



# 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.