



Gestire la farmacia come un'impresa

Guida pratica al controllo di gestione, ai numeri e alle decisioni
che determinano la redditività di una farmacia

PharmaRating

COMMERCIALISTI PER FARMACIE

www.pharmarating.it

Indice

Introduzione	La farmacia è cambiata. La gestione deve cambiare con lei
Capitolo 1	La farmacia come impresa: dal banco al bilancio
Capitolo 2	Leggere i numeri: le voci di bilancio che contano davvero
Capitolo 3	La marginalità: dove si forma (e dove si perde) l'utile
Capitolo 4	Il magazzino: il capitale fermo sugli scaffali
Capitolo 5	Liquidità e rapporti con la filiera distributiva
Capitolo 6	Il rischio nascosto delle dilazioni lunghe dei depositi farmaceutici
Capitolo 7	Il personale: costo del lavoro e produttività del team
Capitolo 8	La fiscalità della farmacia: i punti di attenzione
Capitolo 9	Il debito: quando è fisiologico e quando diventa un problema
Capitolo 10	Quanto vale la mia farmacia
Capitolo 11	Il cruscotto mensile: gli indicatori da monitorare
Conclusione	Da dove cominciare: il percorso di analisi

Introduzione

Per decenni la farmacia italiana ha potuto contare su un contesto stabile: margini regolati, concorrenza limitata, domanda costante. Quel contesto non esiste più. La remunerazione sul farmaco rimborsato si è progressivamente ridotta, la concorrenza di parafarmacie, grande distribuzione e canale online ha eroso il commerciale, il capitale entrato nel settore ha alzato l'asticella su servizi, orari e comunicazione. Nel frattempo i costi — personale, affitti, energia, oneri finanziari — sono cresciuti.

Il risultato è che oggi due farmacie con lo stesso fatturato possono avere redditività completamente diverse. La differenza non la fa quasi mai la posizione o la fortuna: la fanno le scelte gestionali. Il mix di vendita, la politica di acquisto, la rotazione del magazzino, l'organizzazione del personale, la struttura finanziaria, la forma giuridica e fiscale.

Questa guida nasce dall'esperienza di oltre quindici anni al fianco di farmacie e operatori della distribuzione del farmaco, e ha un obiettivo semplice: dare al titolare gli strumenti per leggere la propria farmacia con gli occhi dell'imprenditore, prima ancora che del farmacista. Non contiene formule astratte, ma i numeri che ogni titolare dovrebbe conoscere della propria azienda e le domande giuste da porsi — e da porre al proprio consulente.

Come usare questa guida

Ogni capitolo affronta un'area gestionale e si chiude con indicazioni operative. La guida può essere letta in sequenza o consultata direttamente sul tema di interesse.

Le soglie e i valori di riferimento indicati sono orientativi: ogni farmacia va valutata nel suo contesto specifico. Per un'analisi puntuale sulla singola realtà, il punto di partenza è sempre il bilancio degli ultimi esercizi.

01 | La farmacia come impresa: dal banco al bilancio

Il primo passaggio è culturale. La farmacia è al tempo stesso un presidio sanitario e un'azienda commerciale: la seconda dimensione finanzia la prima. Un titolare che non conosce i propri numeri non sta proteggendo la professione, la sta esponendo. Le crisi delle farmacie non arrivano quasi mai all'improvviso: si annunciano anni prima nei bilanci, sotto forma di margini in calo, magazzino che cresce più del fatturato, debiti verso i fornitori che si allungano.

Le tre domande a cui ogni titolare deve saper rispondere

- Quanto guadagno davvero? Non il fatturato, non l'incasso: l'utile netto, dopo tutti i costi, le imposte e un equo compenso per il lavoro del titolare.
- Dove sono i miei soldi? Una farmacia può chiudere il bilancio in utile e non avere liquidità: l'utile può essere immobilizzato in magazzino, in crediti o assorbito dalle rate dei finanziamenti.
- La mia struttura regge? Forma giuridica, indebitamento e organizzazione devono essere coerenti con la dimensione della farmacia e con i progetti futuri (ampliamento, acquisizioni, passaggio generazionale, cessione).

