

# Bilanci e bikini

**Dopo una breve parentesi sui provvedimenti all'esame del governo - la moda del momento è stata anticipata su queste pagine sei mesi or sono - concludiamo la cronaca del recente convegno organizzato da Utifar**

DI MARCELLO TARABUSI E GIOVANNI TROMBETTA  
STUDIO GUANDALINI, BOLOGNA

**T**utti si aspettano, e molti ci hanno chiesto insistentemente, che su questo numero di *Punto Effe* "dessimo i numeri": ossia commentassimo, con dovizia di analisi microeconomica, il cosiddetto "decreto per l'Abruzzo" e in particolare il famigerato articolo 13, che interviene in modo incisivo sui margini delle farmacie. I nostri lettori più affezionati (e qualcuno c'è) sanno però che a noi piace parlare delle cose quando sono una novità, non quando sono "la moda del momento". Anche a Caserta, nel dibattito al termi-

ne delle relazioni della mattinata di sabato 18 aprile, dalla platea si è levato alto il grido di richiesta di un commento (preferibilmente catastrofico) dei commercialisti sui provvedimenti all'esame del governo. Girano già una serie di studi, più o meno attendibili, sul potenziale impatto del decreto sulla gestione della farmacia: noi rimandiamo tutti al nostro articolo di sei mesi fa, e ci riserviamo di ritornarci sopra, "*frigido pacatoque animo*", in un secondo momento.

Allo stesso modo, quando leggerete queste pagine, sarà stata resa nota la





sentenza della Corte europea sulla proprietà delle farmacie: anche qui, vedremo (voi che leggete lo state già vedendo) che grado di attendibilità avranno avuto i vari pronostici: noi il nostro cauto contributo l'avevamo già dato su queste pagine. Riprendiamo quindi la nostra fedele cronaca del convegno Utifar.

### UN PO' DI CIFRE

Sullo scorso numero abbiamo lasciato il dottor Giovanni Loi alle prese con il "giusto ricarico" (o giusta ricarica, come preferiscono dire i professionisti del Nord-est). Riprendiamo il resoconto della relazione, non senza aver prima espresso il nostro sincero "*Chapeau!*" perché nelle foto del convegno pubblicate sulla rivista dell'Utifar lui è venuto molto, molto meglio di noi!

La parte conclusiva della relazione di Loi è stata incentrata sui servizi: identificando cinque modelli di farmacia tradizionale, farmacia evoluta, farmacia di grandi dimensioni, farmacia bazar e farmacia in transizione, l'analisi del mix di prodotti in ciascuna tipologia mostra una diversa composizione quali-quantitativa del fatturato, dove il farmaco "etico" ha sempre un ruolo di primo piano, ma molto meno dominante nel modello "evoluto", che si caratterizza, rispetto agli altri, per un mix molto equilibrato tra le varie aree di offerta, con particolare attenzione ai servizi.

Infine, dopo aver analizzato anche alcuni parametri medi di marginalità, redditività delle vendite (Ros) e Mol per addetto nelle varie tipologie di farmacia, il collega ha concluso ricordando che la sfida della farmacia è quella superare (ma senza dimenticare) il modello di impresa commerciale, per evolvere verso quello di vera e propria impresa sociale.

L'ultimo intervento in ordine di tempo è stato quello di Fernando Del Rosso, che giocava ovviamente in casa, trovandoci noi nella sua Caserta.

La sua relazione, ricca (anzi zeppa) di



dati numerici che venivano snocciolati con chiarezza, è partita dall'analisi dei dati di spesa sanitaria *pro capite* rilevati da varie fonti e riferiti agli anni 2006 e 2007, debitamente scomposti nelle principali voci, osservando, tra l'altro, che se la spesa sanitaria delle famiglie è pari a 27.997 milioni di euro, di cui 2.000 milioni circa è occupata da Otc e Sop, allora il valore di mercato potenziale dei beni e servizi erogabili anche dalla farmacia è pari a euro 25.997 milioni di euro.

