



## TAVOLO 4

# “GESTIONE DELLA FARMACIA DI DOMANI”

*In collaborazione con:*



*Gen Z Partner:*



*Educational Partner:*



## ELABORATO

### **La gestione della farmacia del futuro: integrazione tra modello organizzativo, identità professionale e sostenibilità operativa**

Il presente elaborato nasce dall'analisi congiunta di due incontri del Tavolo 4 del progetto New Generation Lab, tavolo composto da un gruppo eterogeneo di ruoli andando da Farmacisti neo laureati a direttori di farmacia passando da farmacisti collaboratori specializzati, tutto questo con l'obiettivo di indagare l'evoluzione della farmacia contemporanea, valutare le criticità presenti e dare uno spunto di riflessione al lettore.

Il lavoro si fonda su un presupposto chiave:

**e** in questo sistema, ogni scelta relativa a servizi, organizzazione, formazione e comunicazione gioca un ruolo spesso fondamentale, questo genera effetti trasversali sull'intero equilibrio aziendale.

L'elaborato si propone quindi di:

1. Mettere in relazione le tematiche iniziali del progetto
2. Collegarle ai 4 macro-temi emersi empiricamente dagli incontri effettuati
3. Costruire una lettura integrata e sistemica andando a valutare criticità e potenziali nuovi ruoli
4. Prevedere una validazione quantitativa tramite survey dando in questo modo peso e valore alle considerazioni sviluppate durante gli incontri

Suddetta Survey presenta un pool di 28 domande suddivise in macro argomenti: Percezione del settore, Organizzazione e servizi, Formazione e Motivazione, Leadership e Passaggio Generazionale

Categorie di settore: Studenti Universitari, Farmacisti collaboratori, Direttori/titolari

Le tematiche iniziali del progetto possono essere ricondotte ai quattro assi emersi negli incontri, che rappresentano le vere dimensioni strutturali della farmacia del futuro:

### **Evoluzione del modello di farmacia**

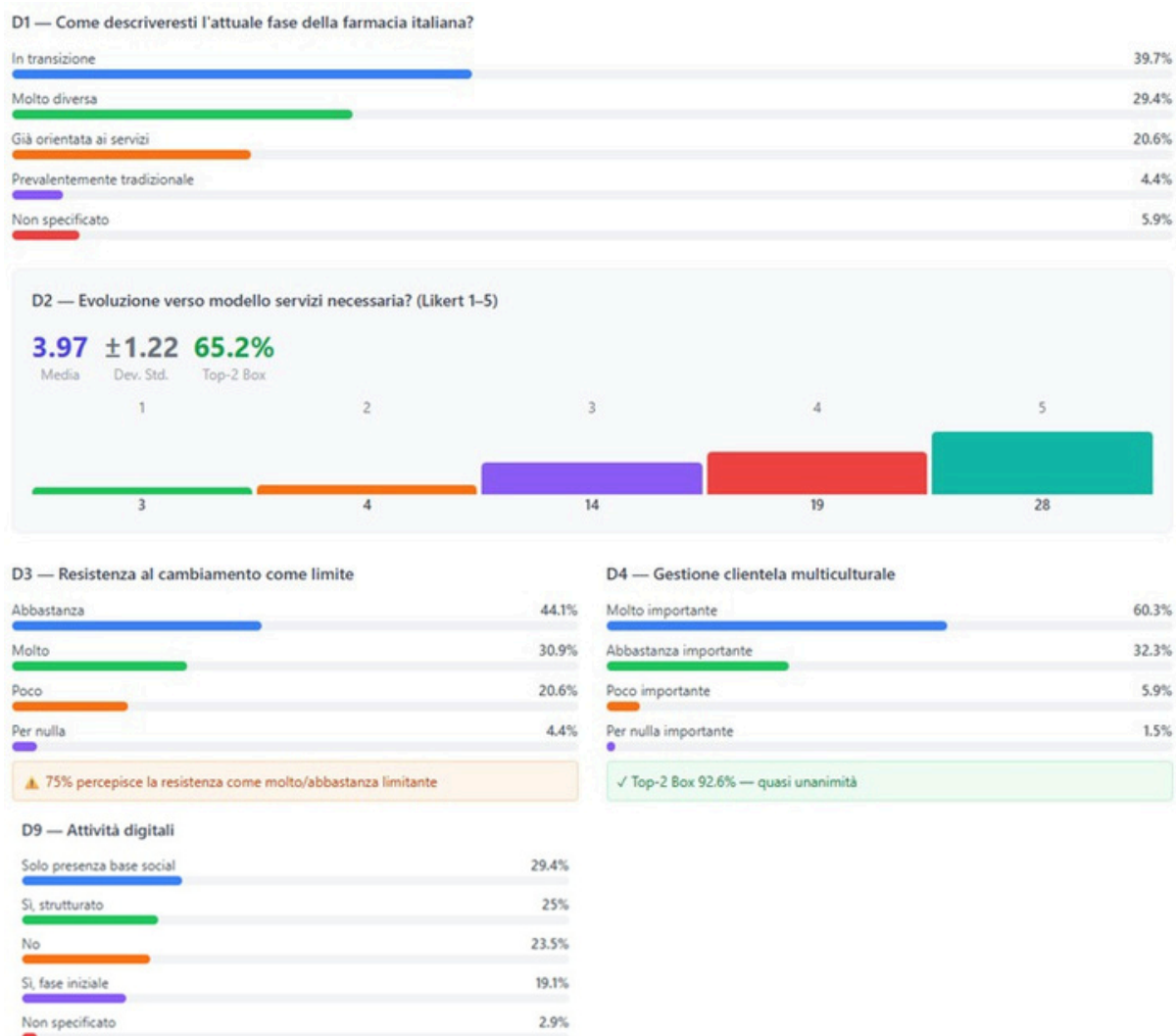
Di questo asse fanno parte Servizi, Digital, Relazioni e anche alcuni contesti emersi durante gli incontri.

