

# LE RISORSE STRATEGICHE PER IL FUTURO

## Caso di studio “ Farmacia B. ”

Dott. Alessandro Alessi

### 1 - SOMMARIO

1) Sommario	1
2) Premessa	2
3) Il quadro normativo principale	3
4) Le Risorse umane	6
5) I Ruoli e le Competenze “critiche”	9
6) La formazione delle Risorse Umane	12
7) Skills Professionali	17
8) L’attenzione al Cliente	19
9) La Qualità del Servizio	21
10) Conclusioni	24
11) Obiettivi	25



## 2 - PREMESSA

Questo lavoro vuole andare ad approfondire quella che è la qualità del servizio nelle farmacie, non limitandosi ad inquadrare la farmacia come un luogo dove si distribuiscono farmaci, ma andando a vedere tutte le implicazioni organizzative e di servizio ai cittadini che sono strettamente interconnesse al servizio di distribuzione dei farmaci e più in particolare alla qualità delle risorse umane all'interno della Farmacia.

Questo lavoro “nasce” dalla mia curiosità di entrare sempre in mondi nuovi per capirne le dinamiche e le implicazioni organizzative e da alcune considerazioni fatte con il Dott. B., titolare da oltre 30 anni di una farmacia in provincia di Trento, in merito principalmente alla natura ed alle prerogative della Farmacia come luogo dove ci sono “*i professionisti della somministrazione dei farmaci?*” e quindi quale luogo dove è necessario disporre di personale con elevate professionalità tecniche e spiccate capacità relazionali.

L'occasione di tale riflessione è stata una improvvisa quanto inavvertita difficoltà da parte del titolare nel trovare risorse umane in grado di essere all'altezza del compito loro affidato, per un insieme di fattori che andremo poi ad analizzare, e quindi una certa frustrazione nella gestione di una attività che non si riesce ad indirizzare come si vuole, in relazione al personale e quindi alle dinamiche interne alla struttura.

Tale analisi parte relativamente da lontano, dall'origine della legislazione nazionale in merito agli esercizi delle Farmacie come unico “anello” di contatto tra utenza e medicinali, con particolare attenzione alle connessioni ed alle interrelazioni con i medici del Servizio Sanitario Nazionale e con il personale non “farmacista”.

Ringrazio vivamente il Dott. B. per le informazioni “preziose” e per la disponibilità dimostrata durante le mie interviste.

### 3 - IL QUADRO NORMATIVO PRINCIPALE

La disciplina generale delle farmacie risale ad un tempo molto lontano, tuttavia le linee organizzative principali sono rimaste le stesse, ad eccezione di tutte quelle prassi ed attività che sono state relegate al passato, a causa del progresso tecnologico, all'evoluzione della società, all'organizzazione del lavoro e quindi delle abitudini e delle regole che disciplinano il normale interagire nei luoghi di lavoro.

Il quadro generale della legislazione nazionale delle farmacie, risale al Regio Decreto n. 1706 del 30 settembre 1938 che ne delinea ancora oggi le regole fondamentali.

Il "Titolo 1" di tale decreto inizia a definire le modalità di ***"Autorizzazione ad aprire ed esercitare una farmacia"*** ed in particolare nel "Capo 1 - Svolgimento del concorso" dettaglia nello specifico:

- i titoli di studio necessari per aprire una farmacia,
- la disciplina dei pubblici concorsi,
- gli enti pubblici che hanno facoltà di indire i concorsi,
- i requisiti dei farmacisti aspiranti all'autorizzazione all'esercizio delle farmacie,
- gli albi e le modalità di formazione e gestione delle commissioni che stabiliscono l'assegnazione delle farmacie, in quanto contingentate.

Successivamente il dettaglio degli articoli va a delineare aspetti di quotidiana gestione della farmacia, in particolare:

- le modalità di gestione dei turni notturni rispetto alla popolazione residente,
- le modalità di somministrazione dei farmaci,
- le modalità di gestione del ruolo di farmacista titolare e dei dipendenti farmacisti,
- le attrezzature e gli utensili necessari per il corretto svolgimento della attività di farmacista,
- le regole per le sostanze rientranti nella farmacopea ufficiale di *"avere i cartelli prescritti dalla farmacopea e corrispondenti ai saggi in essa indicati"*,

–le regole dei medicinali composti che devono *“corrispondere alla formula prescritta dalla farmacopea ed essere preparati con le norme in essa descritte”*.

Da questi primi articoli già si delinea il ruolo del farmacista quale unico “responsabile” nella somministrazione del farmaco, responsabile proprio in virtù di un titolo di studio che gli conferisce l’autorità e le competenze necessarie allo svolgimento di tali attività.

In articoli quali il seguente si rimarca la centralità del farmacista quale “professionista” della somministrazione dei farmaci, anche di quelli non ancora rientranti nella sfera dei farmaci riconosciuti ed accettati scientificamente.

*“Qualsiasi medicinale non descritto nella farmacopea deve essere somministrato dal farmacista allo stato di purezza, genuinità ed ottima conservazione”*.

Nell’articolo 43 si comincia a distinguere e disciplinare le attività prestate dai “non farmacisti” limitandone il raggio di azione rispetto ai “farmacisti” aventi invece i requisiti tecnici per somministrare tutti i farmaci.

Successivamente viene chiarito anche il confine tra “medico” e “farmacista” quando si dice *“Qualunque ricetta deve essere firmata da un medico chirurgo o da un veterinario. I farmacisti debbono conservare per la durata di cinque anni copia di tutte le ricette spedite.”*

Tale linea di demarcazione tra medico e farmacista è ulteriormente chiarita nell’articolo 45, quando si fa riferimento alla “indipendenza” dei locali nei quali esercitano le loro professioni il farmacista ed il medico: qui è chiaro che il Legislatore non vuole che questi due ruoli si “accavallino” in nessun modo e che non vi sia nessuna commistione tra le due professionalità, andando specificatamente ad indicare in tale articolo che *“gli ambulatori medico-chirurgici annessi alle farmacie devono sempre avere l’ingresso diverso da quello delle farmacie, alle quali sono annessi e non debbono avere alcuna comunicazione interna con le stesse”*.

