

# L'organizzazione che



**La collaborazione tra un'importante software house e una nota azienda di arredamento del settore ha prodotto questo studio, che mette in evidenza il rapporto tra il lay out e i risultati in termini di fatturato globale e di comparto**

DI ELENA FOLPINI, RESPONSABILE RICERCHE DI MERCATO NEW LINE

Il progetto che descriveremo in questo report nasce dalla collaborazione tra il sistema B.R.S. ideato da Sartoretto Verna e New Line, Divisione Ricerche di Mercato. L'obiettivo che ci siamo prefissati è quello di studiare la correlazione tra il lay out e l'organizzazione di una farmacia e i suoi risultati in termini di fatturato globale e dei diversi comparti, nel tentativo di disegnare, in un'area geografica

# fa crescere i numeri



definita, la migliore configurazione teorica da cui partire per strutturare un nuovo punto vendita di importanti dimensioni. È determinante sottolineare che questo studio non individua un modello teorico di tipo previsionale bensì uno schema di partenza, un contenitore efficace per valorizzare la storia e la missione della farmacia, la squadra, la relazione con il pubblico. Questo a dire che i numeri li fanno le persone e che conta il

DATI RIASSUNTIVI					
Media 3 Prov.	settembre 2008 - agosto 2009				
	euro	Δ % euro	quota %	pezzi	Δ % pezzi
<b>TOTALE</b>	<b>1.744.722</b>	<b>+1,7</b>	<b>100,0</b>	<b>162.518</b>	<b>+0,8</b>
ETICO	1.143.977	+1,5	65,6	96.620	+2,7
COMMERCIALE	543.130	+2,0	31,1	62.382	-2,0
OTC	112.001	-4,6	20,6	16.136	-6,1
SOP	39.674	+0,6	7,3	7.172	-3,1
FITOTERAPIA	19.274	+2,8	3,5	2.005	-1,1
OMEOPATIA	21.742	+6,7	4,0	1.964	+3,0
ALIMENTI E DIETETICI	106.728	+9,9	19,7	10.071	+3,9
DERMOCOSMESI	68.953	+3,6	12,7	4.384	+1,5
IGIENE	41.418	+4,3	7,6	4.893	+1,4
PAIDO	19.241	+1,0	3,5	2.845	-6,5
SANITARI	87.955	-1,6	16,2	10.804	-3,0
VETERINARIA	3.534	+10,2	0,7	210	+4,1
DIAGNOSTICA E PRESIDII MUTUA	57.615	+3,2	3,3	3.516	-0,8

TABELLA 1 - Media provinciale (campione di 60 farmacie rappresentative dell'area geografica)

RESTRINGIAMO IL CAMPO					
Media 20 Farmacie	settembre 2008 - agosto 2009				
	euro	Δ % euro	quota %	pezzi	Δ % pezzi
<b>TOTALE</b>	<b>3.336.071</b>	<b>+5,0</b>	<b>100,0</b>	<b>307.506</b>	<b>+3,7</b>
ETICO	1.934.664	+4,8	58,0	160.775	+4,6
COMMERCIALE	1.275.989	+4,4	38,2	140.044	+2,3
OTC	172.154	-6,4	13,5	25.229	-5,5
SOP	64.622	+3,4	5,1	11.382	-0,0
FITOTERAPIA	90.465	+8,6	7,1	7.849	+6,2
OMEOPATIA	77.676	+8,9	6,1	7.655	+4,5
ALIMENTI E DIETETICI	250.185	+11,7	19,6	27.971	+10,0
DERMOCOSMESI	215.657	+3,0	16,9	12.111	+1,8
IGIENE	91.722	+3,4	7,2	10.818	+2,4
PAIDO	70.586	+2,8	5,5	11.945	-0,7
SANITARI	205.739	+4,4	16,1	21.831	+3,1
VETERINARIA	5.054	+12,9	0,4	312	+1,0
DIAGNOSTICA E PRESIDII MUTUA	125.418	+13,1	3,8	6.688	+9,2

TABELLA 2 - Campione delle 20 farmacie selezionate con alta quota commerciale

progetto imprenditoriale e quando questi aspetti sono ben gestiti e integrati con il lay out si possono ottenere risultati davvero importanti.