Osserva Del Rosso che se il settore etico in farmacia costituisce il 65 per cento del volume di affari e in Italia vale 12.334 milioni di euro, allora il restante 35 per cento, sulla base delle indagini statistiche, è costituito come segue:

- ◆ Otc e Sop: ha un valore complessivo di 2.000 milioni di euro, di cui il 3-4 per cento è conquistato da Gdo e parafarmacie, così che il valore effettivo conquistato dalle farmacie sia pari a 1.920 milioni di euro;

- ◆ il valore degli altri beni e servizi venduti in farmacia, che costituiscono il 28 per cento del suo volume di affari, ha un valore potenziale di 25.997 milioni di euro, che sconta una concorrenza ancora più vasta della Gdo e parafarmacie, ma meno temibile.

Sommando quindi il mercato dell'etico e del commerciale, il mercato complessivo cui si rivolge già attualmente la farmacia è pari a 18.975 milioni di euro che, diviso per il numero di farmacie presenti sul territorio nazionale (17.617), determina un volume di affari medio complessivo su scala nazionale di 1.077.084 di euro.

#### UN MARGINE DI GUADAGNO MASSIMO

La farmacia, rispetto a un mercato potenziale, quello costituito dalla spesa delle famiglie, del valore di 27.779 milioni di euro, si limita a conquistare 6.641 milioni di euro, di cui già 1.920

milioni di euro sono relativi alla vendita di Otc e Sop, non dando la giusta attenzione a un mercato in espansione che vale 25.997 milioni di euro.

Considerando che in farmacia spesso le prestazioni di servizi vengono erogate in misura marginale e gratuita, sebbene siano le uniche funzioni di ricavo con un margine di guadagno massimo, se solo la farmacia potesse investire il 5 per cento del reddito netto, considerando che la farmacia si caratterizza per la presenza di costi fissi, e che quindi il maggiore investimento si incentrerebbe in formazione, comunicazione e, comunque, risorse in prevalenza immateriali, si potrebbe puntare a conquistare un ulteriore 5 per cento del mercato della spesa sanitaria delle famiglie, del valore di 1.400 milioni di euro, che diviso il numero di farmacie (17.617) renderebbe 79.460 euro a farmacia su scala nazionale.

L'interesse per l'area dei servizi all'utenza, quindi, deriva nel Del Rosso-pensiero da alcuni punti:

- ◆ il ricarico percentuale è il più alto rispetto alla vendita di beni;
- ◆ l'investimento è limitato e si concentra in risorse immateriali;
- ◆ il mercato potenziale vale il doppio dell'etico;
- ◆ la concorrenza non è qualificata;
- ◆ l'utenza esige assistenza qualificata e si affida a professionisti esperti;
- ◆ la farmacia meglio di altri, se si impegna in modo omogeneo e coordinato in tutto il territorio nazionale, può conquistare un mercato e riposizionarsi, in modo da non subire eccessivamente le minacce di innovazioni legislative liberalizzatrici.

Approfittando biecamente del privilegio di essere cronisti di noi stessi, abbiamo lasciato al termine il contenuto della relazione presentata da Giovanni Trombetta, che godeva (chi era pre-

sente sa a cosa alludiamo) anche del "minutaggio" di Marcello Tarabusi.

Prima di entrare nel vivo, Trombetta ha sollevato un interrogativo: dove si posiziona la farmacia tra "gran bazar" e "baluardo etico"?

#### MODELLI A CONFRONTO

Numeri alla mano, e togliendoci qualche sassolino della scarpa, è stato dimostrato *per tabulas* (come dicono quelli bravi) che il modello del "ritorno alla farmacia solo etica", propagandato qualche anno fa come unica risposta alle riforme di Storace e Bersani, sia un modello perdente: perdente nei numeri, perché da solo non remunerativo, e perdente nella comunicazione, perché la clientela si aspetta di più.

