

# Bedrijfskunde/ management voor apothekers

Kostenbesparing,  
omzetverhoging en  
kwaliteitsverbetering  
in **acht dagen**

**2020**



ApotheekTotaal  
GROEP

# Inleiding

**Iedere leidinggevende wenst een organisatie die meer dan modaal rendabel is, waar de klanttevredenheid zeer hoog is, waar medewerkers de leidinggevende regelmatig positief verrassen door onder meer eigen initiatieven, meedenken en professionaliteit.**

**Als we terugkijken naar het verleden en onze successen analyseren: welk deel van het succes was het resultaat van een doelgerichte actie vanuit de leiding, of was er toch meer sprake van toeval?**

**Om uw gewenste organisatie te verkrijgen is het handig om uw bedrijfskundige inzichten te vergroten.**

Jarenlang was bedrijfskundige kennis niet echt noodzakelijk om een apotheekorganisatie rendabel te houden. Maar nu de tijden definitief veranderd zijn, is het essentieel om te weten aan welke knoppen er gedraaid dienen te worden. En niet alleen aan welke knoppen, maar ook wanneer er ingegrepen dient te worden.

Het kunnen aanpassen aan een snel veranderende omgeving is een van de essenties die te leren valt door bedrijfskundige kennis. Hoe richt u de apotheek in zodat u innovatief kunt zijn, en de talenten van medewerkers kunt doorontwikkelen en inzetten? Hoe kunt u kennis op een productieve wijze delen en toepassen? Vragen die allemaal zullen worden behandeld in deze cursus.

Bedrijfskunde heeft onder meer te maken met het kunnen omgaan met onzekerheden. Dit is zeker voor farmaceutisch geschoolden een behoorlijke uitdaging.

Het doel van de cursus is het helpen en ondersteunen van de apothekers en leidinggevendenden om een gezonde, rendabele organisatie te creëren en te behouden, met als doel: komende jaren eenvoudiger kunnen omgaan met de veranderende eisen van de zakelijke omgeving.

De uitdaging die we iedere deelnemer bieden is een rendementsverbetering van minimaal 10 x de inschrijfkosten (ROI=10)!

Kostenbesparing, omzetverhoging en kwaliteitsverbetering zijn de termen die als rode draad door de volledige cursus lopen. Om dit alles te bereiken zijn er acht thema's die de apotheker ondersteunen om de viability (aanpassingsvermogen in een veranderende omgeving) te versterken. Deze acht thema's zullen in acht afzonderlijke dagen worden behandeld.

## Dag 1

### Introductie in de bedrijfskunde & systeemtheorie

De meeste mensen met een beroepsgerichte opleiding hebben het idee dat ze in een unieke organisatie werkzaam zijn. Het product of de dienstverlening wordt nergens anders aangeboden en dat maakt de organisatie uniek. Als je vanuit het product kijkt, dan klopt dat waarschijnlijk ook. Maar het product is slechts een onderdeel in een groter geheel. Ieder product zal moeten worden gemaakt of worden ingekocht. En waar mensen werken moeten er onderling afspraken gemaakt worden. Daarnaast moet iemand ook vaststellen wat nu precies de doelstellingen zijn van de organisatie. En zo komen we langzaam maar zeker op een interessant blikveld als we kijken naar de apotheek: de apotheek is een organisatie, vergelijkbaar met andere organisaties. En net als iedere andere organisatie is het een bestuurbaar systeem.

Op deze eerste dag kijken we hoe een organisatie er in het algemeen uit dient te zien en vervolgens maken we de vertaalslag naar de apotheek: in hoeverre is uw apotheek ingericht als een organisatie?

U zult snel enkele processen herkennen die essentieel zijn, maar door verkeerde keuzes (of geen keuzes) de oorzaak zijn van vele organisatieproblemen in de apotheek.

Vanuit de systeemtheorie leren de deelnemers de ontwerpprincipes van een professionele organisatie, zoals het eerste principe: iedere medewerker dient te begrijpen dat zij of hij onderdeel is van een groter geheel, en wat dat grote geheel dan precies is.

Ook leren de deelnemers terugkerende verstoringen te herkennen en door middel van het dempen van het probleem en/of versterken van de medewerkers het terugkerende probleem te minimaliseren.

Tevens worden afspraken gemaakt over hoe de deelnemers minimaal het tienvoudige van de investering voor de cursus gaan terugverdienen.

