

Distribuzione del farmaco: operazioni straordinarie e riequilibrio del debito

Scheda informativa per depositi, grossisti e imprese del settore farmaceutico

In sintesi

- Nella distribuzione la crescita passa quasi sempre da acquisizioni: un ramo d'azienda, il deposito di un concorrente, una nuova area servita.
- In un'acquisizione la variabile decisiva non è il prezzo ma il perimetro: cosa si trasferisce, quali contratti seguono, quali passività restano al cedente.
- Il debito del settore ha tre componenti — commerciale, previdenziale ed erariale, finanziaria — e ciascuna ha una leva propria: confonderle rende inutile qualsiasi piano.

01 | Cessione e acquisto di ramo d'azienda

Il ramo d'azienda è un insieme organizzato di beni e rapporti idoneo di per sé all'esercizio dell'impresa: la sua delimitazione non è una scelta redazionale, è il presupposto di validità dell'operazione. Dal perimetro discendono il subentro nei contratti in corso, la sorte dei crediti e dei debiti risultanti dai libri contabili obbligatori e la continuità dei rapporti di lavoro.

- Verifica preventiva della responsabilità solidale del cessionario per le imposte e le sanzioni riferibili al ramo, e richiesta del certificato dei carichi pendenti, che ne circoscrive l'estensione.
- Ricognizione dei contratti che si trasferiscono automaticamente e di quelli che richiedono il consenso della controparte.
- Allocazione del prezzo tra avviamento, magazzino, cespiti e rapporti: incide sulle imposte indirette e sul rischio di rettifica.

02 | Acquisizione di depositi di operatori concorrenti

L'acquisizione di un concorrente aggiunge due verifiche a quelle ordinarie. La prima riguarda le autorizzazioni: la distribuzione all'ingrosso è attività autorizzata, con requisiti di struttura, di personale responsabile e di conformità alle buone pratiche di distribuzione, e il trasferimento non è mai automatico. La seconda riguarda le passività potenziali: contenziosi, contestazioni sulle forniture, posizioni previdenziali, richiami e ritiri di lotti.

Ne discende l'impianto contrattuale: dichiarazioni e garanzie circostanziate, obblighi di indennizzo con massimali e franchigie, e trattenuta di una quota del prezzo a garanzia per il periodo in cui le passività possono emergere.

03 | Ampliamento della rete e riorganizzazione societaria

L'apertura di nuovi depositi e l'estensione delle aree servite comportano scelte di struttura: quali attività collocare in società distinte, come separare gli immobili dall'operatività, se costituire una holding. Conferimenti, scissioni e fusioni consentono di riorganizzare senza emersione immediata di plusvalenze, dove ricorrono i presupposti di neutralità previsti dal TUIR.

04 | Le tre componenti del debito

- Commerciale, verso industria e produttori: la controparte ha interesse alla continuità del rapporto, ma reagisce rapidamente al deterioramento delle condizioni.
- Previdenziale ed erariale: segue regole proprie, con strumenti di rateazione tipizzati e conseguenze che vanno oltre il piano economico.
- Finanziaria: si affronta con rimodulazione delle scadenze, consolidamento a medio termine e revisione delle garanzie.

05 | Ristrutturazione, transazioni e saldo e stralcio

Gli accordi transattivi con i fornitori e le definizioni a saldo e stralcio riducono l'esposizione ma non sono neutri: la riduzione dei debiti genera sopravvenienze attive, il cui trattamento fiscale dipende dal contesto in cui l'accordo matura. Va quindi verificato prima di firmare, non dopo.

Quando la trattativa privata non basta, il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza mette a disposizione la composizione negoziata e gli altri strumenti di regolazione, che consentono anche la definizione dei debiti fiscali e contributivi. Sono percorsi che richiedono documentazione, prospettive di risanamento credibili e tempi: attivati tardi, non producono l'effetto atteso.

Documentazione per una valutazione

- Visura e assetto societario del gruppo, con eventuali partecipazioni incrociate.
- Ultimi tre bilanci delle società coinvolte e situazione contabile aggiornata.
- Perimetro del ramo oggetto dell'operazione: contratti, personale, cespiti, magazzino.
- Autorizzazioni alla distribuzione all'ingrosso e relative scadenze.
- Posizione debitoria completa, distinta per fornitore, ente e istituto di credito.
- Estratti conto bancari e situazione degli affidamenti.
- Contenziosi in corso, cartelle e piani di rateazione già in essere.

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