

Michela Pallonari

MARKETING FARMACEUTICO STRATEGICO

SUPERA LE SFIDE DEL MERCATO GLOBALE
CON BUSINESS COACHING E COMUNICAZIONE EFFICACE

SECONDA EDIZIONE



Prefazione di *Gustavo Bacigalupo*



GESTIONE E TECNICHE COMUNICATIVE PER SODDISFARE I BISOGNI DEI CLIENTI



CAMBIARE CAPPELLO SIGNIFICA CAMBIARE IDEE,
AVERE UN’ALTRA VISIONE DEL MONDO.

C.G. Jung

Dario Flaccovio Editore

*A Pietro,
che ha ridisegnato la trama della mia vita*

Michela Pallonari

MARKETING FARMACEUTICO STRATEGICO

SUPERA LE SFIDE DEL MERCATO GLOBALE
CON BUSINESS COACHING E COMUNICAZIONE EFFICACE

Prefazione di *Gustavo Bacigalupo*

MICHELA PALLONARI
MARKETING FARMACEUTICO STRATEGICO

ISBN 9788857915432

© 2017 by Dario Flaccovio Editore s.r.l.



linktr.ee/DarioFlaccovioEditore

Seconda edizione: maggio 2023

Pallonari, Michela <1962->

Marketing farmaceutico strategico : supera le sfide del mercato globale con una gestione e comunicazione efficace / Michela Pallonari. – 2. ed. - Palermo : D. Flaccovio, 2023.

(Webbook)

ISBN 978-88-579-1543-2

1. Farmacie – Marketing – Impiego [di] Internet.

381.456150688 CDD-23

SBN PAL0363899

CIP - Biblioteca centrale della Regione siciliana “Alberto Bombace”

Nomi e marchi citati sono generalmente depositati o registrati dalle rispettive case produttrici. L'editore dichiara la propria disponibilità ad adempiere agli obblighi di legge nei confronti degli aventi diritto sulle opere riprodotte. La fotocopiatura dei libri è un reato. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata dall'editore.

Indice

<i>Prefazione di Gustavo Bacigalupo</i>	pag. 9
<i>Premessa</i>	» 13
1. Il tempo dopo il Covid: opportunità o minaccia	» 19
2. Economia e gestione delle farmacie	» 25
2.1. Lo scenario	» 25
2.2. Obiettivo: gestione	» 30
3. Il controllo di gestione	» 33
3.1. Il controllo di gestione	» 33
3.2. Contabilità analitica: una mappa di costi e ricavi	» 34
3.3. Le chiavi del successo	» 37
3.4. Il bilancio delle farmacie	» 40
3.5. Redditività della farmacia.....	» 42
3.5.1. La gestione del magazzino	» 43
3.5.2. La produttività del personale.....	» 44
3.5.3. L'analisi reddituale: la redditività delle vendite.....	» 44

4. Saper programmare: il piano strategico della farmacia.....	» 47
4.1. Introduzione.....	» 47
4.2. I passi per una pianificazione strategica.....	» 48
4.3. Le caratteristiche di un obiettivo strategico.....	» 49
4.4. Il tempo.....	» 50
4.5. Mettere a fuoco gli obiettivi.....	» 50
4.6. Le tre tappe di un piano strategico.....	» 52
5. Un caso pratico.....	» 59
5.1. Analisi finanziaria e patrimoniale.....	» 62
5.2. Finanziamenti.....	» 63
5.3. Considerazioni sul conto economico.....	» 64
5.4. Considerazioni sullo stato patrimoniale.....	» 65
6. Marketing in farmacia.....	» 79
6.1. Cosa è utile sapere.....	» 79
6.2. Strategie di marketing farmaceutico.....	» 81
6.3. Marketing: iniziamo a capire cosa è e cosa ci serve.....	» 83
6.4. Definire la nostra identità.....	» 89
6.5. Il bisogno del cliente e il core concept.....	» 94
6.6. Punti di forza e punti di debolezza.....	» 100
6.7. Le leve per battere la concorrenza.....	» 102
6.8. Come disporre i prodotti.....	» 104
6.9. I capisaldi della vendita.....	» 106
6.10. Il marketing emozionale: gli acquisti online.....	» 108
7. I motivi che inducono all'acquisto.....	» 115
8. Il consiglio e la comunicazione: un metodo di consiglio strutturato per non improvvisare mai.....	» 135
8.1. Le situazioni di acquisto.....	» 135
8.2. Le tre leve di sell out in farmacia.....	» 136
8.3. Puntare sul consiglio come leva decisiva.....	» 137
8.4. Il modello del consiglio.....	» 138
9. Il business coach: alcune regole importanti per la gestione del banco.....	» 141
10. La comunicazione.....	» 145
10.1. I tre livelli della comunicazione.....	» 146
10.2. Il ricalco.....	» 147

11. Il web per la farmacia	» 151
11.1. Internet: una macchina da guerra.....	» 151
11.2. Che social scegliere?.....	» 155
11.3. Impostare la nostra presenza sui social network.....	» 160
11.4. Strategie di marketing per i social network.....	» 165
11.5. Usare i social network per aumentare le vendite.....	» 169
11.6. Fidelizzare il cliente.....	» 171
 Bibliografia	 » 193

Contributori



Gustavo Bacigalupo

PREFAZIONE PAG 13

Avvocato esperto in legislazione farmaceutica. Nel 1972 insieme al rag. Franco Lucidi fonda lo Studio Bacigalupo-Lucidi che si avvale della Sediva per i servizi.



Fabrizio Ribelli

> PAG 173

Social media manager e strategist da dieci anni, oggi Instagram/ social coach e mentor con una community di oltre “20.000” persone. Realizza strategie e percorsi di formazione one-to-one per insegnare ad utilizzare Instagram in modo profittevole.



Manuel Salvadori

> PAG 177

Nutrizionista, Project Manager, start-upper CEO di vivereinforma srl. Docente per Università Cattolica del Sacro Cuore e diverse altre organizzazioni di divulgazione scientifica. Scrive su diverse piattaforme online.



Benedetto Motisi

> PAG 177

SEO e Copywriter, lo trovi in rete come SEOjedi. Si ritiene fortunato di poter lavorare per i motori di ricerca e le innovazioni che affronta dal punto di vista “umanistico”. Autore del libro *Influencer Marketing*. seojedi.it



Alessio Beltrami

> PAG 179

Consulente di comunicazione specializzato in Content Marketing. Autore di *Come Vendere con il Blog Aziendale*. Dal 2010 aiuta le aziende a generare nuovi clienti senza investire in pubblicità. blogaziendali.com



Maura Cannaviello

> PAG 183

Web Marketing Specialist, Content & Community Manager, Content Editor, Blogger (Milano), si occupa di comunicare in modo efficace l'identità digitale di aziende e professionisti, individuando e promuovendo strategie di Digital Marketing e Branding.