Iedere cursusdag eindigt met een opdracht om het geleerde in de eigen praktijk toe te passen.

***De data van overige dagen worden in overleg met de deelnemers afgestemd. Het streven is een maandelijkse bijeenkomst.***

#### **bewustwording**

U weet wat elk element inhoudt en kent het belang voor de bedrijfsvoering als geheel (het grote geheel: designprincipe 1)

#### **inzicht**

U kunt per element vaststellen de stand van zaken, eventuele probleemanalyse en een mogelijke oplossingsrichting

#### **actie**

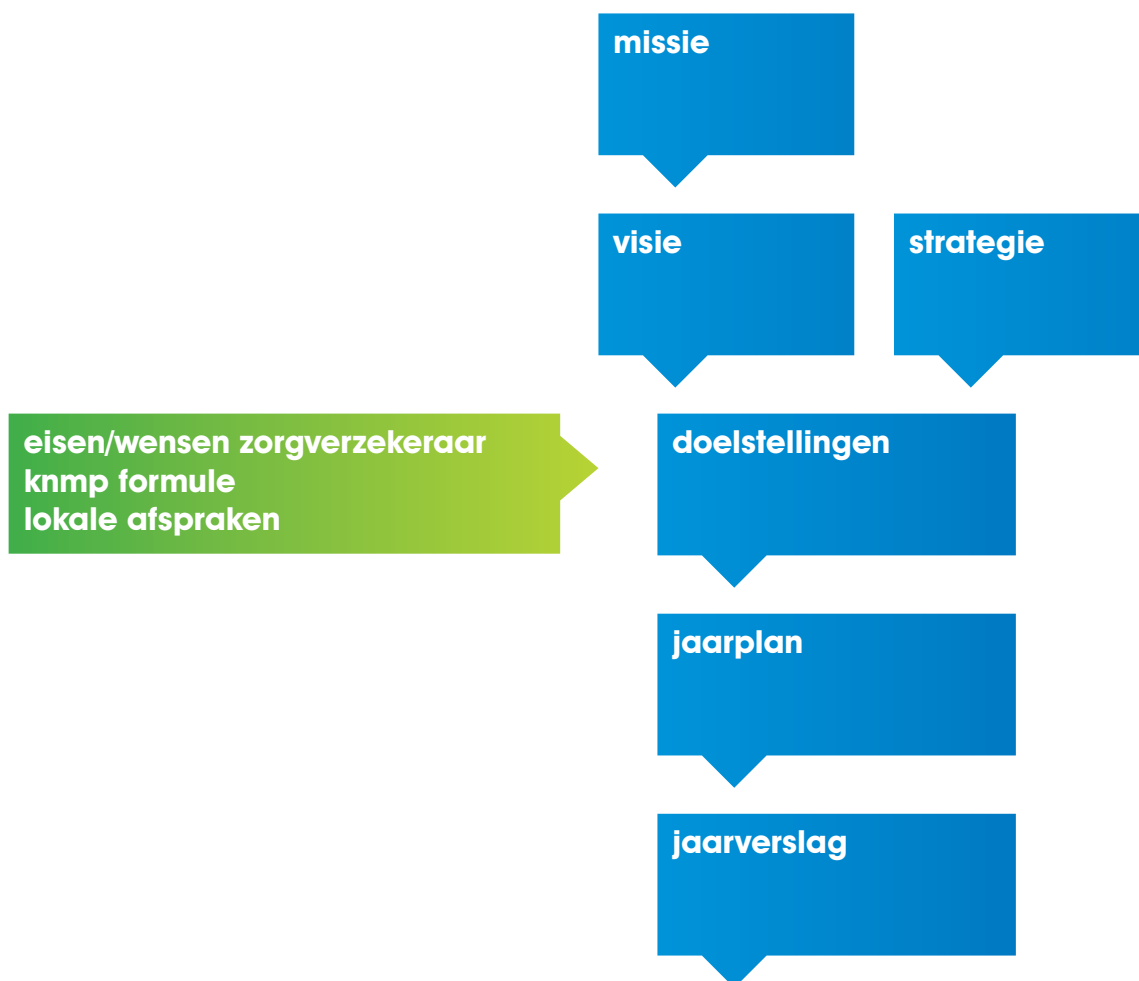
Per element de juiste aansturing, begeleiding op basis van voorwaarden en juist en coaching

## Dag 2

### Strategie / beleid / visie / doelstellingen

Vanuit een kwaliteitszorgsysteem dient een apotheek in ieder geval een visie te hebben geformuleerd. Ondanks het feit dat deze vaak formeel wel is vastgelegd, wordt die visie niet gebruikt als middel om de organisatie richting te geven. Daarnaast leren de deelnemers om een strategie te kiezen die mede de richting bepaalt en keuzes verantwoord. Dit alles vertalen naar concrete, meetbare en vooral bestuurbare doelstellingen is de laatste stap in dit geheel.

