

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

PIANO DI ACQUISIZIONE DI UN'AZIENDA
FARMACIA IN ITALIA

ACQUISITION PLAN OF A PHARMACY
COMPANY IN ITALY

RELATORE
DR. PROF. GIOVANNI TROMBETTA

CANDIDATO
GAETANO CRISCUOLO
MATRICOLA: KD000007

ANNO ACCADEMICO 2023/2024

Indice

1: DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E ANALISI PRELIMINARE

2: RICERCA E INDIVIDUAZIONE DELLA FARMACIA TARGET

3: VALUTAZIONE APPROFONDITA (DUE DILIGENCE)

4: NEGOZIAZIONE E FORMULAZIONE DELLA PROPOSTA

5: RICERCA E OTTENIMENTO DEI FINANZIAMENTI

6: STIPULA DEL CONTRATTO DEFINITIVO DI COMPRAVENDITA

7: ADEMPIMENTI POST-ACQUISIZIONE E TRASFERIMENTO TITOLARITÀ

8: DATI E DOCUMENTAZIONE FARMACIA LOSI SRL

9: MODALITÀ DI VENDITA

10: PERSONALIZZAZIONE E MIGLIORAMENTO DELL'ESPERIENZA DEL CLIENTE TRAMITE L'AI

PIANO DI ACQUISIZIONE DI UN'AZIENDA FARMACIA IN ITALIA

L'acquisto di una farmacia è un'operazione che richiede un'attenta pianificazione e l'espletamento di diverse fasi, data la sua natura sia commerciale che sanitaria, regolamentata da normative specifiche.

CAP 1: DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E ANALISI PRELIMINARE

1.1 Definizione degli Obiettivi: Chiarire la motivazione dell'acquisto (investimento, gestione diretta, espansione), la dimensione e la tipologia di farmacia desiderata (ubicazione, fatturato, potenziale di crescita).

1.2 Analisi di Mercato: Valutare il contesto geografico e demografico dell'area di interesse, l'analisi della concorrenza e del bacino d'utenza.

1.3 Definizione del Budget: Stabilire la disponibilità economica e la necessità di ricorso a finanziamenti esterni.

CAP 2: RICERCA E INDIVIDUAZIONE DELLA FARMACIA TARGET

2.1 Ricerca Attiva: Contattare agenzie specializzate nella compravendita di farmacie, consulenti del settore, associazioni di categoria, o monitorare annunci riservati.

2.2 Prima Valutazione: Sulla base delle informazioni disponibili (fatturato indicativo, ubicazione), effettuare una prima valutazione di massima dell'interesse verso la farmacia.

2.3 Contatto con il Venditore: Approccio riservato e avvio delle prime interlocuzioni per manifestare interesse.

CAP 3: VALUTAZIONE APPROFONDITA (DUE DILIGENCE)

3.1 Raccolta Documentazione: Richiedere al venditore tutta la documentazione relativa all'attività (bilanci, dichiarazioni fiscali, contratti di fornitura, contratti di lavoro del personale, autorizzazioni sanitarie e amministrative, contratti di locazione/proprietà dell'immobile, dati sulla movimentazione del magazzino, ecc.).

3.2 Analisi Finanziaria e Contabile: Esaminare approfonditamente i dati economici e finanziari per verificare la solidità, la marginalità, l'indebitamento e il reale potenziale di reddito della farmacia. Non basarsi solo sul "multiplo del fatturato", ma analizzare i flussi di cassa effettivi.

3.3 L'EBITDA: (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) è un indicatore finanziario che misura il profitto o la perdita di un'azienda prima di dedurre gli interessi, le imposte, le svalutazioni e gli ammortamenti. In sostanza, l'EBITDA rappresenta il margine operativo lordo (MOL) di un'azienda, escludendo le spese finanziarie e fiscali.

3.4 Analisi Legale e Amministrativa: Verificare la regolarità di tutte le autorizzazioni e licenze, l'esistenza di contenziosi (con fornitori, dipendenti, clienti), la conformità alle normative sanitarie e sulla sicurezza sul lavoro, la validità dei contratti in essere. Particolare attenzione va posta alla licenza farmaceutica e alla sua trasferibilità.

