

# LE 10 DOMANDE CHE SI DEVE PORRE IL FARMACISTA IMPRENDITORE



**CONTROLLO  
DI GESTIONE**



**nuovidea**  
il mondo cambia, la farmacia pure

# **Le 10 domande sul controllo di gestione del farmacista imprenditore**

**di Giuseppe Salvato, fondatore di Nuovidea (2021)**

## 1. Perché gli utili non incrementano dello stesso ammontare il mio conto in banca?

Tra gli utili di fine anno e il saldo bancario non c'è molta affinità. Questo perché una cosa è l'equilibrio economico (ricavi > costi) ed un'altra è l'equilibrio finanziario (entrate > uscite). Vanno monitorati entrambi, perché al registrarsi degli utili di fine anno possono risultare variazioni addirittura negative delle disponibilità liquide.

Nel mentre per la parte economica la contabilità ci fornisce una prima risposta in modo diretto, guardando appunto il conto economico, senza entrare però nel dettaglio di ciascun settore della farmacia, per la parte finanziaria occorre elaborare i dati contabili secondo precise modalità che tengano conto, partendo dal risultato d'esercizio, dei costi non monetari (accantonamenti e ammortamenti) innanzitutto, poi delle scelte che comportano variazioni dei saldi commerciali (clienti, fornitori, scorte di magazzino) e, infine, dei movimenti finanziari puri, cioè delle variazioni degli scoperti di conto corrente, dei finanziamenti ricevuti e/o rimborsati, delle spese per investimenti, dei prelievi del titolare (ad esempio relativi agli utili maturati, ma spesso si va ben oltre!).

**Le previsioni non devono prediligere l'estrema precisione (irraggiungibile, per definizione), bensì la velocità con cui si arriva ad una stima realistica.**

Rammenta: se fai quello che hai sempre fatto, avrai ciò che hai sempre avuto (o meno). Non è una pratica difficile, piuttosto una piccola abitudine da acquisire.

## 2. A cosa serve il controllo di gestione in farmacia?

È una domanda strana, perché la risposta è nei fatti: la farmacia indipendente italiana non adotta strumenti di controllo della propria gestione economico-finanziaria. E allora occorre fornire qualche spiegazione perché la contabilità, a tal proposito, serve davvero a poco. Il controllo di gestione è utile nel monitorare a colpo d'occhio i margini, nell'ottenere facilmente proiezioni economiche a fine anno, nel predisporre budget credibili, nel controllare i flussi di entrate ed uscite di denaro, nel capire come, dove e quanto incentivare il personale, nel conoscere il punto di pareggio per ciascun reparto. In una parola, **il controllo di gestione serve a vedere la tua farmacia da prospettive diverse, per supportare le tue decisioni, senza dipendere da terzi** e dando maggior valore ai dati che possiedi già e che devi imparare ad utilizzare sempre più in autonomia.

Negli anni ho potuto notare come il farmacista abbia poco sviluppato l'intuito imprenditoriale e questo lo si riscontra anche nel modo di utilizzare il gestionale della sua farmacia, non orientato al controllo di gestione e spesso limitato alla routine del carico e scarico della merce e al confronto sui prezzi d'acquisto della stessa.

Viceversa, il controllo di gestione in farmacia intende stimolare il titolare e coinvolgere tutti i collaboratori verso un'attenzione costante sui risultati di cui si è capaci, raccogliendo informazioni preziose per

affrontare scelte tempestive. Quando si è nella condizione di osservare prospettive diverse ci si pongono domande illuminanti che possono dare un differente impulso alla tua attività.

### 3. Quanta redditività hanno i miei spazi commerciali?

Ti fornisco cinque suggerimenti pratici per incominciare ad avere un maggior controllo della tua gestione:

1. verifica **quanto incidono le spese generali sui ricavi**: sono tali, in farmacia, i costi che servono al funzionamento corrente della struttura, a prescindere dal valore della merce acquistata e destinata alla vendita;
2. **suddividi per reparto ciò che vendi**: lo fai già, ma una distribuzione simile dovrebbe esserci anche nel tuo gestionale per valutarne la marginalità (vendite al netto degli acquisti);
3. controlla se durante l'anno **i prelievi a titolo personale dalla liquidità della farmacia sono in linea o, meglio, sono inferiori agli utili registrati a fine esercizio**;
4. quando procedi con gli acquisti, dai sempre un'occhiata alla **rotazione di magazzino**, prodotto per prodotto (almeno una tantum, per un controllo a campione soprattutto su quelle referenze il cui assortimento viene "caldamente suggerito" dal fornitore);
5. nel momento in cui decidi un particolare sconto per un prodotto/una linea, **verifica le statistiche di vendita** prima

e dopo tale decisione: l'aumento delle quantità vendute ti ha fatto recuperare il minor margine a cui hai rinunciato? Ed hai imparato a fare cross selling abbinando altri prodotti?

