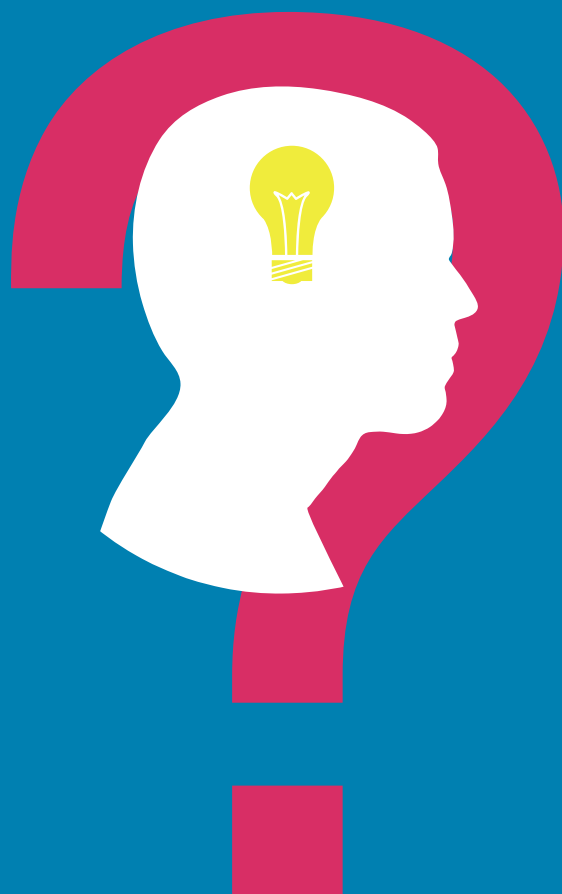


LE 10 DOMANDE CHE SI DEVE PORRE IL FARMACISTA IMPRENDITORE



**DIREZIONE
STRATEGICA**



nuovidea
il mondo cambia, la farmacia pure

Le 10 domande sulla direzione strategica del farmacista imprenditore

di Giuseppe Salvato, fondatore di Nuovidea (2021)

1. Come comparo la produttività dei collaboratori per incentivarli a crescere?

Le performance dei collaboratori della farmacia sono un elemento gestionale da sempre trascurato, giustificato dal fatto che in un piccolo gruppo di lavoro non si può creare competizione tra colleghi e che la farmacia è innanzitutto un servizio pubblico sanitario, non un'attività commerciale qualsiasi. E gli incentivi vengono visti troppo spesso come uno svilimento della professione.

Dissentito per i seguenti motivi:

1. innanzitutto incentivare le persone non significa metterle in competizione ma piuttosto distribuire le responsabilità dei differenti reparti, individuandone i singoli responsabili supportati dai colleghi: ciascuno è "titolare" di un settore ed ha gli altri come suoi collaboratori;
2. in tal modo si sviluppa un sano gioco di cooperazione, in un clima favorito da scelte direzionali volte alla positività, elemento imprescindibile che torna utile in quanto percepito anche dalla clientela;
3. non da ultimo per importanza, c'è sempre qualcosa da scoprire e da imparare quando si verifica sul campo il potenziale esprimibile da ogni persona: creatività,

atteggiamenti positivi, capacità organizzativa, passione, volontà di "fare squadra" e di abbracciare la sfida, autoironia (quando non si raggiunge l'obiettivo non è un dramma, sarà per il prossimo mese!).

Perché incentivare, cosa, come e quando rappresentano le domande cruciali di un buon sistema premiante che supporti una chiara strategia. E in tal modo c'è modo di gestire anche chi vede in esso un'offesa alla professione...

Sono le persone che consentono alla tua azienda di espandersi con profitto: offri a loro un'opportunità, altrimenti resti solo nelle decisioni importanti; resti solo nell'ottenere i risultati più significativi; resti solo nel sovraccarico di lavoro che ti sovrasta mentre inganni te stesso pensando a tempi migliori, quando crederai di poterti permettere qualcuno o qualcosa in più.