## LO STUDIO

Per prima cosa abbiamo definito l'area geografica entro la quale eseguire la ricerca. Per pura comodità si è scelta ➤

**PARAMETRI QUALITATIVI**
**DATI GENERALI**

- 1 Collocazione urbana: extra, periferia, centro
- 2 Zona pedonale: sì/no
- 3 Competitor nelle vicinanze: profumerie, erboristerie, parafarmacie, supermercati.
- 4 Parcheggio: sì/no
- 5 Valenza vetrine (visibilità): buona, media, scarsa
- 6 Percentuale fronte banco rispetto a superficie totale: 70 per cento grande, 50 per cento media, 30 per cento piccola
- 7 Livelli per la vendita
- 8 Utilizzo spazi e percorsi: efficace, poco efficace, scarso
- 9 Illuminazione: adeguata, no appeal, scarsa
- 10 Identificazione settori/prod.: puntuale, non efficace, assente
- 11 Servizi in cabina: sì/no
- 12 Altri servizi: breve descrizione
- 13 Laboratorio galenico: sì/no
- 14 Zona attesa: sì/no
- 15 Zona info: sì/no
- 16 Ambiente: ordinato, nd, caotico
- 17 Arredo età: prima Anni '90, '90-2000, dopo 2000
- 18 Arredo qualità: curato, nd, trascurato

**DERMOCOSMESI**

- 1 Numero addetti dedicati
- 2 Numero espositori dedicati
- 3 Percentuale area dedicata sul totale
- 4 Cabina estetica

**IGIENE (detersione, intima, orale)**

- 1 Numero addetti dedicati
- 2 Numero espositori dedicati
- 3 Percentuale area dedicata sul totale

**ALIMENTI**

- 1 Numero addetti dedicati
- 2 Numero espositori dedicati
- 3 Percentuale area dedicata sul totale
- 4 Area celiachia (eventuale zona surgelati)

**SANITARI**

- 1 Numero addetti dedicati
- 2 Numero espositori dedicati
- 3 Percentuale area dedicata sul totale

**PAIDO**

- 1 Numero addetti dedicati
- 2 Numero espositori dedicati
- 3 Percentuale area dedicata sul totale

**OMEOPATIA E FITOTERAPIA**

- 1 Numero addetti dedicati
- 2 Numero espositori dedicati
- 3 Percentuale area dedicata sul totale

**TABELLA 3** - Griglia per la rilevazione qualitativa

**ASPETTI CHE INFLUENZANO IL FATTURATO GLOBALE**
**Dati generali**
**Risultati sul campione selezionato (20/20)**

1	Collocazione urbana	Centro	75%
2	Zona pedonale	Sì	20%
3	Competitor nelle vicinanze	Diversi	100%
4	Parcheggio	Sì	70%
5	Valenza vetrine (visibilità)	Buona	55%
6	Percentuale fronte banco rs sup. totale	Grande	80%
7	Livelli per la vendita	1	95%
8	Utilizzo spazi e percorsi	Efficace	85%
9	Illuminazione	Adeguata	85%
10	Identificazione settori/prodotti	Puntuale	80%
11	Servizi in cabina	Sì	100%
12	Altri servizi	Diversi	70%
13	Laboratorio galenico	Sì	30%
14	Zona attesa	Sì	15%
15	Zona info	Sì	5%
16	Ambiente	Ordinato	90%
17	Arredo età	'90-2000	60%
18	Arredo qualità	Curato	75%

**TABELLA 4** - Risultati delle farmacie intervistate

una regione del Nord Italia, di questa abbiamo selezionato il capoluogo e due Province limitrofe, per un totale di 60 farmacie. Il periodo esaminato è quello di 12 mesi ciclici (da settembre 2008 ad agosto 2009 compresi). In *tabella 1* i dati riassuntivi delle medie ottenute. Da un primo esame, non si osserva nessun comparto che abbia avuto significative crescite in volume, a esclusione degli Alimenti e Dietetici. Analoga, anche se di segno contrario, la flessione dei Sanitari e non trascurabile quella di Otc e Sop. Abbiamo allora cercato di esaminare un sottoinsieme di farmacie che mostrasse una più marcata vocazione commerciale. Nella *tabella 2* sono riportati i valori medi del nuovo campione costituito dalle 20 farmacie selezionate. Il campione si caratterizza per una maggiore quota del commerciale (38,2 per cento) sul fatturato totale rispetto alla quota del precedente campione (31,1 per cento). Per capire meglio la farmacia nel

suo complesso, le motivazioni, i progetti, ciascuna delle 20 è stata visitata allo scopo di rivolgere un breve questionario al titolare e rilevare parametri che abbiamo chiamato "qualitativi", riportati nella *tabella 3*. Per ciascuna farmacia intervistata abbiamo quindi analizzato il sell out complessivo dei diversi comparti, incrociandone i valori con le caratteristiche qualitative rilevate. Abbiamo quindi cercato di distinguere tra gli indicatori effettivamente rilevanti e quelli meno significativi.