La Farmacia si sta evolvendo da modello transazionale e dispensativo a modello "relazionale" con la costruzione di un rapporto solido e duraturo con il paziente, "clinico" dove farmacisti sempre più specializzati svolgono un ruolo di "supporto" al medico, "multicanale" attraverso l'utilizzo di canali sempre più sdoganati nell'era moderna, dai social shop alla telemedicina e "multiculturale" dove la conoscenza delle lingue straniere risulta essere quasi scontata. Dai nostri incontri è emerso che i servizi siano ormai percepiti come indispensabili e centrali nel lavoro del farmacista, ma non sempre sostenibili per varie cause che verranno ampiamente trattate, dalla semplice mancanza di conoscenza dei servizi alla mancata regolamentazione. Uno tra i servizi maggiormente discussi è il "digital marketing" basato su piattaforme ormai classiche come l'e-commerce, ma anche di nuove come i social shop e le live shopping, che risultano essere un'estensione della relazione con il cliente non un'alternativa, dando così vita a nuovi approcci economici e sociali, è proprio sul digital shop ci siamo soffermati in maniera più approfondita nel capitolo "Un piano per la farmacia social".

Il nodo critico emerso sta nell'evoluzione della professione attraverso vari canali, è chiaro come il farmacista dispensatore sia alla base della professione da sempre, mentre risulta estremamente difficile capire quali servizi siano "temporanei" e quali invece siano sostenibili nel tempo. È chiaro però come questi nuovi servizi giochino un ruolo importantissimo nell'evoluzione della farmacia e del ruolo del farmacista nella società.

A supporto di quanto detto vediamo come più del 79% degli esaminati ritiene che la farmacia sia in transizione o già molto diversa e orientata ai servizi. C'è un forte consenso sul fatto che evolvere verso i servizi sia necessario, ma viene ostacolato internamente con il 75% dei casi dove viene

percepita una resistenza molto o abbastanza limitante, inoltre il tema della multiculturalità è percepito come cruciale per il futuro della farmacia. Vediamo inoltre come solo nel 25% dei casi siano sfruttate le attività digitali e la presenza social sia solo ad un livello base.



## Un piano per il 2026: La Farmacia Social

Proprio per lo scarso utilizzo emerso e grazie alla presenza di un elemento con esperienza professionale sul campo possiamo dire che, nel 2026, la farmacia sta completando una metamorfosi profonda, evolvendosi da semplice punto vendita a un vero e proprio presidio sanitario, consulenziale e relazionale. In questo nuovo scenario, la comunicazione non può più limitarsi allo spazio fisico, ma deve diventare digitale e continua, per rispondere alle esigenze di un pubblico che cerca attivamente informazioni online prima ancora di entrare in farmacia. Ma perché diventare una "Farmacia Social"? Essere presenti sui social media non è più un'opzione, ma una necessità per aumentare la propria visibilità e, soprattutto, la fiducia dei cittadini. Il farmacista deve aspirare a diventare un punto di riferimento autorevole anche nell'ecosistema digitale, questo percorso richiede un'evoluzione professionale: il farmacista non è più solo uno specialista nella dispensazione del farmaco, ma diventa un divulgatore, un content creator e il volto umano della farmacia.