2. Caro titolare, quanto ti puoi pagare?

È la domanda delle domande; è l'arcano irrisolto delle farmacie italiane; è il mistero più recondito e, forse, inesplorato. Ma perché? Semplice, perché **si cerca la risposta a tale quesito osservando il bilancio d'esercizio e il risultato economico di fine anno. Purtroppo non si tengono conto alcuni elementi legati ai comportamenti del titolare, pressoché naturali e inconsapevoli**. Vediamoli:

1. Si prelevano soldi dal conto della farmacia pressoché tutti i mesi, spesso una cifra prestabilita (chissà come e chissà quando) a prescindere dall'andamento variabile degli utili di fine anno.
2. Quando arriva il momento di pagare imposte e contributi si utilizza il conto della farmacia dimenticandosi che tali ammontari fanno parte della retribuzione del titolare (come per i suoi dipendenti, esiste un "netto in busta" e un costo "lordo").
3. Se ci sono spese familiari straordinarie non ci si fa scrupolo di metter mani nella cassa della farmacia.
4. La farmacia non la si vede come soggetto autonomo capace di risparmiare: ne consegue che l'azienda è sistematicamente sottocapitalizzata, per il pressoché totale prelievo di utili da parte del suo titolare.

5. Tra i crediti in bilancio figura spesso la voce "titolare c/ prelievi", che misura le maggiori somme prelevate a titolo personale rispetto agli utili accertati.

Consapevole di ciò, oltre a **doversi "educare" ad una retribuzione variabile**, che è nella natura dell'attività d'impresa. Quanti reparti sono effettivamente in grado, con la loro marginalità, di sostenere un tale onere?

3. Che lavoro fa un bravo titolare di farmacia?

Un bravo titolare di farmacia dovrebbe spendere il proprio tempo lavorativo su quattro ambiti ben precisi:

- **Pianificare** (prevedere, valutare, programmare)
- **Organizzare** (delegare, responsabilizzare, gestire)
- **Guidare** (motivare, coinvolgere, focalizzare)
- **Controllare** (affiancare, ricevere e dare feedback, misurare)

Tutto il resto è tempo sprecato o, quantomeno, inefficiente: il lavoro al banco, l'ordinare i documenti amministrativi, gli stessi approvvigionamenti di routine e tutte quelle mansioni che potrebbero essere tranquillamente affidate progressivamente ai collaboratori. Ma spesso non ci si fida: *chi fa da sé fa per tre*, si suol dire, dimenticando due cose essenziali:

- viviamo in un mondo complesso e i nuovi compiti che ci piombano sulla scrivania hanno una componente tecnologica spesso significativa, tutta da imparare, soprattutto per i meno giovani;
- la complessità vuol dire anche imprevedibilità e ciò che facciamo oggi potrebbe non servirci più già domani.

Ebbene, il buon titolare questo lo ha già capito, e quindi pone tra le attività essenziali nella sua agenda attività strategiche:

- **pianifica** le azioni di comunicazione alla clientela,
- **analizza** un layout espositivo efficace,
- **negozia** con la banca gli affidamenti strettamente necessari ai suoi progetti e le relative condizioni economiche,
- **controlla** la marginalità prodotta dai singoli reparti e, in autunno, si appresta a stimare un budget,
- **definisce** a monte l'identità della sua farmacia (cioè cerca di trasmettere ai suoi clienti il perché fa questo lavoro),
- **sperimenta** un sistema premiante per i propri collaboratori,
- **organizza** periodicamente incontri individuali e di gruppo per ascoltare le idee e percepire gli stati d'animo dei propri collaboratori,
- **sonda** i clienti,...

Ecco, un titolare che operi in tal modo assume anche una leadership naturale di assoluto valore sul suo gruppo, perché è un imprenditore che ha una visione e sa leggere bene le carte, per condurre i suoi uomini verso gli obiettivi programmati.