Rispondere a queste tre domande una volta l'anno, in occasione del bilancio o della dichiarazione dei redditi, non è sufficiente. La gestione richiede un presidio periodico: chi guarda i numeri ogni mese corregge la rotta in settimane, chi li guarda una volta l'anno scopre i problemi quando sono già costati decine di migliaia di euro.

In sintesi

Il fatturato è vanità, l'utile è opinione, la cassa è realtà: la gestione va presidiata su tutti e tre i livelli, con dati mensili e non solo con il bilancio annuale.

02 | Leggere i numeri: le voci di bilancio che contano davvero

Il bilancio (o, per le ditte individuali in semplificata, il quadro dei ricavi e dei costi) è la radiografia della farmacia. Non serve essere commercialisti per leggerlo: bastano poche voci, lette nell'ordine giusto e confrontate nel tempo. L'analisi su un solo esercizio dice poco; il confronto su tre esercizi rivela le tendenze, ed è sulle tendenze che si decide.

Il conto economico riclassificato

La riclassificazione più utile per la farmacia parte dai ricavi e scende per margini progressivi:

- Ricavi delle vendite, distinti almeno tra SSN (al netto delle trattenute), libera vendita con ricetta e commerciale/servizi.
- Primo margine (margine lordo): ricavi meno costo del venduto (acquisti rettificati della variazione delle rimanenze). È l'indicatore più importante della gestione caratteristica.
- Margine operativo (EBITDA): primo margine meno costi di struttura — personale, affitto, utenze, servizi. Misura la capacità della farmacia di generare cassa.
- Utile ante imposte e utile netto: dopo ammortamenti e oneri finanziari. Per le ditte individuali va sempre considerato al netto di un compenso figurativo del titolare, altrimenti si confonde il reddito d'impresa con la remunerazione del lavoro.

I valori di riferimento del settore

Con le dovute cautele — dimensione, ubicazione e mix incidono molto — una farmacia in equilibrio presenta tipicamente un primo margine tra il 30% e il 34% dei ricavi, un'incidenza del costo del personale (incluso il compenso figurativo del titolare) tra il 13% e il 16%, un EBITDA tra il 10% e il 15%. Scostamenti significativi da questi intervalli non sono automaticamente patologie, ma sono sempre domande a cui trovare risposta.

Attenzione alle medie

Il valore medio di settore serve da bussola, non da giudizio. Una farmacia rurale sussidiata, una farmacia di centro commerciale e una farmacia urbana tradizionale hanno strutture di margine fisiologicamente diverse: il confronto più affidabile è quello della farmacia con sé stessa, esercizio dopo esercizio.

03 | La marginalità: dove si forma (e dove si perde) l'utile

Il primo margine della farmacia è una media ponderata di marginalità molto diverse tra loro: il farmaco etico rimborsato ha margini regolati e decrescenti al crescere del prezzo, il farmaco di libera vendita e il parafarmaco hanno margini commerciali pieni, i servizi hanno marginalità elevata ma assorbono tempo del personale. Gestire la marginalità significa gestire il mix.

Le leve sugli acquisti

- Canale di acquisto: il rapporto tra acquisti dal grossista (servizio, consegne plurigiornaliere, resi) e acquisti diretti dall'industria (sconti maggiori, ma lotti minimi e capitale immobilizzato) va calibrato prodotto per prodotto, non per abitudine.
- Sconti e premi di fine anno: vanno contrattati, monitorati e contabilizzati correttamente. Un premio target dimenticato o non maturato per pochi punti di volume vale spesso più di molte micro-trattative quotidiane.
- Generici ed equivalenti: la sostituzione, dove possibile e clinicamente appropriata, migliora il margine unitario e merita una politica di banco condivisa con tutto il team.

