



Dossier farmacie

Hoe meerwaarde creëren in uw apotheek?

Alleen blijven, groeien of integreren in een groep? Bestaat er een onfeilbaar recept of een exclusief traject om te volgen? Naast marktpositie, locatie en persoonlijke situatie spelen vooral de evoluties in de sector mee in het maken van strategische keuzes. Nieuwe concurrenten als groothandelaars en supermarkten treden in de markt, marges staan onder druk, besparingsmaatregelen nemen toe, er is nood aan schaalgrootte, de wetgeving wijzigt snel, de loonkost is belangrijk in de exploitatiekost van een officina. Een zelfstandige apotheek en een apotheekgroep lichten nader toe waarom zij in hun keuze geloven.

De gebundelde krachten van Deloitte Fiduciaire in de farmaceutische sector

Onze sterke aanwezigheid in de sector is het resultaat van de langdurige multidisciplinaire ervaring in het begeleiden van familiebedrijven. Door naar een apotheek te kijken als naar een familiaal bedrijf legt Deloitte Fiduciaire de juiste vragen op tafel en reikt hiervoor gepaste oplossingen aan. Het vertrouwen en de tevredenheid van onze klanten stelt ons in staat om onze reputatie en dienstverlening in het netwerk van apotheken te handhaven. Zoals bij elk van onze klanten slagen we er in om deze specifieke sector te doorgronden dankzij onze reactiviteit, onze multidisciplinaire benadering, de kennis van de sector die we dankzij ons uitgebreid klantenbestand hebben uitgebouwd, en de goede verstandhouding met belangrijke actoren in de markt. Het samenvallen van deze verschillende parameters leidt tot een gepaste aanpak voor de apotheeksector op vlak van boekhoudkundig advies, fiscaliteit en juridisch & financieel advies, zodat we samen met de apotheker kunnen inspelen op de uitdagingen waar hij tijdens het dagelijks beheer van zijn officina voor staat.

Deloitte Fiduciaire mentor van 2Pharma

2Pharma oprichter Sven Martens en Luc de Werdt van Deloitte Fiduciaire leerden elkaar kennen in het kader van een mentorproject 'Jonge managers, wijze mentoren' van Jong VKW Limburg.

"Ik heb Luc uitgekozen als mentor omdat hij iemand is die een heel grondige kennis en ervaring heeft, zonder zelf actief mee te draaien in de farmaceutische sector. Op die manier kreeg ik de kans om dieper na te denken over onder meer financieel management en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ik heb vooral mijn buikgevoel gevolgd, want Luc is iemand die goed kan luisteren, mijn vragen begrijpt en gericht antwoorden geeft", motiveert Sven zijn keuze. Tijdens de contactmomenten heeft het duo intense gesprekken gevoerd in een heel informele sfeer, waarbij uiteenlopende gespreksonderwerpen zoals groei, structuren, toekomstvisie, ... aan de orde kwamen.

Ondernemer met lef

In 2007 identificeerde Sven een opportuniteit in het apotheekkanaal en begon zich te profileren als totaalleverancier van B2B producten. Daarnaast levert 2Pharma ook grondstoffen aan de sector voor het fabriceren van magistrale bereidingen. In vijf jaar tijd bouwde de voormalige account manager zijn bedrijf uit tot een kmo met internationale uitstraling en 24 werknemers. Naast het leveren van commercieel advies, creëert het farmabedrijf ook toegevoegde waarde door het verstrekken van wetenschappelijke info aan apothekers. De ondernemerszin van Sven leverde hem vorig jaar de JCI Award Limburgse Jonge Ondernemer 2013 op, een van de meest prestigieuze Limburgse ondernemersprijzen.



'Commercieel mag geen vies woord meer zijn'



Luc Veramme

In de meer dan dertig jaar dat hij actief is op verschillende domeinen in de wereld van de farmacie, zag Luc Veramme de gedaante van de sector drastisch veranderen. Of liever, zijn sector, want naast de apothekerspraktijk die hij samen met zijn echtgenote vanuit het Oost-Vlaamse Wetteren uitbaat, nam de apotheker gedurende twee decennia het management waar bij Laboratoria Flandria. Niet alleen drukte hij in die hoedanigheid zijn stempel op de farmaceutische groothandels, maar nam daarnaast ook actief zijn rol op om de belangen van de zelfstandige apotheek in een steeds veeleisender wordende markt te behartigen. Luc erkent de huidige uitdagingen waar zelfstandige officina mee te kampen hebben, maar wil tegelijk nuanceren. "Voor gedreven apothekers die in hun beroep geloven, zal er altijd plaats zijn; ook naast de apotheekketens."

