



Ordine dei **Farmacisti**
MACERATA

26 Marzo 2017

WorkShop

**Tecniche e Strumenti per la gestione
Efficace ed Efficiente della FARMACIA**

StudioImpresa

Società tra Professionisti
a Responsabilità Limitata:
Marco Carassai,
Pasquale Viola,
Francesco Astuti,
Attilio Gulli,
David Sabbatinelli,
Stefano Fratoni.



@Studio_Impresa



SICFARMACIA



WorkShop

Tecniche e Strumenti per la gestione
Efficace ed Efficiente della Farmacia

Tecniche e Strumenti per la gestione Efficace ed Efficiente della FARMACIA

Principali Obiettivi:

Il farmacista oggi è sempre più imprenditore; accanto alle competenze tecnico-professionali specifiche sono sempre più necessarie competenze inerenti l'area **economica/finanziaria**, dell'organizzazione/gestione delle **risorse umane**, delle tecniche di **marketing** e comunicazione e della definizione di partnership orientate ad un **network** innovativo.



WorkShop

Tecniche e Strumenti per la gestione Efficace ed Efficiente della Farmacia

Temi approfondimento

- _ strumenti per formalizzare il **budget dei costi** e delle risorse umane, quali principali elementi da governare per determinare il fatturato di equilibrio di periodo;
- _ strumenti per **l'analisi del bilancio** per conoscere il livello di equilibrio economico/finanziario, attivare le azioni correttive al fine di supportare adeguatamente lo sviluppo competitivo della farmacia e prevedere le linee di credito adeguate a sostenere la dinamica dei flussi finanziari;
- _ tecniche e strumenti per formulare le strategie di **sviluppo** delle specifiche aree di business e strategie di **marketing** per migliorare la redditività e fare assumere alla farmacia una posizione attiva nei confronti dell'ambiente esterno e della sua evoluzione nel tempo.

I Cambiamenti

La farmacia, sta diventando un centro polifunzionale della salute e del benessere.

I recenti **cambiamenti** della normativa sulla distribuzione dei farmaci quali, l'eliminazione del prezzo al pubblico, la possibilità di trovare i farmaci OTC e SOP in più canali, la farmacia come centro polifunzionale di servizi, gli extra-sconto sui farmaci equivalenti, la revisione dei margini nella filiera distributiva, ecc., insieme alla maggiore propensione al benessere e alla salute, hanno determinato una profonda **trasformazione** di uno dei più tradizionali esercizi del commercio italiano, la farmacia e il ruolo del farmacista.

Perché implementare un sistema di controllo di gestione

- ✓ A quanto ammonta il **costo effettivo** di un mio collaboratore?
- ✓ La **retribuzione** netta del titolare è **congrua** rispetto al suo ruolo e responsabilità ?
- ✓ Il **costo effettivo del titolare** consente la sua sostituzione con un possibile **direttore**?
- ✓ Qual'è il **costo giornaliero** della mia struttura e di conseguenza il **fatturato** minimo di **equilibrio**?
- ✓ A quanto ammonta il 1° **Margine Lordo** dopo l'applicazione di sconti e ritenute ?
- ✓ Qual'è il fatturato minimo annuale indispensabile per garantire il **pareggio** di **bilancio**?
- ✓ Quali **risultati economici** mi posso aspettare?
- ✓ Producono le necessarie **risorse finanziarie** per far fronte regolarmente agli impegni nei prossimi mesi?

Il Costo del Personale e del Titolare Analisi delle voci che lo compongono

Ai fini del controllo dei costi assume un'importanza particolare il costo del personale dipendente ed il costo (figurativo) del titolare; il costo risulta così composto e determinato (CCNL farmacie Private):

- Retribuzione base
- Maggiorazione lavoro notturno e domenicale
- Retribuzione differita: 13° + 14° retribuzione + TFr + eventuali incentivi
- Oneri a carico azienda: INPS (contributi sociali e previdenziali), INAIL (assicurazione infortuni), eventuali fondi integrativi
- Oneri a carico dipendenti: quota competenza INPS e IRPEF trattenuti da parte Farmacia e versati agli enti di competenza
- **Costo orario effettivo:** Rispetto alle 2080 ore disponibili annuali soltanto 1715 risulteranno quelle lavorabili (al netto delle ferie, festività, permessi retribuiti e malattia)
- **Costo del Titolare:** ipotesi retribuzione lorda pari ad € 50.000,00 assoggettata a contributi Enpaf ed Irpef (il compenso figurativo del titolare consente di valutare il vero rendimento del business farmacia e simulare la sostenibilità del CE di un «costo di sostituzione» con un possibile direttore

