



---

# **Evoluzione delle forme d'impresa: le opportunità per le farmacie indipendenti**

*Paolo Bertozzi*

---

Milano 8 novembre 2017

## GLI ATTORI SULLA NUOVA SCENA

## DISTRIBUTORI (GROSSISTI E COOPERATIVE)

FARMACIE

## INDUSTRIA

INVESTITORI (FONDI E ALTRI  
SOGGETTI DI NATURA FINANZIARIA)

## NUOVI COMPETITOR (IN PRIMIS LE CATENE RETAIL DI ALTRI SETTORI)



# UNA RIPRESA DEL CONFRONTO FARMACIA VS LARGO CONSUMO

## Largo consumo e farmacia: QUALI DIFFERENZE?



## QUALI DIFFERENZE?

A differenza di quanto è accaduto e accade tuttora nel largo consumo:

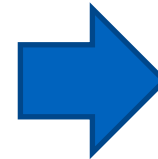
- Non si possono aprire nuove farmacie
- “Minori” possibilità di scelta localizzativa (pianta organica)
- Non c’è (per ora) il format “category killer”
- Format competitivi sono accessibili e sviluppabili anche su piccole dimensioni

## FONDI E ALTRE CATENE DI RETAILING



INVESTITORI (FONDI E ALTRI  
SOGGETTI DI NATURA FINANZIARIA)

- Obiettivi speculativi
- Incremento del valore attraverso “rastrellamento” e creazione di masse critiche appetibili da riorganizzare e rivendere in blocco



Concorrenza tra fondi e con i distributori nel processo di acquisizione

- C'è offerta (di farmacie) per tutti?
- A chi venderanno?



## NUOVI COMPETITOR (IN PRIMIS LE CATENE RETAIL DI ALTRI SETTORI)

- Progetti industriali
  - di integrazione dell'offerta
  - di generazione di valore (margini)



- Mancanza/ ricerca di competenze specifiche di settore

- Business dimensionalmente interessante ?

## INDUSTRIA

- Contrazione di budget e risorse
- Necessità / tentativo di non perdere controllo sulle leve di marketing mix
- Aziende leader con reti di vendita (e altre figure sul territorio) di grandi dimensioni



Condizioni basate su capacità di governo delle leve di in-store marketing e obiettivi di sell-out

- *le dimensioni non sempre contano*
- *molte farmacie hanno condizioni migliori dei distributori all'ingrosso*
- “Diffidenza” verso le reti (quali vantaggi e quali costi comportano le reti per l'industria?)

Integrazione verticale in “concorrenza” con le reti

- *category management*
- *corner franchising*

# LA DISTRIBUZIONE



Concentrazione (acquisizioni e fusioni)  
Razionalizzazione (magazzini e servizio distributivo)

## DISTRIBUTORI (GROSSISTI E COOPERATIVE)

- Margini compressi
- Ricerca di efficienza
- Ricerca di "stabilità" nei fatturati



## Integrazione verticale (diversi modelli)

- Acquisizione / catene di proprietà
- Network (da gruppi d'acquisto a affiliazione / franchising)

... ma ...

... la rete di proprietà e/o associata sarà sufficiente a saturare i volumi necessari a garantire l'efficienza dei magazzini?

- Reti "miste" (proprietà e contratti)
- Portafoglio importante di clienti indipendenti meglio se con accordi commerciali annui (o magari di medio termine)



# LE FARMACIE

## FARMACIE

- Ricerca di posizionamenti competitivi riconoscibili e riconosciuti
  - Vs gli altri canali
  - Vs altri "modelli di farmacia"
- Aumento dell'offerta (servizi e prodotti)
- Fidelizzazione clienti
- Ricerca di efficienza per pareggiare / ridurre dei potenziali svantaggi nei confronti delle catene
- Gestione della complessità



