



Elogio dei numeri

Il farmacista, ancor più dopo le liberalizzazioni, deve orizzontarsi tra calcoli e previsioni di vario genere. Una giungla di cifre che possono spaventare ma vanno interpretate, rispettate e infine usate

DI **FRANCO FALORNI**
DOTTORE COMMERCIALISTA

In tutti i corsi che ho tenuto a farmacisti titolari di farmacie private, direttori di farmacie comunali e farmacisti collaboratori ho sempre ripetuto che i numeri sono vivi e, nel tempo, si possono vendicare. Sono vivi perché indicano lo stato di salute dell'azienda-farmacia in modo dinamico; inoltre la

aveva rivelato sul campo di calcetto alla fine del primo tempo.

51 CENTESIMI

Sicuramente avrò commesso qualche errore perché sono rimasto molto sorpreso nel rilevare che il netto ricavo medio che il farmacista consegue nell'esitare una ricetta di fascia A è pari a 51 centesimi di euro. Ho fatto un normale conto economico sull'area delle vendite Asl rilevando lo sconto medio ottenuto sugli acquisti e addebitando totalmente lo sconto Ssn, gli oneri sindacali, gli oneri finanziari per il ritardo dei pagamenti; inoltre l'addebito pro-quota, dei costi generali, dei costi del personale, del costo figurativo del titolare, degli ammortamenti, dell'Irap, dell'Ires.

Il mio calcolo deriva dall'aver considerato uno sconto da grossista pari al 30,5 per cento, dall'incidenza delle vendite Usl sul totale pari al 53 per cento, dal ritardo dei pagamenti Usl pari a due mesi, un tasso passivo annuo del 6 per cento, un costo figurativo lordo del tito-

lare pari a 50.000 euro. Pertanto qualora dovessero modificarsi i fattori, quali per esempio l'incidenza Usl sul totale delle vendite, il netto ricavo per ricetta varierebbe sensibilmente.

