

**L'evoluzione tecnologica e informatica ha portato a un radicale cambiamento nell'organizzazione delle farmacie. Esempi di applicazione degli strumenti più innovativi**

DI **PAOLO TOSCO**, ELABORAZIONE DELLA TESI DI LAUREA DISCUSSA PRESSO LA FACOLTÀ DI FARMACIA DI TORINO (MAGGIO 2009)

RELATORE: **PAOLA BRUSA**  
DIPARTIMENTO DI SCIENZA E TECNOLOGIA DEL FARMACO

CORRELATORE: **GIORGIO VECCO**  
VICEPRESIDENTE DELL'ORDINE DEI FARMACISTI DELLA PROVINCIA DI TORINO

**Q**uesto progetto è stato sviluppato mediante il confronto tra diverse metodologie di gestione analizzate sia dal punto di vista del farmacista sia da quello del cliente, fruitore finale della gestione. L'amministrazione della farmacia nel suo insieme, il lavoro quotidiano dei collaboratori e il servizio offerto all'utenza sono stati i parametri fondamentali che hanno guidato l'analisi. Sono state confrontate molteplici strategie gestionali, passando da quelle più "minimaliste" - basate sull'esperienza e sulla gestione manuale con un utilizzo estremamente limitato di funzioni tecnologiche - ad altre metodologie incentrate sull'utilizzo di funzioni avanzate dei software gestionali con l'attuazione di strategie di gestione e vendita molto fini e accurate; in ultimo è stato valutato il rapporto uomo-macchina come nel caso di gestioni del magazzino mediante automatizzazione dello stesso. Un tempo incentrate esclusivamente su metodi empirici e molto rudimentali, la gestione degli ordini e la strategia aziendale hanno subito una drastica modificazione, che ha portato i farmacisti più accorti a implementare notevolmente le possibilità di sviluppo aziendale.

Molto spesso non vengono sfruttate pienamente le potenzialità di una attenta e consapevole gestione informatizzata, questo implica un ridotto utilizzo delle funzioni dei software a disposizione, preferendo metodi empirici talvolta molto superficiali e imprecisi a calcoli statistici, grafici attendibili e previsioni dettagliate. Il mercato informatico offre una discreta quantità di software gestionali, sviluppati per favorire in modo sempre più incisivo ed elastico la gestione del magazzino, favorendo la possibilità di una visione in tempo reale del rifornimento, della copertura, della rotazione, della situazione degli ordini e delle possibili offerte d'acquisto per ogni prodotto. Ogni farmacista può esercitare, grazie ai software in questione, svariate possibilità di personalizzazione. Questo permette una maggiore efficienza di gestione, integrando l'esperienza personale del farmacista con i migliori approcci di gestione aziendale.

**COSA S'INTENDE PER "MAGAZZINO"**

La definizione che meglio lo rappresenta è "struttura logistica in grado di ricevere merci, custodirle, conservarle e renderle disponibili per l'utilizzo e la distribuzione".

Il magazzino ha la funzione di rendere possibili approvvigionamenti secondo i ritmi giudicati più opportuni e nei tempi in cui i prezzi si ritengono più convenienti, indipendentemente dalle fluttuazioni delle vendite. Dietro un efficiente magazzino vi sono efficienti gestioni e organizzazioni. Se questi due fattori dovessero venire a mancare, o presentare lacune, l'inefficienza si estenderebbe inevitabilmente a tutta l'attività aziendale. Uno dei primi fondamentali parametri da stabilire nella gestione della farmacia e di conseguenza del magazzino è il livello di servizio. Si tratta di un valore espresso in percentuale e rappresenta le volte che si soddisfa il mercato mediante l'immediata disponibilità di un prodotto. Un esempio classico di definizione del livello di servizio è rappresentato dalla percentuale di volte che il cliente, entrando in farmacia e richiedendo un prodotto, lo ottiene senza l'intervento di un "sospeso". Questo termine indica la mancanza in farmacia del prodotto richiesto e il conseguente ordine dello stesso; generando una "vendita in sospeso", il cliente dovrà ritornare in farmacia per concludere l'acquisto. Un fattore spesso decisivo nella gestione ottimale della farmacia è la deter-



