

di Massimo Stragliati Management e Marketing Consultant

Anche la gestione dell'impresa farmacia richiede la conoscenza di dettagliati indicatori economici di settore

Gli indicatori economici d'esercizio

La corretta gestione di un'impresa impone che il manager, indipendentemente dalle sue capacità e dalle sue competenze professionali, si doti di una serie di indicatori economici intesi a monitorare costantemente lo stato dell'arte; senza un'approfondita conoscenza degli obiettivi da conseguire ed, al contempo, del percorso fatto e di quello ancora da fare, risulta difficile poter condurre con successo l'azienda.

Si pensi, ad esempio, al marinaio: è scontato che abbia competenze nel governo della sua nave, ma guarderà la bussola (col tempo nuvoloso non si vedono le stelle) per sapere se è sulla giusta rotta, userà il barometro (non limitandosi a fissare l'orizzonte e vedere da che parte tira il vento) per prepararsi ad affrontare la burrasca, oppure ricorrerà al sestante (in

mancanza di punti di riferimento certi) se ha necessità di conoscere esattamente la sua posizione.

Anche il farmacista non può navigare a vista, ma ha bisogno della sua "bussola", del suo "barometro" e del suo "sestante": senza questi strumenti di misurazione e controllo, dovrà affidarsi semplicemente al suo naso e, si sa, specie in un mercato altamente competitivo come quello nel quale vive oggi la farmacia, il naso (l'esperienza) non è, da solo, sufficiente per affrontare, combattere e vincere una concorrenza agguerrita.

Bisogna, dunque, dotarsi di strumenti analitici: questi devono essere semplici da costruire e facili da interpretare. Per costruire questa banca dati, se non si è in grado di approntarla da soli, si può chiedere l'in-

CLASSIFICAZIONE SETTORIALE (ESEMPIO)

- 1 **RICETTA MEDICA S.S.N.**
Classe A
Altro S.S.N. (Integrativa, protesica, etc.)
- 2 **RICETTA MEDICA PRIVATA**
Classe A - Classe C
- 3 **AUTOCURA**
Farmaci automedicazione
Farmaci s.p.
- 4 **O.T.C. NON REGISTRATI**
(Integratori, etc.)+P.M.C.
- 5 **MEDICINA COMPLEMENTARE**
Erboristeria - Omeopatia
Altra medicina complementare
(Fiori di Bach, etc.)
- 6 **DIETETICI INFANZIA**
Latti - Omogeneizzati
Cereali - Liofilizzati - Bevande
- 7 **NUTRIZIONALI**
Alimenti per celiaci
Alimenti per diabetici
Nutrizione enterale - Dolcificanti
Alimenti per adulti/sport
Altri nutrizionali (integrali, dimagranti, etc.)
- 8 **COSMETICI**
Dermocosmesi (viso, corpo)
Trucco (viso, occhi, labbra, mani)
- 9 **IGIENICI**
Capelli - Igiene corpo
Igiene cavo orale e accessori
- 10 **ALTRI COSMETICI**
Prodotti unisex (solari, deodoranti, etc.)
Accessori di bellezza
- 11 **PAIDOCOSMESI (Igiene e cura)**
- 12 **PROFUMERIA**
- 13 **PARAFARMACI**
Medicazione - Incontinenza
Bambini (pannolini, giochi, accessori, etc.)
Elettromedicali - Accessori medici
(aghi, siringhe, etc.) - Occhiali e prodotti per lenti a contatto
Ortopedici - Contraccettivi - Altri parafarmaci
- 14 **VETERINARI**
- 15 **SERVIZI DELLA FARMACIA**
(Misurazione pressione, laboratorio analisi, etc.)

Figura 1

tervento della software house che fornisce alla farmacia i sistemi gestionali informatici (se già il sistema non ha un apposito pacchetto, può bastare una semplice interfaccia Excel) per mettere a punto una serie di indicatori di base.

