



Ordine dei Farmacisti
della Provincia di Torino

MASTER IN FARMACIA TERRITORIALE - CHIARA COLOMBO -

Con il patrocinio di:



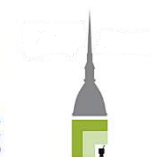
FOFI



FEDERFARMA



In memoria del dr. Andrea Busca





shackleton
group

Nicola Posa
Amministratore Delegato



La farmacia del futuro

Dove sta andando la farmacia del futuro?

Ve lo diciamo con una formula

$$F_2 = + C - M - P + S \rightarrow - E + C$$



La farmacia del futuro

+ C - M Più Canali Meno Margine

Allargamento distributivo

Decreto Bersani n. Decreto legge n°7 del 31/01/2007

- P + S Meno Prodotti Più Servizi

La farmacia dei Servizi

Decreto Legislativo n. 153 del 3.10.2009



- E + C Meno Etico Più Commerciale



La farmacia del futuro

*Non **una sola** farmacia ...
ma un **sistema** di mondi integrati!*

*Non **collaboratori** ...
ma **ruoli e responsabilità!***

*Non **consuetudine** ...
ma **pianificazione!***



Farmacia

Una domanda per voi



Giro di tavolo

***Che immagine scegliereste per
descrivere la farmacia oggi?***

Se la farmacia fosse sarebbe ...



La farmacia del futuro



La farmacia del futuro

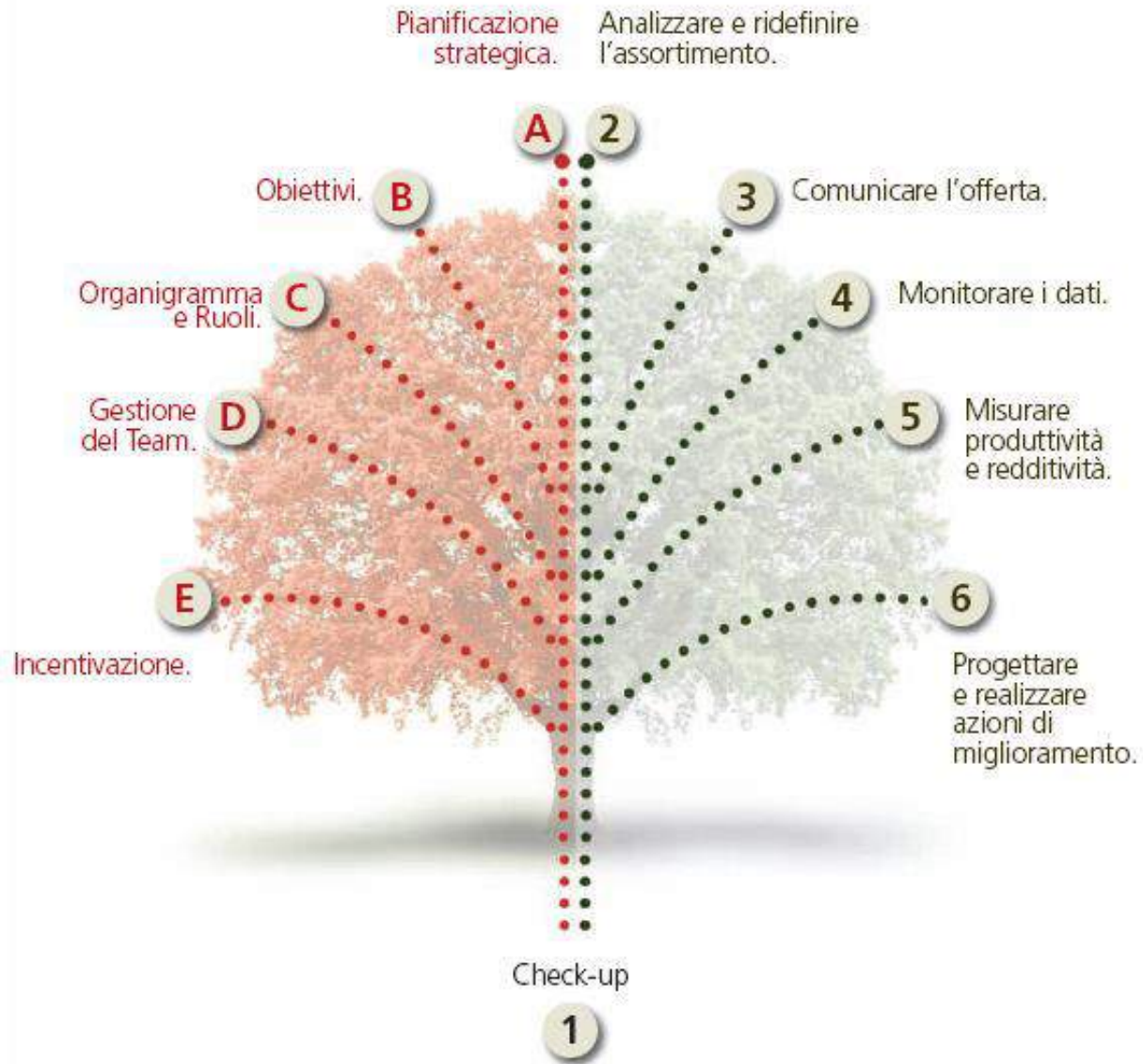
**Lavorare
sull'organizzazione**








**Lavorare
sull'offerta**



La farmacia del futuro

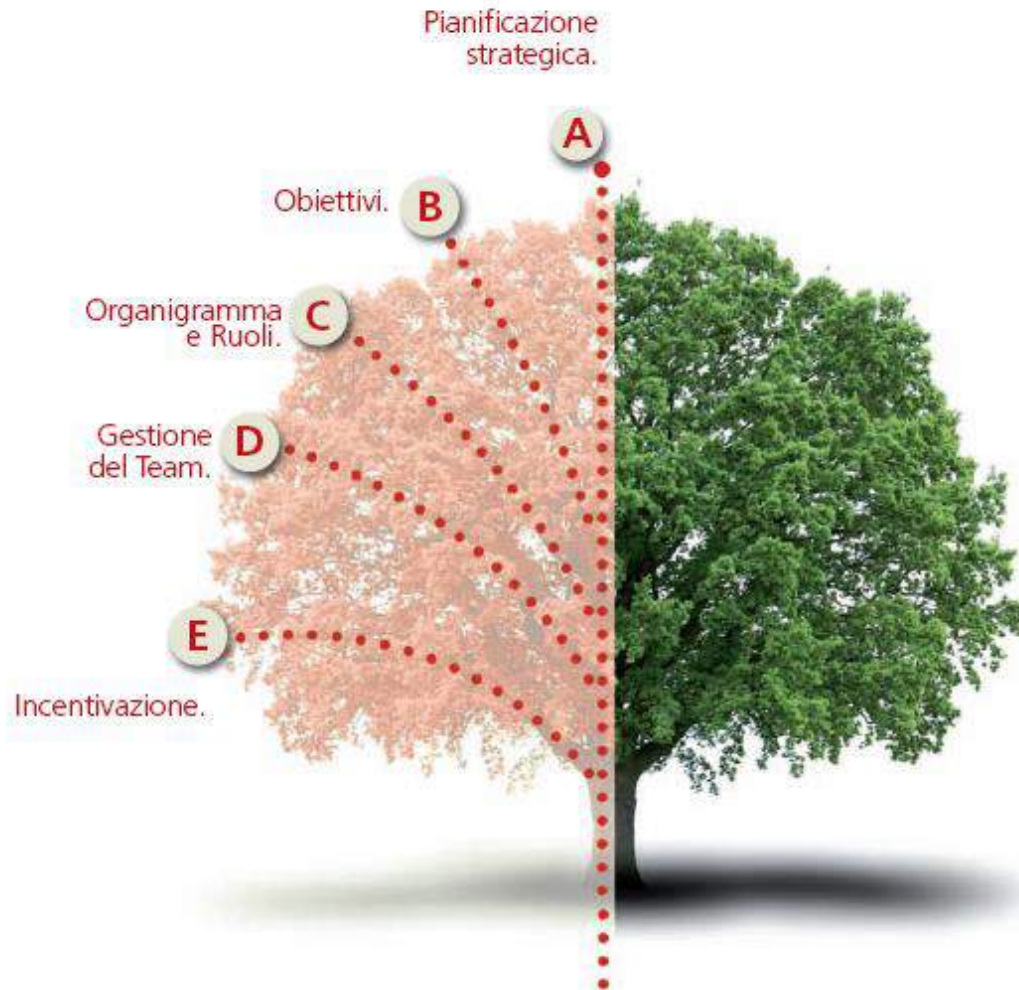


La visione sull'organizzazione

-  *La farmacia è diventata e deve imparare a concepirsi come un vero punto vendita retail.*
-  *La farmacia ha bisogno di accrescere al suo interno visione e metodi manageriali.*
-  *La farmacia è il punto vendita con il più alto tasso di istruzione.*
-  *In farmacia la squadra gioca un ruolo fondamentale che bisogna saper costruire, comunicare e coordinare.*
-  *La farmacia deve sviluppare la figura del capo reparto.*



Lavorare sull'organizzazione



Lavorare sull'organizzazione

PAROLE CHIAVE

E' la base di tutto il lavoro in farmacia

P

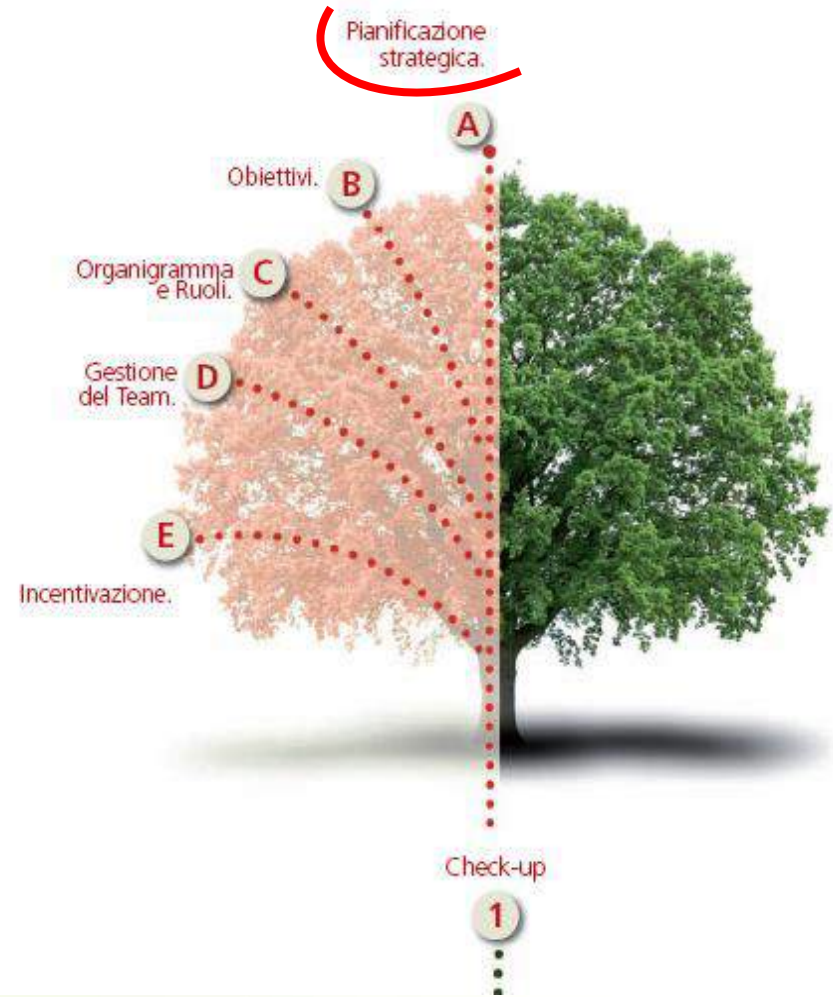
STRUMENTI

Bacheca della farmacia
Riunione collaboratori

S

INDICATORI

Visione
Missione
Valori



Pianificazione Strategica



Lavorare sull'organizzazione

Nuove importanti opportunità ...

