

Universita' degli Studi di Napoli "Federico II"

Scuola di Medicina e Chirurgia



Dipartimento di Farmacia

Master di II Livello

in

Pharmaforward: Gli Orizzonti della Farmacia dei Servizi

TRASFERIMENTO DI SEDE: OPPORTUNITÀ O NECESSITÀ?

RELOCATION OF THE SEAT: OPPORTUNITY OR NECESSITY?

RELATORE

DOTT. GIOVANNI TROMBETTA

CANDIDATO

DR. MICHELE FINALDI

MATRICOLA: KDD000018

ANNO ACCADEMICO 2023/2024

INDICE

1. 1. Introduzione
2. 2. Il fatto scatenante
3. 3. Dall'emergenza alla strategia
4. 4. Analisi dei dati economici
5. 5. Il nuovo progetto di sede
6. 6. Aspetti normativi e burocratici
7. 7. Opportunità e benefici a lungo termine
8. 8. Conclusioni
9. 9. Ringraziamenti
10. 10. Bibliografia

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare il Dott. Giovanni Trombetta per il costante supporto, la guida professionale e la disponibilità dimostrata durante l'intero percorso di redazione di questa tesi. Un sincero grazie anche a tutti coloro che, direttamente o indirettamente, hanno contribuito alla realizzazione di questo progetto, con consigli, dati e sostegno morale.

1. INTRODUZIONE

Nel panorama attuale della sanità territoriale, la farmacia rappresenta un presidio fondamentale per la salute pubblica e, al tempo stesso, una realtà imprenditoriale complessa, radicata nel territorio e in continua evoluzione. [...]

2. IL FATTO SCATENANTE

Nel mese di luglio 2019, il titolare della Farmacia Solfatara ha ricevuto una comunicazione inattesa: i proprietari dell'immobile [...]

3. DALL'EMERGENZA ALLA STRATEGIA

Ogni evento critico, se affrontato con consapevolezza e visione, può trasformarsi in un punto di svolta. [...]

4. ANALISI DEI DATI ECONOMICI

Uno degli elementi centrali nel valutare la reale convenienza di un trasferimento di sede è l'analisi economico-finanziaria. [...]

5. IL NUOVO PROGETTO DI SEDE

Dalla consapevolezza dei limiti della sede attuale e spinti dalla necessità del trasferimento, nasce un progetto ambizioso e concreto [...]

6. ASPETTI NORMATIVI E BUROCRATICI

Il trasferimento di sede di una farmacia non è solo una scelta imprenditoriale o logistica, ma anche un procedimento regolato da norme precise [...]

7. OPPORTUNITÀ E BENEFICI A LUNGO TERMINE

Il trasferimento della Farmacia Solfatara, inizialmente percepito come una minaccia alla stabilità dell'attività, si è progressivamente configurato come una occasione di rilancio [...]

8. CONCLUSIONI

Il percorso raccontato in questa tesi è l'esempio concreto di come una criticità imprevista possa trasformarsi, con visione e determinazione, in una occasione di evoluzione. [...]

1. INTRODUZIONE

Nel panorama attuale della sanità territoriale, la farmacia rappresenta un presidio fondamentale per la salute pubblica e, al tempo stesso, una realtà imprenditoriale complessa, radicata nel territorio e in continua evoluzione. La gestione di una farmacia implica non solo competenze cliniche e relazionali, ma anche una solida visione strategica per affrontare le sfide del mercato, della burocrazia e degli imprevisti.

Questa tesi nasce da un evento imprevisto e destabilizzante: la comunicazione di sfratto da parte dei proprietari dello stabile in cui ha sede la **Farmacia Solfatara**, attiva 24 ore su 24 nella città di Pozzuoli. Una notizia che, inizialmente, ha generato timori concreti: perdita di clientela fidelizzata, interruzione del servizio, incertezza sul futuro.

Tuttavia, nel corso delle settimane successive, il titolare ha scelto di trasformare questa crisi in una possibile occasione di crescita, valutando il **trasferimento di sede** non solo come un obbligo dettato dalla contingenza, ma come **una reale opportunità** di sviluppo. Da qui il titolo provocatorio della tesi: *“Trasferimento di sede: opportunità o necessità?”*

Obiettivo del presente elaborato è quello di analizzare, attraverso il caso reale della Farmacia Solfatara:

- le criticità legate al cambio sede;
- le potenzialità di rilancio e innovazione che può offrire;
- il percorso strategico e operativo messo in campo per trasformare una difficoltà in un'evoluzione.