# La gestione del magazzino

minazione delle “potenzialità di sospeso”. È un fattore molto variabile, a seconda della locazione della farmacia; per esempio, una farmacia urbana con molte farmacie nelle vicinanze, quindi molti *competitors*, avrà un potere di sospeso decisamente inferiore rispetto a una farmacia rurale. Minore sarà il potere di sospeso, maggiore dovrà essere il livello di servizio da impostare all'interno della strategia aziendale; infatti questo parametro è strettamente correlato alla quantità di referenze disponibili all'interno del magazzino.

Assicurare un adeguato livello di servizio limita decisamente un altro fattore molto influente, ovvero la determinazione di una mancata vendita. Sebbene difficilmente quantificabili in termini monetari, le mancate vendite, oltre a rappresentare un danno economico per la farmacia, spesso causano un danno enorme in termini di soddisfazione della clientela e quindi indirettamente di pubblicità negativa.

In mercati decisamente concorrenziali, come possono essere appunto le farmacie urbane sopra citate, riuscire a mantenere un ottimo livello di servizio, sebbene sia molto oneroso, comporta un ritorno decisivo in termini di incremento del business. Infatti, potendo scegliere, il cliente opererà per la farmacia meglio rifornita e quindi con il livello di servizio più alto; aumentando la clientela e la fiducia riposta nella farmacia, cresceranno parallelamente le possibilità di vendita e quindi di fatturato. Due esempi di tecnologie analizzate in tesi, che concorrono ad aumentare l'efficienza di gestione del magazzino e della farmacia nel suo complesso, sono

l'utilizzo delle funzioni avanzate del software gestionale e l'automatizzazione del magazzino. Entrambe le tecnologie permettono al farmacista, grazie a un incremento dell'efficienza di gestione e dell'ottimizzazione del tempo, di far risaltare la sua figura professionale, migliorando così l'attenzione al cliente e di conseguenza il servizio offerto. Quest'ultimo infatti deve essere il fine dell'investimento; utilizzare le tecnologie esclusivamente per velocizzare il lavoro risulterebbe alquanto limitativo e poco incisivo in termini di qualità del servizio. In un momento in cui è sempre più sentita la competizione a causa della liberalizzazione di alcuni prodotti, è doveroso incentrare l'attenzione su un parametro fondamentale e insostituibile: l'autorevolezza e la preparazione del farmacista. Perché scegliere d'investire tempo o denaro in questi due fattori? Il primo investimento analizzato, ovvero l'incremento dell'informatizzazione della gestione del magazzino mediante l'utilizzo delle funzioni avanzate del software gestionale, è risultata essere molto meno onerosa rispetto all'automatizzazione del magazzino. Questo è dovuto al fatto che, essendo sempre presente in ogni farmacia un software gestionale, non bisogna impegnare del capitale nell'acquisto del programma; quindi i costi sono legati al tempo dedicato alla sua personalizzazione e all'istruzione del personale addetto nel suo utilizzo.

#### L'INFORMATIZZAZIONE

Utilizzare correttamente le funzioni avanzate del proprio software e integrare l'infor-

matica nella quotidiana gestione del magazzino implica una riduzione significativa dei costi di amministrazione della farmacia. Una classificazione sommaria degli oneri influenti sulla gestione del magazzino li suddivide principalmente in due tipologie: costi “effettivi”, valorizzabili cioè monetariamente, e costi “indiretti” ovvero quelli in cui l'unità di misura non è valorizzabile economicamente, ma è tempo-relativa.