LA CLASSIFICAZIONE SETTORIALE

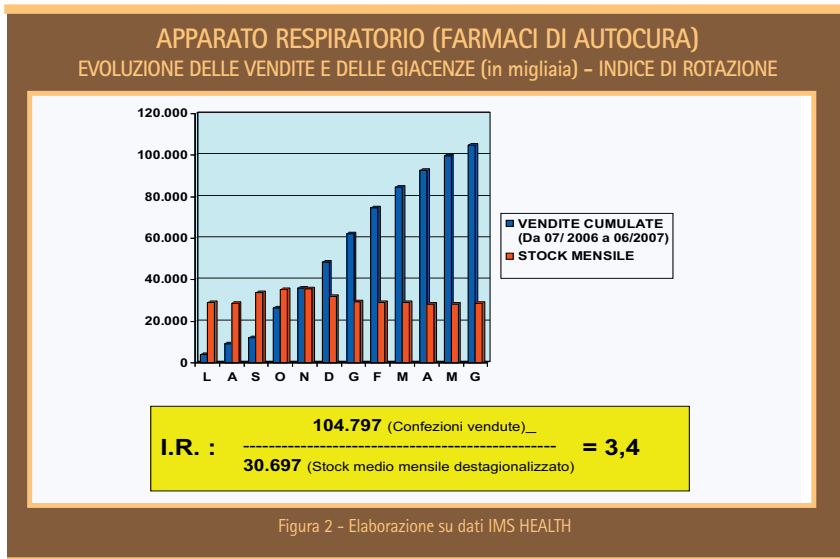
Prima ancora di definire gli indicatori, è necessario classificare le merceologie: più la classificazione è dettagliata, meglio si riuscirà a tenere sotto controllo l'assortimento offerto e, dunque, il portafoglio prodotti. In linea generale le merceologie vendute in farmacia si possono suddividere semplicisticamente in dieci grandi raggruppamenti: farmaci e prodotti dispensati tramite il Servizio Sanitario Nazionale, farmaci in classe A e C venduti su ricetta "bianca" (spesa privata), galenici su prescrizione, farmaci di autocura (OTC e s.p.), prodotti di autocura non registrati (integratori, erboristeria, omeopatia), dietetici/nutrizionali, cosmetici, parafarmaci (tutto quanto non classificabile nelle categorie già citate), veterinari (se presenti), servizi a pagamento offerti dalla farmacia. Questo approccio è già di per sé sufficientemente esaustivo ma, se possibile e laddove il gestionale lo permette, meglio sarebbe ricorrere ad una suddivisione più fine (Fig. 1).

E' ovvio che la decisione finale su come segmentare l'offerta merceologica spetta al singolo farmacista che valuterà in funzione di una serie di parametri oggettivi; per fare un esempio, la tipologia della clientela (predominanza di anziani, oppure di giovani, oppure di nuclei famigliari con bambini piccoli, ecc.) può suggerire una suddivisione nella quale si tengono maggiormente sotto controllo le dinamiche delle vendite di prodotti che hanno per target queste specifiche categorie di consumatori in quanto queste generano il flusso più consistente di spesa.

Anche la presenza della concorrenza può indurre una ripartizione sul gestore di cassa che metta in risalto i settori in competizione e, magari, quelli di esclusività della farmacia per verificare quando e dove si concentrano i picchi (in positivo ed in negativo) delle vendite. Insomma, ognuno costruirà la sua personale classificazione settoriale in funzione di parametri che meglio saranno in grado di rispettare la realtà oggettiva della farmacia nel suo territorio e non semplicemente, come sempre accadeva in passato, in relazione allo status normativo dei prodotti. Una volta definiti i settori sarà importante tenere aggiornati su base giornaliera/settimanale/mensile gli andamenti e, se già muniti di dati storici, i trend; le cifre andranno poi rapportate a quanto stabilito nel piano di marketing annuale per verificare nel tempo l'allineamento o meno agli obiettivi prefissati, e definire, di conseguenza, gli eventuali interventi correttivi da porre in essere.