Sono inoltre ben disciplinate le modalità di identificazione delle sostanze “per uso veterinario” e più in particolare le modalità di gestione delle sostanze velenose, sia in termini di somministrazione al pubblico che di conservazione.



Infine, ulteriore inquadramento della responsabilità univoca del farmacista nella distribuzione dei farmaci è sottolineata nell'articolo 46 dove si dice che *“i produttori di medicinali e i grossisti non possono vendere i medicinali che alle farmacie regolarmente autorizzate all'esercizio in base al testo unico delle leggi sanitarie e del presente regolamento; essi non possono vendere neppure alle comunità, alle associazioni e agli enti assistenziali i medicinali da distribuire agli assistiti dagli enti stessi”* delineando in questo modo diversi livelli di distribuzione del farmaco che sussistono a tutt'oggi ed evitando che i grossi produttori / grossisti potessero entrare nella distribuzione al dettaglio, superando quindi il ruolo del farmacista quale unico dispensatore di farmaci al dettaglio.

Unico caso in cui la somministrazione di farmaci può essere affidata ad un non farmacista, così come definito negli articoli 47 e 48, si ha qualora in alcuni comuni *“il concorso per l'assegnazione della autorizzazione alla somministrazione di farmaci vada deserto”* e quindi si può provvedere *“in via temporanea, al servizio di assistenza con un armadio farmaceutico che, nei Comuni dove funziona, dovrà essere rifornito dei medicinali dalla farmacia più vicina e la gestione di esso deve essere affidata al medico condotto”*.

#### 4 - LE RISORSE UMANE

Analizzando il concetto della “centralità” del farmacista nella somministrazione dei farmaci, l’articolo 43 dice che *“le sostanze che i non farmacisti possono vendere al pubblico.....debbono essere tenute a parte in appositi scaffali ed i recipienti dovranno portare in modo chiaro l’indicazione del contenuto”* e che *“i non farmacisti, che vendono tali prodotti, debbono tenere registri di carico e scarico, nei quali siano annotati, volta per volta, gli acquisti fatti e le vendite, con la indicazione della quantità venduta per ciascun prodotto”*.

Dall’articolo 43 del R.D. 30 settembre 1938 n° 1706 emerge chiaramente la distinzione tra i “farmacisti” ed i “non farmacisti” operanti entrambi all’interno della struttura responsabile della somministrazione dei medicinali agli utenti.

Questa distinzione sussiste a tutt’oggi ed è una chiara linea di separazione tra i ruoli e le competenze necessarie all’interno di una farmacia.

In particolare una farmacia necessita di personale addetto all’Area Magazzino, cosiddetti “non farmacisti” nel R.D. del 1938 e di personale addetto all’Area Vendita, i farmacisti.

Singolare è comunque l’analisi speculare di tale assunto, dove comunque già emergeva la necessità del farmacista titolare, di disporre di risorse umane “non farmacisti” all’interno della propria attività.

Queste figure hanno subito una mutazione di ruolo nel corso degli anni: da mero commesso per prodotti parafarmaci a profondo conoscitore del farmaco in quanto responsabile del riordino, dello stoccaggio e del supporto al personale farmacista, a cui spetta tuttavia il “controllo finale” prima dell’evasione dell’ordine al cliente.

In particolare, nelle farmacie con un certo impatto organizzativo e tecnologico, vedi l’utilizzo dei personal computer, anche in virtù dell’offerta di prodotti ai clienti, l’area magazzino necessita di risorse umane con particolari competenze a riguardo del carico e scarico della



merce, del monitoraggio dei tempi di scadenza dei medicinali, del riordino della merce sugli espositori e nelle cassettiere, del carico e scarico nel sistema informatico dei farmaci e dei parafarmaci, più in generale di una grande conoscenza di tutta la merce presente all'interno della farmacia.

Per questo ruolo non sono richiesti particolari studi, poiché non esistono ancora percorsi formativi adeguati e/o corsi di laurea ad hoc, tuttavia il ruolo è molto critico e spesso si fa fatica a ricoprirlo adeguatamente ed a trovare sul mercato risorse già formate.

Il più delle volte le farmacie si affidano a persone provenienti da esperienze simili di magazzinieri, però provenienti da settori diversi, quali ad esempio la grande distribuzione organizzata, tuttavia è necessario che durante la selezione ed il periodo di prova il titolare tenga sotto stretta osservazione e con le dovute attenzioni del caso il personale che sta inserendo all'interno della propria organizzazione.

Tale criticità del personale addetto al magazzino dipende dalla versatilità che nelle farmacie medio piccole si vuole dare a questo ruolo: gestione magazzino, supporto nelle vendite durante i picchi, grossa conoscenza di tutti i prodotti all'interno della Farmacia.

Ruolo chiave all'interno delle farmacie è ricoperto dal “farmacista”, che è in particolare destinato dal titolare nel ruolo di addetto all'Area Vendita della Farmacia, il front – office come si dice nei paesi anglosassoni.

Vediamo un po' chi è e quali sono le caratteristiche principali del neo farmacista.....

Il farmacista è un laureato in farmacia che ha superato l'esame di stato e che è iscritto all'ordine dei farmacisti.

Spesso è una persona giovane che ha superato l'esame di stato da qualche mese e che inizia a fare esperienza nel mondo del lavoro senza avere nessun *background* precedente ad eccetto dello studio, se non l'esperienza in qualità di tirocinante durante l'università.



