

JAK POPRAWIĆ FUNKCJONOWANIE APTEKI? WYPRÓBUJ KAIZEN!

TEKST: AGATA DOMAŃSKA / FOTO: SHUTTERSTOCK

JAPOŃSKA FILOZOFIA CIĄGŁEGO DOSKONALENIA SPRAWDZA SIĘ TAKŻE W PROWADZENIU APTEKI.

Czym jest kaizen? To metoda zarządzania. Po japońsku KAI to zmiana, a ZEN to dobry. Zatem kaizen to pomysły, ścieżki i rozwiązania promujące doskonalenie działań biznesowych. Oznacza generalnie nastawienie na rozwój. Ale trochę inaczej, niż przywykliśmy. Typowy rozwój w „zachodnim” stylu to innowacje, najlepiej znaczące i wielkie; jakiś genialny pomysł, który wszystko zmienia (a jego wdrożenie wymaga sporych pieniędzy). Kaizen jest inne: skromniejsze, ciche, spokojne. I tanie. Bo jego istotą jest zmiana, stawianie małych kroków, które niewiele kosztują. Bez rewolucji, ale za to stale. O radę, jak wykorzystać kaizen w poprawie sprzedaży i w ulepszaniu funkcjonowania apteki, poprosiliśmy Agnieszkę Fudzińską, psychologa biznesu.

Czy kaizen sprawdzi się w polskiej aptece? W końcu to wschodnia, nieznana nam kulturowo filozofia...
Zaskoczę panią: ta metoda zarządzania została stworzona na podstawie statystycznych obserwacji

procesów zachodzących w firmach. To nie są jakieś japońskie, duchowe praktyki, choć nazwa została zaczerpnięta z języka japońskiego. Kaizen to także twarde, „zachodnia” rzeczywistość, ujęta w liczby i zasady, a podwaliny pod jej powstanie położył William Edwards Deming, profesor statystyki, na podstawie obserwacji przemysłu wojskowego w USA.

Na czym polega siła kaizen?
Na tym, że odczarowuje zmianę. Na samą myśl o zmianie czujemy obawę i niechęć. Zmiana budzi w nas opór, bo oznacza wysiłek – choć czasem wyłącznie mentalny, ale jednak wysiłek. Zmusza nas do wyjścia ze strefy komfortu, a to początkowo prowokuje niechęć. Co ciekawe, opór i obawy budzą też zmiany... na lepsze. Jeśli jednak zastosujemy kaizen, czyli zmianę maleńkimi krokami, udaje się ten lęk wyłuszczyć i obejść.

Małe zmiany budzą mały lęk?
Nie. Małe zmiany w ogóle nie powodują lęku! Wyzwalają natomiast racjonalność i motywują do kreatywnego myślenia:

co zrobić, jak to rozwiązać, żeby wprowadzić szybko i bezboleśnie. Kolejną rzeczą, którą niesie ze sobą kaizen, to zupełnie inne spojrzenie na zakres potencjalnych zmian.

Na czym koncentruje się menedżer, myśląc o poprawie funkcjonowania firmy?

Na dwóch obszarach: ulepszaniu produktu i zwiększaniu sprzedaży. A przecież na prowadzenie firmy – także apteki – składa się tych obszarów znacznie więcej! Zarządzanie obejmuje organizację czasu pracy, również organizację i ergonomię przestrzeni. Dotyczy też usprawnienia współpracy pomiędzy pracownikami. Naprawdę więc... jest pole do popisu. Tymczasem w tych aspektach zarządzania zazwyczaj niewiele się dzieje. W kaizen, jak doskonalimy, to doskonalimy wszystko!

Każdy drobiaz?