***ma la farmacia è pronta
per coglierle?***



La farmacia del futuro

*Alla base di ogni organizzazione moderna
un processo fondamentale*

La pianificazione strategica



Pianificazione strategica



Oggi ci chiediamo cosa significa **disegnare il piano strategico** dell'organizzazione...

**AVETE UN PIANO
PER LA VOSTRA FARMACIA?**



Pianificazione strategica

Disegnare la strategia, permette di costruire il futuro dell'organizzazione...

puntando verso la
COMPETITIVITÀ!



Pianificazione strategica

È cambiato il quadro di riferimento...



*Se la farmacia vuole essere competitiva deve **CAMBIARE STRATEGIA.***



Pianificazione strategica



A voi la parola

**Conoscente qualche esempio di
aziende che hanno cambiato
strategia?**



SAMSUNG



Sapevate che...

Samsung vieta Apple alle Olimpiadi di Sochi

Samsung regala un Galaxy Note 3 agli atleti delle Olimpiadi Invernali di Sochi, purché non mostrino device con la mela morsicata alla cerimonia d'apertura.





1938: Lee Byung-Chull fonda una piccola società che si occupa di distribuzione di generi alimentari



1954: Samsung si è diversificata in molti settori



1982: esce SPC-1000, il primo personal computer di Samsung (solo mercato coreano) che utilizzava un'audiocassetta per caricare e salvare i dati



SAMSUNG

2013

***Samsung
sorpassa Apple***



con un fatturato di **178,6 miliardi** di dollari, contro i 156,5 miliardi di dollari di Apple



Ma non è sufficiente!



E il capo del colosso Samsung scrisse ai dipendenti: "Dovete fare meglio"





«Siamo andati avanti ma dobbiamo resistere all'autocompiacimento e all'idea di essere stati abbastanza bravi, poiché tutto ciò ci impedirà di migliorare. Dobbiamo ripartire per raggiungere obiettivi e ideali più alti»



Pianificazione strategica

VISIONE MISSIONE VALORI



Pianificazione strategica



IL SOGNO

LA VISIONE...



**“LA VISIONE È IL PUNTO DI ARRIVO IDEALE
CHE LA DIREZIONE O L’IMPRENDITORE
PREVEDE SUL BUSINESS”**



Strategia: visione

 Louis Vuitton
65.583 subscribers

LOUIS VUITTON

PRESENTS

L'INVITATION AU VOYAGE

- VENICE -



Gruppo LVMH: dati

Louis Vuitton Moët Hennessy S.A.

Fatturato 2013: supera quota 29,1 miliardi di euro, con un aumento del 4% rispetto all'anno precedente.

L'utile netto è rimasto quasi stabile (+0,4%), a 3,436 miliardi.

Dipendenti: 77.000, di cui il 40% a Parigi

Negozi: 2400 circa nel mondo

Per quanto riguarda l'anno appena iniziato, il gruppo Lvmh si mostra fiducioso, nonostante un contesto economico incerto in Europa, nella propria capacità di "mantenere il suo slancio di crescita in tutte le attività". L'obiettivo, resta di "accrescere la propria leadership globale nel settore del lusso".

Il consiglio di amministrazione



Visione

*Vogliamo essere, nel mondo,
il punto di riferimento della cultura e dell'eccellenza del caffè.
Un'azienda innovativa che propone i migliori prodotti e luoghi di consumo
e che, grazie a ciò, cresce e diventa leader dell'alta gamma.*



Pianificazione strategica



IL BERSAGLIO

LA MISSIONE...



**“LA MISSIONE È IL FINE CHIARAMENTE DEFINITO,
ESPLICITATO E TRASPARENTE DELL’IMPRESA”**



Missione



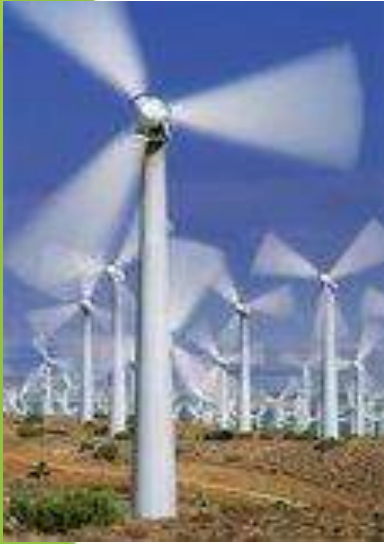
Grazie al nostro entusiasmo, al nostro lavoro in team e ai nostri valori, vogliamo deliziare tutti coloro che, nel mondo, amano la qualità della vita, attraverso il **migliore caffè** che la natura possa offrire, esaltato dalle **migliori tecnologie** nonché dall'**emozione** e dal **coinvolgimento intellettuale** che nascono dalla ricerca del bello in tutto quello che facciamo.



Contribuire a creare una **vita quotidiana migliore** per la **maggioranza delle persone** attraverso l'offerta di mobili, accessori e complementi d'arredo di **qualità e design** a un **prezzo accessibile** a tutti.



Pianificazione strategica



I VALORI...



IL COME

“ I VALORI SONO MODALITÀ PIÙ O MENO IMPLICITE,
CREDENZE PIÙ O MENO DIFFUSE CHE DETERMINANO
IL GRADO DI COERENZA DEL SISTEMA AZIENDALE”



Valori



Il nostro valore guida è la **ricerca della perfezione**, ovvero la passione per l'eccellenza, intesa come amore per il bello e il ben fatto, e l'**etica**, intesa come costruzione di valore nel tempo attraverso la sostenibilità, la trasparenza e la valorizzazione delle persone.

Vogliamo migliorare la qualità della vita dei nostri stakeholder, guidati dalla passione in tutto quello che facciamo.





[Azienda](#)

[Arte](#)

[Cultura del Caffè](#)

[A casa](#)

[Fuori casa](#)

[eShop](#)

Dentro, l'arte del caffè
Fuori, l'arte contemporanea

- Scopri il nuovo barattolo illy Art Collection
- Acquista "Energie Love Difference"

[illy Art Collection](#)

[Qualità Sostenibile](#)

[Y1 - reddot Design Award](#)

illy Monoarabica

Scopri i segreti del blend illy



Un tocco che fa la differenza

Nuovo stile, immutata qualità



illysustainart.org

Artisti di paesi emergenti e in via di sviluppo in network

Metodo Iperespresso

Scopri le macchine da caffè

Valori



[Home Page](#)

[Trova illy](#)

[Cambia Lingua](#)

[Newsletter](#)

[Cerca con Google](#)

[Azienda](#)

[Arte](#)

[Cultura del Caffè](#)

[A casa](#)

[Fuori casa](#)

[eShop](#)

Qualità
Sostenibile
Certificata

→ [Scopri la nuova certificazione](#)



[Illy Art Collection](#)

[Qualità Sostenibile](#)

[Y1 - reddot Design Award](#)

Illy Monoarabica

Scopri i segreti del blend illy



Un tocco che fa la differenza

Nuovo stile, immutata qualità



illysustainart.org

Artisti di paesi emergenti e in via di sviluppo in network

Metodo Iperespresso

Scopri le macchine da caffè

Valori



Il nostro valore guida è la **ricerca della perfezione**, ovvero la passione per l'eccellenza, intesa come amore per il bello e il ben fatto, e l'**etica**, intesa come costruzione di valore nel tempo attraverso la sostenibilità, la trasparenza e la valorizzazione delle persone.

Vogliamo migliorare la qualità della vita dei nostri stakeholder, guidati dalla passione in tutto quello che facciamo.



SOLIDARIETÀ
ATTENZIONE AI COSTI
RISPETTO
SEMPLICITÀ



Visione

Making the traveller's day better

Missione

Offrire alle persone in viaggio un servizio di qualità nei settori della ristorazione e retail, con l'intento di generare valore per tutti gli stakeholder, operando nel pieno rispetto delle diversità culturali e dell'ambiente

Valori



I NOSTRI VALORI

Autogrill è un'impresa globale che ha sviluppato nel tempo una capacità di attenzione e una particolare sensibilità per la dimensione locale, incorporando i valori della tutela delle specificità del territorio e delle identità culturali che lo contraddistinguono.

Nel realizzare la propria missione Autogrill si prefigge di generare valore in modo stabile per i clienti, per le risorse umane, per le organizzazioni che interagiscono con l'impresa (fornitori, mondo finanziario, sindacati, associazioni) e per gli azionisti.

I comportamenti dell'azienda sono compiutamente guidati da principi di:

- legalità,
- lealtà
- correttezza

Per Autogrill dipendenti e collaboratori costituiscono la principale risorsa. Pertanto è interesse dell'azienda favorire lo sviluppo del potenziale di ciascun dipendente o collaboratore, promuovendo un ambiente di lavoro caratterizzato da valori di :

- rispetto della personalità e della dignità di ciascun individuo,
- prevenzione di discriminazioni;
- valorizzazione dello spirito innovativo ed imprenditoriale
- definizione di ruoli, responsabilità, deleghe e nella disponibilità di informazioni idonee a far sì che ciascun membro dell'organizzazione possa assumere le decisioni che gli competono nell'interesse della società

La realizzazione di un ambiente di lavoro rispondente ai criteri sopra elencati richiede un'adesione attiva di ciascun dipendente ai principi indicati.

***La comunicazione arriva da un
pensiero strategico***



IL LOGO: in farmacia



GRUPPO COVIELLO
OBIETTIVO SALUTE



Farmacia **Fracassini**
Il consiglio giusto, sempre.



Pay-off: «lo spazio nella mente»

Sintetizza il posizionamento dell'azienda o del prodotto a cui si riferisce.



Come decliniamo la strategia sul punto vendita?

Statt accort o' colesterolo

RIDUCI IL COLESTEROLO



Liev 'a miez 'e sigarett

SMEI TI DI FUMARE



Ammsuret 'a pressione

CONTROLLA L'IPERTENSIONE



Statt accort o' magnà

CONTROLLA L'ALIMENTAZIONE



Stamm a senti

Ascolta i nostri consigli



È un progetto educativo della



Farmacia Giliberti
FARMACISTI PER PASSIONE

La prima ricchezza
è la Salute...