Le leve sulle vendite

- Scontrino medio e pezzi per scontrino: il consiglio professionale associato alla vendita (cross-selling sanitario, non commerciale aggressivo) è la leva più efficace e più coerente con il ruolo della farmacia.
- Category e esposizione: i prodotti ad alto margine devono avere la visibilità che meritano; l'esposizione non può essere decisa dai fornitori.
- Servizi: telemedicina, autoanalisi, vaccinazioni, CUP. Vanno prezzati considerando il costo del tempo-lavoro, non offerti come cortesia indistinta.

Il controllo che pochi fanno

Confrontare periodicamente lo sconto medio effettivo ottenuto sugli acquisti con le condizioni contrattate: differenze anche di un punto percentuale, su centinaia di migliaia di euro di acquisti annui, valgono migliaia di euro di margine.

04 | Il magazzino: il capitale fermo sugli scaffali

Il magazzino è quasi sempre la prima voce dell'attivo di una farmacia e, insieme, la più sottovalutata. Ogni euro di giacenza è un euro di liquidità sottratto alla gestione: un magazzino sovradimensionato si finanzia con il fido bancario o con l'allungamento dei pagamenti ai fornitori, e in entrambi i casi ha un costo.

L'indice di rotazione

L'indicatore chiave è la rotazione: costo del venduto annuo diviso giacenza media. Una farmacia ben gestita ruota il magazzino complessivo indicativamente 8-12 volte l'anno, con l'etico che ruota più velocemente e il commerciale più lentamente. Una rotazione complessiva inferiore a 6-7 segnala quasi sempre giacenze eccessive, referenze dormienti o acquisti diretti mal dimensionati. L'indicatore speculare sono i giorni di copertura: 365 diviso la rotazione.

Le azioni concrete

- Analizzare le giacenze per classe di rotazione: le referenze ferme da oltre 6-12 mesi vanno rese, promozionate o eliminate dal riordino, non riordinate per inerzia.
- Dimensionare gli acquisti diretti sul sell-out effettivo: lo sconto extra dell'industria si annulla se la merce resta ferma otto mesi.
- Usare i dati del gestionale: ogni farmacia dispone di statistiche di rotazione per referenza che raramente vengono consultate con metodo.
- Verificare la coerenza tra magazzino fisico e magazzino contabile: le rimanenze dichiarate in bilancio hanno anche rilevanza fiscale e nelle operazioni di cessione vengono sempre verificate dall'acquirente.

Un esempio numerico

Farmacia con 1.500.000 € di costo del venduto e 250.000 € di giacenza media: rotazione 6, copertura di circa 61 giorni. Portando la rotazione a 8 (copertura 46 giorni) la giacenza scende a circa 187.500 €: oltre 60.000 € di liquidità liberata una tantum, più il risparmio annuo di oneri finanziari sul minor capitale immobilizzato.

05 | Liquidità e rapporti con la filiera distributiva

La farmacia ha una caratteristica finanziaria invidiabile: incassa in gran parte a vista (banco e carte) e per la parte SSN con tempi regolari e controparte pubblica, mentre paga i fornitori a 30-90 giorni. Questo ciclo, se governato, genera cassa strutturalmente. Se non governato, la stessa caratteristica maschera i problemi: la liquidità apparente del banco convive con un'esposizione crescente verso la distribuzione intermedia, che emerge solo quando il grossista riduce il fido o chiede rientri.

I segnali da monitorare

- Giorni medi di pagamento fornitori: se si allungano progressivamente senza una rinegoziazione formale, la farmacia si sta finanziando con il debito commerciale.
- Composizione del debito verso i grossisti: la quota scaduta e la presenza di piani di rientro sono il termometro più sensibile della tensione finanziaria.
- Utilizzo del fido bancario: un fido di cassa utilizzato stabilmente al massimo non è elasticità, è debito consolidato al costo sbagliato.

Quando il debito commerciale è già pesante

L'esperienza insegna che l'esposizione verso la filiera va affrontata presto e in modo strutturato: consolidamento con piani di rientro sostenibili, eventuale rifinanziamento bancario assistito da garanzie, e negli scenari più compromessi gli strumenti di composizione della crisi previsti dal Codice della crisi d'impresa. La differenza tra una ristrutturazione ordinata e una crisi conclamata la fa quasi sempre il tempo: i margini di manovra si riducono ogni mese di attesa.