**I RISULTATI**

Nella *tabella 4* è sintetizzata l'analisi degli aspetti che potrebbero avere maggiore influenza sul fatturato globale. Sottolineiamo che le considerazioni che derivano dall'osservazione di questi risultati sono riferite unicamente al campione di farmacie analizzato: un unico studio, per quanto dettagliato, non si può ritenere sufficiente a dimostrarne la validità generale.

DERMOCOSMESI		
	Media best performers (6/20)	Totale campione (20/20)
<b>Fatturato</b>	<b>280.000</b>	<b>215.000</b>
Numero addetti dedicati	1,7	1,0
Numero espos. dedicati	14,0	14,2
% area dedicata sul tot.	33%	35%
Cabina estetica	66%	45%

TABELLA 5 - Valori medi e incidenza

Traducendo la tabella in considerazioni pratiche possiamo osservare che:

- ◆ molte farmacie tra quelle analizzate (75 per cento) sono in zone centrali;
- ◆ non tutte si trovano all'interno di una

IGIENE		
	Media best performers (6/20)	Totale campione (20/20)
<b>Fatturato</b>	<b>110.000</b>	<b>92.000</b>
Numero addetti dedicati	0,2	0,3
Numero esp. dedicati	8,0	6,6
% area dedicata sul tot.	20%	20%

TABELLA 6 - Valori medi e incidenza

zona pedonale e comunque non abbiamo trovato relazione tra la presenza della zona pedonale attorno alla farmacia e migliori risultati in termini di sell out;

- ◆ tutte le farmacie analizzate hanno competitor nelle vicinanze, profumerie, supermercati e/o parafarmacie, ma questo non sembra influire negativamente sui risultati. Si può dedurre che quando la farmacia è ben gestita, in termini di spazi e persone, può affrontare con successo la competizione di altri attori sul proprio canale;
- ◆ il parcheggio è presente nel 70 per cento dei casi;
- ◆ vetrine: una buona gestione della comunicazione attraverso le vetrine è una diretta conseguenza dello stile

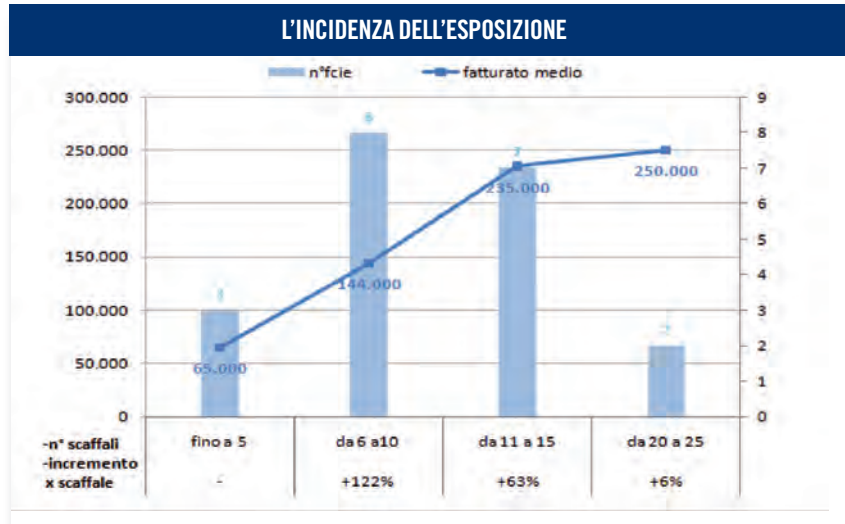


FIGURA 1 - Correlazione tra il numero di scaffali e il fatturato nella dermocosmesi