3.5 Analisi Commerciale e Operativa: Valutare la clientela, la gestione del magazzino, i rapporti con i fornitori, l'organizzazione del personale, le procedure operative interne.

3.6 Valutazione dell'Immobile: Nel caso si acquisisca anche l'immobile, verificarne la conformità urbanistica e catastale, lo stato di manutenzione e il valore di mercato.

CAP 4: NEGOZIAZIONE E FORMULAZIONE DELLA PROPOSTA

4.1 Definizione del Prezzo: Sulla base della due diligence, formulare un'offerta economica che tenga conto del valore effettivo dell'azienda, delle prospettive future e delle eventuali criticità emerse. La valutazione del "valore di avviamento" è cruciale in questa fase.

4.2 Negoziazione: Discutere i termini della compravendita con il venditore, definendo prezzo, modalità di pagamento, garanzie richieste e tempistiche.

4.3 Lettera d'Intenti o Accordo Preliminare: Una volta raggiunto un accordo di massima, è consigliabile redigere una lettera d'intenti non vincolante o un contratto preliminare che formalizzi gli accordi raggiunti prima della stipula del contratto definitivo. Il contratto preliminare di cessione di farmacia è soggetto alla condizione sospensiva del rilascio dell'autorizzazione al trasferimento da parte dell'autorità competente.

CAP 5: RICERCA E OTTENIMENTO DEI FINANZIAMENTI

5.1 Contatto con gli Istituti di Credito: Presentare il piano di acquisizione e la documentazione della farmacia agli istituti bancari specializzati nel settore farmaceutico per valutare la fattibilità del finanziamento.

5.2 Richiesta di Finanziamento: Formalizzare la richiesta di mutuo o finanziamento, corredata dalla documentazione richiesta dalla banca (business plan, bilanci, perizia della farmacia, garanzie offerte).

5.3 Delibera del Finanziamento: Attendere l'approvazione del finanziamento da parte della banca.

CAP 6: STIPULA DEL CONTRATTO DEFINITIVO DI COMPRAVENDITA

6.1 Redazione del Contratto: Il contratto definitivo di cessione d'azienda o di quote societarie (a seconda della forma giuridica della farmacia) viene redatto con l'assistenza dei legali delle parti.

6.2 Verifica delle Condizioni Sospensive: Assicurarsi che tutte le condizioni sospensive previste nel contratto preliminare (in primis, l'autorizzazione al trasferimento della titolarità) si siano avverate.

6.3 Atto Notarile: La compravendita di una farmacia richiede la forma dell'atto pubblico, quindi la stipula avviene davanti a un notaio. Contestualmente, avviene il passaggio di denaro e la consegna della farmacia.

CAP 7: ADEMPIMENTI POST-ACQUISIZIONE E TRASFERIMENTO TITOLARITÀ

7.1 Comunicazioni e Iscrizioni: Effettuare le comunicazioni obbligatorie agli enti competenti (Comune, ASL, Ordine dei Farmacisti, Camera di Commercio, Agenzia delle Entrate, Ministero della Salute per la tracciabilità del farmaco).

7.2 Richiesta Trasferimento Titolarietà: Presentare la domanda formale per il trasferimento della titolarità della farmacia all'autorità amministrativa competente (Regione o Comune, a

seconda dei casi). La legge prevede che il cedente debba aver posseduto la titolarità per almeno tre anni prima di poterla trasferire, salvo specifiche eccezioni (es. successione mortis causa).

7.3 Gestione del Personale: Regolare la posizione del personale dipendente in conformità alla normativa vigente (il rapporto di lavoro prosegue generalmente con il cessionario).

7.4 Gestione del Magazzino: Effettuare l'inventario fisico del magazzino alla data del closing e regolarizzare la posizione contabile.

7.5 Integrazione Operativa: Avviare le procedure per l'integrazione della farmacia acquisita nella propria gestione (se pertinente), inclusa l'eventuale riorganizzazione degli spazi, l'aggiornamento tecnologico e la formazione del personale.

7.6 Professionalismi Coinvolti: L'assistenza di avvocati esperti in diritto farmaceutico, commercialisti con esperienza nel settore, e consulenti specializzati in compravendita di farmacie è fondamentale per la buona riuscita dell'operazione.

