

Il Metodo

Al diu vet



**Diventare imprenditori Veterinari di
successo**

Gestione costi e profitti

EBook

Autori

Dott.ssa Silvia Bonasegale

Med Vet - Social Media Manager Content Creator BluVet, esperta in strategie digitali per Veterinari.

Dott.ssa Claudia Ustione

Consulente SEO specializzata per strutture e cliniche veterinarie. Porta visibilità ai siti web a professionisti, aziende e cliniche veterinarie attraverso i motori di ricerca.

Dott.ssa Alessandro Vischi

Med Vet & Fondatore Vetmanager Applica la gestione d'impresa alle strutture veterinarie.

Dott. Enrico Carrera

Med Vet & MBA. Analizza e gestisce i processi di creazione del valore finanziario all'interno delle attività veterinarie.

Dott. Giuseppe Iardella

Med Vet & Fondatore di PetCorner.Vet Sviluppa il retailing nelle Strutture Veterinarie come servizio accessorio dell'attività professionale clinica.

Revisione 0

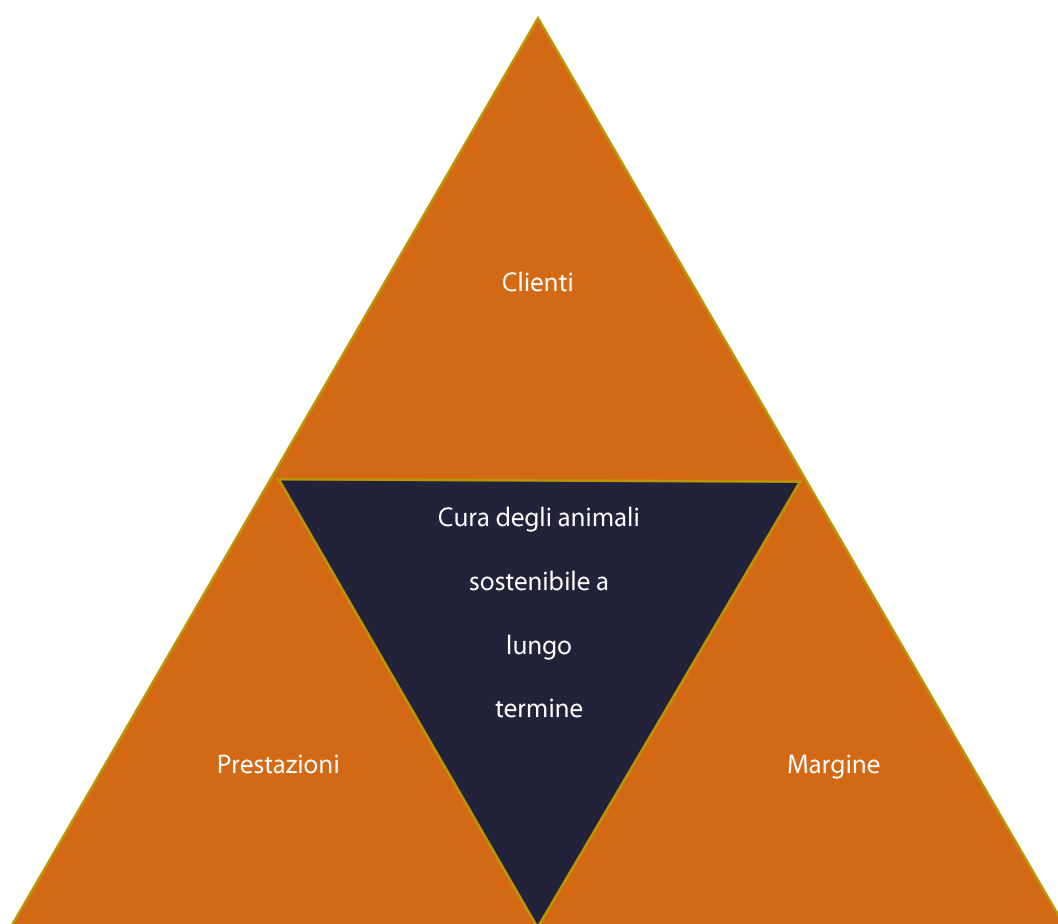
Marzo 2023

Introduzione	3
Gestione costi e profitti	4
Indicatori di attività veterinaria (KPI): perché e come creare un pannello di controllo?	5
Business Intelligence per i veterinari	11
La mia organizzazione é efficiente? un test efficace per capirlo.....	16
Controllo di gestione veterinaria attraverso i dati	22
I costi della clinica veterinaria: come affrontarli e gestirli correttamente	27
Come calcolare il margine dei farmaci.....	31

INTRODUZIONE

Un obiettivo strategico di una struttura veterinaria è la stabilità di cura nel lungo periodo, cioè la capacità di curare animali per molto tempo e contemporaneamente soddisfare gli altri stakeholders, a cominciare da clienti, dipendenti ed imprenditori.

In questo ciclo di ebook non tratteremo gli aspetti clinici, che ovviamente sono fondamentali ma per i quali esistono altri percorsi di apprendimento, e ci concentreremo su tre pilastri fondamentali della sostenibilità: clienti, prestazioni e margine.



In questo ebook approfondiremo il tema Margine.

GESTIONE COSTI E PROFITTI

Il terzo pilastro della sostenibilità, dopo i clienti e l'offerta di servizi, è l'ottenimento di un giusto margine nel tempo.

Ti è mai capitato di arrivare a fine mese o a fine anno e non sapere se sei in perdita o in attivo? Peggio ancora, ti è capitato di pensare che va tutto bene e scoprire solo alla fine che devi ripianare di tasca tua le perdite della tua struttura?

Cominciamo allora a capire quanto sia importante prendere decisioni basate sui dati e che i dati siano di buona qualità¹ magari basandosi su un gestionale che impedisca l'inserimento di dati palesemente scorretti o in contrasto fra loro.

A questo punto solitamente capita che il tuo problema non sia quello di avere pochi dati ma piuttosto di averne troppi: devi scegliere alcuni indicatori chiave che in modo sintetico e rapido comunichino lo stato di salute della struttura ed evidenzino i punti di miglioramento². Se hai capito che una certa area merita un intervento ma non ti è chiaro "come" intervenire, conviene utilizzare la Business Intelligence (B.I.): la B.I. è una forma di reportistica che, al contrario dei report operativi come ad esempio la turnistica, dà gli strumenti al manager per decidere³.

Se con tutti questi dati di qualità a disposizione sei ancora indeciso su quanto sia efficiente la tua clinica, allora è il caso di fare un test efficace per capirlo⁴.

Alla fine, dopo tutti questi calcoli, tutto si riduce se hai stabilito i prezzi giusti in relazione ai costi che sostieni. Facile, vero? No, sai benissimo che non è facile. È importante partire da una comprensione rigorosa di cosa sono i costi⁵ e stabilire qual è il prezzo adeguato: cominciamo a farlo con il caso relativamente "semplice" dei farmaci⁶.

¹ Controllo di gestione veterinaria attraverso i dati

² Indicatori di attività veterinaria (KPI): cosa sono e come creare un pannello di controllo?

³ Business Intelligence per i veterinari

⁴ La mia organizzazione è efficiente? un test efficace per capirlo

⁵ I costi della clinica veterinaria: come affrontarli e gestirli correttamente

⁶ Come calcolare il margine dei farmaci

INDICATORI DI ATTIVITÀ VETERINARIA (KPI): PERCHÉ E COME CREARE UN PANNELLO DI CONTROLLO?