Il tempo è un costo, infatti, anche se di complessa determinazione è necessario valutare in che modo utilizzarlo. Per esempio, scegliendo nell'emissione di un ordine di utilizzare, anziché una gestione supportata dalle funzioni avanzate del software gestionale, una gestione manuale, si impiegherà quotidianamente molto tempo nell'emissione dello stesso. Ciò comporta una sottrazione del tempo che potrebbe essere utilizzato per offrire consulenze ai clienti, evidenziando così le peculiarità uniche della figura professionale del farmacista. La personalizzazione del proprio software, mediante l'inserimento di tutti i fattori ritenuti di primaria importanza nella gestione di un ordine, velocizza notevolmente l'operazione di emissione dello stesso. Vengono delegati tutti i calcoli e le valutazioni statistiche necessarie al programma gestionale; il farmacista eseguirà unicamente il controllo dei dati suggeriti dal programma informatico. Inoltre, mediante il solo controllo dell'ordine già proposto autonomamente dal software, si riducono notevolmente anche le possibilità d'errore umano e le perdite di denaro relative a un acquisto eccessivo o scarso della merce. Un esempio di costi si trova nella *tabella 1*.

Un altro esempio riguarda l'utilizzo della funzione avanzata di gestione dei prezzi. Il suo utilizzo permette un incisivo ritorno in termini sia monetari sia tempo-relativi. Infatti, attraverso la valutazione in tempo reale di tutti i parametri influenti sulla determinazione dei prezzi, si ha la possibilità di proporre facilmente campagne promozionali a tempo o a pezzi, gestite in modo automatico dal software. Inoltre, questa funzione permette di tenere sempre aggiornati i prezzi di vendita al pubblico, evitando gli errori molto frequenti causati da una gestione manuale: ricarichi eccessivi o troppo scarsi sui costi d'acquisto, o prez-

#### ESEMPIO DI COSTI

##### Costi di stoccaggio (costi effettivi)

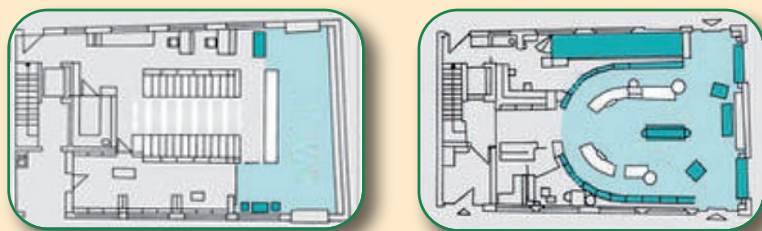
- 1) Oneri finanziari sul capitale investito nelle scorte
- 2) Costi di immagazzinamento e di gestione del magazzino:
  - ◆ costi del personale;
  - ◆ costi relativi ai locali e agli spazi di ricevimento delle merci e di smistamento e spedizione delle stesse;
  - ◆ ammortamento attrezzature.
- 3) Costi assicurativi

##### Costi di ordinazione (costi indiretti)

- 1) Costi della ricerca del fornitore
- 2) Costi per l'emissione dell'ordine
- 3) Costi relativi al controllo delle merci in arrivo e alla loro immissione in magazzino
- 4) Costi connessi ai controlli dei documenti e relative registrazioni

TABELLA 1

## ESEMPIO DI FARMACIA PRIMA E DOPO L'AUTOMATIZZAZIONE DEL MAGAZZINO



zi non aggiornati. Con la metodologia suggerita, si riescono a effettuare operazioni gestionali molto più fini rispetto alla gestione manuale, ottenendo benefici sia in termini monetari sia in termini di tempo dedicato a queste operazioni. In pochi secondi infatti è possibile verificare gli effetti di ricarichi, sconti e campagne promozionali sul prezzo finale e l'impatto sul fatturato totale, con la possibilità di decidere tempestivamente quale sia la soluzione migliore da adottare in modo veloce, preciso e dinamico.