Het beroep van apotheker is de laatste jaren in volle evolutie. Van wetenschapper naar manager. Is het niet moeilijk om een juiste balans te vinden tussen die twee?

Luc: Stilaan groeit de bewustwording dat commercieel zijn geen vies woord is, want patiënten worden consumenten. In deze context moet de apotheker zich dus anders gaan positioneren. Langs de andere kant moet er meer worden ingezet op farmaceutische zorg, waarbij wetenschappelijke kennis te gelde wordt gemaakt. Sinds kort is er het afleveringshonorarium per geneesmiddel, waarbij apothekers worden vergoed voor hun raad. Een noodzakelijke maatregel om de krimpende marges te compenseren.

Want de wetgeving bepaalt dat apothekers de goedkopere generische variant van een medicijn moeten afleveren

Luc: Voor sommige productcategorieën is dat inderdaad zo. Vandaar dat een verschuiving in het inkomen van de apotheker zich opdringt. Eerder dan het afleveren van geneesmiddelen, zie ik de sector meer evolueren in de richting van gezondheidscentra waar mensen terecht kunnen voor onder meer gezondheidsproducten, voedingssupplementen, meten van de bloeddruk, ...

Komen apothekers dan niet in het vaarwater van de huisarts terecht?

Luc: Bepaalde taken zitten nog teveel bij de huisarts en kunnen door haar laagdrempeligheid door de apotheek worden opgevangen. Huisartsen voelen zich bedreigd door een corporatistische reflex, maar een goede wisselwerking en rapportering tussen beide partijen heeft zeker zijn voordeel. Zeker nu de trend overheelt richting preventieve in plaats van curatieve geneeskunde. Dit brengt wel de nodige investeringen in informaticavoorzieningen met zich mee, wat een impact zal hebben op de kapitaalintensiteit.

Technologie speelt dus een cruciale rol

Luc: De opkomst van het elektronisch voorschrift en de robotisering zal alles al een stuk makkelijker maken. Hierbij krijgt de apotheker melding van het voorschrift en kan hij de bestelling via zijn robot klaarmaken, wat de kans op fouten verkleint. Er is nu ook het Gemeenschappelijk Farmaceutisch Dossier, waarbij

apothekers de bestanden van hun patiënt kunnen openstellen voor andere apothekers om misbruik en dubbele bestellingen te voorkomen. Onze belangenorganisaties hebben dat centraal ontwikkeld, maar het lijkt weinig twijfel dat dokters hier ook toegang tot zullen willen krijgen. In dit opzicht dringt een bijscholing voor apothekers zich wel op. Ook e-commerce wint aan belang, maar staat in België nog in haar kinderschoenen.

We krijgen grotere apotheken, die meer technologisch gedreven zijn en kapitaalintensiever worden naar uitbating toe

Dat zal wel een impact hebben op de kapitaalbehoefte

Luc: Die impact is al een tijdje merkbaar. Procentueel dalen de marges, maar de stijging van de personeelskost door de index wordt niet gecompenseerd op dit moment. Op tien jaar tijd zijn er in België tien procent minder apotheken door fusies, faillissementen en sluitingen. In vergelijking met andere Europese landen heeft België wel nog steeds een van de hoogste concentraties aan apothekers.

Zorgt dit niet voor een economisch spanningsveld tussen groothandel en apotheker?

Luc: Dat hoeft niet noodzakelijk zo te zijn: beide partijen hebben mekaar nodig. Zij kunnen, nog meer dan nu, een echte win-win situatie creëren, door bijvoorbeeld het aanleveren van extra software, e-commerce ondersteuning, ... en door de apotheker te helpen naar de bedeling van rusthuizen toe. Apothekers moeten zich realiseren dat hun supersnel distributiecircuit een unieke troef is. De groothandels, van hun kant, moeten hun service nog versterken. Beide partijen leggen momenteel al te veel de nadruk op kortingen. Een vrij recent verschijnsel is dat groothandels nu ook zelf apotheken opkopen. Dit kan vaak uitmonden in een *conflict of interest*.