Quanto tempo impieghi a organizzare una chirurgia? Quanto tempo impiegano i tuoi collaboratori a fare una visita? Quanti farmaci lasci scadere? Se non sai rispondere a queste domande, stai perdendo un'opportunità importante di crescita per la tua struttura veterinaria, perché non stai comprendendo dove puoi migliorare.

Leggi questo articolo per capire come creare un pannello di controllo che ti dia modo di fare delle scelte corrette e consapevoli per il tuo business veterinario.

A COSA SERVONO GLI INDICATORI DI ATTIVITÀ?

Per una Clinica Veterinaria (come per un piccolo studio), gli indicatori servono a **evidenziare delle informazioni** che poi verranno utilizzate per **prendere delle decisioni**. Questa è la risposta più semplice.

COS'È UN KPI (O INDICATORE DI PERFORMANCE)?

Un indicatore è una variabile, per esempio un numero o una percentuale, che ha un alto contenuto informativo e che permette una valutazione sintetica e rapida di fenomeni complessi a esso connessi.

Per una struttura veterinaria è interessante, in funzione dei suoi obiettivi, scegliere una serie di indicatori che permettano di descrivere:

- lo stato di partenza
- l'evoluzione su un determinato periodo, per poi, cosa più importante,
- prendere delle decisioni
- trasformarle in azioni concrete.



Facciamo un **esempio** utilizzando un indicatore che spesso viene preso in considerazione nelle strutture veterinarie.

IL FATTURATO COME KPI PER UNA STRUTTURA VETERINARIA: CHE RUOLO HA?

Il fatturato è l'indicatore che viene utilizzato più spesso, espresso come **fatturato/mese** o **fatturato/anno**.

Purtroppo, non soddisfa il criterio più importante che un indicatore deve assolvere cioè, quello di avere un alto contenuto informativo.

Di per sé il fatturato comunica una cifra, ma senza prendere in considerazione come si è arrivati a questo risultato.



Il fatturato può crescere mese dopo mese, regalando così una falsa sensazione positiva.

Se i costi sostenuti durante lo stesso periodo sono più alti del fatturato si avrà una perdita.

Considerare il fatturato “isolandolo” dal contesto, cioè i costi che la struttura ha sostenuto per arrivare a generare quella determinata cifra è fuorviante.

Il fatturato, quindi, non deve essere preso come un indicatore affidabile, mentre il risultato dato da **[fatturato – costi]** è molto più interessante.

Il risultato descrive sinteticamente come i costi sostenuti da una clinica e il fatturato interagiscono tra di loro generando un utile o una perdita.

COME CREARE INDICATORI IDONEI?

Per prima cosa bisogna **allargare la visione**, passando dai **solli indicatori economici** ad uno **spettro più ampio**. Possiamo utilizzare come indicatore un:

- Quoziente
- Grandezza assoluta
- Percentuale
- Tempi

Il campo si allarga molto rispetto ad un solo valore economico e al contempo la **capacità di avere informazioni cresce**.

DALL'INDICATORE AL PANNELLO DI CONTROLLO

In letteratura, anche in quella medica, indicatore si traduce come **Key Performance Index (KPI)** e pannello di controllo **Dash Board**.

Lo sviluppo di un sistema di indicatori di performance è il modo più efficace per valutare la prestazione dei servizi.

È fondamentale interpretare gli indicatori visti nel loro insieme.

QUALI INDICATORI SCEGLIERE?

Come è stato già visto il fatturato non è sufficiente per pilotare correttamente un'impresa.

Il risultato [utile] è un passo avanti, ma non basta.

Si può quindi scegliere tra diverse tipologie, facendo attenzione a creare un **mix di indicatori** e quindi un pannello di controllo che rappresenti la propria struttura.

Facciamo qualche esempio per costruire un pannello di controllo personalizzato.

Indicatori legati al tempo.

- Quanto tempo attendono i clienti in sala d'attesa?
- Quanto tempo è necessario per radunare le risorse (persone e materiale) per organizzare una chirurgia?

Indicatori legati alla produzione.

- N° visite mese.
- N° visite mese/veterinario.
- N° chirurgie mese.

Questa tipologia può essere esplorata in modo molto dettagliato prendendo in esame le diverse prestazioni.

Indicatori economico-finanziari.

- Costo di farmaci scaduti e/o a materiale di consumo scaduto.
- Fatturato/mese.
- Spesa media cliente/mese.

Indicatori relativi al benessere dello staff.

- Qual è il turnover dello staff?

Indicatori relativi alla soddisfazione dei clienti

- Valutazioni lasciate sul web.

Questo elenco non è esaustivo e vuole essere un punto di partenza.

DOVE REPERIRE I DATI PER GLI INDICATORI?

A questo punto bisogna disporre dei dati necessari. La domanda da porsi è: dispongo dei dati che mi interessano?

- Sì, e allora bisogna raccogliarli e poi analizzarli.
- NO, devo organizzare una raccolta dati.
- Sì, perché la business intelligence lo fa per me.

La [Business Intelligence](#) permette, in un'unica schermata, di collegare tutti i dati della clinica (fatturato, prestazioni, tipologia di utenti, percorsi di cura, ...), e fare un'analisi.

Fatturato per percorso paziente

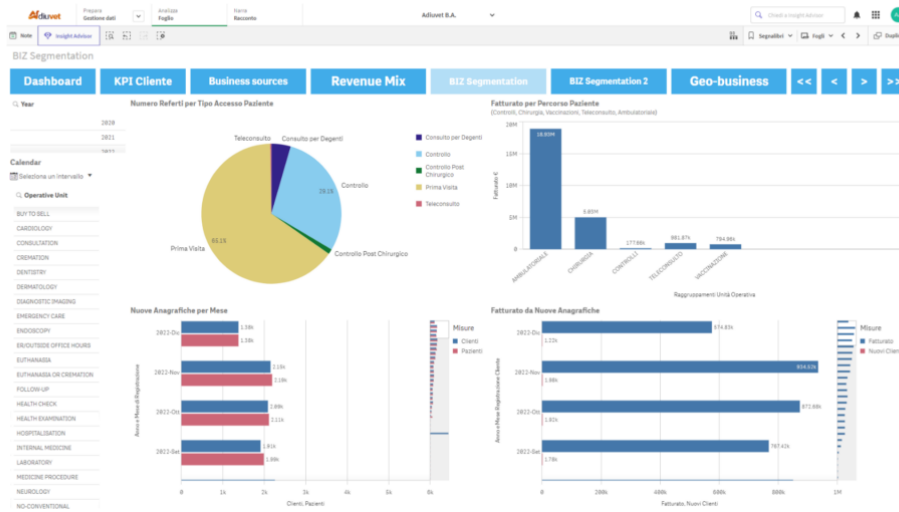


Immagine BI Adiuvet

Il vantaggio sta nel fatto che si hanno a disposizione:

- **dati rilevanti** – cioè che soddisfano le esigenze conoscitive;
- **accurati** – poiché corrispondono a dati reali;
- **tempestivi** – perché registrati in modo continuo
- **accessibili** – data la facilità di rilevazione e visualizzazione.

Utilizzando una **business intelligence** in grado di fornire dei dati rilevanti, tempestivi, accurati ed accessibili cosa rimane da fare a chi gestisce l’ambulatorio, la clinica, o l’ospedale? La parte più interessante!