### L'AUTOMATIZZAZIONE

La seconda tipologia d'investimento è quella riguardante l'automatizzazione del magazzino. L'integrazione di un magazzino automatizzato all'interno della farmacia deve essere attentamente valutata in quanto, oltre a fornire un benefit di notevole entità per il lavoro quotidiano, permette di superare i limiti dell'essere umano in campo gestionale e, se correttamente utilizzato, offre la capacità al farmacista di un controllo a 360 gradi del magazzino della sua azienda. Si differenzia notevolmente dall'esempio proposto prima, riguardante l'utilizzo delle funzioni avanzate del software, in quanto per la sua attuazione necessita di un presupposto fondamentale: quello di avere un fatturato annuo maggiore di 700-800.000 euro, o di 1.200.000 euro se si scelgono rispettivamente un sistema automatizzato standard o un sistema automatizzato personalizzato al top della gamma offerta. Questi valori di fatturato sono necessari per riuscire a sopportare il costo dell'investimento e per sfruttare al massimo le possibilità di gestione del magazzino. Utilizzare un sistema robotizzato per gestire una farmacia con un fatturato scarso e un magazzino estremamente limitato sarebbe decisamente poco conveniente, in quanto non si potrebbero né sfruttare né ap-

prezzare interamente le capacità dell'automazione. I punti cardine su cui si impernia l'automatizzazione del magazzino sono principalmente tre: il tempo, lo spazio, la gestione. Il tempo è considerato uno dei tre fattori maggiormente influenzati: infatti, con il termine "tempo" si prendono in considerazione una moltitudine di azioni che vengono migliorate o valorizzate. Analizzando l'impatto della robotica sul lavoro affidato al magazziniere, si nota come, grazie a un incremento della velocità di carico e scarico merce del 50 per cento, si determini un aumento netto della produttività. Nel caricamento, la confezione da inserire viene presa in mano una sola volta; tutte le restanti attività vengono gestite interamente dall'impianto, eliminando il tempo spesso per il prelievo e per il caricamento manuale dei prodotti. Eliminando quest'ultima componente, altamente ripetitiva, è possibile aumentare le competenze del magazziniere stesso, affidandogli compiti più gratificanti che ne valorizzino le capacità intellettive e allo stesso tempo che siano più remunerativi per la farmacia. Se consideriamo invece il farmacista, con l'automazione del magazzino, si ha la possibilità di far meglio risaltare la figura professionale in quanto, eliminando i tempi deputati alla ricerca dei prodotti, si mantiene costante l'attenzione sul cliente. Aumentando il tempo dedicato al cliente crescono proporzionalmente due fattori molto incisivi all'interno della farmacia, ovvero la qualità del servizio offerto e la possibilità di suggerire l'acquisto di altri prodotti, con l'obiettivo di esaudire tutte le possibili esigenze del cliente, rendendolo molto più soddisfatto. Il concetto di ottimizzazione dello spazio è forse il più semplice, indiscutibile e concreto tra i tre punti salienti. Infatti eliminando lo spazio deputato alle cassette, si realizza un incremento dell'area espositiva destinata al parafarmaco e ai prodotti da banco.

Nella figura riportata qui a fianco si può notare come la parte centrale, nella prima immagine deputata alle cassette, venga sostituita nella seconda da area espositiva (in azzurro). Ne consegue che ampliando i metri lineari espositivi aumenteranno le possibilità di assortimento e, a seconda della strategia scelta, le potenzialità della farmacia. Spesso vengono trascurate le opportunità offerte dall'esposizione dei prodotti; ciò, anche se molto diffuso, si rivela tanto erroneo quanto deleterio al fine di una corretta gestione. Infatti presentare in modo efficace la merce presuppone che si seguano attentamente teorie comprovate di esposizione che determinino il come, il dove, e il quando esporre; questo significa che un prodotto deve non soltanto essere esposto, ma necessita di una metodologia di marketing molto fine e accurata. La conoscenza e la preparazione del personale che si occupa dell'esposizione è un fattore chiave che deve essere promosso molto attentamente per evitare di vanificare le possibilità offerte da un incremento dell'area espositiva.