Purtroppo tale esperienza spesso non permette ai tirocinanti di sviluppare particolari competenze, poiché il titolare della Farmacia dove svolgono il tirocinio non ha nessun vantaggio a “formare” delle risorse che sa bene che se ne andranno a lavorare da una altra parte: questo perché spesso i laureandi – tirocinanti in Farmacia sono costretti a svolgere il periodo di tirocinio nella regione nella quale stanno frequentando il corso di laurea (es.: Università di Bologna) e spesso gli studenti provengono da altre regioni, dove tornano al termine del percorso universitario.

Unico caso in cui l’esperienza può essere positiva per entrambi, è quando il titolare ed il tirocinante si accordano su un possibile inserimento del tirocinante nella Farmacia al termine degli studi universitari.

Per concludere, il farmacista è al 90% una risorsa da formare, che il “titolare” deve prendersi in carico e il più delle volte deve assumere anche con un buon stipendio perché il numero di laureati in Farmacia è molto basso.

## 5 - I RUOLI E LE COMPETENZE “CRITICHE”

Il personale addetto alla Farmacia come abbiamo detto in precedenza si divide in personale addetto all’Area Vendita e personale addetto all’Area Magazzino.

Le caratteristiche dei ruoli e delle mansioni del personale impiegato presso le due aree della Farmacia devono essere ben chiare all’interno della struttura, in particolare al Titolare.

Spesso si tratta di caratteristiche molto diverse, poiché se da un lato non si può prescindere dalle “competenze” del personale in termini di professionalità, titoli conseguiti ed esperienze maturate, altrettanto “critiche” sono le “capacità personali” intese come la disponibilità, l’assertività, la capacità di ascolto e quindi tutte quelle caratteristiche “soft” che non derivano da studi o preparazione specifica, ma sono caratteristiche personali e caratteriali, sulle quali quindi il titolare deve operare una attenta selezione iniziale ed un buon monitoraggio del personale nel periodo di prova.

La sezione 6 della norma internazionale UNI EN ISO 9001:2000 parla di “Risorse”, con particolare riferimento alle Risorse Umane, dando grande enfasi alle “competenze” che derivano da:

- 1) istruzione
- 2) addestramento
- 3) abilità
- 4) esperienza

La guida per il miglioramento UNI EN ISO 9004:2000 ci aiuta di più perché descrive nel dettaglio quali sono le attività e le azioni necessarie per incoraggiare il coinvolgimento e lo sviluppo delle “Risorse Umane” da parte della organizzazione, in termini di:

- 1) formazione continua e pianificazione delle carriere;
- 2) chiara definizione delle responsabilità ed autorità;
- 3) definizione di obiettivi per il personale, sia collettivi che individuali, andando poi a valutarne i risultati raggiunti;



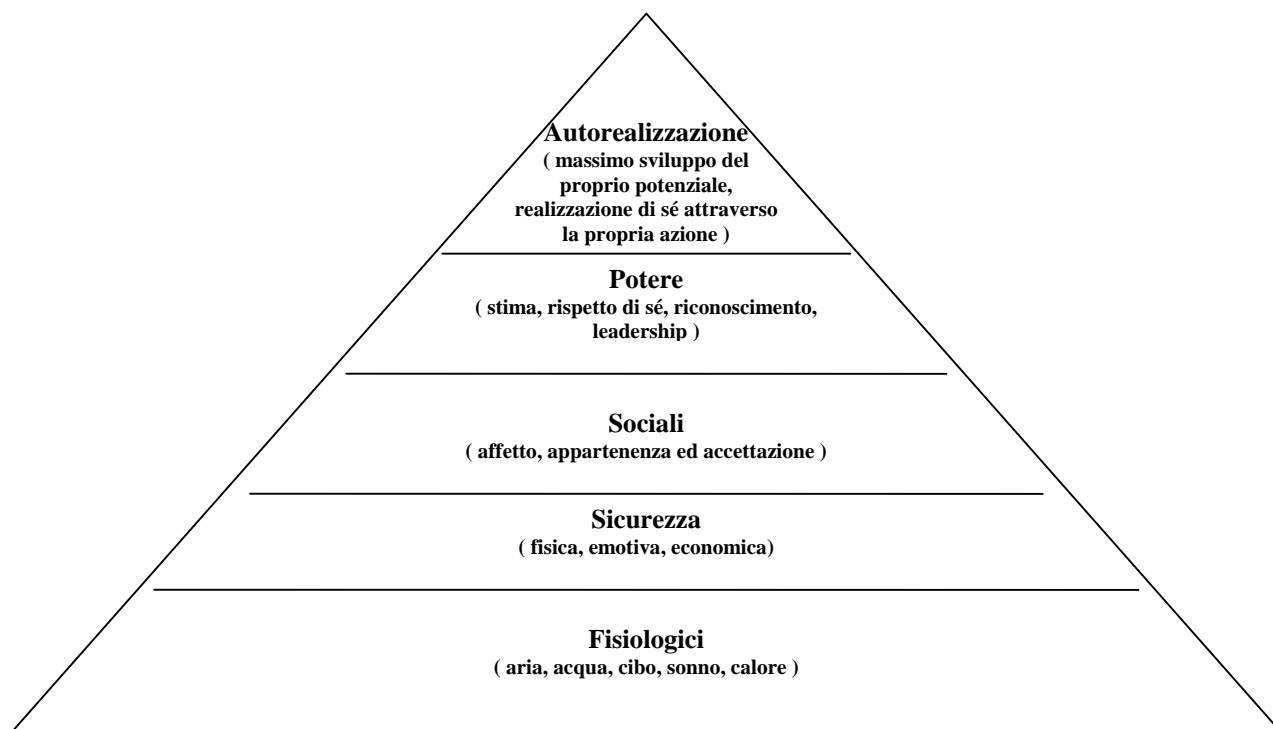
- 4) facilitare il coinvolgimento del personale negli obiettivi della organizzazione;
- 5) sviluppare una politica di riconoscimenti ed incentivi per il personale “virtuoso”;
- 6) sviluppare comunicazione ed informazione tra personale e titolare e viceversa;
- 7) verificare sempre le esigenze del personale;
- 8) creare occasioni che incoraggino le proposte “innovative” del personale;
- 9) supportare il personale nello svolgimento del lavoro mediante suggerimenti e pareri, assicurando un efficace lavoro di gruppo;
- 10) valutare la soddisfazione dei “clienti interni”, andando ad indagare sulle motivazioni che portano le risorse umane ad entrare ed a uscire dalla organizzazione.