Cioè quella di **definire degli obiettivi** annuali, trimestrali e mensili all’interno di una strategia di crescita.

Una volta **stabiliti gli obiettivi** si devono **individuare gli indicatori** che rappresentano nel migliore dei modi questi obiettivi.

Attraverso gli indicatori si potrà evidenziare le variabilità significative rispetto agli obiettivi ed effettuare un’analisi degli scostamenti.

Tutto questo deve portare a **prendere delle decisioni** e quindi, a trasformare il pannello di controllo, costituito da indicatori in azioni concrete, correttive, migliorative, di adattamento.

Il pannello di controllo trasforma dei numeri, che rappresentano l’attività quotidiana, mensile e annuale, in azioni concrete all’interno della struttura veterinaria che lo adotta.

Ci si può rendere conto che si è in linea con le attese, che si sono raggiunti e superati gli obiettivi e quindi si dispone di risorse inattese da poter utilizzare.

Il **pannello di controllo** permette di “guidare” il buon funzionamento di una struttura veterinaria.

Adesso tocca a te, parti così:

- inizia a comprendere se sei in utile o perdita
- se sei in utile capisci dove puoi migliorare ulteriormente e come reinvestire per crescere
- se sei in perdita comprendi dove devi migliorare
- stabilisci degli obiettivi
- e analizza nel tempo i risultati.



Ti sembrerà strano abbinare un concetto tanto tecnologico come la **BI (Business Intelligence)** al mondo della medicina veterinaria, eppure **AI (Intelligenza Artificiale)** e **ML (Machine Learning)** hanno pervaso i nostri strumenti di lavoro e comunicazione tanto da permetterci di utilizzarli per **migliorare l'andamento economico delle cliniche** e il modo in cui ci prendiamo cura dei pazienti.

L'applicazione della BI agli studi epidemiologici in sanità pubblica veterinaria è già una realtà consolidata.

Oggi vediamo come metterla al servizio del management attraverso l'integrazione con un buon [software gestionale veterinario](#).

CHE COS'È LA BUSINESS INTELLIGENCE

La Business Intelligence è uno strumento di analisi che aiuta i veterinari a prendere le migliori decisioni strategiche e manageriali.

La maggior parte delle analisi che i comuni gestionali (o PMS – Practice Management System) permettono di fare sono analisi descrittive, ossia report di qualcosa che è già accaduto e che non si può modificare.

Un esempio è l'analisi del fatturato: puoi scoprire a quanto ammonta il fatturato ad oggi, ma se volessi sapere da quali canali proviene o a quanto ammonta il fatturato generato da una determinata prestazione (o famiglia di prestazioni), dovrai generare altri report e poi provare a mettere insieme i pezzi su uno strumento terzo (Excel è il più usato).

La BI crea connessioni e genera nuovi significati, permettendoti di andare oltre la sterile lettura di una serie di numeri.

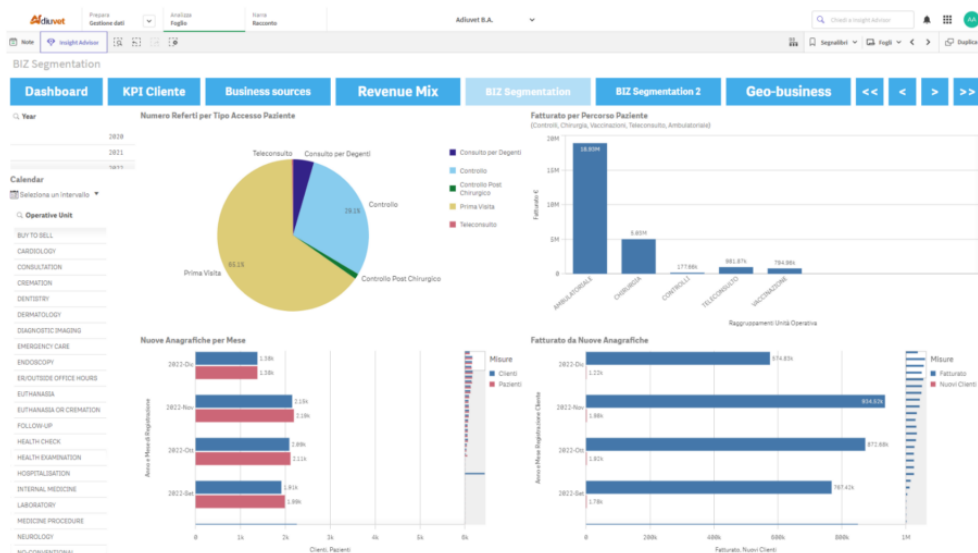
COSA PUOI FARE CON LA BI

Cosa ne penseresti di uno strumento che, in un'unica schermata, ti permettesse di collegare tutti i dati della tua clinica (fatturato, prestazioni, tipologia di utenti, percorsi di cura), **fare analisi veramente dettagliate e darti le risposte che stai cercando?**

Uno strumento di **Business Intelligence** ti permette con estrema facilità di mettere in relazione più informazioni, scoprire significati altrimenti nascosti, individuare nuovi KPI utili a **prendere le migliori decisioni per la tua clinica**, ad esempio:

- se scopro che c'è una maggior incidenza di una determinata patologia (es. la filariosi) tra i miei pazienti, posso **promuovere determinati screening, profilassi preventive**, etc.
- oppure, posso scoprire quale fatturato viene generato da richieste dirette dei pazienti (ad esempio le visite oculistiche per i cani) e quale invece è generato da referral interni (ad esempio gli esami di laboratorio che vengono prescritti a seguito di una visita). Di conseguenza posso decidere **quali unità/prestazioni è utile promuovere all'esterno** (perché richieste dai pazienti spontaneamente) e quali no (perché indotte da altre prestazioni).

Fatturato per percorso paziente



VANTAGGI DELLA BI PER I VETERINARI

Integrare la BI tra gli strumenti a disposizione del **management veterinario**, ti permette di:

- **Aumentare il fatturato** – analizzando cosa fatturi e in quale tipo di unità operativa (esempio chirurgia, degenza, laboratorio di analisi), puoi scoprire le aree carenti, quelle da sviluppare meglio oppure su cui puntare maggiormente.
- **Migliorare le campagne di comunicazione** – intrecciando i dati di profilazione dei tuoi clienti e pazienti (es. età e razza per capire se hai tanti cuccioli brachicefali) con il rendimento delle prestazioni (es. nr. di endoscopie o rinoplastiche eseguite), puoi individuare nuove aree di interesse e agire su quelle.
- **Migliorare i servizi offerti** – conoscendo come è composta la tua paziente (età e razza), le patologie più frequenti e la media del fatturato per prestazione, puoi decidere di offrire nuovi servizi (ad esempio comprendere quali tipologie di Piani Salute erogare).
- **Ottimizzare i costi di web marketing** – da dove vengono i tuoi utenti? come si muovono in internet? quali social media usano? dove intercettarli e come stimolarli?
- **Controllo costi** – che siano collegati alle prestazioni erogate, alla gestione dei fornitori o alla gestione dei processi, puoi scoprire dove si concentrano gli sprechi e cosa fare per aumentare il ritorno dell'investimento (ROI).
- **Sviluppare nuove aree e strategie** – ad esempio individuare i collaboratori più attivi e che generano maggior business non solo per sé stessi, ma anche per i colleghi e quindi stabilire una strategia per ingaggiare altri veterinari e aumentarne la fedeltà alla clinica. lo stesso vale per i referenti esterni alla clinica, a cui puoi riconoscere valore per l'attività svolta.