Prefazione

Negli ultimi anni il mondo delle Farmacie, investito dei profondi cambiamenti – tuttora ampiamente in corso – che impongono a qualsiasi azienda (e, dunque, anche alla Farmacia in quanto tale) di dotarsi di misure di monitoraggio valide quanto efficienti in grado di definire ed appuntare le strategie nel medio e nel lungo periodo, sembra sempre più attento all’individuazione di strumenti di gestione e di controllo che consentano di migliorare l’operato dell’impresa, sia sul piano generale che ancor più in certi reparti aziendali, e di conseguenza il suo rendimento economico. In questo quadro, è chiaro, si inserisce la centralità del *controllo di gestione*, strumento in grado di “fotografare” i dati già in possesso della Farmacia, analizzarli e interpretarli e dunque apportarvi – ancor meglio se all’esito di imprescindibili verifiche settoriali – le opportune correzioni, così da migliorare la performance e predisporre al tempo stesso obiettivi e strategie future. Le modalità di utilizzo del gestionale della Farmacia, troppo a

lungo limitate alla semplice analisi della routine del “carico e scarico” della merce e al confronto dei relativi prezzi d’acquisto (anche per settore merceologico, ovviamente), devono dunque ora evolversi in un autentico coinvolgimento di tutti gli operatori, raccogliendo pertanto anche le informazioni necessarie per affrontare scelte tempestive con un’attenzione costante ai risultati da raggiungere.

Tra tutte, le principali aree di interesse su cui intervenire sono – come del resto i titolari di farmacia ben sanno – quella del *retail* (acquisto, vendite, marginalità, ecc.), dell’*identità di brand* (c.d. *brand identity*), dei *social network* (utilizzo delle comunicazioni sul web) e del *business coach* (un “trainer” per il miglior rendimento del personale della farmacia al banco, letteralmente un “allenatore alle vendite”).

D’altra parte la Farmacia non può più sottrarsi a forme di controllo costanti e puntuali, né, men che meno, permettersi di non conoscere anche in profondità ogni dettaglio dell’attività e quindi anche i processi interni di gestione; non può inoltre rinunciare ad analizzare il punto di pareggio, la rotazione e la redditività di ogni reparto e dunque anche i costi di acquisto e i prezzi di vendita dei prodotti; non può più, insomma, rinunciare a un’attenta verifica periodica delle vendite ascritte o ascrivibili a ciascuna unità lavorativa.

Detto in sintesi, e per concludere, la Farmacia – proprio perché *azienda* – non può minimamente rinunciare a sapere, talora magari con qualche inevitabile approssimazione, che tipo di azienda essa rappresenta.

Avv. Gustavo Bacigalupo

Premessa

Il mercato delle farmacie è stato caratterizzato negli ultimi 20 anni da un profondo processo di sviluppo, come risulta dai differenti studi nazionali e internazionali sul tema.

Va poi rilevato che un notevole interesse è stato evidenziato da ricercatori e studiosi anche di diverse discipline come la psicologia, la sociologia, l'economia e gestione delle imprese; in particolare, una certa diffusione ha avuto il marketing (pharmacy marketing) acquisendo una certa autonomia e vivacità sia nel confronto accademico che in quello manageriale.

Come noto, i principali elementi di cambiamento possono essere individuati lungo diverse direttrici. Per quanto concerne il consumo, si evidenzia un processo di globalizzazione dei gusti che spinge verso una progressiva omogeneizzazione delle preferenze dei consumatori: sembrano affermarsi le tendenze al benessere che si differenziano sempre meno dall'appartenere ad una determinata area geografica e sempre più a specifici connotati socio-eco-

nomici e culturali. Si rileva, inoltre, un consistente cambiamento nell'*immagine della Farmacia*, che da “luogo di salute” si trasforma in “luogo di benessere” e da ultimo a luogo di “offerta servizi”. La pandemia ha contribuito ad accelerare il processo evolutivo della farmacia che da semplice luogo di dispensazione del farmaco è divenuta il primo presidio sanitario di prossimità in grado di erogare servizi al cittadino, segnando, di fatto, l'ingresso della farmacia dei servizi nel campo della prevenzione attiva in ambito sanitario.

La possibilità per il cittadino di accedere alle vaccinazioni anti-Covid e antinfluenzali in farmacia assume un valore emblematico in tale contesto. Questo non significa che non ci curiamo più, significa che ci ammaliamo meno poiché facciamo molta prevenzione e quindi con una maggiore tensione verso uno stato di salute sano. La riforma e l'ammodernamento della sanità richiedono nuovi modelli di gestione dei rapporti, rinnovate capacità di prevenzione, normative adeguate e investimenti sulle risorse, anche umane, impegnate nell'avvicinare i servizi e le prestazioni sanitarie ai cittadini. Lo scenario in cui operano le farmacie è caratterizzato da notevoli e diversificate spinte al cambiamento, come vedremo nel proseguo del libro.

Il “mondo farmacia” è una realtà molto complessa che si basa su un interessante paradosso: i forti elementi della tradizione si contrappongono al processo continuo di innovazione e sviluppo globale. La farmacia possiede un importante aspetto culturale, legato al territorio, ma allo stesso tempo svolge una fondamentale funzione economica nello scenario nazionale. Questi aspetti locali si mescolano agli aspetti economici, mostrando un complesso mix di elementi materiali prettamente consumistici e redditizi, tipici della grande impresa, e di elementi immateriali, legati alla cultura della piccola e media impresa. In questo momento lo scenario che si va formando è l'esatto specchio di questa apparente contraddizione: la vecchia figura del farmacista, maestro della salute e del “consiglio in più”, si scontra con i farmacisti-impren-

ditori emergenti, specializzati nelle attività di comunicazione e marketing, o affiancati da esperti consulenti, portatori di valore economico. Ma è proprio l’interazione sistemica tra l’economia e lo sviluppo a far sì che “Impresa/Farmacia” sia considerata un prodotto complesso e dinamico, dalle mille sfaccettature. Essa si inserisce nel mercato economico e finanziario, è divenuta un fenomeno di costume, costituisce un’esperienza, si parla così di “Experience”, gioca un ruolo sempre più attivo nel campo del benessere, sollecita le innovazioni scientifiche anche a livello cosmetologico, amplia la platea dei protagonisti che offrono servizi. Costituisce, quindi, una risorsa fondamentale per lo sviluppo della cultura e dell’economia di uno specifico territorio.