Wat zijn dan de grootste bedreigingen voor de kleine officina om te groeien?

Luc: Door de zware overnameprijzen komen groeperingen meer aan zet. Op vlak van handelsfonds worden apothekers duidelijk minder waard, waardoor het steeds vaker voorkomt dat nieuwe apotheken de dichtstbijzijnde apotheek opkopen om zich te beveiligen. Ook kopen groeperingen strategisch apotheken op die niets meer waard zijn om die nadien te verplaatsen. Er is echt een handel in nummers bezig om concurrenten uit te schakelen.

Kan een onderlinge samenwerking hier geen soelaas bieden?

Luc: Voor kleine apotheken wordt dat moeilijk, want onderlinge groepsaankopen tussen zelfstandige officina zijn bij wet verboden. Er is wel nog het voordeel van de proximitéit en de persoonlijke klantenservice. Ik blijf ervan overtuigd dat een zelfstandige apotheek iets heeft wat een groepering nooit kan bieden, maar dan moet er wel geïndividueerd worden.

Is het métier nog aantrekkelijk voor jonge apothekers?

Luc: Daar ben ik van overtuigd. Zolang het iemand is die zijn rol niet ziet als het schuiven van doosjes en lezen van voorschriften, want dat overleef je op termijn niet meer. Voor gedreven apothekers die in hun product geloven, zal er altijd plaats zijn; ook naast de apotheekketens. Wel is het financieel en juridisch kader binnen de opleiding te beperkt en moet er meer worden geïnvesteerd in economische vorming. Een apotheek baat je immers niet alleen uit. Mijn boodschap naar de jonge collega's: profileer u niet als winkel, want dan zal je nooit winnen. Maak uw adviserende rol waar.

Hoe ziet u de toekomst van de zelfstandige apotheek evolueren?

Luc: De apotheker van morgen zal iemand zijn die met de technologie zal moeten kunnen omgaan. Degene die zich daar het meest naar aanpast, zal een competitief voordeel hebben. De apotheker zal ook veel meer moeten nadenken over zijn commercieel en logistiek beleid. Groepen hebben hier het voordeel dat ze dit kunnen opleggen, maar werken met personeel in loondienst. Hier ligt een verschil in motivatie: een jonge apotheek die zich in de schulden werkt, heeft een meer intrinsieke drijfveer om zijn apotheek rendabel te maken. Maar we krijgen met zekerheid grotere apotheken, die meer technologisch gedreven zijn en kapitaalintensiever worden naar uitbating toe.

Welke rol speelt Deloitte Fiduciaire in het beheer van uw apotheek?

Luc: Wij hebben bewust gekozen voor Deloitte omwille van de professionele en multidisciplinaire steun die ze kunnen aanbieden op talloze vlakken. Aangezien apothekerspraktijken steeds meer lijken op andere ondernemingen, speelt hier ook het belang van rapportering mee. Met het oog op het einde van mijn carrière, kan ik ook bij hen aankloppen voor de overlating van mijn apotheek. Voor zo'n aanbod kan je niet bij een individuele boekhouder terecht.





Een netwerk van apotheken

‘Steeds meer apotheken zullen meerdere vestigingen overwegen of associaties aangaan’

Het apothekewezen lijkt een traditionele en risicoloze sector. Niets is echter minder waar: door de toegenomen regelgeving, almaar zwaardere lasten en een sterkere concurrentie moet de traditionele apotheek op zoek naar een strategische visie. Dat deden ook Emmanuelle Servais en haar man Christophe André die er in 1994 voor kozen om een netwerk van apotheken op te zetten. Vanuit hun thuisbasis Waver staan ze nu aan het hoofd van een netwerk van 15 apotheken met een 100-tal voltijdse medewerkers in dienst.

Waarom kozen jullie niet voor een enkele apotheek die jullie zelf, zonder medewerkers, zouden hebben kunnen uitbaten, maar voor een activiteit op een grotere schaal?

