

“Snellire i processi della filiera del farmaco: principi e tecniche di management farmaceutico”. La fotografia della Farmacia Italiana

Roberto Adrower *

Valeria Angelini **

Mariangela Biava***

* Bee-BIP&co sas – Fondazione Onlus Ricerca e Salute

** Dottore in Scienze Farmaceutiche Applicate

*** Professore Associato Farmacia Un La Sapienza Roma

Introduzione

Un tema di grande attualità per le imprese è il recupero di competitività sui mercati nazionali ed internazionali, una sfida audace che coinvolge tutte le aziende del tessuto produttivo. È evidente come le imprese oggi debbano orientarsi non più sull'overproduction bensì verso la riduzione degli sprechi e l'ottimizzazione di tutti i processi nell'ottica del miglioramento continuo, tenendo sempre presente la necessità di soddisfare il cliente attraverso prodotti di qualità distribuiti nel minor tempo possibile. A oggi risultano di notevole evidenza i miglioramenti ottenibili attraverso l'applicazione di principi e tecniche Lean (di snellimento dei processi), con il supporto di uno strumento di controllo quale la Balanced Scorecard (BSC) le cui dimensioni per l'analisi sono riportate nella matrice seguente.





L'analisi della letteratura e di alcuni casi studio ha evidenziato come tali strategie siano entrate nella consuetudine di molte aziende appartenenti alla supply chain del farmaco, in particolare aziende produttrici e distributori; non è stato altresì possibile reperire documentazione relativa alle farmacie. Proprio per questo, nel Dipartimento di Scienze Farmaceutiche Applicate della Facoltà di Farmacia e Medicina dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza", si è deciso di indagare in merito alle strategie che vengono adottate in questo ultimo segmento della filiera del farmaco e fino a che punto queste siano ispirate ai suddetti principi. A tal fine è stato svolto uno studio pilota su 21 titolari e/o Direttori di farmacie presenti sul territorio di Roma (centro e periferia), provincia di Roma, regioni del centro Italia. Il campione era costituito da 21 Farmacie di cui 18 private e 3 comunali. Ai titolari delle imprese è stato somministrato un questionario composto da 20 domande suddivise in quattro aree, coerentemente con i criteri di valutazione delle performance utilizzando le dimensioni della Balanced Scorecard:

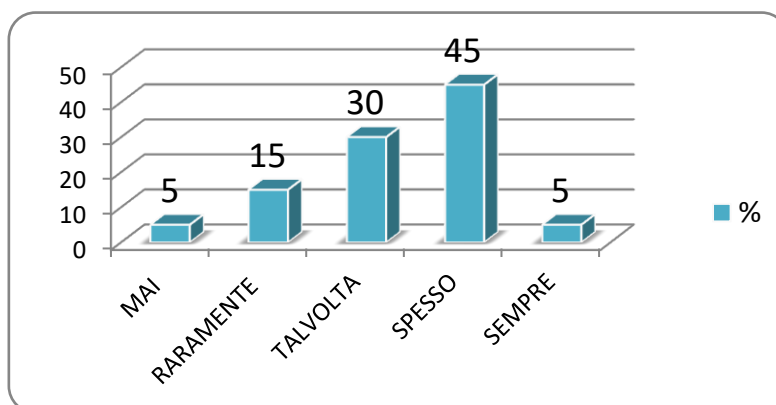
- economico-finanziaria,
- dei processi aziendali interni,
- orientamento al cliente,
- crescita e sviluppo futuro.

Le risposte inserite all'interno di ogni area sono state graduate secondo una nomenclatura che va dal mai al sempre, per rilevare la sensibilità rispetto al contenuto di ognuno dei quesiti posti. I dati emersi dall'indagine sono stati poi analizzati, domanda per domanda, e rappresentati mediante istogrammi basati sulle percentuali. In seguito, per avere un quadro più chiaro e significativo rispetto all'obiettivo della ricerca, le risposte sono state sintetizzate mediante raggruppamento nelle quattro dimensioni sopra espone.

DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Domanda 1

Il ricavo è l'unico e fondamentale indicatore di soddisfazione e riscontro di una efficace e corretta gestione dell'attività.

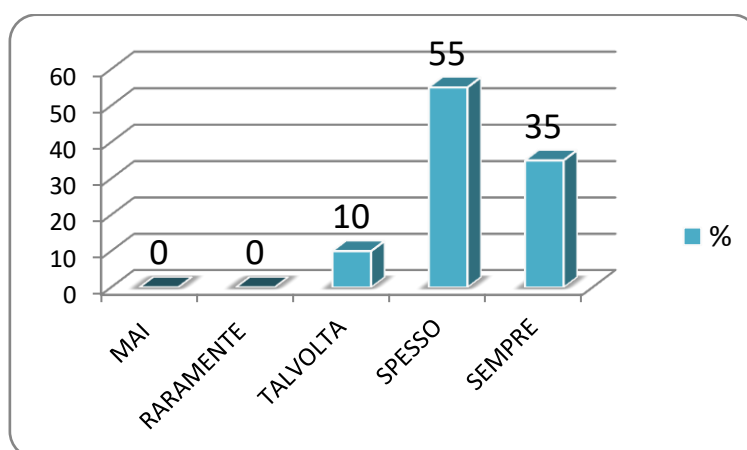


Commento

L'indicatore economico-finanziario nell'ambito gestionale sembra essere quello fortemente prevalente. E' opportuno comunque rilevare la presenza, anche se modesta, di un interesse per altre dimensioni gestionali.

