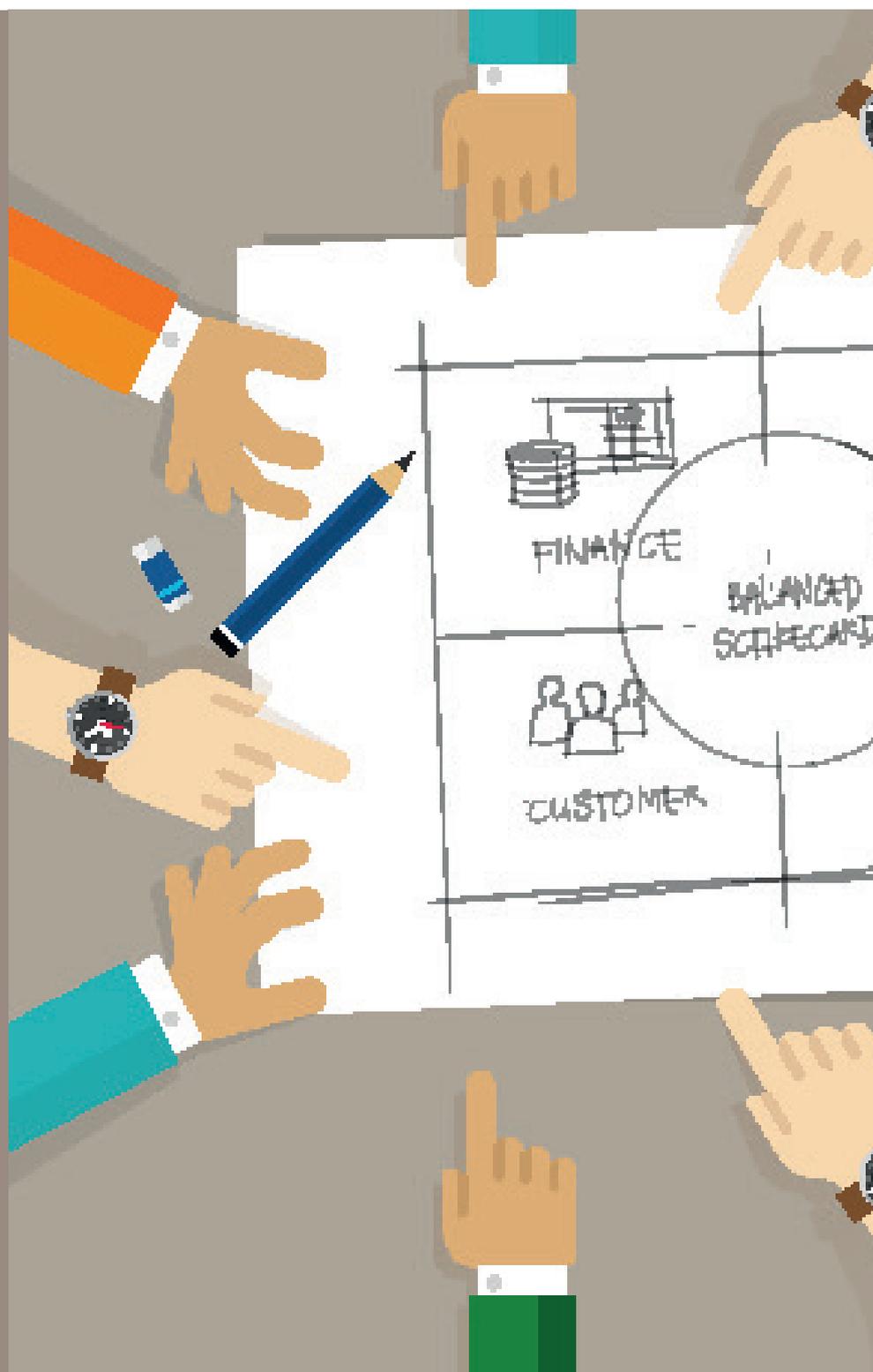


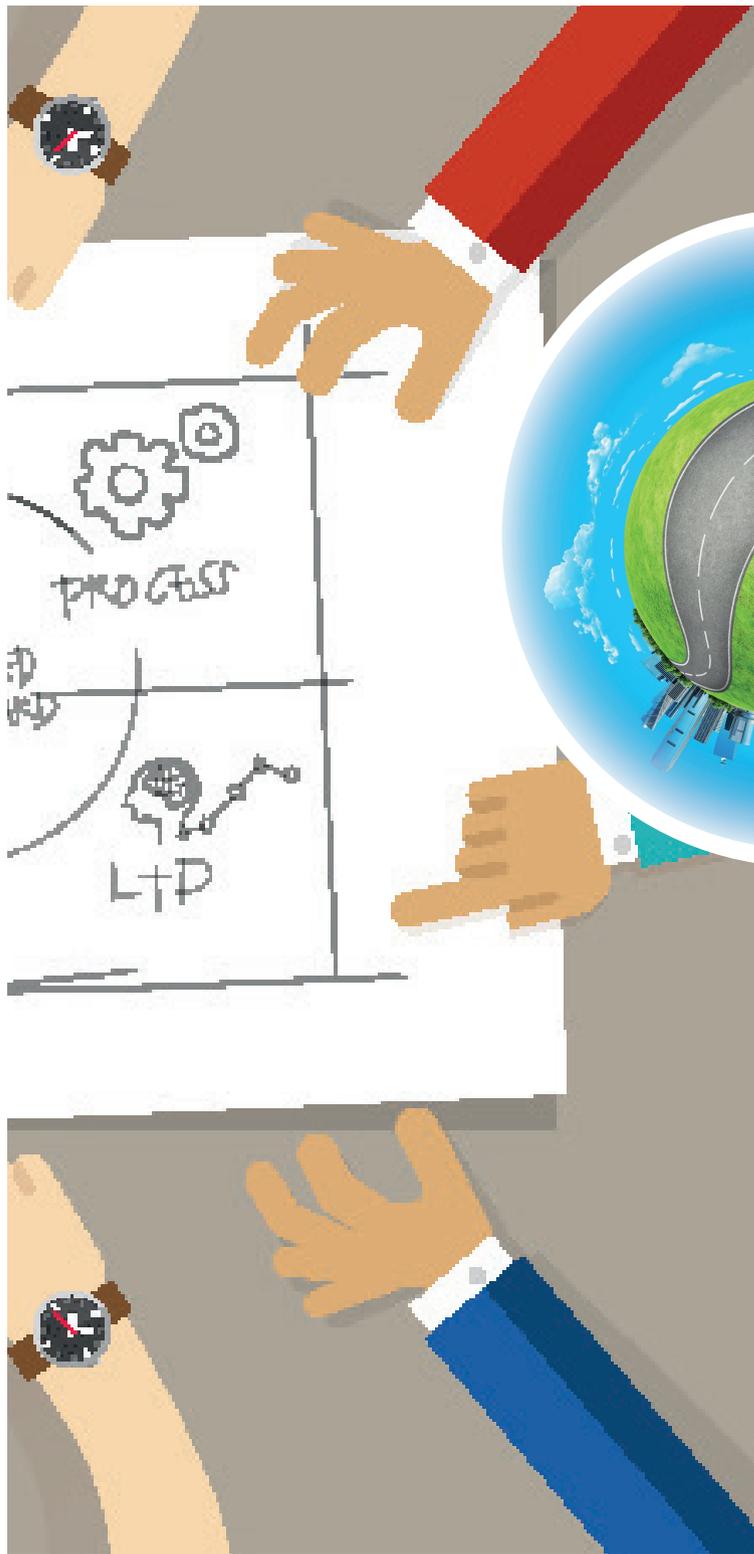
Snellire i processi con la Balanced Scorecard

L'impresa farmacia può tendere verso un miglioramento continuo applicando le tecniche Lean e avvalendosi di uno strumento di controllo come la Bsc



Rifacendoci a Ippocrate, che esaminava tutti i sintomi per trovare i fattori comuni e sceglieva la cura in base a essi, potremmo affermare che anche l'impresa farmacia deve saper mettere insieme i fattori comuni per orientarsi e prendere decisioni strategiche. Gli obiettivi da raggiungere devono essere il

miglioramento continuo e la soddisfazione del cliente attraverso prodotti di qualità, distribuiti nel minor tempo possibile. Il miglioramento è ottenibile applicando principi e tecniche di snellimento dei processi (Lean), con il supporto di uno strumento di controllo quale la Balanced Scorecard (Bsc).