Proprio nel mercato l’immagine e il valore simbolico della farmacia devono essere rinnovati, per poter iniziare la scalata ad un nuovo target di consumatori. Con questo principio si è aperta la difficile opera di rifondazione del settore dermo-cosmetico, che ha comportato e sta ancora oggi comportando grandi investimenti di capitali e grande impegno non solo da parte delle farmacie, che sono il punto di partenza per tale rifondazione, ma anche da parte della clientela, che guarda con occhio differente la farmacia e la eleva quasi a “luogo sacro della bellezza”. Tale opera ha dato e sta dando i suoi frutti, riproponendo la cultura della “cura”, contribuendo in maniera decisiva alla reputazione del *made in Pharmacy*. Per capire quali sono le dinamiche attuali presenti nel settore è quindi indispensabile conoscere i cambiamenti avvenuti nell’ultimo decennio, le difficoltà odierne, le nuove tendenze dei consumatori, le strategie della concorrenza, le normative vigenti e le relative riforme per arrivare a tentare di dare una risposta al quesito: tradizione o innovazione?

Il trinomio *legislazione, tradizione e marketing* è alla base di questo lavoro, il quale, attraverso l’analisi e la comparazione di dati, vuole fornire un quadro della situazione del “mondo farmacia” e delle sue prospettive con specifico riferimento alle medie e piccole realtà.

Il testo approfondisce ed espone in termini semplici il controllo di gestione, elabora una analisi di bilancio e in particolare pone l'attenzione sul *marketing integrato* a sostegno di farmacisti, imprenditori e “frequentatori” di farmacie quale possibile percorso che renda più fluido il passaggio per avere una nuova visione della realtà aziendale. Le farmacie, nei prossimi anni, dovranno essere in grado di fronteggiare il mercato anche sperimentando percorsi innovativi, progetti di alleanza fra imprese e di integrazione con i propri territori, con le istituzioni, con le università in modo da generare un “valore di area” oltre che un valore per l'impresa.

A conclusione di questa premessa mi sia permesso ringraziare l'avv. Gustavo Bacigalupo e l'avv. Stefano Lucidi per aver creduto in me, la dott.ssa Fernanda Boffi per avermi incoraggiato “sempre”, i dottori Valerio Pulieri e Valerio Tarelli Salimbeni “per avermi sostenuto ancora prima” e a tutti i miei colleghi della Sediva che quotidianamente affrontano insieme a me le sfide del mercato. Uno speciale ringraziamento, con stima e amicizia, va a Monica Paparello per la superba ed elegante professionalità.

Un caloroso grazie va al dott. Fabrizio Ribelli per condividere e sostenere insieme “alcuni derivati” e una visione “oltre” della strategia.

Grazie inoltre a tutta la Karakter Coaching School e specialmente al dott. Vincenzo de Pace per aver indirizzato la mia curiosità e sostenermi ancora, a Pietro “sempre” per la comprensione, e a coloro che hanno direttamente o indirettamente, con suggerimenti e idee, permesso la realizzazione del presente volume.

Un particolare apprezzamento va alle farmacie, ai manager e ai consulenti che hanno fattivamente contribuito alla stesura di questo libro e alla generazione delle idee che in esso sono presentate. Se tanto debbo a studiosi, imprenditori, e associazioni, si evidenzia che la responsabilità di errori e imprecisioni è esclusivamente mia.

Michela Pallonari

1. Il tempo dopo il Covid: opportunità o minaccia

L'introduzione della Legge di Concorrenza spalanca le porte alle società di capitali, distrugge “l'esclusività” dei farmacisti a partecipare alle società titolari di farmacia, e inoltre dà la possibilità di affidare la direzione della farmacia ad un qualsiasi farmacista idoneo, anche non socio, e fa venir meno il limite delle quattro farmacie nella stessa provincia in capo alla stessa società.

Dopo l'ingresso dei capitali anche il mondo dei servizi professionali alla farmacia subirà un radicale cambiamento, e di questo è bene che tutti ne siano consapevoli. Certo è che fare previsioni è molto difficile. Possiamo ipotizzare che sicuramente l'impatto iniziale sarà molto meno drammatico di quello che deriverebbe dall'uscita della fascia C. L'apertura ai nuovi investitori ha portato, almeno all'inizio, una tendenza ad un incremento dei prezzi di cessione delle farmacie, anche se non si è trattato né di un fenomeno omogeneo né di un fenomeno duraturo. Ad una iniziale

fase di acquisizioni, che potrebbe interessare soprattutto alcune aree e alcune tipologie di farmacie (quelle a vocazione commerciale), adesso si evidenzia un radicale riassetto del mercato. Nel Regno Unito le prime due catene rappresentano oltre il 30% delle farmacie mentre in Norvegia il 40%. In uno scenario di creazione di due-tre grandi catene, potrebbe verificarsi dopo qualche anno una trasformazione dei mercati del controllo: uno per i grandi gruppi, l'altro per le piccole realtà (individuali o riunite in piccoli gruppi o piccole reti) con criteri di valutazione e accesso al credito completamente diversi. Quello che è certo è che il valore della farmacia dipenderà sempre più dalle capacità del suo titolare di farne un'impresa efficiente e redditizia; più si aumenta le potenzialità di sviluppo, più aumenterà il prezzo di cessione della farmacia. Il settore delle parafarmacie invece subirà un rilevante cambiamento. Resteranno certamente le parafarmacie nelle zone d'intensa vocazione commerciale come le zone turistiche e grandi città, magari formando vere e proprie catene se sapranno creare un proprio format e un marchio differenzianti.

Quello che posso aggiungere da “osservatore privilegiato” è che molti farmacisti si sono rimboccati le maniche e tengono sotto controllo le proprie aziende, hanno imparato a gestire sempre meglio l'attività al banco e il back office, hanno alzato la propria produttività e quella dei collaboratori, hanno imparato ad utilizzare a pieno i software gestionali. E gli effetti si vedono: gli ultimi bilanci mostrano chiari segnali che chi si dà da fare viene premiato da risultati lusinghieri. Mi permetto di aggiungere altre considerazioni. A parere della scrivente dobbiamo essere realistici e capire che il mondo cambia a un'alta velocità e la farmacia deve adeguarsi. Credo inoltre che questo potrebbe essere l'ultimo capitolo di un processo disgregativo, di quel progressivo smontaggio del sistema farmacia cominciato nel 2001 con l'approvazione della legge 405, passando per Storace, Bersani, Monti, fino ad arrivare a decretare la farmacia come il “primo presidio medico territoriale” dandole così un ruolo fondamentale nella prima assistenza.