Domanda 2

Il layout della disposizione del punto vendita riflette criteri di ottimizzazione disciplinati da tecniche di vendita e marketing.

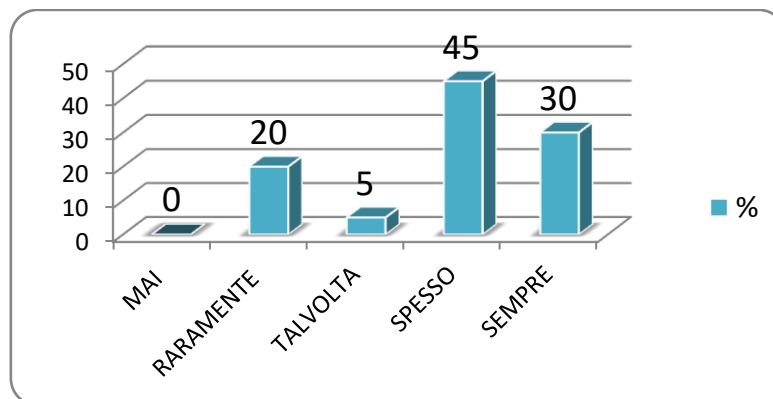


Commento

Intento della domanda era quello di esplorare quanto l'organizzazione del punto vendita fosse orientata e funzionale alla dimensione economica/commerciale. Dai risultati appare in modo abbastanza evidente un orientamento regolato in modo significativo dall'aspetto economico-commerciale.

Domanda 3

Vengono costantemente monitorate e consuntivate le performance dei ricavi delle diverse tipologie di prodotti.(integratori, cosmetici, etc.).

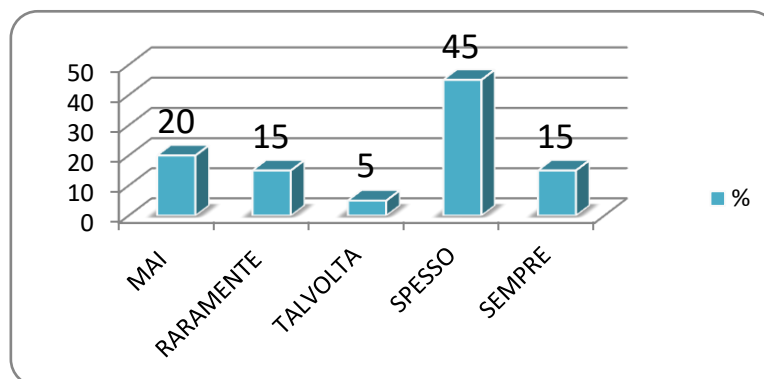


Commento

Dai dati si può rilevare uno sviluppato orientamento al monitoraggio delle performance dei diversi settori. Tale comportamento è sicuramente da ritenere corretto e funzionale ad una gestione efficace.

Domanda 4

Viene strutturato un piano di sviluppo (di marketing a breve-medio termine e a lungo termine)



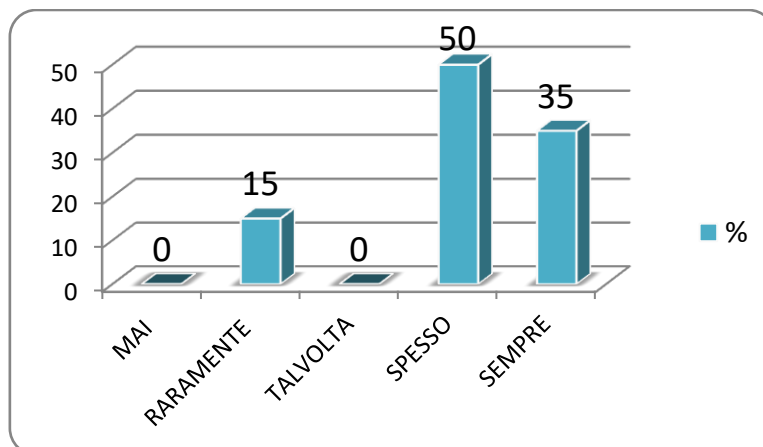
Commento

Dai dati è possibile identificare una discreta utilizzazione di tecniche e strategie di marketing finalizzate ad una gestione e pianificazione delle attività.

DIMENSIONE DEI PROCESSI AZIENDALI INTERNI

Domanda 5

Mi aggiorno continuamente sulle nuove tecnologie per migliorare l'efficacia produttiva.