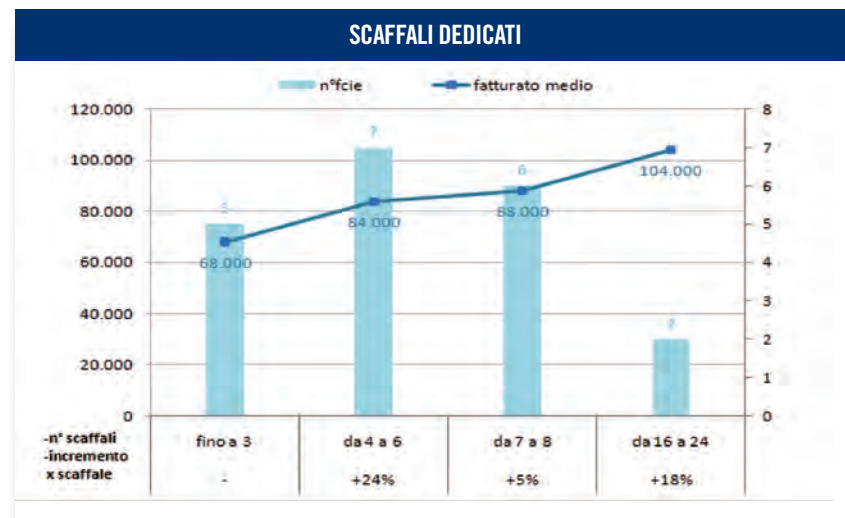


FIGURA 2 - Correlazione tra il numero di scaffali e il fatturato nell'igiene

che si ritrova anche all'interno del punto vendita;

- ◆ 6-10: questi indicatori rappresentano la gestione dello spazio espositivo interno, comune a molte delle farmacie selezionate (80-85 per cento); si tratta di un efficace utilizzo dei percorsi e degli spazi, una adeguata illuminazione e una puntuale identificazione dei settori e dei prodotti. Praticamente in tutte le farmacie selezionate l'area di vendita è organizzata su un unico livel-

lo (non abbiamo rilevazioni per casi diversi, quindi questo parametro, all'interno del campione analizzato, non risulta fruibile);

- ◆ 11-12: tutte le farmacie selezionate hanno una cabina dedicata ai servizi per il pubblico: in alcuni casi parliamo di servizi di diagnostica, in altri di estetica. Questo parametro non deve essere letto in modo assoluto ma si accompagna a buoni risultati di sell out nel comparto correlato, soprattutto, pen-

ALIMENTI		
	Media best performers (6/20)	Totale campione (20/20)
<b>Fatturato</b>	<b>320.000</b>	<b>250.000</b>
1 Numero addetti dedicati	0,2	0,3
2 Numero esp. dedicati	8,0	6,6
3 % area dedicata sul tot.	20%	20%

TABELLA 7 - Valori medi e incidenza

siamo, perché sottolinea con coerenza la “missione” della farmacia, da solo non sarebbe così significativo;

◆ 13-15: non sembra essere rilevante, in questo campione di farmacie, l'assenza, constatata nella maggior parte dei casi, del laboratorio galenico, della zona attesa e della zona info;

◆ 13-18: questi indicatori rappresentano l'incidenza dell'arredo: un ambiente ordinato e un arredo di qualità incidono in modo positivo, anche indipendentemente dall'età dello stesso.

**DERMOCOSMESI E IGIENE**

Entriamo ora nel dettaglio delle singole aree merceologiche analizzate. Ricordiamo come il campione delle 20 farmacie intervistate sia molto più performante rispetto alla media del

SANITARI		
	Media best performers (5/20)	Totale campione (20/20)
<b>Fatturato</b>	<b>280.000</b>	<b>205.000</b>
1 Numero addetti dedicati	0,6	0,3
2 Numero espositori dedicati	5,0	2,2
3 % area dedicata sul tot.	8%	5%

TABELLA 8 - Valori medi e incidenza

l'area geografica in esame. Per studiare la correlazione tra gli aspetti qualitativi rilevati sul punto vendita e gli aspetti quantitativi (sell out) abbiamo di volta in volta, per ciascun