## NON C'È UN'UNICA "RICETTA":

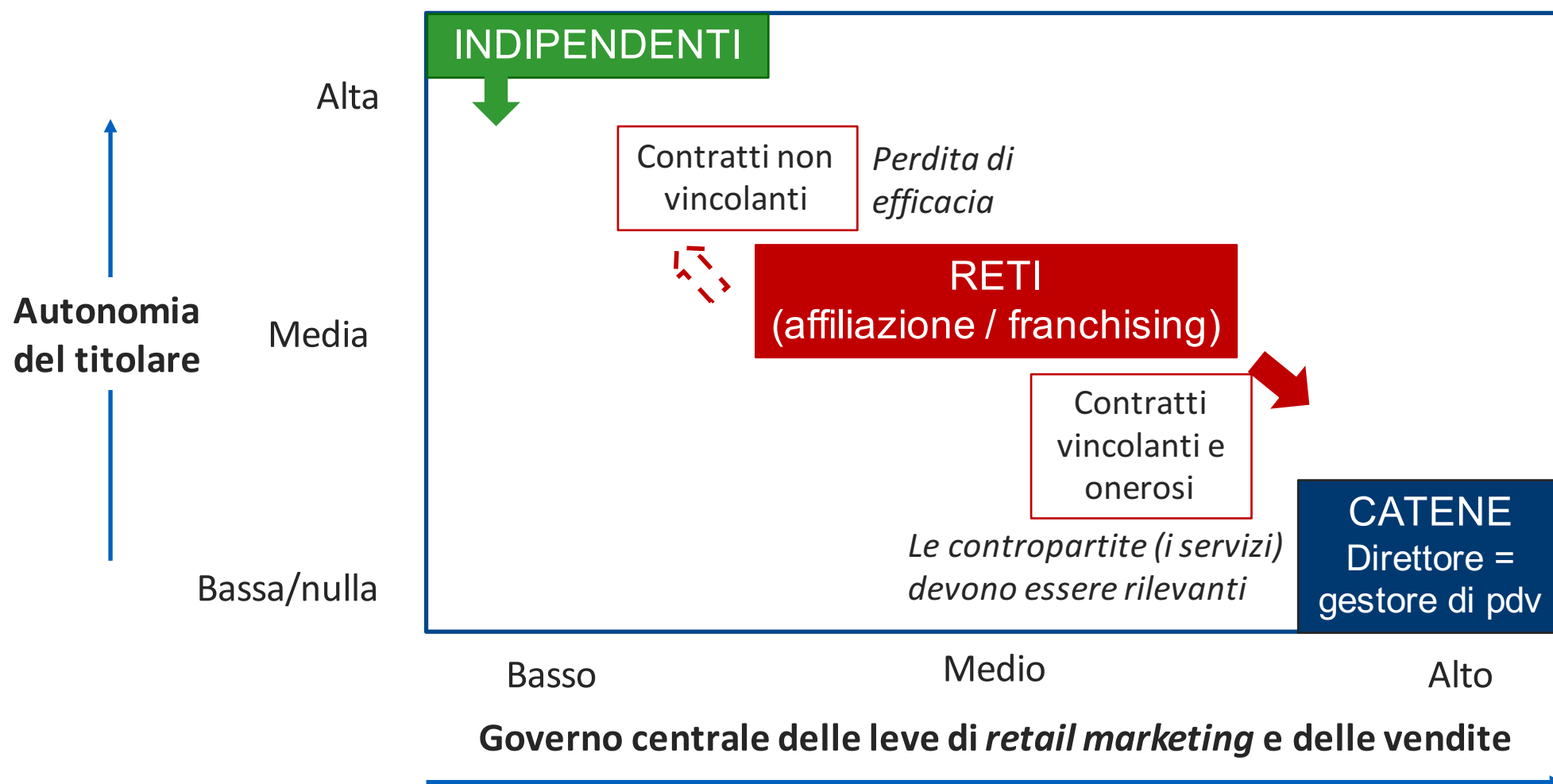
Selezione del tipo e del livello di integrazione

- indipendente vs dentro una rete
- individuale vs sistemico/associato

Selezione del/i partner

- Network
- Distributori/Grossisti
- Aziende
- Altre farmacie (singole e/o l'Associazione)

# Evoluzione delle forme d'impresa e selezione del partner





## A close-up shot of Harry Potter, played by Daniel Radcliffe, looking over his hands which are resting on a wooden table. He is wearing his signature round glasses and a dark robe. In the background, a woman with blonde hair is seated at another table, looking towards the camera. The setting appears to be a dimly lit room, possibly a library or a study.

Quindi ci sarà ancora spazio anche per le farmacie indipendenti ...  
a condizione ...

## In conclusione: le condizioni per poter rimanere indipendenti



Investimenti sulla qualità dell'offerta  
(personale e servizi) e sulla comunicazione  
del valore del servizio

- *Per esempio Certificazione come assicurazione di qualità e oggetto di comunicazione*

Crescita delle competenze manageriali

Capacità di competere nelle funzioni  
d'acquisto e di marketing

- Progetti di partnership con i fornitori  
(industria e ingrosso)



Trovare soluzioni  
alternative per  
pareggiare gli  
eventuali  
svantaggi  
dimensionali  
rispetto alle reti

Sfruttare di più e  
meglio le soluzioni  
e i servizi della  
Federazione

Due messaggi finali da due grandi del recente passato e del nostro futuro



*Nella vita non bisogna mai rassegnarsi, arrendersi alla mediocrità, bensì uscire da quella "zona grigia" in cui tutto è abitudine e rassegnazione passiva*  
(Rita Levi-Montalcini)

*La libertà  
non è star sopra un albero  
non è neanche il volo di un moscone  
la libertà non è uno spazio libero  
**libertà è partecipazione**  
(Giorgio Gaber)*



**Grazie per l'attenzione**  
**[pbertozi@tradelab.it](mailto:pbertozi@tradelab.it)**