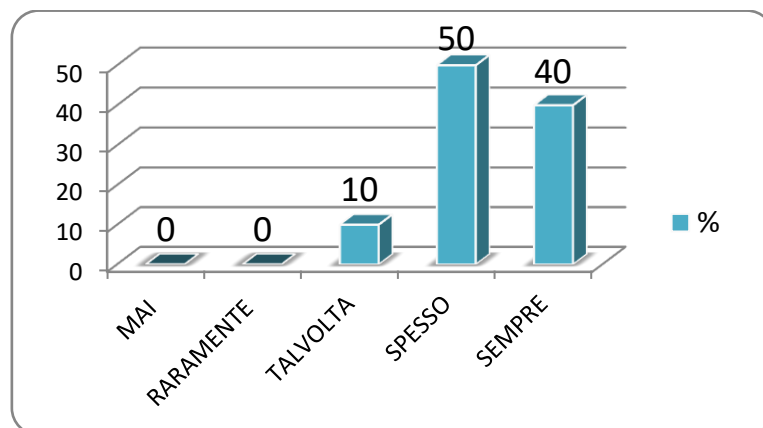


Commento

Nonostante i dati siano globalmente "positivi", la percentuale di farmacie che pone attenzione a questo aspetto risulta essere bassa rispetto a quello che ci si aspetterebbe in un settore investito da una forte e continua innovazione, soprattutto alla luce di futuri cambiamenti quali l'informatizzazione e la digitalizzazione della sanità (fascicolo sanitario elettronico) e le opportunità tecnologiche come ad esempio le stampanti 3D in grado di produrre medicinali su misura per il paziente, direttamente in farmacia.

Domanda 6

In questa farmacia parliamo di come possiamo evitare il ripetersi di errori.

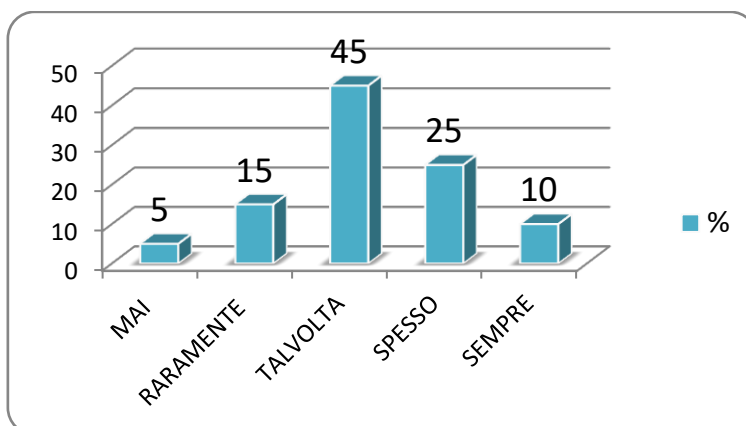


Commento

Questi risultati sono identificativi di una discreta sensibilità all'analisi dei processi interni e del loro continuo miglioramento, ma in considerazione della tipologia dell'attività svolta sarebbe auspicabile una maggiore adesione ai principi della qualità totale (i.e. quality audit interni).

Domanda 7

Interruzioni/distrazioni in questa farmacia (da telefonate, fax, clienti, etc.) impediscono allo staff di lavorare accuratamente.

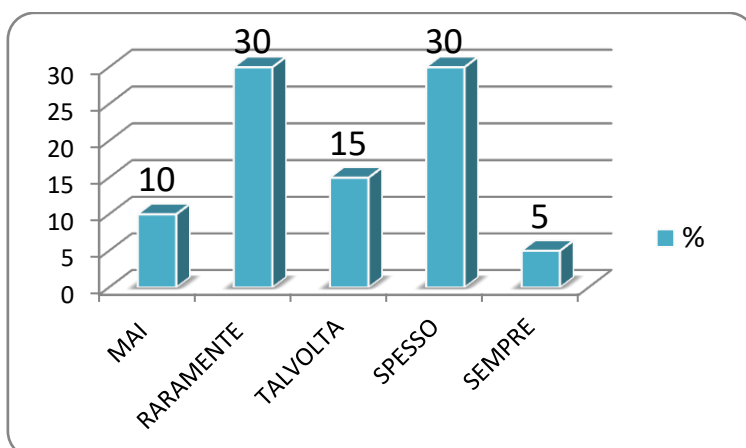


Commento

Dai dati è possibile rilevare un grado di attenzione non sufficientemente adeguato al corretto svolgimento delle attività, evidenziando in qualche modo la necessità di un maggior rigore a vantaggio di un flusso delle operazioni più fluido, efficiente e sicuro.

Domanda 8

In questa farmacia abbiamo necessità di dedicare molto tempo ad attività di inventario.

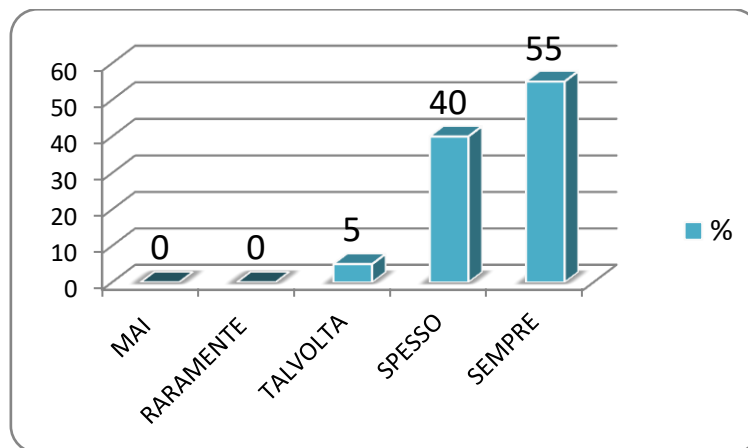


Commento

In questo caso i risultati sono discordanti, a evidenza del fatto che l'ottimizzazione dei processi è in sviluppo, ma gli standard sono ancora bassi.