Calendario 2014

CALDERARA
FARMACIA

prenditi
cura
della
tua
salute

Se tua farmacia fa da più di 20 anni!
CALDERARA
FARMACIA

20 anni ci prendiamo cura di voi

20 ANNI
CALDERARA
FARMACIA

▲ Campagna
"Stamm a senti"
Farmacia Giliberti (NA)

◀ Calendari
Farmacia di Calderara (BO)

Be
Simple



Pianificazione strategica



***Qual è il sogno della vostra
farmacia?***



Pianificazione strategica

“Tutti i nostri sogni possono diventare realtà se abbiamo il coraggio di perseguirli”

(Walt Disney)



Pianificazione strategica

***La strategia dev'essere comunicata e
condivisa***



Lavorare sull'organizzazione

Uno strumento chiave:

La gestione delle riunioni



La gestione visiva delle riunioni

Le riunioni non sono tutte uguali e neanche le ragioni che le motivano

4 format per 4 obiettivi differenti

**News
del mattino**

TG5 minuti

Check-up quotidiano

5 minuti

Sit-com



Tattica settimanale

30 minuti

Film



Strategica mensile

2 ore

**Maratona
cinematografica**



*Incontro fuori sede
trimestrali*

6 ore e più



Lavorare sull'organizzazione

Un altro strumento fondamentale

La bacheca

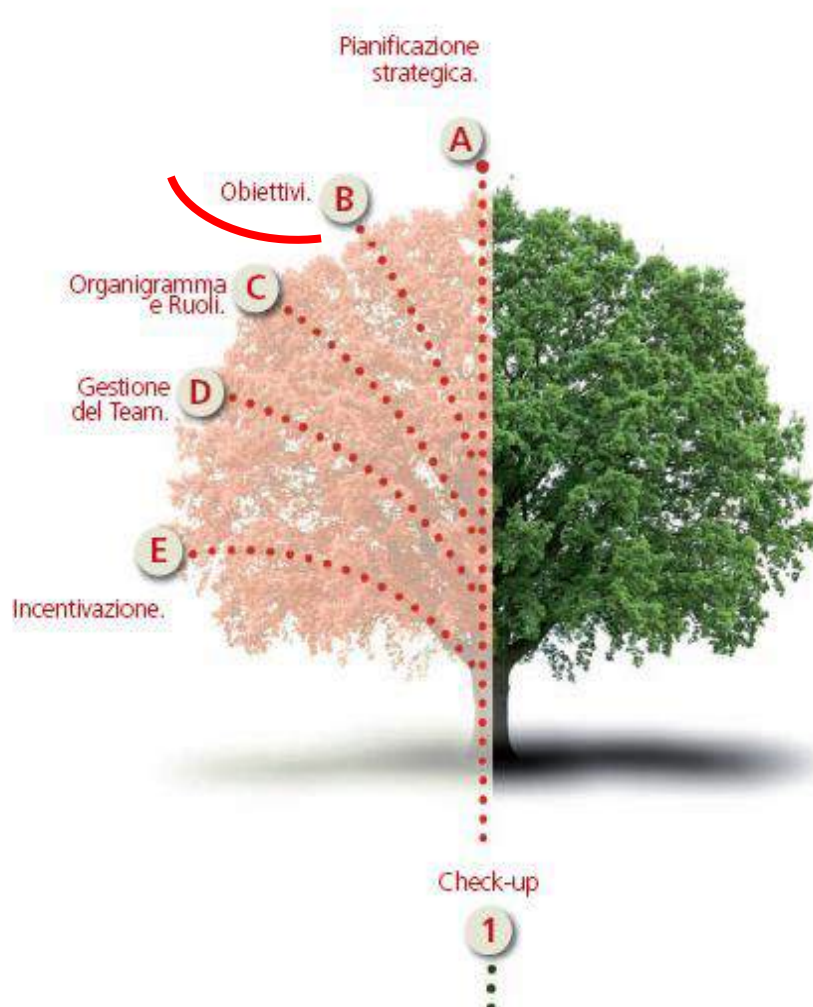


Vale la regola base del Visual Merchandising

Troppo = Niente



Lavorare sull'organizzazione



Gli obiettivi

Una domanda per voi



Giro di tavolo

***Quali obiettivi vi siete dati
per quest'anno lavorativo?***



Gli obiettivi

Un obiettivo dev' essere:

S*emplice*

M*isurabile*

A*mbizioso*

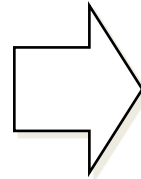
R*ealistico*

T*empificato*



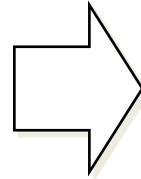
Gli obiettivi

Semplice



Non mi deve spaventare

Misurabile



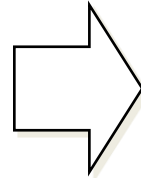
Oggetto ben definito
(punto partenza e arrivo)

Ambizioso



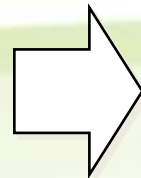
NO + 1%

Realistico



NO + 2000%

Tempificato



Entro il



Gli obiettivi

PERCHÈ GLI OBIETTIVI SONO IMPORTANTI?

Organizzazione

- Perché misurano l'efficacia delle azioni commerciali
- Perché comunicano alla squadra la direzione da seguire
- Perché misurano le performance della squadra

Aspetto economico

- Perché definiscono il traguardo e le tappe intermedie
 - Perché definiscono preventivamente gli investimenti
- Perché misurano le performance della farmacia