## 4. Come individuare rapidamente i costi fissi e qual è il livello giornaliero sostenibile?

Sono costi fissi della farmacia tutti quelli elencati nel conto economico preparato dal commercialista, eccetto gli acquisti di merce e le rimanenze iniziali. A titolo di esempio, le spese del personale, i costi per utenze, fitti, canoni e abbonamenti, le spese per servizi, gli ammortamenti dei beni strumentali, gli interessi e gli oneri bancari, le imposte e le tasse di vario genere.

Si definiscono così perché normalmente non risentono nel loro ammontare delle variazioni dei volumi di vendita, a differenza dei costi variabili, cioè delle spese per l'approvvigionamento del magazzino della farmacia.

Sai a quanto ammontano nell'anno? Ebbene, ho provato a calcolarne in tante farmacie differenti per localizzazione e dimensione e sono giunto alla conclusione che **una media farmacia (4-5 operatori e 1-1,5 milioni di fatturato) costa in media 6-700 euro al giorno**, se non di più, incidendo per il 15-20% sulle vendite complessive.

Se a questi valori aggiungi i costi per il comodato dei locali concessi ai medici (è pur sempre un mancato introito!) e il costo del lavoro del titolare, è facile arrivare al 20-25%, che rappresenta pure la soglia massima di sostenibilità. Il motivo è nel fatto che il farmaco, che da

solo vale ancora circa la metà dei ricavi, al netto degli sconti e delle trattenute in distinta produce più o meno il 25% di margine che, pertanto, sarà appena sufficiente ad assorbire i costi fissi attribuibili al principale reparto della farmacia. Come dire: aspettati che gli utili provengano pressoché totalmente dal parafarmaco.

Rammenta: se non sei abile nel CONTROLLO DI GESTIONE sei immerso fino al collo nella GESTIONE DEL CONTROLLO, cioè sei costretto ad inseguire soluzioni essendo perseguitato dai problemi!

## 5. Come “costruire” i prezzi di vendita?

Il prezzo di vendita di tanti prodotti, prima predeterminati, è ormai libero ma non sempre il farmacista ha acquisito un proprio metodo per stabilirne un valore adeguato ai propri obiettivi. Spesso si fida del fiuto e del passato, ovvero di qualche listino disponibile. Ne consegue che si “prova” un certo prezzo e, magari, si arriva al paradosso di praticare sconti su prodotti che vanno già benissimo, senza alcun bisogno di spinte commerciali.

Ovviamente i **metodi prescelti devono essere funzionali a precise linee guida commerciali, di marketing e di controllo di gestione della farmacia**. Seguimi e cercherò di darti qualche spunto che possa integrare, non sostituire, la tua conoscenza del contesto socio-economico in cui lavori:

1. per prima cosa evita accuratamente qualsiasi riferimento ai “ricarichi” (percentuali di maggiorazione calcolate sui costi d’acquisto), poiché ti fanno perdere di vista le necessità economiche generali della farmacia e non consentono valutazioni complessive quali il calcolo del punto di pareggio tra ricavi e costi;

2. ti invito, poi, a valutare l'incidenza dei costi fissi della tua farmacia (il rapporto percentuale tra spese generali e ricavi di vendita), dopodiché
3. impara a districarti sui reali costi d'acquisto unitari di ciò che compri. Sconti, omaggi e premi nascondono i veri costi; se ne è il caso, rompi la testa al tuo rappresentante che è sicuramente più informato di te;
4. a questo punto ti basta sottrarre dal prezzo al pubblico (netto iva) la percentuale di costi fissi calcolata in precedenza e il suo costo d'acquisto per sapere cosa ti resta in mano, ma non ancora in tasca. Proprio così, perché tra ciò che hai in mano e quello che ti resta in tasca ci si infila il fisco, per cui ti consiglio di dimezzare il valore ottenuto.

Se ciò che risulta non è adeguato alle tue aspettative e necessità, puoi valutare se negoziare sulle condizioni d'acquisto o se puoi spingere il prezzo all'insù, guidato da precise strategie di marketing.

## 6. Cosa è il punto di pareggio e a cosa serve?

**Il punto di pareggio individua il livello dei ricavi necessari a coprire sia i costi variabili (acquisto merce) che i costi fissi (spese generali).**

Se i ricavi vanno oltre tale "punto" si produrranno utili, se gli stessi non raggiungono il punto di pareggio emergeranno perdite.