Domanda 9

In mancanza di un prodotto riusciamo a renderlo disponibile al cliente entro 24 h.

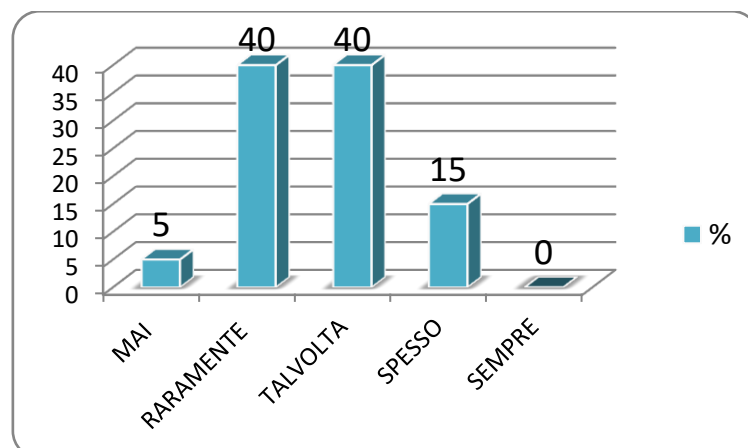


Commento

Questi dati rispecchiano non solo l'efficienza della gestione interna della farmacia, ma presumibilmente anche quella della catena distributiva, nella quale sono discretamente implementate applicazioni dei sistemi Lean Production orientati alla ottimizzazione dei processi.

Domanda 10

La gestione delle scorte genera perdite dovute alla scadenza del prodotto.

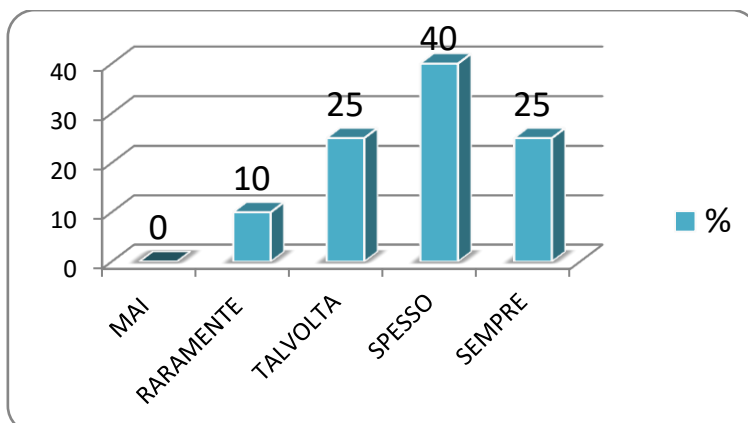


Commento

Alla luce delle attuali tecnologie e sistemi gestionali esistenti, i dati evidenziano la possibilità di ampi margini di miglioramento, in modo particolare sulla eliminazione di sprechi di prodotti e sulla gestione delle scorte. Inoltre i risultati in qualche misura rispecchiano un sistema tradizionale di gestione push, in opposizione al sistema di tipo pull, orientato dalla domanda del cliente.

Domanda 11

Utilizziamo processi e procedure standardizzate che aggiorniamo e condividiamo continuamente.



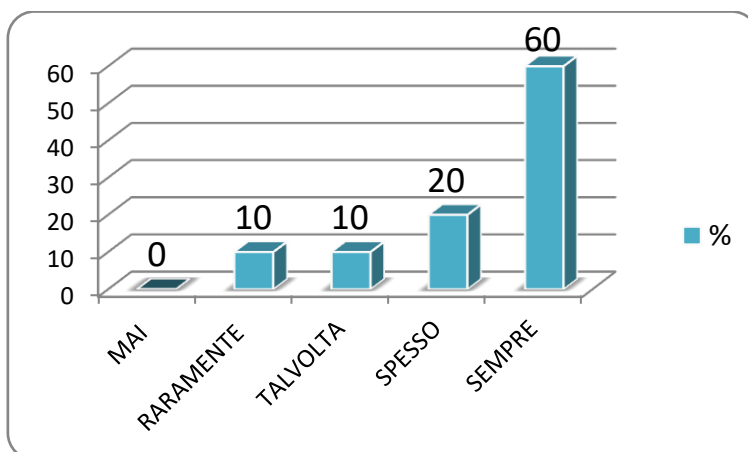
Commento

Dai dati rilevati è possibile rilevare che non è sufficientemente radicata la consapevolezza che solo mediante la mappatura e l'utilizzazione dei processi è possibile non solo gestire in modo standardizzata le attività, ma soprattutto individuare sprechi, aree di miglioramento e monitoraggio delle performance.

DIMENSIONE DELLO SVILUPPO FUTURO

Domanda 12

Il personale è tenuto a frequentare corsi di formazione permanente.