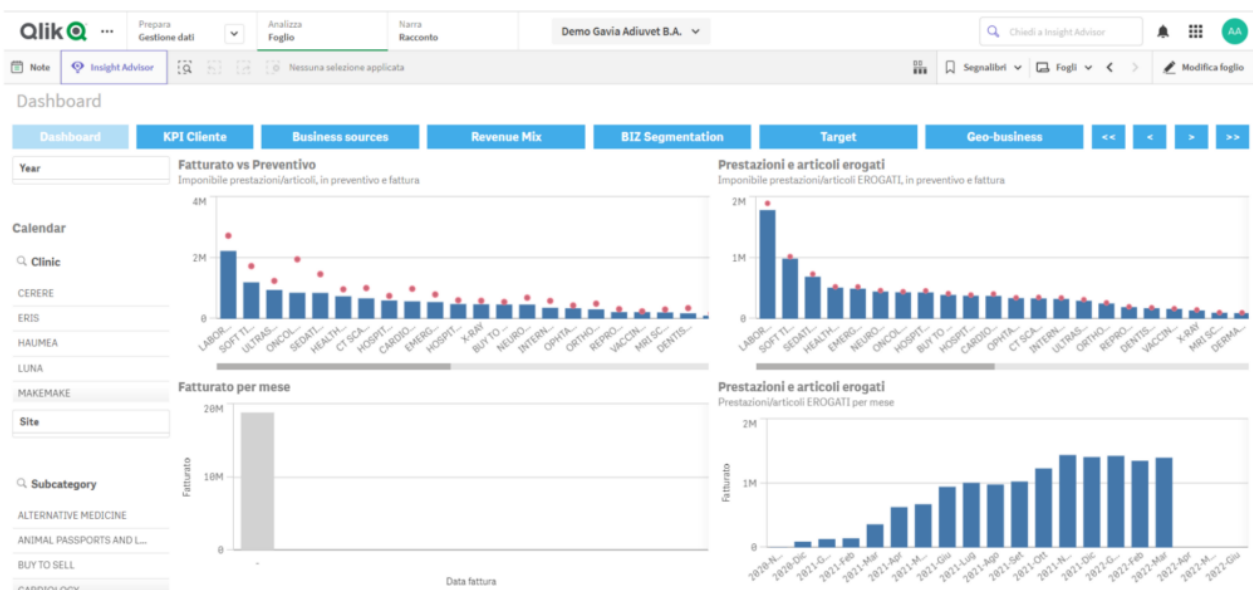
Tutte queste attività possono risultare molto complicate se non si possiede un gestionale veterinario che integra la BI.

BUSINESS INTELLIGENCE INTEGRATA NEL SOFTWARE GESTIONALE

Adiuvet è il **software gestionale per veterinari che integra la BI** in modo estremamente semplice, senza bisogno di reclutare ingegneri informatici e data scientist, o di realizzare una qualche sofisticata struttura IT all'interno della tua clinica.

L'intero gestionale funziona **in cloud**, liberandoti dalle incombenze legate alla gestione informatica del sistema.

Lo strumento di BI integrato ([Olik](#)) ti permette di **creare infinite relazioni tra i dati della tua clinica**, nonché di attingere a fonti esterne (ad es. individuando un database dell'anagrafe canina e felina della tua regione, potresti vedere tutti quei dati direttamente nel tuo strumento di analisi). Inoltre, grazie alla loro assistenza, hai possibilità di imparare a utilizzare lo strumento e padroneggiarlo al meglio.



COME FUNZIONA LA BI ADIUVET

Una delle funzioni più interessanti è quella di collegare l'**Analisi del fatturato** a diverse entità/attributi tramite



Sapevi che un singolo promemoria dentro al gestionale è in grado di aumentarti il fatturato del 3%? Se ricordi ai tuoi collaboratori di prenotare direttamente la visita di controllo, dopo una chirurgia, vedrai che ci sarà un aumento di questa attività.

differenti aree:

- **DASHBOARD** – permette di confrontare il fatturato attuale con il fatturato precedente, fatturato vs preventivo, collegarlo a prestazioni e articoli erogati, arrivando a comprendere quale tipo di prestazione genera più fatturato, in base a quale tipo di cliente o di animale.
- **KPI CLIENTE** – analizzare il fatturato generato da pazienti nuovi vs pazienti di ritorno, per tipologia di percorso paziente (ad esempio proveniente dal pronto soccorso, oppure dal medico di medicina generale), per singola anagrafica, etc.
- **BUSINESS SOURCES** – da dove arriva il tuo fatturato in termini di referral esterni alla clinica, collaboratori interni (medici prescrittori vs erogatori), la provenienza del cliente, ad esempio se da un'altra clinica, passaparola, dal sito web.
- **REVENUE MIX** – comprendere come si compone il fatturato in termini di prestazioni che generano altre prestazioni (cross selling e up selling). Ad esempio, hai mai pensato a come trasformare la cessione del farmaco in un'attività più redditizia?
- **BUSINESS SEGMENTATION** – segmentare il tuo fatturato per prestazioni, tipo di anagrafica, tipo di percorso clinico, campagne specifiche.
- **GEOBUSINESS** – distribuzione del fatturato per area geografica: puoi sapere da quale zona proviene la maggior parte del tuo fatturato, dove si concentrano il maggior numero di pazienti, il fatturato medio per località, etc. Questo può essere utile anche per campagne di marketing che vogliono intercettare i tuoi clienti altospendenti (li hai individuati essere proprio in quella zona...)



Se il fatturato è spesso troppo diverso dal preventivo devi controllare come viene presentato il preventivo al cliente da quel collaboratore, oppure se il quel collaboratore inserisce preventivi sempre troppo alti.

L'aspetto più entusiasmante è che tutti questi report non sono separati tra loro: da un qualsiasi punto di ingresso potrai approfondire la tua analisi e creare relazioni fino ad oggi inimmaginabili.

Quindi potenzialmente puoi avere tutte le risposte di cui hai bisogno in modo estremamente intuitivo.

DI COSA HAI BISOGNO PER UTILIZZARE LA BUSINESS INTELLIGENCE NELLA TUA CLINICA?

1. [Uno strumento di BI](#) facile da integrare.
2. Un [gestionale](#) che ti permetta di raccogliere dati puliti e di qualità: Adiuvet nasce per questo.
3. Un team collaborativo e motivato (qui trovi i corsi per veterinari del Metodo Adiuvet, per aiutarti a crescere).
4. Porti le giuste domande per scoprire come migliorare l'attività della tua clinica.

Le risposte esistono già, devi solo fare le domande giuste!

LA MIA ORGANIZZAZIONE É EFFICIENTE? UN TEST EFFICACE PER CAPIRLO



COSA SIGNIFICA ORGANIZZARE UN AMBULATORIO VETERINARIO?

Il medico veterinario che deve gestire la propria struttura ha mille incombenze.

Organizzare i **turni dei collaboratori**, programmare quelli del **freelance**, **smistare le chiamate dei clienti**. Occuparsi degli **acquisti** presso i fornitori, gestire la **micro-logistica interna** per rifornire di materiale di consumo e farmaci le sale visita e la sala operatoria.