A cosa serve e come utilizzare l'informazione che se ne deduce ai fini della gestione della farmacia? È presto detto:

1. suddividendo le spese generali in proporzione al valore delle vendite di ogni settore, puoi confrontare il punto di pareggio di ciascun reparto con il valore complessivo della farmacia (di solito si esprime in percentuale dei ricavi, più è basso tale valore più è profittevole la gestione);
2. per abbassare il punto di pareggio e, quindi, ridurre il rischio gestionale, puoi lavorare in più direzioni, anche simultaneamente:
  - i. razionalizzare e limare le spese generali,
  - ii. posizionarti su prezzi di vendita un po' più alti (o fare meno sconti commerciali),
  - iii. vendere quantitativamente di più,
  - iv. comprare la merce a costi più vantaggiosi;

3. confrontando il punto di pareggio di ciascun reparto della farmacia puoi decidere in maniera più oculata
  - i. sullo spazio espositivo da dedicare ad ognuno di essi,
  - ii. su un coerente sistema premiante per i collaboratori,
  - iii. sul perché continuare a sostenere determinate spese,
  - iv. su come ci si comporta quando si acquista la merce.

## 7. Perché è utile sapere scomporre gli utili?

L'utile del bilancio di fine anno è un indicatore troppo sintetico per fornirci informazioni sull'andamento della gestione della farmacia. Occorre vedere le cose in modo un po' più dettagliato perché se mantieni un certo disordine mentale avrai disordine anche a livello gestionale!

Ma allora, cosa devi ottenere da un'analisi più puntuale degli utili e da una gestione sotto controllo? Beh, innanzitutto metti attenzione alla distribuzione del margine per ogni singolo reparto e verifica se tale distribuzione è coerente con l'analoga distribuzione dei ricavi di vendita, oppure se vi sono differenze (in peggio o in meglio): investire in spazi commerciali della farmacia e incentivare i collaboratori sui reparti che generano una percentuale di margine superiore alla percentuale di distribuzione dei ricavi è sempre interessante, non credi?

Se conosci anche quanto incidono complessivamente le spese generali sui ricavi, in prima approssimazione puoi distribuirle in proporzione al valore delle vendite di ogni settore della farmacia, così da avere un'indicazione abbastanza significativa degli utili per reparto.

In definitiva i **reparti vanno valutati economicamente come tanti e distinti negozi**. Buon lavoro: in farmacia c'è tanto da scoprire, comprendere e da fare!

## 8. Cosa leggere nel bilancio della farmacia?

Nella costruzione delle informazioni utili al processo decisionale, il bilancio non è equivalente ad un sistema di controllo di gestione della farmacia, perché si tratta di uno strumento utile innanzitutto alla Stato per finalità fiscali; tuttavia, la sua analisi integra il secondo e lo completa. **Avere il controllo della propria gestione, infatti, significa non subire passivamente le scelte altrui relativamente alla propria attività.**

Se è pur vero che i dati ivi compresi sono troppo sintetici, quantomeno per ottenere informazioni sul piano della struttura finanziaria della farmacia, la lettura del bilancio è imprescindibile.

1. La farmacia è solvibile? Liquidità e crediti commerciali iscritti a bilancio devono essere regolarmente superiori all'ammontare dei pagamenti correnti (scoperti bancari, fornitori, rimborso di rate di finanziamento);
2. il patrimonio investito dal titolare è adeguatamente remunerato? Rapporta gli utili alla somma tra capitale proprio (o sociale) e riserve: la percentuale risultante dev'essere maggiore rispetto ad investimenti più sicuri di quelli imprenditoriali, considerando anche la remunerazione del rischio d'impresa;

3. il capitale di terzi (mutui, TFR, scoperti di conto corrente, fornitori e debiti vari) è molto più alto del patrimonio netto (capitale proprio o sociale, riserve, utile d'esercizio)?  
Quantomeno il capitale permanente (patrimonio netto e debiti a lungo termine) dovrà superare nell'ammontare i debiti a breve scadenza. Sei d'accordo?

## 9. Come raggiungere un buon equilibrio finanziario?

L'equilibrio finanziario della farmacia è stato messo in discussione negli ultimi anni per una serie di fattori esogeni, ma anche di comportamenti endogeni. Te ne fornisco una dozzina, ma la lista puoi farla tu, nel tuo caso.

Tra i fattori esogeni:

1. clienti più selettivi nelle scelte;
2. ampliamento della concorrenza;
3. aperture di nuove farmacie non adeguatamente pianificate da parte dei nuovi titolari;
4. banche più accorte nella concessione del credito;
5. fornitori che ampliano, spesso a dismisura, la gamma di prodotti.