Ieder onderdeel zal inspirerend worden toegelicht, inclusief valkuilen en uitdagingen.



## Dag 3

# Modern personeelsbeleid waaronder sociaal kapitaal / kennis delen, behouden en creëren

De meeste apotheken kennen een redelijk standaard manier van werken als het gaat over personeelsbeleid. Sinds de jaren tachtig zijn er geen grote wijzigingen uitgevoerd.

Na een sollicitatiegesprek krijgt men een tijdelijk of vast contract. Vervolgens krijgt men één keer per jaar een taak- en functioneringsgesprek en in sommige gevallen ook een beoordelingsgesprek. Tien keer per jaar voert men werkoverleg en als er geen vreemde dingen gebeuren, blijft het hierbij.

In sommige apotheken wordt getracht om door middel van P.O.P. gesprekken en/of technieken van de theorie van Lean een wat hoger niveau van personeelsbeleid door te voeren, maar in de meeste gevallen blijft het bij het toepassen van trucjes in plaats van een goed doordacht plan voor niveauverbetering.

De markt is ondertussen behoorlijk veranderd en juist nu dient men een maximaal rendement uit de medewerkers te verkrijgen.

Al jaren wordt de term HRM (human resource management) gebruikt om aan te geven dat het menselijke kapitaal het belangrijkste bezit van een organisatie.

**Richard Branson:**  
“... people are the essence of an organisation and nothing else.”

Een dergelijke uitspraak klinkt altijd goed en staat uitstekend in jaarverslagen. Maar volgens de bekende Dilbert tekenaar (Amerikaanse strip) is de kreet ‘Employees are our most valuable asset’ de top of Great Lies of Management. Met andere woorden, het klinkt goed, maar doet men er ook iets aan?

Maar volgens een wereldwijd onderzoek van de Manpower Group blijkt dat:

- 76% van de wereldwijd bevroegde financiële bedrijven werken zonder een volledig geïntegreerd HR-beleid;
- Bovendien zegt meer dan de helft van de respondenten dat HR geen, of slechts een beperkte rol speelt in de strategie van hun business;
- 22% heeft een volledig geïntegreerd HR-beleid;
- 12% heeft een HR-beleid, maar ondervindt moeilijkheden bij de integratie;
- 20% doet aan HR-planning, maar hanteert geen breed doordachte strategie;
- 40% doet niet aan HR-planning en heeft momenteel geen HR-strategie.

Er deden meer dan 10.000 respondenten uit 41 landen en gebieden mee aan dit onderzoek naar hun HR-strategie.

Als een bank of de financiële wereld, juist op het moment dat ze in zwaar weer zitten, geen duidelijk beleid maken op het gebied van HR, hoe moet het dan in de apotheekwereld? In de apotheek zitten geen specialisten op het gebied van personeelsbeleid. Daar zullen de kennis en vaardigheden vooral van de apotheker of de HBO-niveau geschoolde medewerker dienen te komen.

Op deze derde dag zal worden bekeken hoe goed personeelsbeleid kan leiden tot sociaal kapitaal.

Ook is er aandacht over kennis binnen de apotheek. Op welke wijze wordt kennis gedeeld? Wat zijn de mogelijkheden als kennis wordt behouden en zelfs nieuwe kennis wordt vergroot?

