



Come affrontare la crisi in farmacia



Una gestione più attenta, obiettivi ben chiari e coinvolgimento della squadra. E poi comunicazione sul punto vendita, servizi e nuovi modelli di associazionismo. A un convegno milanese le ricette per affrontare la contrazione dei margini

DI LAURA BENFENATI

patibile con periodi di crisi. In farmacia non si riscontrano per ora contrazioni di vendite ma di margine sì e bisogna quindi cominciare ad attuare strategie difensive. Per questo motivo Comifin ha voluto organizzare a Milano Simposia, la prima giornata di studio dedicata al mondo del farmaco, su *Come affrontare la crisi economica*.

«Non possiamo pensare che la crisi non abbia ripercussioni sul mercato della salute, anche se per ora il settore farmaceutico ne risente meno di altri», ha spiegato il presidente di Comifin Fabio Pedretti in apertura dei lavori. «Non ci sono ricette assolute e non vogliamo fornirle, ma ogni crisi rappresenta anche uno stimolo. Ci sono oggi nuove opportunità associazionistiche, nuove tecnologie che possono consentire alle farmacie di recuperare punti di marginalità fondamentali».

In realtà la capacità di saper reagire alle avversità, la farmacia l'ha già ampiamente dimostrata, dal decreto Bersani in poi: «Ora però si deve fare di più», ha detto il presidente della Fofi Andrea Mandelli, «la farmacia sta già cambiando ma si deve avere il coraggio di pensare per i titolari a forme di remunerazione diverse e alla presenza di nuove figure professionali in farmacia, come per esempio gli infermieri». Tutto questo è auspicabile, ha aggiunto Mandelli, sia realizzato in tempi brevi grazie a un testo unico frutto della sintesi dei molti progetti di legge presenti in Parlamento sull'argomento "riordino" del settore farmaceutico.

I NUMERI DELLA CRISI

Negli ultimi cinquant'anni l'economia è cresciuta a tassi molto interessanti, ma negli ultimi tre-quattro si avvertiva nel nostro Paese una crisi strisciante, l'economia stentava a crescere. «La situazione è precipitata a metà settembre dello scorso anno, con la stretta al credito non solo delle aziende ma anche dei consumatori», ha spiegato Stefano Galli, managing director di Nielsen Italia. «Si sono avuti segnali di debolezza dell'economia globale, collasso delle istituzioni finanziarie, crollo delle Borse, caduta dei consumi. I crolli più aggressivi sono stati quelli del mondo dell'auto e dei beni durevoli e da parte dei media c'è stata e c'è tuttora un'alta attenzione alla crisi economica».

L'aspetto che preoccupa di più è sicuramente quello dell'occupazione ed è in atto un grande cambiamento delle abitudini negli acquisti: si spende meno per l'abbigliamento, si sono tagliate molto le spese per il "fuori casa" (ristoranti, teatri eccetera), si cerca di risparmiare sulle bollette cambiando operatore, si accorciano o si annullano le vacanze, si spende meno in tecnologia e per il telefono. Non ci sono però tagli nell'area health care: nel nostro Paese si registra sempre un grande interesse per la salute. Per quel che riguarda le farmacie, dopo un fine anno decisamente difficile, nel 2009 si registrano leggeri incrementi sia nell'etico sia nell'automedicazione (ma più nel settore salutistico che nell'Otc e nel Sop), sia nell'igiene e nella cosmesi e nel parafarmaco. E anche il comportamento dei farmacisti è migliorato nei primi



Le farmacie sembrano, per il momento, soltanto sfiorate dalla crisi economica ma questo non può essere un buon motivo per rimanere impermeabili a quanto sta accadendo nel mondo. Anche perché tra i farmacisti spesso è diffusa una gestione dell'azienda un po' "creativa", in cui si confondono i ricavi con gli utili e questo non è certo com-



Da sinistra: Stefano Galli, Cinzia Sanfiori, Pasquale Marzano, Lorenzo Verlato, Nicola Posa, Giovanni Giovannini e Danilo Salsi

due mesi di quest'anno, e aumentano gli acquisti. «Si crede un po' di più nella ripresa del Paese, in questo momento, per diversi fattori: la riduzione dei costi del petrolio, delle bollette, delle materie prime, per il rafforzamento del dollaro e la riduzione del costo del denaro. In generale gli italiani sono ora un po' più ottimisti», ha spiegato Galli. Certo i clienti delle farmacie fanno acquisti più oculati di un tempo, pongono maggiore attenzione ai prezzi, cercano promozioni e richiedono sconti. I consumatori sono sempre più preparati e aumenta la ricerca di informazioni sul web: oggi più del 25 per cento di coloro che navigano in internet vogliono informazioni sulla salute e sul benessere. Per i consumatori il consiglio del farmacista rimane però molto importante soprattutto per alcune tipologie di prodotti, per esempio le pastiglie per la gola, gli sciroppi per la tosse. E proprio sui farmaci di automedicazione la quota delle farmacie si sta erodendo dopo la nascita dei nuovi punti di