Questi propositi sembrano utopici, a prima vista, tuttavia prendendone uno per uno possiamo analizzarne la valenza, rispetto ad una organizzazione di servizi quale è la Farmacia, dove le discriminanti “critiche” per lo “Sviluppo delle Risorse Umane” sono quelle “immateriali” quali il “**potere**” che sottende stima, rispetto di sé, riconoscimento, leadership e l’“**autorealizzazione**”, massimo sviluppo del proprio potenziale attraverso la propria azione.

In particolare nella Farmacia B. si è compresa la necessità di definire una politica delle risorse umane, in relazione ad un loro coinvolgimento verso un obiettivo generale, attraverso lo sviluppo della cultura dell’*empowerment* del personale che è volta a co - generare “innovazione” e attraverso lo sviluppo della comunicazione bi – direzionale, che ha lo scopo di accrescere le reciproche conoscenze e di rilevare le problematiche emergenti.

Volendo osservare le risorse umane che lavorano all’interno della Farmacia prendendo spunto dalla piramide di Maslow, che divide i bisogni delle persone in cinque livelli, occorre ricordare che nelle economie e nelle organizzazioni avanzate, appare evidente una diffusa ricerca delle persone di realizzare i livelli superiori della scala dei bisogni, nella configurazione che assegna ai tre gradini inferiori la soddisfazione dei bisogni/desideri di sopravvivenza, sicurezza ed appartenenza ed ai due superiori la soddisfazione dei desideri/bisogni di “riconoscimento” ed “autorealizzazione”.

Risulta evidente che chi svolge la professione di “farmacista” o comunque di supporto alla gestione e vendita di farmaci, aspiri a bisogni che tendono verso l’alto della piramide di Maslow raffigurata nella pagina seguente.



In questo quadro si collocano le “professionalità” necessarie all’interno della Farmacia, per una loro natura di parte della “catena” dei servizi sanitari e per il contatto costante e capillare con l’utenza che necessita di aiuto e, quindi, di “professionalità” in grado di poter indirizzare al corretto utilizzo del farmaco, secondo le modalità più consone alla “*ricostituzione dello stato di salute*”.

Da qui nasce la necessità che il titolare della Farmacia definisca una politica di inserimento del personale secondo livelli di competenze, capacità personali, istruzione ed esperienze, non trascurando tuttavia la fase di inserimento, per la quale è necessario sviluppare un piano dettagliato delle attività, al fine di mettere la nuova risorsa nelle condizioni di potersi inserire in una realtà lavorativa senza troppe frustrazioni, causate spesso da inserimenti troppo rapidi e frettolosi.

In particolare, occorre sviluppare tale analisi rispetto alle due mansioni chiave all’interno della Farmacia:

- 1) Responsabili Area Vendita (Farmacista);



2) Responsabili Area Magazzino (Magazziniere - Commesso).

## 6 - LA FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE

La formazione è il più delle volte una attività sconosciuta al titolare come una attività strutturata, che necessita di una pianificazione ben dettagliata, di un monitoraggio severo e costante sul grado di apprendimento delle competenze e delle nozioni da parte del nuovo assunto.

Il più delle volte questo problema si riscontra con i neo – assunti farmacisti (freschi di Laurea e dell’esame di stato) perché si commette l’errore di ritenere che questi siano in grado di cavarsela da soli, sulla base delle nozioni che vengono date loro all’Università, da cui sono usciti da poco e magari dove hanno imparato chissà quali cose!

Visto che il titolare ha finito molti anni prima, può pensare anche che l’Università di oggi prepari in maniera migliore i ragazzi di quanto non lo facesse ai suoi tempi.

Purtroppo questi inserimenti di personale in “prima linea” possono comportare nel migliore dei casi a grossa frustrazione nei nuovi assunti che, qualora siano particolarmente adatti a questo lavoro, riescono a superare il momento iniziale di smarrimento per poi riuscire piano - piano a prendere una loro dimensione rispetto alle mansioni loro affidate.

Ma come pensare di inserire una persona in un ruolo così importante senza dargli una “infarinatura” completa di tutto ciò che è l’organizzazione farmacia?

Non è forse troppo rischioso affidare i propri clienti nelle mani di una risorsa che non ha mai fatto questo lavoro? Già, i clienti, quelle persone che hanno bisogno di essere ascoltati e che necessitano di aiuto, forse non è necessaria solo la competenza tecnica..... forse servono altre capacità? Quali?

Qui entriamo nel mondo più ampio dei “servizi” dove la componente *soft* è più importante della componente *hard*.



A questo punto una domanda mi giunge spontanea: il farmacista titolare è in grado di valutare le caratteristiche e le capacità personali dei candidati nuovi farmacisti? Oppure non è consapevole che il profilo che cerca non è quello di una persona con valenza prettamente “tecnica” a scapito di spiccate capacità relazionali?

L’approfondimento di tale argomento richiede una analisi dettagliata sulle caratteristiche del servizio e sulle capacità personali necessarie per svolgere questo tipo di professione.