4. Quali sono gli errori imprenditoriali più comuni di un titolare di farmacia?

Nella mia esperienza girovaga per le farmacie italiane ho potuto constatare alcuni **comportamenti costanti, da classificare ahimè tra gli errori imprenditoriali particolarmente gravi e frequenti tra i titolari**. Eccoli:

1. valutare la gestione solo a consuntivo, praticamente a bilancio ormai chiuso;
2. fare confusione tra finanze personali e quelle aziendali, trattando il conto corrente della farmacia come se fosse quello di casa;
3. non saper utilizzare gli incentivi al personale, con la convinzione che creano dannose rivalità;
4. passare il testimone generazionale nel modo sbagliato, trasferendo esperienze non sempre utili in un mondo ormai stravolto;
5. non conoscere bene gli strumenti gestionali già acquistati e a disposizione, sopraffatti dalla pigrizia e non comprendendo il vero valore dei dati immagazzinati;
6. essere sovraccarico e non avere mai il tempo per dedicarsi

allo sviluppo e alle strategie, per una cattiva gestione del proprio tempo e per l'amore del lavoro al banco.

Mi sono chiesto sempre il perché, atteso che, occupandomi anche di altre tipologie di piccole imprese, non è altrettanto frequente riscontrare tali errori. Mancanza di spirito imprenditoriale? Difficoltà ad uscire dalla propria zona di comfort? Non consapevolezza del potenziale della farmacia e assenza di una vision? Chiediti onestamente qual è il tuo comportamento da correggere...

5. Automazione “SI”, automazione “NO”?

Un aspetto che riguarda un vero e proprio cambiamento strategico nella gestione attiene all’investimento nel magazzino automatizzato. Faccio una premessa: le nuove tecnologie non devono essere un pretesto per “far fuori” un dipendente, che semmai va liberato di altri impegni per dedicarsi maggiormente al cliente. In effetti, **decidere di investire somme considerevoli per comprimere il costo del personale è un errore grossolano**. In realtà una scelta in tal senso dev’essere valutata per la significativa riduzione del tempo di ricerca del farmaco a tutto vantaggio della relazione commerciale e nello spostamento fisico del magazzino, con il possibile ampliamento dell’area di vendita.

In definitiva, l’investimento deve comportare cambiamenti significativi nell’approccio al cliente e nella sua esperienza d’acquisto, e imprescindibili e correlate sono le scelte relative alle risorse umane e alla formazione commerciale. Per completezza, nella valutazione vanno affrontate problematiche non trascurabili, infatti:

1. spesso è superficiale l’analisi dei costi: dalla modalità di finanziamento allo spostamento di personale;
2. vi è una difficoltà oggettiva nella stima del payback (il tempo di recupero dell’investimento);

3. le soluzioni tecniche presenti sul mercato privilegiano aspetti differenti e pertanto non c'è la "macchina ideale";
4. la qualità dell'assistenza, elemento fondamentale, è valutabile solo a posteriori.

Per quanto detto, vorrei avere una casistica più ampia di bilanci pre e post investimento da analizzare; e mi ripeto: è una scelta pressoché irreversibile. Allora, rispondi alla domanda principale: cosa voglio ottenere dall'investimento? Poi prendi tempo, ascolta più fornitori, preparati una tabella dove metti in parallelo vantaggi e svantaggi di ciascuna soluzione e, infine, discutine approfonditamente col tuo consulente fiscale e con la tua banca di fiducia. Ma **la decisione d'acquisto deve avere motivazioni "deboli" negli aspetti fiscali (agevolazioni) o finanziari (tassi favorevoli) e motivazioni "forti" nella chiarezza del piano strategico-commerciale sottostante.**

6. Acquisto la farmacia: quando recupero l'investimento?

Quanto vale una farmacia? Bella domanda, no? Spesso le operazioni di compravendita vengono assistite da fior di consulenti; ma quando mi è capitato di fare una chiacchierata con gli acquirenti ho dovuto sopportare **una sensazione di assoluta sprovvedutezza**. Al massimo ricevo risposte legate ai rendimenti passati, senza alcuna valutazione delle proiezioni economiche aziendali.