Il Costo del Personale e del Titolare Costo Lordo e Retribuzione netta

	CCNL Farm. private
	ORE ANNUE
Disponibili	2080
Ferie	173
Rol/permessi	40
Ex festività	32
Festività	80
Malattia	40
Ore lavorabili	1715
Mesi lavorabili	9,89

Il Costo del Personale e del Titolare Costo Lordo e Retribuzione netta

Addetto	COSTO ANNUO	COSTO MENS.	COSTO OR.	Inc. Contr.	COSTO BEA	Ore annue lavorabili	Bonus DL 66/14	NETTO MENSILE
Dipendente A	€ 37.753,68	€ 3.815,73	€ 22,01	30,0%	€ 37.753,68	1.715	€ 80,00	€ 1.464,11
Dipendente B (P.T. 75%)	€ 28.284,02	€ 2.858,64	€ 21,99	30,0%	€ 28.284,02	1.286	€ 80,00	€ 1.161,86
Apprendista	€ 29.020,17	€ 2.933,04	€ 16,92	1,6%	€ 29.020,17	1.715	€ 80,00	€ 1.468,67
	€ -	€ -			€ -	-		€ -
TOTALE AZIENDA	€ 95.057,87				€ 95.057,87			€ 4.094,64

Il Costo del Personale e del Titolare Costo Lordo e Retribuzione netta

			Titolare			
Reddito lordo			50.000,00			
Reddito al netto contributi			45.537,00	0,00	0,00	0,00
	15.000	23,00%	3.450,00	0,00	0,00	0,00
15.000	28.000	27,00%	3.510,00	0,00	0,00	0,00
28.000	55.000	38,00%	6.664,06	0,00	0,00	0,00
55.000	75.000	41,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
75.000		43,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale			13.624,06	0,00	0,00	0,00
CONTRIBUTI CASSA						
Contributi Enpaf interi			4.463,00	-	-	-
REDDITO NETTO			31.912,94	-	-	-
Netto mensile (12 m)			€ 2.659,41	€ -	€ -	€ -

Gli ammortamenti e la corrispondenza con gli impegni finanziari del debito

La voce ammortamenti rappresenta spesso un elemento di costo estremamente importante e di difficile interpretazione da parte del titolare, visti gli elementi fondamentali per la sua determinazione

- Rappresenta il risultato di un procedimento contabile per ripartire nel tempo il valore delle voci delle Immobilizzazioni o Investimenti fissi di durata pluriennale
- Determina in alcuni casi la svalutazione del valore originario di acquisto a seguito dell'usura fisica di specifici arredamenti, attrezzature
- Determina in altri casi l'attribuzione contabile dei costi ad ogni esercizio di competenza (licenze, avviamento, software)
- Le aliquote fiscali di ammortamento dei singoli beni, spesso non coincidono con l'effettivo loro deperimento o al piano di ammortamento dello specifico mutuo stipulato per la copertura della spesa sostenuta
- Quando possibile, si suggerisce di far corrispondere l'ammortamento fiscale a quello finanziario
- Lo strumento sviluppato, consentirà di raccordare i risultati del CE ai flussi finanziari dei piani di ammortamento dei mutui, per anticipare e gestire eventuali criticità

Il Budget dei Costi

	Indici	Costo storico	Incidenza annua	Incidenza mensile	Incid. giornaliera
				11,5	26
COSTI FISSI					
Mutuo chirografario n. 1			€ 18.435,37	€ 1.603,08	€ 61,66
Avviamento			€ 83.004,95	€ 7.217,82	€ 277,61
Rientro grado indebitamento				€ -	€ -
RIMBORSO DEBITI			€ 101.440,32	€ 8.820,90	€ 339,27
AFFITTO LOCALE			€ 10.908,00	€ 948,52	€ 36,48
COSTO TITOLARE O SOCI			€ 50.000,00	€ 4.347,83	€ 167,22
COSTI FISSI SPESE GENERALI AMM.NE			€ 39.750,00	€ 3.456,52	€ 132,94
TOT. COSTI FISSI DI STRUTTURA		€ -	€ 202.098,32	€ 17.573,77	€ 675,91