La formazione necessaria per un farmacista neo assunto inizia con una fase di 15 giorni di “full immersion” all’interno del magazzino, perché solo lì si può prendere coscienza circa tutti i medicinali che sono presenti all’interno della Farmacia.

L’addestramento in magazzino del farmacista neo assunto deve essere gestito direttamente dal Titolare, che talvolta può delegare parte delle attività definite a personale interno esperto, a cui spetta l’attività di “report” circa lo svolgimento del percorso affidatogli e la verifica del grado di apprendimento da parte del neo assunto.

Tale fase è davvero molto “critica” perché il nuovo assunto può in breve tempo apprendere una mole considerevole di informazioni, che è necessario mettere alla prova e “sperimentare” nell’attività di front – office, nell’Area Vendita.

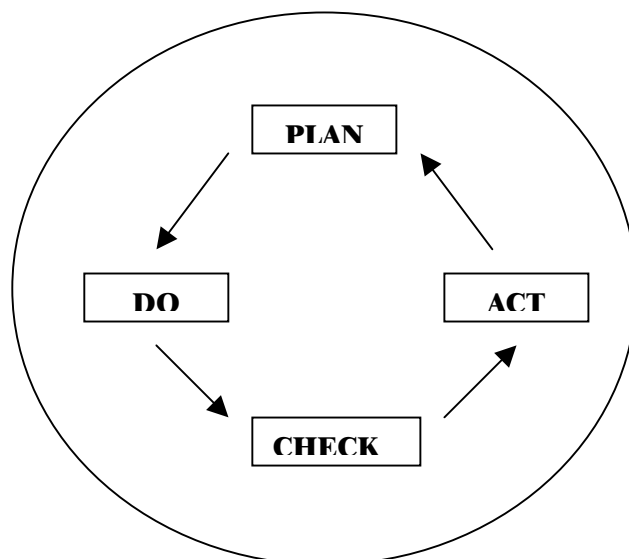
Da qui nasce la necessità di inserire un paio di “finestre” all’interno del periodo formativo di magazzino, dove il neo assunto viene impiegato alla vendita così da poterlo “provare” nel ruolo che andrà a ricoprire una volta superata la fase di *training* e quindi di inserimento all’interno della Farmacia.

La sperimentazione del nuovo assunto nell’Area Vendita permette al Titolare di verificare il grado di efficacia dell’apprendimento acquisito durante le due settimane di full immersion in magazzino, riguardo la conoscenza dei farmaci e le capacità relazionali di cui dispone.

Da qui sicuramente un feed back del Titolare al neo assunto su aspetti da migliorare, circa carenze nella conoscenza dei farmaci, modalità di gestione del programma informatico, quantitativi da riordinare per singoli farmaci, approccio con il cliente troppo incerto, ecc.

La ruota di Deming in questo caso si applica in una logica che possa innescare il Miglioramento Continuo delle capacità e delle competenze del neo assunto, per tendere in valore assoluto alla soddisfazione del cliente rispetto ai suoi bisogni impliciti, espliciti e latenti.

Il PDCA (**plan** – **do** – **check** – **act**) si applica perfettamente al processo di inserimento ed addestramento di nuove risorse all'interno della Farmacia, partendo prima di tutto dalla “Pianificazione del percorso di addestramento” (**plan**) per proseguire con la “effettuazione dell'addestramento” (**do**) per poi verificarne l'efficacia (**check**) ed infine definendo nuove azioni (**act**), con l'obiettivo di aumentare ulteriormente il grado di competenza/professionalità, nel caso in cui la risorsa coinvolta abbia raggiunto l'obiettivo precedentemente definito o andando a riprendere il “delta” formativo, ovvero lo scarto circa l'addestramento non ancora assorbito.



La verifica dell'efficacia dell'addestramento diventa quindi uno strumento fondamentale per il Titolare per capire se il percorso pianificato è stato “ben compreso“ oppure se per qualche motivo non è stato sufficiente.



Al termine della fase di inserimento, la nuova risorsa può essere definita “qualificata” e come tale può essere inserita all’interno dell’organico in piena autonomia, in qualità di Responsabile Area Vendita, fermo restando il ruolo di referente “tecnico” del Titolare, in quanto “guardiano” di competenze maturate in 30 anni e quindi responsabile dell’ultima parola in caso di dubbi, richieste particolari e problemi con i clienti.

La fase di addestramento iniziale presso il magazzino, non può essere più breve di due settimane nel caso di una farmacia moderna quale la Farmacia B. dove sono presenti molti articoli oltre alle medicine, dal parafarmaco all’omeopatia, passando all’erboristeria alla sanitaria, la cosmesi ed i prodotti per i bambini.

All’interno dell’addestramento, grande importanza ha la formazione rispetto al sistema informatico della Farmacia, utilizzato per la gestione del riordino dei farmaci, del carico e scarico delle merci e più in generale anche nella gestione della vendita, come guida delle composizioni chimiche dei singoli farmaci.

Anche in relazione a tale aspetto, il titolare deve sottoporre il neo assunto a verifica e monitoraggio costante, nel rispetto del piano formativo definito a monte.

Per quanto riguarda le risorse addette all’Area Magazzino, occorre sottolineare che è più difficile definire un punto di partenza dell’addestramento, in quanto non c’è nessuna omogeneità tra le differenti tipologie di esperienze professionali precedenti nelle persone che possono ricoprire tale ruolo.

In particolare occorre osservare che il *training* è limitato al Magazzino, poiché seppur sono risorse che dovranno anche svolgere funzioni di supporto nelle vendite durante i picchi di lavoro o nel caso di prodotti non farmaceutici (es.: parafarmaci, erboristeria), occorre che tali risorse siano particolarmente dedicate alla conoscenza del magazzino ed al rifornimento delle merci nell’Area Vendita.