La gestione è tra i tre punti cardine sicuramente quello più delicato e rappresenta la punta di diamante dell'ottimizzazione. All'interno di questo ambito si presentano le maggiori possibilità della gestione automatizzata; se correttamente amministrata, permettono incrementi considerevoli a livello sia di qualità di gestione sia di opportunità di guadagno. Esistono molteplici strategie di gestione del magazzino automatizzato, perché al suo interno possono essere inserite diverse categorie di prodotti. Solitamente si cerca di automatizzare la parte più complicata da gestire in farmacia, ovvero quella fetta di magazzino composta da prodotti che si vendano mediamente meno di una volta al giorno. Questi prodotti prevedono un'attenzione superiore rispetto agli alto-vendenti, sia in fase di ordine sia in fase di gestione o di vendita. Se le vendite sono limitate, un acquisto errato, anche di pochi pezzi, potrebbe facilmente causare una rottura di stock, nel caso di un ordine esiguo, o di invenduti, se eccessivo. I basso-vendenti sono una percentuale importante in termini di referenze all'interno del magazzino e necessitano di molta attenzione nella gestione delle loro date di scadenza, oltre che di una disposizione dettagliata e precisa nell'area di stoc-

ESEMPIO DI ANALISI DI UN MAGAZZINO - VENDUTO FASCIA A 2008

venduto medio giornaliero	referenze	%	pz venduti in 12 mesi	%	pz in giacenza
5 pezzi o + al gg	4	0,1	8742	5,4	383
2 pezzi o + al giorno	17	0,6	15.650	9,7	1.024
1 pezzo o + al giorno	73	2,5	30.546	19,0	1.825
meno di 1 pezzo al giorno	2.797	96,8	106.087	65,9	9.683
<b>Totale referenze/pezzi</b>	<b>2.891</b>	<b>100</b>	<b>161.025</b>	<b>100</b>	<b>12.915</b>

TABELLA 2

ESEMPIO DI ANALISI DI UN MAGAZZINO - GIACENZE FASCIA A 2008

nr. pezzi	referenze	% ref	% prog. ref.	pz totali	% pz	% prog. pz	pz vend.
0	577	20	20	0	0	0	3.912
1	512	17,7	37,7	512	4	4	4.779
2	591	20,4	58,1	1.182	9,2	13,2	10.373
3	352	12,2	70,3	1.056	8,2	21,4	12.525
4	266	9,2	79,5	1.064	8,2	29,6	15.841
5	92	3,2	82,7	460	3,6	33,2	7.396
6	126	4,4	87,1	756	5,9	39,1	10.639
7	48	1,7	88,8	336	2,6	41,7	7.767
8	45	1,6	90,4	360	2,8	44,5	6.754
9	31	1,1	91,5	279	2,2	46,7	4.448
da 10 a 19	153	5,3	96,8	2.024	15,7	62,4	31.838
da 20 a 39	49	1,7	98,5	1.258	9,7	72,1	17.502
da 40 a 59	20	0,7	99,2	954	7,4	79,5	8.132
da 60 a 79	12	0,4	99,6	815	6,3	85,8	4.943
da 80 a 99	8	0,2	99,8	704	5,5	91,3	6.273
da 100 a 161	9	0,2	100	1.155	8,7	100	7.903
<b>Totale</b>	<b>2.891</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>12.915</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>161.025</b>