distribuzione (*vedi figura*), anche se le parafarmacie sono molto spesso di proprietà dei titolari. «Per superare la crisi è indispensabile instaurare relazioni virtuose con i propri clienti, educare il cliente-paziente nella gestione della propria salute, integrandosi con il sistema sanitario con miglior formazione e informazione e offrire servizi ad alto valore aggiunto», ha concluso Galli. «È poi importante effettuare un'accurata selezione dell'offerta, garantendo qualità e innovazione, perché anche in tempi di crisi i consumatori sentono la necessità di prodotti soddisfacenti. E poi sono molto importanti il lay out del punto vendita e la comunicazione a supporto del consiglio».

UNA GESTIONE OCULATA

Spesso dai commercialisti che si occupano di farmacia si sente dire che i titolari non sanno fare bene i conti, che la buona gestione dell'azienda non sempre è nel loro Dna. È quanto ha ribadito Cinzia Sanfiori, commercialista a Treviso: «Per produrre ricchezza occorre non lasciare nulla al caso, fare piani di breve e lungo periodo, prevenire la crisi di liquidità, pianificare con accortezza la gestione finanziaria dell'impresa, mentre spesso ci si limita alle risultanze del conto economico: il conseguimento di utili in bilancio non sempre corrisponde a una situazione

florida dell'azienda». Negli anni Novanta i fatturati delle farmacie continuavano a crescere, non c'erano problemi, si ottenevano dilazioni di pagamento senza tassi di interesse. Gli istituti di credito concedevano ai farmacisti crediti senza limiti e garanzie come a nessun altro imprenditore ma la disponibilità creditizia spesso è stata confusa con quella personale: si acquistava casa, barca senza guardare quanto questi prelievi pesavano sull'azienda. «Ora non è più così: si deve gestire la farmacia in modo diverso, non si può essere soltanto professionisti bisogna diventare anche imprenditori», ha spiegato Sanfiori. «Non si possono, per esempio, fare inutili acquisti di 100 per risparmiare 40 di imposte. L'acquisto di merce deve essere sempre più attento e oculato, si deve pensare di venderla prima di pagarla, perché lo stoccaggio costa e non produce. Si deve imparare a gestire bene il magazzino e a porre molta attenzione anche alla gestione del personale, che non può essere un costo senza beneficio. Soltanto un'attenta gestione dell'azienda può consentire di superare questa crisi».

UN PO' PIÙ GALLINE

«Un'altra soluzione per superare il momento difficile è uscire dal banco, andare incontro ai clienti, che apprezzano soprattutto sconti e offerte speciali,

confezioni risparmio e tessere fedeltà», ha spiegato Pasquale Marzano di Farmacia.it, che ha citato una famosa frase del pubblicitario Marcello Marchesi: «La gallina fa coccodè, l'anatra quando fa l'uovo sta zitta, ecco perché tutti chiedono sempre l'uovo di gallina». I farmacisti insomma devono diventare un po' più galline.

Si deve poi lavorare sulla crescita professionale di tutta la squadra in farmacia: come imprenditori, bisogna essere generosi. «Quanti titolari si sono dati un obiettivo nella gestione? Quanti hanno coinvolto la squadra?», ha chiesto Nicola Posa di Shackleton Consulting. «È in atto un processo culturale, del resto la farmacia è uno dei luoghi retail con più alto tasso culturale, perché chi vi lavora è nella maggior parte dei casi laureato. Eppure non esistono piani di carriera; per prima cosa si devono fissare obiettivi, possibilmente scritti: basta parlare, si deve pianificare e verificare periodicamente quanto programmato e organizzato». È poi importante acquisire modelli gestionali propri del mass market in un'ottica di servizio, di personalizzazione dell'offerta e di fidelizzazione del cliente. «La comunicazione delle aziende si è spostata sul punto vendita, perciò è sempre più importante presidiare e rendere efficiente la comunicazione in questa sede e tutto questo si traduce in trade marketing, category management, assortimento, lay out, display e attività pop», ha spiegato Giovanni Giovannini, direttore generale di QuidNovi Pharma spa. Fondamentale quindi l'attenzione all'offerta sul punto vendita, a cosa mettere a disposizione del cliente e in quale quantità, come conseguenza di un accurato studio del bacino di utenza della propria farmacia.

E poi esporre con efficacia i prodotti sullo scaffale, mettendone il più possibile a contatto con il numero massimo di clienti per il maggior tempo e utilizzare tecniche per rendere vivo e accogliente il punto vendita.

