



Progetto affiliazione

Anche i più scettici sono curiosi, è indubbio: non si spiegherebbe altrimenti la grande attenzione che sta destando tra i titolari di farmacia il progetto "Sistema salute network" di Essere Benessere, presentato all'ultima Cosmofarma. È nata la prima catena privata di farmacie italiane e anche se i farmacisti notoriamente non spo-

sano con facilità "il nuovo", ne sono attratti, consapevoli che possa rappresentare un'opportunità. Di miglior gestione, di fatturati più redditizi, di maggiore tempo libero da dedicare ad attività più gradite, professionali e non. «Il progetto di affiliazione è partito prima di quanto avessimo programmato, perché si è percepita una forte esigenza di mercato», spiega Gianlu-

ca Strata, direttore della divisione Retail e Affiliazione di Essere Benessere. «La nostra forza risiede nel fatto che il Gruppo FD Consultants, al quale la società appartiene, comprende aziende forti nel settore della farmacia nell'ambito di tutta la filiera. La nostra conoscenza ad ampio raggio di questo mondo ci consente quindi di diventare un punto di riferi-

Si definisce “la prima grande catena privata di farmacie” e assicura a chi vi aderisce una più attenta gestione del magazzino e del personale, acquisti più convenienti, nuovi servizi e incrementi di fatturato della farmacia. Ecco perché il “Sistema salute network” incuriosisce molti titolari

DI LAURA BENFENATI

mento per il titolare e di affiancarlo per comprendere i trend di mercato, le potenzialità dell'azienda e programmare azioni a medio termine». Strata tiene a ribadire che Essere Benessere non è né un grossista né una cooperativa di acquisto né un'industria, ma una società che assiste il farmacista nella gestione commerciale e professionale della sua azienda: «Il settore delle farmacie oggi è ancora sano: nonostante la diminuzione dei prezzi dei medicinali di fascia A, tutto il resto del mercato, forte di una grande fiducia dei consumatori nel canale, continua ad andare molto bene. I margini però si stanno contraendo e non si può più continuare a lavorare senza utilizzare strumenti già sperimentati in altri settori».

FRANCHISING E AMPIE DELEGHE

Nella brochure di presentazione del “Sistema salute network” sono elencati i tre principali vantaggi dell'affiliazione:

- ◆ supporto di un'organizzazione professionale e specializzata per garantire nel tempo il valore dell'azienda;
- ◆ più tempo per focalizzare l'attività del titolare sulle risorse chiave della farmacia: il cliente e i collaboratori;
- ◆ strumenti e linee guida per migliorare tutte le leve del marketing e per ottimizzare e monitorare la gestione.

Eccoci quindi alla classica domanda che si pone il titolare stanco di passare la sua vita dietro al banco: «Se aderisco al network, posso poi non farmi più vedere in farmacia e dedicarmi ad altro?». La risposta potrebbe essere sì, nella fase avanzata dell'af-

filiazione. Il progetto, infatti, prevede, come ci spiega Strata, due livelli: «Il primo è il cosiddetto *franchising*, supporto alla gestione “commerciale” della farmacia, cioè tutta la prima parte del conto economico, la relazione con il cliente finale in termini di definizione e condivisione dell'offerta e la fornitura di tutti i servizi e le attività di marketing e merchandising per vendere e consigliare al meglio. C'è poi un secondo livello di affiliazione, il *full management*, che prevede invece la gestione completa della farmacia, con la nomina di un direttore a cui si danno ampie deleghe operative».

Quali potrebbero essere dunque i titolari più interessati al progetto? «Per quel che riguarda il primo livello, sicuramente chi ama stare al banco e non occuparsi degli aspetti gestionali dell'attività, del marketing, del controllo di gestione», spiega Strata.



Gianluca Strata, direttore della divisione Retail e Affiliazione di Essere Benessere

«Il *full management*, invece, potrebbe essere interessante per tipologie di farmacisti imprenditori che acquistano la seconda, la terza farmacia e devono affrontare problemi di organizzazione e controllo non banali. È anche ipotizzabile il nostro intervento in situazioni di passaggio generazionale, che spesso si rivelano molto critiche».