Scontrino Medio

Scontrino medio



26,64



25,44

2,66



2,56

TOP 500

MEDIA ITALIA



Scontrino Medio



Scontrino medio COMMERCIALE

11,94



10,03

1,27



1,07

TOP 500

MEDIA ITALIA



Lavorare sull'organizzazione

PAROLE CHIAVE

Tradurre la filosofia in numeri

P

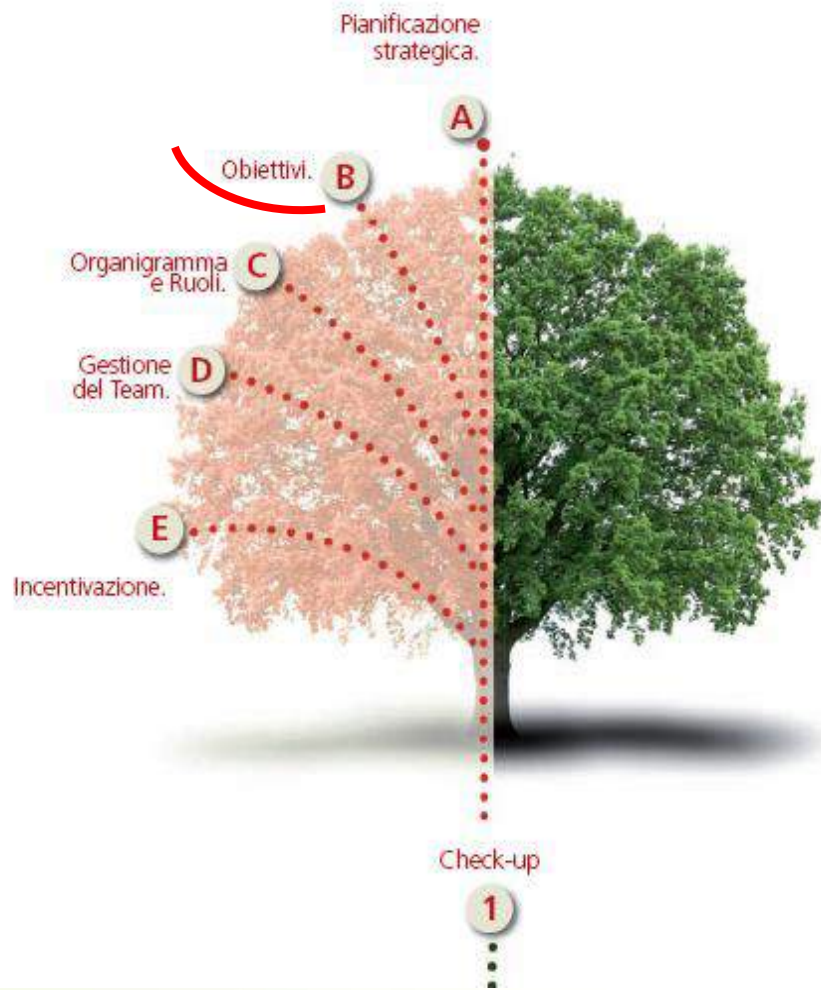
STRUMENTI

Budget Progressivo
Budget Mensile

S

INDICATORI

Fatturato
N° Scontrini
N° ricette
Giorni di apertura



Gli obiettivi

Farma% - luglio 2009



Dati Media STD00

Quadro generale	DATI MENSILI: luglio 2009						PROGRESSIVO: gennaio - luglio 2009						ULTIMI 12 MESI: agosto 2008 - luglio 2009					
	euro	Δ % euro	cf mit	quota %	pezzi	Δ % pezzi	euro	Δ % euro	cf mit	quota %	pezzi	Δ % pezzi	euro	Δ % euro	cf mit	quota %	pezzi	Δ % pezzi
TOTALE	213.877	+8,1	↗	100,0	29.821	+5,1	753.692	+6,7	↔	100,0	167.962	+0,9	959.121	+4,1	↔	100,0	286.329	+0,9
ETICO	137.928	+7,8	↗	63,2	11.653	+5,4	816.977	+8,0	↔	63,0	67.924	+0,9	1.398.899	+0,9	↔	63,0	117.046	+0,9
MUTUABILE	66.937	+4,3	↗	48,5	5.329	+3,7	405.861	+1,9	↔	49,7	31.704	-1,1	693.576	-1,8	↔	49,6	54.582	-1,9
NON MUTUABILE	59.072	+13,4	↔	42,8	4.324	+7,9	341.928	+4,9	↘	41,9	24.924	+2,0	584.766	+2,2	↘	41,8	43.037	+0,9
GENERICICO	11.920	-1,1	↔	8,6	2.000	+5,0	69.188	+0,6	↔	8,5	11.296	+4,6	120.558	+6,5	↔	8,6	19.427	+9,7
COMMERCIALE	168.810	+6,7	↔	53,8	17.677	+0,8	904.640	+7,9	↗	51,3	97.033	+2,0	1.493.468	+5,5	↔	50,5	164.366	+1,0
OTC	19.826	-6,5	↔	11,7	2.648	-8,5	114.333	-3,3	↔	12,6	15.460	-7,8	197.038	-5,3	↔	13,2	27.244	-9,6
SOP	5.637	+0,7	↔	3,3	944	-2,3	34.453	+1,2	↔	3,8	5.792	-1,5	59.192	-1,4	↔	4,0	10.037	-4,5
ALIMENTI E DIETETICI	38.324	+18,2	↗	22,7	4.886	+13,6	215.807	+13,4	↔	23,9	29.179	+11,8	350.263	+12,0	↔	23,5	48.357	+11,1
Integratori	25.776	+15,7	↔	67,3	1.642	+13,8	137.359	+10,5	↔	63,6	8.637	+6,9	220.411	+8,7	↔	62,9	14.066	+5,4
Alimenti per cellaci	9.364	+18,2	↑	24,4	2.419	+10,7	61.034	+20,9	↗	28,3	15.651	+16,6	101.309	+21,4	↗	28,9	26.140	+17,4
Altri alimenti	3.183	+44,4	↑↑	8,3	825	+22,7	17.414	+12,1	↑	8,1	4.890	+6,3	28.542	+7,3	↗	8,1	8.151	+2,9
DERMOCOSMESI	41.213	+4,4	↔	24,4	2.324	-2,0	195.855	+6,7	↑	21,7	11.112	+2,9	313.828	+6,5	↔	21,0	17.983	+2,9
Trattamenti viso	15.345	+10,5	↔	37,2	704	+0,4	84.847	+9,6	↗	43,3	4.053	+5,6	144.905	+10,5	↗	46,2	7.109	+4,3
Trucco	1.300	+16,1	↑↑	3,2	89	-0,4	9.333	+5,1	↗	4,8	653	-4,6	16.762	+4,2	↗	5,3	1.209	-1,3
Trattamenti capelli	3.175	+30,4	↑↑	7,7	164	+25,2	15.169	+7,3	↗	7,7	664	+4,7	27.845	-1,3	↔	8,9	1.202	+1,0
Trattamenti corpo	8.573	+2,0	↔	20,8	410	-0,2	39.435	+1,3	↔	20,1	1.869	-2,6	60.165	+2,2	↔	19,2	2.958	-0,8
Solari	10.613	-4,7	↔	25,8	670	-7,8	35.842	+8,7	↔	18,3	2.435	+7,7	45.485	+11,1	↔	14,5	3.093	+11,0
Altri trattamenti	2.208	-11,7	↔	5,4	287	-8,2	11.228	-0,3	↔	5,7	1.438	-2,0	18.667	-3,5	↔	5,9	2.411	-2,9
IGIENE	15.006	+9,4	↔	8,9	1.785	+3,2	67.874	+6,1	↔	7,5	8.053	-0,6	114.671	+5,9	↔	7,7	13.724	-0,2
Igiene corpo	8.832	+10,9	↔	58,9	1.005	+6,2	37.568	+7,3	↔	55,3	4.248	-0,8	62.972	+9,0	↔	54,9	7.201	+0,0
Igiene capelli	1.770	+1,0	↓	11,8	155	-1,7	8.734	+5,4	↔	12,9	758	+2,2	15.942	+5,5	↔	13,9	1.376	+3,0
Igiene orale	2.132	+6,8	↔	14,2	366	-1,7	10.935	+2,4	↔	16,1	1.903	-2,1	18.438	+1,1	↔	16,1	3.255	-0,6
Igiene Intima	2.272	+13,4	↗	15,1	239	+2,0	10.637	+6,6	↔	15,7	1.145	+1,4	17.318	+0,7	↘	15,1	1.892	-2,3
PAIDO	8.742	-0,5	↗	5,2	1.136	-15,8	43.177	+6,5	↑	4,8	5.864	-7,6	72.306	+8,4	↑	4,8	10.403	+0,3
Alimenti infanzia	1.841	-11,2	↔	21,1	358	-29,1	10.812	-7,2	↔	25,0	1.967	-26,9	19.580	-2,1	↗	27,1	3.860	-14,9
Igiene infanzia	4.274	-0,6	↗	48,9	545	-13,2	19.286	+9,3	↑	44,7	2.745	+6,0	30.342	+11,7	↑	42,0	4.591	+15,2
Puericoltura	2.627	+9,0	↑	30,1	233	+7,4	13.078	+16,3	↑↑	30,3	1.152	+8,0	22.383	+14,4	↑	31,0	1.952	+5,5
SANITARI	20.105	+7,7	↗	11,9	2.257	-0,7	107.662	+12,5	↑	11,9	11.001	-0,6	179.564	+7,4	↗	12,0	18.637	-2,5
Medicazione	4.456	+1,8	↔	22,2	953	-0,0	20.591	+2,9	↔	19,1	4.443	-2,4	33.771	-2,6	↘	18,8	7.376	-4,5
Elettromedicali	1.177	-28,4	↘	5,9	42	-6,7	10.981	+3,6	↑	10,2	357	-10,5	19.880	-4,5	↔	11,1	661	-15,6
Ortopedia	3.928	+47,2	↑↑	19,5	95	+8,7	18.151	+31,5	↑↑	16,9	480	+9,0	29.342	+23,1	↑↑	16,3	764	+5,1
Altri sanitari	10.544	+5,7	↗	52,4	1.167	-1,7	57.940	+13,0	↑	53,8	5.741	+0,7	96.571	+9,8	↗	53,8	9.836	-0,4
FITOTERAPIA	5.770	-4,1	↘	3,4	486	-13,7	39.400	+2,8	↔	4,4	3.331	-6,7	66.329	-6,1	↔	4,4	5.924	-9,0
OMEOPATIA	11.020	+19,7	↗	6,5	970	+12,2	69.341	+20,4	↑↑	7,7	5.966	+13,7	113.282	+13,1	↑	7,6	9.826	+8,2
VETERINARIA	429	-16,4	↓	0,3	28	-18,6	2.457	+4,7	↔	0,3	151	-1,1	4.129	+6,0	↔	0,3	260	+2,2
DIAGNOSTICA E PRESID MUTUA	7.139	+86,9	↑↑	2,3	491	+33,3	42.075	+104,2	↑↑	2,4	3.006	+30,4	66.753	+83,5	↑↑	2,3	4.917	+17,2

Gli obiettivi

I dati sono utili al fine di:



- *Giudicare il passato*
- *Leggere i trend della mia farmacia*
- *Anticipare il futuro*



Metodo UNICO
Suddivisione per reparto



Gli obiettivi

Farma% - luglio 2009



Dati Media STD00

Quadro generale	DATI MENSILI: luglio 2009						PROGRESSIVO: gennaio - luglio 2009						ULTIMI 12 MESI: agosto 2008 - luglio 2009					
	euro	Δ % euro	ch mit	quota %	pezzi	Δ % pezzi	euro	Δ % euro	ch mit	quota %	pezzi	Δ % pezzi	euro	Δ % euro	ch mit	quota %	pezzi	Δ % pezzi
TOTALE	313.877	+8,1	↔	100,0	29.821	+3,0	1.763.692	+6,7	↔	100,0	167.962	+1,9	2.959.121	+4,1	↔	100,0	286.329	+1,2
ETICO	137.928	+7,5	↔	43,9	11.653	+5,4	816.977	+3,0	↔	46,3	67.924	+0,9	1.398.899	+0,5	↔	47,3	117.046	+0,9
MUTUABILE	66.937	+4,3	↔	48,5	5.329	+3,7	405.861	+1,9	↔	49,7	31.704	-1,1	693.576	-1,8	↔	49,6	54.582	-1,9
NON MUTUABILE	59.072	+13,4	↔	42,8	4.324	+7,9	341.928	+4,9	↔	41,9	24.924	+2,0	584.766	+2,2	↔	41,8	43.037	+0,9
GENERICICO	11.920	-1,1	↔	8,6	2.000	+5,0	69.188	+0,6	↔	8,5	11.296	+4,6	120.558	+6,5	↔	8,6	19.427	+9,7
COMMERCIALE	168.810	+6,7	↔	53,8	17.677	+0,8	904.640	+7,9	↔	51,3	97.033	+2,0	1.493.466	+5,5	↔	50,5	164.366	+1,0
OTC	19.826	-6,5	↔	11,7	2.648	-8,5	114.333	-3,3	↔	12,6	15.460	-7,8	197.038	-5,3	↔	13,2	27.244	-9,6
SOP	5.637	+0,7	↔	3,3	944	-2,3	34.453	+1,2	↔	3,8	5.792	-1,5	59.192	-1,4	↔	4,0	10.037	-4,5
ALIMENTI E DIETETICI	38.324	+18,2	↔	22,7	4.886	+13,6	215.807	+13,4	↔	23,9	29.179	+11,8	350.263	+12,0	↔	23,5	48.357	+11,1
Integratori	25.776	+15,7	↔	67,3	1.642	+13,8	137.359	+10,5	↔	63,6	8.637	+6,9	220.411	+8,7	↔	62,9	14.056	+5,4
Alimenti per cellaci	9.364	+18,2	↑	24,4	2.419	+10,7	61.034	+20,9	↔	28,3	15.651	+16,6	101.309	+21,4	↔	28,9	26.140	+17,4
Altri alimenti	3.183	+44,4	↑↑	8,3	825	+22,7	17.414	+12,1	↑	8,1	4.890	+6,3	28.542	+7,3	↔	8,1	8.151	+2,9
DERMOCOSMESI	41.213	+4,4	↔	24,4	2.324	-2,0	195.855	+6,7	↔	21,7	11.112	+2,9	313.828	+6,5	↔	21,0	17.983	+2,9
Trattamenti viso	15.345	+10,5	↔	37,2	704	+0,4	84.847	+9,6	↔	43,3	4.053	+5,6	144.905	+10,5	↔	46,2	7.109	+4,3
Trucco	1.300	+16,1	↑↑	3,2	89	-0,4	9.333	+5,1	↔	4,8	653	-4,6	16.762	+4,2	↔	5,3	1.209	-1,3
Trattamenti capelli	3.175	+30,4	↑↑	7,7	164	+25,2	15.169	+7,3	↔	7,7	664	+4,7	27.845	-1,3	↔	8,9	1.202	+1,0
Trattamenti corpo	8.573	+2,0	↔	20,8	410	-0,2	39.435	+1,3	↔	20,1	1.869	-2,6	60.165	+2,2	↔	19,2	2.958	-0,8
Solari	10.613	-4,7	↔	25,8	670	-7,8	35.842	+8,7	↔	18,3	2.435	+7,7	45.485	+11,1	↔	14,5	3.093	+11,0
Altri trattamenti	2.208	-11,7	↔	5,4	287	-8,2	11.228	-0,3	↔	5,7	1.438	-2,0	18.667	-3,5	↔	5,9	2.411	-2,9
IGIENE	15.006	+9,4	↔	8,9	1.765	+3,2	67.874	+6,1	↔	7,5	8.053	-0,6	114.671	+5,9	↔	7,7	13.724	-0,2
Igiene corpo	8.832	+10,9	↔	58,9	1.005	+6,2	37.568	+7,3	↔	55,3	4.248	-0,8	62.972	+9,0	↔	54,9	7.201	+0,0
Igiene capelli	1.770	+1,0	↓	11,8	155	-1,7	8.734	+5,4	↔	12,9	758	+2,2	15.942	+5,6	↔	13,9	1.376	+3,0
Igiene orale	2.132	+6,8	↔	14,2	366	-1,7	10.935	+2,4	↔	16,1	1.903	-2,1	18.438	+1,1	↔	16,1	3.255	-0,6
Igiene intima	2.272	+13,4	↔	15,1	239	+2,0	10.637	+6,6	↔	15,7	1.145	+1,4	17.318	+0,7	↔	15,1	1.892	-2,3
PAIDO	8.742	-0,5	↔	5,2	1.136	-15,8	43.177	+6,5	↑	4,8	5.864	-7,6	72.306	+8,4	↑	4,8	10.403	+0,3
Alimenti infanzia	1.841	-11,2	↔	21,1	358	-29,1	10.812	-7,2	↔	25,0	1.967	-26,9	19.580	-2,1	↔	27,1	3.860	-14,9
Igiene infanzia	4.274	-0,6	↔	48,9	545	-13,2	19.286	+9,3	↑	44,7	2.745	+6,0	30.342	+11,7	↑	42,0	4.591	+15,2
Puericoltura	2.627	+9,0	↑	30,1	233	+7,4	13.078	+16,3	↑↑	30,3	1.152	+8,0	22.363	+14,4	↑	31,0	1.952	+5,5
SANITARI	20.105	+7,7	↔	11,9	2.257	-0,7	107.662	+12,5	↑	11,9	11.001	-0,6	179.564	+7,4	↔	12,0	18.637	-2,5
Medicazione	4.456	+1,8	↔	22,2	953	-0,0	20.591	+2,9	↑	19,1	4.443	-2,4	33.771	-2,6	↔	18,8	7.376	-4,5
Elettromedicli	1.177	-28,4	↔	5,9	42	-6,7	10.981	+3,6	↑	10,2	357	-10,5	19.880	-4,5	↔	11,1	661	-15,6
Ortopedia	3.928	+47,2	↑↑	19,5	95	+8,7	18.151	+31,5	↑↑	16,9	460	+9,0	29.342	+23,1	↑↑	16,3	764	+5,1
Altri sanitari	10.544	+5,7	↔	52,4	1.167	-1,7	57.940	+13,0	↑	53,8	5.741	+0,7	96.571	+9,8	↔	53,8	9.836	-0,4
FITOTERAPIA	5.770	-4,1	↔	3,4	486	-13,7	39.400	+2,8	↔	4,4	3.331	-6,7	66.329	-6,1	↔	4,4	5.924	-9,0
OMECPATIA	11.020	+19,7	↔	6,5	970	+12,2	69.341	+20,4	↑↑	7,7	5.966	+13,7	113.282	+13,1	↑	7,6	9.826	+8,2
VETERINARIA	429	-16,4	↓	0,3	28	-18,6	2.457	+4,7	↔	0,3	151	-1,1	4.129	+6,0	↔	0,3	260	+2,2
DIAGNOSTICA E PRESIDI MUTUA	7.139	+86,9	↑↑	2,3	491	+33,3	42.075	+104,2	↑↑	2,4	3.006	+30,4	66.753	+83,5	↑↑	2,3	4.917	+17,2