ANCHE I FORNITORI DEVONO ESSERE LEAN

Ai cinque principi se ne aggiunge un sesto: la conversione della catena dei fornitori ai principi snelli. Nella catena distributiva, ad esempio, una forte attenzione dovrebbe essere allocata sulla redistribuzione dei quantitativi di merce nei vari magazzini. Un farmaco e/o un prodotto hanno un flusso progressivo in quattro magazzini (Produzione, Depositorio, Distribuzione intermedia, Farmacie). Se si riuscissero ad abbattere i tempi di transito nei magazzini, si abbatterebbero i costi di stoccaggio, facendo arrivare in tempo reale il prodotto al paziente / cliente. Il just in time è un processo fluido ed economicamente efficiente. Un giorno guadagnato lungo la catena della supply chain farmaceutica significa elevato miglioramento del servizio al paziente, nonché risultato economico per le vendite di tutta la filiera del farmaco. A tutto ciò si potrebbe anche assegnare il parametro di minor costo per il Ssn, qualora si volesse valutare anche la migliore aderenza terapeutica del paziente, nel ricevere il farmaco in tempo e non saltare un giorno di terapia.

**ADOTTARE
IL PENSIERO
SNELLO
SIGNIFICA
LAVORARE
PERSEGUENDO IL
MIGLIORAMENTO
CONTINUO,
PER TENDERE
IDEALMENTE
ALLA PERFEZIONE**

un lato il valore della qualità del prodotto offerto, dall'altro il prezzo di acquisto, altri costi e margini che rappresenteranno globalmente la spesa che affronterà il cliente. L'obiettivo è quindi definire con precisione il valore di ogni prodotto, in base alle sue caratteristiche specifiche. L'offerta a un dato prezzo dovrebbe idealmente avvenire attraverso un 'dialogo' con ognuno dei clienti. Ovviamente questo 'dialogo' è attuabile nell'area commerciale e difficilmente nell'area Ssn, dove il valore è definito a livello centrale. Il valore, quindi, viene 'contrattato' dal cliente e assume significato solamente se espresso in termini di prodotto in grado di soddisfare le sue esigenze a un dato prezzo e in un dato momento. Il consumo di risorse è giustificato solo se crea valore per il cliente finale, altrimenti è spreco (in giapponese: muda). A tal proposito le ricerche di mercato vengono in aiuto sulla necessità di conoscere tale valore attraverso modelli di analisi che valorizzano il bene. Spesso l'Azienda potrebbe sottostimare il valore del bene-prodotto, che invece il cliente sarebbe disposto a pagare a un valore più elevato (price sensitivity). Lo sconto può avere un suo valore, ma anche un rebound negativo, in quanto il 'venditore di sconti' sarà contattato dal cliente solo quando non ha problemi seri.

I CINQUE PILASTRI DEL PENSIERO SNELLO

1. Definire il valore

Prima di sviluppare qualsiasi progetto, è necessario identificare gli aspetti e le caratteristiche che creano valore aggiunto per il cliente. Vengono analizzati da



2. Identificare il flusso del valore

Definito ciò che crea valore, si rende necessario individuare e mappare con chiarezza quali sono le attività richieste per sviluppare l'iter di vendita, da focalizzare esclusivamente sulla creazione di valore per il cliente. Il servizio accurato può creare flusso di valore del bene proposto o acquistato.