GLI INDICI DI EFFICIENZA GESTIONALE

Il primo e principale dato è quello relativo ai flussi economici generati dalle merceologie. Le informazioni devono, al contempo, interessare non soltanto le vendite, ma anche gli acquisti e le giacenze. Questo perché se è vero che il dato del venduto riveste importanza primaria, è altrettanto vero che la definizione della tempistica perfetta dei flussi di sell-in (acquisti) e sell-out (vendite) e l'oculato controllo dei livelli di scorta sul punto di vendita assumono insieme i caratteri del fattore critico di successo per una corretta e vantaggiosa gestione economica d'impresa. Vi sono alcuni indicatori, semplici da costruire, che andrebbero verificati almeno una volta il mese, settimanalmente se possibile, di certo alla



fine dell'anno fiscale:

- **Indice di rotazione (I.R.):** si ottiene dal rapporto tra le vendite in unità (numeratore) e le giacenze medie mensili in unità (denominatore) in un dato periodo (es.: l'anno fiscale). In genere si calcola per classe di prodotto, ma, ovviamente si possono costruire aggregati di livello superiore (es.: tutti i prodotti per le malattie da raffreddamento) oppure di livello inferiore (solo i prodotti per la tosse).

Negli esempi proposti, sulla base dei dati IMS relativi all'anno terminante a Giugno 2007, si sono calcolati gli indici di rotazione del macrosettore "Apparato respiratorio" e quelli relativi al solo segmento "Tosse" (microsettore, composto da espettoranti e sedativi) con riguardo ai soli farmaci di autocura (otc e s.p.). Nel primo caso l'I.R. è pari a 3,4, cioè a dire che le merceologie di questo segmento di mercato hanno ruotato più di tre volte nel corso del periodo Luglio 2006 - Giugno 2007 (Fig. 2). Il calcolo effettuato per il segmento "Tosse" riporta un dato pari a 3,0, risultato che è alquanto peggiore di quello conseguito dal settore di riferimento (Fig.3).

E' ovvio che tanto più alto sarà il numero che contraddistingue l'I.R., tanto migliori saranno stati i flussi di vendita all'interno della farmacia (breve permanenza

della merce sui banchi e negli scaffali). Penso sia a tutti noto che gli indici di rotazione sono gli indicatori maggiormente osservati nel mass-market che studia e definisce gli assortimenti di ogni singola categoria merceologica e dei prodotti ivi compresi in funzione della loro capacità di restare sui banco di vendita per il minor tempo possibile.

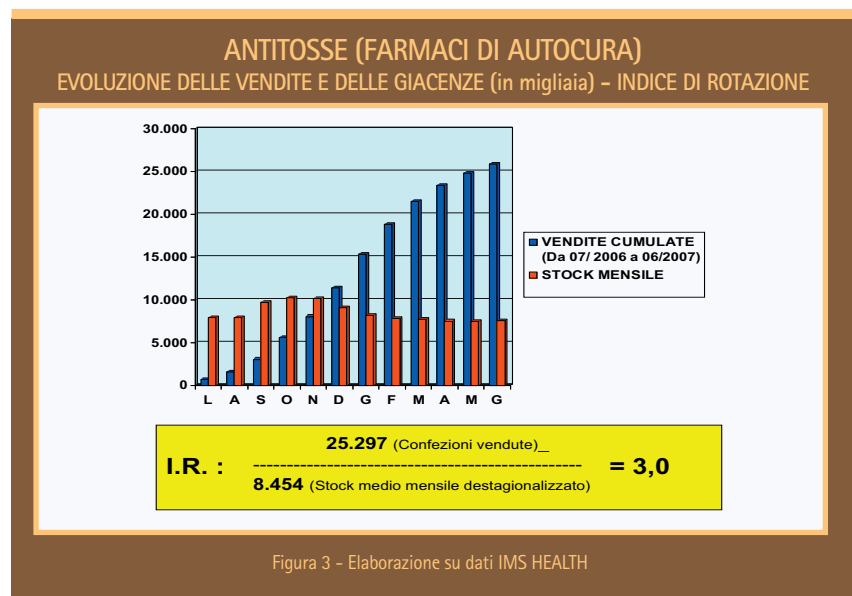
Quindi la performance commerciale sarà tanto più remunerativa quanto minore sarà l'immobilizzo del capitale investito. Ecco dunque perché il costante studio e controllo degli I.R. diviene un indice di efficienza ed è testimone di una migliore redditività dell'impresa, quando si osser-

