

Proviamo con il coach



Marketing e Tecniche di Accesso al Mercato del Farmaco canale E-O

Roberto Adrower

Farmacista / Life Science Professional in Marketing & Communication
Professore a Contratto di Marketing e Tecniche di Accesso al Mercato del Farmaco
Facoltà di Farmacia e Medicina Corso Scienze farmaceutiche Applicate

Un . La Sapienza Roma

roberto.adrower@uniroma1.it

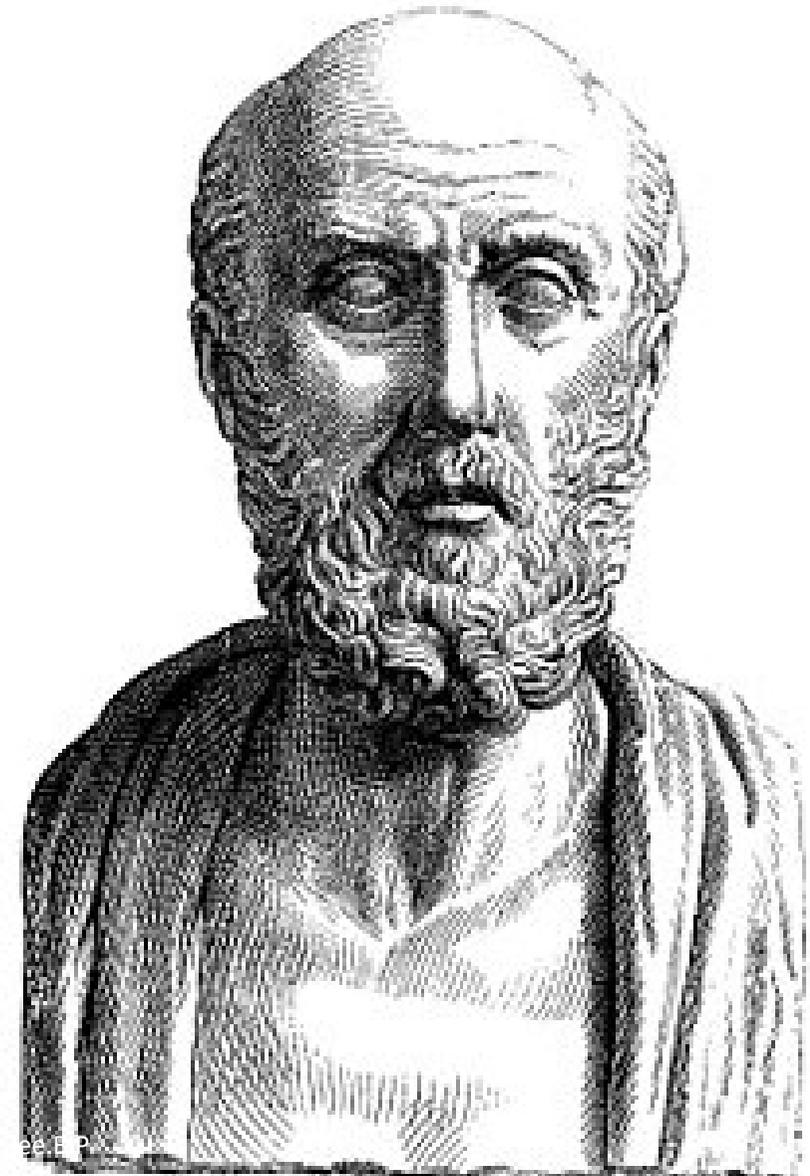


Lean Management Balance Score Card

Ippocrate

- esaminava tutti i sintomi
- per trovare i fattori comuni e sceglieva la cura in base a essi .

materiale utilizzabile citando L'autore Roberto Adrower
2020



Questa foto di Autore sconosciuto è concesso in licenza da [CC BY-SA](#)

La Gestione aziendale

- La gestione aziendale dei vari processi è diventata molto più complessa

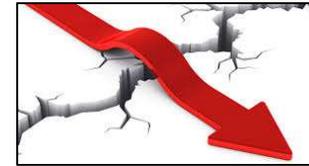
Secondo BCG in 55 anni (dal 1955 al 2010) gli indicatori di performance aziendale sono aumentati di circa 6 volte (da un max di 7 nel 1955 ad un max di 42 nel 2010)

- Il modo con cui le aziende hanno però cercato di gestire la complessità (procedure, ruoli, meccanismi integrativi) è però aumentata dal 1955 al 2010 di circa 35 volte

- **Si può perciò dire che: «L'aumento della complessità è stato gestito in modo complicato»**

roberto adrower - bee-BIP & co sas le slide possono essere utilizzate citando l'autore

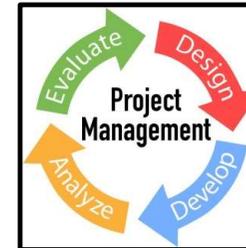
Ci vogliono
strumenti “snelli” ?