L'analisi del flusso di valore (Value Stream Mapping) mette in evidenza gli sprechi attraverso la classificazione delle attività in tre categorie:

- che creano valore (tutte quelle attività il cui costo può essere trasferito al cliente)
- che non creano valore ma sono necessarie (ad esempio, in farmacia non sono eliminabili i sistemi gestionali, gli ordini, la produzione di procedure, gli stock ecc.)
- che non creano valore e non sono necessarie e possono quindi essere eliminate da subito. (ad esempio, le televendite rivolte al titolare di farmacia portano via tempo da dedicare al cliente)

3. Far scorrere il flusso

Definito il Valore, identificato il flusso, è necessario renderlo fluido. Questo è il terzo step per l'eliminazione progressiva di tutti gli sprechi. La tradizionale focalizzazione sulle vendite può essere rimpiazzata dalla creazione di team eterogenei di farmacisti specializzati e focalizzati sulla patologia curata da quel prodotto o da quel presidio, con il giusto consiglio e con la richiesta di feedback da parte del paziente. Focalizzati sulla logica di servizio, i team

seguono l'intero percorso di formazione del valore per un data specializzazione loro assegnata, gestendo in autonomia eventuali anomalie che dovessero emergere. Il processo risulta più efficace se il prodotto viene armonizzato globalmente, secondo un flusso continuo che prevede servizi aggiuntivi ad alto valore aggiunto.

4. Adottare la Logica pull

Per fare sì che il flusso scorra senza interruzioni, sarebbe opportuno permettere ai clienti di 'trainare il processo'. Ad oggi la domanda del mercato è, quantitativamente e qualitativamente, sempre più imprevedibile. Il pensare snello prevede di organizzare il flusso di valore sulla base delle esigenze manifestate di volta in volta dal cliente; in questo senso si dice quindi che "è il cliente che traina (pull) il flusso di valore". In definitiva, l'impresa deve acquisire la capacità di progettare, programmare e realizzare solo quello che il cliente vuole e nel momento in cui lo vuole.

5. Ricercare la perfezione

Adottare il pensiero snello significa lavorare nell'ottica del miglioramento continuo (kai=cambiamento zen=meglio), per tendere idealmente alla perfezione. In questo senso il quinto principio deve fungere da sprone per l'incessante applicazione dei principi Lean e risultare, ogni volta, come un nuovo punto di partenza. Infatti, se si sono applicati correttamente i primi quattro principi si creano sinergie impensabili, che mettono in moto un processo continuo di riduzione dei tempi, degli spazi, dei costi. Una volta



finito si deve ricominciare per fare emergere nuovi sprechi ed eliminarli. La perfezione assoluta, di fatto irraggiungibile, corrisponde all'eliminazione di tutti i muda. Dopo l'implementazione delle tecniche della Lean production, in un ideale sistema che produce business, ogni prodotto, componente e relativo servizio svolto, dovrebbero sempre trovarsi in due sole possibili condizioni: o in lavorazione o in movimentazione. Questo punto è di particolare importanza per la Farmacia, dove i prodotti hanno shelf life sempre più bassa. Questo aspetto dovrebbe indurre a una pianificazione di magazzino attenta e vigile. Le corrette rotazioni del magazzino, se opportunamente applicate e verificate tra acquisti e giacenze, non dovrebbero portare a grandi quantità di farmaci e prodotti immobilizzati e tali da avviare "alla condizione di macero". Anche le altre modalità di sostituzione della merce spesso effettuate in farmacia rappresentano comunque un errore di pianificazione nel business che va monitorato con frequenza.

Bsc, strumento di controllo strategico

La metodologia della Balanced Scorecard nasce nel 1992 da un articolo pubblicato sulla Harvard Business Review da Robert Kaplan e David Norton dal titolo:

'The Balanced Scorecard. The measure that drive performance'. Gli autori proposero un approccio olistico alla misurazione delle performance aziendali, che permettesse il superamento dei limiti della contabilità economico-finanziaria tradizionale. In seguito, la BSC ha assunto un ruolo di controllo strategico utilizzato in una struttura multidimensionale per descrivere, attuare e gestire la strategia di tutta l'organizzazione. Lo scopo è tradurre missioni e strategie in una serie completa di valutazione della performance, che forniscano un modello strutturato per misurare il piano strategico. In tal modo viene a delinearsi un nuovo sistema di management in cui la Bsc ha il merito di collegare gli obiettivi operativi a breve termine con gli obiettivi strategici a lungo termine. In definitiva, si mettono a confronto misure finanziarie e non, indicatori che rallentano i processi e indicatori di tendenza, prospettive di performance interna ed esterna. È un sistema di controllo efficacemente collegato alle componenti della gestione aziendale, per poterne verificare la coerenza con le strategie poste in essere dall'azienda.