Anche qui il titolare non ha altra scelta che quella di definire a monte, quindi di pianificare un “programma di addestramento” che può andare da un paio di settimane, nel caso di risorse già parzialmente formate da una precedente esperienza nel settore (es.: magazzinieri presso altre farmacie o distributori di medicinali) e di un mese nel caso di risorse non formate.

Nel primo caso l’aspetto “critico” è costituito dalla comprensione da parte dei neo assunti della organizzazione del lavoro presente nella Farmacia B., poiché ogni organizzazione anche se dello stesso settore è diversa dall’altra, poiché cambiano: le modalità organizzative rispetto alle singole mansioni (es.: modalità di archiviazione documenti), i clienti (es.: presenza di cliniche vicine) e rispetto all’utilizzo delle tecnologie (es.: supporto informatico nella gestione della merce).

In particolare la Farmacia B. punta all’*empowerment* del personale, nella convinzione che ognuno deve essere autonomo e responsabile di ciò che fa, in quanto qualificato da un processo di inserimento all’interno della stessa.

Inoltre aspetto “critico” può essere valutare le capacità relazionali del personale addetto all’Area Magazzino, in quanto non escluso dal processo di vendita.

Nel secondo caso, qualora le risorse umane non siano per niente formate, il processo di addestramento è molto più lungo e strutturato per “moduli”, partendo sicuramente da una full immersion in magazzino per circa un mese.

Essendo un approccio “modulare” solo dopo aver qualificato la nuova risorsa in una specifica attività, si può procedere a definire il successivo “step”, magari in relazione alle attività di vendita e quindi della gestione del cliente.

Il punto di partenza riguarda in particolare la gestione del magazzino, del carico e scarico della merce e della successiva imputazione dei dati nel sistema informatico.

## 7 – “SKILLS PROFESSIONALI”

Qui di seguito un esempio di “skills professionali” per funzione, in italiano requisiti minimi del personale, dove si è puntato l’indice su quelle che sono per il Titolare le caratteristiche “distintive” per ogni funzione interna, con l’intento di centrare il profilo richiesto e non creare situazioni di difficoltà ad entrambe le parti.

<b>Ruoli</b> <i>(aziendali)</i>	<b>Capacità</b> <i>(personali)</i>	<b>Competenze</b> <i>(professionali)</i>	<b>Istruzione di base</b>	<b>Esperienza</b> <i>(professionale)</i>	<b>Percorso di inserimento</b>
<b>Responsabile Area Vendite</b>	Spiccate capacità relazionali  Buone capacità organizzative	Buona conoscenza della normativa di settore, dei prodotti in vendita, del programma informatico ed abilità relative a tali attività	Laurea in Farmacia o CTF	/	Affiancamento al Titolare per 3 mesi
<b>Responsabile Area Magazzino</b>	Precisione, sistematicità ed organizzazione  Buone capacità relazionali sia con colleghi che con i clienti	Buona conoscenza dei prodotti in vendita, del programma informatico, delle tecniche di riordino del magazzino ed abilità relative a tali attività	Diploma	2 anni in posizione analoga	Affiancamento al Titolare per 2 mesi

L’attività di selezione diviene quindi un momento molto importante per l’organizzazione, nel senso che il titolare deve valutare tutti quelle “qualità distintive” da lui definite a monte.

Una tecnica di selezione innovativa è quella di coinvolgere il personale già attivo all’interno della organizzazione, nella valutazione del nuovo potenziale collaboratore, vista l’importanza del team e quindi la necessità di non alterare gli equilibri interni alla organizzazione stessa.

Può essere quindi molto importante un coinvolgimento diretto del personale attivo nella valutazione e nella scelta di un nuovo collaboratore, poiché può servire a rafforzare ulteriormente la fiducia e la stima reciproca nella convinzione che la Farmacia è un team e che il Titolare è interessato allo sviluppo del gruppo nel rispetto delle risorse umane già presenti.

Il requisito 6.2.2 della UNI EN ISO 9001:2000 è particolarmente importante per la gestione delle Risorse Umane all'interno della Farmacia, che deve:

- 1) definire le competenze minime necessarie per il personale (vedi Skills professionali definiti precedentemente);
- 2) fornire addestramento interno/esterno per soddisfare i requisiti definiti (vedi Skills professionali, in relazione al “*percorso di inserimento*”);
- 3) valutare efficacia della formazione/addestramento (vedi sezione precedente – **La Formazione delle Risorse Umane**);
- 4) assicurare che il personale sia consapevole della rilevanza e dell'importanza delle proprie attività e di come esse concorrono al raggiungimento degli obiettivi della Farmacia (vedi *empowerment*);
- 5) conservare “registrazioni” in relazione al grado di istruzione, addestramento ed esperienza maturata (implementazione Sistema Qualità).

Il titolare della Farmacia deve “vigilare” sul personale in termini di:

- 1) valutazione circa il grado di professionalità maturata (anche efficacia della formazione effettuata);
- 2) valutazione circa il grado di “empowerment” del personale;
- 3) valutazione circa il grado di soddisfazione dei “clienti interni”.

Tali monitoraggi periodici, sono importanti perché costituiscono le leve per il successo della organizzazione Farmacia e non devono essere prese come attività con scarso “ritorno”.

Il Farmacista titolare è quindi sempre più un “regista” che delinea le strategie, le diffonde al personale e svolge monitoraggi circa le competenze del personale, controllando anche l'avanzamento dei programmi di miglioramento: nel caso in cui i target prefissati non siano raggiunti, ad esempio, ne definisce di nuovi per le risorse umane che non abbiano positivamente superato la valutazione iniziale.

## 8 - L'ATTENZIONE AL CLIENTE

La Farmacia B. è situata in un paese della Provincia di Trento e come tante altre farmacie situate in realtà medio piccole, ha delle caratteristiche di clientela molto diverse da quelle delle grandi città.