NWF09G010 - Elaborazione New Line Srl - Divisione Ricerche di Mercato

MBO

Gestione per obiettivi

MBO

(Management By Objectives)



MBO

*Il **MBO** nasce con **Peter Drucker** nel **1954**.*

Idea chiave

*in un'impresa il profitto non è l'unico obiettivo,
esistono molteplici obiettivi,
che possono essere tangibili o intangibili,
riguardare le persone o l'istituzione.*

*La gestione per obiettivi (MBO) fornisce quindi una **metodologia** per fissare **con i propri collaboratori** obiettivi coerenti con le logiche di sviluppo.*

*Allo stesso tempo è un **metodo di valutazione** del personale che si basa sui risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati, e non sulle competenze espresse.*



MBO

Lavorare in ottica MBO è fondamentale ...

- Per dare una ***direzione*** al proprio lavoro
- Per chiarire le proprie ***aspettative***
- Per avere una ***performance*** superiore
- Per avere una ***misura*** della efficacia ed efficienza
- Per misurare e quindi ***verificare***



MBO

1. Definizione dell'obiettivo:

“che cosa voglio ottenere, entro quanto tempo?”

2. Coinvolgimento della squadra:

“su quali risorse posso/voglio contare?”

3. Assegnazione ruoli e obiettivi:

“che contributo mi aspetto da ciascuno?”

4. Misurazione in itinere

“a che punto siamo?” – interventi correttivi

5. Verifica finale dei risultati

“obiettivo raggiunto?”



Gli obiettivi



Giro di tavolo

***Quali obiettivi si può dare
una farmacia?
E un singolo farmacista?***



Gli obiettivi

Quali tipi di obiettivi esistono?

OBIETTIVI STRATEGICI

- *medio - lungo periodo (1-3 anni)*
- *formulati nella pianificazione strategica*
- *fortemente legati alla mission aziendale*

OBIETTIVI OPERATIVI

- *medio - breve periodo (trimestre - 1 anno)*
- *traducono in termini di gestione corrente gli obiettivi a lungo termine*

PIANI D'AZIONE

- *breve periodo (mese – trimestre)*
- *descrivono in dettaglio gli strumenti, i materiali, le risorse utilizzate per raggiungere gli obiettivi.*



Lavorare sull'organizzazione

PAROLE CHIAVE

Com'è organizzata la squadra?
Responsabilità e Ruoli

P

STRUMENTI

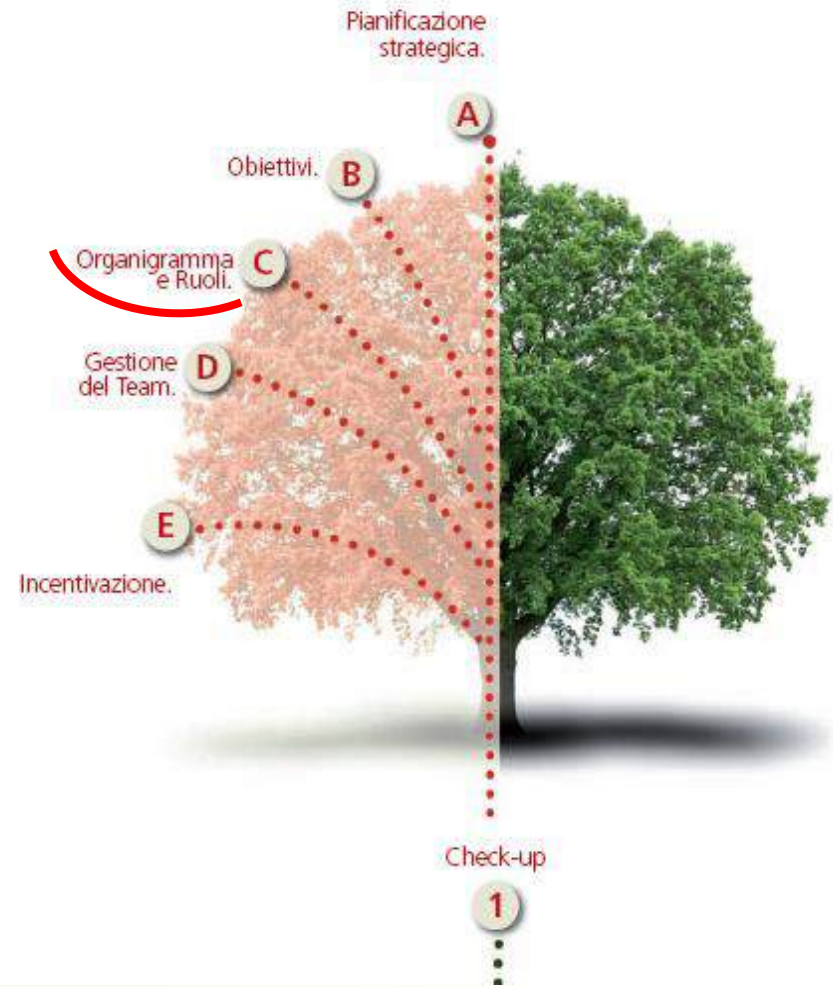
Organigramma della farmacia
Job Descriptions
Profilo di Ruolo

S

INDICATORI

N° Collaboratori
N° Specializzazioni
Orari/Organizzazione

I



Organigramma e Ruoli



L'organigramma

Perché una farmacia diventi un'organizzazione efficace ed efficiente è fondamentale definire e assegnare bene i ruoli

*Uno strumento chiave:
l'organigramma.*



L'organigramma

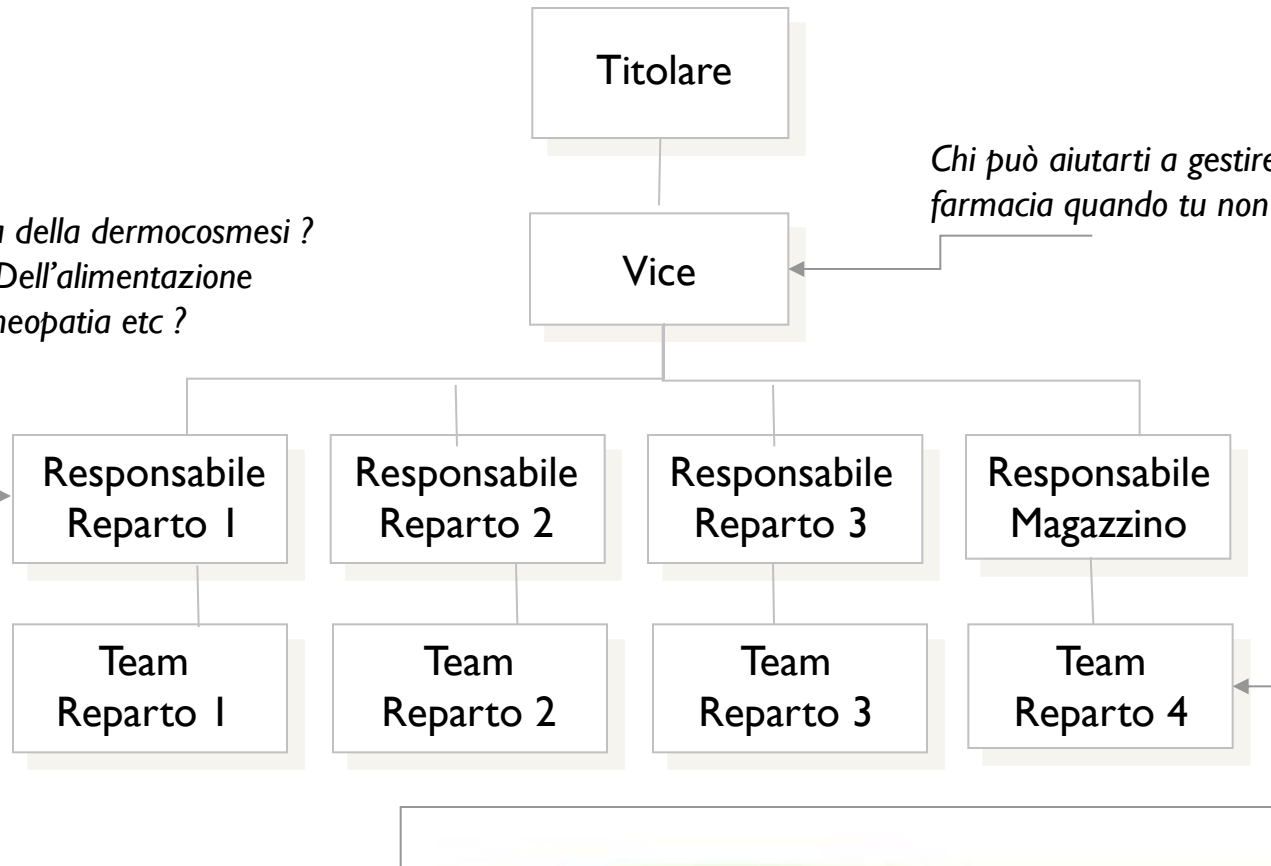
Organigramma

Rappresentazione grafica della struttura organizzativa di un'azienda, di un ente, di una società. Indica i ruoli previsti dall'organizzazione, le persone a cui questi sono assegnati e il tipo di relazione gerarchica e funzionale che intercorre tra di essi.