Non ho mai compreso a fondo il perché il farmacista non si ponga questa domanda al momento dell'investimento per l'acquisto della farmacia. **La realizzazione di un sogno distrae dalla razionalità dei calcoli?** Per di più, dichiarare il valore di un'azienda sulla base del fatturato è un nonsenso ideologico e lo si può perdonare solo per la sua facilità d'impatto. Ma c'è il risvolto della medaglia. Ho parlato di facilità, non di semplicità e la facilità è spesso un modo per nascondere la complessità.

Nel mio libro *Farmacisti di Successo* propongo un calcolo che considera i principali fattori quantitativi in gioco (non certo quelli di natura psicologica), che intendo qui riproporre aggiornando i dati all'attualità. Ma procediamo per step.

I fattori che prendo a riferimento ci aiuteranno a calcolare in prima istanza ciò che ci interessa; poi a ciascuno di voi, secondo i propri interessi, toccherà cimentarsi stimando l'effetto di alcune variabili qui non prese in considerazione:

1. nel passaggio di proprietà e in tutto il periodo successivo oggetto della presente valutazione stimo, per semplicità, che l'andamento economico resti costante nel tempo e che ricavi e profitti derivanti si adeguino né più né meno all'inflazione;
2. durante l'intero arco temporale in esame (20 anni) si presume non sia necessario effettuare altri investimenti;
3. l'inflazione è pari, in media, all'1% annuo.

Ed ecco il caso: acquisto una farmacia per 1.500.000 euro, con ricavi annui di 1.300.000 euro. Per la metà della spesa (750.000 euro) sottoscrivo un mutuo ventennale, al tasso fisso del 1,5%, per l'altra metà investo il capitale di mia proprietà che rendeva l'1% annuo, percentuale pari al tasso d'inflazione. Le previsioni economiche fanno ragionevolmente pensare a profitti che, al netto delle imposte (anche personali), registreranno un valore del 3% dei ricavi. Entro quanto tempo recupererò i soldi investiti?

DATI DI PARTENZA

PREZZO D'ACQUISTO	€ 1.500.000	
di cui MUTUO a 20 anni	€ 750.000	1,5% tasso fisso
di cui INVESTIMENTO PERSONALE	€ 750.000	rendimento 1%
INFLAZIONE MEDIA		1%
RICAVI MEDI ANNUI	€ 1.300.000	
UTILI NETTI MEDI ANNUI	€ 39.000	3%

- A. Incominciamo dal fronte delle uscite finanziarie: all'atto dell'acquisto sborso complessivamente 1.500.000 euro. Poi, ogni anno, pago un interesse scalare (cioè calcolato sul capitale residuo da rimborsare) dell'1,5% su un mutuo da 750.000 euro, e questo mi condurrà in 20 anni a pagare interessi per circa 118.500 euro. Al termine avrò restituito alla banca un montante complessivo di circa 868.500 euro che, sommato al capitale proprio investito, portano il totale a € 1.618.500 circa.
- B. Passiamo adesso ai mancati introiti: se per 20 anni investo all'interesse composto dell'1% la somma di 750.000 euro, ottengo un capitale finale di circa 915.000 euro. Quindi, gli interessi ottenibili assommano a circa 165.000 euro ma, essendo nel nostro caso il rendimento del capitale pari al

tasso d'inflazione, ciò significa che questo provento mantiene semplicemente inalterato il potere d'acquisto del patrimonio inizialmente investito.