Emmanuelle: Tijdens mijn studies farmacie verkende ik al de mogelijkheden voor een vestiging in Waals-Brabant: ik ging na welke apotheken er op dat moment waren, welke de interessante vestigingsplaatsen waren, enz. Eens mijn diploma op zak, had ik al snel de kans om een apotheek over te nemen, daarna twee en vervolgens drie. Ik was niet alleen op zoek naar kansen; ik wilde ook die andere kant van mij – graag met mensen werken – ontplooiën. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het scheppen van banen of de onderlinge relaties tussen gemotiveerde professionals.

Christophe: We kozen daarom bewust voor groei, zowel extern als intern. We namen handelsfondsen met een sterk groeipotentieel over omdat de apotheek tot dan onderbenut leek of omdat deze slecht gelegen was. Onze groep heeft zich dus hoofdzakelijk kunnen ontwikkelen via de overname van kleine apotheken die vervolgens werden overgebracht naar een andere locatie. Een dergelijke strategie vereist echter heel veel geduld en deskundigheid.

Eenzijds is er het Koninklijk Besluit betreffende de opening, de overbrenging en de fusie van apotheken - de apotheek leunt immers aan bij het vrij beroep. Anderzijds heb je een stedenbouwkundige vergunning nodig voor een activiteit met een handelskarakter. Er komt dus heel wat zoekwerk aan te pas!

Wat is het geheim van dit succes?

Emmanuelle: Je moet vooral durven en erin geloven. De meeste van onze apotheken zijn verhuisd, waardoor we op bepaalde momenten financiële risico's hebben moeten nemen. Maar we hadden vertrouwen in onze projecten en hebben nooit de moed laten zakken. Er is een concept en een imago dat we wilden concretiseren via enkele sterke ideeën, namelijk ons logo en de huisstijl. Ook de ligging is bepalend: de apotheken van onze groep zijn allemaal gelegen langs "grote assen". Ze zijn gemakkelijk toegankelijk en er is steeds parking. Je herkent onze apotheken aan hun grote oppervlakte, waarmee we tegemoetkomen aan de wensen van onze klanten, met een ruim assortiment en een aangename inrichting. Van de 15 apotheken die we momenteel bezitten, is er maar één die zich nog op de oorspronkelijke plaats bevindt. De andere zijn allemaal overgebracht naar een andere locatie. Het allerbelangrijkste blijft het kleine verloop, de motivatie en de voortdurende bijscholing van het personeel.

Een apotheek met een merk, wat moeten we ons daarbij voorstellen?

Emmanuelle: Onze apotheken zijn herkenbaar voor de klant, door onze gebouwen, ons logo en onze etalages, maar ook door het onthaal en de service. Onze groep is ook gekend binnen de sector en natuurlijk ook bij onze leveranciers, waardoor wij betere aankoopvoorwaarden

kunnen bedingen. Daarnaast leeft het merk ook binnen het bedrijf: de sfeer blijft familiaal, gezellig en met korte beslissingslijnen. Maar tegelijkertijd is ook alles goed georganiseerd wat het personeel betreft.

Bij een dergelijke groei horen ongetwijfeld ook heel wat uitdagingen?

Christophe: Inderdaad. Denk daarbij in de eerste plaats aan de financiële parameters. Net als bij andere retailactiviteiten moet men in een apotheek waken over de rentabiliteit en een strikt beheer van de kostencentra. Je hebt aan de ene kant de omzet en aan de andere kant de loonmassa. Wat je dan nog overhoudt, is de rentabiliteit. Een apotheker genoot een universitaire opleiding en heeft dus recht op een loon dat daarbij aansluit. Je moet een evenwicht vinden binnen de personeelsstructuur (apothekers, apotheekassistenten, voorraadbeheerders), wat gelukkig eenvoudiger is bij een grotere structuur. Daarnaast vertegenwoordigt het vastgoed een belangrijke kost, met een aantal eisen rond de strategie van de groep. Het zou ideaal zijn om de vastgoedactiviteit volledig te scheiden van de operationele activiteit, maar deze scheiding is moeilijk te realiseren als die niet van bij het begin is gepland. Wanneer je zoals wij een apotheek wil overbrengen naar een plaats met een betere ligging langs een grote as moet je immers eerst een pand overnemen, dan een tweede kopen, het eerste verkopen tegen een vaak lagere prijs en vervolgens het tweede afbreken om er een apotheek te bouwen. Het is duidelijk dat dit weegt op het eigen vermogen!