Il Budget dei Costi

COSTI SEMIFISSI				
COSTI PERSONALE DIRETTO		€ 95.057,87	€ 8.265,90	€ 317,92
COSTI VARIABILI SERVIZI		€ 4.700,00	€ 408,70	€ 15,72
COSTI VARIABILI di VENDITA		€ 5.950,00	€ 517,39	€ 19,90
ONERI BANCARI e FINANZIARI		€ 42.203,67	€ 3.669,88	€ 141,15
Irpef/Iri			€ -	€ -
Irap		€ 4.358,87	€ 379,03	€ 14,58
IMPOSTE D'ESERCIZIO		€ 4.358,87	€ 379,03	€ 14,58
TOT. COSTI VARIABILI		€ 152.270,41	€ 13.240,91	€ 509,27

Il Budget dei Costi

	Indici	Costo storico	Incidenza annua	Incidenza mensile	Incid. giornaliera
				11,5	26
COSTI FISSI					
RIMBORSO DEBITI			€ 101.440,32	€ 8.820,90	€ 339,27
AFFITTO LOCALE			€ 10.908,00	€ 948,52	€ 36,48
COSTO TITOLARE O SOCI			€ 50.000,00	€ 4.347,83	€ 167,22
COSTI FISSI SPESE GENERALI AMM.NE			€ 39.750,00	€ 3.456,52	€ 132,94
TOT. COSTI FISSI DI STRUTTURA		€ -	€ 202.098,32	€ 17.573,77	€ 675,91
COSTI SEMIFISSI					
COSTI PERSONALE DIRETTO			€ 95.057,87	€ 8.265,90	€ 317,92
COSTI VARIABILI SERVIZI			€ 4.700,00	€ 408,70	€ 15,72
COSTI VARIABILI di VENDITA			€ 5.950,00	€ 517,39	€ 19,90
ONERI BANCARI e FINANZIARI			€ 42.203,67	€ 3.669,88	€ 141,15
IMPOSTE D'ESERCIZIO			€ 4.358,87	€ 379,03	€ 14,58
TOT. COSTI VARIABILI			€ 152.270,41	€ 13.240,91	€ 509,27
TOT. COSTI di FUNZIONAMENTO			€ 354.368,73	€ 30.814,67	€ 1.185,18

Le Aree Strategiche di Affari

- Per potere utilizzare al meglio le potenzialità informative e decisionali del **conto economico scalare** è necessario suddividere le vendite per famiglia o per categoria merceologica;
- **il sistema gestionale** aiuta il farmacista in questo ma è necessaria una buona conoscenza del suo funzionamento;
- l'ipotesi più semplice è ottenere le **vendite suddivise** per codice De Grassi inserito nel gestionale;
- successivamente è necessario raggruppare le **vendite per famiglia** De Grassi (sommandole con l'utilizzo di un software di calcolo) per **categoria** omogenea o Macro-Famiglia (es. Dermocosmesi, OTC + SOP) in base alle caratteristiche della farmacia e alle scelte del titolare.

La logica della costruzione delle Macro-Famiglie

La scelta delle Macro-famiglie e del loro numero dipende:

- dagli obiettivi del farmacista;
- dai dati storici disponibili sull'andamento delle vendite;
- dalle scelte di visual merchandising con potenziale privilegio sul controllo di determinate famiglie;
- dalla propensione all'utilizzo del gestionale;
- dalla familiarità alla lettura dei report gestionali del farmacista

Esempio di scelta di famiglie

1. Etico
2. Generico
3. OTC
4. SOP
5. Dietetici
6. Dermocosmesi
7. Parafarmaco

Il Margine di Contribuzione Lordo (MCL)

La Modalità di **calcolo del Margine di contribuzione** dei prodotti farmaceutici varia a seconda della categoria di farmaco presa in esame . Il margine riconosciuto sui farmaci di classe A è del 30,35% al netto del 3% normalmente spettante al grossista. In realtà il margine spettante può variare dal 30,35 al 33,35% in funzione di quanto il grossista è disposto a rinunciare in funzione della competizione. Nel caso dei farmaci equivalenti sempre di classe A, il maggior margine disponibile ripartito tra grossista e farmacia si attesta intorno all'8%. Quindi in caso di acquisto diretto dal produttore, la farmacia potrà ottenere il margine del 41,35% (30,35 + 3 + 8). In caso di acquisto da grossista il margine potrà variare dal 30,35 al 38,35%, fermo restando la retribuzione del grossista pari al 3%. Il **Margine effettivo è poi ridotto dagli sconti** per fasce di prezzo e del relativo fatturato annuo spettanti obbligatoriamente al SSN nonché dalla trattenuta introdotta dalla L. 122/2010 fissata al 2,25%; un margine regressivo rispetto al prezzo di vendita (lo sconto aumenta all'aumentare del prezzo del farmaco).