vano apprezzabili miglioramenti negli indici stessi.

- **Mesi di giacenza:** si ottiene dal rapporto tra lo stock di fine mese e le vendite in confezioni effettuate nel mese stesso. Il numero ottenuto indica (a livello teorico) quanti mesi/giorni si impiegherebbero ad esitare tutte le scorte se le vendite fossero costanti ed uguali a quelle effettuate nel mese esaminato. E' un indicatore molto importante in quanto fornisce una duplice informazione: da una parte la consistenza delle scorte di magazzino e dall'altra, tramite la valorizzazione a prezzi di acquisto delle giacenze, la consistenza del capitale al momento immobilizzato e, quindi, infruttifero.

Nell'esempio proposto si sono considerati gli analgesici generali (Fig. 4): in funzione degli stock misurati al 30 Giugno 2007 e delle vendite a volumi effettuate nello stesso mese, risulta che, mediamente, nelle farmacie italiane vi era a quella data disponibilità di prodotti per coprire le vendite di 3,7 mesi (ovvero 111 giorni) senza effettuare riordini, sulla base inerziale del sell-out di Giugno.

Il dato, che costituisce l'ammontare inventariale all'inizio di un nuovo periodo, è anche utilissimo allorché si devono de-



ANALGESICI GENERALI (FARMACI DI AUTOCURA) EVOLUZIONE DELLE VENDITE E DELLE GIACENZE (in migliaia) - INDICE DI ROTAZIONE

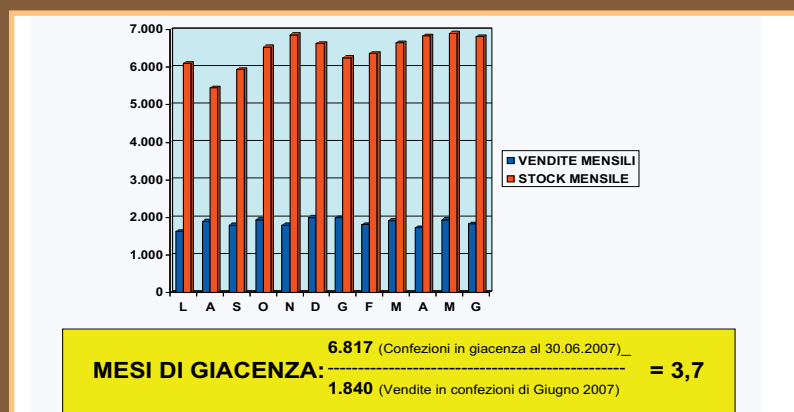


Figura 4 - Elaborazione su dati IMS HEALTH

finire i fabbisogni che saranno creati anche in funzione di un altro parametro che ora esaminiamo.