Affidarsi unicamente a misure di tipo economico-finanziario in un sistema di management può indurre le organizzazioni in errore. Tali misure sono indicatori ex post, che forniscono informazioni relative ad azioni che sono state già realizzate. La Bsc risulta, pertanto, un utile metodo per 'mettere ordine' tra i dati e gli indicatori, con l'obiettivo di integrarli e 'bilanciarli', ossia di definire le connessioni logiche esistenti tra essi in modo da conoscere in anticipo quali riflessi una determinata azione avrà sull'intera gestione aziendale. Ogni dimensione può condizionare il raggiungimento degli obiettivi posti da un'altra dimensione secondo un processo logico: il patrimonio di conoscenze e competenze posseduto dal personale, unito a un aggiornamento programmato e ben gestito, non solo funge da base per il miglioramento continuo, ma comporta un ripensamento del modo di lavorare all'interno dell'organizzazione.

Questo miglioramento, ottenuto nei procedimenti interni, favorisce la creazione di offerte a più alto valore aggiunto, che determinano la maggiore soddisfazione dei clienti. A sua volta, quest'ultima comporta l'incremento dei margini di redditività aziendali con conseguente incremento nella soddisfazione della proprietà.

Un'indagine sul campo

Interessanti sono i risultati di uno studio sulle strategie adottate attraverso la Bsc nell'ultimo segmento della filiera del farmaco, realizzato nel 2016 su titolari di farmacie sul territorio di Roma (centro e periferia), provincia di Roma e 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 Bsc. Obiettivo dell'indagine era fotografare le farmacie a un punto 0, per conoscere se erano ispirate ai principi di lean management.

Di seguito, i risultati:

1 Creazione del valore

Risultava ben strutturata e prevalente sulle altre aree prese in esame. Questa risultanza denotava la necessità dell'utilizzo di modelli gestionali e di marketing maggiormente orientati al servizio del cliente

2 Orientamento al cliente

Pur se identificato da tutti come fondamentale, eppure non appariva evidente uno spiccato orientamento al cliente se si fa riferimento ai puri criteri Lean Thinking. Dai risultati emergevano evidenze poco significative relativamente all'utilizzazione di strategie di marketing, quali ad esempio sondaggi, analisi di "sentiment", per monitorare il feedback da parte dei clienti nei confronti dell'azienda, dei servizi, dei prodotti.

3 Gestione dei processi

Appariva 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 ad altre attività (ad esempio l'inventario dei prodotti).

4 Apprendimento e crescita

Si constatava una discreta, ma non piena, sensibilità per il ruolo fondamentale che rivestono la formazione del personale e il monitoraggio costante delle