Abbiamo quindi costruito questa piccola guida fatta di 6 suggerimenti per trasformarsi con successo in un farmacista social:

1. **Cambiare mentalità:** Accogliere l'innovazione digitale come parte integrante del lavoro.

2. **Formarsi:** Acquisire competenze specifiche in ambito social, comunicazione e normative vigenti.
3. **Creare profili social:** Stabilire una presenza ufficiale sulle piattaforme.
4. **Pubblicare contenuti:** Iniziare con post e video educativi che utilizzino un linguaggio chiaro, umano e format semplici.
5. **Essere costanti:** La regolarità è la chiave per mantenere l'attenzione del pubblico.
6. **Interagire:** Rispondere e dialogare con la propria community.

A livello pratico per poter gestire questa transizione si stima un ritaglio temporale di circa 3-6 ore settimanali con costi che possono variare dai 50€ ai 1000€ mensili a seconda delle necessità. Le farmacie possono scegliere tra un modello di gestione interno, esterno o ibrido. È importante far notare come il ROI, in questo caso, non si misura solo in termini economici, ma si traduce anche in un aumento dei clienti, una maggiore fiducia e una netta differenziazione dalla concorrenza.

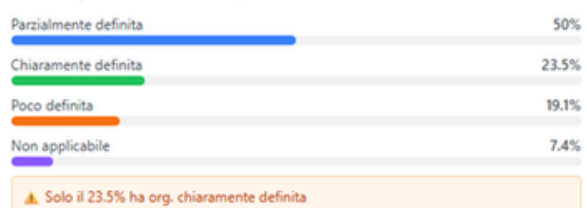
### Organizzazione interna e introduzione dei servizi

Di questo asse fanno parte ruoli, carichi, sostenibilità operativa e anche alcuni fattori trattati nel capitolo precedente.

È emerso come nel processo di inserimento dei nuovi servizi, se e quando questi vengono introdotti, non si ha una ridefinizione di ruoli che risulta essere fondamentale per l'efficiente sviluppo del servizio, inoltre questo si collega con un fattore controverso ampiamente discusso non solo negli incontri avvenuti, cioè quello del farmacista specializzato. Questo sviluppa delle competenze spesso non valorizzate e sfruttate a dovere, portando ad una macchinosa e lenta evoluzione del Farmacista come ruolo, ricollegandosi in questo modo ad un evidente mancanza di priorità, coordinamento e allocazione delle risorse. Alla luce delle criticità, è emersa una risposta comune nella presenza o assenza di un Business plan che dia una direzione chiara, riassumibile in 3 concetti: senza direzione si ha un'inefficace attività, senza un'organizzazione si ha un'inefficienza nei servizi, senza ruoli definiti si ha un sovraccarico del singolo.

Ad avvalorare le criticità troviamo i risultati della Survey sull'argomento, il 23.5% presenta un'organizzazione chiaramente definita mentre il 50% riferisce un'organizzazione parzialmente definita, un dato critico è quello della presenza di un Business plan, che risulta assente nel 73.5% dei casi. Inoltre vediamo come risulta difficile introdurre nuove attività a causa di carenza di personale, mancanza di competenze e mancanza di un'organizzazione chiara per un totale di 67.7% dei casi, utilizzo raro o occasionale delle competenze del singolo come nel 60.3% dei casi e spesso per mancanza di incentivi come nel 32.4% dei casi.

D5 — Organizzazione interna per nuovi servizi



D6 — Principale difficoltà nell'introdurre attività

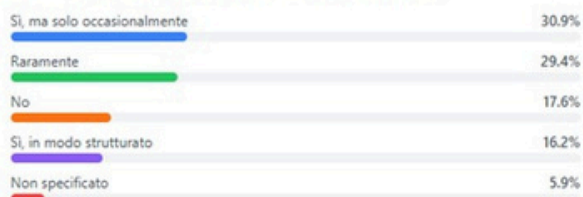


D7 — Pianificazione strategica (business plan)



▲ **Dato critico:** Il 73.5% non ha un business plan (No + Solo informale + Non so). Solo il 10.3% ha un piano a 3-5 anni. Gap enorme tra consapevolezza strategica e azione concreta.

