



Ordine dei **Farmacisti**
MACERATA

17 MAGGIO 2015

WorkShop

Il Farmacista Imprenditore

StudioImpresa

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



@Studio_Impresa



SICFARMACIA



WorkShop

Il Farmacista Imprenditore

STRATEGIE E STRUMENTI INNOVATIVI a supporto della GESTIONE ECONOMICA, ORGANIZZATIVA e COMUNICATIVA della FARMACIA e Esercizi di Vicinato

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.



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.

Il Farmacista imprenditore

Per tale motivo, il farmacista, oltre all'esercizio della sua tradizionale funzione, deve **assumere un nuovo ruolo manageriale**, per essere in grado di gestire il proprio punto vendita secondo un'ottica di mercato e di concorrenza.

L'analisi interna deve evidenziare i punti di forza e di debolezza in relazione al personale, alla produttività dello spazio, ai costi di gestione, al magazzino e ad ogni altra variabile importante ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi.

Soltanto avendo un'idea di quelle che possono essere le **opportunità da cogliere** e i **problemi da risolvere** e, considerando i punti di forza e di debolezza, è possibile arrivare a definire in modo preventivo la propria politica d'impresa e stabilire, quindi, quali obiettivi proporzionati alle capacità dell'azienda si desiderano seguire.

Il Valore del Controllo di Gestione

E' dunque indispensabile **un'attenta gestione economica dell'azienda farmacia**: mantenere un controllo dei costi è necessario, ma non sufficiente, a garantire soddisfacenti livelli di redditività.

- ✓ Controllare gli aspetti economico finanziari
 - ✓ Calcolare i prezzi di vendita remunerativi
- ✓ Definire i margini a copertura dei costi di gestione
 - ✓ Controllo degli stock e dei flussi finanziari



CONTROLLO di GESTIONE



WorkShop

1° modulo

Budget dei costi – Break Even Point – Conto economico previsionale

- Il budget del **costo del personale** dipendente e dei titolari: costo lordo azienda/salario netto
- Il **budget dei costi** fissi e semi fissi di funzionamento
- Definizione delle **aree strategiche di affari (ASA)** e attribuzione del budget dei costi
- Determinazione del **1° Margine di contribuzione** e volume di affari per ASA
- Valutazione della coerenza dei **costi di funzionamento** per ogni ASA rispetto al 1° Margine di contribuzione
- Determinazione del **fatturato di equilibrio** per ogni ASA
- Analisi degli **scostamenti dall'equilibrio** in funzioni dei fatturati espressi nei periodi precedenti
- Analisi coerenza **costi ed efficienze/inefficienze** per ASA e valutazione degli interventi risolutivi
- Predisposizione del **Conto Economico** previsionale Annuale/Trimestrale/Mensile

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?
- ✓ Come e dove posso intervenire senza errori per adeguare i **costi generali**?

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 1699 risulteranno quelle lavorabili (al netto delle ferie, festività, permessi retribuiti e malattia)
- Costo del Titolare: ipotesi retribuzione lorda pari ad € 40.000,00 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

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					
RIMBORSO DEBITI		€ 101.440,32	€ 8.820,90	€ 339,27	
AFFITTO LOCALE		€ 10.908,00	€ 948,52	€ 36,48	
COSTO TITOLARE O SOCI		€ 40.000,00	€ 3.478,26	€ 133,78	
COSTI FISSI SPESE GENERALI AMM.NE		€ 39.750,00	€ 3.456,52	€ 132,94	
TOT. COSTI FISSI DI STRUTTURA		€ -	€ 192.098,32	€ 16.704,20	€ 642,47
COSTI SEMIFISSI					
COSTI PERSONALE DIRETTO		€ 104.214,00	€ 9.062,09	€ 348,54	
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		€ 3.885,87	€ 337,90	€ 13,00	
TOT. COSTI VARIABILI		€ 160.953,53	€ 13.995,96	€ 538,31	
TOT. COSTI di FUNZIONAMENTO		€ 353.051,86	€ 30.700,16	€ 1.180,78	

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** deve aiutare il farmacista in questo ed 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)

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 € 10,20

IVA € 0,93

PREZZO netto Iva € 9,27

COSTO netto Iva € 6,37 Incidenza costo del venduto 68,70 %

Margine di Contribuzione Lordo € 2,90 31,30 %

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	€ 120.000,00				
Otc+Sop	€ 600.000,00				
TOTALE RICAVI	€ 1.270.000,00				
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	€ 11.400,00	9,50%			
Otc+Sop	€ 222.180,00	37,03%	<i>Mcl senza applicazioni sconti</i>		
TOTALE MCL	€ 418.935,00	32,99%			

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* ».