La tesi seguirà un approccio analitico e narrativo, alternando dati reali (bilanci, planimetrie, strategie di espansione) a riflessioni personali e gestionali. Un lavoro pensato non solo come esercizio accademico, ma come strumento concreto di pianificazione, utile anche ad altri colleghi farmacisti che si trovino – per scelta o necessità – davanti alla prospettiva di un trasferimento.

2. IL FATTO SCATENANTE

Nel mese di luglio 2019, il titolare della **Farmacia Solfatara** ha ricevuto una comunicazione inattesa: i proprietari dell'immobile, due fratelli con cui intercorreva da anni un rapporto di locazione stabile, hanno manifestato la volontà di **non rinnovare il contratto di affitto**, richiedendo la liberazione dei locali entro un termine relativamente breve.

Questa notizia, giunta all'improvviso, ha inevitabilmente generato uno **stato di forte preoccupazione e disorientamento**. Per qualsiasi farmacia radicata sul territorio, perdere la sede rappresenta una minaccia reale per l'**equilibrio economico, la fidelizzazione della clientela, l'organizzazione interna e la continuità dei servizi**.

Le prime domande sorte spontaneamente sono state:

- Dove trasferirsi in tempi così ristretti?
- Cosa accadrà alla clientela affezionata?
- Sarà possibile garantire continuità del servizio h24?
- Cosa comporterà a livello di costi, permessi, personale, visibilità?

A queste domande si è aggiunto un carico emotivo non trascurabile: **la paura di perdere quanto costruito con anni di lavoro**, la sensazione di subire una decisione altrui e l'impossibilità apparente di controllare il futuro.

Tuttavia, dopo questa prima fase di smarrimento, è emersa una riflessione più lucida: *e se questo evento, seppur forzato, potesse diventare un'occasione di crescita?*

Guardando con più oggettività la situazione, il titolare ha iniziato a considerare i **limiti strutturali della sede attuale**:

- spazi ridotti;
- impossibilità di inserire nuovi servizi;
- difficoltà logistiche per il personale e per i clienti (es. parcheggi, accessibilità, visibilità);

- scarsa modularità per l'inserimento di tecnologie avanzate.

L'idea del trasferimento ha quindi iniziato a **mutare natura**: da incubo da affrontare a progetto da pianificare. Si è aperto uno scenario nuovo, in cui il **trasloco obbligato** non è più solo una necessità, ma potenzialmente un **catalizzatore di innovazione, ampliamento e rilancio strategico**.

3. DALL'EMERGENZA ALLA STRATEGIA

Ogni evento critico, se affrontato con consapevolezza e visione, può trasformarsi in un punto di svolta. È ciò che è accaduto nel caso della **Farmacia Solfatara**, dove lo shock iniziale dello sfratto ha lasciato gradualmente spazio a una riflessione più ampia e strategica.

Superato il primo impatto emotivo, il titolare ha iniziato a **ripensare la situazione con lucidità**, considerando il trasferimento non solo come un obbligo, ma come una *possibilità concreta di miglioramento*. In fondo, la farmacia stava già vivendo una **fase di forte crescita economica**, come confermato dai dati di bilancio degli ultimi anni, e lo spazio fisico attuale non risultava più adeguato alle nuove ambizioni.

In particolare, sono emersi alcuni spunti chiave:

- **Lo spazio attuale è saturo:** le superfici sono insufficienti per gestire l'afflusso crescente di clientela e per immaginare nuovi servizi.
- **La visibilità e la logistica sono migliorabili:** la nuova sede potrebbe offrire una posizione più strategica, con parcheggi, accessi facilitati e maggiore attrattività commerciale.
- **La domanda di salute è cambiata:** il cittadino oggi cerca nella farmacia non solo il farmaco, ma un insieme di servizi – dalla telemedicina al benessere – che richiedono strutture dedicate.
- **La reputazione della farmacia è consolidata:** il marchio “Farmacia Solfatara” gode ormai di un'identità forte e riconosciuta sul territorio, quindi il trasferimento non comporterebbe un vero “ricominciare da zero”, ma un'evoluzione.

È in questo contesto che nasce la **nuova visione strategica**: usare l'imprevisto come leva per progettare un futuro più ampio, più moderno, più coerente con le esigenze attuali e future del cliente.

Questa fase ha comportato:

- la ricerca attiva di una **nuova sede** con caratteristiche adeguate;
- il confronto con **professionisti, consulenti e fornitori** per ipotizzare il nuovo layout;

- l'elaborazione di un **progetto di sviluppo a medio termine**, con investimenti mirati e progressivi;
- la definizione di un **nuovo posizionamento** della farmacia: non solo punto vendita, ma centro salute e benessere.