TABELLA 3

caggio, per evitare così il frequente errore sia in fase di controllo sia di vendita di non reperire i pezzi. Statisticamente la strategia gestionale più attuata, nel controllo dei basso-vendenti riguarda l'ottimizzazione mirata della categoria maggiormente incidente sul fatturato della farmacia, ovvero i prodotti di fascia A. L'esempio proposto dalla *tabella 2* permette di capire la logica dell'ottimizzazione della gestione dei prodotti basso-vendenti: essa risiede nel fatto che, rappresentando all'interno del magazzino la quasi totalità delle referenze (96,8 per cento), con un'incidenza sul fatturato del 62,4 per cento, è molto più utile controllare questa categoria di prodotti rispetto a quella alto-vendente, rappresentante invece solo lo 0,1 per cento delle referenze e con un impatto del 5,4 sul venduto. Un vantaggio della gestione automatizzata è rappresentato dalla possibilità di poter tenere in magazzino tutte quelle referenze che sono basso-vendenti, senza però incappare nella conseguenza più fre-

quente cioè il rischio di avere rimanenze scadute. La capacità gestionale del sistema robotico permette, impostando correttamente le date di scadenza, di essere avvisati qualora la rotazione di alcuni prodotti sia estremamente ridotta, permettendo così al farmacista di scaricare dal magazzino automaticamente e contemporaneamente la merce con il maggior rischio di diventare scaduta o invenduta. Parallelamente viene stampata dal sistema gestionale la bolla dei prodotti pronti a essere resi al fornitore. Un altro fattore sfruttabile per incrementare la qualità di gestione dei basso-vendenti è la capacità del magazzino automatizzato di gestire con la stessa metodica i pezzi e le referenze. Questo permette di ottimizzare nettamente lo spazio e tramite la funzione robotica di "disposizione caotica", che permette di disporre la merce ovunque vi sia spazio disponibile in magazzino, si ottiene la capacità di tenere potenzialmente all'interno dell'area di stoccaggio un pezzo di ogni re-

ferenza trattata. Questa caratteristica del sistema robotico consente di ovviare alle limitazioni dell'essere umano e della gestione manuale; sarebbe impensabile o comunque troppo oneroso gestire correttamente tutti i prodotti con giacenza ridotta a uno o due pezzi, ricordandosi in tempo utile dove siano collocati e la relativa scadenza. L'obiettivo finale è quello di puntare ad avere un magazzino il più completo possibile, con copertura giornaliera su ogni pezzo, senza stock eccessivo. Ciò permette di ampliare le possibilità d'investimento grazie alla diminuzione del capitale immobilizzato e all'aumento del livello di servizio.

**CONCLUSIONI**

L'evoluzione tecnologica e gestionale in farmacia è pluridecennale ma negli ultimi anni ha subito un'accelerazione notevole imposta dalla rivoluzione indotta dai provvedimenti Storate del 2005, con l'abolizione del prezzo fisso dei medicinali non soggetti a prescrizione medica, e successivamente dai provvedimenti Bersani del 2006, con l'abolizione del tetto del 20 per cento di sconto, e con la manovra Finanziaria del 2007. In questo momento di transizione è necessario che ogni farmacista rinnovi e affronti con uno sguardo critico la sua azienda, valutando seriamente le possibilità di sviluppo in campo organizzativo, amministrativo e gestionale. Come mai prima d'ora, risulta fondamentale investire nelle potenzialità offerte dalla tecnologia, sfruttando la funzione di gestione prezzi, sconti e promozioni contenuta nel software gestionale; il farmacista può sovvertire i problemi causati dalla rivoluzione introdotta dai provvedimenti legislativi sopra citati, affrontandoli come punto di forza che concorre a rendere molto più competitiva l'azienda. Le innovazioni gestionali qui proposte hanno come scopo ultimo quello di far riflettere il farmacista. È necessario comprendere che l'utilizzo delle tecnologie deve avere come obiettivo finale un aumento del servizio offerto, ottenuto con la vendita della merce più rara e preziosa: la conoscenza, caratteristica fondamentale della nostra figura professionale. L'elemento chiave dell'evoluzione non sono la robotica o l'informatica, bensì l'uomo e il suo sapersi integrare e progredire in un mondo che cambia.