In particolare il fattore tempo non è così “critico” come nelle grandi città, nel senso che i clienti della Farmacia spesso sono persone che hanno del tempo a disposizione e quindi necessitano di un approccio tranquillo e rassicurante, grande propensione all’ascolto, alla spiegazione ed al chiarimento rispetto ai dubbi ed ai loro personali bisogni.

Questa prima analisi delinea già una caratteristica fondamentale dei clienti della Farmacia e quindi deve essere gestito come dato di ingresso della progettazione del servizio ai clienti (7.3.1 della norma UNI EN ISO 9001:2000).

Il personale “di contatto” neo - assunto deve quindi essere immediatamente addestrato rispetto alle caratteristiche generali dei clienti della Farmacia, al fine di non incappare subito in errori che possano comportare immediata sfiducia nei clienti e/o creare delle dinamiche errate nella gestione delle vendite tale da stravolgere le prassi consolidate.

Di grande rilevanza è la capacità del personale di instaurare subito un dialogo con il cliente, ponendo ad esempio una domanda su aspetti positivi: in tal modo, cedendo apparentemente l’iniziativa al cliente, si possono ridurre le sue resistenze iniziali nei confronti di chi lo sta servendo. Occorre che il personale mantenga sempre un atteggiamento positivo, disponibile ma non “cattedratico”.

E’ importante che il farmacista valorizzi sé stesso ed il proprio ruolo, oltre che il cliente, la sua persona e l’ambiente che lo circonda: è molto positivo chiamare il cliente per cognome, fare commenti positivi su aspetti che possono essere graditi al cliente, interessare il cliente con argomenti validi individuati nelle sue richieste.



In particolare è importante parlare la “lingua del cliente” andando a modulare la terminologia rispetto all’interlocutore che si ha di fronte: ad esempio vista la specificità di alcuni clienti che parlano solo dialetto, occorre adoperarsi per mettersi nelle condizioni di instaurare con loro un dialogo.

Non bisogna dimenticare che l’abito spesso “fa il monaco” quindi di avere un aspetto gradevole, cioè curare:

- abbigliamento (camice adeguato, pulito e stirato);
- la persona (capelli, barba, mani);
- il sorriso;
- il tono della voce;
- lo sguardo.

Infine occorre curare l’Area Vendita, intesa come quella zona che va dal banco fino all’entrata: gli espositori distribuiti nella zona centrale della Farmacia aperta al pubblico, gli scaffali e le cassettiere collocate alle spalle del banco.

Credo che il grosso scoglio mentale da superare è quello che la Farmacia non vende “prodotti” ma servizi poiché il cliente non viene da noi perché siamo esclusivisti di alcune case farmaceutiche, ma perché forniamo un servizio che altri non fanno: il consiglio.

La Farmacia non è un esercizio commerciale orientato al prodotto come tanti altri (es.: supermercato) dove occorre presentare e “spingere” il proprio prodotto verso qualunque cliente allo stesso modo, ma la Farmacia è fortemente orientata all’ascolto della voce del cliente ed al consiglio da parte del personale qualificato, elementi “essenziali” ed imprescindibili per la soddisfazione dei bisogni e delle esigenze dello stesso.

Per arrivare a questo risultato bisogna non avere fretta e preoccuparsi di scoprire le esigenze implicite, esplicite e latenti dei clienti, prestando grande attenzione a ciò che il cliente richiede e non sottovalutando mai quello che dice.

Spesso può essere utile rivolgere al cliente delle domande aperte per conoscere ed indagare su fatti ed opinioni, mentre per verificarne il punto di vista può essere meglio rivolgere domande chiuse.

## 9 - LA QUALITÀ DEL SERVIZIO

Prendendo spunto dal testo “Servire Qualità” del Parasuraman, occorre sviluppare un modello all’interno della Farmacia B. per andare a cogliere la soddisfazione dei clienti rispetto alle cinque dimensioni della qualità del servizio:

- 1) aspetti tangibili
- 2) affidabilità
- 3) capacità di risposta
- 4) capacità di rassicurazione
- 5) empatia

Tale analisi parte dal presupposto di valutare la soddisfazione e la percezione che il cliente ha della struttura partendo da una analisi a campione sui clienti della Farmacia il sabato mattina, giorno importante nel paese poiché giorno di mercato e quindi di grande afflusso di clienti alla Farmacia.

Obiettivo di tale analisi è verificare nel tempo lo scostamento tra aspettative e percezioni dei clienti, poiché la politica della Farmacia B. è quella di “soddisfare il cliente rispetto ai suoi bisogni” e valutare eventuali aspettative disattese.

Il personale coinvolto in tale campionamento e rilevazione dei dati presso i clienti deve essere assolutamente esterno alla Farmacia per non influenzare il giudizio da parte del cliente, nel momento in cui esce dalla Farmacia ed ha già usufruito del servizio.

Ora è importante definire un insieme di caratteristiche che possa essere interessante misurare, rispetto alle cinque dimensioni sopra esposte.

Qui di seguito, sono allegati due Questionari per valutare la soddisfazione dei clienti: il primo trae “ispirazione” dal Parasuraman e ne è fedele rappresentazione, mentre il secondo è una versione più semplice e veloce, per una analisi meno dettagliata.