Il tema dei servizi in farmacia è da tempo oggetto di dibattiti e approfondimenti ed è quindi possibile individuare alcuni elementi culturali di partenza relativamente consolidati, riferibili a tre macro aree di contenuti: aspetti generali, nuovi servizi e relazioni istituzionali.

Oggi è certamente riconosciuto il passaggio da una situazione storica di forte stabilità ad una di discontinuità difficilmente prevedibile.

Gli scenari economici, generali e istituzionali, sono cambiati in maniera profonda e difficilmente reversibile, come del resto già avvenuto in molti altri settori di servizi pubblici e di pubblica utilità. Per molti anni il quadro dei rapporti con la pubblica amministrazione è rimasto saldamente ancorato al modello della concessione del servizio pubblico di farmacia, con piena continuità anche delle relative regole economiche. Oggi non solo stanno cambiando i livelli di remunerazione nell’ambito del rapporto concessionario, ma l’istituto stesso della concessione di servizio è talora messo in discussione. I nuovi scenari pongono dunque l’esigenza di affrontare con decisione la sfida di un inedito dinamismo competitivo, che preme sulle farmacie non solo in termini di richiesta di efficienza e qualità dei servizi, ma anche in termini di rilancio su nuove basi della legittimazione ad operare in un contesto di mercato regolato.

Un secondo elemento da evidenziare è la riconosciuta importanza del carattere di prossimità.

Infatti nei dibattiti sui nuovi scenari, la prossimità viene spesso evidenziata come leva competitiva e fonte di legittimazione sociale di medio e lungo termine. È opportuno aggiungere che il concetto di “prossimità” non si riferisce soltanto alla capillare dislocazione fisica sul territorio, ma anche e soprattutto alla vicinanza della farmacia al paziente, attraverso le relazioni con quest’ultimo. Porre la centralità della farmacia come soggetto “prossimo” al paziente implica un’evoluzione piuttosto forte dell’idea della farmacia come puro (o prevalente) operatore commerciale, ben-

ché specializzato. Significa inoltre enfatizzare il ruolo della farmacia come realtà fortemente integrata all'interno del sistema sanitario nazionale e significa considerare con grande attenzione il potenziamento che al carattere di vicinanza può derivare dall'utilizzo delle tecnologie informatiche, in grado di inserire la farmacia all'interno di una rete di informazioni e servizi per la salute “web based”.

Un terzo fondamentale aspetto di carattere generale è rappresentato da una rinnovata centralità del farmacista.

Valorizzare la vicinanza al paziente e l'integrazione della farmacia all'interno dei sistemi sanitari regionali conduce necessariamente ad una rivalutazione del contributo professionale del farmacista.

La pandemia ha accelerato la realizzazione della farmacia dei servizi, che ora deve strutturarsi. I farmacisti sono stati fin da subito disponibili per poter dare assistenza al cittadino, hanno implementato numerose attività, come i vaccini e l'esecuzione dei tamponi antigenici, e hanno rappresentato un'importante campagna di screening per monitorare l'andamento della curva dei contagi. I farmacisti hanno dato prova di sapersi adattare ai cambiamenti, rispondendo in maniera immediata ed efficace alle esigenze dettate dalla pandemia. La farmacia italiana si è distinta nel corso dell'emergenza sanitaria, è stata in prima linea, dimostrando valore e passione per la propria professione. Mentre la pandemia esercitava un'enorme pressione sui sistemi sanitari europei, i farmacisti territoriali hanno dato un contributo rilevante confermandosi un punto di riferimento per i cittadini, anche in una situazione di emergenza così difficile.

La farmacia del futuro deve puntare su:

- ♦ potenziamento dei servizi correlati alla dispensazione professionale del farmaco
- ♦ digitalizzazione dei processi e dei servizi
- ♦ applicazione di standard di qualità e di sostenibilità

- ♦ collaborazione con le Istituzioni per far fronte ai principali problemi di salute pubblica.

Una farmacia, quindi, sempre più integrata nei sistemi sanitari nazionali e collegata in rete con le altre strutture sanitarie, sostenibile deve essere in grado di affrontare le sfide della Sanità del futuro. È necessario riorganizzare il sistema partendo dalle esperienze che abbiamo vissuto, con obiettivi che vadano a rafforzare il loro ruolo nell'ambito dell'assistenza al paziente.

Inoltre acquisisce un ruolo di maggiore portata la commercializzazione tramite il web e quindi l'e-commerce.

Mi fa piacere pensare che questo libro possa essere visto come un'occasione per affrontare le sfide che attendono i farmacisti dal punto di vista imprenditoriale. Per farlo occorre un sano ottimismo, unito alla consapevolezza della necessità di comprendere che la farmacia è un'impresa e come tale va gestita, rispettando i parametri di una sana e corretta amministrazione. Occorre la consapevolezza che cambiare è necessario, senza dimenticare mai che al centro della tua impresa c'è e ci sarà sempre la voglia di essere, sopra ogni cosa, farmacista.

2. Economia e gestione delle farmacie

2.1. Lo scenario

Per secoli le farmacie hanno avuto come fine quello di produrre medicinali e di distribuirli al pubblico: il farmacista era “lo speciale” e la sua figura era centrale nella comunità perché era un po’ medico e un po’ stregone, un po’ consigliere e un po’ autorità di riferimento. Non era certo suo compito quello di andare a cercare clienti (o pazienti), era ovvio che fossero loro ad andare da lui. Del resto, non avevano alternative visto che era l’unico posto in cui potessero trovare le cure per i propri malanni.

Dal secondo dopoguerra, nei paesi maggiormente industrializzati, è partita la produzione industriale dei farmaci, e la loro conseguente standardizzazione. Questo si può considerare come uno dei primi effetti dell’enorme progresso tecnico e scientifico raggiunto in campo medico, ma anche come uno dei primi effetti dell’irruzione dell’era industriale nei processi di cura delle persone. Questo processo comportò una scissione irreversibile tra

produzione e distribuzione dei prodotti attinenti alla salute. Da questo periodo, e fino alla metà degli anni '80, le farmacie sono state luoghi di distribuzione di ciò che le case farmaceutiche producevano e che il medico curante prescriveva ai pazienti o che, talvolta, era loro consigliato dallo stesso farmacista.