- C. Infine, valutiamo i guadagni derivanti dalla gestione della farmacia: il 3% di utili su ricavi pari a 1.300.000 euro ammontano a 39.000 euro l'anno, che possiamo suddividere in 2.000 euro mensili netti per 13 mensilità (26.000 euro, pari al 2% dei ricavi), quale emolumento per il contributo lavorativo del titolare, e 13.000 euro rimanenti (1% dei ricavi) che sono destinati a remunerare il rischio d'impresa. Anche in questo caso l'effetto dell'inflazione potrebbe erodere la profittabilità nel tempo della farmacia, ma al primo punto delle premesse fatte ho ipotizzato per semplicità che, a ricavi pur formalmente crescenti (+1% annuo, in linea con l'inflazione), l'incidenza del 3% di utile venga sempre garantito, così da poter considerare nominalmente rivalutati i risultati d'esercizio negli anni ma sostanzialmente equivalenti nel loro potere d'acquisto.

Adesso confrontiamo la remunerazione del rischio d'impresa con il rendimento di impieghi alternativi. Da un lato ho l'ammontare degli utili d'esercizio di 20 anni (per la quota parte di 1/3 che remunera il capitale investito per l'acquisto della farmacia), annualmente

rivalutati del tasso inflattivo dell'1%; la loro sommatoria, pertanto, arriva poco oltre i 286.000 euro. Dall'altro, ho i 165.000 euro di interessi e/o dividendi su impieghi alternativi a cui ho rinunciato (anche in tal caso la somma rappresenta il cumulo degli interessi, a capitalizzazione composta).

La differenza è di 121.000 euro, a favore dell'acquisto della farmacia, che rispetto all'investimento di 750.000 euro rappresenta poco più del 16%. Orbene, ciò significa che in 20 anni ho recuperato poco meno di un sesto dell'impegno iniziale e, per completezza, atteso che il capitale personale investito dopo 20 anni diventa un montante di 915.000 euro il rapporto, con i valori a fine periodo in esame, scende a poco più del 13%. Se poi dividiamo il rendimento di 121.000 euro per le uscite complessive (capitale versato rivalutato, prestito bancario e interessi pagati: $915.000 + 750.000 + 118.500 = 1.783.500$ euro), l'incidenza che ne risulta scende a quasi il 6,8%.

Pertanto, il valore di 1.500.000 euro iniziale (anno N) proiettato all'anno N+20, arriva complessivamente a 1.783.500 euro, tra rivalutazione di 165.000 euro della quota personale e interessi del mutuo per 118.500. Di tale somma ho recuperato 286.000 euro, per una differenza rimanente di 1.497.500 euro. In altre parole, gli utili annui che premiano il rischio d'impresa praticamente equivalgono alla somma dei mancati introiti da impiego dei miei risparmi e degli interessi su mutuo.

In definitiva, a quanto si dovrebbe vendere la farmacia alla scadenza dei 20 anni, volendo recuperare il potere d'acquisto di tutta l'operazione? Con i valori ipotizzati, esattamente al prezzo iniziale d'acquisto; che a causa dell'inflazione sarà sempre meno del 1.500.000 euro iniziali, tuttavia ciò rappresenta una magra consolazione! Infatti, sarò pur andato pressappoco in parità, ma i patemi d'animo restano i miei e mi sarò assicurato un lavoro a 2.000 euro mensili, più tredicesima. **Quanto ne valga la pena investire nell'acquisto della farmacia dipende, con tali valori, esclusivamente da componenti psicologico-affettive ovvero da un vero e proprio progetto d'impresa che sappia incrementare sostanzialmente il valore nel tempo.**

VALORE DI CESSIONE

IDONEO A RECUPERARE L'INVESTIMENTO INIZIALE

CAPITALE PROPRIO INVESTITO (A)	€ 750.000
MANCATI GUADAGNI SUL CAPITALE PROPRIO (B)	€ 165.000
CAPITALE PRESO IN PRESTITO (C)	€ 750.000
INTERESSI PASSIVI PAGATI (D)	€ 118.500
UTILI REMUNERATIVI L'INVESTIMENTO (E)	€ 286.000
TOTALE (A + B + C + D - E)	€ 1.497.500

7. Quali sono i metodi di stima del valore della farmacia?

Stimare un bene non è facile, ma stimare un'attività nel suo regolare funzionamento è addirittura difficilissimo, perché esiste una dinamicità insita nell'attività stessa e una sua costante relazione con il contesto ambientale in cui è collocata. Tutte le strade che portano alla semplicistica quotazione proporzionale al fatturato, come usualmente si quantifica il valore di cessione di una farmacia, sono costellate da insidie e da pro e contro, che è bene conoscere. Appare assurdo, pertanto, utilizzare tale indicatore sintetico senza alcun procedimento sottostante, che purtroppo sospetto avvenga nella maggior parte dei casi di compravendita.