# Managementaccounting / financieel-economisch management: cijfers en stuurgetallen

Inzicht in cijfers is essentieel in de huidige tijd van bedrijfsvoering voor apothekers. Het zijn echter niet alleen de basisgegevens die u dient te beheersen, maar ook cijfers die u inzicht geven in mogelijke keuzes die noodzakelijk zijn voor de bedrijfsvoering. Als u bijvoorbeeld merkt dat de winst lager wordt, dan zal waarschijnlijk als hoofdreden de teruglopende vergoeding van de zorgverzekeraar worden gegeven. En dit zal hoogst waarschijnlijk wel waar zijn, maar er zijn meer terreinen waarop keuzes gemaakt kunnen worden die de winstgevendheid kunnen beïnvloeden. Op sommige onderdelen kunt u weinig of geen invloed uitoefenen (vergoeding zorgverzekeraars) maar op sommige onderdelen zeker wel (bijvoorbeeld op efficiency). Vanuit een cijfermatig inzicht kunt u verstoringen op het gebied van de winstgevendheid sneller herkennen en herstellen.

Op dit moment functioneert de gemiddelde apotheek op het niveau van “accounting rate of return”: hierbij is de accountant bepalend. Het voordeel hiervan is gemak, het nadeel is dat er geen beleidsmatige advisering bij hoort.

Dat het apothekerslandschap is financieel is veranderd, is bij iedereen die werkzaam is in de openbare farmacie bekend. Waar vroeger financiële keuzes weinig invloed hadden op de rentabiliteit van de apotheek, is nu het verschil tussen winst en verlies zeer dicht bij elkaar komen te liggen.

Hierdoor bestaat er de noodzaak om het financiële huishoudboekje goed op orde te hebben.

Managementaccounting speelt daarbij een essentiële rol. Managementaccounting is inzicht verkrijgen. Inzicht is nodig om beslissingen te nemen. Dat inzicht moet komen vanuit betrouwbare en relevante informatie. Op deze dag houden we ons bezig met het beoordelen van financiële en niet financiële informatie die nodig is voor het nemen van beslissingen. Voorbeelden van dit soort niet financiële informatie zijn kwaliteitszorg, ziekteverzuim en dergelijke.

Zo bekijken we hoe het aantal receptregels per dag interessante informatie kan opleveren en uw logistieke stromen kan verbeteren.

Op deze dag leert u de beginselen van management accounting.



## Dag 5

### Marketing

Voor menig apotheker is marketing een begrip waar men niet zoveel mee te maken denkt te hebben. De apotheek is immers een instituut dat bij iedereen bekend is. Iedereen komt ooit vanzelf in de apotheek en maakt men kennis met de mogelijkheden.

Deze klassieke denkwijze is door het veranderende financieringsbeleid ruimschoots achterhaald. Indien men bekend wil staan als deskundige, zorgverlener, zelfzorgexpert of huidverzorgingsdeskundige, dan moet er een uitgekiende marketingstrategie zijn om uw product, of dat nu zorg, kennis of en/of zelfzorg is, op een professionele wijze te promoten.

Op deze vijfde dag leert u de achterliggende gedachten en mogelijkheden van marketing in het algemeen en marketing voor de apotheek in het bijzonder kennen.

### Wat is marketing?

Marketing is alles wat een bedrijf doet om de verkoop van producten of diensten te bevorderen. Traditioneel werd marketing gezien als het geheel van alle activiteiten die erop gericht zijn om het rendement van de producten en of diensten te bevorderen.

Marketing als (wetenschappelijke) discipline is ontstaan rond het begin van de twintigste eeuw in Illinois in de Verenigde Staten, waar aanhoudende agrarische overschotten ertoe leidden dat er structureel naar nieuwe afzetmogelijkheden gezocht moest worden.

Tegenwoordig spelen in de meeste ontwikkelde economieën de consumentenbehoeften een belangrijkere rol dan de aanwezigheid van surplus aanbod. Marketing is daarmee bij uitstek een discipline geworden waarbij het identificeren van behoeften centraal is komen te staan. Marketing als discipline steunt daarbij sterk op kennis die is ontwikkeld in andere vakgebieden zoals psychologie, sociologie en economie.

De effecten van goede farmacie zijn voor het grote publiek nog steeds onbekend. Hoe kunt u er als lokale apotheker voor zorgen dat uw vakgebied beter bekend raakt? Hoe zorgt u ervoor dat toekomstige concurrenten het moeilijk gaan krijgen om marktaandeel van u te veroveren?

Tevens leren de deelnemers de kracht van social media en een goede website (o.a. het schrijven van blogs voor speciale doelgroepen).

## Dag 6

### **Veranderingen binnen uw organisatie: leiderschap / sturing geven**

Het effectueren van alle onderwerpen valt en staat bij de kwaliteiten van de leidinggevende. Er wordt duidelijk onderscheid gemaakt in managementtaken (planning, controle en leiderschap (richting geven, motivatie etcetera)).

