

A man with a red backpack and a child are walking away from the camera on a vast, sandy dune landscape under a clear blue sky. The man is holding the child's hand. Their footprints are visible in the sand in the foreground.

Passo

DI LAURA BENFENATI

dopo passo

Abbiamo dato spazio, finora, alle aggregazioni di farmacie di carattere locale. A livello nazionale intanto Federfarma.Co vuole realizzare un'unica catena di almeno 3.500-4.000 farmacie. Procedendo per gradi e puntando su un coinvolgimento sempre maggiore delle cooperative

Sarà l'anno della svolta, il 2010, per quel che riguarda le catene di farmacie? Certamente sulla scena stanno entrando nuovi soggetti e alle cosiddette "catene virtuali" si stanno affiancando catene reali, veri e propri franchising, finora assenti nel nostro Paese. Questo stimola senza dubbio il processo di aggregazione già in atto nelle diverse cooperative, che stanno diventando sempre di più gruppi di vendita, oltre che di acquisto. Rimane però da sciogliere il nodo, di cui si discute da tempo, della cosiddetta "centrale", che coordini un vero e proprio network a livello nazionale. Federfarma.Co è nata oltre un decennio fa proprio con questo scopo e oggi i suoi dirigenti dichiarano un obiettivo preciso, a breve termine: dar vita a una catena indipendente a cui aderiscano almeno 3.500-4.000 farmacie, la metà dei soci di cooperativa: «Il futuro delle farmacie sta in un assetto associativo non strettamente legato alla proprietà ma anche e soprattutto alla capacità di presentarsi sul mercato in modo univoco, come un unico grande gruppo», spiega il presidente di Federfarma.Co, Guido Nocerino. «Nel nostro canale il sistema associativo esiste già: Federfarma.Co rappresenta due terzi delle farmacie, lavora oggi prevalentemente sugli acquisti, sui servizi e sulla logistica ma nel 2010 crescerà la visibilità della rete. Il progetto prevede un aumento del grado di coinvolgimento delle singole cooperative, un'ulteriore spinta verso la condivisione degli obiettivi e la messa a punto di una serie di iniziative che aumentino la visibilità delle attività di carattere nazionale».

Le cooperative oggi servono circa 11.500 farmacie, di cui 8.000 sono socie: coinvolgere la metà dei soci in un progetto di network non è utopia, come ci spiega Nocerino: «In futuro si delineeranno due tipologie di catene, quelle di proprietà, che avranno come punto di forza la massima efficacia, perché ciò che viene deciso dai vertici si realizza in tempi brevi, con livelli di prestazione del 100 per cento. Il limite di questi cosiddetti *hard franchising* è però quello numerico: questi gruppi aggregano al massimo 300-500 farmacie, perché crescere per acquisizione è

“Il modello della catena di proprietà ha come limite il fattore numerico. Crescere per acquisizione è senza dubbio più lento e oneroso che crescere per associazione”

senza dubbio più lento e oneroso che crescere per associazione. Poi ci sono i modelli indipendenti che nascono dai grossisti, dalle cooperative, dai singoli farmacisti che decidono di consorzarsi. Sono imperfetti per loro natura ma esprimono una grande forza numerica. Nel momento in cui si aggregano, per esempio, 4.000 farmacie e si promuove una certa operazione alla quale aderisce l'80 per cento di quelle farmacie, si ottiene un grandissimo risultato. Noi oggi vogliamo coinvolgere in una rete la metà dei soci delle cooperative e, considerato l'alto livello di fedeltà che caratterizza questi gruppi rispetto agli altri, l'obiettivo non è irraggiungibile».

UN IMPULSO A CASCATA

Il mondo della farmacia è nella condizione in cui trent'anni fa si trovava il dettaglio alimentare e non. Allora si crearono vari sistemi di aggregazione, alcuni di proprietà di un unico soggetto, altri in cui il *retailer* rimaneva indipendente ma associato. Questi ultimi riunivano dettaglianti con caratteristiche molto diverse, che in comune, all'inizio del percorso di aggregazione, avevano soltanto l'insegna e il prodotto a marchio. «I sistemi associativi in cui c'è assoluta indipendenza esistono già e più la centrale investe, crea fiducia e organizzazione, più le singole strutture delegano», spiega il direttore marketing di Federfarma.Co, Laura Crispo. «Oggi stiamo lavorando in rete con le cooperative che hanno già sviluppato network locali e che raggruppano 1.200 farmacie. Aggreghiamo e sincronizziamo questi network locali, abbiamo creato un gruppo marketing formato dal personale delle cooperative, realizziamo attività di sell out nazionale, una struttura vetrina e un totem di allestimento interno. E una rete di *merchandiser* allestisce eventi concordati con l'industria in 1.200 farmacie, entro i primi cinque giorni di ogni mese. Abbiamo dato vita a un impulso a cascata, diramato sul terri-

