

ACQUISTI & MAGAZZINO

Nel tempo ogni operatore "fai da te" si crea le proprie abitudini di acquisto e presta poca attenzione ai sistemi di ottimizzazione e alle differenti esigenze da tutelare, talvolta contrapposte. E ne possiamo elencare almeno quattro:

- **TECNICHE** (ottimizzazione dei flussi in entrata e in uscita, nonché degli spazi)
- **QUANTITATIVE** (rifornimento dei fabbisogni)
- **ECONOMICHE** (mantenimento delle scorte di sicurezza con provviste a costi competitivi)
- **FINANZIARIE** (speculazione su specifiche offerte da parte dei fornitori)

Naturalmente le abitudini d'acquisto, che conducono a privilegiare soggettivamente ora l'una ora l'altra esigenza, si riflettono direttamente sul magazzino. Ma cos'è un magazzino? Possiamo definirlo come un ammortizzatore tra la variabilità del mercato e la rigidità del sistema di approvvigionamento, atto a fronteggiare la domanda senza stressare gli acquisti. Un vero e proprio "polmone", vitale come l'aria. E siccome esso ha un costo, cerchiamo di non dissiparne il valore attraverso una corretta gestione.

In effetti i vantaggi finanziari che ne possono scaturire sono così sintetizzabili:

- Migliore liquidità finanziaria.
- Riduzione del rischio di svalutazione per variazione prezzi.
- Minore indebitamento a breve termine
- Riduzione del capitale impiegato nel magazzino.

E i correlati vantaggi dal punto di vista economico non sono da meno:

- Riduzione degli scaduti.
- Aumento dell'indice di rotazione.
- Riduzione profondità di gamma non necessaria.
- Riduzione degli oneri finanziari.

Ovviamente, l'attenzione al magazzino parte da una corretta politica degli acquisti. Pur non affrontando l'argomento dal punto di vista scientifico o rispetto alle esigenze della grande azienda, suggerisco sempre di osservare i seguenti punti di domanda:

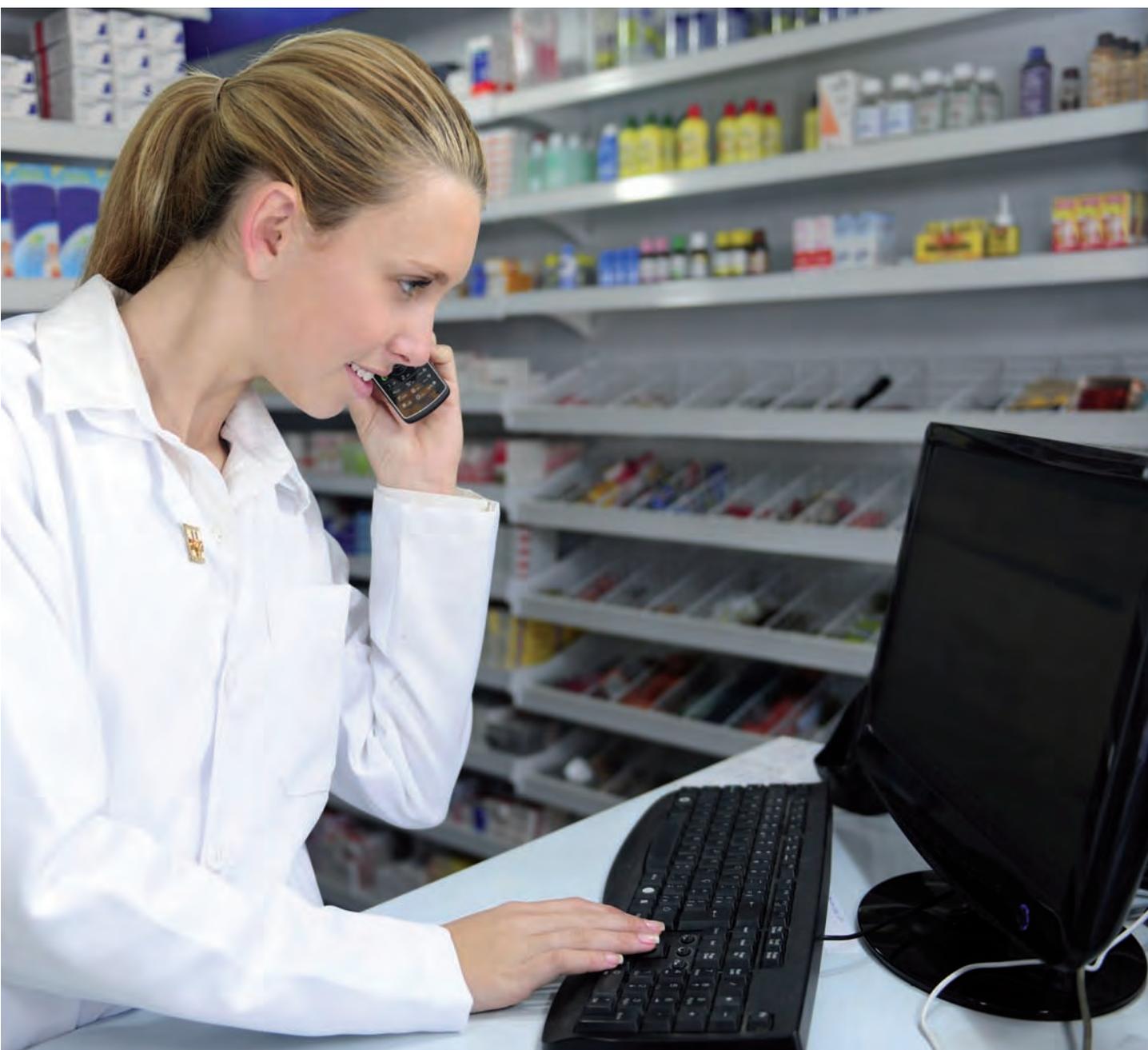
- Quando acquisti, consulti sempre le tue statistiche di vendita e l'indice di rotazione?
- Il tuo personale è coinvolto nelle decisioni d'acquisto?
- Acquisti prevalentemente sulla base di quanto fatto lo scorso anno/stagione o gestisci un budget?
- Acquisti osservando esclusivamente lo "sconto" applicato dal fornitore?
- Sai valutare l'impatto finanziario degli omaggi?
- Valuti con attenzione la tempistica dei pagamenti?
- Conosci il prezzo effettivo unitario a cui hai acquistato il prodotto?

Purtroppo è finito il tempo in cui gli acquisti venivano effettuati sovrappensiero, magari sotto la spinta delle offerte "chiavi in mano" da parte dei rappresentanti; il tempo in cui era tollerabile uno scarso collegamento tra il magazzino e il banco, oggi sempre più finalizzato a spingere quei prodotti a ridotta ro-

Affrontare il tema degli approvvigionamenti in farmacia significa considerare entrambe le facce che costituiscono questa attività: una statica, il magazzino; e una dinamica, gli acquisti. La crisi, dal suo canto, contribuisce ad accentuarne l'importanza, atteso che si possono acutizzare problemi legati agli scaduti, agli oneri finanziari, alle scadenze di pagamento e alle relazioni stesse con i fornitori.

Nel presente articolo analizzeremo gli aspetti generali, ben sapendo che ci sono peculiarità nella piccola come nella grande farmacia

di Giuseppe Salvato
FarmaHiSkill Italia



tazione (è cambiato il ruolo del magazzino!); e il tempo in cui esisteva un'oggettiva disattenzione verso gli indici di rotazione dei prodotti in giacenza.