L'organigramma

*Chi è lo specialista della dermocosmesi?
Della fitoterapia? Dell'alimentazione
Speciale? Dell'omeopatia etc?*



Chi può aiutarti a gestire la tua squadra e la farmacia quando tu non ci sei?

Se lo specialista non c'è chi lo sostituisce? Chi lo aiuta a gestire i clienti? Chi gestisce il reparto?



Il ruolo

*Come si definisce un **RUOLO**?*

*È l'insieme dei comportamenti che gli altri si aspettano da noi
in relazione alla specifica posizione organizzativa
che ricopriamo in un determinato momento.*



Il ruolo

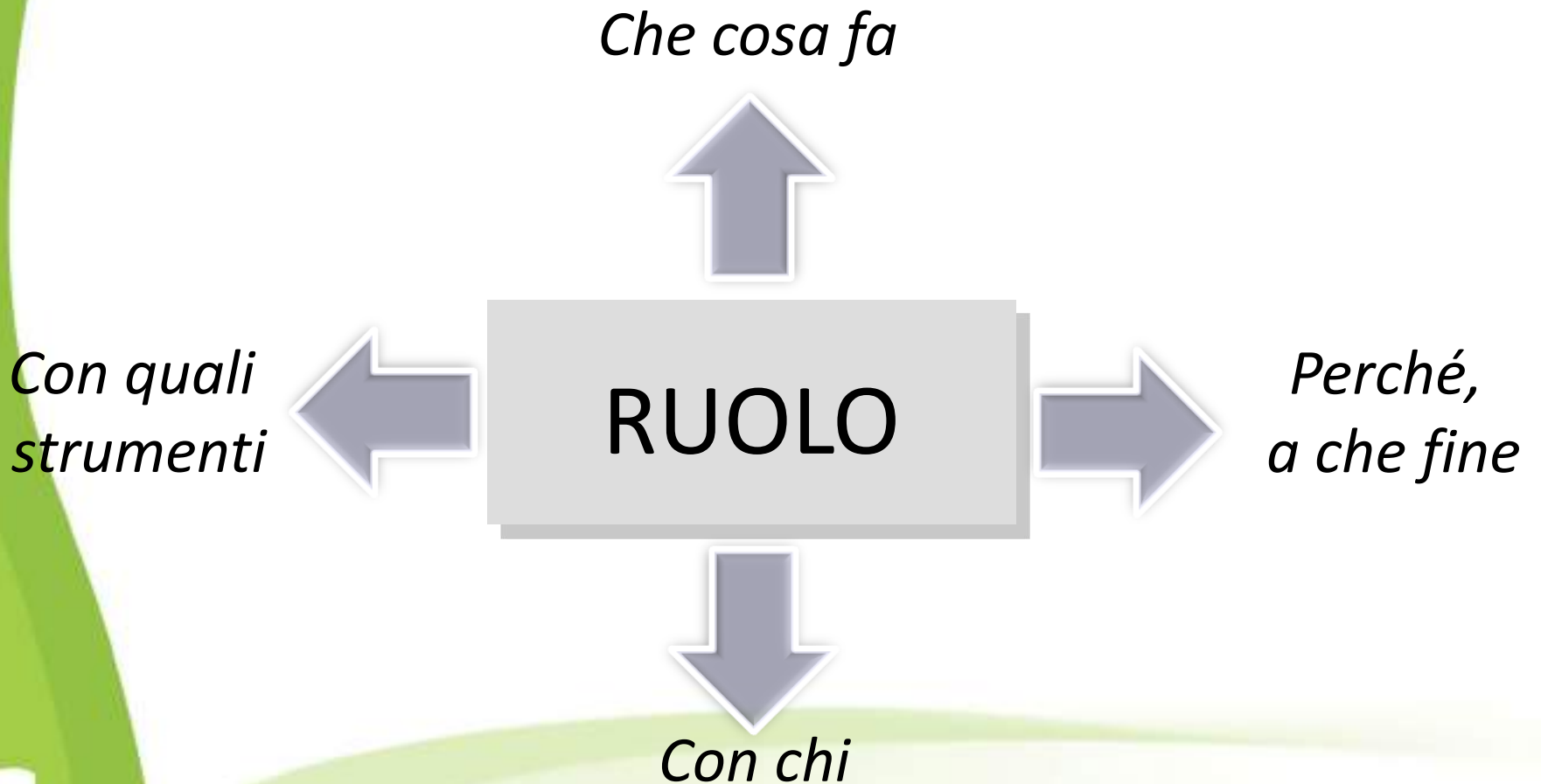
*Considerandolo solo dal punto di **vista organizzativo**,*

il comportamento di ruolo può essere considerato

la risultante di quattro elementi:



Il ruolo



Il ruolo

**La nostra visione
su quello che definiamo**

*il farmacista
del futuro*



Il ruolo



*il farmacista
del futuro*

Quale formazione?

Università

+

ECM

+

“learning by doing”

(ovvero sul campo)

**Che cosa richiede oggi
l'evoluzione del mondo farmacia?**



Il ruolo

1.

*Ha le radici ben salde
nella base
della professione*



2.

*È un professionista
della comunicazione*

3.

*Ha una visione
commerciale e gestionale*



Il ruolo

1.

COMPETENZA

- Codice deontologico
- Tecnica farmaceutica
- Normativa
- Merceologie
- Esigenze



2.

COMUNICAZIONE

- Accoglienza e Empatia
- Consiglio
- Comunicazione istituzionale
- Comunicare i servizi
- Problem solving

3.

COMMERCIALE

- Mercato
- Leve commerciali
- Marketing e Promozione
- Dati e indicatori



Lavorare sull'organizzazione

PAROLE CHIAVE

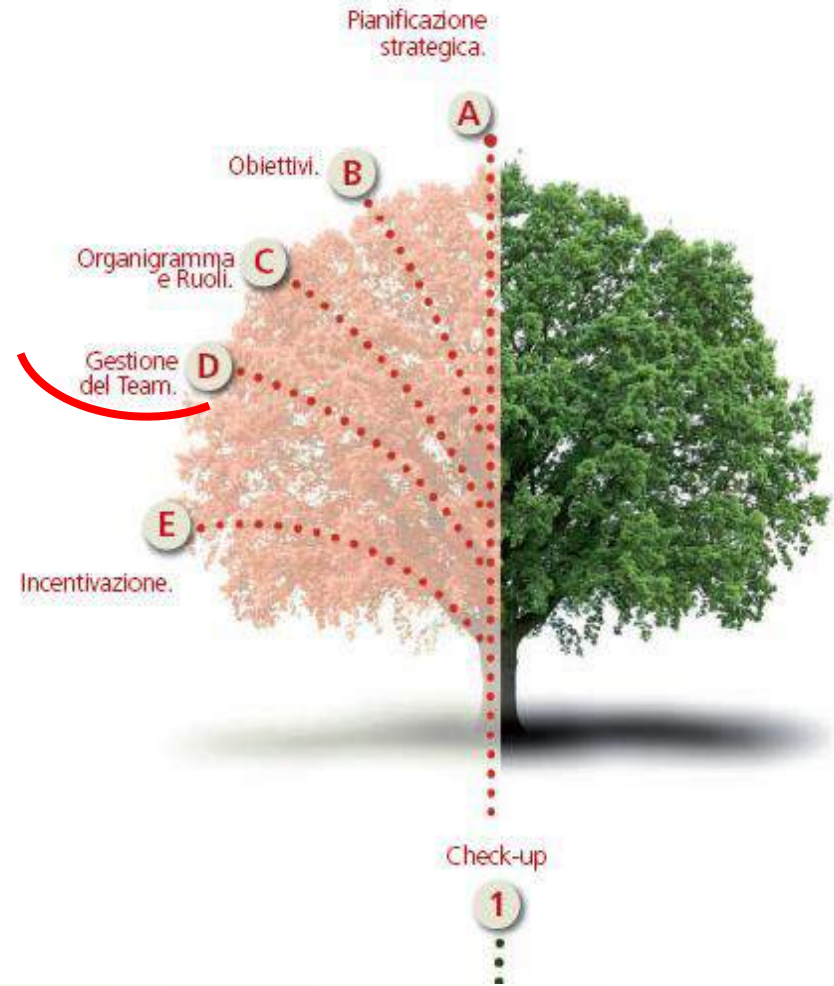
Pianificare il lavoro in farmacia coinvolgendo il team
Organizzazione e Pianificazione
Obiettivi

STRUMENTI

Colloqui di attività
Formazione

INDICATORI

N° Specializzazioni
Obiettivi per funzione



Gestione Team



Lavorare in team

*Che cosa comporta l'interdipendenza
nel lavoro di team?*

TEAM

*Gruppo di persone che svolgono
la stessa attività e hanno un fine
comune*

Dizionario Garzanti



Lavorare in team

Ambiente fisico

→ È il luogo in cui si lavora

- strumenti di lavoro
- condivisione locali
- ambienti (arredi e disposizioni, illuminazione, temperatura, segnaletica)

Ambiente relazionale

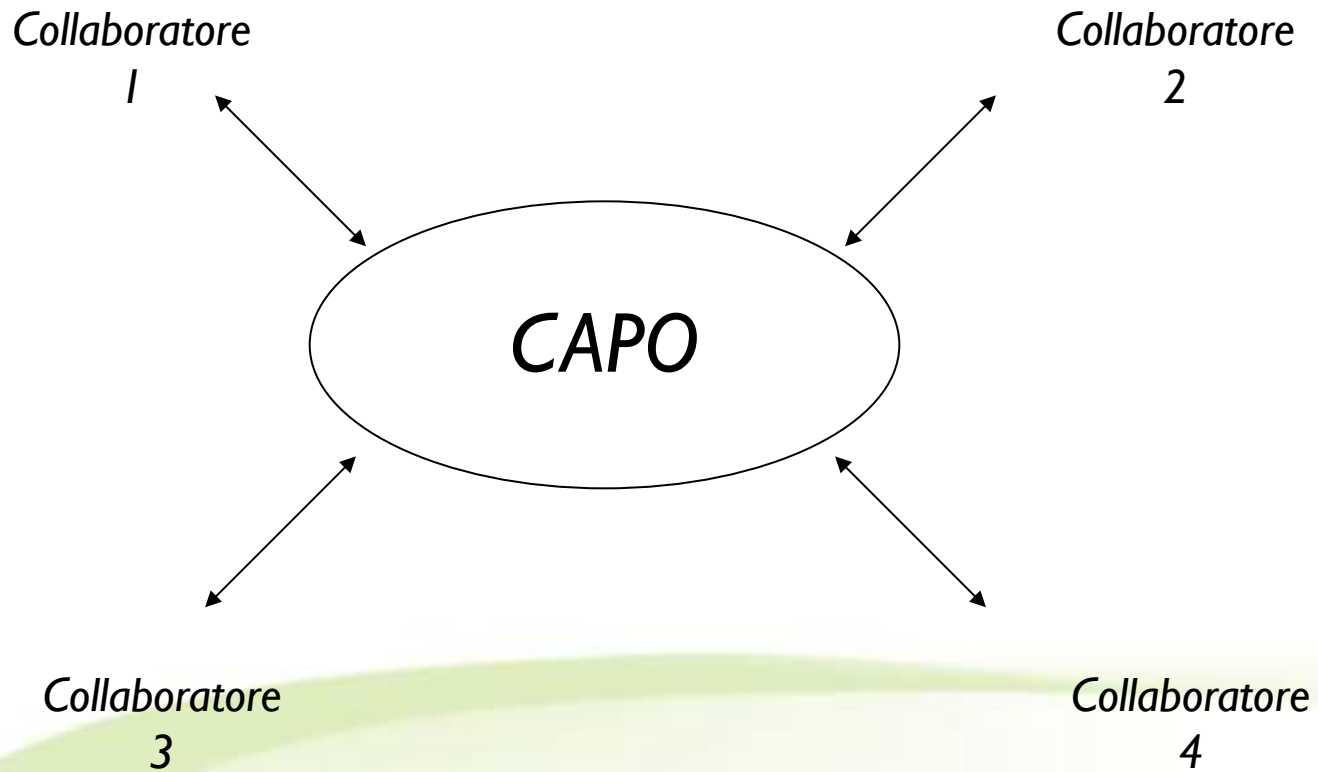
→ È la rete di relazioni che si instaurano

