

# La Distribuzione intermedia è il vero *partner* della Farmacia

Il farmacista tende a dare per scontato che l'acquisto diretto di prodotti dalle aziende sia più conveniente rispetto a quello effettuato tramite i Distributori. Verità o leggenda metropolitana? Abbiamo raccolto sull'argomento l'opinione di **Erika Mallarini**, Associate Professor of Practice di Government, Health and Not for Profit presso SDA Bocconi School of Management

di Carlo Buonamico

**P**rofessoressa Mallarini, come si pone la questione degli acquisti da parte della farmacia? Ha ragione chi privilegia quelli diretti o chi preferisce avvalersi della Distribuzione intermedia?

Partiamo dicendo che le scelte economiche vanno guidate dai dati. **A volte nelle scelte di acquisto il farmacista considera erroneamente la marginalità al posto di misure di redditività**; in generale il Roi (reddito operativo su capitale investito) è il parametro funzionale a valutare un investimento. Nel mondo *retail* l'analogo del Roi è il GmRoi (*gross margin return on investment*) ovvero il margine fratto la scorta media. Un esempio può aiutare a chiarire: immaginiamo di voler acquistare per investimento un appartamento e di poter scegliere tra A che rende 500 euro al mese e B, che rende 1.000 euro a mese. Il confronto tra 500 e 1.000 farebbe prediligere nettamente 1.000, l'appartamento B. Tuttavia, dobbiamo considerare il valore dell'investimento, ovvero quanto abbiamo pagato l'appartamento. Se supponiamo di poter acquistare A per 300.000 euro e B per 800.000, la redditività di A è pari al 2 per cento e quella di B a 1: ovvero A è meglio di B. **Ciò che pesa di più nel rapporto tra rendita e investimento è il denominatore.** Nel caso del GmRoi, la rendita è il margine (prezzo di vendita meno prezzo d'acquisto, per quantità vendute). Ma



**Erika Mallarini**, Associate Professor of Practice di Government, Health and Not for Profit presso SDA Bocconi School of Management

questo va relazionato al capitale investito, che nel caso della farmacia è la scorta media. Ma torniamo agli acquisti in farmacia. Se si compra dal grossista il denominatore (la scorta) può essere per assurdo anche pari una sola unità e quindi, anche se il margine è molto inferiore rispetto a quello che si ottiene comprando direttamente dal produttore, il valore del rapporto sarà sempre più vantaggioso. Purtroppo, **guardare all'indicatore sbagliato determina il fatto che si dia per scontato che l'acquisto diretto sia sempre più conveniente dell'acquisto attraverso la Distribuzione intermedia:** qualche volta sì, qualche volta no.

### Ma allora quando ha senso valutare l'acquisto diretto dal produttore?

In alcuni casi occorre considerare anche altre variabili in aggiunta al GmRoi. Che significa valutare ciò che l'industria riesce a dare al farmacista in termini di *partnership*, che si sostanzia in formazione, supporto alla vendita, costruzione di categorie, e così via.

### In questi ultimi anni anche i Distributori stanno ragionando e operando in termini di *partnership* con la farmacia

Questo è il fulcro della questione. **Spesso la Distribuzione intermedia viene data per scontata dalle farmacie**, senza considerare che i grossisti sono alle prese con l'erosione dei volumi, anche a causa della diffusione delle catene di farmacie. Chiaramente la farmacia in catena compra da un Distributore solo o addirittura dai Cedi, i centri di Distribuzione delle catene. Ciò mette a rischio la Distribuzione intermedia e, conseguentemente le farmacie. Perché **uno dei grandi punti di forza della farmacia è quello di avere sempre a disposizione il prodotto entro poche ore grazie alla sinergia con il Distributore**. Cosa che non rientra nelle logiche dei grandi volumi e della logistica dei grandi numeri tipica dei produttori.

### Il farmacista allora deve ragionare in modo strategico e non solo legato alla valutazione del margine

Sì. La Distribuzione intermedia consente anche di sperimentare. Per esempio, per valutare il lancio di una categoria Pet inizio con uno scaffale che allestisco con pochi pezzi di varie referenze, acquistati dal Distributore. Se la categoria ha successo, allora posso valutare l'investimento di acquistare direttamente dal produttore.

### Che differenza c'è tra i servizi della Distribuzione intermedia e quelli erogati dall'industria?

Pensando in termini di *sell-out*, **la Distribuzione è il *partner* su tutta la farmacia. L'industria invece può essere *partner* solo sui suoi prodotti e sulle categorie che tratta**. In più la possibilità di adattamento alla farmacia da parte dell'industria è molto più limitata rispetto a quella dei Distributori. In altri termini, il supporto della Distribuzione è diretto alla farmacia nella sua interezza e complessità; è più personalizzato e completo. Mentre quello dell'industria è relativo al singolo prodotto.

### Ci sono casi in cui a vincere la partita è la *partnership* con l'industria?

Come la Distribuzione, l'industria è un *partner* strategico della farmacia. Ma non tutte le industrie. Per ogni categoria vale sempre avere un'industria di riferimento, quello che in gergo si chiama 'capitano di categoria' perché il suo *know-how* su quel mercato è spesso superiore a quello del farmacista e del Distributore. Il problema è che ci sono farmacie molto orientate all'acquisto diretto, ma avendo tante aziende *partner* all'interno di medesime categorie si rischia di sminuire il concetto stesso di *partner* e il suo valore.

### Quindi qual è la vera questione?

Non è la scelta tra acquisto diretto o dal Distributore. Ma a cosa serve un determinato acquisto. **La visione strategica è importante, ma la Distribuzione credo sia il primo *partner* della farmacia**. Quanto all'industria, se sono tutte *partner* se ne perde il valore, quindi è bene scegliere quelle che offrono i servizi che servono a supportare il *business* di ciascuna farmacia. Ogni imprenditore sa ciò che è meglio per la propria azienda. **L'importante è che le scelte siano operate con consapevolezza**, non sulla base di numeri e indicatori non corretti o su leggende metropolitane. ●