torio: concordiamo le iniziative con le cooperative e loro le trasmettono a tutte le farmacie. E non c'è dispersione perché le iniziative sono concentrate in undici zone ben precise».

Tra le attività strategiche della rete nazionale ci sono gli accordi con le industrie e i prodotti a marchio. Sul primo fronte c'è un gruppo di lavoro in Federfarma.Co dedicato agli accordi con le aziende farmaceutiche e vi partecipano i direttori commerciali delle cooperative coinvolte, che si riuniscono tutti i mesi: «Le cooperative stanno diffondendo nei loro network il nostro sistema informativo di marketing Farmaplan, che ci consente di misurare le attività organizzate nelle farmacie in rete», spiega Crispo. «Ci sono oggi 800 farmacie collegate a Farmaplan, di cui 350 sono il *control test* e circa 450 fanno parte del network. Possiamo quindi misurare il successo di una specifica iniziativa sui due gruppi di farmacie e avere un confronto, a parità di condizioni esterne, nello stesso periodo. Stiamo inoltre studiando la realizzazione di un'attività di category, perché si sta passando dalla domanda da parte dell'industria di prestazioni sul banco, sul totem, in vetrina, a quelle sullo scaffale. Se il personale delle cooperative viene coinvolto in un progetto, abbiamo visto che i risultati sono straordinari».

RUOLI BEN PRECISI

Nella nostra inchiesta sui vari network locali è emerso che alcuni di essi stanno realizzando progetti molto interessanti sul territorio: dall'analisi degli alimenti alla ricerca di un infermiere e una badante, soltanto per citarne alcuni. Sorgono allora alcuni dubbi: che cosa compete alla cosiddetta "centrale" e che cosa alla cooperativa locale? Non si rischia di avere sovrapposizione di ruoli in alcune iniziative? Lo abbiamo chiesto al direttore generale di Federfarma.Co, Massimo Massa.



«Non esiste una rete nazionale e una locale, esiste una rete che utilizza strumenti nazionali e strumenti di cooperativa e pianifica e programma in pieno accordo con le singole cooperative. In realtà la scelta tra le diverse attività dipende solo dal mercato: quelle che hanno una domanda con caratteristiche proprie del territorio sono più efficaci se organizzate dalla cooperativa; ne sono un esempio i servizi integrati con le Asl. Tutto ciò che invece è un bisogno indifferenziato e comune sul territorio può beneficiare di una risposta nazionale che è in grado di garantire economie di scala (risparmio) o di scopo (visibilità). Questo però avviene in una fase avanzata della rete. Oggi a Federfarma.Co competono poche iniziative e molto semplici: si devono mettere in atto una serie di attività ma non obbligare le cooperative a sposarle tutte subito. Non ci si può aspettare di ottenere l'adesione totale a tutte le iniziative: ci si deve porre obiettivi realizzabili e su quelli essere intransigenti. Si procede, come ha insegnato il modello Conad, a piccoli passi».

Prendiamo per esempio le vetrine: come si concilia la programmazione di cooperativa con quella nazionale? «Le vetrine sono un bell'esempio: ospitano

iniziative sia nazionali sia di cooperativa secondo una programmazione di eventi che tiene conto del fatto che ci sono prodotti a mercato nazionale e prodotti forti in particolari territori. In fondo, pensiamoci, ogni quotidiano ha le sue pagine locali. E come consumatori scegliamo il quotidiano nazionale ma poi leggiamo soprattutto le pagine della nostra città», spiega Massa.