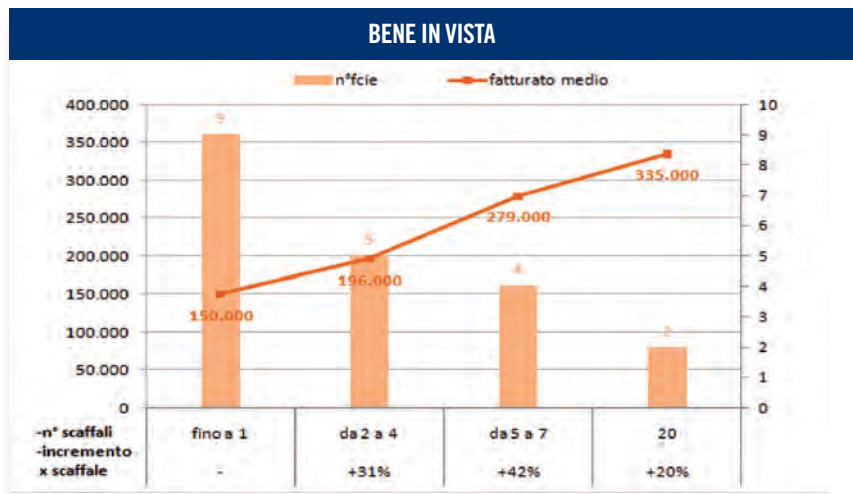


FIGURA 3 - Correlazione tra il numero di scaffali e il fatturato degli alimenti

comparto, effettuato una ulteriore selezione individuando le migliori farmacie sulla base del fatturato degli ultimi 12 mesi e del trend (ossia del confronto con il fatturato dello stesso periodo dell'anno precedente).

Sono stati riportati in ciascuna tabella i valori medi delle migliori farmacie e l'incidenza degli stessi valori sul totale campione. Nell'ambito della dermocosmesi è interessante osservare come la presenza di un operatore addetto al comparto sia un requisito comune a tutte le farmacie intervistate (tabella 5): ciò porta a dedurre che si

tratti di un requisito minimo. Molto interessante la correlazione tra il numero di scaffali dedicati e il fatturato del comparto: il grafico riportato (figura 1) esprime un andamento proporzionalmente crescente fino a 15 scaffali. L'aumento ulteriore del numero di scaffali non comporta un altrettanto proporzionale aumento di fatturato. Per quel che riguarda il settore dell'Igiene, non si evidenziano grandi differenze tra la media del campione totale e le sei farmacie “best performers”(tabella 6). Si osserva comunque una buona propor-

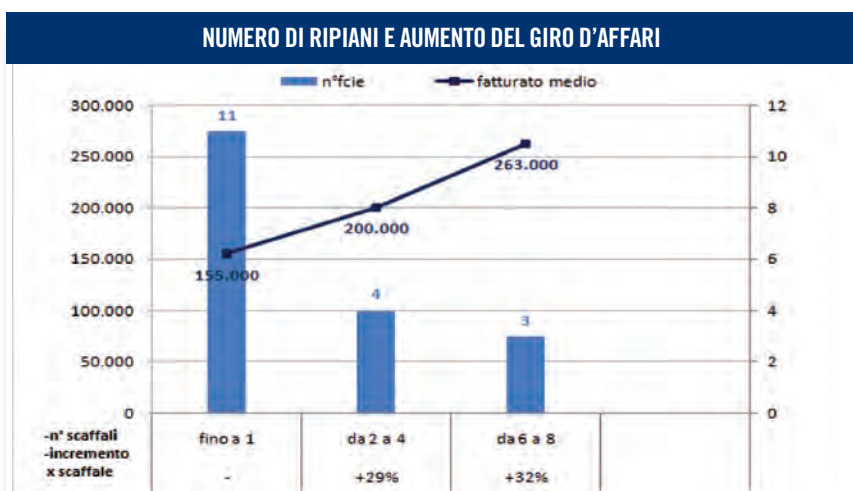


FIGURA 4 - Correlazione tra il numero di scaffali e il fatturato dei sanitari

PAIDO		
	Media best performers (2/20)	Totale campione (20/20)
<b>Fatturato</b>	<b>120.000</b>	<b>70.000</b>
1 Numero addetti dedicati	1	0,4
2 Numero esp. dedicati	19,0	6,3
3 % area dedicata sul tot.	20%	17%

TABELLA 9 - Valori medi e incidenza

zionalità tra il numero di scaffali e il fatturato relativo (figura 2).

**ALIMENTI, SANITARI E PAIDO**

Le farmacie che hanno deciso di investire nel settore dell'alimentazione, dedicano un'area espositiva più ampia e in molti casi addirittura un operatore (tabella 7). La gestione della celiachia con una gamma di prodotti molto profonda, che arriva a coprire anche i surgelati, è una scelta che dipende, come sappiamo, anche da altri fattori (primo fra tutti il numero di pazienti celiaci nella zona). Come per gli altri comparti fin qui analizzati, nella parte centrale del grafico si osserva una buona proporzionalità tra il numero degli scaffali e il fatturato relativo (figura 3), gli estremi sono più difficili da leggere,