## Questionario Valutazione Clienti (Master Parasuraman)

### ASPETTI TANGIBILI

- 1) La Farmacia ha un aspetto moderno ed al passo con i tempi
- 2) La struttura della Farmacia è bella a vedersi
- 3) I dipendenti hanno un aspetto curato ed in ordine
- 4) Il materiale informativo di supporto è sempre ben esposto ed attraente a vedersi

### AFFIDABILITA'

- 5) Quando la Farmacia promette di fare qualcosa entro un certo termine, riesce a farlo
- 6) Quando il cliente ha un problema, viene mostrato un sincero interesse a risolverlo
- 7) A fronte di una richiesta, viene prestato il servizio correttamente la prima volta
- 8) A fronte di una richiesta, viene fornito il servizio nel momento in cui si promette di farlo
- 9) Viene verificata correttamente la ricetta del medico al fine di evitare errori

### CAPACITÀ DI RISPOSTA

- 10) Il personale spiega esattamente quando è possibile avere il prodotto / servizio
- 11) Il personale fornisce il prodotto/ servizio con prontezza al cliente
- 12) Il personale è sempre disposto ad aiutare il cliente
- 13) Il personale non è mai troppo occupato per rispondere alle richieste del cliente

### CAPACITÀ DI RASSICURAZIONE

- 14) Il comportamento del personale ispira fiducia al cliente
- 15) Il cliente si sente sicuro quando acquista prodotti / servizi alla Farmacia B.
- 16) I dipendenti sono sempre cortesi con il cliente
- 17) I dipendenti hanno le competenze necessarie per rispondere alle domande del cliente

### EMPATIA

- 18) Il cliente è ascoltato e gestito singolarmente
- 19) La Farmacia ha orari di apertura comodi per tutti i clienti
- 20) La Farmacia ha dipendenti che si occupano personalmente dei clienti
- 21) La Farmacia ha a cuore la salute e la soddisfazione dei propri clienti
- 22) I dipendenti capiscono le esigenze specifiche dei clienti

## Questionario Soddisfazione Cliente

M      F

DATA: \_\_\_\_\_

o      o      Età.....

- 1) Per curare un lieve disturbo (es.: mal di testa, raffreddore, contusione) chiede?:
  - al medico
  - al farmacista
  - ad un amico
  - seguo i consigli di TV, giornali ecc
  - ritengo di sapere automedicarmi
  
- 2) Quando si reca nella Farmacia B. trova quello che le serve?
  - a) sempre
  - b) quasi sempre
  - c) raramentenei casi b) e c) cambia farmacia:
  - definitivamente
  - solo per la contingenza
  - indifferentemente
  - aspetto che il farmacista mi procuri il prodotto
  
- 3) È cliente abituale della Farmacia B. ?
  - sì
  - no
  - saltuariamente
  - di altre farmacie comunalise sì perché:
  - comodità/vicinanza
  - mi trovo bene
  
- 4) Il farmacista le ha dedicato attenzione?
  - Molta
  - Abbastanza
  - Poca
  
- 5) È rimasto soddisfatto del servizio globale della Farmacia B. ?
  - Molto
  - Abbastanza
  - Poco
  
- 6) Conosce gli orari di apertura della Farmacia B. ?
  - sì
  - noRitiene che sia adeguato alle esigenze complessive dei cittadini?
  - sì
  - no
  - non so
  
- 7) Se deve recarsi in farmacia come si comporta per trovare una farmacia sicuramente aperta?
  - leggo il giornale
  - provo a telefonare ad una farmacia/ricerca internet
  - uso il depliant in distribuzione nelle farmacie comunali
  - mi reco alla farmacia abituale e guardo il quadro turni

## 10 – CONCLUSIONI

Questo lavoro nasce dal confronto con il titolare della Farmacia B., nel momento in cui si è trovato a dover fronteggiare problemi di gestione e sviluppo delle Risorse Umane senza averne gli “strumenti”, in un periodo di difficoltà e penuria di risorse sul mercato.

Credo che il futuro potrà aprire alle farmacie ampi spazi nel settore “sanitario”, se gli ordini e le associazioni di categoria saranno in grado di accogliere la sfida di allargare le loro competenze ed i servizi nei confronti dell’utenza, puntando sempre più su quella risorsa imprescindibile da utilizzare come leva competitiva: le risorse umane.

Nell’analisi svolta ho poi rivolto la mia attenzione al “cliente”, pensando che sia utile cercare di capirne i **bisogni** attraverso monitoraggi e ricerche di “*customer satisfaction*”.

I questionari sviluppati hanno due modalità molto diverse di diffusione tra i clienti: il **primo** è molto utile nel caso di verifica iniziale e campionamento sull’utenza, attraverso interviste quando il cliente è appena uscito dalla Farmacia, mentre il **secondo** è un questionario a compilazione “volontaria” da parte del cliente, da mettere a disposizione all’interno della Farmacia nell’apposito “Punto Qualità”, che i clienti possono compilare ed inserire nell’apposita buchetta.

Nel primo caso (Master Parasuraman) la scala di valutazione va da **“completamente d’accordo”** a **“completamente in disaccordo”** secondo una scala numerica che va da 1 a 4 (massimo accordo); nel secondo caso alcune domande sono qualitative chiuse ed altre sono a risposta binario, ricercando quindi obiettivi diversi rispetto al questionario precedente.

Concludendo, la mia analisi ho voluto “focalizzare” l’attenzione sulle criticità e sulle caratteristiche più significative delle Risorse Umane all’interno della Farmacia B., ma più in generale di tutte le Farmacie con una struttura innovativa, tecnologicamente avanzata ed una molteplicità di prodotti anche extra farmaco (ad esempio i parafarmaci ed i prodotti omeopatici).



## 11 – OBIETTIVI

La necessità di implementare una analisi di “*customer satisfaction*” trae origine dalla consapevolezza che la Farmacia B. ha punti di forza e di debolezza che tuttavia solo attraverso una ricerca approfondita possono essere compresi e analizzati.

Lo sviluppo delle Risorse Umane è strettamente correlato a tale analisi sulla clientela, poiché la Farmacia è soprattutto servizio e questo lo si può migliorare con un buon livello di professionalità e tenendo sotto controllo “la voce” dei clienti.

Questo mio lavoro è quindi la base su cui implementare il Sistema di Gestione per la Qualità, volto ad introdurre all’interno della Farmacia una cultura del miglioramento e della completa soddisfazione del cliente.