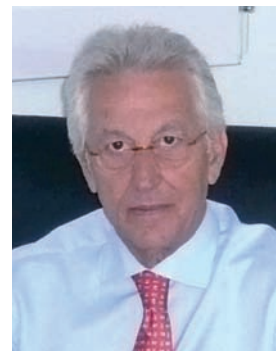
E le insegne? Esiste oggi già un numero significativo di insegne locali. Delle cooperative che fanno parte del network almeno otto hanno una loro marchio, che dà visibilità alla rete tramite opuscoli, vetrofanie, materiale vario per il punto vendita. «L'obiettivo che ci poniamo non è sostituire i diversi marchi ma affiancarvi quello nazionale. I grandi sistemi associativi non sono nati sostituendosi ai marchi già esistenti ma affiancandoli», ha concluso Massa.

IL PRODOTTO A MARCHIO

I successi maggiori Federfarma.Co li ha ottenuti grazie al prodotto a marchio, partito un po' in sordina e ora parte predominante dell'attività del gruppo. Per alcune cooperative Federfarma.Co rientra infatti tra le prime 5-7 aziende fornitrici di Otc e parafarmaco.

Oggi il prodotto a marchio è gestito da tutte le 32 cooperative associate e l'anno prossimo avrà importanti obiettivi da raggiungere.

«Con almeno un prodotto a marchio siamo presenti in 4.000-5.000 farmacie. Se avessimo almeno il 70 per cento della gamma in 4-000-5.000 farmacie si potrebbe davvero parlare oggi di prodotto a marchio dei farmacisti. Non è ancora così, c'è ancora molta strada da fare, ma sta aumentando la richiesta, anche in relazione alle riduzioni di margini in farmacia, all'esigenza dei consumatori di avere a disposizione prodotti di qualità a prezzi competitivi e dei farmacisti di poter competere anche sul fronte prezzo con nuovi concorrenti come la Gdo», spiega Nocerino. Ora la linea di prodotti a marchio Federfarma.Co è stata completamente rivisitata, perché i farmacisti riescano a comprendere le potenzialità di questo strumento. «In tutti i sistemi associativi ci sono i prodotti a marchio. In dieci anni abbia-



Guido Nocerino, presidente di Federfarma.Co

mo sviluppato 99 referenze di cui 17 farmaci, con un fatturato di sei milioni di euro», continua Nocerino. «Abbiamo anche preso la concessione di Hipp, latte biologico di qualità a prezzo europeo. Abbiamo lavorato molto sulla qualità dei prodotti e per consentire al consumatore di poter individuare immediatamente, in ogni segmento di consumo, la proposta del farmacista, rinoveremo nel giro di un anno tutti i packaging dei prodotti con un *leit motive* comune. Per questo abbiamo studiato un marchio nuovo, Professione farmacia-Profar, che da solo comunica "i prodotti del farmacista". Fidelizzare ai prodotti della farmacia significa spostare l'attenzione del cliente su una gamma che non troverà mai in altri canali e su cui non potrà fare confronti di prezzo. Il marchio Professione farmacia-Profar diventerà nel tempo il nome che contraddistingue la rete nazionale delle farmacie».

Il sistema insomma può cambiare, concludono i vertici di Federfarma.Co, si è artefici del proprio destino e la grande tutela che offre un sistema associativo come quello delle cooperative risiede nel fatto che i cambiamenti sono decisi dai soci, mai imposti. «È bene però ricordare», aggiunge Massa, «che avremo successo a una sola condizione: che i farmacisti sappiano utilizzare la forza del gruppo esclusivamente laddove è utile - per migliorare la marginalità, ridurre i costi e aumentare la visibilità della categoria - e contemporaneamente difendere e rafforzare il presidio territoriale, che garantisce la realizzazione effettiva, nonché il controllo delle decisioni comuni e dei bisogni specifici».

Le cooperative aderenti al network

1. Catena Farmaceutica (Bergamo)
2. Cedifarme (Canosa)
3. Cef (Brescia)
4. Cofarm (Ragusa)
5. Cofarm (Roma)
6. Coop farmaceutica lecchese (Lecco)
7. Corofar (Forlì)
8. Cosafaca (Cagliari)
9. Cotafarti (Taranto)
10. Cotifa (Bergamo)
11. Farmacampania (Napoli)
12. Farmacentro (Perugia-Jesi)
13. Farpas (Bari)
14. Itriafarma (Taranto)
15. Safar (Pescara)
16. Sinfarma (Roma)
17. Sofad (Catania)