7.7 Valutazione Realistica: Non sopravvalutare il potenziale della farmacia e condurre una due diligence rigorosa per identificare eventuali passività nascoste o criticità.

7.8 Tempistiche: Il processo di acquisizione di una farmacia può essere lungo e complesso, richiedendo diversi mesi per il suo completamento, soprattutto per via delle autorizzazioni amministrative.

Questo piano fornisce un quadro generale delle attività coinvolte nell'acquisto di una farmacia. Ogni CAP presenta delle complessità che vanno affrontate con la dovuta attenzione e il supporto di esperti.

CAP 8: DATI E DOCUMENTAZIONE FARMACIA LOSI SNC

8.1 Farmacia Losi Della Croce Snc 2022 :

% Margine commerciale 34.71%

Dato rimanenze (attuale) 68,028.77 €

MARGINE COMMERCIALE

Ricavi delle vendite 998,618.08 €

Costo del venduto 652,012.45 €

MARGINE COMMERCIALE 346,605.63 €

STUDIO : Commercialisti Associati

Benchmark

Table: COSTI OPERATIVI

COSTI OPERATIVI	2022	%Margine	2021%	min	max
Stipendi figurativi/Compensi amministratori	98,088.84 €	28.30%	34.50%		
Personale dipendente	97,005.95 €	27.99%	23.92%		
Totale personale	195,094.79 €	56.29%	58.41%	48.32%	51.71%
Leasing	0.00 €	0.00%	0.00%	1.10%	3.47%
Tariffazione	2,974.64 €	0.86%	0.90%	0.56%	0.71%
Quote associative	3,431.00 €	0.99%	0.97%	0.41%	0.57%
Trattenute ASL	4,166.29 €	1.20%	1.22%	1.06%	1.28%
Interessi passivi bancari	0.00 €	0.00%	0.00%	0.72%	1.53%
Interessi passivi fornitori	0.00 €	0.00%	0.00%	0.40%	0.77%
Altri interessi	0.29 €	0.00%	0.00%	0.30%	0.98%
Oneri bancari	5,174.91 €	1.49%	1.32%	1.48%	1.80%
Elaborazione buste paga	2,535.01 €	0.73%	0.79%	0.57%	0.88%
Amministrative	8,080.62 €	2.33%	2.26%	2.11%	2.33%
Telefoniche	1,541.30 €	0.44%	0.44%	0.39%	0.50%

Riscaldamento	0.00 €	0.00%	0.00%	0.30%	0.55%
Energia elettrica	1,574.85 €	0.45%	0.57%	0.93%	1.15%
Acqua	66.74 €	0.02%	0.03%	0.05%	0.08%
Affitti passivi	16,302.96 €	4.70%	4.89%	6.63%	8.95%
Imposte minori	1,280.00 €	0.37%	0.38%	0.31%	0.44%
Compensi a terzi	2,256.18 €	0.65%	0.66%	0.80%	1.15%
Spese auto	0.00 €	0.00%	0.00%	0.80%	1.54%
Assicurazioni	3,217.96 €	0.93%	0.62%	0.55%	0.80%
Imposte e tasse indeducibili	9,506.00 €	2.74%	2.73%	1.21%	1.82%
Costi indeducibili	1,750.37 €	0.51%	0.26%	0.52%	1.29%
Costi-spese varie	21,264.72 €	6.14%	5.89%	7.03%	8.78%
Totale costi di gestione	280,218.63 €	80.84%	82.34%	75.89%	81.13%
Altri ricavi e proventi	45,412.95 €				
Ammortamenti	6,903.70 €				
Comp. ass.capitale/cointeress./vitalizio/svalut.	0.00 €				
Risultato di esercizio (bilancio)	104,918.93 €				
Risultato di budget	104,918.93 €				
Costi diminuiti, in proporzione al margine commerciale, rispetto al periodo precedente					

8.2 Farmacia Losi Della Croce Snc 2023 :

% Margine commerciale: 33.55%

Dato rimanenze (attuale): 70,831.22 €

Dato rimanenze (simulazione): 0.00 €

MARGINE COMMERCIALE

Ricavi delle vendite: 964,101.71 €

Costo del venduto: 640,680.62 €

MARGINE COMMERCIALE: 323,421.09 €

STUDIO: Commercialisti Associati

Benchmark

COSTI OPERATIVI (2023)