- Stagionalità: anche questo è un indicatore fondamentale e non richiede calcoli particolari. L'osservazione riguarda la dinamica storica dei flussi di acquisti e vendite di un determinato settore o segmento e fornisce indicazioni utilissime per poter programmare adeguatamente i fabbisogni della farmacia da un lato, e dall'altro pianificare tutte le attività sul punto di vendita (esposizione, vetrine, promozioni, ecc.).
- Conoscere in dettaglio la stagionalità delle singole categorie consente di acquistare le merci nei tempi e nei modi più

corretti: come si sa, i prodotti devono essere disponibili sul punto di vendita quando il sell-out è maggiore, senza pericolo di rotture di stock (merce esaurita) poiché il fatto causa mancate vendite, ma anche senza avere un eccessivo peso nelle scorte che rischierebbero di rimanere in parte invendute. Ecco perché munirsi di serie storiche sulla stagionalità delle varie categorie diventa esercizio virtuoso per il manager che è attento all'evolversi della domanda e, contemporaneamente, si preoccupa di investire il capitale nel modo più appropriato.

Negli esempi proposti si sono considerate due classi di prodotto che hanno comportamenti molto dissimili: nel caso dei

dimagranti, categoria estremamente soggetta a fattori di moda e mercato tipicamente life-style, si può notare (Fig. 5) come il picco di stagionalità sia concentrato essenzialmente nei tre/quattro mesi antecedenti il periodo estivo e la pressione di sell-in sia altissima nei mesi di Febbraio e Marzo. Livelli di acquisto forse eccessivi e non rispondenti alla potenziale domanda hanno, nel caso in esame, causato un notevole stock finale nelle farmacie italiane che, a fine Giugno, 2007, avevano merce in casa sufficiente a soddisfare le vendite di 4,4 mesi, nonostante il sell-in sia drasticamente calato nel periodo di più alta stagionalità. I prodotti rimasti saranno, quindi, in gran parte esitati nei successivi 8 - 10 mesi. Comportamento sostanzialmente diverso si osserva, invece, per i lattini per l'infanzia: qui le curve di acquisti e vendite quasi si sovrappongono a significare che il diffuso utilizzo quotidiano dei prodotti non richiede una pianificazione dei fabbisogni particolarmente sofisticata. Il risultato, alla fine del periodo, si traduce in una giacenza finale di 1,3 mesi, condizione necessaria e sufficiente per affrontare un breve periodo senza incorrere incautamente in pericolose rotture di stock.

CONCLUSIONI

Andamento delle vendite, indici di rotazione, controllo delle giacenze e stagionalità sono indicatori che possono essere sufficienti per tenere sotto costante attenzione lo stato di salute dell'impresa farmacia: a questi è raccomandabile aggiungere ulteriori analisi (alcune di queste facilmente desumibili dal proprio sistema gestionale) come il numero degli scontrini di cassa giornalieri, la spesa media per scontrino (possibilmente suddivisa per settori), l'efficacia delle promozioni (stock iniziale - acquisti - vendite - stock finale) e la resa degli spazi espositivi (ricavo per metro lineare) nell'area dedicata al self-service.

DIMAGRANTI DINAMICA DEI FLUSSI E STAGIONALITÀ (in migliaia)

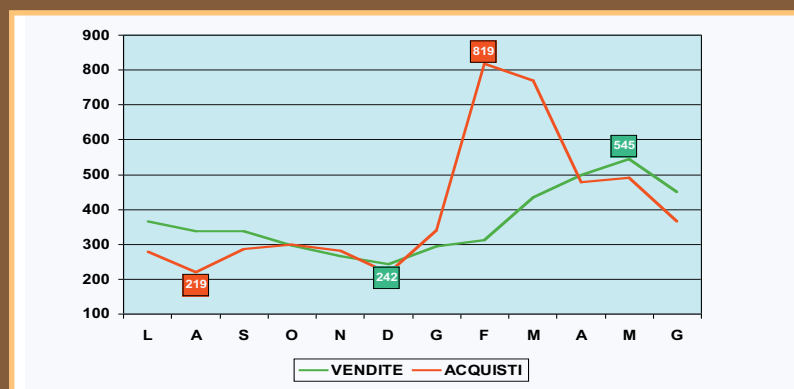


Figura 5 - Elaborazione su dati IMS HEALTH