



Numeri in farmacia

In una qualsiasi insegna della Grande distribuzione si sa quanto produce una cassiera ogni minuto; in farmacia, invece, si continua a vivere troppo di percezioni soggettive e poco di numeri. Il titolare analizza, per esempio, con regolarità i dati del suo gestionale oppure viene colto di sorpresa quando gli arriva, periodicamente, il report della software house?

La pianificazione strategica diventa oggi più che mai fondamentale, visti i tempi, e spetta al titolare, che non può più prescindere da tre fattori: una visione d'insieme, un'organizzazione ferrea con obiettivi e metodi molto chiari e l'analisi dei dati.

Di tutto questo si è ampiamente discusso nel corso del seminario "Come utilizzare e leggere i dati della farmacia" organizzato per i farmacisti da New Line.

I titolari vivono troppo di sensazioni soggettive e poco di dati? Quelli del gestionale sono preziosi, danno informazioni utili e aiutano a costruire obiettivi che si possono tradurre in euro, pezzi e margine

DI GIULIA BONFINI

OBIETTIVI, INNANZITUTTO

La farmacia del futuro è caratterizzata dalla specializzazione: il titolare si deve concentrare su obiettivi generali, ovvero sulla crescita annuale della sua azienda e sulla performance media, che è sempre più importante rispetto al rendimento particolare. I singoli collaboratori devono invece perseguire obiettivi specifici, come l'au-

mento del numero di pezzi nella giornata, oppure nel mese e su questi essere opportunamente premiati e incentivati. «Per cominciare è bene porsi un numero limitato di obiettivi, che abbiano precise caratteristiche: devono essere specifici, misurabili, ambiziosi, realizzabili e tempificati», ha spiegato Nicola Posa di Shackleton Pharma. «Esistono obiettivi strategici, operativi

e piani d'azione. I primi sono di medio-lungo periodo (1-3 anni) e sono molto legati alla mission aziendale. I secondi sono di medio-breve periodo (trimestre-1 anno) e traducono in termini di gestione corrente gli obiettivi a lungo termine. I piani d'azione invece sono di breve periodo (mese-trimestre) e descrivono in dettaglio gli strumenti, i materiali e le risorse utilizzate per raggiungere gli obiettivi».

Per costruire un obiettivo innanzitutto si deve esaminare il trend degli ultimi 24-36 mesi e porsi una serie di domande (vedi tabella 1): «Cosa voglio che la farmacia diventi fra 10 anni? Come voglio essere percepito? Desidero che la mia farmacia sia caratterizzata soprattutto dall'efficienza o di più dal consiglio?».

Quando si hanno chiare visione, missione e valori ci si può dedicare a obiettivi concreti, definendo ruoli, deleghe e strumenti. In una catena di farmacie australiane, ha raccontato Posa, si è deciso di puntare sulle prime cinque cause di morte nel Paese, per abatterle, e si sono quindi dedicati cinque corner ai singoli fattori. In quel caso la visione del titolare era chiarissima e anche l'impegno che aveva deciso di prendersi con i suoi clienti: aiutarli ad abbattere quelle cause di mortalità. Questo, indubbiamente, avrebbe avuto positive ripercussioni sulla sua azienda. Gli obiettivi principali per un titolare sono infatti aumentare il fatturato, il margine e il flusso di cassa (*cash flow*) della farmacia. Per raggiungerli però si deve essere consapevoli del punto di partenza: l'analisi dei dati è indispensabile per cercare di capire dove conviene investire, quali reparti possono crescere, come si possono migliorare le vendite e incrementare i pezzi per scontrino, come è possibile ottimizzare l'esposizione per favorire più acquisti.

LA FOTOGRAFIA DELLA SITUAZIONE

«L'analisi dei dati serve per verificare l'andamento dinamico delle proprie performance, scattare una fotografia della situazione attuale e individuare obiettivi e azioni per orientare i propri risultati futuri. Per selezionare e analizzare i dati utili, però, c'è bisogno di un metodo e di alcune regole», ha spiegato Posa. I dati utili sono rappresentati essenzialmente da due valori: il fatturato, con in dettaglio il

GLI SPUNTI PER COSTRUIRE UN OBIETTIVO

- ✓ Con la forza del consiglio posso incrementare i pezzi per scontrino?
- ✓ Con la pianificazione degli acquisti e delle promozioni posso comunicare la farmacia conveniente?
- ✓ Dove ho intenzione di investire: servizi e fidelizzazione, team e consiglio, promozione e comunicazione?
- ✓ Quali reparti possono crescere?
- ✓ Devo migliorare il layout e l'esposizione per migliorare le vendite?