Da un lato, infatti, il mercato dell'etico è monopsonio (c'è un solo compratore: lo Stato), e l'unico acquirente è anche il regolatore. Perciò è evidente che si tratta di un'area, ancorché fondamentale, fragile ed esposta a erosione delle marginalità.

Il vero servizio che oggi le farmacie danno ai clienti è infatti quello dell'assortimento: numeri alla mano si è dimostrato che il farmacista che volesse lavorare solo sui *leader* (come fanno i corner e la Gdo in genere), potrebbe migliorare la propria redditività e innalzare anche il proprio score ai fini del *rating* di Basilea 2.

Il lavoro presentato serviva a verificare gli effetti in capo alla farmacia di una scelta organizzativa volta a focalizzare l'attività di vendita al dettaglio intorno alle quindici *categories* principali (in termini di maggiori vendite) di prodotti, riducendo, quindi, la varietà di beni offerti alla clientela.

I dati proposti sono stati elaborati sulla base di un modello che si concentra su alcuni indici di bilancio, ritenuti maggiormente significativi ai fini dell'analisi e utilizzati per giungere a una valutazione sintetica, espressa in lettere.

L'elaborazione si fonda sull'analisi di un campione, ritenuto significativo, di un centinaio di farmacie, che raggruppa tutte le differenti tipologie di forma organizzativa (impresa individuale, società di persone e società di capitali) e di localizzazione (urbana,

**Il vero servizio che oggi le farmacie danno ai clienti è quello dell'assortimento: numeri alla mano si è dimostrato che il farmacista che volesse lavorare solo sui *leader* (come fanno i corner e la Gdo in genere) potrebbe migliorare la propria redditività e innalzare anche il proprio score ai fini del *rating* di Basilea 2**

rurale, rurale sussidiata). Attraverso un'analisi dei dati, dapprima in assenza di correttivi, relativi allo stato patrimoniale e al conto economico, sono stati determinati gli indici e conseguentemente il *rating*; successivamente, avanzando alcune ipotesi relative alla scelta organizzativa di focalizzazione, si sono individuate le modifiche agli indici e al *rating*, verificando gli effetti di tale scelta.

Le ipotesi sulla scelta di focalizzazione possono essere così sintetizzate:

- ◆ contrazione dei ricavi di vendita derivanti dai prodotti diversi dall'etico in misura pari al 10 per cento, che si traduce in una riduzione dei ricavi complessivi in misura pari al 3,2 per cento (considerando un rapporto di composizione del 32 per cento di tale classe di prodotti sul venduto, senza che vi siano variazioni in termini di vendite Asl);

- ◆ riduzione degli acquisti in misura pari al 5,35 per cento, con una conseguente diminuzione dei debiti verso fornitori, in considerazione della dilazione concessa, nella misura del 9 per cento rispetto ai minori acquisti;

- ◆ riduzione delle distruzioni in misura pari al 30 per cento, con relativo effetto sul risarcimento Assinde;

- ◆ decremento del magazzino in misura pari al 5,6 per cento (in virtù della riduzione dell'offerta alla clientela, si ipotizza una riduzione del 10 per cento della componente degli altri prodotti, che rappresenta il 56 per cento del magazzino complessivo);

- ◆ riduzione degli oneri bancari in relazione alla riduzione dei pagamenti, in misura pari al 4 per cento e contestuale leggero incremento delle disponibilità liquide;

- ◆ riduzione dei costi amministrativi, connessi alla gestione delle fatture di acquisto e alle righe di contabilità, in misura complessiva pari all'1,5 per cento;

- ◆ riduzione del costo del personale, in relazione al fatto che non è più necessario presidiare talune aree di vendita con addetti dedicati, in misura pari al 4 per cento, che si traduce in minori debiti verso il personale, verso gli istituti previdenziali e verso l'Erario per le ritenute, e in un incremento delle disponibilità liquide, in relazione ai mi-

norio pagamenti durante l'esercizio;