Cost Category	2023	% Margine	2022 %	min	max
Stipendi figurativi/Compensi amministratori	98,088.84 €	30.33%	28.30%		
Personale dipendente	107,211.18 €	33.15%	27.99%		
Totale personale	205,300.02 €	63.48%	56.29%	48.32%	51.71%
Leasing	0.00 €	0.00%	0.00%	1.10%	3.47%
Tariffazione	2,934.64 €	0.91%	0.86%	0.56%	0.71%
Quote associative	3,608.90 €	1.12%	0.99%	0.41%	0.57%
Trattenute ASL	4,092.26 €	1.27%	1.20%	1.06%	1.28%
Interessi passivi bancari	0.00 €	0.00%	0.00%	0.72%	1.53%

Interessi passivi fornitori	0.00 €	0.00%	0.00%	0.40%	0.77%
Altri interessi	0.00 €	0.00%	0.00%	0.30%	0.98%
Oneri bancari	4,374.64 €	1.35%	1.49%	1.48%	1.80%
Elaborazione buste paga	3,044.13 €	0.94%	0.73%	0.57%	1.01%
Amministrative	7,976.82 €	2.47%	2.33%	2.11%	2.48%
Telefoniche	1,407.60 €	0.44%	0.44%	0.39%	0.50%
Riscaldamento	0.00 €	0.00%	0.00%	0.30%	0.55%
Energia elettrica	1,866.32 €	0.58%	0.45%	0.93%	1.15%
Acqua	134.91 €	0.04%	0.02%	0.05%	0.08%
Affitti passivi	16,305.17 €	5.04%	4.70%	6.63%	8.95%
Imposte minori	1,282.00 €	0.40%	0.37%	0.31%	0.44%
Compensi a terzi	2,197.30 €	0.68%	0.65%	0.80%	1.15%
Spese auto	0.00 €	0.00%	0.00%	0.80%	1.54%
Assicurazioni	3,350.67 €	1.04%	0.93%	0.55%	0.80%
Imposte e tasse indeducibili	8,314.00 €	2.57%	2.74%	1.21%	1.82%
Costi indeducibili	932.05 €	0.29%	0.51%	0.52%	1.29%
Costi-spese varie	23,697.44 €	7.33%	6.14%	7.03%	8.78%
Totale costi di gestione	290,818.87 €	89.95%	80.84%	75.89%	81.13%
Altri ricavi e proventi	43,732.85 €				
Ammortamenti	6,336.70 €				

Comp.
ass.capitale/cointeress./vitalizio/svalut. 0.00 €

Results

Risultato di esercizio (bilancio): 70,031.62 €

Risultato di budget: 89,857.33 €

Legenda

Costi incrementati, in proporzione al margine commerciale, rispetto al periodo precedente

8.3 Farmacia Losi Della Croce Snc Anno 2024 :

Costo Venduto...: 75.37% ¹

Stipendi: 13.95% ²

Compe... (Compenso Soci): 9.97% ³

Ammortamenti: 0.71% ⁴

F.CIA LOSI SNC

Anno di analisi: 2024 ⁵

Costi Operativi Table ⁶

Costi Operativi	Importo	% Margine	% Margine Prec.	Min	Max
TOTALE PERSONALE	202,833.25	62.88%	63.48%	47.46%	54.04%
UFFICIO TARIFFAZIONE	2,907.96	0.90%	0.91%	0.28%	0.60%
QUOTE ASSOCIATIVE	3,588.36	1.11%	1.12%	0.38%	0.74%

