SERVIZI FARMACIA ITALIA
SOCIETA' BENEFIT

SFI PHARMA INSIGHTS / GUIDA 01

La tua farmacia fattura.

Ma quanto ti rimane *davvero?*

I 7 numeri che un titolare dovrebbe conoscere prima di decidere.

Una mini-guida pratica per il farmacista imprenditore.



SERVIZI FARMACIA ITALIA | Edizione ottobre 2026

Materiale divulgativo e formativo. Gli esempi sono illustrativi e vanno adattati alla singola farmacia.

02 / Fatturato non significa risultato



Un aumento delle vendite può convivere con margini in calo, costi crescenti e liquidità sotto pressione. Per guidare una farmacia occorre distinguere il volume d'affari dalla capacità di generare risultati e cassa.

Questa guida propone sette indicatori semplici. Non sono una valutazione completa del bilancio, ma un primo cruscotto per formulare domande migliori al commercialista e al consulente gestionale.

Un esempio illustrativo

Due farmacie fatturano entrambe 1,5 milioni di euro. La prima gestisce scorte, personale e mix in modo disciplinato; la seconda accumula prodotti lenti e sconti poco controllati. A parità di ricavi, il risultato economico e la cassa possono essere molto diversi.



FARMACIA A

Fatturato
1,5 milioni €

- Gestione scorte efficiente
- Personale ottimizzato
- Mix equilibrato
- Margini sotto controllo

Risultato economico e cassa positivi



FARMACIA B

Fatturato
1,5 milioni €

- Prodotti lenti in accumulo
- Sconti non controllati
- Costi in crescita
- Margini in calo

Risultato economico e cassa sotto pressione

La prima verifica

Recupera conto economico, dati gestionali, inventario e flussi di cassa degli ultimi dodici mesi. Controlla che i periodi e i criteri di classificazione siano coerenti prima di confrontare i numeri.



- **Conto economico** — ultimo 12 mesi
- **Dati gestionali** — vendite, categorie, sconti
- **Inventario** — giacenze e rotazione
- **Flussi di cassa** — entrate, uscite, liquidità

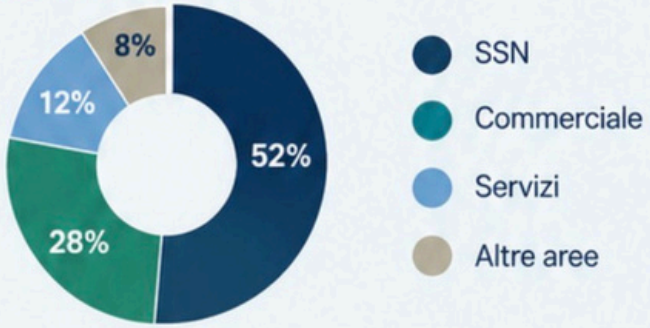
03 / Numeri 1, 2 e 3: la qualità dei ricavi

1 Ricavi per categoria

Misura quanto fatturato arriva da SSN, commerciale, servizi e altre aree secondo una classificazione coerente. Il mix aiuta a capire dove cresce la farmacia e da cosa dipende.



Esempio di mix ricavi



2 Margine lordo

Formula di base: (ricavi netti - costo del venduto) / ricavi netti × 100. Attenzione alla corretta contabilizzazione di resi, sconti, premi e rimanenze; il criterio va concordato con chi cura il controllo di gestione.

MARGINE LORDO (%)

$$\frac{\text{Ricavi netti - Costo del venduto}}{\text{Ricavi netti}} \times 100$$

3 Margine per categoria

Una media generale può nascondere differenze importanti. Calcola il margine per segmenti omogenei, senza trascurare tempo professionale, costi di servizio e assorbimento di capitale.

Esempio di margine per categoria



Esempio puramente didattico

Ricavi netti 100.000 euro; costo del venduto 72.000 euro; margine lordo 28.000 euro, pari al 28%.
Non equivale all'utile: da qui vanno ancora considerati i costi operativi e le altre componenti economiche.

RICAVI NETTI		COSTO DEL VENDUTO		MARGINE LORDO
100.000 €	-	72.000 €	=	28.000 € 28%



04 / Numeri 4 e 5: costi e produttività



4 Incidenza del costo del personale

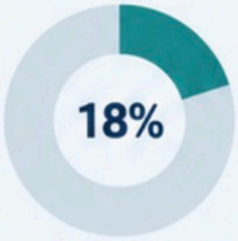
Rapporto indicativo: costo complessivo del personale / ricavi netti × 100. Interpretalo insieme a orari, servizi offerti, carichi di lavoro e qualità dell'assistenza. Tagliare il costo senza misurare gli effetti può danneggiare il servizio.