Regola pratica

Costruire un prospetto mensile di tesoreria a 3-6 mesi: incassi attesi (banco + DCR), pagamenti programmati (fornitori, rate, imposte, personale). È lo strumento più semplice ed efficace per non farsi sorprendere dalle scadenze fiscali e contributive concentrate.

06 | Il rischio nascosto delle dilazioni lunghe dei depositi farmaceutici

Merita un capitolo dedicato una prassi diffusa e sottovalutata: l'utilizzo del deposito farmaceutico (la distribuzione intermedia) come finanziatore di fatto della farmacia, attraverso dilazioni di pagamento molto lunghe — 120, 150, anche 180 giorni — spesso accompagnate dalla concentrazione degli acquisti su quel canale. È una combinazione che nel breve periodo sembra ossigeno e nel medio periodo, con grande regolarità, diventa la causa principale delle crisi di farmacia che osserviamo nella pratica professionale.

Perché la dilazione a 4-6 mesi non è un regalo

- La dilazione ha un prezzo, anche se non compare in fattura. Il deposito che concede 150-180 giorni recupera il costo di quel credito nelle condizioni commerciali: sconti inferiori, minore accesso a premi e promozioni, listini meno favorevoli. La farmacia paga un finanziamento implicito a un tasso che, se esplicitato, risulterebbe spesso superiore a quello bancario — e lo paga erodendo il primo margine, cioè proprio la grandezza che dovrebbe generare la cassa per rimborsare il debito.
- La dilazione lunga maschera la gestione. Con 4-6 mesi di respiro sui pagamenti, una farmacia che genera cassa negativa continua ad apparire liquida: il banco incassa, il conto regge, ma il debito verso il deposito cresce mese dopo mese. Quando il problema emerge, non è più un problema di tesoreria: è un debito commerciale consolidato pari a diversi mesi di acquisti, cioè spesso a centinaia di migliaia di euro.
- Si compra il presente con il futuro. Il meccanismo diventa rotativo: gli incassi di oggi pagano gli acquisti di sei mesi fa, e gli acquisti di oggi si pagheranno con gli incassi che ancora non ci sono. La farmacia entra in una spirale in cui non può ridurre gli acquisti dal deposito — servono a mantenere il fido — anche quando le condizioni peggiorano.

Il secondo campanello: più di metà degli acquisti fuori dal canale diretto

Il problema si aggrava quando alla dilazione lunga si somma la composizione del mix di acquisto. Quando oltre la metà degli acquisti non è canalizzata verso le industrie e transita dal deposito, la farmacia rinuncia sistematicamente agli sconti del canale diretto sulle referenze ad alta rotazione — dove il diretto rende di più — e concentra il proprio debito su un unico creditore. Gli effetti si cumulano:

- Margine: la differenza di condizioni tra diretto e deposito sulle referenze adatte al diretto vale tipicamente diversi punti percentuali; applicata a oltre metà degli acquisti annui, la perdita di primo margine si misura in decine di migliaia di euro l'anno.
- Dipendenza: un solo fornitore che pesa per la maggioranza degli acquisti e vanta un credito di 4-6 mesi ha, di fatto, il controllo della continuità aziendale. Può ridurre il fido, chiedere rientri, condizionare le consegne alla riduzione dello scaduto — e nei casi di tensione lo fa.
- Garanzie: le esposizioni rilevanti verso i depositi sono spesso assistite da garanzie personali del titolare, effetti o riconoscimenti di debito, talvolta da pegno o riserva di proprietà. Il rischio d'impresa trasla così sul patrimonio personale, e in caso di crisi il deposito è quasi sempre il creditore più rapido e meglio garantito.
- Valore: in sede di cessione, un debito verso la distribuzione pari a più mesi di acquisti riduce il prezzo euro su euro e complica la trattativa, perché l'acquirente pretende che venga sistemato prima o

contestualmente al closing.