Każdy. Torebki do pakowania leków pacjentom powinny być tuż pod ręką. Gumki recepturki do spinania leków czy recept – również. Ale też np. fartuchy, zamiast guziczków, mogą się zapinać na rzepy czy zatrzaski. Albo każdy może mieć inny kolor lamówki, aby każdy pracownik bez szukania mógł znaleźć swój – a apteka zacznie

w dyskretny sposób bardziej kolorowo wyglądać. Można doskonalić obsługę klienta, znaleźć dodatkowe sposoby na obniżenie kosztów, przyspieszenie realizacji zamówień czy ułatwienie pracy samym pracownikom.

Wiele drobnych zmian daje tak samo dobry efekt jak jedna duża zmiana?

Tak samo dobry albo nawet lepszy.

A od czego można zacząć, jeśli chcemy wprowadzić kaizen do naszej apteki?

Kaizen można rozbić na kilka podstawowych zasad. Pierwsza z nich mówi: „Problemy są źródłem możliwości”. Z reguły, gdy pojawia się problem, popadamy w zły nastrój, zaczynamy wątpić w siebie itp. Mówimy: „Znowu coś trzeba zrobić, znowu coś jest źle”.

Widzimy problem jako coś, co działa przeciwko nam.

Otóż to. Tymczasem każdy problem można zobaczyć jako szansę na nauczenie się czegoś czy wprowadzenie zmiany na lepsze. Mądre firmy za najcenniejszy feedback od klientów uważają... reklamacje – bo dzięki nim identyfikują własne słabe punkty. Trzeba więc problemy zacząć widzieć jako możliwości i tego też uczyć pozostały personel.

W aptece raczej rzadko są reklamacje...

Ale możemy obserwować pacjentów i zapamiętać, na co się skarżą. Możemy także postawić skrzynkę, do której pacjenci będą wrzucać kartki ze swoimi uwagami na temat apteki. Problemy pomogą nam być lepszymi farmaceutami. Trudny pacjent? To, co wyćwiczymy przy jego obsłudze, przyda się w obsłudze innych. Przez moment lub dwa będzie trudno, ale dzięki temu przez kolejnych sto momentów będzie znacznie łatwiej. Tymczasem większość z nas, z powodu mentalnego lenistwa, w pewnym momencie przestaje się uczyć.

I jeśli ktoś na nas nie nakrzyczy zza okienka, nie chce się nam podjąć wysiłku?

Tak. Dlatego ten trudny pacjent to dobry pacjent, a jego niezadowolenie jest dla nas cenne: daje nam motywację do rozwoju. Uczymy się czegoś nowego tylko wtedy, kiedy przekraczamy swoją strefę

komfortu. Trzeba o tym pamiętać i szanować problemy.

To duża wolta w podejściu... a to pewnie jeszcze nie wszystko?

To dopiero początek. Jest jeszcze zasada: „Zawsze pytaj, dlaczego”. Generalnie ludzie są mili i nikt nam nie powie: „Nie kupię tego od pani”. Powiedzą raczej: „To ja się zastanowię”. Dobry sprzedawca wie, że kiedy słyszy te kwestię, to raczej nie ma się co spodziewać powrotu klienta. Zawsze warto więc, oczywiście delikatnie i miło, dopytać „dlaczego?”.

W jaki na przykład sposób?

Już mówię: czy mogłabym zapytać, dlaczego ten lek pani nie odpowiada? Jakich informacji pan potrzebuje, aby podjąć decyzję? Czy nie odpowiada pani producent, postać leku, czy wielkość opakowania? Dobrze, proszę temat przemyśleć, ale proszę mi powiedzieć, czy ma pan wszystkie dane potrzebne do podjęcia decyzji?

To dobra rada. A jaka jest kolejna zasada kaizen?

Angażuj w proces zmian wszystkich pracowników i bierz pomysły od każdego.

To już trochę zrobiliśmy, bo postawiliśmy skrzynkę na opinie pacjentów.

Tak, skrzynka będzie dla nas pracować. Ale zachęcajmy każdego pracownika do szukania możliwości ulepszeń. Pewne rzeczy mogą ulepszać tylko te osoby, które zajmują się danym odcinkiem – np. jak ulepszyć recepturę, wiedzą te osoby, które rzeczywiście na niej pracują.