E ancora, pianificare il **planning chirurgico**, la preparazione dei pazienti, i pazienti post-chirurgici e i **degenti**, cani e gatti, spesso, in sale separate.

Senza contare tutte le attività di **marketing**! Dalla comunicazione della tua immagine dentro e fuori la clinica, la **gestione del sito** e dei **canali social**, etc. Tutte attività non-mediche ma comunque fondamentali per far crescere la tua attività.

Questa è solo una **piccola parte** di quello che una struttura veterinaria deve gestire.

Ci si può chiedere – e la domanda è più che legittima – se non ci si debba trasformare in un project manager e riporre il fonendoscopio in un cassetto?!

Ovviamente no! Tutto il tempo dedicato a queste attività non è tempo sprecato.

Anzi!

Queste attività sono propedeutiche alla realizzazione di un atto medico veterinario.

Sono necessarie e indispensabili.

Si tratta di attività chiamate “**secondarie o di supporto**” che permettono lo svolgimento di “**attività primarie**”.

Nel nostro caso una prestazione veterinaria. Non nascondiamoci dietro un dito.

Queste sono attività per le quali il **veterinario non è formato** durante il suo percorso di studi, le deve **apprendere sul campo** e spesso non lo appassionano.

Ci troviamo in una situazione scomoda: lasciamo che le attività secondarie si organizzino per sedimentazione.

L’immagine a cui bisogna pensare è quella di una roccia stratificata.



Organizzazione dei processi per "sedimentazione"

Sedimenta il primo strato e poi su questo si adagiano il secondo, il terzo, il quarto e così via.

Alla fine, ci si trova con uno spessore importante costituito da **strati diversi** che **non comunicano** tra loro.

COME CAPISCO CHE DEVO MIGLIORARE LA MIA ORGANIZZAZIONE?

Facciamo un test: è sufficiente ricorrere a un pizzico di fantasia.

Visualizza le attività secondarie che vengono svolte nella tua struttura e domandati se la loro organizzazione è stato sempre il frutto di un processo decisionale o se le vedi impilate come la roccia stratificata.

Stai guardando la roccia? Allora questo è il primo campanello di allarme che ti dice che la tua organizzazione può e deve essere migliorata.

Insomma, è arrivato il momento di **agire**.

Qualche riga sopra non ti sarà sfuggito il richiamo alla comunicazione: "**strati diversi non comunicano tra loro**".

Questa è una delle criticità maggiori in una clinica veterinaria.

Ha delle ripercussioni sulla **qualità del servizio offerto** ai clienti e incide fortemente sulla **qualità del tempo lavorativo** dei collaboratori (quindi sulle risorse umane), sull'**organizzazione aziendale**.

In due parole: sulla struttura organizzativa!

Una **scarsa comunicazione** si traduce in un

- aumento dello stress,
- alla ripetizione di attività non sempre necessarie,
- all'aumento del rischio clinico per il paziente.

ESEMPI DI SCARSA ORGANIZZAZIONE

Vediamo, con qualche esempio, altri due campanelli di allarme.

Nella Clinica del Sole sono affissi sulla porta i giorni di apertura con gli orari.



Nell'ultimo caso la soddisfazione per il risultato di una chirurgia di alta qualità è mitigata dalla dimenticanza della clinica di richiamare il cliente.

La clinica è aperta dalle **9:00 alle 13.00** e nel pomeriggio dalle **14.30 alle 19.00**.

Il problema è che la pausa pranzo risulta essere virtuale nella maggior parte dei giorni della settimana.

Le attività si rincorrono durante tutta la mattina fino a sfiorare nella pausa pranzo che si riduce a un panino mangiato al volo.

Cosa accade?

- Si **aggiungono appuntamenti**, spesso anche non urgenti, in una programmazione già saturata;
- si dedica più tempo del previsto a un paziente;
- non si trova il materiale necessario perché qualcuno lo ha utilizzato e non lo ha riposto correttamente;
- si **attende che un collega liberi la sala** di cui si ha bisogno o l'ecografo che serve ad entrambi più o meno alla stessa ora.

Tutto questo porta ad un **progressivo scivolamento** dell'attività **verso la pausa pranzo** fino a sovrapporsi completamente o quasi.

Terzo allarme.

Il terzo allarme, un **cliente chiama** per comunicare la condizione del suo pet operato qualche giorno prima, e attende una risposta da un collega che deve richiamarlo. La **telefona è raccolta**, ma le **informazioni non sono trasmesse**.

Nel tardo pomeriggio, non avendo ricevuto alcuna indicazione, come concordato, il **cliente decide di recarsi in clinica con il suo pet**.

Un appuntamento non previsto che si aggiunge al planning pomeridiano e che si sarebbe potuto evitare.

Questi tre **esempi reali** che si presentano con una frequenza più o meno alta determinano un **impatto negativo** sulla **qualità del tempo di lavoro** per i professionisti e portano il **cliente** ad avere una **percezione non adeguata** del servizio.



COSA SI PUÒ FARE PER PORRE RIMEDIO A QUESTA SITUAZIONE SENZA FREQUENTARE UN MASTER UNIVERSITARIO IN PROJECT MANAGEMENT?

La soluzione è quella di **digitalizzare i processi**.

Il primo punto da affrontare è quello di sgretolare la roccia stratificata.

Fare un'analisi della propria organizzazione, richiederà un po' di tempo e permetterà di guadagnarne tantissimo nel futuro.

Quindi, investire un po' di tempo in questa analisi per poi **trasferire al digitale** una buona parte della **programmazione dell'attività**, della **gestione delle risorse** e della **comunicazione interna** ed esterna alla clinica.

Utilizzare un [buon gestionale veterinario](#) è il primo passo per digitalizzare alcuni processi routinari, ma anche un modo per monitorare rapidamente l'andamento economico della tua struttura (abbiamo parlato qui dell'importanza della [gestione dei costi](#) e dei [KPI da tenere sotto controllo](#)).

Il risultato è quello di **trasferire** tutte quelle attività che non hanno un vero valore per cliente e per il professionista al supporto digitale.

Migliore comunicazione significa diminuzione dello stress e diminuzione del rischio clinico.

In questo caso tre piccioni con una fava.

Se hai bisogno di una consulenza [Contattaci da qui](#).

CONTROLLO DI GESTIONE VETERINARIA ATTRAVERSO I DATI



Dati migliori consentono un miglior controllo di gestione.

Ça va sans dire... sembra un'affermazione ovvia.

Purtroppo però, nella realtà, non sempre si riescono ad avere dati qualitativamente buoni. Scopriamo quali sono e come ottenerli.

DATI: COSA SIGNIFICA?

Per prima cosa capiamo quali sono i **dati di buona qualità** rispetto a quelli di scarsa o pessima qualità.

Per Gartner la scarsa qualità dei dati distrugge il valore del business.

Fonte

Le informazioni sono la base di ogni processo aziendale e la qualità dei dati che vengono raccolti, memorizzati e utilizzati condizionano inevitabilmente il business dell'organizzazione di oggi e domani.

Insomma, la **scarsa qualità** dei **dati distrugge** il valore del business perché dai dati si arriva alle informazioni che costituiscono la conoscenza e generano le intuizioni di business che portano ad un vantaggio competitivo e garantiscono la presenza attiva sul mercato.

È paragonabile alle **fondamenta di una casa**: solo se sono **solide** possiamo aspettarci di resistere anche ai terremoti.