Si è trattato di un cambiamento molto profondo, che non metteva però in discussione l'immagine del farmacista come professionista al servizio della salute, di operatore sanitario a stretto contatto coi cittadini, investito di una certa autorevolezza, e che spesso veniva consultato in prima battuta per qualsiasi problema concernente la salute stessa, facendo di fatto da “primo soccorso” per malattie non gravi. Anche in questo caso il farmacista era per così dire passivo, nel senso che non era suo compito quello di andare a cercare clienti, di fidelizzarli. Era scontato che fossero loro a cercarlo, anzi a doverlo cercare quando avevano bisogno di farmaci. Dagli anni '90 la domanda di prodotti per la salute e la cura del corpo è aumentata in maniera esponenziale. Le ragioni sono molteplici: c'è stato un graduale aumento medio della vita, una necessità di vedere aumentare contemporaneamente anche la qualità della vita stessa, una tendenza a spostare sull'assistenza domiciliare del paziente le lunghe degenze ospedaliere, una maggiore cura della persona, una maggiore consapevolezza del proprio corpo, una ricerca del benessere a tutto tondo, il desiderio di essere o almeno apparire più belli e in forma.

Da quel momento il ruolo del farmacista cambia in maniera anche abbastanza radicale. Inizia, infatti, a operare in un mercato in forte e rapidissima crescita, favorita da mutamenti sociali, culturali e demografici e soprattutto da un approccio positivo, ottimista e fiducioso verso la medicina, il farmaco e il parafarmaco. Grazie al miglioramento del proprio tenore di vita, le persone dedicano maggiore attenzione alla prevenzione, alle condizioni igieniche, al benessere psicofisico in genere, inteso non più solamente come necessità di curare le malattie in atto. La cura del corpo diviene un'abitudine di massa, un lusso possibile e addirittura in alcuni

casi necessario, non più privilegio esclusivo delle classi sociali più elevate.

Il farmacista è identificato come un professionista della sanità vicino al pubblico, un riferimento capace di consigliare, guidare, rassicurare, integrare le prescrizioni del medico di fiducia e, in alcuni casi, anche di sostituirlo.

Fino alla metà degli anni '80 per i farmacisti non vi era alcun problema di concorrenza esterna, poiché erano depositari di una licenza che li collocava in un determinato territorio di loro esclusiva pertinenza, ossia non potevano essere assegnate licenze ad altre farmacie vicino a quella già esistente. La maggior parte dei prodotti trattati poteva essere venduta esclusivamente in farmacia e, anche quando alcuni operatori decidevano di allargare l'offerta ad articoli non tradizionali, la forza dell'immagine e della tradizione storica della farmacia era tale da assecondare questa tendenza e favorire le vendite.

In un simile ambiente, non era posta particolare cura agli aspetti più propriamente imprenditoriali della gestione della farmacia in quanto azienda: esisteva soltanto una naturale attenzione al contenimento dei costi e a sfruttare al meglio le risorse disponibili.

Anche il farmacista, talvolta, doveva compiere scelte imprenditoriali relative all'assunzione di nuovo personale, all'ampliamento e alla ristrutturazione dei locali, all'assortimento dei prodotti da trattare. Erano però decisioni semplici, in un ambiente di fiducia generalizzata in cui i rischi erano pochissimi e le opportunità notevoli. Il mercato del lavoro era veramente flessibile e gli istituti di credito concedevano con facilità finanziamenti anche agevolati, certi della garanzia rappresentata da un'azienda che operava in un mercato dinamico e in continua espansione, con molti articoli venduti in esclusiva. Avere una farmacia significava sostanzialmente essere economicamente in una botte di ferro: le patologie e la necessità di curarsi aumentavano, insieme al bisogno di soddisfare le proprie esigenze di benessere e cura della persona, e quindi sarebbero aumentati con certezza anche i clienti.

Proprio in quegli anni intervengono, nello scenario sopra delineato, profondi mutamenti sociali e di politica commerciale, che portano la farmacia a essere quella che è oggi, ossia un negozio che deve competere con altri negozi che vendono la sua stessa merce (con esclusione dei farmaci di fascia A che restano – per ora – di pertinenza delle farmacie) e pian piano anche con i negozi virtuali che nascono online.

Vedere come avviene questo cambiamento di scenario ci può aiutare a comprendere come rapportarci alla realtà in cui ci troviamo oggi e prepararci a quella che ci aspetterà domani.

A inizio anni '90, il nuovo ambiente in cui la farmacia è chiamata a svolgere la propria azione appare molto complesso e ricco di rischi, ma anche, per chi è più attento, di opportunità da cogliere e sfruttare.

I mutamenti demografici intervenuti nella popolazione provocano alcuni spostamenti nella domanda: diminuisce la vendita di prodotti per l'infanzia in conseguenza al calo demografico, si incrementa la vendita di prodotti destinati alla terza età a causa del rilevante aumento della durata della vita, e dell'esigenza che a una maggior durata corrisponda anche una buona qualità.

Di fronte a tale crescita della domanda, tuttavia, i sistemi sanitari dei vari paesi si sono rivelati in grado di assicurare solamente le prestazioni minime e quelle indispensabili, legate a un reale pericolo di vita per il paziente, o necessarie a curare patologie croniche. La spesa sanitaria comincia a subire rilevanti tagli e si sposta un po' di più a carico del paziente stesso. Il livello di ospedalizzazione cala drasticamente, e si tende a tenere il paziente in reparto soltanto il minimo indispensabile.

I medici sono quindi invitati a essere più severi e selettivi nella prescrizione di farmaci e analisi, da limitare ai casi di effettivo e reale bisogno. Le specialità medicinali sono classificate in fasce, non tutte rimborsabili, in relazione non solo all'efficacia e ai principi attivi, ma anche al prezzo praticato, al fine di contenere la spesa pubblica, cresciuta ormai in maniera esponenziale

nel settore sanitario e quindi non più sostenibile dallo Stato, soprattutto perché figlia di sprechi enormi. D'altra parte, aumenta la disponibilità sul mercato dei medicinali di uso ormai consolidato, testati su decine di migliaia di pazienti, e pertanto ritenuti sufficientemente sicuri e tali da poter essere distribuiti anche in assenza di prescrizione medica, in un'ottica volta a favorire l'automedicazione che, senza dubbio, influisce positivamente sui costi pubblici. Contemporaneamente si crea una situazione di profonda crisi nella medicina, nel farmaco e nel sistema sanitario in genere. Ciò in parte è il risultato di sprechi e inefficienze, di una cattiva gestione, di un'estrema politicizzazione e burocratizzazione della sanità, di tagli notevoli al settore, ma anche e soprattutto dell'incapacità di mantenere fede alle attese suscitate. Le risorse economiche non bastano più per tutti, per cui gran parte del pubblico deve sopportare costi elevati per soddisfare dei bisogni che hanno ormai carattere primario.