In riferimento al servizio di distribuzione dei farmaci per conto del SSR (farmaci in DPC) la remunerazione corrisponde ad un fisso per farmaco dispensato.

I Farmaci di classe C, C-bis e tutti gli altri prodotti concorrono in funzione del margine di contribuzione al netto dello sconto sul prezzo al pubblico.

Il Margine di Contribuzione Lordo (MCL)

Il **Margine di Contribuzione Lordo (MCL)** misura la redditività in valore assoluto e in percentuale di un prodotto. Si calcola come differenza tra il prezzo al pubblico (ricavi caratteristici al netto dell'IVA) ed il costo di acquisto (costi variabili al netto dell'IVA) applicati dai fornitori della farmacia.

PREZZO di VENDITA (**PV**) € 10,20

IVA € 0,93

PREZZO netto Iva € 9,27

COSTO netto Iva (**PA**) € 6,37

Margine di Contribuzione Lordo (PV-PA) (9,27- 6,37) = € 2,90

Margine di Contribuzione Lordo % (PV-PA/PV) (9,27- 6,37/9,27) = € 31,30%

Ricarico % (PV-PA/PA) (9,27-6,37/6,37) = 46%

Moltiplicatore K (PV/PA) = 1,46

Il MCL delle famiglie di prodotti espresso dal bilancio, terrà conto delle fluttuazioni dei costi e prezzi di vendita, facendo una media dei costi e dei ricavi per famiglia del periodo considerato

MCL= FATTURATO – COSTO DEL VENDUTO (RIM.INIZIALI + ACQUISTI – RIM.FINALI)

Il Margine di Contribuzione Lordo sul CE (lordo sconti)

Il valore assoluto e in percentuale del **MCL** espresso dal Conto Economico è condizionato dal peso dei volumi di prodotti ad alto margine sull'intero fatturato. La decisione sulla politica del prezzo e sul livello di costo di ogni singolo prodotto deve essere accurata tanto più il prodotto è in alto nella scala del principio di Pareto

Etico	€ 400.000,00				
Generico	€ 150.000,00				
Codin	€ 90.000,00				
Otc+Sop	€ 600.000,00				
TOTALE RICAVI	€ 1.240.000,00				
Etico	€ 128.280,00	32,07%	<i>Mcl senza applicazioni sconti e ritenute</i>		
Generico	€ 57.075,00	38,05%	<i>Mcl senza applicazioni sconti e ritenute</i>		
Codin	€ 8.550,00	9,50%			
Otc+Sop	€ 222.180,00	37,03%	<i>Mcl senza applicazioni sconti</i>		
TOTALE MCL	€ 416.085,00	33,56%			

Il Margine di Contribuzione Lordo sul CE (netto sconti)

Il valore assoluto e in percentuale del **MCL** espresso dal Conto Economico è condizionato dal peso dei volumi di prodotti ad alto margine sull'intero fatturato. Riprendendo il principio di Pareto « *la maggior parte degli effetti è dovuta ad un numero ristretto di cause* ».

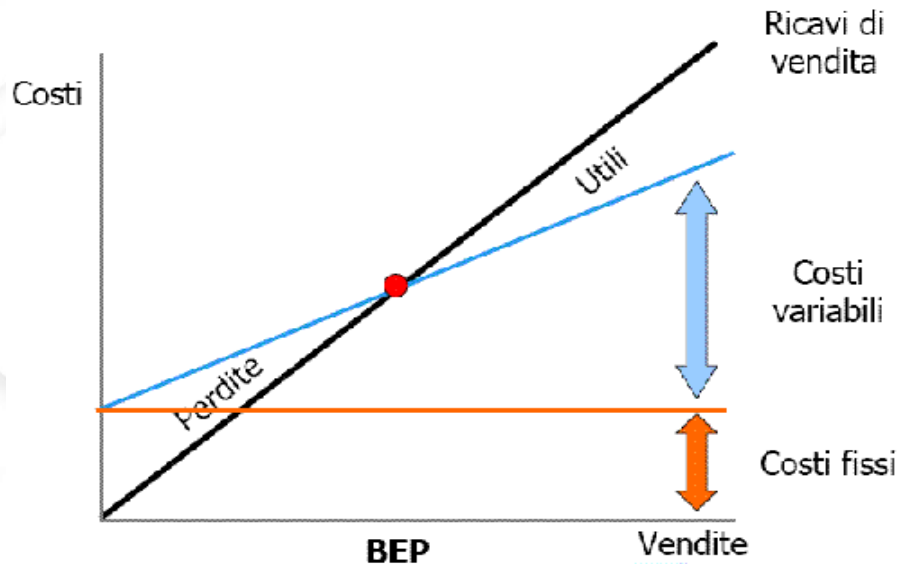
Etico	€ 400.000,00				
Generico	€ 150.000,00				
Codin	€ 90.000,00				
Otc+Sop	€ 600.000,00				
TOTALE RICAVI	€ 1.240.000,00				
Etico	€ 98.356,76	24,59%	<i>Mcl con applicazioni sconti e ritenute</i>		
Generico	€ 45.853,79	30,57%	<i>Mcl con applicazioni sconti e ritenute</i>		
Codin	€ 8.550,00	9,50%			
Otc+Sop	€ 198.180,00	33,03%	<i>Mcl con applicazioni sconti</i>		
TOTALE MCL	€ 350.940,55	28,30%			