LEAN THINKING



PROJECT MANAGEMENT



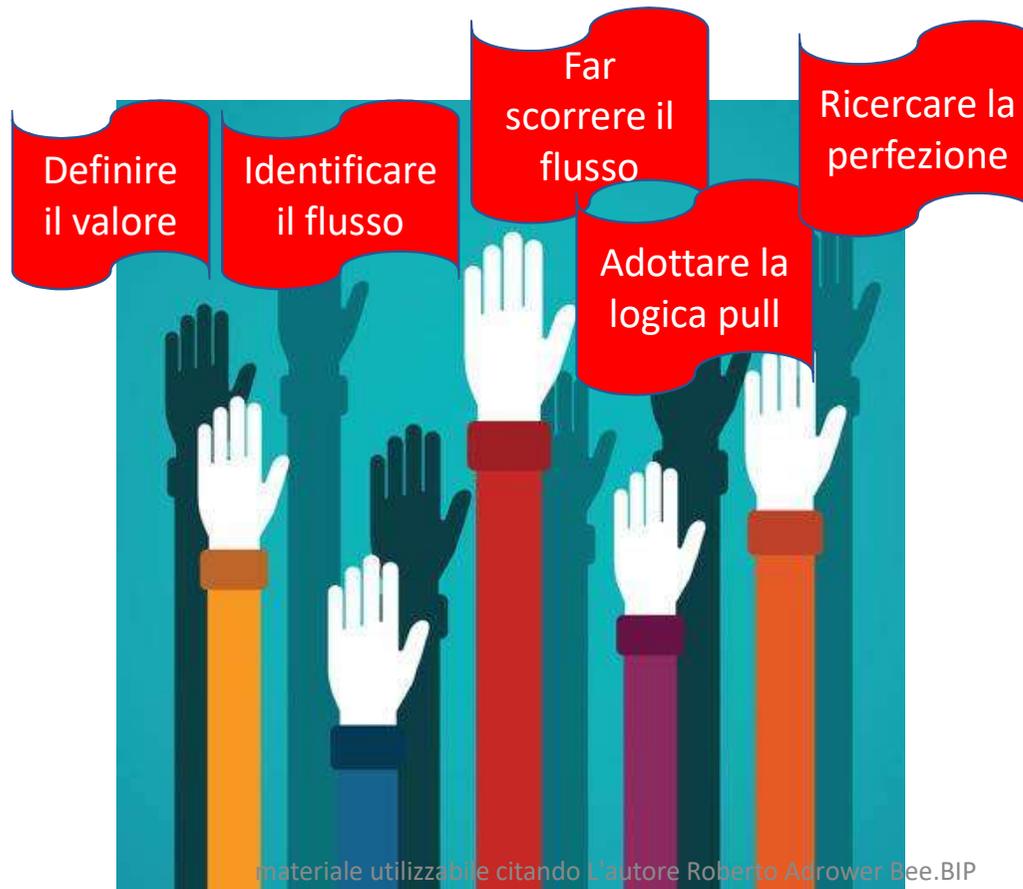
BALANCED SCORECARD

Lean thinking



«Metodo sistematico per identificare ed eliminare sprechi (attività che non aggiungono valore) attraverso un continuo miglioramento facendo fluire la produzione al ritmo della richiesta del cliente e alla continua ricerca della perfezione»

I cinque pilasti del pensiero snello





SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Le tecniche lean

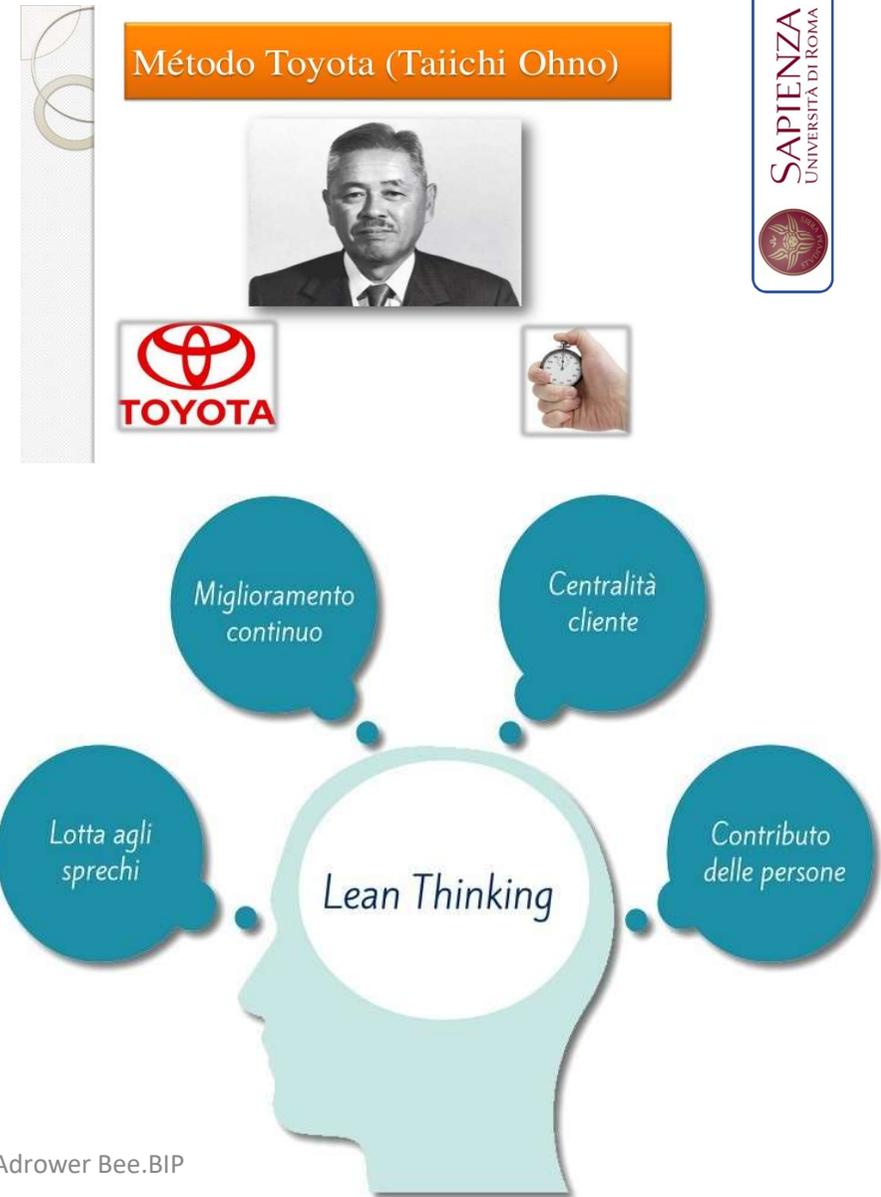
- Metodo 5s
- Kaizen
- Il Just In Time (JIT)
- Push Vs Pull
- Cellular Manufacturing
- Kanban
- Total Productive Maintenance (TPM)
- FMEA – Failure Mode and Effects Analysis
- Value Stream Mapping
- Visual Control

Muda i 7 sprechi da combattere

Muda (無駄) è un termine giapponese che identifica attività inutili o che non aggiungono valore o improduttive. Fa parte dei concetti lean, alla base del Toyota ..

- 1 Sovrapproduzione (overproduction)
- 2 Trasporti (transporting)
- 3 Attese (waiting)
- 4 Scorte (inventory)
- 5 Movimento (motion)
- 6 Difetti (defects/rework)
- 7 Processi inutilmente costosi (process wastes)

materiale utilizzabile citando L'autore Roberto Adrower Bee.BIP
2020



Project management



E' un sistema gestionale volto al raggiungimento di un obiettivo -generalmente lo sviluppo di un progetto (pianificazione, controllo, monitoraggio, revisione) - nel rispetto dei tempi, dei costi e conformemente alle specifiche predefinite.

BALANCED SCORECARD



Metodo gestionale che cerca di combinare gli indicatori delle performance passate (risultati finanziari) con gli indicatori delle performance future come la soddisfazione del cliente, lo sviluppo del capitale umano ed intellettuale ed apprendimento.