INCIDENZA COSTO DEL PERSONALE

$$\frac{\text{Costo del personale}}{\text{Ricavi netti}} \times 100$$

Esempio illustrativo

Ricavi netti 1.000.000 €
Costo del personale 180.000 €



Valuta il dato insieme a:

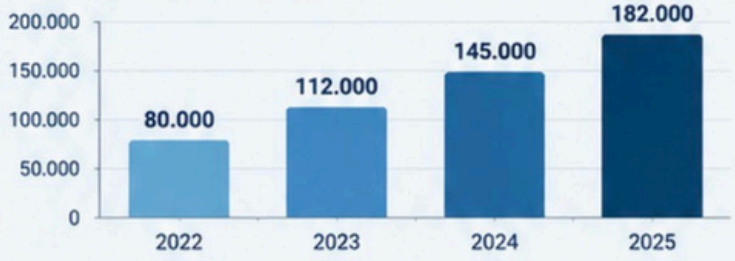
- Ore di apertura
- Servizi offerti
- Carichi di lavoro
- Qualità dell'assistenza

5 Risultato operativo

Osserva un indicatore operativo definito in modo stabile nel tempo, distinguendolo da utile netto e flussi di cassa. Eventuali confronti con altre farmacie richiedono omogeneità contabile e gestionale.



Esempio di andamento

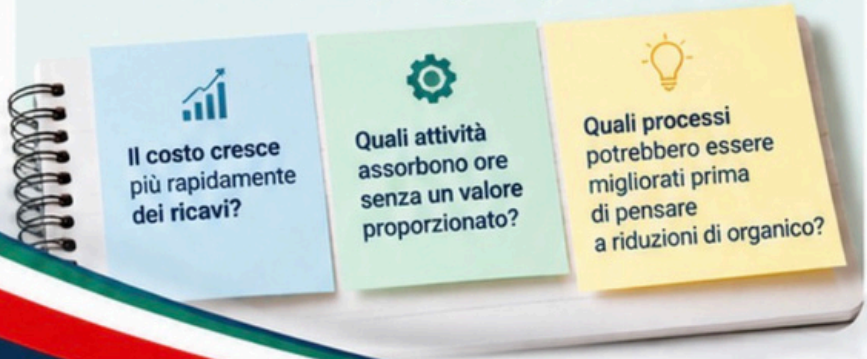


Per un'analisi corretta considera sempre anche:

- Ammortamenti e accantonamenti
- Investimenti in servizi
- Stagionalità
- Flussi di cassa

Tre domande pratiche

Queste domande aiutano a individuare le aree su cui intervenire per migliorare produttività ed efficienza.



Errore da evitare

Non usare un solo rapporto per giudicare la produttività del team. Una farmacia con servizi ad alta intensità professionale può avere una struttura dei costi diversa da una focalizzata su volumi commerciali.

05 / Numeri 6 e 7: scorte e cassa



6 Rotazione del magazzino

Formula indicativa: costo del venduto annuo / giacenza media valorizzata al costo. Una rotazione bassa può indicare capitale immobilizzato, ma va letta per categoria, stagionalità e disponibilità necessaria per garantire il servizio.

Esempio didattico

Costo del venduto annuo
900.000 €

Magazzino medio
150.000 €

Rotazione magazzino
6 volte l'anno



Da analizzare per categoria

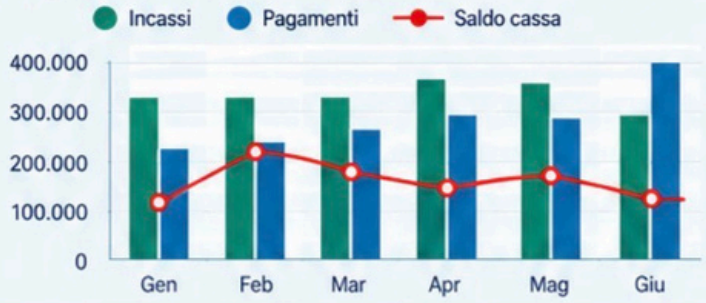
- **Farmaci etici** — rotazione e disponibilità
- **OTC e integratori** — stagionalità e scorte minime
- **Cosmesi e dermo** — rotazione più alta
- **Altri prodotti/servizi** — valutazione ad hoc

7 Liquidità operativa

Segui incassi, pagamenti, scadenze fiscali e fabbisogno di capitale circolante. Un utile contabile non garantisce che il denaro sia disponibile sul conto nel momento in cui serve.



Esempio di flussi di cassa



Elementi da monitorare

- Tempi di incasso (SSN, commerciale, servizi)
- Scadenze e pagamenti (fornitori, personale, fisco)
- Fabbisogno di capitale circolante
- Investimenti e acquisti straordinari
- Andamento stagionale

Segnale di allerta

Se crescono fatturato e scorte ma diminuisce la liquidità, indaga prima di attribuire il problema alle sole condizioni bancarie.