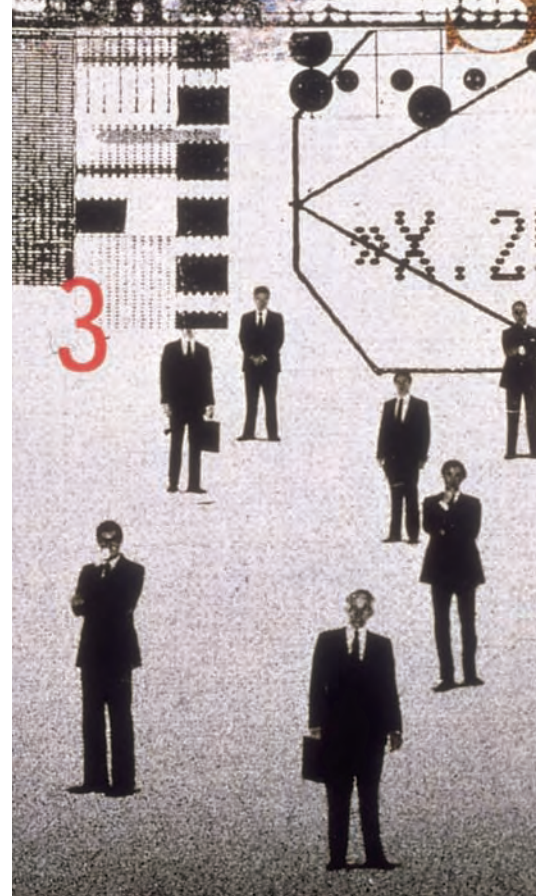
25 PER CENTO

Il Roi (*Return on investment*) è un indicatore di redditività e rileva, attraverso il rapporto tra utile operativo e il capitale investito, quanto tempo occorre all'imprenditore a recuperare il capitale investito (immobile + arredi + merci + crediti + banca + cassa); mediamente una farmacia nella gestione ordinaria, cioè escludendo l'avviamento, ha un Roi pari al 25 per cento e quindi si recupera il capitale dopo quattro anni. Il mio consiglio è sempre il solito, non fermarsi al numero, ma guardare dentro il numero: da cosa è composto il mio capitale investito? È presente l'immobile? A quale valore? Quale è il ritardo dei pagamenti della Asl? Si capisce che se il bilancio in esame comprende un immobile di grande valore e un alto credito verso le Asl, perché quest'ultima sta pagando a sei mesi, il capitale investito sarà cospicuo e conseguentemente il Roi si abbasserà notevolmente. Pertanto l'uso di questo indicatore è importante non tanto per compararlo con altri bilanci di farmacie concorrenti ma per verificare nella farmacia come varia il Roi negli anni; tale indicatore può essere utilizzato per incentivare i propri collaboratori e direttori.

UNO VIRGOLA OTTO

È questo il numero indice che viene usato normalmente per compiere una simulazione approssimativa volta a determinare il valore di avviamento della farmacia nei vari momenti dell'anno in cui il farmacista, scoraggiato dalla fase di incertezza che caratterizza questo periodo, decide di vendere la propria azienda. Il calcolo è apparentemente facile perché basta moltiplicare i ricavi totali per 1,8 e troviamo il valore lordo dell'avviamento. Tale importo si differenzia da quanto il farmacista si mette in tasca; infatti dal valore lordo dovrà togliere il carico fiscale e, ancora, sommare o sottrarre il valore del patrimonio netto.

Su quanto detto è necessario fare, su-



bito, alcune osservazioni. La prima: ricordiamoci che il valore esatto di avviamento non è determinato da un numero che sembra provenire da un pronuntario ma dal mercato ed è fissato dall'incontro della domanda con l'offerta. La seconda: i ricavi totali (vendite Asl + vendite libere) possono essere al lordo o al netto dell'Iva e dello sconto al Ssn (le mie simulazioni sono sempre state fatte utilizzando i valori netti). La terza: la tassazione è cosa importante perché può variare sensibilmente in funzione della natura giuridica dell'azienda (ditta individuale o società) e dal tempo di detenzione della titolarità (meno o più di cinque anni). Continuando su questo numero, l'1,8, vorrei giocarci un po' cercando di capire quali sono i fattori costituenti la sua grandezza perché, nel valutare una specifica azienda-farmacia intervengono, necessariamente, elementi distintivi che possono comprimere o esaltare il moltiplicatore stesso. Facciamo degli esempi di elementi che possono essere considerati di compressione-disturbo oppure di esaltazione-vantaggio.

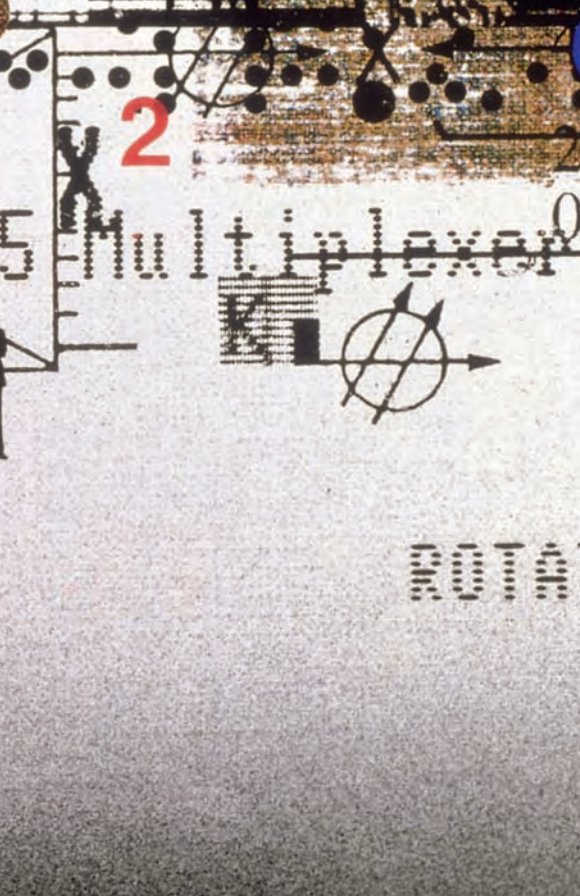
Il primo potrebbe essere l'ubicazione: una farmacia ubicata nel centro di una città in un fondo di 50 mq con un affitto 36.000 euro/anno.