- ✓ al banco e in reparto
- ✓ nelle pause
- ✓ nella gestione ordinaria delle attività



Lavorare in team

IL GRUPPO DI LAVORO



IL GRUPPO DI LAVORO

*“Questo è il nostro obiettivo
e questa è la parte che dovrai seguire tu!”*

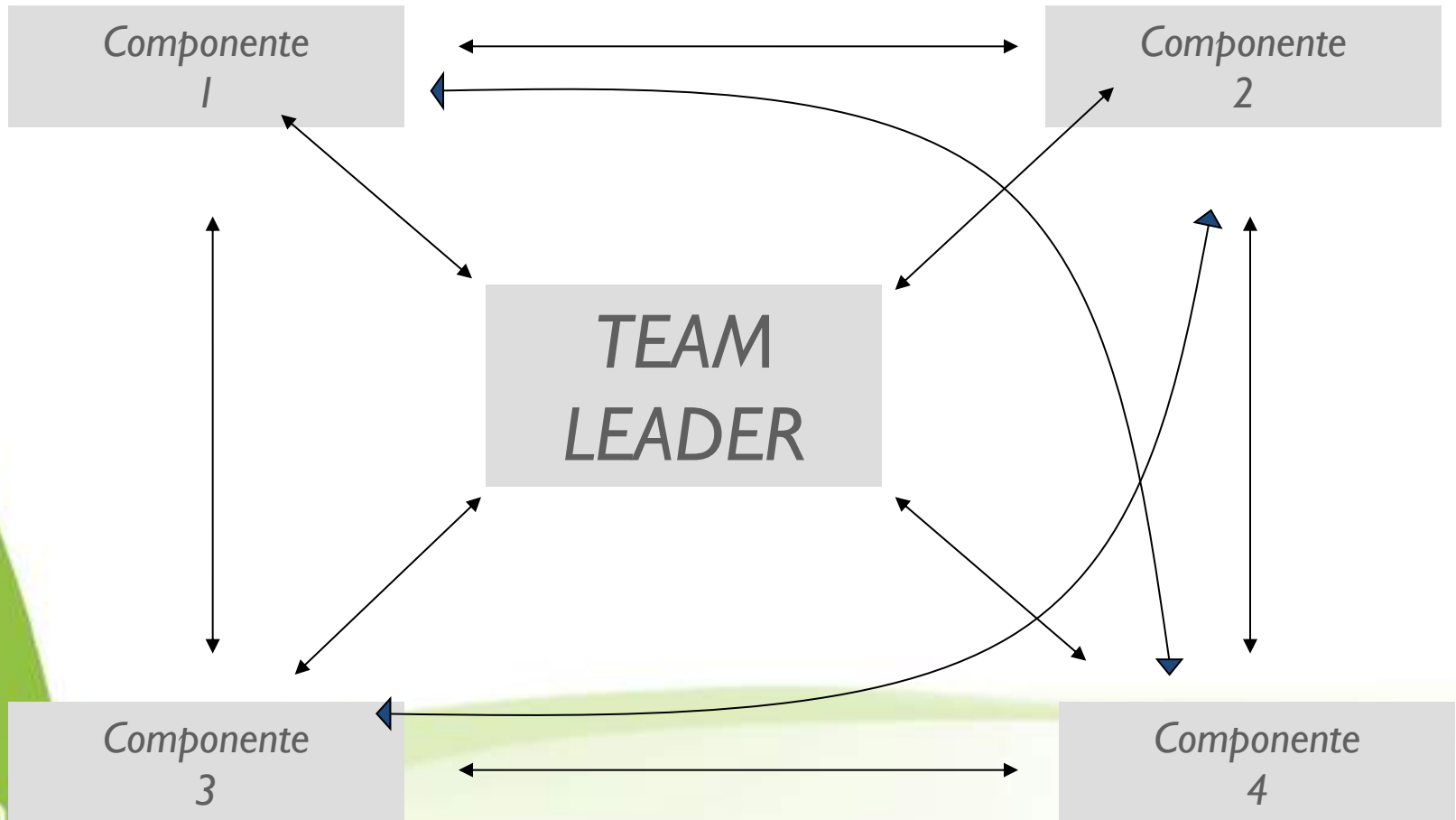
*I membri sono diretti da un **unico manager**
e **non collaborano necessariamente** gli uni con gli altri per portare
a termine i loro compiti*

Jeffrey T. Polzer – Richard Luecke
Harvard Business School



Lavorare in team

IL TEAM



Lavorare in team

IL TEAM

4 CARATTERISTICHE

1. *Un incarico di gruppo*
2. *Confini chiari*
3. *Autorità esplicita di gestire autonomamente il processo*
4. *Insieme stabile di membri per tempo ragionevole*

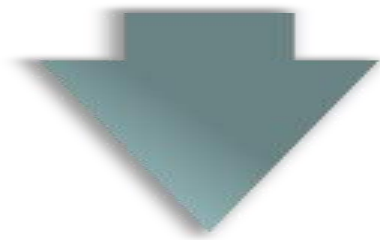
Ristretto numero di persone con competenze **complementari**, uno **scopo** comune, mutuamente **responsabili**.

Jeffrey T. Polzer – Richard Luecke
Harvard Business School



Lavorare in team

***Aumenta
il grado di interazione***



***Aumenta
il livello di negoziazione***



Negoziare in team

Stili di negoziazione

PASSIVO

si basa su una scarsa valutazione di sé e sull'incapacità di affermare i propri diritti

*...io non sono ok,
tu sei ok...*

ASSERTIVO

si basa sulla consapevolezza del proprio valore, senza per questo svalutare gli altri, e sul tentativo di affermare i propri diritti tenendo conto di quelli degli altri

...io sono ok, tu sei ok...

AGGRESSIVO

afferma i propri diritti a scapito di quelli degli altri
domina e svaluta

*... io sono ok,
tu non sei ok...*

Dalla teoria di Linch e Kordis.



Gli stili di negoziazione

PASSIVO

→ **CARPA: si nasconde**

AGGRESSIVO

→ **SQUALO: attacca**

ASSERTIVO

→ **DELFINO: si adatta**

Dalla teoria di Linch e Kordis.



Negoziare in team

1. IO VINCO TU PERDI

È una situazione appagante per noi, ma avvilente per il nostro interlocutore.

2. IO PERDO TU VINCI

Le parti si invertono. Noi perdiamo la partita ed ha la meglio il nostro interlocutore.

3. PERDIAMO ENTRAMBI

Nessuno dei due trae benefici dalla decisione presa.

4. ENTRAMBI RAGGIUNGIAMO IL MASSIMO BENEFICIO

È la condizione ideale che si raggiunge quando entrambi sentono di aver ottenuto benefici dalla decisione presa.



Negoziare in team

*La creazione di un'attività comune
si fonda sulla definizione di
RUOLI e OBIETTIVI*

Ruoli

Chi fa che cosa?

Obiettivi

Che cosa vogliamo raggiungere?



La definizione dei ruoli nel team

Sovrapposibilità (fungibilità)

Expertises comuni

La differenza la fa: il carattere, l'esperienza, la crescita personale

Complementarietà

Expertises diverse che si completano

La differenza la fa: il coordinamento e la condivisione



Lavorare in team

Alcune regole fondamentali

- 1. Condividere da subito il sogno, gli obiettivi e i valori*
- 2. Ruoli e responsabilità chiari e riconosciuti*
- 3. Riconoscere il valore degli altri*
- 4. Ricordare e ricordarsi gli obiettivi*
- 5. Far circolare le informazioni fondamentali*
- 6. “Dire” è meglio di “Non dire”*
- 7. Ascolto e apertura*
- 8. Diverse personalità → Un solo “stile”*
- 9. Scrivere*
- 10. Nessun cambiamento è impossibile*



IL RUOLO DEL MANAGER DI PERSONE IN FARMACIA



Gestione del team

Risultati Ripetibili nel Tempo

$$\mathbf{RRT = CS \times PS}$$

*Solamente personale fortemente motivato
riuscirà a soddisfare il cliente esterno*

People satisfaction
soddisfazione della squadra



Customer satisfaction
soddisfazione del cliente



Customer Satisfaction

Soddisfazione del cliente = Prestazioni - Aspettative

PRESTAZIONI OFFERTE < ASPETTATIVE DEL CLIENTE



*Il cliente parla con altre 10 persone
e dice di essere rimasto deluso*

PRESTAZIONI OFFERTE = ASPETTATIVE DEL CLIENTE



Il cliente dice solo a pochi di essere soddisfatto

PRESTAZIONI OFFERTE > ASPETTATIVE DEL CLIENTE



*Il cliente parla con altre 6 persone
e dice di essere rimasto colpito*



People Satisfaction

- RAPPRESENTARE IL GRUPPO:

 **R**IFERIMENTO

- COORDINARE ATTIVITÀ COMPLESSE:

 **O**RGANIZZATORE

- GUIDARE RISORSE UMANE:

 **L**EADER

- CONOSCERE IL MESTIERE:

 **E**SPERTO



Gestione del team

PRINCIPI BASE

È GESTIRE “COMPORTAMENTI”

Non le persone.

È ATTEGGIAMENTO RISPETTO ALLE SITUAZIONI
(COERENTE/INCOERENTE)

Non ideologico
(bene/male - giusto/sbagliato).