To uwaga zwłaszcza do kierowników aptek: zazwyczaj szefowie uważają, że oni są od myślenia...

Ale jeśli nie zaangażujemy w dobre zmiany wszystkich pracowników, niewiele zmienimy. To właśnie różnica między myśleniem w stylu menedżera a myśleniem w stylu kaizen. Czy pani wie, że Toyota każdego roku wprowadza 10 tys.

ulepszeń zaproponowanych przez pracowników? Poprośmy wszystkich pracowników apteki, włącznie z pomocą apteczną, by każdy przyjrzał się swojej pracy i zaproponował to, co – jego zdaniem – pozwoli ją usprawnić. Ale niech także spojrzy na całość, bo może tutaj również coś zaproponuje.

A może też uczyć się od konkurencji?

O tak! Warto iść czasem do innej apteki jako klient. Ale nie po to, żeby podejrzeć stosowane przez nią metody, ale żeby zobaczyć tę drugą perspektywę i lepiej ją zrozumieć. A potem pracujemy z tym, co mamy, z posiadanymi już zasobami – w taki sposób, by stwarzać z nich nową jakość.

To brzmi pięknie, ale jest trochę zbyt ogólne, może pani to uszczegółowić?

Analiza plus drobne zmiany przynoszą poprawę. Zauważyliśmy na przykład, że czasem kolejki do okienek się ze sobą mieszają





i robi się bałagan. Być może wystarczy inaczej rozłożyć okienka, odsunąć je od siebie, by sytuacja się poprawiła?

Czy do ulepszenia tego, co już mamy, można dorzucić pomysły, które powołują do życia nowe rozwiązania?

Jeśli to usprawni pracę apteki lub podniesie jej atrakcyjność w oczach pacjentów – to jak najbardziej! Jedną z zasad kaizen jest wyróżnianie się. Mawia się w kaizen, że jeśli będziemy biec tak samo szybko jak wszyscy, to nikogo nie dogonimy ani nie przegonimy. Trzeba więc biec albo szybciej...

...albo w innym kierunku?

Dokładnie. Jeśli nie chcemy, żeby konkurencja nas prześcignęła, musimy się wyróżniać. I znowu często wystarczą małe kroki, aby to osiągnąć. Organizujemy na przykład cykliczne promocje, powiedzmy, w każdy czwartek trzy dermokosmetyczne hity 10% taniej, a w każdy piątek rabat na drugie opakowanie zakupionych suplementów. W tłusty czwartek częściej pacjentów pokrojujemy w małe cząstki pączkami, w walentynki proponujemy każdemu pacjentowi małą czekoladkę w kształcie serduszka.

Bardzo fajne pomysły.

I bardzo proste w zastosowaniu. Codziennie jest „dzień czegoś”,

np. dzień kota czy dzień przyjaźni – to zawsze okazja do wystawienia promocji. Albo wprowadzamy zasadę „codziennie promocja 40% na jeden produkt” i każdego dnia zmieniamy ten produkt. Jeśli odwiedza nas dużo mam, robimy kącik dla dzieci. Jeśli w okolicy mieszka wielu seniorów i często odwiedzają naszą aptekę, stawiamy wygodną ławeczkę. Możemy nawet wyłożyć do czytania kilka czasopism; tygodniki kosztują parę złotych, więc to nie jest duży wydatek. Może dla osób niedosłyszących zrobić specjalne okienko z głośniczkami – takim, jakie są np. na dworcach?

Albo jedno okienko z miejscem siedzącym dla kogoś zmęczonego lub słabego?

Doskonały pomysł. Warto też wiedzieć, że PFRON finansuje szkolenia z języka migowego – możemy z tego skorzystać i wyszkolić jedną osobę do obsługi głuchoniemych pacjentów. Możemy też np. wpłacać miesięcznie pewną kwotę na wybraną organizację, zajmującą się konkretnym problemem, np. Animal Rescue...

...i powiesić w aptece tabliczkę: „Nasza apteka wspiera zwierzęta w potrzebie”!