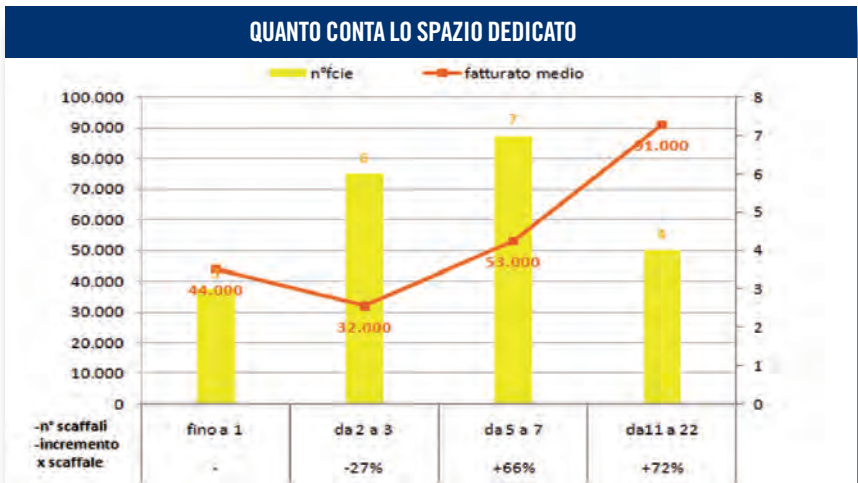


FIGURA 5 - Correlazione tra il numero di scaffali e il fatturato del paido

to sanitari, non di evidenziano grandi differenze tra la media del campione totale e le sei farmacie "best performers" (tabella 8). Si osserva comunque una buona proporzionalità tra il numero di scaffali e il fatturato relativo (figura 4). Poche le farmacie che hanno deciso di investire molto in termini di spazi e risorse sulla paido (tabella 9). Difficile in questo caso da interpretare la correlazione tra fatturato e numero di scaffali dedicati (figura 5): probabilmente in questo comparto sono molte le variabili in gioco.

**OMEOPATIA E FITOTERAPIA**

Questo comparto interpreta bene la missione della farmacia verso il mondo del naturale. L'elemento che sembra influire molto, lo si osserva sia nella figura 6, sia nella tabella 10, è lo spazio dedicato, non solo perché permette l'esposizione di un numero elevato di referenze, ma anche perché comunica al pubblico la competenza della farmacia sull'argomento. Sicuramente la valenza del consiglio, e quindi di operatori formati ed esperti, in questo settore è determinante.

OMEOPATIA + FITOTERAPIA		
	Media best performers (6/20)	Totale campione (20/20)
<b>Fatturato</b>	<b>220.000</b>	<b>168.000</b>
1 N. addetti dedicati	0,5	0,1
2 N. espositori dedicati	8,0	3,5
3 % area dedicata sul tot.	21%	12%

TABELLA 10 - Valori medi e incidenza

pensiamo infatti che qui siano rilevanti anche altre variabili, maggiormente legate all'incidenza dei pazienti celiaci nella zona, dei medici eccetera. Nella gestione del compar-

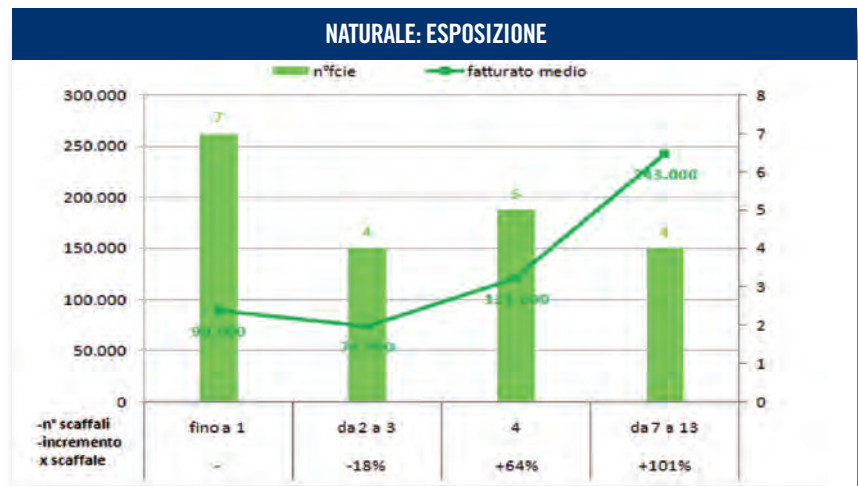


FIGURA 6 - Correlazione tra il numero di scaffali e il fatturato di omeopatia e fitoterapia