4. ANALISI DEI DATI ECONOMICI

Uno degli elementi centrali nel valutare la reale convenienza di un trasferimento di sede è l'**analisi economico-finanziaria**. Nel caso della **Farmacia Solfatara**, gli ultimi tre anni hanno evidenziato una **netta crescita di fatturato**, dovuta a una combinazione di fattori:

- aumento della reputazione e riconoscibilità del marchio;
- ampliamento degli orari di apertura (h24);
- introduzione di nuovi servizi a valore aggiunto;
- forte capacità comunicativa sui canali digitali e social;
- fidelizzazione della clientela.

L'analisi dei bilanci mostra un trend costante e significativo, con una **curva di crescita che rende evidente il potenziale inespresso legato all'attuale sede**. In particolare, si evidenziano:

- **Incremento annuo del fatturato lordo** (es. +15% nel 2022, +20% nel 2023);
- **Miglioramento dell'utile operativo**, nonostante l'aumento dei costi di gestione legati al servizio h24;
- **Aumento degli ingressi giornalieri e del ticket medio per scontrino**;
- **Incremento dei servizi erogati**, in particolare in ambito screening, telemedicina e autoanalisi.

4.1 L'importanza dell'EBITDA

Tra gli indicatori più significativi per comprendere la reale **redditività operativa della farmacia**, l'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) riveste un ruolo centrale.

Si tratta del **marginale operativo lordo**, che misura la capacità dell'attività di generare profitto prima

degli ammortamenti e della fiscalità, e quindi rappresenta un parametro chiave per analizzare la **sostenibilità e la scalabilità** del business.

Nel caso della Farmacia Solfatara, l'EBITDA ha evidenziato:

- una **crescita stabile** anno su anno, coerente con l'aumento del volume d'affari;
- un **miglioramento del margine EBITDA rispetto al fatturato**, grazie a una gestione più efficiente dei costi fissi e a una maggiore incidenza dei servizi ad alto valore.

Questi elementi rafforzano l'idea che un ambiente più strutturato, modulabile e progettato in modo funzionale – come quello della nuova sede – possa ulteriormente **migliorare l'EBITDA**, ottimizzando spazi, risorse umane e processi.

4.2 Simulazione di crescita in nuova sede

Proiettando questi risultati su una sede più ampia e funzionale, si possono ipotizzare:

- **+20-30% di fatturato in più** legato all'introduzione di nuovi servizi;
- **Aumento della marginalità operativa (EBITDA)**, stimabile fino a +5-7% grazie a una migliore efficienza;
- **Gestione ottimizzata dei flussi di clientela**, con impatto positivo sulla produttività del personale;
- **Espansione dell'offerta commerciale e sanitaria**, con conseguente aumento del valore medio per cliente.

5. IL NUOVO PROGETTO DI SEDE

Dalla consapevolezza dei limiti della sede attuale e spinti dalla necessità del trasferimento, nasce un **progetto ambizioso e concreto**: realizzare una nuova sede per la **Farmacia Solfatara** che non sia solo un punto vendita, ma un vero **centro di salute e servizi integrati**, coerente con le esigenze del territorio e con l'evoluzione della professione farmaceutica.

5.1 Scelta della nuova sede

Il primo passo è stato individuare una struttura che potesse **rispondere a criteri strategici fondamentali**, tra cui:

- **Ampia metratura**, per permettere una suddivisione razionale degli spazi tra area vendita, reparti specialistici e aree di servizio;
- **Accessibilità ottimale**, sia in termini di viabilità che di presenza di parcheggi;
- **Visibilità commerciale**, con una posizione favorevole rispetto al flusso pedonale e veicolare;
- **Flessibilità interna**, per adattare l'ambiente alle esigenze presenti e future;
- **Conformità alle normative sanitarie e urbanistiche**.

5.2 Ripensare gli spazi: oltre la farmacia tradizionale

La nuova sede è pensata non solo per **ospitare più prodotti**, ma per **offrire più esperienze e servizi**. L'obiettivo è creare **un ambiente moderno, accogliente e multifunzionale**, suddiviso in aree specifiche:

- **Area vendita principale**, organizzata per reparti e percorsi intuitivi;
- **Zona self-service** per prodotti parafarmaceutici, con monitor touch e automazione;
- **Ambulatorio per la telemedicina**, dotato di dispositivi per ECG, holter, spirometria, teleconsulto;

- **Stanza per servizi specialistici**, come test nutrizionali, trattamenti di benessere, consulenze dermocosmetiche;
- **Spazio eventi e formazione**, per incontri con specialisti, giornate salute e aggiornamenti per il personale;
- **Area back-office ampliata**, per una logistica più efficiente e un miglior coordinamento interno.