È AVERE UN ORIENTAMENTO AL PROBLEM SOLVING
(CAUSA/SOLUZIONI)

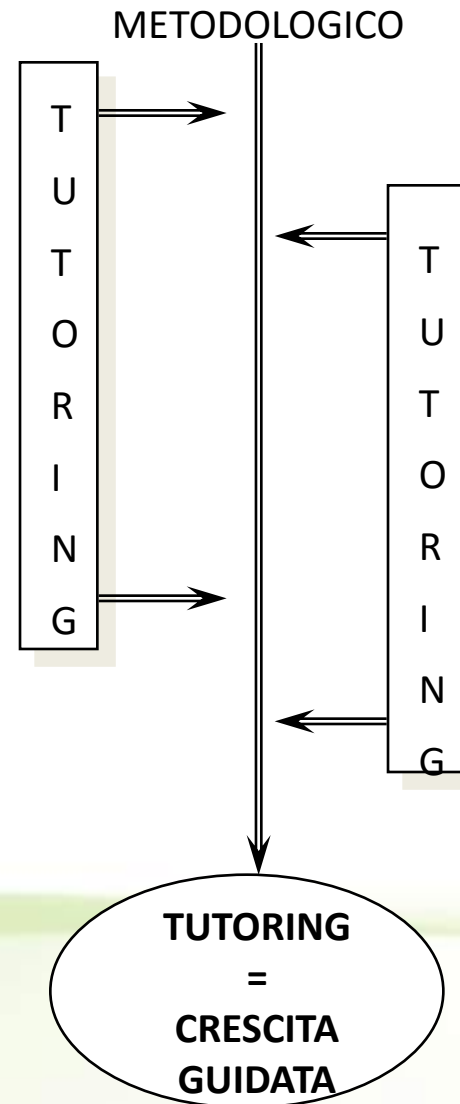
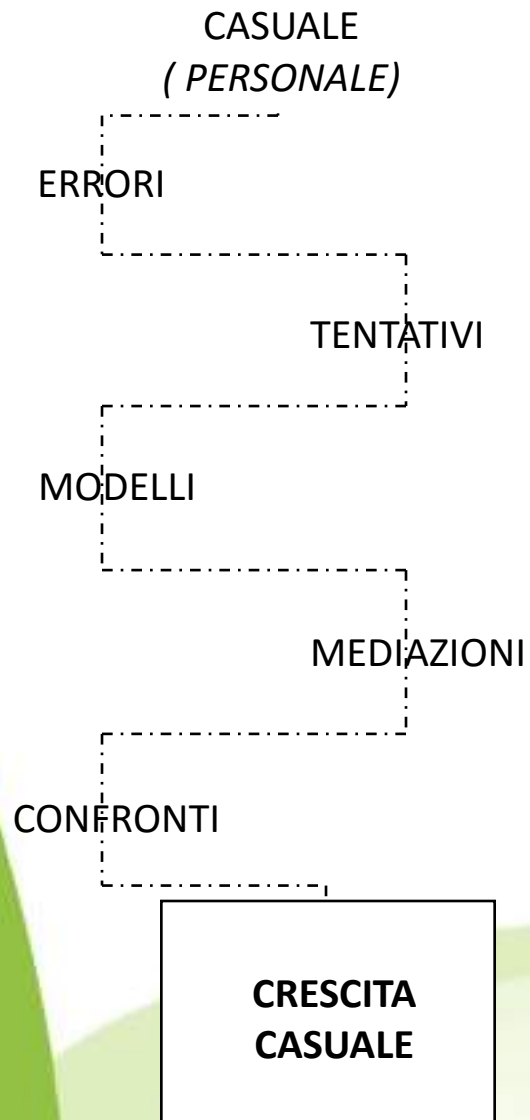
Non giudicare
(colpe/accuse).

È SVILUPPARE LE POTENZIALITÀ ESISTENTI

Non essere proiettivi
(non usare se stessi
come metro per gli altri).



Gestione del team



Gestione del team

MOTIVARE

SIGNIFICA

ESERCITARE LA PROPRIA LEADERSHIP

*IN FUNZIONE DELLE **CARATTERISTICHE***

DEL COLLABORATORE



Gestione del team

I collaboratori non sono tutti uguali

<i>Collaboratore che non ha la motivazione e la competenza necessarie per svolgere la sua attività.</i>	IMMATURO
<i>Collaboratore che non ha la motivazione ma ha la competenza per svolgere la sua attività.</i>	PIGRO
<i>Collaboratore che ha la motivazione ma non ha la competenza per svolgere la sua attività.</i>	ALLIEVO
<i>Collaboratore che ha la motivazione e la competenza necessarie per svolgere la sua attività.</i>	SICURO



La tipologia di collaboratori

SA

NON SA

VUOLE



SICURO



ALLIEVO

**NON
VUOLE**



PIGRO



IMMATURO



La tipologia di collaboratori

SA

NON SA

VUOLE

SICURO

DELEGARE

ALLIEVO

FORMARE

**NON
VUOLE**

PIGRO

MOTIVARE

IMMATURO

PRESCRIVERE



Lo schema di un colloquio

- 1** **OGGETTO**
Perché ho chiesto di incontrarti?
- 2** **ANALISI**
Come mai è successo? Perché?
- 3** **COSTRUZIONE**
Come secondo te?
- 4** **FEED BACK**
Come rimaniamo?



I colloqui di attività

COLLOQUIO DI ATTIVITÀ

1

CARTELLA

Nome _____

Cognome _____

Responsabilità _____

TUTOR

Nome Cognome _____

Professione _____

ULTIMO COLLOQUIO

DATA	NOTE

QUALITÀ PERSONALI

2

SA	MO	SO	SI	SA
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Il punto di vista del responsabile

FUNZIONE

3

ATTIVITÀ | QUALITÀ PERSONALI | OBIETTIVI

SA | MO | SO | SI | SA

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBIETTIVI

4

PERIODO	ASA DI PROGRESSO	AZIONE

Registrazione leggere

OBIETTIVI	DA FARE ENTRO IL	NOTE



Lavorare sull'organizzazione

PAROLE CHIAVE

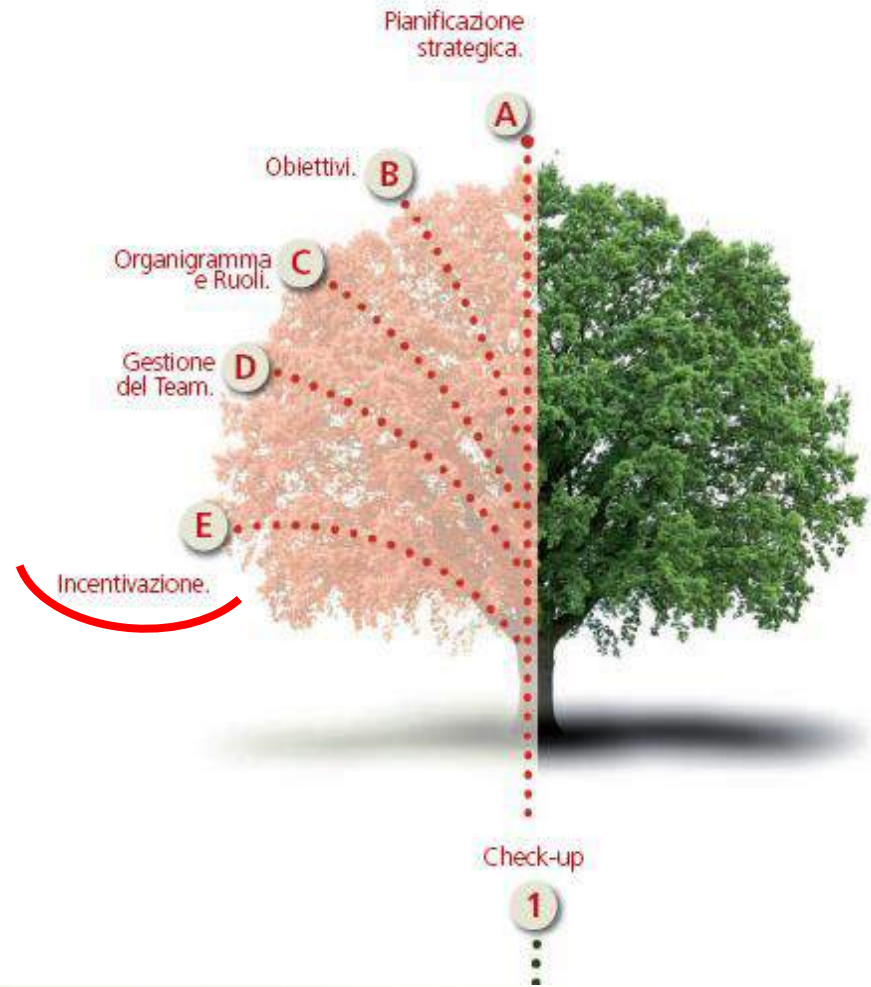
Come premiare correttamente la squadra ?
Motivazione
Coinvolgimento di squadra e individuale

STRUMENTI

Obiettivi Qualitativi
Obiettivi Quantitativi
Piano incentivante di squadra
Piano incentivante per singolo collaboratore

INDICATORI

Produttività per operatore
N° pezzi venduti
Capacità di Consiglio



Incentivazione



Incentivazione

Che cosa significa incentivare?

v.tr. **Stimolare** offrendo appoggio e **aiuto**, o anche premi e gratifiche

Dizionario Garzanti

v.tr. **Favorire**, promuovere mediante aiuti e incentivi.
/ Invogliare, stimolare.

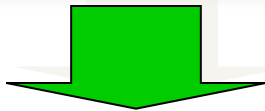
Dizionario De Mauro



Incentivazione

Non esiste un solo modo per incentivare

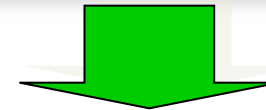
PERSONALIZZARE



**CONOSCERE I PROPRI
COLLABORATORI**

- Che tipo è il mio collaboratore?
- Che cosa lo gratifica di più?
- Quali sono i suoi hobbies?
- In che occasione ha dato il meglio di sé?
- Incentivazione dei singoli o della squadra?
- ...

DIVERSIFICARE



**INCENTIVO NON VUOL DIRE SOLO
DENARO**

- Corsi di formazione/eventi specializzanti
- Riconoscimento e valorizzazione le persone come “punti di riferimento”
- Agevolazioni sugli acquisti in farmacia
- Flessibilità di orari
- Ferie straordinarie
- Vacanze premio
-



Incentivazione

Le linee guida per l'incentivazione

- 1. Analizzate i dati e definite un budget**
- 2. Comunicate obiettivi, incentivi e tempi**
- 3. Definite anche degli indicatori qualitativi**
- 4. Usate l'osservazione come strumento di monitoraggio**
- 5. Celebrate i successi**



Conclusione

LODATE UN BUON RISULTATO: È UN BERSAGLIO IN MOVIMENTO!

“Quando gli addestratori vogliono insegnare ad un’orca a saltare sopra una corda con un alto balzo fuori dall’acqua a un determinato segnale, come pensate che facciano? [...] Quando iniziano a lavorare con un’orca nuova sanno che l’animale è **perfettamente in grado** di fare salti fuori dall’acqua, **ma non ha idea** di che cosa voglia dire saltare al di là di una corda tesa. Così cominciano a tendere la corda sott’acqua, a una profondità tale che l’animale possa comodamente passarvi sotto. Se l’orca nuota al di sotto della corda, gli addestratori fanno finta di niente, mentre tutte le volte che essa passa al di sopra **segnalano il fatto** dandole un pesce come ricompensa.

[...] L’orca comincia a riflettere tra sé: A quanto pare c’è un interessante relazione tra questa corda il cibo, così decide di nuotarci sopra sempre più spesso.

Allora gli addestratori iniziano ad **alzare la corda**. La cosa più importante in questo caso è che il progresso sia costantemente notato e fatto oggetto di riconoscimenti e ricompense.

Con le persone dobbiamo fare lo stesso: trovare del buono in quello che fanno, **notare il miglioramento** e quindi **lodare i loro progressi**. In questo modo le si incentiva al successo”.

Tratto da “Ben fatto!” (Whale done)
di Lacinak-Tompkins-Ballard



La farmacia del futuro

**Lavorare
sull'organizzazione**



**Lavorare
sull'offerta**