Emmanuelle: Het is nooit eenvoudig om bankiers te overtuigen, om hen in ons te doen geloven.

Christophe: Het probleem is dan van boekhoudkundige aard. Hoe laat je de waarde die de vennootschap creëert op een balans verschijnen? Hoe bepaal je de waarde van het handelsfonds? Aan activazijde telt het voor niets mee!

Wie vormt de concurrentie voor uw model? De zelfstandige apotheken, grootwarenhuizen, misschien het internet?

Emmanuelle: De zelfstandige apotheken zijn onze belangrijkste concurrenten. De kleinhandel blijft een concurrent voor het paramedische en voor producten die gericht zijn op hygiëne, ondanks het uitstekende advies dat we verstrekken en de service die we verlenen. We zijn zelf actief op het vlak van e-commerce, maar voor ons primeert dit allesbehalve. Het is moeilijk om alles goed te doen en onze positionering ligt toch elders: wij hechten veel belang aan direct contact, aan advies en service, niet aan anonieme verkoop. Voor het behoud van onze omzet rekenen we op de kracht van ons concept en de specifieke ligging van onze apotheken. En natuurlijk op ons kwalitatieve personeel dat goed is opgeleid, aangenaam in omgang en erg performant. Wij hechten veel belang aan de relatie tussen apotheker en klant. En voor het behoud van onze marge steunen we in de eerste plaats op de omvang van de groep, onze mogelijkheid om grotere volumes in te kopen en onze goede relaties met de labo's rond marketingengagementen. We werden ook niet bijzonder getroffen door het nieuwe vergoedingssysteem, noch door het nieuwe

beleid voor generische geneesmiddelen. Een verlaging van de prijs van bepaalde medicijnen of specialiteiten vermindert wel de intrinsieke waarde van de apotheken, maar door onze omvang kunnen we goed onderhandelen met de fabrikanten van generische geneesmiddelen. We hopen zo tot een nieuw evenwicht te komen.

Hoe ziet u de toekomst, in het bijzonder voor uw sector?

Emmanuelle: Een groep als de onze staat sterker bij de onderhandelingen voor de inkoop van producten dan een zelfstandige apotheek. Ik denk dat meer en meer apothekers gedwongen zullen worden om een samenwerking te overwegen. Daarnaast kunnen er met leveranciers nog andere afspraken worden gemaakt, bijvoorbeeld door hen te laten betalen voor hun aanwezigheid in de etalages, op koppen in de apotheek, op de televisieschermen in onze vestigingen ...



Emmanuelle Servais & Christophe André

Christophe: En zou een familiale groep als de onze kunnen worden overgenomen door een andere speler die groter is dan wijzelf? Ik weet het niet. Wat ik wel weet, is dat we bijzonder waakzaam moeten blijven voor de marges en de loonmassa, temeer omdat binnen onze sector de omzet eerder daalt dan stijgt.

Wat was de inbreng van Deloitte bij de denkoefening over uw expansie en het beheer?

Emmanuelle: Ik ben een vrouw van het terrein en sterk in het leggen van contacten. Mijn prioriteiten blijven personeelsbeheer en aankoop. Mijn man waakt over het beheer, een stipte administratie en de financiële opvolging van onze vennootschappen. Wij vullen elkaar aan en precies daarin schuilt ons succes. Dezelfde complementariteit leeft bij onze contacten met Deloitte die ons op diverse vlakken omkadering en advies verleent.

Christophe: Naarmate we groeiden, veranderden we van boekhouder, al naargelang onze behoeften. Deloitte opereert op ons niveau en biedt veel meer dan enkel boekhoudexpertise. Voor ons zijn ook de juridische aspecten belangrijk, tot zelfs strategisch advies. Bovendien is het een fiduciaire die vertrouwd is met het apotheekwezen, dat is gebleken naarmate onze contacten werden uitgebouwd. We zitten nu in een bijzondere situatie met specifieke vereisten en een grotere complexiteit waarin Deloitte ons kan bijstaan om verder te evolueren.