5.3 Tecnologia e digitalizzazione

La nuova sede sarà progettata per essere **completamente integrata con sistemi digitali**:

- Gestionale avanzato per controllo magazzino e analisi vendite in tempo reale;
- Totem multimediali per la prenotazione autonoma dei servizi;
- App farmacia per prenotazioni, promozioni e comunicazione diretta con il cliente;
- Videosorveglianza, domotica e illuminazione a risparmio energetico.

5.4 Coinvolgimento del personale

Un cambiamento di questa portata richiede il **coinvolgimento attivo del team**: farmacisti, magazzinieri, addetti alla logistica. Sono previste:

- Formazioni dedicate all'uso dei nuovi strumenti;
- Momenti di confronto per l'organizzazione dei flussi di lavoro;
- Nuove opportunità professionali all'interno della farmacia ampliata.

6. ASPETTI NORMATIVI E BUROCRATICI

Il trasferimento di sede di una farmacia non è solo una scelta imprenditoriale o logistica, ma anche un **procedimento regolato da norme precise**, sia a livello nazionale che regionale. Affinché il cambio di sede possa essere attuato, è necessario rispettare una serie di **passaggi amministrativi e autorizzativi** che coinvolgono più enti, a cominciare dall'ASL di riferimento.

6.1 Riferimenti normativi principali

Il quadro normativo di riferimento è rappresentato da:

- **Legge 362/1991**: disciplina generale della farmacia;
- **Decreto Bersani (DL 223/2006)**: introdusse maggiore liberalizzazione e chiarì alcuni aspetti relativi agli spostamenti;
- **Normative regionali**: ogni Regione può disciplinare modalità specifiche per i trasferimenti all'interno del proprio territorio, in particolare in Campania;
- **Linee guida dell'ASL competente**, che stabilisce i requisiti tecnico-sanitari delle sedi farmaceutiche.

6.2 Tipologie di trasferimento

Esistono due casi distinti:

- **Trasferimento ordinario**, se all'interno dello stesso comune o ambito territoriale di riferimento (entro un certo raggio);
- **Trasferimento straordinario**, se comporta cambi di distretto, comune o condizioni particolari (es. emergenze strutturali).

Nel caso della Farmacia Solfatara, trattandosi di **trasferimento forzato per revoca della disponibilità del locale da parte dei proprietari**, si configura come **trasferimento ordinario per causa di forza maggiore**, e quindi legittimato da motivazioni oggettive.

6.3 Requisiti della nuova sede

Per essere approvata, la nuova sede deve:

- Rispettare la **distanza minima da altre farmacie** (generalmente 200 metri);
- Essere **idonea sotto il profilo igienico-sanitario**;
- Garantire **accessibilità e visibilità**;
- Presentare planimetria e relazione tecnica conformi;
- Ottenere l'**autorizzazione dell'ASL** e il nulla osta del Comune.

6.4 Iter procedurale

1. **Comunicazione formale** all'ASL e al Comune del motivo del trasferimento;
2. **Presentazione della richiesta** corredata da:
 - documentazione tecnica della nuova sede (planimetria, relazione tecnica, destinazione d'uso);
 - documentazione giuridica (titolo di disponibilità del locale, visura, atti catastali);
3. **Sopralluogo dell'ASL** per la verifica dei requisiti strutturali;
4. **Rilascio dell'autorizzazione sanitaria** e aggiornamento degli archivi regionali;
5. **Comunicazione all'Ordine dei Farmacisti**, alla Camera di Commercio e all'Agenzia delle Entrate;
6. **Trasferimento effettivo dell'attività**.

6.5 Tempistiche e criticità

Sebbene la normativa stabilisca dei termini, la tempistica effettiva può variare da **30 a 90 giorni**, anche in funzione dell'efficienza degli uffici coinvolti. Le principali criticità sono:

- Ritardi burocratici;
- Rischio di fermo attività se le tempistiche non coincidono con l'urgenza dello sfratto;
- Necessità di coordinare lavori, trasloco e continuità del servizio.

7. OPPORTUNITÀ E BENEFICI A LUNGO TERMINE

Il trasferimento della **Farmacia Solfatara**, inizialmente percepito come una minaccia alla stabilità dell'attività, si è progressivamente configurato come una **occasione di rilancio strutturale e strategico**. Analizzando il nuovo scenario in prospettiva, emergono **numerosi vantaggi concreti**, sia dal punto di vista gestionale che dell'impatto sul territorio.