Fonte: Shackleton Pharma

TABELLA 1

GLI INDICATORI DA MONITORARE

Fatturato: somma dei ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi nonché degli altri ricavi e proventi ordinari dell'azienda. È un dato utilizzato per "misurare" la capacità di mercato dell'impresa

Volume: numero di pezzi venduti per sviluppare un determinato fatturato

Quota di mercato: incidenza percentuale del fatturato di segmento/categoria/marca/referenza sul fatturato totale del livello superiore (per esempio: categoria su segmento, marca su categoria)

Indice di concentrazione: incidenza percentuale progressiva delle marche/referenze che compongono un determinato segmento

Delta: scostamento percentuale o in pezzi nell'intervallo di tempo considerato

Fonte: Shackleton Pharma

TABELLA 2

numero di scontrini, di ricette e di pezzi e lo scontrino medio, a volume e a valori. Gli indicatori da monitorare sono riassunti in tabella 2. Nell'analisi si deve valutare il grande per arrivare al piccolo (per esempio: dal fatturato totale farmacia al fatturato della categoria) ma anche il piccolo per agire sul grande (la somma delle referenze fa il fatturato di una categoria). I valori assoluti contano poco, sono molto più importanti il trend di mercato e i valori di riferimento: nell'ambito della dermocosmesi, per esempio, non conta esaminare la media Italia ma la media delle farmacie che hanno investito in quel settore in un determinato periodo.

«La dimensione tempo è un elemento fondamentale per una corretta analisi dei dati», ha spiegato Posa. «Le analisi devono essere impostate sempre su periodi omogenei e confrontabili, per esempio mese e anno in corso verso mese e anno precedente, oppure anno in corso verso anno precedente. Non si deve mai confrontare un mese con quello che lo precede. E la prima cosa da analizzare sono i giorni di apertura, perché l'effetto calendario è devastante in farmacia, in positivo e negativo: cambiano radicalmente i numeri se aumentano o diminuiscono i giorni di apertura. Un altro fattore da considerare è che alla crescita di fattura-

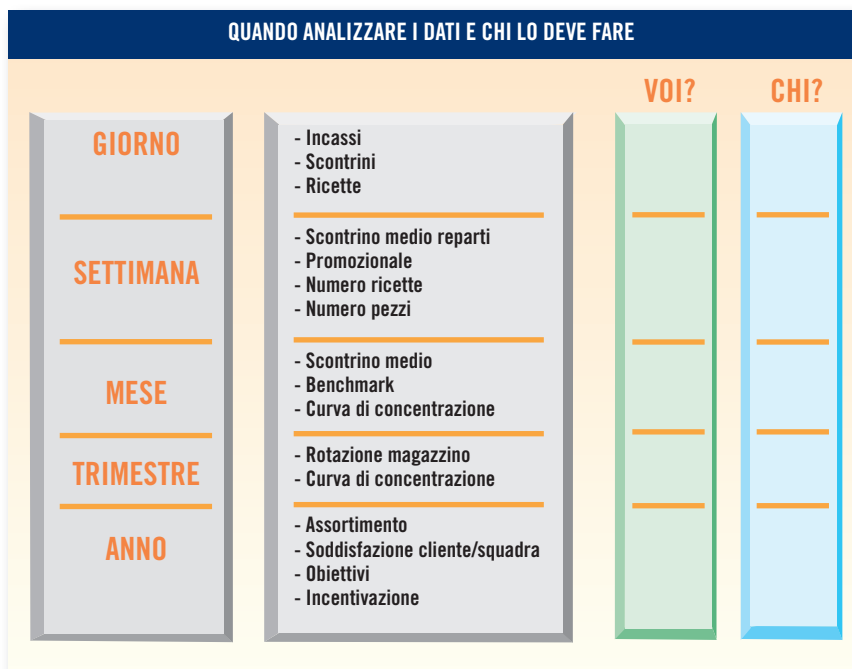


FIGURA 1 - Fonte: Shackleton Pharma

to deve corrispondere sempre un aumento dei pezzi: se c'è un incremento di fatturato e diminuiscono gli scontrini significa che si sono persi clienti».