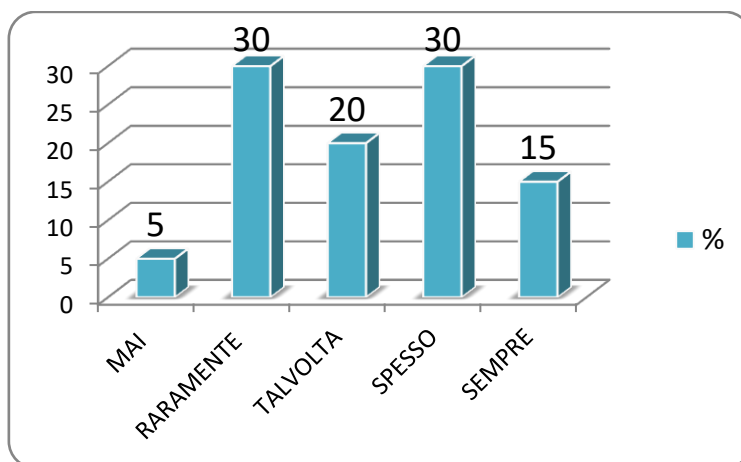


Commento

Pur in presenza di dati positivi, occorre notare che vi è un ampio margine di miglioramento, soprattutto per il tipo di ambito a cui ci riferiamo, dove sarebbero auspicabili degli elevati livelli di standard. Anche in questa circostanza gli scenari futuri impongono un maggior grado di sensibilità per sviluppare una nuova figura di farmacista con più ampie competenze nell'area clinico-farmacologica, in grado di affiancare i medici di base (i.e. dossier farmacologico e farmacovigilanza).

Domanda 13

Vengono periodicamente svolti meeting e briefing per monitorare i target previsti e pianificare le attività associate a nuovi progetti.

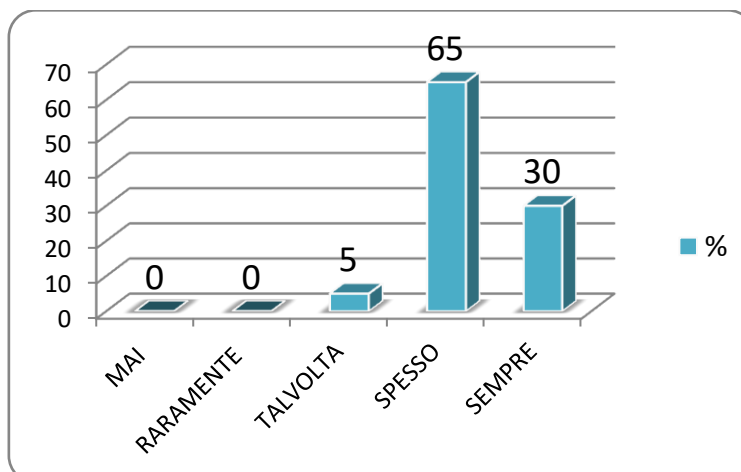


Commento

E' possibile rilevare che questo tipo di attività non è sufficientemente sviluppato: lascia inesplorate aree di teambuilding e di coinvolgimento del personale non solo in attività di routine, ma quale preziosa risorsa nell'ambito dell'innovazione e dello sviluppo, con possibilità di contribuire con suggerimenti e proposte di miglioramento.

Domanda 14

Colgo ogni opportunità per valutare miglorie del punto vendita al fine di renderlo il più accogliente e funzionale possibile.

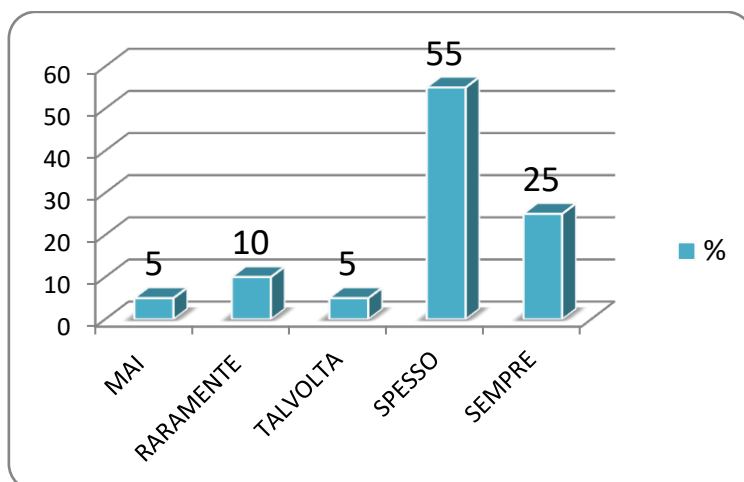


Commento

Dai dati è possibile osservare una marcata sensibilità alla creazione ed organizzazione di un punto vendita che sia rispondente a criteri gestionali/operativi e di orientamento al cliente. E' opportuno rilevare il rischio che tale aspetto possa costituire un elemento di forte interesse e di investimento di energie a discapito di altre aree.

Domanda 15

Il nuovo personale è assunto non solo in base a requisiti normativi ma anche in relazione a specifiche conoscenze attinenti l'area della vendita e marketing.