7.1 Ampliamento dell'offerta di servizi

Grazie alla disponibilità di spazi maggiori e più funzionali, la nuova sede potrà ospitare:

- **Ambulatori per servizi di telemedicina e autoanalisi** (ECG, Holter, spirometria);
- **Corner specialistici** (nutrizione, dermocosmesi, prevenzione donna, supporto al paziente oncologico);
- **Spazi per consulenze personalizzate**, anche con specialisti in collaborazione;
- **Eventi di educazione sanitaria**, in presenza e online, rivolti alla popolazione.

Tutto ciò contribuisce a posizionare la farmacia come un **hub sanitario di prossimità**, in linea con i nuovi modelli di assistenza territoriale promossi dal SSN.

7.2 Incremento della competitività

La nuova sede potrà rafforzare la **capacità attrattiva** della farmacia, grazie a:

- **Miglior accessibilità** e visibilità commerciale;
- Percorsi d'acquisto più chiari ed esperienziali;
- **Digitalizzazione dei processi** (prenotazioni online, gestione del magazzino, fidelizzazione clienti);
- Maggiore capacità di **diversificazione** rispetto alla concorrenza.

In un contesto competitivo come quello attuale, la differenziazione è fondamentale per garantire **redditività e stabilità nel medio-lungo periodo**.

7.3 Sviluppo economico e miglioramento degli indicatori

Le proiezioni economiche (cap. 4) evidenziano un **potenziale incremento del fatturato e dell'EBITDA**, grazie a:

- Maggiore capacità di accoglienza;
- Nuovi servizi ad alta marginalità;
- Ottimizzazione dei flussi e del lavoro interno;
- Fidelizzazione potenziata da una customer experience migliorata.

Inoltre, la possibilità di **ottenere finanziamenti o agevolazioni** per investimenti in strutture sanitarie innovative potrebbe rappresentare un ulteriore volano.

7.4 Rafforzamento dell'identità della farmacia

Il trasferimento è anche **un'occasione per ridefinire il posizionamento del brand “Farmacia Solfatara”**:

- da semplice punto vendita a **centro salute e benessere**;
- da sede fisica a **presenza integrata** (fisica e digitale) sul territorio;
- da gestione tradizionale a **modello d'impresa moderno**, sostenibile e proattivo.

Una farmacia che evolve, comunica meglio, si adatta al cambiamento e ne trae forza.

8. CONCLUSIONI

Il percorso raccontato in questa tesi è l'esempio concreto di come una **criticità imprevista** possa trasformarsi, con visione e determinazione, in una **occasione di evoluzione**.

Il trasferimento della sede della **Farmacia Solfatara**, inizialmente vissuto come una forzatura traumatica – imposta dalla volontà dei proprietari dei locali – si è gradualmente trasformato in una **sfida imprenditoriale** che ha permesso di ripensare identità, spazi e obiettivi dell'attività.

Analizzando i dati economici, l'andamento dell'EBITDA, le potenzialità di sviluppo e le tendenze del settore, è emerso con chiarezza come il trasferimento – da necessità contingente – sia divenuto una **vera opportunità**:

- ✓ per migliorare l'organizzazione interna;
- ✓ per ampliare l'offerta di servizi alla cittadinanza;
- ✓ per potenziare la visibilità e il posizionamento strategico della farmacia;
- ✓ per costruire un ambiente di lavoro più moderno ed efficiente.

Al centro di questo processo non ci sono solo numeri e proiezioni, ma **una visione: quella di una farmacia capace di evolversi, adattarsi e guidare il cambiamento**, in linea con le nuove esigenze di salute pubblica e con i nuovi modelli di assistenza territoriale.

Il trasferimento, dunque, non è stato solo **una necessità imposta**, ma si è rivelato **una scelta consapevole di crescita**.

Questa esperienza rappresenta anche un messaggio per tutti i colleghi del settore: **non esistono certezze immobili, ma ogni cambiamento – se ben gestito – può generare valore**.

La Farmacia Solfatara oggi non cambia solo sede: cambia pelle, identità, prospettiva. E da un momento difficile, nasce una nuova storia.

BIBLIOGRAFIA

- Legge 362/1991 – Norme di disciplina del settore farmaceutico
- Decreto Legge 223/2006 (Decreto Bersani)
- Linee guida Regione Campania per il trasferimento delle farmacie
- Banca Dati Federfarma – Statistiche annuali sul comparto farmaceutico
- Documentazione ASL per autorizzazioni sanitarie
- Bilanci interni Farmacia Solfatara 2022–2024 (non pubblici)