Ho per di più riscontrato di persona come l'assenza di una pur minima pianificazione degli acquisti comporti anche un'incuria degli aspetti finanziari da parte del farmacista, non tenendosi in debito conto l'accumularsi delle scadenze nei pagamenti. Se mi permetti un consiglio, si chiama scadenziario; un quaderno o un foglio di calcolo risolvono a volte grandi problemi legati alla disattenzione!

Rimanendo sugli aspetti correlati al denaro, sai calcolare il CICLO FINANZIARIO della farmacia? Somma i giorni di giacenza media del magazzino (1:indice di rotazione x 365) ai giorni medi di incasso da clienti (una media ponderata tra il cassetto e l'ASL) e sottrai i giorni medi di pagamento a fornitori. Otterrai un valore che se sarà algebricamente negativo indicherà con quanti giorni d'anticipo mediamente incassi denaro dai clienti prima di pagare i fornitori (che ti stanno finanziando).

Per quanto attiene la mancata conoscenza dei reali prezzi di acquisto della merce, c'è da

dire con schiettezza che i fornitori rendono talvolta illeggibili le fatture, utilizzando tanti artifici: sconti a tre-quattro livelli percentuali, omaggi specifici (prodotti regalati a seguito di prodotti acquistati dello stesso tipo), omaggi generici (prodotti regalati differenti da quelli oggetto di acquisto), note credito che "piovono" occasionalmente in farmacia durante l'anno, premi di fine anno/stagione, sconti per pagamenti in contanti e chi più ne ha più ne metta!

Siccome è sempre valida la massima secondo la quale si guadagna sicuramente quando si compra bene, perché non è detto

MARKETING FARMACIA

che si venderà ugualmente bene, soprattutto di questi tempi, ti suggerisco un piccolo promemoria dei fattori finanziariamente cruciali per gli acquisti, che consiglio di monitorare fornitore per fornitore:

- sconto effettivo applicato sul costo d'acquisto;
- vincoli sulle quantità minime d'acquisto;
- eventuali obblighi di frequenza d'acquisto;
- tempi di pagamento;
- interessi passivi applicati;
- presenza degli omaggi e loro sostituibilità con altri vantaggi;

e, in linea generale, osserva:

- il costo del denaro di cui la farmacia si approvvigiona;
- il livello dei costi fissi della farmacia (quest'ultimo punto è molto interessante per la fissazione dei prezzi di vendita).

Essendo diversi anche i canali di approvvigionamento (distribuzione diretta, cooperative, grossisti), che a loro volta hanno influenza sulle scelte relative alla frequenza d'acquisto, non bisogna dimenticare che essi non sono ovviamente indifferenti rispetto all'impatto sui costi della gestione. Infatti possiamo distinguere due modalità comportamentali:

- **COMPRO POCO E SPESSO:** al crescere della frequenza d'acquisto si riducono i costi di magazzino (spazi ridotti, minori invenduti e scaduti, ridotti interessi passivi, nonché costi per il personale, per le spese d'assicurazione, . . .);
- **COMPRO MOLTO E RARAMENTE:** al crescere delle disponibilità di magazzino si riducono i costi di approvvigionamento (maggiori sconti quantità, minor numero di ordinativi e spese amministrative connesse).

Ovviamente esistono sistemi matematici che aiutano a prendere decisioni ottimizzate, ma non rientrano nelle finalità di queste considerazioni. Spendiamo, piuttosto, qualche parola sugli indici di rotazione della merce. I benefici connessi a valori elevati (il numero di volte in cui il prodotto "ruota" in magazzino durante l'anno) sono così sintetizzabili:

- Ridotto capitale utilizzato.
- Offerta di un più ampio assortimento a parità di capitale investito.
- Riduzione degli spazi di magazzino.

• Riduzione dei costi di immagazzinaggio. Mentre i problemi che si rilevano, sempre con indici molto alti, sono i seguenti:

- maggiore lavoro amministrativo e di messa in ordine;
- rischio di rottura di stock e perdita di vendite/clienti;
- minori sconti sulle ridotte quantità acquistate.