La Balanced Scorecard



- Quando? Nel 1992 da Kaplan e Norton
- Cos'è? Strumento di controllo strategico multidimensionale per la misurazione della performance
- Scopo? Tradurre la missione e le strategie dell'impresa in una serie di indicatori di performance che andranno a costruire il "cruscotto" di base per poter monitorare il raggiungimento degli obiettivi prefissati



Articolazioni delle Prospettive

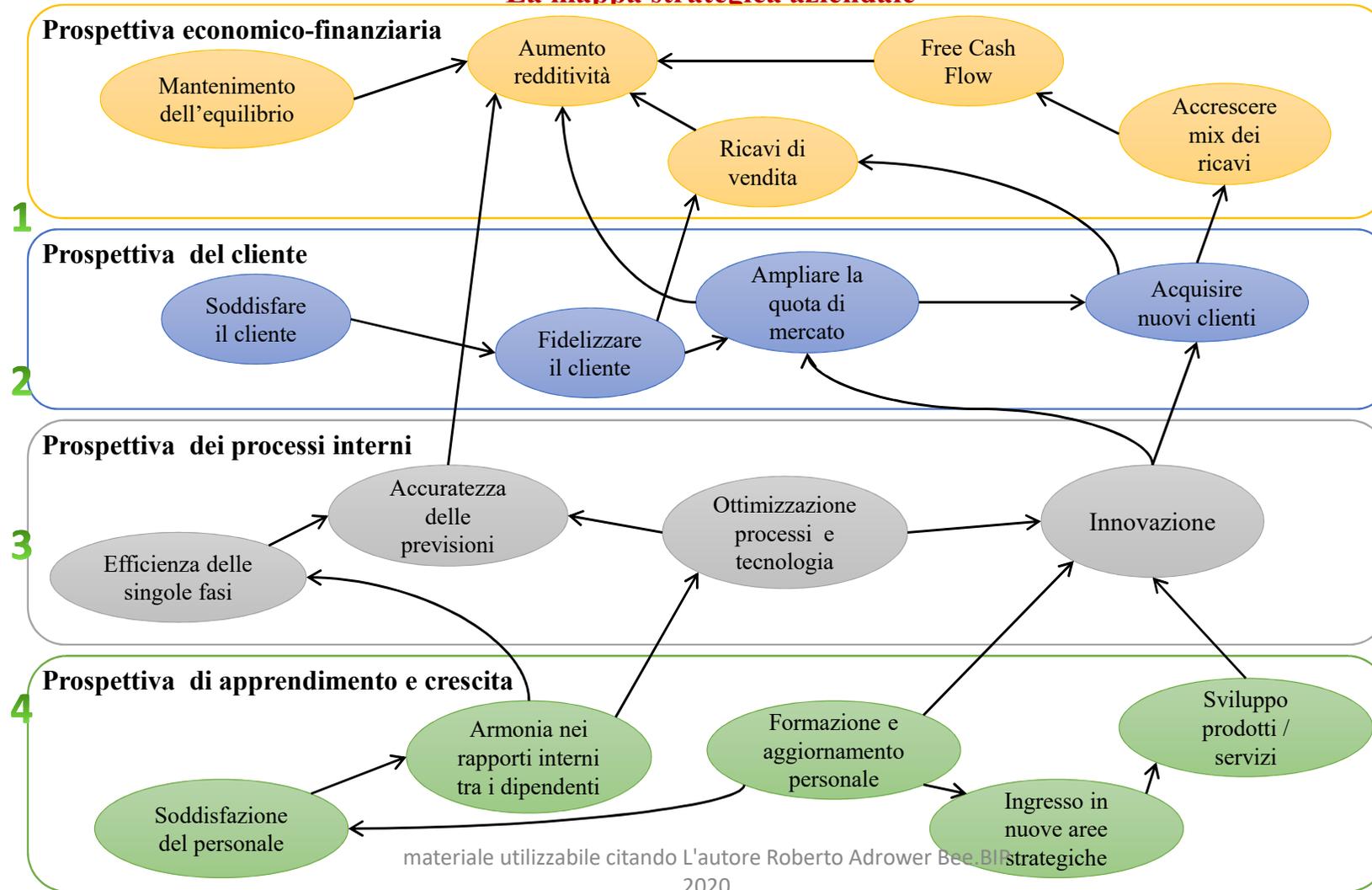
- **Obiettivi:** traguardi strategici coerenti con la vision aziendale
- **Iniziativa:** azioni e comportamenti da mettere in atto per raggiungere i target previsti per i singoli indicatori
- **Indicatori:** misure quantitative di misurazione della performance
- **Target:** valori quantitativi da raggiungere in ogni misura