Otóż to. W ten sposób natychmiast pokochają nas wszystkie

zwierzoluby. To świetna promocja i w sumie za małe pieniądze. Możemy też zadeklarować „z każdego zakupu jeden procent idzie na taką a taką fundację”. Generalnie warto zachęcać do kreatywności, na pewno uda się stworzyć dużo wspaniałych i tanich (a czasem bezkosztowych) rozwiązań. Pamiętajmy też, że dobre pomysły trzeba wdrażać, a nie tylko w teorii próbować przekuć je na pomysły idealne. [Od redakcji: Jakkolwiek pomysły proponowane przez naszą ekspertkę psychologii biznesu są interesujące, doradzamy, by przy ich wprowadzaniu mieć na względzie ograniczenia prawne dotyczące działalności aptecznej].

Bo można je ulepszać w trakcie realizacji?

Tak. I wtedy możemy już pytać współpracowników albo pacjentów, czy im się pomysł podoba i co by w nim zmienili. Każdy pomysł można adjustować. Możemy też organizować cykliczne spotkania całego zespołu, np. raz na dwa tygodnie. Podczas tych spotkań będziemy prosić o opinie na temat działania apteki i o pomysły, jak i co można zrobić lepiej.

A jakie jest podejście kaizen do popetniania błędów?

Stosunek do błędów jest ważnym elementem jednego z filarów kaizen: myślenia systemowego. Każ-

da firma to zbiór procesów, a działanie pracownika to wynik tych procesów. Jeśli pracownik popełnia błąd, nie należy go za to karać, trzeba natomiast prześledzić, skąd wzięły się błędy i dlaczego zostały popełnione; a kiedy odkryjemy przyczynę, trzeba ją wyeliminować – tak, żeby błąd się już nie powtórzył. System ma działać tak, żeby zabezpieczał przed jego powtórką.

Pracownika nie karzemy?

Nie, ponieważ jego błąd to szansa, by coś naprawić, ulepszyć system. Ustalamy razem z pracownikiem, co trzeba zrobić, by błąd się nie powtarzał. Ważne jest jednak, byśmy wszystkie błędy czy pomyłki korygowali natychmiast. Podobnie na bieżąco trzeba korygować wszystkie zachowania, które w negatywny sposób wpływają na pracę – choćby nie były związane bezpośrednio z farmacją.

A dokładniej?

Koleżanka ma zwyczaj wychodząc na zaplecze i tam głośno rozmawiać przez telefon. Jej głos dociera na ekspedycję i nas dekoncentruje. W najbliższej wolnej chwili idziemy powiedzieć jej o tym i poprosić o cichsze rozmowy. Ona może się nie domyślać, że nam przeszkadza.

Wygląda na to, że ulepszeniem nie ma końca...

Nie ma końca i to też jest jeden z filarów kaizen: trzeba przyjąć do wiadomości, że nie ma spoczywania na laurach, że zmiana jest jedyną stałą rzeczą we wszechświecie i że będziemy jej podlegać cały czas. Będziemy się przyglądać, sprawdzać, testować, ulepszać – bo zawsze coś można zrobić lub zorganizować lepiej. Ważne jednak, by pamiętać, że kaizen działa dzięki współpracy. Nie rywalizacji, nie wyścigu, nie starań o palmę pierwszeństwa – tylko współpracy i współdziałaniu. Tylko wtedy jest receptą na sukces.

ZIELNIK ŚWIATA

W POSZUKIWANIU NATURY



Poznaj naszą nową linię ziół Zielnik Świata.

Ruszczyk kolczasty będzie wsparciem dla Twoich żył,
Yerba Mate pomoże Ci czuć większą energię,
Jeżówka purpurowa przyczyni się do prawidłowej odporności,
 a **Mniszek lekarski** pozwoli Ci utrzymać prawidłową pracę układu pokarmowego.

Odkryj to, co najlepsze w naturze z różnych zakątków świata.