



La concorrenza alla farmacia è agguerrita. Come rispondere? Le numerose catene a carattere territoriale possono essere competitive? Occorre un progetto di fusione per raggiungere una maggiore forza commerciale e comunicativa

**di Alessandro Maria Caccia**  
segretario Utifar

## Farmacia fusione tra catene

Cooperative e catene di farmacie

# COMBATTERE AD ARMI PARI

**U**no dei tratti distintivi della globalizzazione è la conquista del mercato. In passato, le imprese lavoravano con una logica quasi isolazionistica, finalizzata alla produzione di beni e servizi in ambienti territoriali definiti e circoscritti. Lavoro e risorse venivano pianificati per raggiungere e gestire gli obiettivi programmati senza invadere le altrui aree. Ogni azienda era paragonata ad un'isola sufficientemente florida e con un fatturato ben consolidato ma non suscettibile di signifi-

cativo aumento. Tutto ciò è ormai un lontano ricordo. Il libero mercato, i nuovi strumenti finanziari, la comunicazione in tempi reali da un capo all'altro del mondo hanno generato grandi concentrazioni economiche. Attraverso maxifusioni, incorporazioni, *holdings* e cartelli sono nate mastodontiche organizzazioni produttive e commerciali che hanno progressivamente "fagocitato" le piccole e tradizionali imprese, assumendo una posizione dominante in tutti i settori del mercato.

Nella produzione e distribuzione farmaceutica tale svolta è stata più incisiva.

## Forza e limiti delle catene

Molte industrie, pur di accrescere il livello di espansione nel mercato, hanno declassato numerosi farmaci e prodotti di valenza sanitaria a “merci indifferenziate” da pubblicizzare e da distribuire come beni di consumo su altri canali, al di fuori delle farmacie.

È chiaro a questo punto la funzione che vorrebbero assumere le virtuali “catene” di farmacie per contrastare questo pericoloso fenomeno. Nei confronti di una concorrenza agguerrita, esse vogliono essere strumenti operativi vincolanti per il miglioramento della “comunicazione” dei servizi e della qualità imprenditoriale. Per il primo aspetto si vuole gestire collettivamente il flusso di informazioni per orientare gli utenti nella gestione quotidiana della salute (cultura del benessere, medicina preventiva, modelli di auto-cura, ecc.). Circa i servizi offerti dalle farmacie, le catene vogliono renderli più qualificati e omogenei attraverso un programma di rete (prenotazioni per visite ed esami, raccolti di dati farmacologici sulle terapie, consegna di farmaci urgenti a domicilio, ecc.) che aiuti e coinvolga anche quegli esercizi farmaceutici operanti in zone rurali e decentrate. Ma il lato più interessante della formula associazionistica detta “catena” riguarda la filosofia imprenditoriale, ovvero la difesa della identità professionale (*mission*) contro l’inedita distribuzione del farmaco e lo “scippo” dei prodotti a valenza sanitaria alla competenza delle farmacie. Su questo ultimo punto bisogna essere realistici e fermi.

## Le numerose “catene”, sparpagliate sul territorio a macchia di leopardo, non sono in grado di attuare forme competitive in concorrenza con le grandi distribuzioni

Fintanto che esse agiscono separatamente, coltivando ognuna il proprio orticello, non raggiungeranno mai il potenziale minimo (massa critica) necessario a innescare una valida risposta all’azione dei colossi contro il circuito farmaceutico. Occorre, viceversa, una visione convergente di strategia e di investimenti in campo nazionale. Solo con un “consorzio” o una struttura simile di *imprenditorialità associata*, le “catene” possono unificare forze e risorse per:

- a) creare *standards* di qualità nel mercato farmaceutico;
- b) selezionare oculatamente le Case produttrici più affidabili;
- c) promuovere un “marchio nazionale” applicato ai prodotti esclusivamente venduti nelle farmacie in rapporto al loro costo e qualità;
- d) aggregarsi in un unico marchio nazionale.

## L’aggregazione necessaria

Ovviamente, a sostegno di tutto ciò, è necessaria una pubblicità di prestigio: un trasparente programma di comunicazione sulle reti televisive nazionali e sui quotidiani di maggiore diffusione. Lasciare i mass-media alle sole strategie promozionali dell’industria e della grande distribuzione farmaceutica è un grave errore. Esse, giova ribadirlo, non si limitano

a illustrare le novità, ma tendono a coinvolgere un numero sempre maggiore di punti vendita, estranei ai nostri esercizi. D’altro canto, l’attuale miriade di cooperative e di “catene” di farmacia, con i loro centri decisionali isolati e disgregati, mostrano uno stato di vulnerabilità rispetto alla dura competizione in atto. Che fare, allora? La risposta è semplice. Nel quadro di proliferazione dei prodotti e dei punti vendita (leggasi anarchia merceologica), è di importanza cruciale unificare le forme associative drammaticamente frantumate (cooperative e “catene”) in una architettura organizzativa superiore, più idonea a governare gli interessi generali della categoria e le sue peculiarità professionali, nonché lo sviluppo di servizi all’altezza dei nuovi bisogni.

## È importante discutere con serenità di questi fenomeni e organizzare subito un convegno ad hoc. Non possiamo rimanere inerti e miopi

La varietà e la complessità dinamica del mercato impongono il raggiungimento di nuove frontiere competitive. Solo abbandonando la retriva cultura di “nicchia” (spazio organizzativo ristretto) e acquisendo una maggiore coscienza unitaria, si potrà evitare il declino del canale farmacia. Un invito, in conclusione, alle rappresentanze delle forme aggregative di farmacie ad incontrarsi per portar avanti, in tempi decisamente rapidi, un concreto progetto di fusione, in unico marchio, delle realtà sparpagliate per il paese, prendendo da ognuna le esperienze positive.