È poi indispensabile un punto di riferimento (*benchmark*), ovvero un indice di confronto assunto come criterio per misurare e migliorare l'efficienza di un'azienda e il confronto con un mercato esterno, ovvero un insieme più o meno ampio di realtà omogenee (gruppo di farmacie della stessa area o con analoghe caratteristiche strutturali o con analoghi obiettivi). «Il *benchmark* è qualcuno che guardo», ha spiegato Posa, «ma devo innanzitutto leggere me stesso: quanto del fatturato è rappresentato dall'etico? Quanto dal commerciale? Qual è il settore del commerciale che va di più? Il report che arriva dalla software house è importante ma la performance della farmacia si vede sul gestionale quotidianamente. Con il report si verifica se si hanno aree di miglioramento ma le rotazioni di prodotto devono essere sotto controllo tutti i giorni».

Ricordando Pareto, la cosiddetta legge 80/20 secondo cui la maggior parte degli effetti è dovuta a un numero ristretto di cause, si può per esempio con il gestiona-

le realizzare la cosiddetta curva di concentrazione, la rappresentazione grafica dell'incidenza percentuale progressiva delle diverse aziende/brand/linee di prodotto di una determinata categoria sull'assortimento totale, nel periodo considerato. Quanto più l'assortimento è concentrato, tanto più la curva è ripida, quanto più l'assortimento è disperso, tanto più la curva è piatta. Se una categoria è concentrata il magazzino è snello: più aumenta l'indice di concentrazione, più il titolare ha liquidità in conto corrente.

«Il gestionale va letto quotidianamente, devono essere fatti confronti con il preventivo, messo a punto prima dell'inizio dell'anno: tutte le aziende del mondo lavorano così e la farmacia non può più prescindere da questi modi di agire. Si tratta però di un processo culturale e devono crescere le competenze dei titolari di farmacia in ambito gestionale», ha spiegato Posa. «Fondamentale infatti, nello studio dei dati, è utilizzare gli strumenti a disposizione in modo corretto, senza sprecare energie, senza sottoutilizzare i programmi e tralasciare informazioni importanti».

Infine, quando analizzare i dati? In questo è fondamentale fare una pianificazio-

ne. Incassi, scontrini e ricette vanno esaminati giornalmente, la rotazione del magazzino e la curva di concentrazione ogni tre mesi (figura 1). «E non è detto che tutte queste analisi debbano essere fatte esclusivamente dal titolare: l'esame di alcuni dati può benissimo essere delegato ai collaboratori», ha aggiunto Posa.

OPPORTUNITÀ DI CRESCITA

«L'obiettivo di un titolare dovrebbe essere portare il fatturato a essere ripartito in 50 per cento di etico e 50 per cento di commerciale», ha spiegato Posa. «Si può e si deve crescere nell'area commerciale: ci sono farmacie che sono passate, in due anni, dal 36 al 45 per cento in questo settore». Come hanno fatto? Hanno saputo contenere le perdite in aree in difficoltà (per esempio: Otc) e approfittato di alcuni trend positivi (per esempio: integratori, alimenti). Dopo l'analisi quindi si deve passare all'azione, pianificando per esempio una promozione, realizzandola, monitorandola e migliorando il risultato. La Gdo insegna ai clienti dove sono le promozioni, in farmacia c'è ancora molto da fare per migliorare la comunicazione in quest'ambito. Devono poi essere monitorati pezzi, euro, margine, si deve conoscere quanto incide l'attività promozionale sul fatturato e che margine genera. «Ponendo un determinato prodotto in promozione si sono visti incrementi di rotazioni del 200-300 per cento rispetto all'anno precedente», ha concluso Posa. «Nell'ambito della dermocosmesi una serie di interventi su attività promozionali, esposizione e consiglio ha portato il fatturato del settore, in alcune farmacie, ad arrivare al 20-25 per cento del fatturato globale».

Certo la formazione del farmacista non ha nulla a che vedere con l'informatica e l'approccio con il gestionale non è, nella maggior parte dei casi, semplice. I numeri però diventano giorno dopo giorno sempre più importanti. I valori delle ricette scendono, il costo dei servizi è destinato a crescere, i margini si contraggono: il titolare di farmacia non può delegare la gestione della propria azienda, deve conoscere in dettaglio i numeri della sua farmacia. Soprattutto se i numeri possono essere tradotti in obiettivi, ovvero in pezzi, in euro, in percentuale, in margine.