Si modificano inoltre le abitudini della popolazione. I ritmi diventano sempre più frenetici e i punti vendita tradizionali sono sostituiti dai supermercati e dai centri commerciali. La farmacia perde in parte la sua centralità riguardo al tema di vendita di prodotti legati alla salute sul territorio. La vendita di farmaci da banco avviene anche nei supermercati, nelle parafarmacie, online. Il farmacista si trova ad affrontare ciò che fino a questo momento non aveva minimamente preso in considerazione, ossia la “concorrenza”. Non soltanto può esserci una parafarmacia o un supermercato con reparto farmaceutico a pochi metri dalla nostra farmacia, ma c'è il mercato globale dato dai negozi online.

Inoltre si sviluppa contemporaneamente nel campo della salute e del benessere un'offerta enorme di prodotti spesso simili tra loro, che devono distinguersi non tanto per l'efficacia, quanto piuttosto per caratteristiche commerciali, come la facilità d'uso e la somministrazione, le confezioni diverse.

Di fronte a tali situazioni il farmacista si trova in una situazione di estremo disagio. Il mercato del farmaco etico non è più sufficiente

a consentire la sopravvivenza dell'azienda farmacia. Il consumo si contrae a causa delle pratiche restrittive e dei tagli alla spesa, in parte dovuta ad una perdita di fiducia nella medicina tradizionale da parte del pubblico. Le imprese farmaceutiche sono costrette ad abbassare i prezzi, poiché sono finiti i tempi delle “vacche grasse” in cui lo Stato rimborsava tutto e senza badare ai reali costi, e abbassando i prezzi si riducono anche i margini di ricarico del farmacista. La concorrenza sottrae alla farmacia gran parte della domanda di prodotti collaterali (dietetici, cosmetici, articoli sanitari, prodotti per l'infanzia, celiachia), perché i nuovi canali di distribuzione sono più graditi al pubblico, per allestimento, possibilità di scelta, a volte costi minori.

Si comincia a mettere in discussione la figura professionale del farmacista, da molti percepito come un venditore al pari di tutti gli altri, che però riceve un'ingiustificata rendita di posizione. Al circolo virtuoso degli anni precedenti si sostituisce in tempi brevissimi un circolo vizioso: la ricerca dei finanziamenti si fa sempre più difficile, il costo del denaro aumenta, le garanzie richieste sono sempre maggiori, i clienti non sono più automaticamente fidelizzabili.

Occorre un radicale cambiamento di mentalità, occorre dare un'immagine nuova alla farmacia. E deve cambiare anche il farmacista, che deve acquisire un ruolo attivo e non limitarsi a quello passivo che ha sempre avuto sul mercato. Inizia l'era di una effettiva gestione imprenditoriale della farmacia, e di un farmacista che agisca con mentalità imprenditoriale nei confronti di tutti gli attori e operatori del sistema.

2.2. Obiettivo: gestione

La funzione principale di un imprenditore è di fissare gli obiettivi da raggiungere, di organizzare e pianificare le attività necessarie con un continuo e costante controllo di gestione.

Il farmacista dovrebbe porsi obiettivi da raggiungere e controllare al termine di ciascun esercizio, quali ad esempio: aumentare la redditività dello spazio espositivo della farmacia, aumentare l'indice di rotazione dei prodotti (per ridurre l'investimento in scorte) e abbassare i costi di gestione del magazzino e quant'altro.

Esistono poi degli obiettivi essenziali raggiungibili nel corso di più esercizi e conseguibili solo attraverso un'accurata programmazione di tutte le attività necessarie.

Si tratta di obiettivi sia rivolti al fatturato e all'utile netto da raggiungere, sia alla riduzione degli oneri finanziari che l'impresa sopporta. Questi obiettivi sono necessari per recuperare risorse economiche da poter investire per i miglioramenti interni. Vi possono essere infine degli obiettivi straordinari, ad esempio: un ampliamento del punto vendita; l'introduzione di tecnologie e metodi di gestione innovativi per dare un'immagine nuova della farmacia; l'introduzione di reparti specifici per consulenze professionali, ossia lavorare bene affinché la tua farmacia diventi **BRAND**. Prima di introdurre un caso pratico mi preme soffermarmi sul controllo di gestione.

3. Il controllo di gestione

Nel gestire la nostra impresa, la nostra farmacia, oltre a razionalizzare la spesa e contenere i costi ove possibile, bisogna puntare a una crescita costante, sia in termini di maggior profitto che di presenza sul mercato. Questo comporta la piena consapevolezza delle dinamiche economiche della farmacia, possibile solo tramite un’attenta analisi dei costi e dei ricavi, anche relativamente a ogni singolo reparto, chiamata *controllo di gestione*.

3.1. Il controllo di gestione

Tenere sotto osservazione e analizzare i costi e i profitti della nostra farmacia significa avere costantemente il polso della situazione dell’intera farmacia, e dei singoli reparti di cui è composta, in maniera più approfondita rispetto alla contabilità generale. Bisogna perciò introdurre ulteriori sistemi di analisi, capaci di darci un quadro dei dati più dettagliato, come può essere la contabilità analitica.

Come prima cosa bisogna monitorare il complesso della nostra attività, e porre attenzione a quelli che vengono definiti centri di costo e di profitto, cosa che ci permetterà di studiare le nostre strategie di investimento. Raggruppando i dati in modo omogeneo potremo avere un quadro economico specifico per ogni reparto e complessivamente per l'intera attività e otterremo così gli strumenti per avere una visione globale della situazione reddituale. Il controllo di gestione è quindi quell'attività con la quale controlliamo che la nostra farmacia abbia una gestione capace di farci raggiungere gli obiettivi che ci siamo dati quando abbiamo pianificato le nostre strategie di marketing.

Le fasi del processo si possono così riassumere:

- ♦ stabilire obiettivi e programmi nel breve periodo
- ♦ monitorare costantemente i risultati conseguiti
- ♦ confrontare obiettivi e risultati
- ♦ individuare le azioni da compiere per correggere la direzione e con quali strumenti farlo.

Per fare tutto ciò abbiamo bisogno dei seguenti strumenti:

- ♦ contabilità analitica
- ♦ budgeting
- ♦ contabilità generale e il bilancio di esercizio
- ♦ reporting.

3.2. Contabilità analitica: una mappa di costi e ricavi

Analizzare i flussi finanziari è una operazione indispensabile per farci rendere conto di quali siano le differenze in negativo fra entrate e uscite durante determinati periodi e per ogni reparto, spingendoci ad esaminare i dati economici.

La contabilità generale ci serve per analizzare i costi e i ricavi, e ci fa quindi vedere con chiarezza l'andamento della nostra attivi-

tà, se è in utile o perdita, durante un determinato periodo; quella analitica risulta indispensabile quando si vuole o si deve mettere mano ai conti per tagliare o ridimensionare alcune spese, per esempio se ci sono reparti che non producono utile o ne producono troppo poco.