Come rientrare, con metodo

- Misurare l'esposizione reale: debito complessivo verso i depositi rapportato agli acquisti medi mensili. Oltre 2-3 mesi di acquisti, la situazione va gestita attivamente; oltre 4, va ristrutturata.
- Ricanalizzare progressivamente verso il diretto le referenze ad alta rotazione, liberando margine da destinare al rientro — senza però immobilizzare in magazzino il beneficio ottenuto (capitolo 4).
- Riportare il deposito al suo ruolo naturale: servizio, consegne plurigiornaliere, referenze a bassa rotazione — con dilazioni fisiologiche, non come banca di fatto.
- Formalizzare il rientro dello scaduto con un piano scritto e sostenibile, eventualmente sostituendo il debito commerciale con debito bancario a medio termine, che costa meno e non condiziona le forniture.

La verifica da fare subito

Due numeri, ricavabili in un'ora dalla contabilità: quota degli acquisti annui non canalizzata verso le industrie e debito verso i depositi espresso in mesi di acquisti. Se la prima supera il 50% e il secondo supera i 3 mesi, la farmacia sta finanziando la propria gestione al costo sbagliato e con il creditore sbagliato: è il momento di un'analisi approfondita, prima che sia il deposito a imporre i tempi.

07 | Il personale: costo del lavoro e produttività del team

Il personale è il primo costo di struttura della farmacia e, insieme, il suo principale asset commerciale: al banco si costruiscono la fiducia, lo scontrino medio e la fedeltà del cliente. Per questo il costo del lavoro non va semplicemente compresso, va reso produttivo.

Gli indicatori essenziali

- Incidenza del costo del lavoro sui ricavi: includendo il compenso figurativo del titolare, un valore tra il 13% e il 16% è fisiologico; oltre, va capito se il problema è il costo o il fatturato.
- Ricavi per addetto (a tempo pieno equivalente): permette confronti omogenei nel tempo e con il settore.
- Copertura dei turni: la sovrapposizione del personale nelle fasce di minor traffico è uno dei costi occulti più frequenti; i dati degli scontrini per fascia oraria consentono di ridisegnare i turni sul flusso reale.

Le leve organizzative

- Delegare ai collaboratori aree di responsabilità misurabili (category, magazzino, servizi) con obiettivi e riscontri periodici.
- Valutare gli strumenti di welfare aziendale e i premi legati a obiettivi: a parità di costo per la farmacia, aumentano il netto percepito e l'ingaggio del team.
- Formare il banco sul consiglio: la differenza tra un dispensatore e un professionista del consiglio vale punti di margine, non decimali.

Il costo che non si vede

Il turnover. Ogni sostituzione costa selezione, formazione e mesi di minore produttività. Trattenere un buon collaboratore con un intervento mirato costa quasi sempre meno che sostituirlo.

08 | La fiscalità della farmacia: i punti di attenzione

La fiscalità della farmacia presenta specificità che meritano un presidio dedicato. Non si tratta solo di adempiere correttamente, ma di scegliere: la forma giuridica e le opzioni fiscali disponibili producono, a parità di risultato economico, carichi tributari anche molto diversi.

Le aree tipiche

- Forma giuridica: ditta individuale, società di persone o S.r.l. non sono equivalenti. La S.r.l. consente la pianificazione tra utili distribuiti e trattenuti e una diversa protezione patrimoniale, ma comporta costi di struttura e regole proprie (anche ai fini della normativa di settore). La scelta va fatta sui numeri, non sulle mode.
- Gestione IVA: la coesistenza di aliquote diverse e il regime di ventilazione dei corrispettivi, dove applicato, richiedono controlli periodici; errori di impostazione si trascinano per anni.
- Trattenute e componenti della distinta contabile riepilogativa: la corretta contabilizzazione delle trattenute sul rimborso SSN incide su ricavi, IVA e margini apparenti.
- Rimanenze finali: la valorizzazione del magazzino ha effetto diretto sul reddito imponibile e va sostenuta da inventari attendibili.
- Investimenti: automazione di magazzino, arredi, apparecchiature per i servizi possono accedere, a seconda delle norme tempo per tempo vigenti, a crediti d'imposta e incentivi che vanno verificati prima dell'ordine, non dopo.