#### D8 — Competenze specialistiche effettivamente utilizzate



⚠ Solo il 16.2% le usa in modo strutturato. Il 47% le usa solo occasionalmente o raramente.

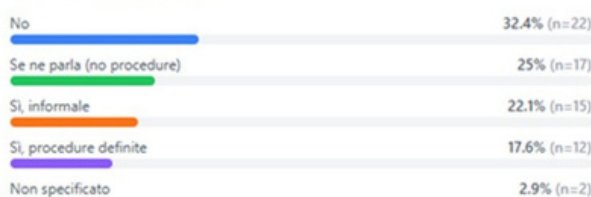
#### D11/D12 — Incentivi presenti e tipo (risposte multiple)



⚠ Il 32.4% dichiara "non applicabile" — assenza totale di incentivi strutturati.

Altro nodo critico emerso è il Risk & Crisis management, è stato evidenziato come la farmacia oggi non è preparata a crisi di origine esterna, come nel caso di emergenze ambientali spesso presenti nei piccoli comuni rurali o in casi più eclatanti come pandemie globali, inoltre è emerso come spesso non siano presenti modelli di risposta strutturati e standardizzati come emerso dalla survey solo il 17.6% presenta delle procedure definite.

#### D10 — Gestione delle crisi



⚠ Solo 17.6% ha procedure definite. Il 57.4% è del tutto impreparato.

### Motivazione e identità professionale

In questo asse fanno parte competenze, formazione e senso del lavoro.

È emerso come sia presente un forte disallineamento a monte, tra formazione università e realtà lavorativa con una forte discrepanza tra l'idea di approccio al lavoro sviluppato durante gli anni di studio, ed il reale approccio al lavoro. Nonostante questo, le competenze sviluppate durante gli anni di università, date da una didattica completa risultano spesso, puramente a livello teorico, superiori a quelle richieste in ambito lavorativo, portando ad un allontanamento dalla professione di farmacista. Altro aspetto chiave emerso è la motivazione, legata ad alcuni fattori precedentemente citati come la crescita professionale, il riconoscimento di un ruolo interno chiaro, un riconoscimento retributivo adeguato e l'utilizzo delle competenze sviluppate attraverso una formazione specifica per il ruolo assegnato.

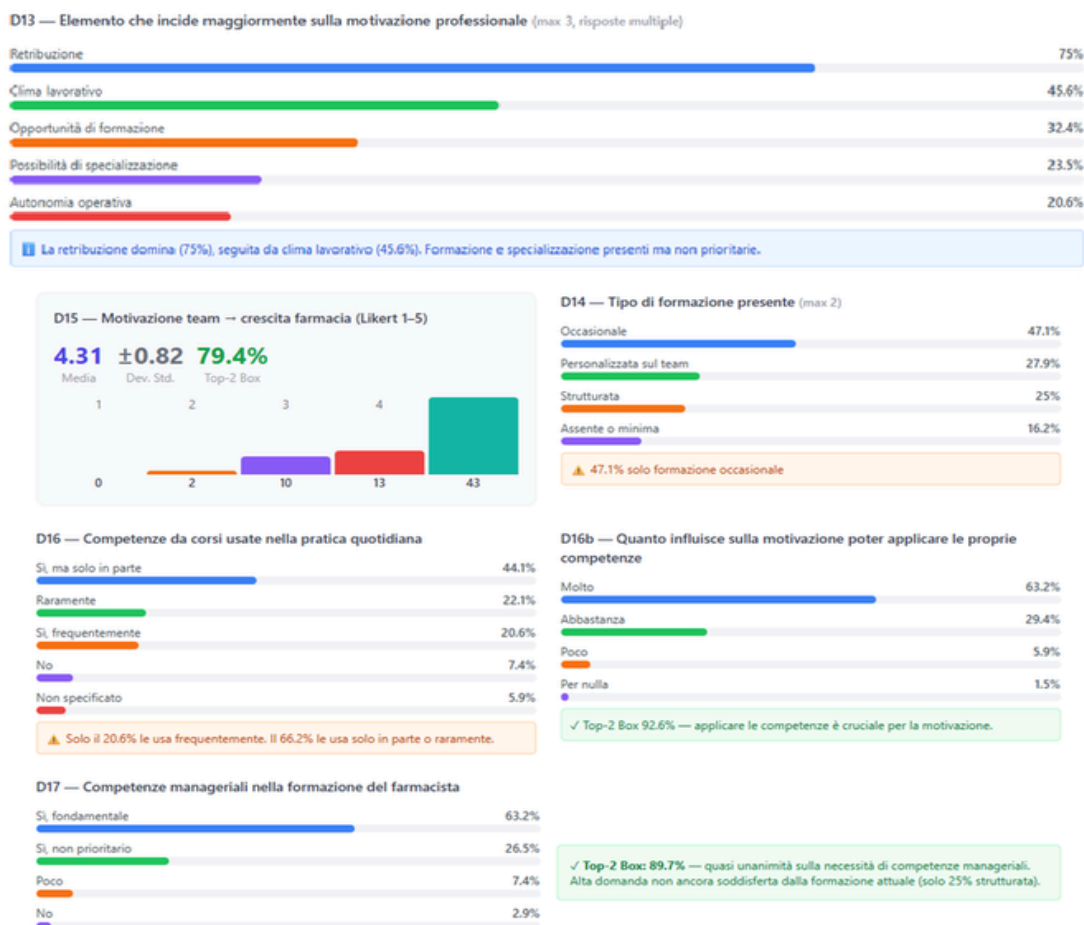
I Nodi critici in questo caso sono due, la perdita del senso professionale, come conseguenza della poca valorizzazione e la reale identità ibrida del farmacista, ancora poco riconosciuta.