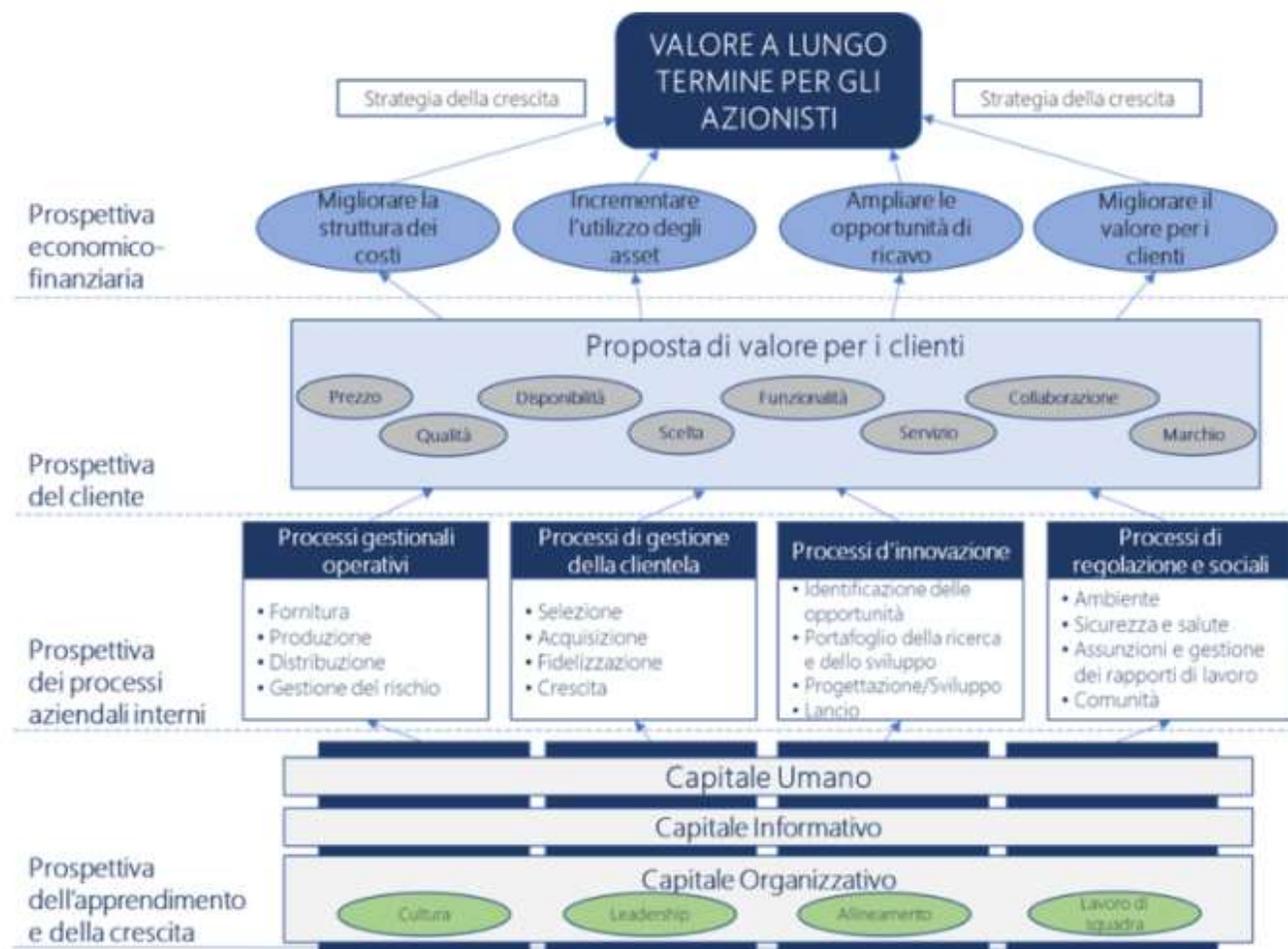
La logica della Balanced Scorecard

“La scheda di valutazione bilanciata è qualcosa di più che un sistema di misurazione tattica e operativa. Le società più innovative la utilizzano come sistema strategico di management, per gestire la loro strategia a lungo termine, usando il punto focale della misurazione della scheda per realizzare processi di management d’importanza vitale:” [Kaplan e Norton]

- Chiarire e tradurre la vision e la strategia
- Comunicare e collegare tra loro obiettivi strategici e misure
- Pianificare, stabilire obiettivi e adeguare le iniziative strategiche
- Aumentare il feedback strategico e l’apprendimento

**Il punto di vista delle aziende sulla comunicazione al paziente :
La mappa strategica aziendale**

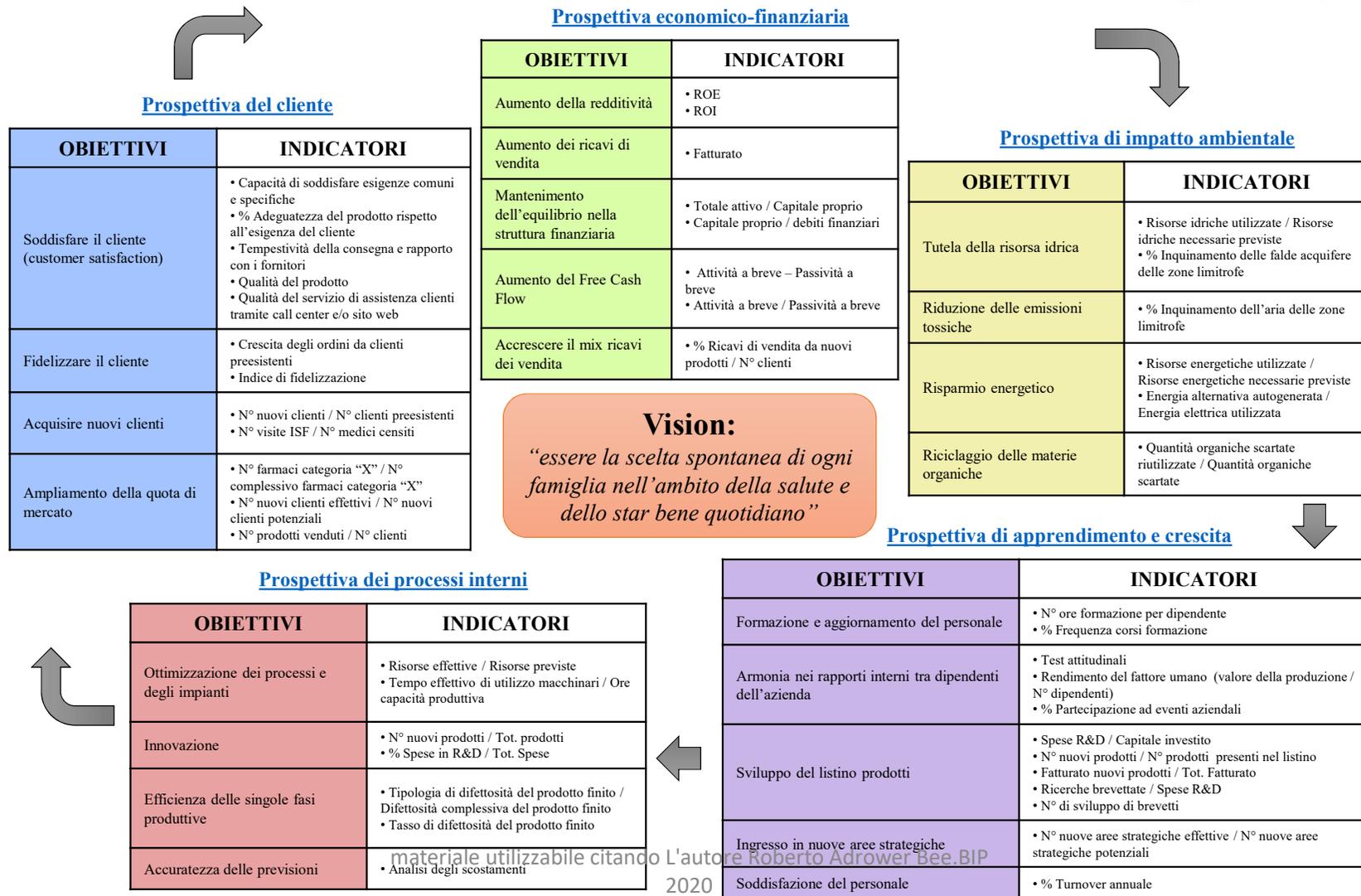




Costruzione della Balanced Scorecard



La Balanced Scorecard di Company X



Prospettiva economico-finanziaria

OBIETTIVI	INDICATORI
Aumento della redditività	<ul style="list-style-type: none">• ROE• ROI
Aumento dei ricavi di vendita	<ul style="list-style-type: none">• Fatturato
Mantenimento dell'equilibrio nella struttura finanziaria	<ul style="list-style-type: none">• Totale attivo / Capitale proprio• Capitale proprio / debiti finanziari
Aumento del Free Cash Flow	<ul style="list-style-type: none">• Attività a breve – Passività a breve• Attività a breve / Passività a breve
Accrescere il mix ricavi dei vendita	<ul style="list-style-type: none">• % Ricavi di vendita da nuovi prodotti / N° clienti