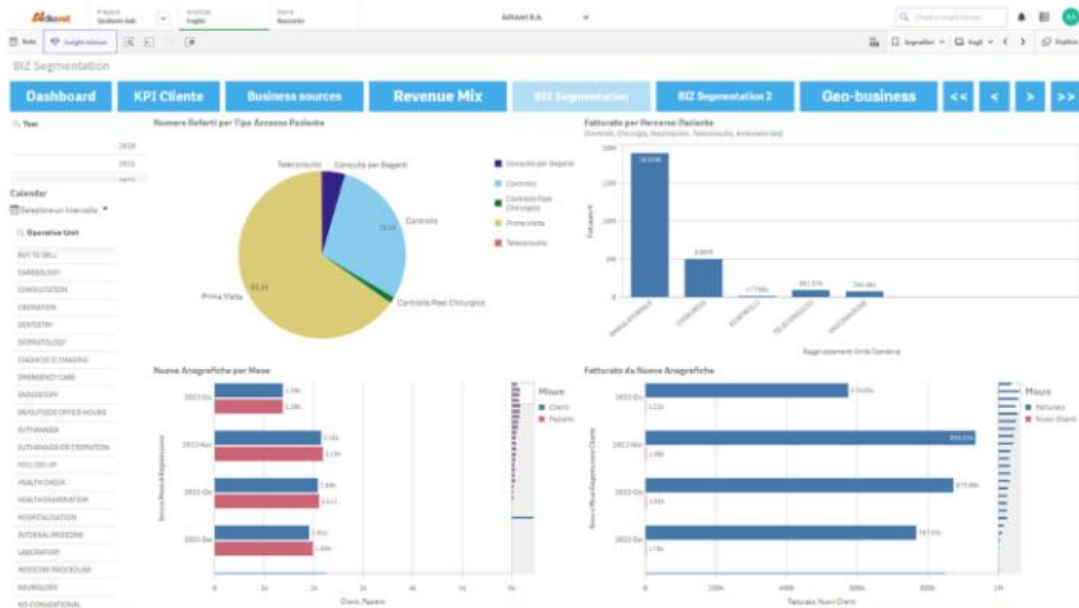
Facciamo qualche esempio.

- Date di nascita valorizzate nel 2190
- sequenze di numeri identici come partite iva
- indirizzi costituiti dalla sola indicazione della via
- indirizzi mail errati o mancanti.

Queste sono solo alcune delle anomalie presenti nei database dei gestionali.

Se un **indirizzo mail errato** può tradursi in un **mancato promemoria** di un vaccino generando una **perdita**, conseguenze differenti si avranno quando un **dato errato** viene **utilizzato**, ad esempio, nella **determinazione dei compensi** dei collaboratori o nel *monitoraggio dei costi*.

Ancor più pericoloso è l'utilizzo nelle **decisioni manageriali di report** contenenti **dati non corretti** che possono portare a **decisioni strategiche "distorte"** con conseguenti impatti sulle prestazioni finanziarie.



Business Intelligence - aiuta il processo decisionale e strategico se i dati inseriti sono corretti

COME DEVONO ESSERE I DATI PER ESSERE DI QUALITÀ?

La DAMA INT. (Data Administration Management Association) nel 2013 ha individuato **sei caratteristiche** peculiari e imprescindibili che ogni cluster di dati deve possedere.

- **Completezza** – la percentuale di dati archiviati rispetto al potenziale del 100%;
- **Unicità** – nessuna istanza (cosa) dell’entità verrà registrata più di una volta in base al modo in cui tale cosa viene identificata;
- **Tempestività** – il livello a cui i dati rappresentano la realtà nel momento richiesto;
- **Validità** – i dati sono validi se sono conformi alla sintassi (formato, tipo, intervallo) della sua definizione;
- **Accuratezza** – il livello in cui i dati descrivono correttamente l’oggetto o l’evento “mondo reale” che viene descritto;
- **Consistenza** – l’assenza di differenza, quando si confrontano due o più rappresentazioni di una “cosa” con una definizione.

Ma torniamo a fare alcuni esempi.

Oltre agli indirizzi mail per mandare mail per ricordare la scadenza dei vaccini, pensa all’impatto che avremmo se, nei nostri gestionali, non andassimo a immettere informazioni complete sugli animali in cura da noi: piani salute configurati in maniera **incompleta o scorretta**, analisi e **previsioni acquisti totalmente sballati**, con

conseguenti **buchi di magazzino** su referenze ad alta rotazione piuttosto che **stocks immobilizzati** e di difficile vendita.

Più si aumenta la complessità della nostra organizzazione più sarà fondamentale riuscire a produrre dati qualitativamente corretti e di alta qualità.

COME UTILIZZARE I DATI?

Qualcuno mi dirà: ok, abbiamo inserito tutti i dati corretti ma adesso che ne abbiamo una montagna cosa ne facciamo o come possiamo utilizzarli al meglio?

Non sei l'unico o unica a fare questa domanda, ma fior di economisti e data analyst se la sono posta negli anni passati.

Questo perché siamo nell'era dei BIG DATA: una quantità enorme di dati dalle origini più disparate ed eterogenee che in qualche modo si intersecano e interagiscono tra di loro.

L'**analisi** di questi dati, se correttamente eseguita, consente di avere **informazioni** puntuali e precise per le **decisioni manageriali** del medio-breve periodo, e consente altresì di poter **elaborare degli scenari futuri** più accurati e realistici.

Per poter elaborare questi big data, da qualche anno sono stati sviluppati dei **software ad hoc** conosciuti come software di Business Intelligence.

Questi programmi possono essere un aiuto incredibile nell'analizzare tutti i nostri dati, consentendoci di aver un **quadro** più **preciso** possibile della **situazione attuale**, e aiutarci in maniera puntuale nelle decisioni manageriali che andremo a prendere.

Però ricordati una cosa importante:

L'indirizzo strategico e l'implementazione delle strategie aziendali sono un nostro dovere.

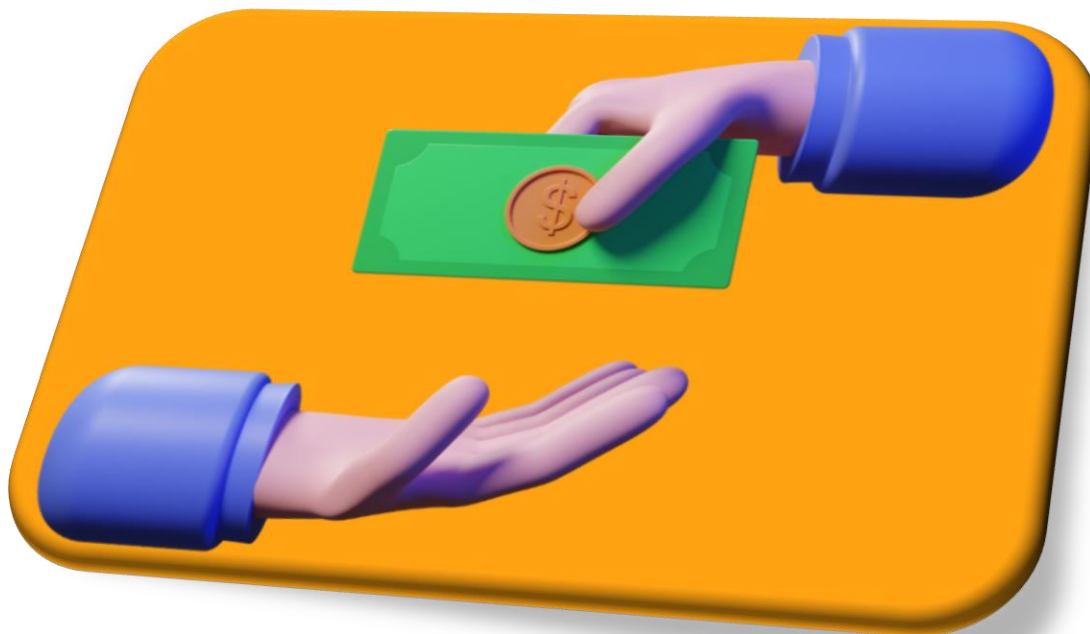
E tu? hai mai pensato ai dati che raccogli e inserisci dal tuo gestionale veterinario?