Nel primo caso giocano un ruolo importante la formazione, che deve essere approfondita ma soprattutto mirata e l'organizzazione strategica basata su un business plan ben costruito.

Nel secondo caso invece, considerando il farmacista come un individuo "ibrido" a cavallo tra un sanitario, un consulente, un comunicatore e un digital user si va a dare il reale valore lavorativo e retributivo a tutte le conoscenze e soft skill personali del singolo.

I dati raccolti dalla survey si allineano con le considerazioni emerse, come possiamo vedere dai risultati, si ritiene che un team motivato porti ad una crescita generale della farmacia, con un top-2 box del 79.4%. A causa della mancanza di una distinzione chiara di ruoli, spesso la formazione risulta occasionale o Assente/minima come nel 63.3% dei casi e quando presenti, le competenze sviluppate con la formazione, vengono usate ma solo in parte come vediamo nel 44.1% dei casi. Inoltre si vede come i due elementi che incidono maggiormente sulla motivazione professionale sono

la retribuzione con un 75%, seguita dal clima lavorativo con un 45,6%. Una particolarità sulla formazione la troviamo nelle risposte alla domanda D17 dove il 63.2% dei soggetti ha considerato fondamentale l'acquisizione di competenze manageriali.



## Leadership e sostenibilità operativa

In questo asse fanno parte direzione, generazioni e cultura organizzativa.

È risultato evidente come la Leadership diventa determinante per dare una direzione all'azienda e a tutti i collaboratori portando alla valorizzazione tanto ricercata, sia dei singoli che del loro ruolo e spesso diventa anche il fattore chiave per integrare novità e innovazione.

È emerso come il nodo critico è l'assenza di una leadership strutturata e consapevole in molte realtà, spesso a causa di resistenze culturali forti incapaci di abbracciare il progresso, portando ad un conflitto generazionale.

Ed è proprio questo "conflitto" che causa una difficile omogeneizzazione dell'organico portando ad una ridotta qualità del lavoro, inoltre si è sottolineato come sia presente in molte realtà una difficoltà nel passaggio di testimone.

Si è notato però come, negli ultimi anni si stia sviluppando un nuovo "stile" manageriale che possiamo definire come Leadership "gentile" o partecipativa, basata sull'ascolto e la comprensione dei propri collaboratori che ha portato ad una miglior gestione del personale e ad una maggior capacità di integrazione delle nuove generazioni .

Ad avvalorare i punti emersi vediamo i risultati della survey, si vede come nella maggioranza dei casi, il 63.2% riconosce la presenza di un leader nel proprio team di lavoro, il 44.1% considera la Leadership partecipativa il modello preferito a seguire con il 39.7% troviamo un modello basato sulle

competenze, questo mostra come ci sia una propensione alla valorizzazione delle capacità e competenze.