I metodi di valutazione sono differenti ed è bene considerarne sempre più di uno per far convergere il valore verso stime realistiche. Passiamo in rassegna i principali.

1. **METODO REDDITUALE:** siamo di fronte a un complesso aziendale funzionante (comprensivo di avviamento) e capace di generare reddito; quindi la previsione è orientata alla valutazione degli profitti prodotti nel tempo. Per prassi, l'effetto sugli utili a venire che deriverebbe dalla pregressa gestione della parte venditrice si suole limitare a

tre-cinque anni post-cessione, tuttavia le difficoltà di stima sono insite nelle anticipazioni sull'andamento del mercato, sul contesto socio-economico e geografico, sulla normativa regolatrice anche dei rapporti con il fisco. L'assioma di tale metodologia è che il valore aziendale è uguale al reddito che la farmacia è capace di produrre in futuro. Tale metodo dà un peso notevole (forse eccessivo) all'avviamento, poiché questo andrebbe valutato con maggior moderazione quando i rischi ambientali, tipici della farmacia odierna, sono elevati.

valore aziendale = somma dei redditi futuri

2. **METODO PATRIMONIALE:** basa il suo fondamento sul valore attuale dei singoli beni materiali e immateriali costituenti l'azienda (metodo patrimoniale semplice), compreso quelli non contabilizzati come l'avviamento (metodo patrimoniale complesso), affrontando valutazioni avulse da previsioni e calcoli legati al tempo. Il metodo si pone nell'ottica di quanto occorra investire per ripristinare, con una nuova impresa, il patrimonio di quella oggetto di cessione. È una valutazione analitica (per ogni singolo bene considerato) e a prezzi di mercato, ma non

esamina il potenziale di ciascun bene inserito in un processo organizzato e funzionante, quindi prescinde da ogni stima di generazione di profitti e di flussi finanziari futuri.

valore aziendale =

stima dei beni esistenti + avviamento

3. **METODO FINANZIARIO:** affronta il problema considerando l'ammontare dei soli utili distribuiti in prospettiva, aggiungendo ad essi il valore in caso di liquidazione dei singoli componenti aziendali, come se si fosse in chiusura dell'attività. Il sistema è razionale ma pone notevoli difficoltà nel considerare l'impatto delle strategie sull'economicità della gestione, applicate successivamente dall'acquirente.

valore aziendale = somma degli utili futuri prelevati

4. **METODO MISTO (PATRIMONIALE + REDDITUALE):** così definito perché cerca di combinare la praticità del metodo patrimoniale con la razionalità di quello reddituale. Il

metodo patrimoniale, infatti, trascura la valutazione della redditività futura dell'azienda, mentre il metodo reddituale trascura la valutazione della consistenza patrimoniale.

valore aziendale =

ponderazione tra redditi futuri e patrimonio

A conclusione di questa pur rapida disamina, torno a sottolineare quanto sia complessa l'attività di valutazione: i bilanci servono a poco anche in questi particolari momenti della vita d'impresa, perché costruiti per finalità esterne, in primis per il fisco, e non per aiutarti a prendere decisioni. D'altronde mi piace scherzare sul punto (e chi mi ascolta ne conviene sempre), che **due farmacie che abbiano pari volumi d'affari, insistano nel medesimo luogo, registrino stessi costi, evidenziassero stessa condizione logistica, fossero dotate di medesime attrezzature e vantassero un'identica storia, possono benissimo avere un valore di mercato differente. E sai perché? Perché sono costruite attorno a gruppi di persone diverse e il loro valore non sarà mai riportabile in nessun documento contabile!**