TRATTENUTE ASL	4,105.30	1.27%	1.27%	0.93%	1.23%
ALTRI INTERESSI	0.06	0.00%		0.00%	0.24%
ONERI BANCARI	5,109.45	1.58%	1.35%	1.32%	1.84%
ELAB. BUSTE PAGA			0.94%		
AMMINISTRATIVE	11,024.96	3.42%	2.47%	2.93%	3.57%
TELEFONICHE	1,407.60	0.44%	0.44%	0.36%	0.58%
ENERGIA ELETTRICA	2,116.89	0.66%	0.58%	1.05%	1.53%
ACQUA	118.23	0.04%	0.04%	0.03%	0.06%
AFFITTI E SPESE	17,541.53	5.44%	5.78%	3.73%	7.35%
TASSE MINORI	1,282.00	0.40%	0.40%	0.32%	0.51%
COMPENSI A TERZI	2,370.64	0.73%	0.68%	0.58%	1.30%
ASSICURAZIONI	3,207.82	0.99%	1.04%	0.56%	0.92%
IMPOSTE E TASSE INDEDUCIBILI	5,609.00	1.74%	2.57%	0.98%	2.54%
COSTI INDEDUCIBILI	1,392.34	0.43%	0.28%	0.32%	0.69%

ALTRI ONERI DI GESTIONE	7,297.33	2.26%	2.69%	2.67%	3.93%
COSTI PER SERVIZI	13,299.94	4.12%	3.90%	2.98%	4.04%
TOTALE COSTI DI GESTIONE	285,212.66	88.43%	89.91%	76.38%	82.52%

Costi sostanzialmente invariati, rispetto al periodo precedente

INDICATORI VENDITE ⁷

Sales Indicators Table ⁸

Vendite (Sales): 961,669.89 ⁹

Costo del venduto (Cost of goods sold): 639,122.98 ¹⁰

Primo Margine (First Margin): 322,546.91 ¹¹

Compenso Soci (Shareholders' Compensation): 84,561.96 ¹²

% Primo Margine: 26.22% ¹³

Personale Dipendente (Employees): 118,271.29 ¹⁴

% Primo Margine: 36.67% ¹⁵

% Anno Prec. (Previous Year %): 37.33% ¹⁶

Altri Ricavi (Other Revenues): 37,623.09 ¹⁷

Ammortamenti (Amortization): 6,007.37 ¹⁸

Utile (Profit): 68,949.97 ¹⁹

Key Performance Indicators ²⁰

V.A. su Vendite (Value Added on Sales): 30.08% ²¹

EBITDA su vendite (EBITDA on Sales): 9.57% ²²

EBIT su vendite (EBIT on Sales): 8.95% ²³

8.4 analisi del bilancio e dai flussi finanziari :

si evince che l'azienda è equilibrata tanto sotto l'aspetto del conto economico quanto nella composizione dello stato patrimoniale non si evincono mutui/finanziamenti stipulati negli ultimi anni di attività ,non ci sono investimenti in immobilizzazioni finanziarie quali Bot ; CCT ; Btp che se non gestiti correttamente potrebbero appesantire la posizione finanziaria netta ; anche il Tfr che ammonta come fondo a 29.517,29 € nel 2024 ciò indica che l'azienda ha un personale di buona esperienza e stabile nel tempo.

Nonostante il buon equilibrio patrimoniale ed il corretto proporzionamento dei costi di gestione l'azienda presenta una scarsa marginalità con questi presupposti possiamo dare un valore all'azienda pari a 12/13 volte EBITDA 1.400.000 € / 1.600.000 €

anno 2024 utile 68949,97 € ; budget da definirsi fatt. 961669,89 EBITDA 9,57 % EBIT 8,95 %

anno 2023 utile 70031,62€ ; budget 89857,33 € fatt. 964101,71

anno 2022 utile 104918,93 € ; budget 104918,93 € fatt. 998618,08

EBITDA IN FARMACIA - DEFINIZIONE

Perché, al di là della definizione, l'EBITDA è così importante, anche per la farmacia?

L'EBITDA rappresenta una **sintesi** tra l'aspetto economico e quello finanziario (dal momento che, si ricorda, non comprende gli ammortamenti) e quindi dà contezza della **liquidità** della farmacia, e quindi, indirettamente, della capacità, in primis, di far fronte al **debito**.



STUDIO
GUANDALINI

EBITDA IN FARMACIA - DEFINIZIONE

EBITDA Margin

L'**EBITDA Margin** non è altro che il rapporto tra l'EBITDA ed i ricavi della farmacia.

Il fatto che sia un **rapporto**, consente di poter effettuare confronti, a prescindere dal valore assoluto dell'EBITDA stesso.