Prospettiva del cliente

OBIETTIVI	INDICATORI
Soddisfare il cliente (customer satisfaction)	<ul style="list-style-type: none">• Capacità di soddisfare esigenze comuni e specifiche• % Adeguatezza del prodotto rispetto all'esigenza del cliente• Tempestività della consegna e rapporto con i fornitori• Qualità del prodotto• Qualità del servizio di assistenza clienti tramite call center e/o sito web
Fidelizzare il cliente	<ul style="list-style-type: none">• Crescita degli ordini da clienti preesistenti• Indice di fidelizzazione
Acquisire nuovi clienti	<ul style="list-style-type: none">• N° nuovi clienti / N° clienti preesistenti• N° visite ISF / N° medici censiti
Ampliamento della quota di mercato	<ul style="list-style-type: none">• N° farmaci categoria "X" / N° complessivo farmaci categoria "X"• N° nuovi clienti effettivi / N° nuovi clienti potenziali• N° prodotti venduti / N° clienti



Prospettiva dei processi interni

OBIETTIVI	INDICATORI
Ottimizzazione dei processi e degli impianti	<ul style="list-style-type: none">• Risorse effettive / Risorse previste• Tempo effettivo di utilizzo macchinari / Ore capacità produttiva
Innovazione	<ul style="list-style-type: none">• N° nuovi prodotti / Tot. prodotti• % Spese in R&D / Tot. Spese
Efficienza delle singole fasi produttive	<ul style="list-style-type: none">• Tipologia di difettosità del prodotto finito / Difettosità complessiva del prodotto finito• Tasso di difettosità del prodotto finito
Accuratezza delle previsioni	<ul style="list-style-type: none">• Analisi degli scostamenti



Prospettiva di apprendimento e crescita

OBIETTIVI	INDICATORI
Formazione e aggiornamento del personale	<ul style="list-style-type: none">• N° ore formazione per dipendente• % Frequenza corsi formazione
Armonia nei rapporti interni tra dipendenti dell'azienda	<ul style="list-style-type: none">• Test attitudinali• Rendimento del fattore umano (valore della produzione / N° dipendenti)• % Partecipazione ad eventi aziendali
Sviluppo del listino prodotti	<ul style="list-style-type: none">• Spese R&D / Capitale investito• N° nuovi prodotti / N° prodotti presenti nel listino• Fatturato nuovi prodotti / Tot. Fatturato• Ricerche brevettate / Spese R&D• N° di sviluppo di brevetti
Ingresso in nuove aree strategiche	<ul style="list-style-type: none">• N° nuove aree strategiche effettive / N° nuove aree strategiche potenziali
Soddisfazione del personale	<ul style="list-style-type: none">• % Turnover annuale



Prospettiva di impatto ambientale

OBIETTIVI	INDICATORI
Tutela della risorsa idrica	<ul style="list-style-type: none">• Risorse idriche utilizzate / Risorse idriche necessarie previste• % Inquinamento delle falde acquifere delle zone limitrofe
Riduzione delle emissioni tossiche	<ul style="list-style-type: none">• % Inquinamento dell'aria delle zone limitrofe
Risparmio energetico	<ul style="list-style-type: none">• Risorse energetiche utilizzate / Risorse energetiche necessarie previste• Energia alternativa autogenerata / Energia elettrica utilizzata
Riciclaggio delle materie organiche	<ul style="list-style-type: none">• Quantità organiche scartate riutilizzate / Quantità organiche scartate

- La BSC è evoluta da strumento di misurazione delle performance a strumento di traduzione di mission e strategie in obiettivi
- XXXXXX non utilizza la BSC, ma dati i suoi obiettivi di internazionalizzazione e diversificazione la BSC potrebbe rappresentare un grande aiuto strategico

- In Italia solo il 27% delle imprese di maggiori dimensioni utilizzano la BSC

“Il cambiamento è il processo col quale il futuro invade le nostre vite.”

Alvin Toffer

- La BSC resta uno strumento da cui partire poiché il controllo è destinato in futuro a cambiare

Conclusioni

Benefici della lean analysis

On the supply side, it implemented Lean operational processes with streamlined governance and review cycles. **The Lean program delivered a 15 to 25 percent first-year productivity gain, largely through managing demand.**

Risultati

AREA LABORATORI (QA/QC)

- Produttività: + 15% (400 k€)
- LT analisi prodotto finito: -50%

keep the focus on improving performance. To further cut costs, the company standardized packaging and labelling, and consolidated shipments from suppliers. Finally, a new IT system allows people to see how much inventory is actually in stock before ordering new supplies. **The company's Lean efforts in this area deliver more than \$20 million in annual savings.**

Goal	Target	Results
Total Pipeline Lead Time Reduction	6 days	5 days
Throughput Time reduction	3 days	2 days
WIP reduction	30%	37%
Lay-out redesign (walkthrough reduction)	300 mt	284 mt