8. A cosa serve fare il budget in farmacia?

Il budget è uno strumento di programmazione, ed è valido anche in farmacia soprattutto per i seguenti motivi:

1. **Guida** nell'azione: non disperdi energie e controlli preventivamente ciò che dovrai affrontare il prossimo anno.
2. **Identifica** i parametri con cui confrontare i risultati: rammenta, ottieni solo ciò che misuri.
3. **Permette** il coordinamento: si condividono i numeri per condividere gli sforzi.
4. **Motiva** le persone: raggiungere l'obiettivo prefissato è sempre una gran soddisfazione.
5. **Responsabilizza** i singoli: preso un accordo, non ci si può nascondere dietro un dito.
6. **Accentua** il processo di delega: il "chi fa che cosa" è più chiaro e semplice.
7. **Contribuisce** alla formazione del personale: tutti sono consapevoli che non si improvvisa più.

8. **Orienta** i comportamenti individuali e di gruppo: le attività previste catalizzano l'attenzione di tutti.
9. **Crea** condivisioni o fa emergere idee contrarie e freni: discutere sul futuro mette a nudo la concezione stessa del lavoro.
10. **Premia** il merito: gli obiettivi e le responsabilità sono definite a priori e i risultati sono ben identificati.
11. **Consente** un controllo concomitante: durante l'anno ci si confronta con quanto previsto in precedenza, così da correggere eventualmente la rotta.
12. **Aiuta** a ragionare in termini di fattibilità delle scelte: ogni decisione comporta pro e contro, che vanno preventivamente ponderati.
13. **Modifica** i modelli organizzativi: attività ed iniziative necessitano di persone, tempi, denaro e mezzi.
14. **Influenza** i processi decisionali: con i numeri davanti agli occhi, le scelte da operare sono sempre difficili ma almeno più chiare.
15. **Individua** nuove forme di collaborazione esterna: tra le attività previste forse ci si ricorda di contattare per tempo i professionisti che servono agli scopi della farmacia.

16. **Amplia** la strumentazione informativa a supporto delle decisioni: si lascia da parte l'intuito e si analizzano dati e informazioni, anche se stimati.

Sono motivazioni sufficienti? In farmacia il budget non si fa: questa è un'amara verità. Ma se ti ho fornito motivazioni adeguate, allora tutti pronti con carta e penna a realizzare il proprio programma, quantomeno economico: stima le variazioni dei prezzi di vendita per ciascun reparto (se ve ne saranno di ipotizzabili), prevedi le quantità vendute e, in funzione del livello di scorte del magazzino che intenderai avere, valuta i corrispondenti costi d'acquisto (e i canali di fornitura). Infine, dai un'occhiata alle spese fisse: aumenteranno o diminuiranno?

Già così potrai definire un conto economico previsionale che potrà darti indicazioni sull'opportunità di effettuare specifici investimenti o di definire l'assunzione di un nuovo addetto. Ma nel provare a realizzarlo, ti assicuro che si aprirà un mondo di idee nuove e vedrai la farmacia da una prospettiva assolutamente differente e preziosa.

9. Come “costruire” una meta?

Se Cristoforo Colombo avesse chiesto ai marinai presenti nel porto di seguirlo in un viaggio verso l'ignoto, quante probabilità avrebbe avuto di trovare un numero sufficiente di persone per allestire le sue caravelle? E se avesse avuto in mente una meta meno ambiziosa, avrebbe avuto con sé i più ardimentosi? Probabilmente no... **La verità è che se vuoi scoprire la natura delle persone devi sfidarle su obiettivi importanti:** troverai chi si entusiasmerà, chi ti dirà che non sa come si fa, ma ti chiederà aiuto e, infine, chi non ti prenderà sul serio. A questo punto sai su chi potrai fare affidamento (le prime due categorie)!