Inoltre possiamo vedere come nonostante un'importante criticità come quella della resistenza culturale forte, il cambiamento e l'innovazione nel contesto lavorativo risulta incoraggiata nel 73.6% dei casi e il concetto di passaggio generazionale viene considerato un'opportunità di crescita importante nel 92.6% dei casi.

#### D19 — Ruolo di leadership nel proprio contesto



Il 63.2% ricopre un ruolo di leadership (formale + informale).

#### D20 — Cambiamento e innovazione nel contesto lavorativo



Il 73.6% dichiara l'innovazione abbastanza/fortemente incoraggiata.

#### D22 — Modello di leadership preferito (risposte multiple)



#### D21 — Passaggio generazionale — nuovi modelli



Il 92.6% vede nel passaggio generazionale un'opportunità

### Analisi dei Dati

Con questo elaborato abbiamo voluto mettere una lente d'ingrandimento alle criticità più discusse attualmente nel nostro settore, dandone valore attraverso il parere di tutte le classi interessate, con lo scopo di capire quali siano le criticità da superare per poter creare la miglior farmacia del futuro possibile.

Andando ad analizzare i risultati ottenuti dalle risposte date alle sezioni specifiche per classi vediamo come per la classe dei direttori e titolari ci sia un orientamento organizzativo per l'inserimento dei nuovi servizi con un Top-2 Box del 66.7%, inoltre si vede come nel 54.1% dei casi ci sia un coinvolgimento del team nelle decisioni. Nel 58.3% dei casi ci sia una percezione della leadership chiara e riconosciuta. Per quanto riguarda invece il lato servizi, quasi il 58% dei casi prevede o valuta degli incentivi allo sviluppo e implementazione dei nuovi servizi contro il 37.5% che non prevede alcun incentivo inoltre, se già presenti gli incentivi risultano legati principalmente agli obiettivi del team, alla qualità del servizio e alle performance individuali con un 54% dei casi.

#### D19 — Ruolo di leadership nel proprio contesto



Il 63.2% ricopre un ruolo di leadership (formale + informale).

#### D20 — Cambiamento e innovazione nel contesto lavorativo



Il 73.6% dichiara l'innovazione abbastanza/fortemente incoraggiata.

#### D22 — Modello di leadership preferito (risposte multiple)



#### D21 — Passaggio generazionale — nuovi modelli

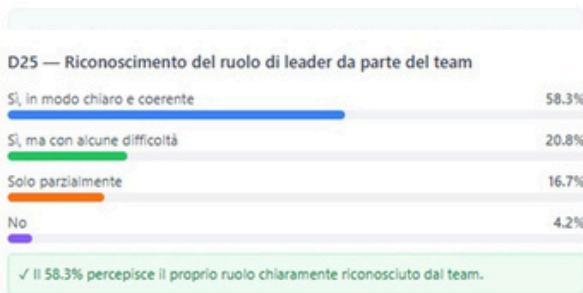


Per quanto riguarda la classe dei collaboratori i dati raccolti mostrano come, nel contesto delle responsabilità su progetti e servizi si ha una divisione dei ruoli in base al servizio ma nel 46.7% dei casi in maniera informale e nel 50 % dei casi gli incentivi risultano assenti e se presenti non coerenti con l'impegno richiesto per effettuare lo specifico servizio.

Inoltre vediamo come nel 43.3% dei casi la leadership risulta essere presente ma non sempre percepita come tale o riconosciuta dal team.

Considerando anche l'importanza data ai servizi digitali vediamo come solo nel 30% dei casi è presente una persona dedicata a questo ruolo, questo dimostra come ci sia una transizione verso i servizi digitali ma che presenta ancora delle criticità come la gestione di eventuali picchi di vendite online dove il 93.3% dei casi ritiene bassa o assente la capacità di gestione del flusso di vendite.

Cominciamo quindi a notare un disallineamento delle risposte in alcuni temi trattati tra questa e la classe precedente, mostrando alcune delle problematiche che verranno analizzate in seguito.



#### D24 — Coinvolgimento del team nelle decisioni strategiche



📌 Dove esistono, gli incentivi sono legati principalmente agli obiettivi di team (25%), ma il 25% dichiara che non sono presenti o non collegati a criteri misurabili.