- ◆ riduzione degli interessi passivi in correlazione ai minori pagamenti nei confronti dei fornitori in misura pari al 2 per cento (in quanto la minore massa di debiti estinti è in parte controbilanciata dalla riduzione delle disponibilità liquide per effetto dei minori incassi, al netto dei minori pagamenti nei confronti dei dipendenti e dei correlati contributi e delle ritenute erariali);

- ◆ riduzione delle spese sostenute per stimolare le vendite, ossia quelle relative agli omaggi e quelle di rappresentanza, in misura pari al 20 per cento, perché a fronte di un'ampia gamma di vendita, la promozione è correlativamente più elevata e diffusa, con contestuale risparmio in termini di esborso finanziario;

- ◆ aumento delle disponibilità liquide per effetto dei minori costi complessivi sostenuti, a fronte della riduzione del cassetto.

La relazione ha mostrato che la strategia delineata nelle premesse ha l'effetto di migliorare la redditività, la liquidità e, più in generale, la valutazione complessiva della farmacia, a fronte di un leggero peggioramento degli indici di rotazione, per effetto della contrazione del fatturato. Tali decrementi, proprio perché marginali, non hanno però alcun impatto negativo sul *rating*. L'analisi del punto di pareggio mostra che la riduzione dei costi fissi bilancia il decremento dei ricavi a tal punto da abbassare il *break even point*.

### VEDO... NON VEDO

Le conclusioni di Trombetta sono due. La prima è provocatoria: non è un invito alla focalizzazione, anzi. Il beneficio economico che ne deriverebbe non misura un obiettivo di efficienza ma, al contrario, esprime il costo, in termini di rinuncia al profitto, che il farmacista sostiene per assicurare alla sua clientela l'offerta più ampia possibile. Peccato che ciò non sia affatto percepito dall'utenza.

La seconda, che tira un po' le fila dei risultati del convegno di Caserta, è che la frontiera dei servizi non è fisica, ma tecnologica: con gli attuali valori unitari dei ricavi e margini (si veda *Punto Effe*

**L'invito è sicuramente a investire nei servizi, ma in quelli - gli unici economicamente percorribili e realmente qualificanti - basati sulla tecnologia informatica di rete, preferibilmente sfruttando le potenzialità della Tessera sanitaria**

del 20 novembre 2008) la farmacia è - deve essere - un modello di efficienza e di ottimizzazione.

L'invito, pertanto, è sicuramente a investire nei servizi, ma in quelli - gli unici economicamente percorribili e realmente qualificanti - basati sulla tecnologia informatica di rete, preferibilmente sfruttando le potenzialità della Tessera sanitaria.

E Marcello Tarabusi? Approfittando del suo ruolo di coordinatore, ha ceduto il proprio "minutaggio" al collega Trombetta, riservandosi qua e là le chiose agli interventi dei colleghi. Infine, aderendo a un esplicito invito di Roberto Tobia, ha auspicato una riflessione sulla significatività dei bilanci delle farmacie, che ciascun professionista - giustamente - redige secondo propri schemi ed esigenze, ma che dovrebbero trovare una forma di armonizzazione (non standardizzazione) che, rispettando le specificità, consenta anche di fare confronti attendibili tra farmacie ed elaborare statistiche massicce che siano utili e informative, anche ai fini del tanto decantato, ma poco applicato, *rating* delle singole aziende. Raccomandando una maggiore attenzione, negli anni a venire, sullo stato patrimoniale, fino a oggi molto trascurato ma fondamentale per le analisi di solidità e solvibilità. Tutto ciò perché il bilancio, ha ricordato Tarabusi citando Adam Briloff, è come un costume a bikini: mostra molte cose, ma quelle più interessanti sono quelle che restano nascoste.