Nell'ipotesi in cui si riscontrano bassi indici di rotazione, le cause possono ritrovarsi tra queste:

- Troppe marche per categoria merceologica o troppi formati per prodotto o varietà a prezzi diversi.
- Non si sa esattamente che cosa la clientela vada cercando.
- Il personale di vendita non conosce bene l'assortimento del magazzino.
- Acquisti eccessivi.
- Presenza di merce scaduta, che deteriora l'indice di rotazione delle scorte (apparentemente esso diminuisce).

Quando acquisti, la prima cosa da fare è proprio avere innanzi agli occhi l'indice relativo al prodotto che stai comperando!

Un altro aspetto che riguarda un vero e proprio cambiamento strategico nella gestione attiene l'investimento nel magazzino automatizzato. Faccio una premessa: le nuove tecnologie non devono essere un pretesto per "far fuori" un dipendente, che semmai va liberato per dedicarsi maggiormente al cliente. In effetti, vincolare la decisione di impegnare somme considerevoli alla semplice riduzione del costo del personale è un errore grossolano. In realtà una scelta in tal senso dev'essere valutata per la significativa riduzione del tempo di ricerca del farmaco, a tutto vantaggio della relazione con il cliente, e nello spostamento fisico del magazzino, con il possibile ampliamento dell'area di vendita. Come si può notare, un tale investimento deve comportare cambiamenti profondi nell'approccio al cliente e nella sua esperienza d'acquisto, dove imprescindibili sono le scelte relative alle risorse umane.

Per contro, nella valutazione vanno affrontate problematiche non trascurabili. Infatti:

- spesso è superficiale l'analisi dei costi relativi (non solo assoluti): dalla modalità di fi-

nanziamento allo spostamento di personale

- vi è una difficoltà oggettiva nella stima del payback (i tempi di recupero dell'investimento);

- le soluzioni tecniche presenti sul mercato privilegiano aspetti differenti;

- la qualità dell'assistenza, elemento fondamentale, è valutabile solo a posteriori.

E giungiamo ad un ultimo aspetto che non per questo è meno importante di quelli sin qui esaminati. Anzi, lo considero fondamentale per i riflessi trasversali ad altri fenomeni della gestione che non sono oggetto del presente articolo. Parlo del sistema gestionale della farmacia, che è paragonabile alla centralina elettronica di un'auto, regolatore del fluire delle diverse attività. Dobbiamo rammentare, però, che va ben alimentato.

Da indagini lette, almeno la metà dei farmacisti non lo utilizza nelle sue effettive potenzialità, e questo limita anche il giudizio che ciascun titolare può oggettivamente fare su un investimento così delicato per la farmacia! Il farmacista, ahimè, spesso non sa cosa effettivamente monitorare. Devo anche registrare, a onor del vero, il ridotto utilizzo dei dati e degli strumenti del sistema gestionale da parte del titolare per pigrizia, fretta, poca dimestichezza nella tecnologia, scarsa capacità di gestire il proprio tempo, che conducono - ne sono testimone oculare - anche a dover rilevare giacenze negative!

Riepiloghiamo: abbiamo visto le esigenze che guidano la politica degli approvvigionamenti e i vantaggi economico-finanziari di scelte non dettate dalle semplici abitudini. Sono state proposte domande di controllo per verificare i livelli di attenzione del farmacista. Abbiamo messo in rilievo il ciclo finanziario e gli aspetti finanziari correlati agli acquisti, anche condizionati dai canali di approvvigionamento. Considerazioni in merito agli indici di rotazione, al magazzino automatizzato e al gestionale hanno completato questa disamina, in un pur ristretto spazio a disposizione. L'invito, caro farmacista, è quello di programmare questa come una delle attività strategiche ad elevata responsabilità: i tuoi guadagni passano anche da lì. Buon lavoro.