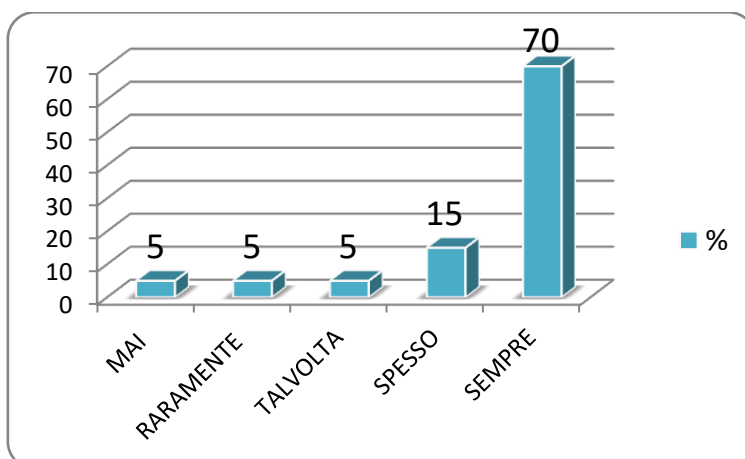


Commento

I risultati, pur mostrando una discreta sensibilità verso una nuova figura di farmacista a cui sono richieste sempre più competenze, come ad esempio nel campo informatico e commerciale-manageriale, non sembrano essere sufficientemente adeguati al settore.

Domanda 16

L'orientamento al team working è fondamentale ai fini di un sereno clima di lavoro ed un proficuo e rapporto con il cliente.



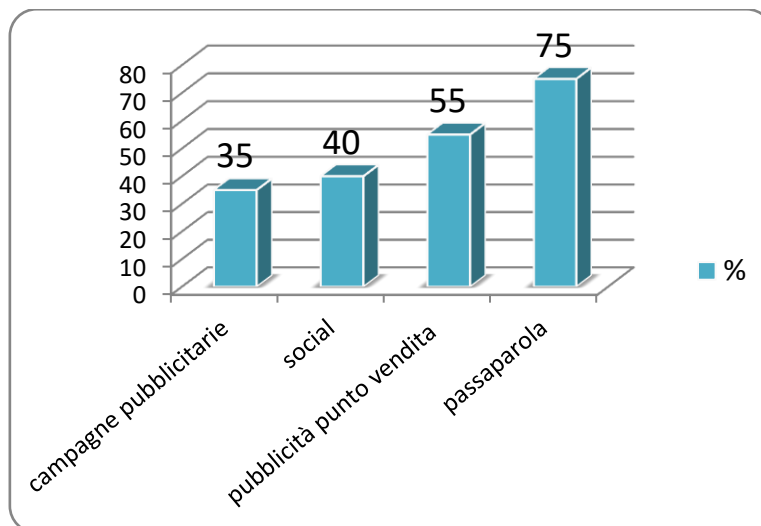
Commento

Dai dati rileviamo una marcata e positiva sensibilità al lavoro di squadra, elemento fondamentale non solo per il clima di lavoro e l'orientamento al cliente, ma anche per altri fini come ad esempio quello della formazione di nuovo personale (i.e. training on the job).

DIMENSIONE DEL CLIENTE

Domanda 17

In che modo cerca di acquisire nuova clientela?

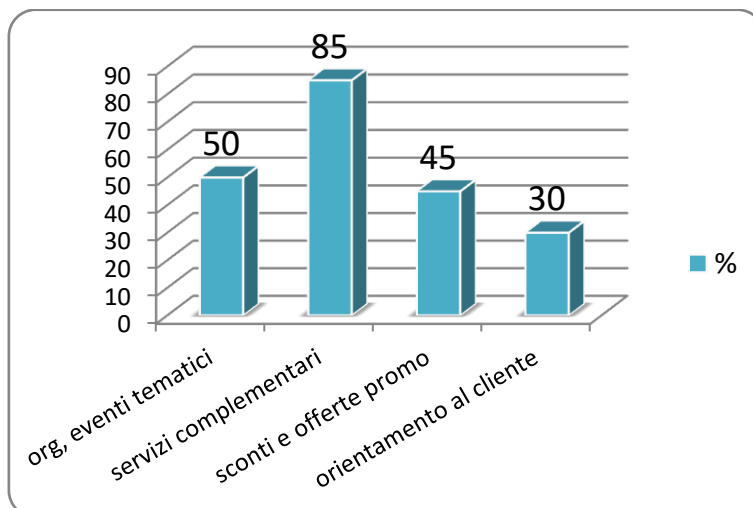


Commento

I dati indicano un approccio fondamentalmente di tipo tradizionale, in particolare quello legato al passaparola, che evidenzia una bassa utilizzazione di tecniche e metodologie innovative.

Domanda 18

In che modo promuove la fidelizzazione della clientela ?