Il contratto di affiliazione, che ha durata di tre anni, prevede *royalties*, nel caso di progetto di *franchising*, variabili dall'1,5 allo 0,6 per cento del fatturato, a seconda della sua entità: una cifra che si aggira quindi tra i 25.000 e i 35.000 euro. Nell'ipotesi invece di un supporto completo, che prevede anche la gestione delle paghe dei collaboratori, la preparazione dei documenti per il commercialista eccetera, la percentuale varia dal 3 (farmacie fino a due milioni di euro di fatturato) all'1,6 per cento. «Le *royalties*», spiega Strata, «possono essere recuperate in relazione alla migliore redditività che il modello Essere Benessere è in grado di trasferire alla farmacia. In questi costi, inoltre, è bene ricordare che sono compresi anche il software, l'attività svolta da consulenti esterni, tutte spese che si sostengono anche senza aderire al progetto di affiliazione».

Nel caso poi del *full management*, non è irrilevante l'ipotesi di potersi davvero dedicare ad altro e non mettere più piede in farmacia.

I DUBBI DEI FARMACISTI

Certo l'importo delle *royalties* è consistente, l'adesione al network si rivela una di quelle scelte radicali (almeno per tre anni) sulle quali si deve riflettere con calma. Ed ecco quindi i primi dubbi.

Una delle principali perplessità dei farmacisti è rappresentata dal fatto che, affiliandosi, si consegna la farmacia completamente in mano a Essere Benessere, rischiando di perdere “il controllo” della propria azienda. Certo una quota di acquisti di merce può essere ancora gestita direttamente dal farmacista, ma è minima e peculiare in base a esigenze per esempio locali. Per tutto il resto si avvert-

no i grossisti di riferimento che la farmacia è entrata a far parte del network e vengono applicate le condizioni di acquisto concordate dal gruppo: il farmacista in pratica riceve, dopo l'adesione, soltanto dodici fatture all'anno da Essere Benessere. Comodo, certo, ma non spaventa un po', in termini di controllo di gestione? «Il nostro in realtà è un progetto di servizio, non di vendita di un prodotto, è un percorso di lavoro in comune con il titolare, in cui si condividono sempre obiettivi e strategie», precisa Strata. «E conviene al farmacista perché garantiamo l'incremento della redditività e del valore della farmacia, l'ottimizzazione dei processi operativi, un controllo della gestione costante e affidabile, l'ottimizzazione dell'assortimento, la razionalizzazione della gestione del magazzino, politiche di prezzo coerenti con il contesto competitivo, azioni di marketing a livello nazionale e locale, politica di fidelizzazione continua, info multimediale e formazione continua».

Un altro timore che emerge tra i titolari è che si uniformino troppo le farmacie affiliate e si perdano le proprie peculiarità. Cosa risponde Essere Benessere? «Noi non vogliamo spersonalizzare le farmacie che aderiranno al network: in ognuna di esse ci sarà una vetrina istituzionale, il *magazine*, la carta fedeltà, elementi in comune tra tutti gli affiliati, ma non è un nostro obiettivo rendere tutti uguali. Quello che per noi conta è lo sviluppo di un nuovo modello di farmacia, che spingerà i titolari a chiedere sempre più elementi identificativi del nostro marchio. C'è inoltre una tutela territoriale per contratto: se una farmacia entra nel network, tutte quelle in pianta organica o confinanti non potranno entrarci più. Il fatto di affidarsi per primi consente un vantaggio competitivo soprattutto nei paesi e nelle piccole città».

LA PRIMA VERA RETE?

In autunno Essere Benessere procederà con analisi preventive su 25 farmacie e il progetto di affiliazione ve-

ro e proprio partirà in gennaio: l'obiettivo del gruppo è arrivare a 250 farmacie affiliate entro la fine del 2011, senza alcuna discriminante né a livello geografico né per quel che riguarda l'entità del fatturato, ma puntando soprattutto su farmacie che abbiano obiettivi e potenzialità di sviluppo.

