

Riorganizzare la debitoria della farmacia

Scheda informativa sul debito verso depositi farmaceutici, grossisti e istituti di credito

In sintesi

- La farmacia in tensione finanziaria raramente ha un problema di redditività: ha un problema di scadenze. Le forniture sono quotidiane, gli incassi dalla convenzione arrivano dopo.
- Debito commerciale e debito finanziario si affrontano con leve diverse: confonderli è l'errore che rende inutile qualsiasi piano.
- Il momento in cui si interviene pesa più della tecnica: una posizione ancora gestibile si rinegozia, una posizione con le forniture già bloccate si subisce.

01 | Perché il debito si forma proprio qui

Il ciclo finanziario della farmacia è strutturalmente sfavorevole: il magazzino si rifornisce ogni giorno e si paga a breve, mentre la quota di ricavi derivante dalla convenzione si incassa secondo i tempi dell'ASL, al netto degli sconti di legge e delle trattenute. Basta un rallentamento degli incassi, un investimento non programmato o un calo di marginalità perché lo scaduto verso i depositi cominci ad accumularsi.

Da quel punto in poi si innesca un circolo: le condizioni di fornitura peggiorano, gli sconti si riducono, il margine si comprime e il debito cresce per la stessa ragione per cui era nato.

02 | Separare il debito commerciale da quello finanziario

Sono due mondi con controparti, tempi e strumenti diversi. Il debito verso depositi e grossisti è legato alla continuità dell'approvvigionamento: la controparte ha interesse a mantenere il rapporto, ma reagisce rapidamente al deterioramento. Il debito bancario è legato alle garanzie e alla classificazione del rapporto: si affronta con la rimodulazione delle scadenze e con il consolidamento a medio termine.

Il primo passo di ogni intervento è quindi una ricostruzione completa e ordinata delle posizioni, con importi, scadenze, garanzie e condizioni. Sembra un passaggio banale: nella pratica è il momento in cui emergono posizioni dimenticate o duplicate.

03 | Le leve sul debito commerciale

- Piani di rientro con scadenze allineate ai flussi di cassa reali, non a quelli auspicati.
- Revisione delle condizioni di fornitura: sconti, tempi di pagamento, soglie d'ordine, premi di fine periodo.
- Riduzione dell'immobilizzo di magazzino, che spesso finanzia il debito senza che ce ne si accorga.
- Concentrazione o diversificazione dei fornitori, a seconda del potere negoziale effettivo.

04 | Le leve sul debito finanziario

- Rimodulazione delle scadenze e allungamento della durata dei finanziamenti in essere.
- Consolidamento a medio termine delle esposizioni a breve, quando l'equilibrio economico lo sostiene.
- Revisione degli affidamenti e del loro utilizzo effettivo.
- Verifica delle garanzie prestate e della posizione personale del titolare.

05 | Quando il riequilibrio ordinario non basta

Se la trattativa privata non è sufficiente, l'ordinamento mette a disposizione gli strumenti di regolazione della crisi previsti dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza. Vanno valutati per tempo: sono percorsi che richiedono documentazione, prospettive di risanamento credibili e, soprattutto, un'impresa ancora in grado di proseguire l'attività. Resta fermo l'obbligo di dotarsi di assetti adeguati alla rilevazione tempestiva degli squilibri: un monitoraggio periodico degli indicatori non è solo una buona pratica gestionale, è un dovere organizzativo.

Documentazione per una valutazione della posizione

- Elenco completo delle posizioni debitorie con importi e scadenze, distinte per fornitore e per istituto.
- Estratti conto bancari degli ultimi dodici mesi e situazione degli affidamenti.
- Contratti e condizioni di fornitura con depositi farmaceutici e grossisti.
- Situazione del magazzino e dati di rotazione.
- Ultimi bilanci e situazione contabile aggiornata.
- Eventuali diffide, decreti ingiuntivi o piani di rientro già in essere.
- Garanzie personali prestate dal titolare o da terzi.

Analisi preliminare gratuita e senza impegno

Ogni farmacia ha numeri e vincoli propri. Esaminiamo i dati, individuiamo le criticità e ti presentiamo le soluzioni percorribili: nessun costo e nessun impegno successivo. Poi ne parliamo insieme in un colloquio dedicato.

www.pharmarating.it • WhatsApp 393 830 2448 • contatti@pharmarating.it

Documento informativo aggiornato a settembre 2026: il contenuto ha finalità divulgativa e non costituisce parere professionale né sostituisce l'esame del caso concreto. PharmaRating è un servizio dello Studio Mogavero & Associati — Dottori Commercialisti e Revisori Legali, via Francesco Caracciolo 10, 80122 Napoli — P. IVA 06423151213 — Dott. Marco Mogavero, Ordine di Napoli n. 5427A, Registro Revisori Legali n. 161107. Le schede sono liberamente condivisibili citando la fonte: www.pharmarating.it