Grazie alla contabilità analitica possiamo renderci conto dei risultati della nostra azienda e dei singoli reparti e, se questi non sono soddisfacenti, ci può aiutare a cambiare strategia di marketing.

La farmacia è una piccola impresa, che non si può permettere di rimanere in perdita aspettando passivamente che il mercato migliori. Appena ci è chiaro che siamo in perdita, che la nostra azienda è in crisi, dobbiamo intervenire immediatamente, ridimensionando le spese, cambiando il genere di investimenti, ridisegnando i nostri obiettivi e tutte le strategie di marketing, cercando di capire dove non hanno funzionato e perché.

L'alternativa può essere quella di finanziare le perdite, ma non è ragionevole farlo, dato che non possiamo sapere quanto durerà la crisi e se la situazione cambierà. Certo, se un reparto è in perdita momentanea, cioè se di solito è in utile e per un trimestre va in perdita, bisognerà senz'altro tenerlo presente e capire come mai: in casi come questo si può "rischiare" e aspettare e vedere come va il reparto nel o nei trimestri successivi. Se la perdita diventa una costante allora bisognerà intervenire. Grazie alla contabilità analitica possiamo comprendere dove agire.

L'analisi dei costi viene fatta grazie al documento di contabilità generale, ed è a questo punto che ci arriva in aiuto la contabilità analitica, indispensabile per farci capire quanto sia importante lo scostamento tra fatturato e utile, ossia quanto incidono i costi. I dati della contabilità analitica sono gli stessi della contabilità generale, quello che cambia è in pratica la maniera di suddividerli e di analizzarli. Infatti l'obiettivo che si pone la contabilità analitica è quello di conoscere l'andamento di ogni singolo reparto, ossia dove e quando vengono generati i costi e i ricavi. L'analisi deve quindi essere dettagliata e tempestiva, affinché si possa intervenire.

La contabilità analitica si realizza molto semplicemente individuando per ogni singolo reparto ciò che produce ricavo e quali sono i costi diretti, in questa maniera si può avere la misura della capacità di performance del reparto. In altre parole, tramite l'utilizzo della contabilità analitica, possiamo determinare il valore dei singoli costi e capire quali sono quelli che gravano di più sul reparto e che influiscono quindi sulla sua redditività. Altro strumento molto utile è il controllo del budget attraverso la pianificazione mirata delle risorse, la suddivisione delle competenze, il controllo degli obiettivi dei singoli reparti. Stabilire un budget per ogni reparto ci aiuta a programmare correttamente i costi e i possibili ricavi, grazie all'analisi delle cifre passate. Perciò il documento annuale che elaboriamo, oltre a mettere in evidenza i risultati che vogliamo raggiungere nel prossimo periodo, serve anche come guida per la gestione dei singoli reparti, visto che ognuno di essi avrà un suo budget di riferimento.

Quali prodotti prenderemo e metteremo in vendita nel nostro negozio – o ancora meglio per ogni singolo reparto – il prossimo anno, o il prossimo trimestre? In che quantità, ossia quale sarà l'approvvigionamento del nostro magazzino? A che prezzo? Molto semplicemente dal prodotto fra prezzo e quantità si otterrà il ricavo atteso. Se riusciamo ad andare nel dettaglio in questa fase, possiamo comprendere quanto realmente ci costa la commercializzazione di un prodotto o servizio (pubblicità, personale ecc.). Anche riguardo ai costi commerciali dobbiamo essere in grado di stabilire un budget. Per costi commerciali ovviamente intendiamo tutti quei costi che dobbiamo sostenere per poter vendere un prodotto o servizio: pubblicità, personale specializzato, merce acquistata...

Siccome il mercato è sempre più saturo e spietato, e i margini di guadagno sono sempre più ridotti, dobbiamo essere molto realistici sul ricavo che ci aspettiamo. Calcolare bene i costi di gestione ci preserva dallo stimare una previsione di ricavo eccessiva rispetto alle nostre reali possibilità, e soprattutto ci dà la possi-

bilità di intervenire in ogni singolo reparto per razionalizzarne la gestione.

Difficilmente noi come farmacia avremo costi di produzione veri e propri, ma è possibile che ci siano in caso avessimo un laboratorio per le preparazioni galeniche, o se produciamo una nostra linea di prodotti. In questo caso dobbiamo tenere presente, nel calcolo degli approvvigionamenti, non soltanto le giacenze iniziali ma anche le previsioni di produzione e quindi di vendita. E tra i costi legati alla produzione bisogna considerare anche quelli di macchinari, attrezzature e immobilizzazioni in genere. In ogni caso il budget più complesso da realizzare è quello dei costi generali, essendo il più difficile da calcolare perché si tratta di tutti quei costi relativi all'ordinaria amministrazione: le utenze, le spese di cancelleria, le spese postali, le spese per il personale amministrativo (che sia in sede o meno, per esempio nel caso avessimo un commercialista), gli oneri tributari, le spese di manutenzione ecc. Come riferimento per il calcolo di questi costi si può usare il consuntivo degli anni passati, da integrare con eventuali previsioni di costi aggiuntivi. Teniamo presente che i costi generali, normalmente, non dovrebbero aumentare in maniera proporzionale al volume di affari. Infine una volta predisposti gli obiettivi è necessario vedere se e come si discostano e verificare le possibili cause che hanno portato a tale deviazione, provvedendo se è il caso a modificare l'obiettivo.

3.3. Le chiavi del successo

Che cosa ha permesso alla nostra farmacia di aumentare il profitto, di fidelizzare più clienti, di ottenere in breve risultati economici migliori? Quali sono i fattori chiave intervenuti a creare questo successo? Individuare e analizzare questi fattori, queste variabili, e poterli anche controllare, ci permette di crescere come azienda. Per misurare questi fattori chiave dobbiamo servirci di report, il cui fine è quello di evidenziare come si sta comportando la farma-

cia in generale e ogni singolo reparto in particolare. Questi report devono avere determinate caratteristiche:

FREQUENZA

Se noi stessi gestiamo in prima persona degli strumenti capaci di fornirci dei report periodici, a cui affiancare quelli tradizionali, possiamo avere la situazione sott’occhio con la frequenza che desideriamo, e che scegliamo in funzione del ritmo con cui prendiamo le decisioni.

TEMPESTIVITÀ

Ovviamente a un’alta frequenza dei report vanno associati degli strumenti che ci permettono di fornirci i dati in tempo utile per la nostra azione decisionale. Devono appunto essere tempestivi, altrimenti rischiano di essere inutili.