Abbiamo voluto inoltre dedicare uno spicchio di questo elaborato al futuro del nostro settore, quello degli studenti universitari, in particolare quelli del quarto e quinto anno, in prossimità o alle prese con il tirocinio professionale. Vediamo come il 54.6% vede nella specializzazione clinica e nell'innovazione digitale il futuro della farmacia, ma circa la stessa percentuale ritiene che questi servizi debbano essere preceduti da una formazione adeguata, a sostegno di questa tesi vediamo che una media di 2.45/5 ritiene inadeguata la preparazione universitaria se inseriti in un organico che svolge servizi aggiuntivi.

Infine abbiamo voluto capire se il concetto di personal branding sia valutato come sviluppabile e centrale nel lavoro del farmacista futuro, andando a valutare se la valorizzazione delle proprie idee e dei propri progetti sia concepito. In questo caso vediamo come nel 45.5% dei casi ci sia abbastanza interesse a riguardo, così facendo possiamo solo dare una posizione secondaria al personal brand.

#### D32 — Responsabilità specifiche su progetti/servizi



▲ Solo il 26.7% ha responsabilità chiare e strutturate.

#### D33 — Figura di leadership chiaramente riconosciuta

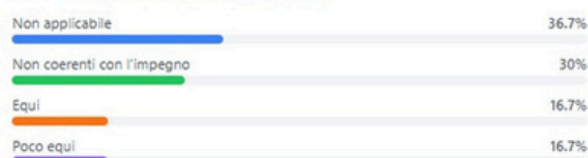


#### D34 — Incentivi legati ai nuovi servizi



▲ Il 50% dei collaboratori dichiara assenza totale di incentivi.

#### D35 — Equità degli incentivi (se presenti)



▲ Tra chi ha incentivi, il 30% li percepisce non coerenti con l'impegno richiesto.

#### D36 — Chi si occupa del digitale in farmacia



#### D37 — Prontezza a gestire picchi di vendita online



▲ Il 93.3% si sente poco o per nulla preparato ai picchi di domanda online.

## Dati a confronto

Come precedentemente anticipato abbiamo riscontrato un disallineamento dei dati tra le varie classi, è emerso come ci sia spesso una discrepanza tra le risposte date alla survey, dal grafico che segue è possibile vedere come ci sia una valutazione molto più ottimistica della classe dei direttori/titolari sui temi trattati, in particolare vediamo un forte disallineamento su 4 temi, la presenza di un business plan quasi non percepito dai collaboratori, l'integrazione del digitale in maniera strutturata poco percepito dagli studenti e dai collaboratori rispetto ai titolari/direttori, la capacità di gestione delle crisi che viene percepita meno dai collaboratori rispetto ai titolari, ma soprattutto la presenza di una leadership formalmente riconosciuta dove, il divario è importante.

### IDR Heatmap Divergenza per Ruolo (IDR)

IDR = % segmento che risponde positivamente alla domanda. Le celle in rosso indicano divergenza significativa (IDR > 20% dalla media).

Domanda	Direttori	Collaboratori	Studenti	Media
Business plan 3-5 anni	29%	3%	0%	10%
Digitale strutturato	38%	17%	8%	25%
Crisi: procedure definite	33%	7%	9%	18%
Leadership formalmente riconosciuta	54%	7%	0%	25%
Innovazione fortemente incoraggiata	33%	23%	18%	25%

● Rosso = divergenza >20% | ● Ambra = divergenza 10-20%

## Conclusioni

Con questo elaborato ci siamo dati come obiettivo quello di mettere una lente d'ingrandimento su quali aspetti deve evolvere la farmacia attuale per poter diventare la miglior farmacia del futuro possibile e quali sono le attuali problematiche.

Attraverso la Survey abbiamo dimostrato come questi aspetti siano d'interesse per tutte le classi del nostro settore e che le problematiche siano spesso allineate con quelle dei colleghi, e proprio attraverso la Survey abbiamo voluto dare voce a tutte le classi del nostro settore, così da poter offrire al lettore uno spunto di riflessione sulla direzione da prendere per il futuro.

Attualmente possiamo auspicare che la farmacia del 2026 e oltre sarà quella capace di trasformare le criticità emerse, dalla carenza di personale alla resistenza culturale, in leve strategiche attraverso una visione manageriale consapevole, attraverso una programmazione strutturata e una reale valorizzazione delle competenze individuali, così da poter costruire un presidio sanitario che sia, al contempo, un'azienda solida e un punto di riferimento umano e professionale per la comunità.

Ringraziamo Cosmofarma per averci dato la possibilità di partecipare a questo progetto, nella speranza di poter contribuire in maniera tangibile alla costruzione della miglior farmacia del futuro possibile.