Se hai bisogno di una consulenza [Contattaci da qui](#).



I software di Business Intelligence elaborano dati, li aggregano, li confrontano, li mettono in rapporto tra di loro generando altri dati e/o grafici che ci possono aiutare a comprendere meglio, ma non prendono decisioni al nostro posto.

I COSTI DELLA CLINICA VETERINARIA: COME AFFRONTARLI E GESTIRLI CORRETTAMENTE



I **costi**: una delle **sfide** più impegnative di qualunque manager, anche per quello di una struttura veterinaria.

La gestione dei costi richiede una **disciplina** e un **rigore metodologico** ferrei per poterli affrontare e governare in maniera proficua.



Una mancata o scorretta gestione dei costi può portare in breve tempo al disastro delle nostre attività.

Al contrario, una gestione corretta e oculata può fare **crescere in maniera strutturale** la nostra attività per lungo tempo.

COSA SONO I COSTI?

Ma, per prima cosa, diamo una **definizione univoca** a cosa sono i costi.

Un costo è il valore monetario delle risorse impiegate per ottenere uno o più benefici futuri.

QUANDO SI CONCRETIZZA UN COSTO?

Quando andiamo a impegnare (o utilizzare) quelle risorse.

Nel concreto il **costo di un vaccino** si **esplicita** quando andiamo a **utilizzare quel vaccino** per vaccinare un animale.

Fino ad allora fa parte delle **scorte**, mentre il **pagamento** dei suddetti vaccini rappresenta un'**uscita di cassa**.

Sembrano questioni di poco conto, ma sono fondamentali per capire al meglio la gestione dei costi.

È importante ricordare che la **somma dei costi** rappresenta un elemento fondamentale di quello che è chiamato **floor price** che è il **livello minimo** di un **prezzo** a cui potremmo vendere un servizio o un prodotto.

Al di sotto si è in perdita, per cui... Occhio ai costi!



Un'accortezza: i costi così come i fatturati devono essere valutati al netto d'IVA.

Questo perché diversi prodotti possono avere aliquote IVA differenti.

Ad esempio i [farmaci](#) hanno un'aliquota IVA al 10% mentre per i [mangimi complementari](#) l'aliquota è del 22%.

Se utilizzassimo i prezzi finali, per intenderci quelli IVA compresa, avremmo una valutazione totalmente sbagliata.

Ma torniamo a noi.

COME GESTIRE AL MEGLIO I COSTI?

Per gestire i costi in modo corretto dobbiamo, per prima cosa, **raccoglierli e catalogarli al meglio**.

È necessario che ogni costo sia collegato all'attività che lo ha generato.

Questo perché nel corso dei vari periodi o nel corso degli anni possiamo **valutare l'andamento e il rapporto** di un determinato **costo sul fatturato** (abbiamo già parlato di [KPI per la clinica veterinaria](#)).

Quindi il costo del commercialista, ad esempio, potrà essere attribuito al numero delle fatture emesse (in questa maniera potremmo sapere che ogni fattura emessa ha un costo base dato dal costo del commercialista diviso per il numero delle fatture che si emettono ogni anno. Es. 1000€ anno di commercialista, 2000 fatture emesse in un anno, costo base fattura è $1000/2000 = 0,5€$ per ogni fattura).

Questo tipo di ripartizione dei costi si chiama ABC, Activity Based Cost, ed è la tecnica di allocazione costi (cioè il metodo con cui attribuiamo i costi ad una determinata origine) considerata più precisa al momento.

Ed è quella che a mio giudizio meglio si adatta alla realtà delle strutture veterinarie.



Per non arrivare alla scadenza dell'Iva impreparato è bene annotare l'iva in entrata e in uscita ogni settimana

A PROPOSITO DI IVA E COSTI

Prima abbiamo accennato all'IVA, croce e delizia che ci affligge periodicamente....

Per le regole economiche, anche nell'area medica l'IVA è considerata una **partita di giro**, cioè noi siamo soggetti che la incassano per conto dello stato e a cui poi dobbiamo versarla periodicamente, mensilmente o trimestralmente.

Ovviamente, anche noi paghiamo l'IVA sugli acquisti che facciamo per cui al momento di versare l'IVA non andremo a versare tutta l'IVA incassata con le nostre fatture, ma solo la **differenza tra quella incassata e quella già pagata** sulle fatture in entrata.

Ecco perché è evidente l'importanza di utilizzare solo gli importi, sia in entrata che in uscita, al netto dell'IVA.

L'IVA, inoltre, sarebbe utile **registrarla man mano** così da **arrivare preparati all'appuntamento mensile** o trimestrale.

È una maniera di non rimanere nel dubbio di quanto dovrò versare di IVA ogni trimestre o mese.

Ed è un'ottima cosa al fine di poter controllare al meglio le uscite di cassa.

Per fare questo è sufficiente un **foglio Excel** su cui annotare in una colonna l'IVA, che trovate al fondo delle fatture d'acquisto, mentre nell'altra colonna l'IVA incassata, dato che i [migliori gestionali veterinari](#) vi forniscono in maniera puntuale o aggregata mensilmente.

Hai bisogno di una consulenza? [Contattaci da qui](#)

COME CALCOLARE IL MARGINE DEI FARMACI



La scelta di offrire servizi veterinari accessori come la [cessione del farmaco](#) e il [Pet Corner](#) non può essere fatta in base a un atto di fede ma deve poggiare su solide basi e come ogni attività economica deve tenere conto anche del profitto.

Una ricerca svolta fra il 2020 e il 2022 ha condotto alla messa a punto del **Marginometro**, strumento che fornisce la **stima della convenienza** della cessione dei vari prodotti per le tre categorie di contribuenti (forfettari, ordinari e società) in termini di margine lordo e, novità assoluta, di **margine netto**, cioè **quanto resta effettivamente in tasca dopo il prelievo fiscale**.

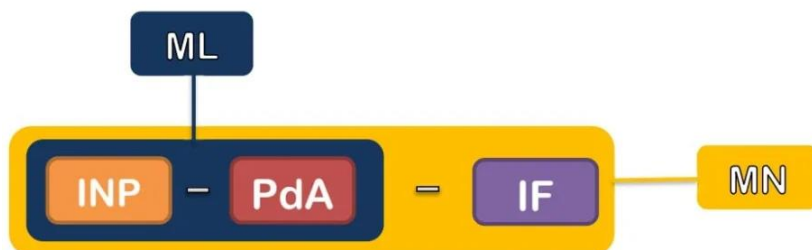
Questo permette di valutare caso per caso il guadagno legato al singolo prodotto e di pianificare l'intera attività di cessione, fissando target e budget annuali.