Spunto operativo

Verifica tempi di incasso, scadenze e acquisti.
Una corretta gestione del magazzino e della cassa migliora la stabilità della farmacia e la capacità di investire nei servizi.

06 / La scheda di controllo mensile



Compila una tabella con queste colonne: indicatore; mese attuale; stesso mese anno precedente; variazione; spiegazione; azione; responsabile.

Inserisci: ricavi per categoria; margine lordo; margine per categoria; costo del personale; risultato operativo; rotazione scorte; liquidità operativa. Per i dati stagionali usa anche una vista degli ultimi dodici mesi.

Esempio di scheda di controllo mensile

Indicatore	Mese attuale (€)	Stesso mese anno prec. (€)	Variazione (%)	Spiegazione	Azione	Responsabile
Ricavi totali	125.000	118.000	+5,9% ▲	Crescita servizi	Consolidare	Titolare
Ricavi SSN	72.000	70.000	+2,9% ▲	In linea	Monitorare	Commercialista
Ricavi commerciale	38.000	35.000	+8,6% ▲	Buon andamento	Sviluppare	Titolare
Ricavi servizi	15.000	13.000	+15,4% ▲	Nuovi servizi attivi	Promuovere	Team
Margine lordo	31.000	29.000	+6,9% ▲	Mix favorevole	Mantenere	Titolare
Margine per categoria	–	–	–	Vedi dettaglio	Analizzare	Commercialista
Costo del personale	18.000	17.500	+2,9% ▲	In linea	Monitorare	Titolare
Risultato operativo	9.800	7.900	+24,1% ▲	Efficienza costi	Consolidare	Titolare
Rotazione scorte	6,2	5,8	+6,9% ▲	Migliore gestione	Monitorare	Titolare
Liquidità operativa	28.000	22.000	+27,3% ▲	Incassi regolari	Pianificare	Titolare

Tre domande per il commercialista

1. Quali rettifiche servono per leggere correttamente il margine?
2. Quali costi sono fissi e quali variabili?
3. Come riconciliamo risultato economico e movimenti di cassa?

Il test del titolare

- Sai indicare oggi, senza cercare, i tre numeri che sono peggiorati negli ultimi sei mesi?
- Sai perché?
- Hai assegnato a qualcuno una responsabilità concreta per ciascuno?
- Se la risposta è no, il primo investimento è nel sistema di lettura dei dati.



Consiglio operativo

Rivedi la scheda ogni mese, con lo stesso formato e gli stessi criteri, per avere una visione coerente nel tempo e prendere decisioni rapide e informate.

07 / Da sette numeri a tre decisioni

Non serve costruire cento report. Serve una riunione mensile breve in cui si esaminano scostamenti, cause e azioni. Scegli non più di tre priorità per ciclo e verifica l'esito il mese successivo.



Dal dato all'azione in 3 passi

1. **Analizza**
   Individua gli scostamenti più rilevanti tra i sette numeri.
2. **Scegli**
   Definisci massimo tre priorità per il mese successivo.
3. **Agisci e verifica**
   Assegna responsabili e tempi, misura l'esito nel mese successivo.

Piano di 30 giorni

Un percorso pratico per passare dall'analisi ai risultati.

Giorni 1-7 — Allinea i dati

- Raccogli e valida i dati del mese
- Condividi le definizioni degli indicatori
- Individua gli scostamenti principali

Giorni 8-14 — Approfondisci

- Ricostruisci gli ultimi dodici mesi
- Analizza le cause degli scostamenti
- Confronta con i periodi precedenti

Giorni 15-21 — Individua le anomalie

- Seleziona due anomalie verificabili
- Valuta l'impatto su costi, ricavi e cassa
- Coinvolgi il team e il commercialista

Giorni 22-30 — Assegna e misura

- Definisci le azioni concrete
- Assegna responsabili e scadenze
- Stabilisci come misurare l'esito nel mese successivo

Tre decisioni tipiche

Esempi di aree su cui intervenire per migliorare i risultati.

1. **Ottimizzare il mix**
   - Valorizzare i servizi
   - Rafforzare le categorie più redditizie
   - Ridurre le referenze a bassa rotazione
2. **Ridurre i costi non strategici**
   - Rivedere processi e fornitori
   - Eliminare sprechi e inefficienze
   - Liberare risorse per progetti ad alto valore
3. **Migliorare la cassa**
   - Gestire meglio scadenze e incassi
   - Ottimizzare il magazzino
   - Pianificare investimenti e acquisti

Continua con SFI

La farmacia moderna richiede competenze cliniche, manageriali e visione strategica. I workshop ECM e le esperienze formative Servizi Farmacia Italia creano occasioni di approfondimento e confronto tra imprenditori della farmacia.

Contatti
WhatsApp
+39 349 729 1638

Nota importante
Le formule sono semplificate e non costituiscono consulenza contabile, fiscale o finanziaria. Verificare criteri, fonti e interpretazione con professionisti qualificati.