Il Punto di Pareggio (BEP - Break Even Point)

Il BEP di una Farmacia si raggiunge quando il MCL dei prodotti e servizi venduti riesce a coprire i suoi costi fissi .

Fbep (fatturato di pareggio)= **CFT** (Totale costi fissi) / **Mcl%** (mcl totale/fatturato)

Il Mcl% «stimato» (dato dal mix di prodotti che si presume di vendere)





$$\text{Fatturato di equilibrio} = \frac{\text{Totale costi fissi}}{\text{Margine di contribuzione \%}}$$

Il Fatturato di Equilibrio

TOT. COSTI di FUNZIONAMENTO		€ 354.368,73	€ 30.814,67	€ 1.185,18
-----------------------------	--	--------------	-------------	------------

RIBALTAMENTO SETTORE INDIRECTO				
--------------------------------	--	--	--	--

TOTALE COSTI di FUNZIONAMENTO DIVISI PER ASA				
--	--	--	--	--

Inc. %	Anno	Mese	Giorno
--------	------	------	--------

FATTURATO DI EQUILIBRIO	100,00%	€ 1.252.019,55	€ 108.871,26	€ 4.187,36
-------------------------	---------	----------------	--------------	------------

Costo del venduto	71,70%	€ 897.650,82	€ 78.056,59	€ 3.002,18
-------------------	--------	--------------	-------------	------------

Margine di contribuzione	28,30%	€ 354.368,73	€ 30.814,67	€ 1.185,18
--------------------------	--------	--------------	-------------	------------

L'utile ante imposte atteso (*BEP + Utile Lordo*)

La formula da applicare per conoscere il fatturato di equilibrio comprensivo di un utile atteso, subisce una piccola modifica:

$$\mathbf{F_{bep+utile}} = (\mathbf{CFT} + \mathbf{Utile lordo}) / \mathbf{Mcl\%} \text{ (mcl totale/fatturato)}$$

Nella quantificazione dell'utile atteso occorre porre attenzione al limite rappresentato dalla capacità produttiva corrispondente al livello di costi fissi prescelto in fase di impostazione del budget. Il risultato ottenuto con la formula, potrebbe determinare dei volumi di fatturato non conseguibili con la struttura aziendale prevista.

Rilevante è anche considerare quale riduzione possono subire i ricavi in termini assoluti, senza incorrere in perdite. Tale margine è generalmente chiamato **MOS** (*Margin of safety*) ed è rappresentato dalla differenza tra i ricavi attesi (o conseguiti se si considera un esercizio chiuso) e i ricavi di pareggio.

Sintesi Fasi e Attività Controllo Gestione Farmacia

- Budget dei costi investimento (ammortamento e impegni finanziari)
- Budget dei costi del Personale dipendente
- Budget dei costi dei Titolari
- Budget dei costi funzionamento
- Definizione delle famiglie di prodotto e delle Aree Strategiche di Affari (ASA)
- Analisi del 1° Margine di Contribuzione Lordo (MCL)
- Determinazione del Fatturato di Equilibrio (BEP)
- Sviluppo Conto Economico previsionale A/T/M sulla base andamento storico
- Analisi Conto economico consuntivo periodo e definizione interventi correttivi
- Controllo variazione costi fissi e semi fissi (raccordo commercialista)

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Marco Carassai

StudiolImpresa

Società tra Professionisti
a Responsabilità Limitata:
Marco Carassai,
Pasquale Viola,
Francesco Astuti,
Attilio Gulli,
David Sabbatinelli,
Stefano Fratoni.



carassai@consulenzaziendale.it