Il secondo potrebbe essere, invece, la presenza di ambulatori medici: molto spesso c'è un legame di storia, di sim-

Legenda

I numeri in questione altro non erano che:

- ◆ il fatturato medio di una farmacia (1.150.000 euro);
- ◆ la percentuale dei costi generali (5 per cento);
- ◆ il Roi - *Return on investment* - (25 per cento);
- ◆ la rotazione media del magazzino (8 volte);
 - ◆ il margine lordo medio al netto dello sconto al Ssn (26,7 per cento);
- ◆ il numero magico, un *break even point* "falornizzato" (3,7);
- ◆ il netto ricavo di una ricetta (0,51 euro):
 - ◆ l'utile lordo (12 per cento);
- ◆ i costi sociali sopportati mediamente dalla farmacia per coprire i servizi principali: integrativa, Cup, misurazione pressione (17.100 euro);
- ◆ mix vendite (52 per cento Asl, 48 libere);
- ◆ moltiplicatore per determinare il valore di avviamento della farmacia (1,8 volte);
 - ◆ costi sopportati dalla farmacia per la formazione del titolare e dei collaboratori (0,07 per cento);
- ◆ produttività media per addetto (320.000);
 - ◆ costo del personale (8 per cento);
- ◆ margine medio prodotti Sop/Otc (38 per cento);
- ◆ ricarico medio prodotti Sop/Otc (61,3 per cento).



patia, di professionalità tra il farmacista e il medico che non si trasferisce in un altro ambulatorio per rispetto di quell'amico farmacista. Sempre restando in ambito di ubicazione è bene considerare: la vicinanza immediata di altre farmacie, Gdo, parafarmacie, sanitarie, erboristerie.

Il terzo è la pianta organica: è importante capire, anche in funzione delle probabili modifiche legislative, se in quel Comune le farmacie sono in soprannumero oppure se è imminente l'istituzione di una nuova sede.

Il quarto può essere l'autonomia finanziaria della farmacia (è bene calcolare dai bilanci il vero patrimonio netto che può essere positivo ma anche negativo). È importante, a tal fine, capire perché il farmacista vende, vende perché ha troppi debiti e i beni sono tutti ipotecati?

Il quinto esempio può essere il tasso di vischiosità del personale dipendente: molti collaboratori di fronte a possibili licenziamenti potrebbero reagire intraprendendo una causa giudiziaria. E inoltre una cosa è vendere il cento per cento dell'azienda, un'altra è venderne una quota parte, magari minoritaria. C'è anche il peso fiscale da considerare: diversa è la tassazione di cessione di quote dalla tassazione ordinaria che si applica sulla cessione dell'avviamento. Questo paragrafo è volutamente

noioso. L'ho scritto per cercare di trasferire nel farmacista quanto sia importante capire cosa rappresenta quel numero, cosa contiene e cosa può nascondere. Quindi un'esortazione: cercate di decidere il momento difficile della vendita o dell'acquisto insieme al professionista di vostra fiducia, a quel professionista che oltre a costruire il giusto *business-plan* riesce a trasferirvi la storia vera dell'azienda-farmacia.