Table 1. Results after 90 days

AREA PRODUZIONE

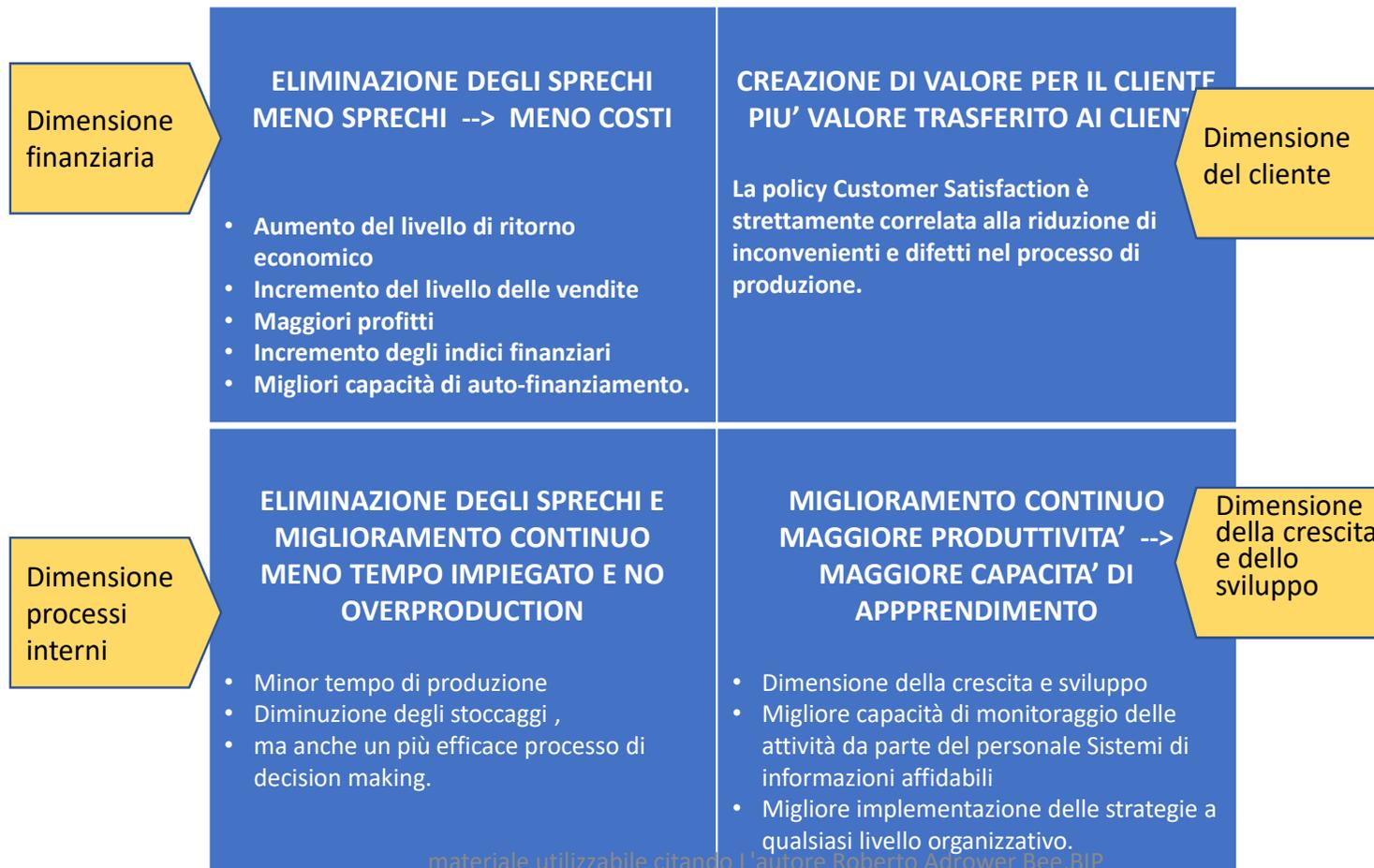
- Tempi ciclo polo chimico e farmaceutico: -21%
- Variabilità cicli di essiccazione: da 440K ppm a 197 ppm
- Disponibilità impianti: +13%
- PROCESSO BATCH RECORD
- Fasi del processo: -50%
- Riduzione documenti: -36%
- Produttività: -2 FTE

materiale utilizzabile citando L'autore Roberto Adrower Bee.BIP

2020



Una diversa visione della stessa prospettiva



materiale utilizzabile citando L'autore Roberto Adrower Bee BIP

2020

Il questionario

Quanto le seguenti affermazioni sono applicabili alla sua farmacia?

	mai	raramente	talvolta	spesso	sempre
OPERAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA					
1. Il titolo e l'unico o fondamentale motivo di partecipazione	<input type="checkbox"/>				
2. Il titolo della partecipazione del punto vendita (spese, costi) di partecipazione finanziaria di bilancio	<input type="checkbox"/>				
3. Variazione contabilmente rilevante e costante in bilancio contabile della "voce" "spese" rispetto ai "ricavi"	<input type="checkbox"/>				
4. Viene strutturato un piano di sviluppo (di marketing o diversificazione) a medio-lungo termine	<input type="checkbox"/>				
OPERAZIONE DEL PROCESSO AZIENDALE					
5. Mi occupo personalmente sulle nuove tecnologie per migliorare l'efficienza produttiva	<input type="checkbox"/>				
6. In questa farmacia parlavo di come possiamo evitare il fallimento (o l'insolvenza) in questa farmacia (la telefonata, l'audit, etc.) "impersonale" allo staff di lavoro (adottando un'attitudine)	<input type="checkbox"/>				
7. Intervento personale in questa farmacia (la telefonata, l'audit, etc.) "impersonale" allo staff di lavoro (adottando un'attitudine)	<input type="checkbox"/>				
8. In questa farmacia abbiamo necessario di dedicare molto tempo al cliente	<input type="checkbox"/>				
9. In mancanza di un prodotto riusciamo a renderlo disponibile al cliente entro 24 h	<input type="checkbox"/>				
10. La gestione delle scorte genera perdite dovute alla scadenza di alcune parti di	<input type="checkbox"/>				
11. L'efficienza produttiva produttiva è aumentata che migliorando continuamente	<input type="checkbox"/>				
OPERAZIONE DELLA CLIENTELA E DELL'APPREZZAMENTO					
12. Il personale è tenuto a frequentare corsi di formazione	<input type="checkbox"/>				
13. Vengono frequentati corsi di marketing e branding per migliorare il servizio clienti e distinguere la nostra azienda e i nostri servizi	<input type="checkbox"/>				
14. Conosciamo ogni competitor del nostro punto vendita e conosciamo il suo punto di forza e le sue debolezze	<input type="checkbox"/>				
15. Il nostro personale è tenuto ad essere a contatto continuo con i clienti e a rispondere a richieste e domande	<input type="checkbox"/>				
16. L'operatività di lavoro viene a fondersi con il cliente	<input type="checkbox"/>				

OPERAZIONE DEL CLIENTE

17. In che modo cerca di acquistare nuove clientela?

- mediante campagne pubblicitarie
- mediante utilizzo dei social
- parole sui passaparola
- pubblicità nel punto vendita

18. In che modo promuove la fidelizzazione della clientela?

- mediante organizzazione di eventi tematici
- offrendo il più ampio possibile numero di servizi complementari (consulenza, pressione, analisi del sangue, test per le intolleranze, etc.)
- invitando clienti e offerte professionali
- fornendo i collaboratori mediante tecniche di orientamento al cliente

19. In che modo cerca di soddisfare la sua clientela?

- assicurandosi e ampliando la tipologia e la gamma dei prodotti
- offrendo orari di apertura prolungati
- proponendo questionari di gradimento
- assicurando un servizio rapido ed efficace

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

- patologie croniche/acute
- propensione alla spesa
- capacità di fare opinioni
- una classificazione metodologica che ha fatto sulla sua clientela, basata su:

OPERAZIONE DEL CLIENTE

17. In che modo cerca di acquistare nuove clientela?

- mediante campagne pubblicitarie
- mediante utilizzo dei social
- parole sui passaparola
- pubblicità nel punto vendita