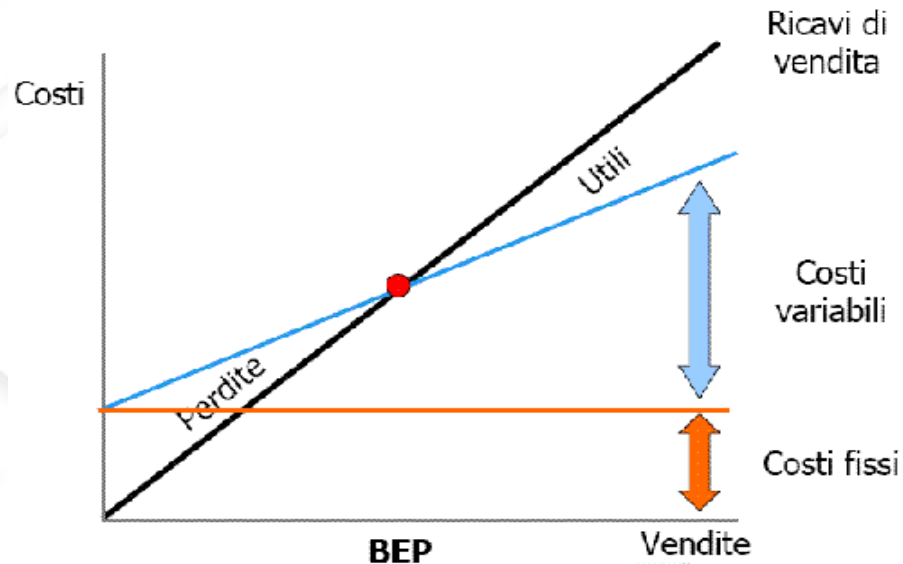
Etico	€ 400.000,00				
Generico	€ 150.000,00				
Codin	€ 120.000,00				
Otc+Sop	€ 600.000,00				
TOTALE RICAVI	€ 1.270.000,00				
Etico	€ 96.280,00	24,07%	<i>Mcl con applicazioni sconti e ritenute</i>		
Generico	€ 45.075,00	30,05%	<i>Mcl con applicazioni sconti e ritenute</i>		
Codin	€ 11.400,00	9,50%			
Otc+Sop	€ 192.180,00	32,03%	<i>Mcl con applicazioni sconti</i>		
TOTALE MCL	€ 344.935,00	27,16%			

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)



Fatturato di equilibrio

=

Totale costi fissi

Margine di contribuzione %

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.

Il Fatturato di Equilibrio

TOT. COSTI di FUNZIONAMENTO		€ 353.051,86	€ 30.700,16	€ 1.180,78
RIBALTAMENTO SETTORE INDIRETTO				
TOTALE COSTI di FUNZIONAMENTO DIVISI PER ASA				
	Inc. %	Anno	Mese	Giorno
FATTURATO DI EQUILIBRIO	100,00%	€ 1.336.406,63	€ 116.209,27	€ 4.469,59
Costo del venduto	73,58%	€ 983.354,77	€ 85.509,11	€ 3.288,81
Margine di contribuzione	26,42%	€ 353.051,86	€ 30.700,16	€ 1.180,78

Conto economico a Valore aggiunto

Totale ricavi

Corrispettivi Ticket (al netto trattenute e sconti)

Corrispettivi Codin

Corrispettivi Cassa

Corrispettivi Servizi

Costo del Venduto (R.I + Acquisti – R.F.)

Margine di Contribuzione Lordo

Costi amministrativi

Spese generali

Consulenze

Costi di marketing

Totale costi di struttura

Valore aggiunto

Costo del personale fisso
Compenso Titolari (figurativo)

Margine operativo lordo

Ammortamenti
Accantonamenti
Leasing

Utile Operativo

Proventi finanziari
Oneri finanziari

Risultato gestione corrente

Proventi straordinari
Oneri straordinari

Risultato prima delle imposte

Oneri tributari
Risultato d'esercizio

Conto Economico previsionale annuale

Margine contribuzione lordo

RICAVI NETTI delle VENDITE		1.336.406,63	
Ricavi corrispettivi		641.475,18	48,00%
Ricavi ricette		588.018,92	44,00%
Ricavi codin		106.912,53	8,00%
Ricavi altri servizi			0,00%
- Abbuoni e arrot. passivi			0,00%
Valore del venduto	(Vp)	1.336.406,63	100,00%
Costo del venduto	(Mat. P.)	983.354,77	73,58%
Altri costi diretti	(D.C.)	-	0,00%
Totale Costi Variabili	(T.D.C.)	983.354,77	73,58%
I° MARGINE di Contribuzione	(Vp - T.D.C.)	353.051,86	26,42%

Conto Economico previsionale annuale Risultato della Gestione Ordinaria

I° MARGINE di Contribuzione	(Vp - T.D.C.)	353.051,86	26,42%
<u>Spese di struttura</u>	(Str.)	61.308,00	4,59%
VALORE AGGIUNTO (VA)	VA=(1°Mg.-Str.)	291.743,86	21,83%
TOTALE COSTO DEL PERSONALE	(CDP Tot)	104.214,00	7,80%
<u>Compenso titolare</u>	(C.Amm.)	40.000,00	2,99%
MARGINE OPERATIVO LORDO	Mol=(VA - CDP Tot - C.Amm)	147.529,86	11,04%
Ammortamenti imm. materiali		10.000,00	0,75%
Ammortamenti imm. immateriali		55.555,56	4,16%
Canoni leasing			0,00%
Accantonamento al f.do rischi su crediti			0,00%
Ammortamenti ed accantonamenti		65.555,56	4,91%
UTILE OPERATIVO	Ro=(MOL - Amm.)	81.974,31	6,13%
<u>Proventi finanziari</u>		2.000,00	0,15%
<u>Oneri finanziari</u>		44.203,67	3,31%
Proventi accessori			0,00%
Oneri accessori			0,00%
Saldo Proventi ed Oneri		- 42.203,67	-3,16%
RISULTATO DELLA GESTIONE ORDINARIA		39.770,64	2,98%

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