Un capitolo a parte merita la pianificazione in vista di operazioni straordinarie: cessione, conferimento, donazione o passaggio generazionale hanno trattamenti fiscali profondamente diversi a seconda di come e quando vengono impostati. Le scelte fatte anche solo un paio d'anni prima dell'operazione possono cambiare il carico fiscale in misura rilevante.

Il principio guida

In materia fiscale il tempismo vale quanto la competenza: quasi tutte le ottimizzazioni legittime richiedono di essere impostate prima dell'evento che le rende utili.

09 | Il debito: quando è fisiologico e quando diventa un problema

Il debito non è di per sé un male: quasi tutte le farmacie nascono o si sviluppano a debito (acquisto della titolarità, ristrutturazioni, robotizzazione). Il punto è la sostenibilità: il debito è sano quando la gestione operativa genera cassa sufficiente a servirlo lasciando respiro alla farmacia e al titolare.

I due indicatori chiave

- Rapporto tra posizione finanziaria netta ed EBITDA: indica quanti anni di risultato operativo servirebbero per rimborsare il debito. Fino a 3-3,5 volte è in genere gestibile; oltre 4-5 la struttura va rivista.
- DSCR (rapporto tra cassa generata e servizio del debito): sotto 1 la farmacia non genera abbastanza cassa per pagare le rate ed erode liquidità o accumula scaduto. È anche l'indicatore che banche e Codice della crisi guardano per primi.

Le soluzioni, in ordine di gravità

- Rinegoziazione delle scadenze (allungamento dei piani di ammortamento) per riallineare le rate alla cassa effettivamente generata.
- Consolidamento delle esposizioni a breve (fidi, scaduto fornitori) in debito a medio-lungo termine, possibilmente con garanzie pubbliche dove accessibili.
- Ristrutturazione del debito commerciale con la distribuzione intermedia attraverso accordi formalizzati.
- Strumenti del Codice della crisi (composizione negoziata, accordi di ristrutturazione) quando la tensione è strutturale: usati per tempo, consentono di salvaguardare l'azienda e il suo valore.

Il segnale da non ignorare

Pagare le imposte o i contributi in ritardo per pagare i fornitori (o viceversa) non è una tecnica di tesoreria: è il sintomo che la struttura del debito non è più coerente con la cassa generata, e va affrontato come tale.

10 | Quanto vale la mia farmacia

Ogni titolare dovrebbe conoscere l'ordine di grandezza del valore della propria farmacia anche se non intende venderla: il valore è la sintesi di tutte le scelte gestionali e la base di ogni decisione straordinaria — cessione, ingresso di soci, passaggio generazionale, ricorso al credito.

Come si valuta una farmacia

La prassi utilizza principalmente due approcci, da leggere insieme. Il primo è il multiplo dell'EBITDA normalizzato: il risultato operativo viene depurato dalle componenti straordinarie e dalle politiche del titolare (compensi, costi promiscui) e moltiplicato per un coefficiente che il mercato esprime tipicamente tra 6 e 9 volte, in funzione di dimensione, ubicazione, crescita e qualità dell'avviamento; al risultato si sottrae la posizione finanziaria netta. Il secondo è il multiplo del fatturato (storicamente usato nel settore, con coefficienti indicativi tra 0,8 e 1,3 volte i ricavi), utile come riscontro ma sempre meno affidabile da solo: due farmacie con lo stesso fatturato possono valere cifre molto diverse.