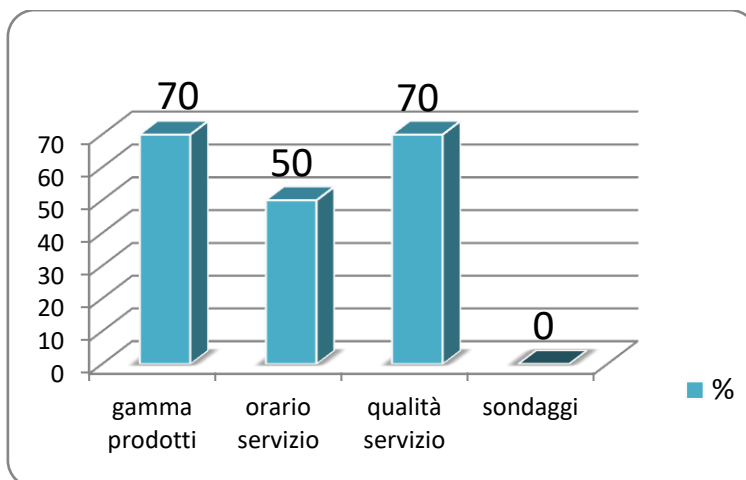


Commento

Dai risultati ottenuti si evidenzia un uso positivo di servizi complementari e l'organizzazione di eventi tematici in contrapposizione ad una scarsa consapevolezza globale del riconoscimento del vero valore aggiunto del servizio, ovvero la soddisfazione del cliente.

Domanda 19

In che modo cerca di soddisfare la sua clientela ?

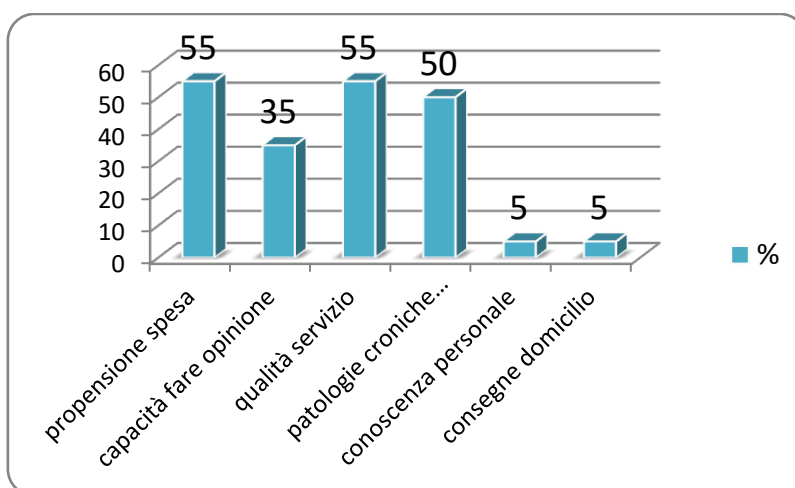


Commento

I risultati indicano in modo prevalente l'utilizzazione di un approccio bilanciato su metodologie a carattere tradizionale. La completa assenza di utilizzazione di sondaggi (i.e. questionari di gradimento) denuncia una scarsa propensione a policy orientate alla reale soddisfazione del cliente.

Domanda 20

In che modo effettua targeting della sua clientela? In base a:



Commento

Dai risultati non emergono elementi fortemente prevalenti. Complessivamente è comunque possibile affermare che il targeting è orientato da criteri fondamentalmente di tipo tradizionale

Analisi dei risultati

L'elaborazione dei questionari ha evidenziato:

- per quanto riguarda la dimensione economico-finanziaria, questa risulta essere ben strutturata e prevalente sulle altre aree prese in esame; questo risultato denota la necessità dell'utilizzo di modelli gestionali e di marketing maggiormente orientati al servizio del cliente;
- per quanto riguarda la dimensione dei processi interni, questa appare alquanto consolidata relativamente alle attività tradizionali, ma non abbastanza sviluppata e diffusa da supportare l'applicazione di modelli gestionali orientati ai principi Lean necessari a ridurre lo spreco di tempo dovuto a interruzioni frequenti durante il servizio ai clienti, o alle attività di inventariato dei prodotti.
- per quanto riguarda la dimensione dello sviluppo futuro è possibile constatare una discreta ma non piena sensibilità per il ruolo fondamentale che rivestono la formazione del personale e il monitoraggio costante delle procedure attraverso briefing e meeting frequenti: il capitale umano e professionale costituisce l'elemento su cui basare innovazione e sviluppo;
- per quanto riguarda l'ultima dimensione, quella del cliente, possiamo constatare che anche in questo caso dal campione esaminato non appare evidente uno spiccato orientamento al cliente se si fa riferimento ai puri criteri Lean Thinking. Dai risultati emergono evidenze poco significative relativamente all'utilizzazione di strategie di marketing e di sondaggi per monitorare il feedback da parte dei clienti.

La ricerca effettuata ci consente di cercare di evidenziare i punti di forza e i punti di debolezza che presentano le farmacie oggi.

Sicuramente l'aspetto economico rappresenta per il farmacista un fattore importante, bisogna però tenere presente che il diminuire del prezzo della stragrande maggioranza dei farmaci, in particolare nel "core business" della Farmacia e cioè nell'area di prescrizione del SSN, anche e soprattutto in concomitanza con l'avvento dei generici, sta portando ad una riduzione dei profitti.