Per la stima dei margini abbiamo tre parametri da prendere in considerazione:

- L'importo netto in parcella (INP)
- Il prezzo d'acquisto (PdA)

- L'imposizione fiscale (IF)

La differenza fra l'importo Netto in Parcella (**INP**) e il Prezzo d'Acquisto (**PdA**) è il **Margine Lordo (ML)**. Se a questo togliamo l'Imposizione Fiscale (**IF**) avremo il Margine Netto (**MN**).



IMPORTO NETTO IN PARCELLA (INP)

È l'importo del farmaco prima dell'applicazione delle tasse – di Enpav (2%) e Iva (22%) – ed è dato dal **Prezzo di Fustella (PF)** moltiplicato per il **Coefficiente di Scorporo (CS)**.

Questo coefficiente varia a seconda del regime fiscale:

- nel caso dei contribuenti in contabilità ordinaria (CS) è pari a 0,8036,
- per i **forfettari (CSf)** è 0,9804
- Per le **società**, che non sono soggette all'Enpav, il (**CSs**) è 0,8196.

PREZZO D'ACQUISTO (PDA)

Il PdA è dato dall'effetto combinato dello sconto all'ingrosso ed eventuali promozioni aziendali che possono essere di tre tipi.

1. Transfer Order
2. Extra-Sconto con nota di credito
3. Sconto Unificato

TRANSFER ORDER

È la modalità ancora più praticata.

Consiste nella **aggiunta a un ordine minimo**, di un certo numero di pezzi a titolo non oneroso, ad esempio **10+3** (dieci pagati e tre gratis).

In pratica, tredici pezzi al prezzo di dieci.

Il dato viene espresso nei calcoli mediante un indice (Promo Index=**Plx**) che va da uno a due, ad esempio 10+3 equivale ad un Plx di 1,3.

Il PdA è diverso a seconda del regime contabile, infatti, per i forfettari non viene conteggiata l'IVA.

Il Marginometro originale prevede l'impiego di equazioni relativamente complesse, tuttavia nella versione semplificata è possibile utilizzare dei **coefficienti di sconto** (Csc) che tenendo conto dello sconto all'ingrosso e della promo aziendale, moltiplicati per il prezzo di fustella danno il PdA.

$$\text{PdA} = \text{Csc} \times \text{PF}$$

Nei grafici qui sotto, sono indicati i Coefficienti di sconto per le combinazioni di sconto all'ingrosso del 35 e del 40% con le promo da 10+1 a 10+5 nelle due versioni per i forfettari e gli ordinari e le società.



EXTRA SCONTO CON NOTA DI CREDITO

È la **nuova formula** mutuata dal modello francese in cui viene corrisposto un **rimborso progressivamente crescente** al numero di pezzi acquistati, in un periodo stabilito, all'interno della stessa categoria (ad es. antinfiammatori, vaccini...).

Per l'erogazione è richiesto l'accesso ai dati di vendita dei distributori intermedi indicati dal veterinario, il quale comunque è libero di acquistare o meno.

In questo caso il bonus viene rimborsato ex-post dopo sei o dodici mesi (cashback).

In pratica a fronte di un certo numero di pezzi acquistati (in base a determinati scaglioni) viene rimborsato un tot a



Calcolo dell'extra-sconto % in base al rimborso

$$\text{ExS}\% = \text{CB} \cdot 100 / \text{PF} \cdot \text{SG}$$

ExS: Sconto ulteriore applicato dalle aziende

PF: Prezzo di fustella

SG: Sconto applicato dal grossista CB: Rimborso (cashback) in €

pezzo e il calcolo dell'ExS va fatto in senso retrogrado.

Cioè, se per ogni pezzo con prezzo di fustella ad esempio di 27,50 € ottengo un rimborso di 3,30 € vorrà dire che, se lo sconto all'ingrosso è del 35%, l'extra-sconto sarà del 19,60%.



Calcolo del prezzo d'acquisto con l'extra-sconto (ExS)*

Ordinari e Società

$$\text{PdA} = \text{PF} - \text{PF} (\text{SG} + \text{SG} \cdot \text{ExS})$$

Forfettari

$$\text{PdA} = \text{PF} - \text{PF} [(\text{SG} + \text{SG} \cdot \text{ExS}) + (\text{SG} + \text{SG} \cdot \text{ExS}) \cdot 0,1]$$

ExS: Sconto ulteriore applicato dalle aziende

PF: Prezzo di fustella

SG: Sconto applicato dal grossista al PF

* Il PdA così calcolato va a sostituire il primo sottraendo nell'equazione $\text{MN} = (\text{INP} - \text{PdA}) - \text{IF}$ cioè quello calcolato nelle relative formule mediante Plx

SCONTO UNIFICATO (SU)

È la semplificazione massima.

L'azienda concorda col grossista uno sconto cumulativo unico che accorpi lo sconto del grossista e l'extra-sconto in un solo dato.

Ad esempio, nel caso di **ordinari e società**, se su un prodotto con prezzo al pubblico 10 € applico uno sconto grossista del 35% ottengo un prezzo (ante Iva) di 6,5 €.

ùSu questi viene applicato uno sconto ulteriore, mettiamo del 20%, cioè 6,50 € – 0,70 € (3,50-0,2 €) abbiamo 5,80 € e lo sconto unificato risulta essere del **42%**.

Nei forfettari va aggiunta l'Iva del 10% cioè 5,80 € + 0,58 € = 6,38 €

A questo punto abbiamo i due elementi per calcolare il margine lordo.

Sottraendo il PdA all'INP otterremo il Margine Lordo in euro, per avere il valore percentuale basterà rapportare il dato all'INP fatto cento cioè

ML€: INP = ML% : 100

La **stima del Margine Netto** prevede l'applicazione delle aliquote Irpef, Ires e nel caso Irap e di un fattore di correzione convenzionale del 5%.

Tutto bene nel caso di **forfettari e società**, ma negli **ordinari** le aliquote Irpef sono progressivamente crescenti con l'aumento dell'imponibile.

Per questo abbiamo messo a punto un'app – un file Excel – che, tenuto conto di tutte le variabili, fornisca una stima attendibile per tutte le situazioni possibili e questa funzionalità [sarà integrata nel software Adiuvet](#).

In ogni caso possiamo dire che anche la semplice conoscenza del margine lordo è sufficiente a stabilire il grado di convenienza e quindi di profitto delle rispettive offerte e fissare il dato percentuale tendenziale nel 40%.

Oltre la soglia del 40%, cioè, è possibile spuntare un margine netto prossimo al 20% che per un'attività produttiva mediamente inferiore al 10% non è male.

ALTRI CRITERI DI SCELTA DEL FORNITORE

Naturalmente il margine è importante ma non è l'unico criterio di scelta dei fornitori.

Altri fattori sono importanti come:

- la **puntualità** delle consegne,
- le **condizioni** di pagamento,
- i **servizi accessori** come newsletter su offerte a tempo,
- la **disponibilità** a trattare le condizioni per forniture sul lungo periodo.

Insomma, è dalla **qualità del rapporto** che si instaura con i grossisti e con le aziende che si può ottenere il migliore risultato operativo per l'impresa veterinaria.

Hai bisogno di una consulenza? [Contattaci da qui](#).