Cosa aumenta (e cosa distrugge) il valore

- Aumentano il valore: margini stabili o crescenti, mix ricco di commerciale e servizi, magazzino sano, contabilità ordinata e verificabile, team strutturato non dipendente dalla sola presenza del titolare, contratto di locazione lungo e a canone sostenibile.
- Riducono il valore: scaduto verso fornitori ed erario, contenziosi, magazzino gonfiato o obsoleto, ricavi in calo, promiscuità tra gestione aziendale e spese personali che rendono i numeri poco leggibili per un acquirente.

Chi intende vendere entro 2-3 anni dovrebbe iniziare subito a preparare la farmacia alla due diligence dell'acquirente: bilanci puliti, magazzino verificato, posizione fiscale e contributiva regolare. La preparazione anticipata vale regolarmente più di qualunque trattativa sul prezzo. E la stessa attenzione va posta alla fiscalità della cessione, che va pianificata prima di firmare qualunque impegno.

11 | Il cruscotto mensile: gli indicatori da monitorare

Tutto quanto visto nei capitoli precedenti si traduce, operativamente, in un cruscotto di controllo mensile: una pagina di numeri, sempre gli stessi, confrontati con il mese precedente, con lo stesso mese dell'anno prima e con l'obiettivo. Trenta minuti al mese, se i dati sono organizzati, bastano per governare la farmacia.

Area	Indicatore	Frequenza
Vendite	Fatturato per reparto; scontrino medio; pezzi per scontrino	Mensile
Margini	Primo margine % complessivo e per reparto; sconto medio acquisti	Mensile
Magazzino	Giacenza; rotazione; giorni di copertura; referenze ferme	Mensile
Tesoreria	Saldo banche; utilizzo fidi; scaduto fornitori; prospetto incassi/pagamenti a 3 mesi	Mensile
Personale	Costo del lavoro; incidenza sui ricavi; ricavi per addetto	Trimestrale
Struttura	EBITDA; PFN/EBITDA; DSCR; utile progressivo	Trimestrale

Due condizioni rendono il cruscotto davvero utile. La prima è la qualità del dato: contabilità aggiornata mensilmente e gestionale ben impostato. La seconda è la costanza: un cruscotto consultato tre volte l'anno non è un cruscotto, è un archivio. L'ideale è associare al dato un commento sintetico e, dove serve, un'azione con un responsabile e una scadenza.

Semaforo, non termometro

Il cruscotto non deve misurare tutto: deve accendersi quando qualcosa esce dall'intervallo atteso. Per ogni indicatore vanno quindi definite soglie di attenzione tarate sulla singola farmacia, a partire dai suoi bilanci storici.

Conclusione — Da dove cominciare

Se questa guida ha un messaggio, è che la buona gestione della farmacia non richiede rivoluzioni: richiede metodo. Conoscere i propri numeri, confrontarli nel tempo, presidiare poche leve — margini, magazzino, tesoreria, personale, fiscalità, debito — con regolarità. Le farmacie che lo fanno non solo guadagnano di più: valgono di più, attraversano meglio i momenti difficili e affrontano da una posizione di forza le scelte straordinarie.

Il punto di partenza naturale è una diagnosi: l'analisi dei bilanci degli ultimi esercizi, letta con gli indicatori illustrati in queste pagine, dice in poche ore dove la farmacia sta creando valore e dove lo sta disperdendo.

Richieda l'analisi gratuita della Sua farmacia

PharmaRating offre ai titolari un'analisi preventiva gratuita e senza alcun impegno successivo: a partire dai bilanci degli ultimi esercizi, individuiamo punti di forza e criticità della gestione e li discutiamo insieme in un colloquio dedicato, con le possibili soluzioni.

Sito: www.pharmarating.it · WhatsApp: +39 393 830 2448 · E-mail: contatti@pharmarating.it

Nota — I contenuti di questa guida hanno finalità informativa e non costituiscono consulenza professionale. Valori, soglie e riferimenti normativi citati sono indicativi e soggetti a variazione: ogni decisione gestionale, fiscale o societaria va assunta previa verifica sulla situazione specifica della singola farmacia. © PharmaRating — Tutti i diritti riservati. Ne è vietata la riproduzione, anche parziale, senza autorizzazione.