Tra i comportamenti endogeni:

1. mancato controllo dei flussi finanziari da parte del titolare;
2. prelievo sistematico di tutti gli utili d'esercizio (se non di più);
3. promozioni e sconti, ormai diffuse leve di marketing anche in farmacia;

4. investimenti (ristrutturazioni, automazione del magazzino) non convenientemente valutati nel loro ritorno economico;
5. personale non adeguato e non formato per un mercato sempre più competitivo;
6. offerta di prodotti sempre più ampia e spesso dispersiva;
7. mancanza di una visione strategica del business (identità, vision, obiettivi).

A cose fatte, come comportarsi? **L'equilibrio finanziario di un'azienda si esamina e si controlla nel breve e nel lungo termine, non bastando l'esame del bilancio, pur frutto di una corretta e puntuale contabilità.** Pertanto, per un controllo dell'equilibrio finanziario a breve termine ti suggerisco:

- a. tieni nota delle entrate e delle uscite quotidiane (ci sono o si possono realizzare piccoli software idonei allo scopo): dedicare attenzione ai movimenti dei tuoi soldi ti fa scoprire un sacco di cose circa le tue abitudini, credimi;
- b. considera, poi, gli incassi futuri (hai sempre uno storico a cui attingere dal tuo gestionale), mentre per i pagamenti hai le scadenze con i fornitori e lo storico delle spese generali (personale, utenze, canoni leasing e noleggio, fitti, interessi, spese per servizi,...) che ti indicano gli impegni per i prossimi mesi.

Per controllare l'equilibrio finanziario a lungo termine è invece opportuna un'analisi dei tuoi ultimi bilanci annuali. Poniti le seguenti domande, tanto per iniziare:

- a. tra i crediti del tuo Stato Patrimoniale esiste una voce più o meno denominata "Prelievi o anticipi del titolare in conto utili"? È in crescita nel corso degli anni? Ha un importo fisiologicamente basso? Normalmente tale valore dovrebbe azzerarsi compensandosi con gli utili nel momento della definizione del bilancio annuale, altrimenti devi cambiare le tue abitudini o il tuo standard di vita;
- b. i debiti a lungo termine (mutui, finanziamenti) sono inferiori o superiori al valore delle immobilizzazioni materiali e immateriali (locali, arredi, macchine elettroniche, software,...) al netto dei corrispondenti fondi di ammortamento? È meglio che i debiti a lungo termine coprano gli investimenti duraturi, altrimenti la differenza la stanno finanziando i fornitori di merce e i saldi passivi di conto corrente. Acquistaresti una casa finanziandola anche parzialmente con uno scoperto di conto corrente?

Rammenta: **una gestione equilibrata è segno di equilibrio interiore.**

## 10. Come controllare i flussi di cassa in farmacia?

C'è una domanda che sovrasta tutte le altre la cui risposta, da sola, merita lo sviluppo di un sistema di controllo di gestione in farmacia: ***“Hai controllo sui tuoi flussi di cassa per i prossimi sei mesi?”***.

Credi si tratti di pratiche divinatorie? Roba da iniziati su studi esoterici? Nient'affatto, e puoi occupartene da solo e in autonomia; basta che tu lo decida. Se non hai confidenza con fogli elettronici puoi incominciare con carta e penna, definendo innanzitutto le voci di entrata e di uscita con cui aggregare tutti i movimenti finanziari. Non dev'essere un'elencazione troppo analitica e una decina di gruppi possono bastare.

Ti propongo di segnare i movimenti più corposi e significativi sia in entrata che in uscita già consuntivati, cumulandoli settimanalmente o mensilmente: un po' noioso all'inizio, ma quando osserverai il saldo periodico ti renderai conto di come si è mosso il tuo denaro.

E il bello deve ancora venire: quando nei tuoi flussi di cassa inserirai i movimenti di entrata e di uscita previsionali della farmacia, allora il gioco è fatto! È peraltro facile verificare l'andamento degli incassi da vendite e ASL, ne hai lo storico sul tuo gestionale; ed è ancora più semplice definire le spese perché personale, fornitori, utenze, canoni

di vario genere (ma anche interessi bancari e imposte, più variabili per loro natura) sono là ad aspettarti.

Così potrai **conoscere in anticipo in che momento dell'anno rischi di avere un'asfissia finanziaria**. Muoversi per tempo è da saggi, perché quando non si hanno affanni il denaro da recuperare costa meno!



**nuovidea**

il mondo cambia, la farmacia pure

[info@nuovidea.it](mailto:info@nuovidea.it)

[www.nuovidea.it](http://www.nuovidea.it)