Sarà davvero questa la prima vera rete di farmacie in Italia? Non sono troppo poche, per costituire una catena, le 250 farmacie previste a regime? «Oggi c'è ancora una scarsa comprensione di questo modello», spiega Strata. «Le uniche catene esistenti finora nel nostro Paese sono quelle dei grossisti o delle cooperative: gruppi di acquisto, catene virtuali. Il nostro obiettivo è diverso: vogliamo supportare il farmacista a livello imprenditoriale e non sarebbe sostenibile per noi affiliare 1.000 farmacie. Almeno per ora. E anche in termini di rapporto con l'industria, averne 250 significherebbe rappresentare l'unica vera catena, perché tutte condividono un percorso senza mai metterlo in discussione, cosa che spesso non accade nei gruppi di acquisto e nelle cooperative».

Modelli di aggregazione molto diversi quindi, quelli che stiamo esaminando mensilmente in questa rubrica sulle catene di farmacie.

Il "Sistema salute network" è sicuramente uno dei più innovativi e originali e proprio per questo richiede una riflessione accurata da parte dei titolari di farmacia.

Per alcuni di loro potrebbe, infatti, rivelarsi la soluzione che si attendeva. Arriverà il tempo in cui competere da soli in un mercato oggetto di così rapidi cambiamenti non risulterà più conveniente.

E anche se certi scenari sembrano lontani, è probabilmente questo il momento di identificare i partner con cui allearsi, facendo scelte più o meno radicali - e il modello di aggregazione esaminato oggi è sicuramente più impegnativo di altri - a seconda della propria attuale personalissima condizione non soltanto di titolare di farmacia, ma anche familiare e di vita.

Le fasi dell'adesione al network

Se un titolare prende in considerazione l'idea di affidarsi al network, viene effettuata sulla sua azienda un'analisi preventiva, in cui si verifica l'attività storica della farmacia e il suo potenziale e si simula l'applicazione del modello Essere Benessere.

Si effettua in pratica una "clusterizzazione" della farmacia, con studio di geomarketing e analisi del contesto competitivo e del bacino di utenza. Poi si prendono in esame tutti i dati del sell out, della rotazione, della marginalità, si valutano i servizi che si forniscono, i prodotti che si vendono, i prezzi e si identificano punti di forza e aree di miglioramento.

Soltanto dopo questa analisi preventiva, Essere Benessere decide se la farmacia ha le caratteristiche per entrare nel network.

A questo punto inizia la fase di affiliazione vera e propria, in cui si realizza un modello di budget, si applica un processo di consiglio standardizzato, si decide l'assortimento privilegiato per ogni comparto, si cambia il software gestionale, si implementano gli strumenti di marketing e fidelizzazione.

Si definiscono quindi l'assortimento di start up, il budget del primo anno, la politica di prezzo e i servizi caratteristici del *cluster* di appartenenza. Il modello *franchising* prevede un piano strategico triennale con condivisione degli obiettivi di vendita e rotazione per categoria merceologica, gestione degli acquisti, delle attività di comunicazione e di marketing. Si condivide con il titolare un budget annuale nei vari settori merceologici, decidendo come operare in termini sia di servizio sia di prodotto sia di organizzazione. Ogni tre mesi si rivede questo obiettivo e si analizzano i risultati di vendita, la marginalità, la rotazione e il magazzino. Inoltre, si procede con la mappatura delle competenze dei collaboratori e si prevede un'attività di formazione completa sia sul punto vendita sia on line ed Ecm. Se si opta invece per l'altra tipologia di affiliazione, il *full management*, a tutte le attività previste nel modello *franchising* si aggiunge l'individuazione delle aree di intervento nella struttura organizzativa, con attività di reclutamento per carenze di organico, anche temporali. Quindi si realizza un supporto per la gestione amministrativa, con predisposizione della documentazione utile sia ai fini contabili e fiscali sia ai fini dell'amministrazione del personale. Si sviluppano poi convenzioni con i fornitori dei prodotti e dei servizi anche finanziari, amministrativi, telefonici eccetera, e si fornisce un supporto per l'analisi e la realizzazione di progetti di ristrutturazione.