Iedere deelnemer krijgt handvatten over modern leiderschap: de balans vinden tussen vertrouwen en controle. Hoe vergroot ik het regelvermogen van al mijn medewerkers zodat het werk uitdagend wordt, in plaats van slopend?

Naar aanleiding van de onderwerpen die gepresenteerd zijn op dag 2, 3 en 4 kunnen de deelnemers tot de conclusie komen dat er bepaalde processen veranderd dienen te worden.

Deelnemers leren een verandermodel toe te passen, waarbij de bedrijfskundige aspecten en de psychologische aspecten elkaar raken. Men leert hoe men na een diagnose het team bij de kwestie kan betrekken en vervolgens hoe er een ontwerp ontwikkeld kan worden dat door iedereen wordt geaccepteerd.

## Dag 7

### **Nieuwe kansen en mogelijkheden invullen**

Op deze dag krijgt de apotheek van de toekomst gestalte: goed rendement en deskundige zorg. Alle mogelijke kansen worden uitgewerkt en vertaald in concrete actieplannen. De technieken van de eerste zes cursusdagen worden ingezet om middels concrete toepassingen de kansen te benutten die er momenteel in de eigen omgeving zijn.

## Dag 8

### **Resultaten in de eigen apotheek**

De kennis gebruiken voor het heden en de toekomst: een concreet plan van aanpak voor de komende drie jaar. Iedere apotheek presenteert uitgebreid aan de denkbeeldige Raad van bestuur (de trainers en collega deelnemers) een professioneel businessplan voor de komende drie jaar.

In dit businessplan staat helder en duidelijk omschreven hoe de apotheek de komende drie jaar zich zal ontwikkelen tot een toonaangevende, rendabele apotheek.

Tevens geeft men een terugkoppeling over het reeds bereikte resultaat van de doelstelling van dag 1 (ROI minimaal tienvoudige van investering).



## trainer

**Peter Felen** heeft onder meer bedrijfskunde gestudeerd en is zeer bekend met de problemen die een apotheker dagelijks ervaart. Daarnaast zijn er diverse gastsprekers om sommige onderwerpen nog sterker te ondersteunen.

## praktische zaken

**Accreditatie:** 48 punten

**Lokatie:** Utrecht

**Startdatum groep:** 10 maart 2020

(alle overige dagen worden met de deelnemers afgestemd)

**Aantal deelnemers:** minimaal 8 en maximaal 15.

De cursussen beginnen om 09.30 uur en eindigen om 17.00 uur.

De lunch, koffie en thee zijn uiteraard inbegrepen.

De deelnemers ontvangen een cursusmap met achtergrondinformatie

het boek: Bedrijfskunde in de apotheek ter waarde van 89,-

De frequentie van bijeenkomsten is ongeveer één keer per maand zodat er tijd is om de kennis toe te passen in de praktijk en bij de eerstvolgende bijeenkomst deze kennis te delen.

**NB:** Wilt u deze cursus in uw eigen regio en bent u in staat om een groep van minimaal 8 deelnemers te verzamelen, dan zal de cursus regionaal worden verzorgd.

## kosten

Kosten voor de volledige opleiding:

**€ 2.750,- excl. BTW**

Indien u zich met twee collega's of meer inschrijft, geldt een korting van 10%.

## aanmelden

Stuur een mail met uw gegevens (naam, naam apotheek, adres, mailadres en telefoonnummer) en u ontvangt meteen alle informatie.

Op <https://apotheektotaalgroep.nl/bedrijfskunde-voor-apothekers/> kunt u zich rechtstreeks aanmelden.



**ApotheekTotaal**  
GROEP

Cas Oorhuyskade 170  
1087 BB Amsterdam

+31 (0) 20 261 07 02  
[info@apotheektotaalgroep.nl](mailto:info@apotheektotaalgroep.nl)  
[www.apotheektotaalgroep.nl](http://www.apotheektotaalgroep.nl)



**ApotheekTotaal**  
**GROEP**

Cas Oorhuyskade 170  
1087 BB Amsterdam

+31 (0) 20 261 07 02  
[info@apotheektotaalgroep.nl](mailto:info@apotheektotaalgroep.nl)  
[www.apotheektotaalgroep.nl](http://www.apotheektotaalgroep.nl)