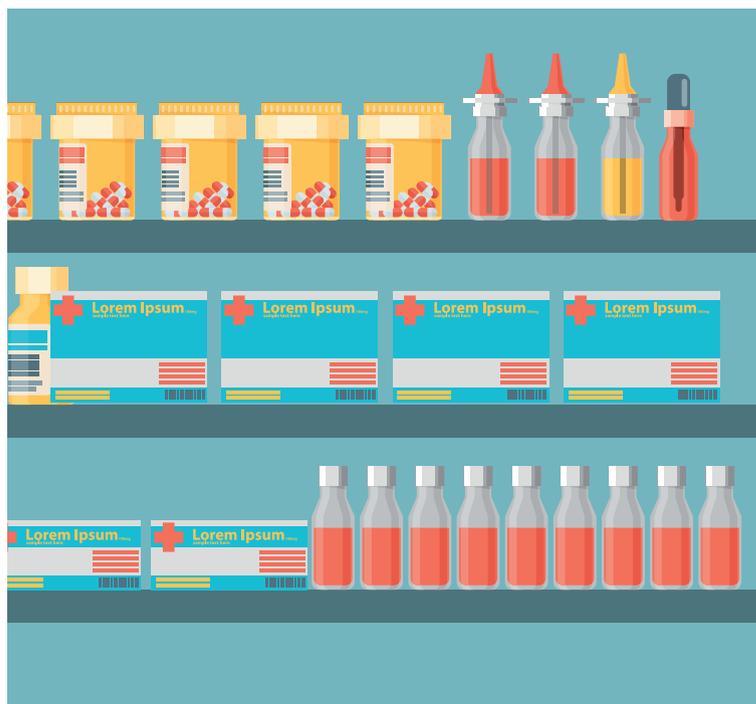


IL FARMACISTA DIVENTERÀ IL NUOVO OPINION MAKER DELLA SALUTE TERRITORIALE, AL QUALE LE AZIENDE FARMACEUTICHE POTREBBERO RIVOLGERSI PER COMPRENDERE MEGLIO GLI ATTEGGIAMENTI DEI PAZIENTI NEI CONFRONTI DELLE PATOLOGIE E/O DELLE TERAPIE

procedure attraverso briefing e meeting frequenti. Investire sul capitale umano e professionale è l'elemento su cui basare innovazione e sviluppo.

E oggi?

Una indagine oggi potrebbe fornire risultati in parte diversi. L'aspetto economico rappresenta ancora oggi per il farmacista un fattore importante e presidiato, ma la forte focalizzazione economica appanna l'attenzione sugli altri parametri, che in realtà sono il motore per generare e mantenere il business e l'efficienza aziendale in movimento. Ridefinire il ruolo in sanità della farmacia, centrandolo primariamente nella soddisfazione del cliente, è l'elemento vincente. Il cliente riconosce un ruolo determinante al farmacista. Tuttavia, non bisogna dimenticare che sono cambiati i bisogni dei pazienti: il rapporto del cliente rispetto al farmaco si è modificato, il modo di accedere alle informazioni, la consapevolezza dei propri problemi di salute, ma, soprattutto, l'avvento della digitalizzazione, hanno trasformato il modo di curare le persone e il modus operandi delle stesse. È cambiata anche l'offerta di salute a cui il paziente può accedere: canali fisici tradizionali e alternativi, virtuali, digitali, e-commerce. Per affrontare questo cambiamento, il versante della formazione, del farmacista e di tutto il personale che opera nella farmacia, deve essere in qualche modo rivoluzionato. Si dovrà delineare una nuova figura di farmacista che, pur



mantenendo le competenze scientifiche di base, dovrà essere sempre più versatile e orientata a un servizio più globale, in grado di interpretare e 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 “customer 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 e al giusto prezzo”, che costituisce uno dei paradigmi fondamentali del pensiero Lean.

Un nuovo profilo per il farmacista

Dobbiamo aspettarci un'ulteriore trasformazione nel profilo del farmacista e nella farmacia: da focalizzato sul farmaco, il farmacista diventa specialista della salute, che si affianca al medico di medicina generale durante il processo decisionale e di mantenimento della cura; allo stesso modo la farmacia di comunità assume 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. 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. Ciò renderà più semplice e ‘cost-effectiveness’ l'assistenza e la condivisione dei dati sul paziente tra tutti i professionisti che l'hanno in carico, farmacista incluso. 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 che nutraceutici.

È richiesto quindi un approccio differente nella formazione del farmacista, una nuova educazione alla professione anche attraverso l'educazione continua in medicina (ECM). Di fatto, le capacità manageriali indispensabili ai farmacisti di oggi sono più complesse di quelle richieste solo 20 anni fa: le capacità comunicazionali, per non parlare della indispensabilità delle conoscenze informatiche e di marketing sanitario, non solo tradizionale ma anche digitale, sono e saranno i requisiti differenzianti nella ‘job description del farmacista’. 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 potrebbero creare nuove opportunità nell'azienda farmacia, dove Salute e Mercato potrebbero trovare la stessa dignità, con obiettivi di miglioramento degli sprechi, base per una elevata eticità professionale.

Bibliografia

Roberto Adrower, Valeria Angelini, Mariangela Biava, Snellire i processi della filiera del farmaco: principi e tecniche di management farmaceutico. La fotografia della Farmacia Italiana, Facoltà Farmacia e Medicina – Scienze farmaceutiche Applicate, Università La sapienza Roma, 2016

© RIPRODUZIONE RISERVATA