18. In che modo promuove la fidelizzazione della clientela?

- mediante organizzazione di eventi tematici
- offrendo il più ampio possibile numero di servizi complementari (consulenza, pressione, analisi del sangue, test per le intolleranze, etc.)
- invitando clienti e offerte professionali
- fornendo i collaboratori mediante tecniche di orientamento al cliente

19. In che modo cerca di soddisfare la sua clientela?

- assicurandosi e ampliando la tipologia e la gamma dei prodotti
- offrendo orari di apertura prolungati
- proponendo questionari di gradimento
- assicurando un servizio rapido ed efficace

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

- patologie croniche/acute
- propensione alla spesa
- capacità di fare opinioni
- una classificazione metodologica che ha fatto sulla sua clientela, basata su:

IL CAMPIONE

21 Farmacie (3 Comunali e 18 Private) tutte con un fatturato medio alto
OBIETTIVO DELLA RICERCA

fotografare "lo stato dell'arte" delle Farmacie Italiane per prendere coscienza e conoscenza di dove siamo e dove dovremmo andare

materiale utilizzabile citando L'autore Roberto Adrower Bee.BIP

2020



I risultati

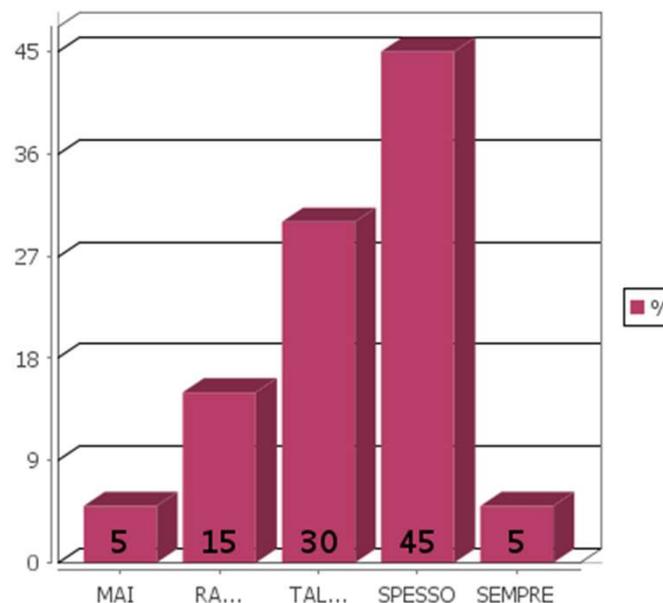
FARMACIA: QUALI PROSPETTIVE?

Indagine conoscitiva sulle strategie chiave nella gestione della farmacia

DIMENSIONE ECONOMICO FINANZIARIA

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

- MAI
- RARAMENTE
- TALVOLTA
- SPESSE
- SEMPRE
- NON SO



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.

materiale utilizzabile citando L'autore Roberto Adrower Bee.BIP

2020

Analisi dei risultati



DIMENSIONE ECONOMICO FINANZIARIA

Risulta essere molto presente e strutturata.

DIMENSIONE DEI PROCESSI INTERNI

appare alquanto consolidata relativamente alle attività tradizionali, **ma non abbastanza sviluppata da supportare l'applicazione di modelli gestionali orientati ai principi Lean.**

DIMENSIONE DELLA CRESCITA E DELL' APPRENDIMENTO

è possibile constatare una discreta **ma non piena sensibilità al ruolo fondamentale che riveste l'area della formazione del personale e del monitoraggio costante delle procedure**

DIMENSIONE DEL CLIENTE

non appare evidente uno spiccato orientamento al cliente se si fa riferimento ai puri criteri Lean Thinking.

Proposte sui punti deboli per un efficace lean analysis

DIMENSIONE DEI PROCESSI INTERNI

Necessità di conoscere meglio i processi interni (Project Mangment)

Necessità di migliorare le procedure ed il leadtime vs ad esempio lo sviluppo del fascicolo sanitario

DIMENSIONE DELLA CRESCITA E DELL' APPRENDIMENTO

Necessità di maggiori audit interni per ridurre sprechi e leadtime lavorativi

Necessità di certificazione delle professionalità presenti

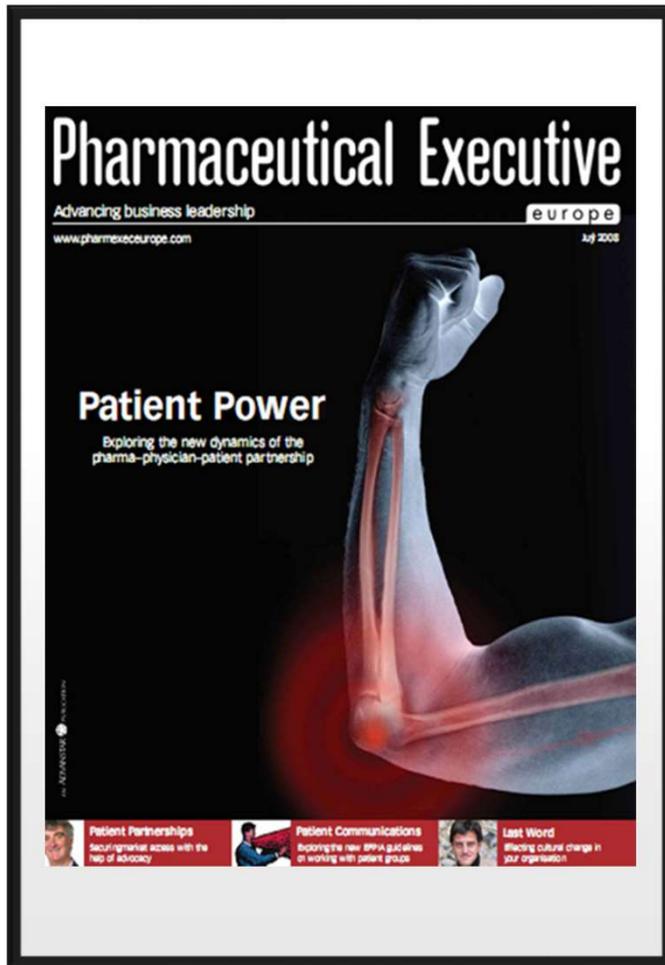
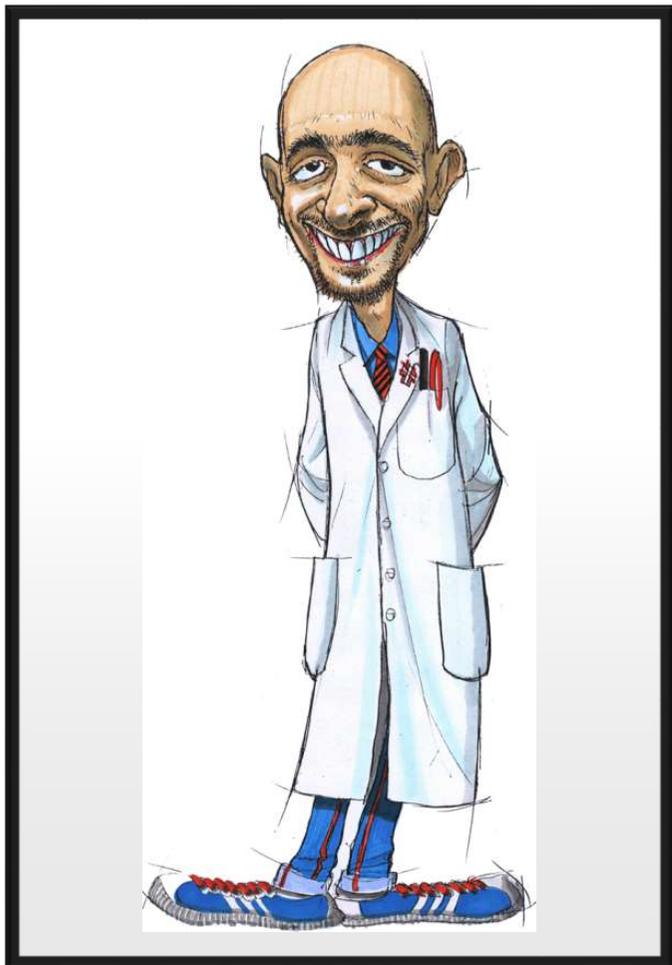
DIMENSIONE DEL CLIENTE