NUOVI MODELLI DI BUSINESS

Tutti questi servizi, accorgimenti, studi, attività al singolo farmacista costano, in un momento in cui, ha concluso Danilo Salsi, presidente di Essere Benessere

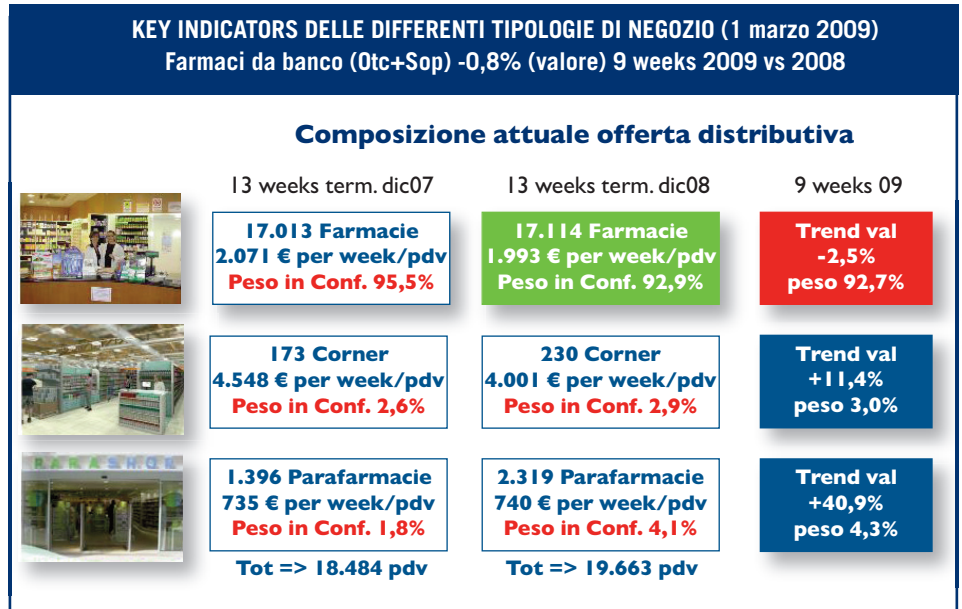


FIGURA - Farmaci da banco (Otc+Sop) composizione attuale offerta distributiva - Fonte: Market* Track Healthcare Nielsen

spa, la crisi finanziaria comincia a essere percepita anche dai titolari: il sistema bancario si è reso conto che la distribuzione intermedia faceva da banca alla farmacia, i grossisti hanno dovuto ridurre i tempi di pagamento, i farmacisti mandano indietro le ricevute bancarie: «Il sistema bancario non aiuta le farmacie e in più, come abbiamo visto, ci sono alcune gestioni sconosciute in cui si confondono i ricavi con l'utile. Il mercato non risente di contrazioni di vendita ma di contrazioni di margine. La farmacia è già cambiata ma non sempre il farmacista è stato in grado di adeguarsi ai cambiamenti: con il passaggio dallo sconto al margine, per esempio, si sono visti farmacisti che hanno chiesto ai loro commercialisti quali margini dovevano applicare e altri che hanno demandato la politica degli acquisti ai loro fornitori, ai grossisti».

L'azienda retail per eccellenza è la farmacia, azienda in quanto struttura complessa e retail perché si rivolge al singolo individuo e con lui tratta di salute e benessere: «Bisogna parlare il linguaggio del retail e conoscere se stessi per affrontare la battaglia», ha aggiunto Salsi. «Essere Benessere ha

costruito un modello di business: la farmacia deve uscire dai muri della sua farmacia, dal suo stereotipo, di qualunque dimensione sia non può essere solo la bottega dove si compra il farmaco, ma un punto di riferimento anche per chi sta bene. Non possiamo, per esempio, immaginare la farmacia di oggi e di domani senza la telemedicina e senza un servizio infermieristico per le iniezioni. Certo non tutti questi servizi portano reddito, ma ci si deve strutturare per sostenerli. Si deve uscire dalla farmacia per parlare con gli altri operatori del mondo della salute: con ospedali, Asl, medici di base e specialisti. Il farmacista da solo non può fare tutto questo, si devono sviluppare nuovi modelli di associazionismo, non politico, facendo rete sul territorio. A Cosmofarma presenteremo un nuovo modello di gestione adattabile a ogni singola farmacia, che deve essere sempre di più protagonista del sistema salute». Di catene di farmacie in Italia si parla da tanto tempo, ma passare dalle parole ai fatti per i farmacisti, anche nell'ambito delle cooperative, è risultato finora ben difficile. A Bologna si terrà a battesimo la prima vera catena di farmacie?