Il farmacista deve quindi assumere un ruolo più ampio e più centrato sulla soddisfazione del cliente. Il cliente ad oggi ancora riconosce al ruolo del Farmacista una primaria importanza, tuttavia sono cambiati i bisogni dei pazienti. Ad esempio il rapporto del cliente rispetto al farmaco si è modificato grazie al modo di accedere alle informazioni, alla consapevolezza dei propri problemi di salute, ma soprattutto all'avvento della digitalizzazione che ha trasformato il modo di curare le persone e il modus operandi delle stesse. È cambiata anche l'offerta di salute a cui può accedere il paziente: farmacia, parafarmacia, acquisto di farmaci online e app sulla salute diversificano i modi in cui oggi si può trovare un consiglio o un rimedio efficace per i propri disturbi.

Per affrontare questo cambiamento il versante della formazione, sia del farmacista che di tutto il personale che opera nella farmacia, deve essere in qualche modo rivoluzionato. Si dovrà delineare una nuova figura di farmacista, sempre più versatile ed orientata ad un servizio più globale, in grado di interpretare ed implementare nuove metodologie e strategie di sviluppo. Da questo ruolo allargato

scaturisce la necessità di un bilanciamento delle competenze, con una propensione verso l'area clinico – farmacologica e una formazione ancor più professionalizzante, che permetta ai farmacisti di interfacciarsi in modo immediato ed efficace con i pazienti. Tale prospettiva delinea uno scenario permeato da una cultura “client oriented” il cui vero obiettivo è quello di riuscire nella non semplice equazione di fornire al cliente “ciò che desidera, nel momento in cui lo desidera, al giusto prezzo”, che costituisce uno dei paradigmi fondamentali del pensiero Lean.

Inoltre dobbiamo aspettarci un'ulteriore trasformazione: da farmacista focalizzato sul farmaco a specialista della salute che si affianchi al medico di medicina generale , se non addirittura allo specialista , durante il processo di cura, e che soprattutto diventi un riferimento fondamentale per il paziente nel mantenimento di una continuità terapeutica. E questo non solo all'interno dell'ospedale, dove il farmacista di reparto collabora direttamente con l'equipe medica e infermieristica, ma anche sul territorio, nella farmacia di comunità, dove può assumere un ruolo centrale nella farmacovigilanza, nel promuovere l'aderenza alla terapia, nell'evitare errori e sprechi nell'uso dei medicinali. Si tratta dei cosiddetti servizi cognitivi, basati cioè sulla competenza del farmacista. Insomma oggi i pazienti, per godere appieno delle prestazioni sanitarie, necessitano di rivolgersi a figure di riferimento nuove, polivalenti, capaci di garantire un'ampia gamma di servizi, dalla piccola diagnostica alla consulenza approfondita sui farmaci, dalla prenotazione delle prestazioni specialistiche alle campagne di prevenzione ed educazione.

L'informatizzazione della sanità, inoltre, consentirà nel futuro di avere online il fascicolo sanitario elettronico che renderà più semplice e costo-efficace l'assistenza e la condivisione dei dati sul paziente tra tutti i professionisti che l'hanno in carico. Si pensi per esempio a un “dossier farmaceutico”, dove mantenere traccia di tutti i medicinali dispensati al paziente, sia quelli prescritti dal medico di famiglia e/o dallo specialista, che quelli da automedicazione.

Tutte queste implicazioni necessitano di un approccio differente nella formazione del farmacista, una nuova educazione alla professione durante il corso di laurea, diversa formazione post-lauream ed educazione continua in medicina (ECM). Di fatto le capacità manageriali indispensabili ai farmacisti di oggi sono decisamente più complesse di quelle richieste anche solo 20 anni fa, così come le capacità comunicazionali, per non parlare della indispensabilità di avere ottime basi informatiche e conoscenze nel campo del marketing. Si può ipotizzare, una diversa preparazione del farmacista che diventerà il “Nuovo Opinion Maker della Salute territoriale”, al quale ad esempio le Aziende Farmaceutiche potrebbero rivolgersi per comprendere meglio gli atteggiamenti dei pazienti nei confronti delle patologie e/o delle terapie. Si potrebbe anche profilare una nuova figura nel ruolo di Project Manager specifico per il settore della farmacia? Certamente potrebbe trattarsi di un attore già presente nel settore farmaceutico, ad esempio un informatore scientifico del farmaco che abbia proseguito la sua formazione con un master o una specializzazione post-lauream fortemente connotati da competenze di marketing e gestione d'impresa della filiera del farmaco. Questi nuovi Job dell'azienda Farmacia

In conclusione, i dati del nostro campione evidenziano la bassa consapevolezza da parte dei titolari di farmacia della necessità di dotarsi e di aderire a dei processi strutturati che consentano di monitorare e misurare l'efficacia di eventuali cambiamenti introdotti, così come ampiamente esplicitato dalle teorie Lean e BSC.

Gli opportuni passi successivi.

Sarebbe utile estendere questo studio pilota ad un campione più ampio, che permetta una maggiore validazione di quanto è emerso .

Adeguatamente valutato il progetto a più ampio spettro, si potrebbe articolare una strategia che valorizzi l'Azienda Farmacia e la prepari, attraverso adeguati training formativi, alle sfide competitive che il mercato salute oggi richiede per l'acquisizione di una clientela di pazienti che necessita di una forte personalizzazione del proprio stato di malattia, se non addirittura ad una maggiore attenzione alla prevenzione della/e stessa/e .

I presenti dati possono essere utilizzati citando la fonte e gli autori