FORMA

La forma del resoconto ha un’importanza che non va sottovalutata. È infatti la forma che ci permette di visualizzare e decodificare i dati con chiarezza e correttezza.

PERSONALIZZAZIONE

I report ce li dobbiamo cucire addosso su misura, infatti la standardizzazione rischia di renderceli meno fruibili e meno precisi. Ognuno di noi deve poter avere le informazioni di cui ha davvero bisogno.

RAGGIUNGIBILITÀ

Questi report personalizzati devono poter essere per noi accessibili in tempi molto brevi, quindi bisogna che il loro invio sia previsto tramite mezzi rapidi, come posta elettronica o condivisione remota via cloud.

Tutte queste caratteristiche fanno del report un mezzo potente ed effettivamente utile quando dobbiamo prendere delle decisioni. Altro mezzo a disposizione è il revenue management, indispensabile quando la flessibilità dell’offerta è molto ampia rispetto al

cambiamento della domanda. Il processo di revenue management è costituito da tre fasi, che sono parallele rispetto al controllo di gestione ma che si focalizzano soltanto sull’analisi dei ricavi:

- ♦ l’analisi
- ♦ la gestione
- ♦ il controllo.

Per analisi dei ricavi si intende la capacità di individuare i cosiddetti centri di ricavo, là dove si riescono a realizzare le marginalità di guadagno. In questo senso, come centri di ricavo si possono considerare fattori strategici quali:

- ♦ la segmentazione dei clienti, per esempio su base socio-economica, caratteriale, di abitudini d’acquisto, di età ecc.
- ♦ l’analisi del settore di attività dei clienti, ossia a quali reparti ogni categoria di clienti è più interessata
- ♦ la diversificazione dei canali di vendita dei prodotti, per esempio se soltanto in negozio oppure anche online ecc.
- ♦ l’ideazione di famiglie di prodotti, e quindi la creazione di reparti o, all’interno dei reparti, di categorie specifiche.

L’obiettivo finale è quello di dotare la farmacia di un insieme di sistemi (metodi, tecniche, ma anche strumenti informatici) capaci di aiutarci nel prendere decisioni strategiche, massimizzando i ricavi e abbattendo il più possibile i costi.

La seconda fase è quella della gestione operativa dei ricavi, che ha come obiettivo quello di incrementare notevolmente i ricavi stessi e la redditività attraverso:

- ♦ interventi sui prezzi dei prodotti venduti, differenziandoli o gestendo i prodotti disponibili in maniera più oculata
- ♦ incrementi dei volumi di vendita, ampliando le nostre quote di mercato oppure aprendoci ad altri mercati (la vendita online per esempio)

- ♦ contenimento delle componenti negative di ricavo, ossia le vendite promozionali, gli sconti, le consegne a domicilio ecc.

La terza fase è quella del controllo di gestione vero e proprio attraverso l'utilizzo dell'analisi di bilancio.

Prima di presentare lo schema di bilancio illustriamo che cosa è questo mostro e come è composto.

3.4. Il bilancio delle farmacie

Il bilancio è composto da due parti: il conto economico e lo stato patrimoniale. Essi esprimono diversi aspetti della medesima azienda: il primo dal punto di vista dinamico, il secondo dal punto di vista statico.

STATO PATRIMONIALE

Lo stato patrimoniale è composto da attivo e passivo. In esso sono indicati, tra le attività, i beni materiali e immateriali di cui la farmacia dispone (fabbricati, arredi e attrezzature, software, avviamento, magazzino, crediti v/clienti, cassa e banche) e tra le passività, i debiti (v/banche, per altri finanziamenti, v/fornitori, v/erario, debiti per mutui, v/personale dipendente) e il patrimonio netto. I debiti rappresentano il capitale dato da terzi, mentre il patrimonio netto rappresenta l'investimento di risorse fatte dal farmacista.

CONTO ECONOMICO

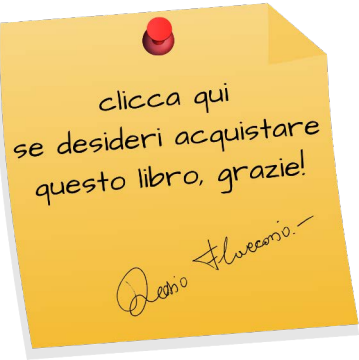
Il risultato economico dell'esercizio è dato dalla differenza tra costi e ricavi. Le tipiche voci di ricavo sono: ricavi di vendita, suddivisi in fatturato mutualistico e non; ricavi per servizi (es. noleggio aerosol, test diagnostici); ricavi diversi (vendite con fattura); ricavi per servizi speciali erogati in convenzione con il SSN (prenotazioni Cup, distribuzione medicinali per conto Asl); proventi finanziari (dividendi, interessi attivi).

I costi sono: costo del venduto, acquisti da produttori, variazio-

ne delle rimanenze; stipendi e compensi a collaboratori; costi per servizi, quali vigilanza, manutenzione, canoni di leasing e di locazione, consulenze (legali e fiscali), canoni di assistenza; consumi, ossia utenze varie; spese generali, quali quote associative, amministrative, cancelleria; oneri bancari e finanziari, come gli interessi passivi e le spese bancarie, ammortamenti, svalutazioni, accantonamenti, oneri straordinari.

Il conto economico fa notare alcuni risultati intermedi, che consentono di comprendere in che modo è raggiunto il risultato finale dell'esercizio:

- ♦ i ricavi netti, che segnalano il volume di vendite dell'esercizio, indicano la quota di mercato della farmacia e influiscono sul suo valore di avviamento
- ♦ il primo margine di contribuzione (utile), che evidenzia la differenza tra prezzi di vendita e costi di acquisto dei prodotti
- ♦ il risultato della gestione caratteristica, che evidenzia quanta parte del margine di contribuzione è assorbita dai costi diretti della attività commerciale (spese di trasporto, retribuzione del personale)
- ♦ il risultato della gestione accessoria, dato dalla differenza tra i ricavi e i costi delle attività collaterali (es. servizi)
- ♦ la somma dei due margini rappresenta il risultato della gestione ordinaria, ossia il valore aggiunto netto
- ♦ il risultato della gestione finanziaria è dato dalla differenza tra i proventi finanziari (dividenti e interessi attivi) e gli oneri finanziari (che rappresentano la remunerazione dei finanziatori esterni, banche e società finanziarie)
- ♦ il saldo delle componenti straordinarie
- ♦ il reddito netto, che rappresenta l'utile prelevabile dal titolare, si ottiene sottraendo dalla sommatoria dei predetti risultati le quote di utili spettanti a terzi e le imposte sul reddito dell'esercizio.



clicca qui
se desideri acquistare
questo libro, grazie!

Dario Flacciano.