Per di più, le mete si innestano in un terreno fertile che si chiama “vision”. Prova a rispondere ai seguenti quesiti:

1. Come vorresti essere riconosciuto fra “X” anni?
2. Quale contributo pensi di poter dare alla trasformazione del mondo (o del tuo mondo), grazie a quello che fai?
3. Cosa ti fa alzare al mattino carico di entusiasmo?
4. Quali valori vorresti trasferire ai tuoi figli?
5. Che traccia ritieni di poter/dover lasciare?
6. Con quali parole vorresti essere celebrato?

7. Cosa significa per te successo?
8. Chi vorresti rappresentare per gli altri?
9. Quali obiettivi da te raggiunti vorresti che gli altri ricordassero?
10. Che differenza vorresti aver fatto per le persone?

Ecco, dalle risposte che ti sei dato puoi definire la tua vision, rappresentabile come tutto quello che emotivamente ti prende di più, nel solco dei principi che guidano il tuo modo di vedere le cose e il mondo. Su questo "terreno" puoi coltivare con facilità le tue mete, la più importante delle quali, quella proiettata a più lungo termine, quasi astratta ma che segna il destino di tutte le altre, la possiamo definire "mission": il motivo di fondo del tuo impegno quotidiano.

Purtroppo l'assenza di mete comporta un percorso nella vita fatto a zig-zag...

10. Conosci i tuoi collaboratori?

Una volta un titolare mi raffigurò uno dei suoi collaboratori come un tipo davvero strano: corretto, competente e puntuale, ma sembrava avesse una maschera al cospetto di clienti e colleghi. Non un'emozione, non un'espressione, non un'esternazione! Gli chiesi se gli avesse mai domandato quali fossero le sue ambizioni, i suoi obiettivi, cosa gli piacesse fare nella vita, anche al di là del lavoro. La risposta fu un punto di domanda: "Perché è così importante?".

A volte facciamo finta di dimenticare che vita e lavoro non sono ambiti distinti; come pure anche a noi stessi ripetiamo che i problemi personali devono essere lasciati fuori la porta della farmacia. Purtroppo si tratta di due idee a cui, in buona fede, ci fa comodo credere ma che la realtà e il buon senso contraddicono in pieno. Il lavoro è una componente della vita, per cui non si può dire che si vive per lavorare e neppure che si lavora per vivere; per di più i problemi personali, ma anche i successi, muovono le nostre emozioni che attraversano trasversalmente la nostra esistenza, la quale non può essere vissuta a compartimenti stagni. Hai mai visto una persona litigare a casa col partner e venire al lavoro indifferente, se non addirittura serena?

Incomincia con il creare un dialogo di livello superiore all'attuale (qualsiasi sia la qualità del rapporto ad oggi). Come? Ricercando

interessi comuni con ciascuno dei tuoi collaboratori. È nella natura umana valutare immediatamente chi ci sta di fronte e se l'emozione più importante che caratterizza l'essere umano è la paura (i nostri progenitori grazie ad essa si sono difesi dalle insidie ambientali: fuoco, palafitte, armi e la stessa vita sociale nelle tribù ne sono la diretta conseguenza), così radicata nella parte più arcaica del nostro cervello, probabilmente dovrai lavorare per "demolire" quella parte in eccesso o letteralmente infondata che qualche tuo atteggiamento, anche nel passato, ha contribuito a creare nella testa di chi è in rapporto con te.

Prenderti sinceramente cura delle persone è sempre conveniente, perché lo possiamo constatare sulla nostra pelle quando riceviamo un'attenzione, quando qualcuno ci dimostra il suo bene, quando abbiamo bisogno di un punto d'appoggio. È comodo pensare che durante il lavoro gli individui siano sempre al massimo dell'efficienza, al meglio delle loro facoltà, in una condizione emotiva ideale: purtroppo (o per fortuna!) non siamo macchine e se abbiamo strane idee in proposito è bene cancellarle immediatamente, pena il vivere con una costante vena di insoddisfazione verso gli altri.



nuovidea

il mondo cambia, la farmacia pure

info@nuovidea.it

www.nuovidea.it