TRE VIRGOLA SETTE

È un numero magico, un numero che moltiplicato per il costo che sostengo per esempio per assumere un nuovo collaboratore mi determina il fatturato minimo indispensabile per coprire il nuovo costo. Se il dipendente ha un costo aziendale pari a 30.000 euro, il fatturato minimo indispensabile per neutralizzare il maggior costo è pari a 111.000 euro ($30.000 \times 3,7$); se ho rinnovato la farmacia sostenendo un costo totale, in arredi, pari a 160.000 euro e suddividendo questo in otto quote annue di ammortamento di 20.000 euro ciascuna dovrò aumentare i ricavi di un valore pari a 74.000 euro ($20.000 \times 3,7$).

Facciamo la riprova. Considerando che quella farmacia ha un margine lordo pari al 26,7 per cento, sul maggior fatturato conseguito dopo l'assunzione di un nuovo collaboratore pari a 111.000 di euro il margine lordo è di circa 30.000 euro, importo corrispondente al maggior costo sostenuto. Ancora, sul maggior fatturato conseguito dopo l'investimento in arredi pari a 74.000 euro il margine lordo è di circa 20.000 euro, importo corrispondente al maggior costo sostenuto. Il trevirgolasette è un moltiplicatore, ovviamente non fisso, che viene determinato con un calcolo molto semplificato (ecco perché amo dire che è un *break even point* "falornizzato"); infatti una volta conosciuto il margine lordo della farmacia (Ricavi totali - Costo del venduto) che, nel nostro esempio, è pari al 26,7 per cento, è possibile trovare il numero magico 3,7 dividendo 100 per 26,7; qualora il margine lordo fosse stato pari al 30 per cento il numero magico risulta essere 3,3 (da $100 : 30$).

38 PER CENTO = 61,3 PER CENTO

Sono numeri che in valore relativo sono diversi ma il risultato che deriva dalla loro applicazione in termini di valore assoluto è equivalente. Il loro diverso valore relativo nasce dalla diversa base su cui viene calcolato; infatti si parla di margine lordo (38 per cento) e di ricarico (61,3 per cento) rilevati, in questo caso, sui prodotti Sop/Otc. Il farmacista è stato abituato, da sempre, a cercare di individuare il miglior margine lordo che si otteneva sottraendo dal prezzo di vendita il costo di acquisto. Oggi, con il superamento dei prezzi fissi, si è reso necessario caricare il prezzo di acquisto di un valore per determinare il prezzo di vendita cercando di mantenere lo stesso margine lordo che si aveva prima dell'entrata in vigore della legge Bersani. Pertanto conoscendo che il prodotto Z aveva, fino a ieri, un margine lordo del 38 per cento (100 prezzo di vendita - 62 costo del venduto = 38 margine lordo; $38/100 \times 100 = 38$ per cento). Oggi superato il prezzo di vendita fisso ma conoscendo il prezzo di acquisto che poniamo pari a 65 è facile determinare il nuovo prezzo ricaricando 65 per l'indice di 1,613 ($100 + 61,3/100$); il risultato è 104,8: nuovo prezzo di vendita contro il precedente prezzo pari a 100.

Facciamo una verifica. Nel primo caso dal prezzo di vendita fisso pari a 100 toglievo un costo di acquisto pari a 62 ottenendo un margine lordo di 38 uguale al 38 per cento ($38/100 \times 100$). Nel secondo caso dal prezzo di vendita pari a 104,8 - determinato con il ricarico - ho tolto un costo di acquisto pari a 65 ottenendo un margine lordo pari a 39,8 che è uguale al 38 per cento ($39,8/104,8$).

Numeri diversi per identici risultati nel calcolo delle marginalità. L'importante è capire che il diverso modo di calcolare il prezzo di vendita dei prodotti Sop/Otc può avere riflessi non solo sull'economicità dell'azienda ma anche nella sua organizzazione ed immagine. 320.000. 0,07. 8. 12 per cento: anche questi numeri fanno parte della vita dell'azienda farmacia ma, per loro ci sarà, forse, un nuovo articolo.