Necessità di tecniche innovative per l'acquisizione della clientela

Il tutto si basa sul passaparola

Necessità di utilizzo di metodiche di misurazione Della customer satisfaction

- “La capacità di un’impresa di apprendere e migliorarsi è direttamente collegata al valore che essa è in grado di generare. Solo grazie alle innovazioni di prodotto e servizio si può creare valore per i clienti, e solo attraverso innovazioni di processo continue si potranno penetrare nuovi mercati migliorando la redditività.”
- *F. Alberti*



Il percorso della partecipazione attiva nel rischio cardiovascolare

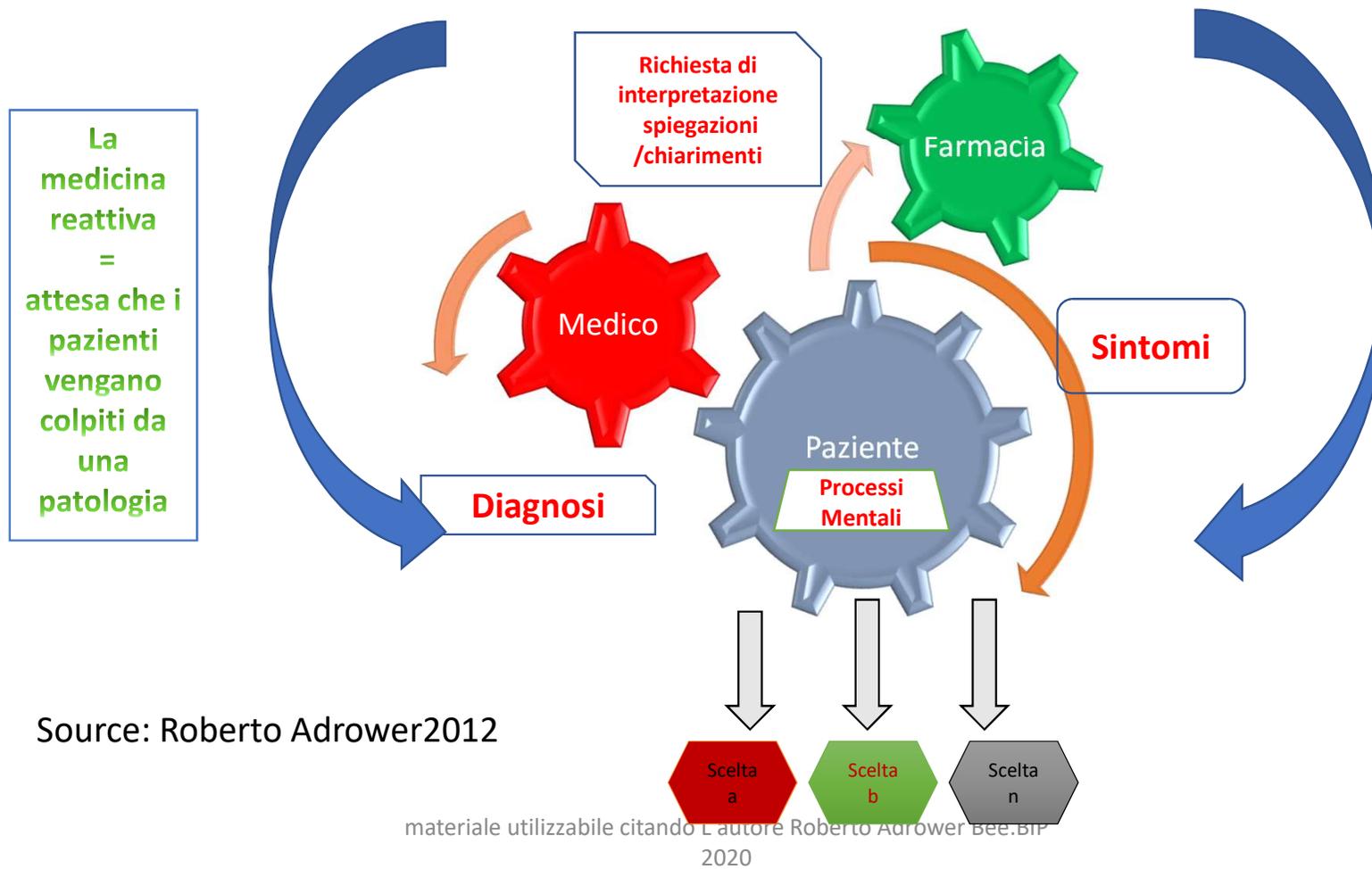
Counselling

E'aiutare il " cliente-PAZIENTE a trovare dentro di sè le soluzioni .
Ciò implica
una partecipazione attiva dello stesso

autoconoscenza
autodeterminazione
autocontrollo

Source : Murtagh , WAccomasso

La Farmacia il Farmacista in sintonia tra Medico e Paziente



Incentivo tangibile ad una soluzione motivante

Motivo

- Fame
- **Tendenza ad una patologia /Malattia**

Obiettivo

- Cibo
- **Cercare una Soluzione Salutistica e/o Terapeutica**

Comportamento

- Cucinare cibo – Mangiare
- **Rispondere all'obiettivo / aderire alla Soluzione e/o terapia**