Su questo, comunque, ci ritorneremo...



STUDIO
GUANDALINI

Torniamo un attimo alla domanda precedente:

Un EBITDA di oltre il 40% è un valore plausibile?

Per poterlo verificare occorre disporre di un parametro di riferimento...

Come Studio, abbiamo implementato una ricerca, basata sui dati disponibili presso le Camere di Commercio, per il **bilancio 2023** (ultimo dato disponibile). Il campione è stato depurato escludendo i grandi gruppi, confrontando i dati di **726 farmacie** in forma di **società di capitali**, sull'intero territorio nazionale, suddiviso nelle quattro macroaree ISTAT:



L'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) è un indicatore finanziario che misura il profitto operativo di un'azienda prima di dedurre gli interessi, le tasse, le svalutazioni e gli ammortamenti. In altre parole, l'EBITDA rappresenta la redditività dell'azienda senza considerare gli effetti dei finanziamenti, delle imposte e delle svalutazioni degli asset. L'evoluzione del mercato delle farmacie è caratterizzato dalle aperture ad investitori finanziari portate dalla L.124/2017, con la conseguenza che oggi la valorizzazione di un asset non è semplicemente legata al volume di affari della farmacia c.d. “regola del pollice” ma si tende ad approfondire il possibile rendimento dell’ipotesi di investimento basate sulla normalizzazione dell’EBITDA.

8.5 EBITDA Vs MOL:

L'EBITDA è spesso utilizzato come sinonimo di Margine Operativo Lordo (MOL).

8.6 Intervento sui fattori aziendali :

1) Migliorare gli acquisti diretti, cioè quelli effettuati direttamente ai produttori del 10 % (valore minimo) in quanto oltre il 95 % è a mezzo grossista , anche se di marginalità

accettabile ci lascia immaginare che possa esistere una buona opportunità di migliorare la resa degli acquisti sottovalutata dallo specialista assegnato alla gestione degli acquisti , forse per mancanza di tempo o di esperienza su campo .

anno 2022 pari a 625573,51 €

anno 2023 pari a 625401,21 €

anno 2024 pari a 618217,53 €

2)Aumentare le vendite (sell-out) di almeno 4/7% annuo

3)Ottenere quanto PFA (Premio Fatturato Annuo) dalle aziende pari al 3/8% annuo del fatturato (ossia acquisti diretti)

4) Spazi pubblicitari concessi alle aziende in partnership pari al 1/2 % quale premio sul fatturato con loro sviluppato.

5) In questo caso rivendita di 50.000 € annui almeno per cash-flow (rivendita verso grossista o hub logistico di parafarmaco e dispositivi medici) con ricarico di almeno 5% sull'imponibile netto

6) Ampliamento del layout con acquisizione di spazi pubblicitari al di fuori dello spazio commerciale (acquisizione di cartelli in posizione strategica nelle strade limitrofi all'azienda) ,di varie grandezze .

Possibilità A : Queste performance ci permettono di aumentare anche il rendimento dell'azienda di almeno 80/90.000 € annui : si renderebbe possibile mediante la contrazione di un mutuo chirografario di 800.000 €, di durata di 15 anni al tasso del 4/4,5% annuo ma con l'apporto di capitale proprio (equity) di 5/600.000 € ; in questa ipotesi di acquisto avremo un mutuo con una rata mensile pari a 6119,95 € e della durata di 15 anni ossia 180 rate mensili , nel caso che la durata fosse 18 anni ossia 216 rate mensili da 5410,60 € .

Possibilità B : Queste performance ci permettono di aumentare anche il rendimento dell'azienda di almeno 80/90.000 € annui e quindi la rende acquistabile con un mutuo di durata di 15 anni al tasso del 4/4,5% annuo di 1400.000 € e senza un capitale proprio ; in questa ipotesi di acquisto avremo un mutuo con una rata mensile pari a 10709,91 € e della

durata di 15 anni ossia 180 rate mensili , nel caso che la durata fosse di 18 anni ossia 216 rate mensili da 9468,54 € .

La differenza tra l'ipotesi a) e la b) consiste nel non sottocapitalizzare l'azienda con il minor apporto di capitale proprio che verrà ugualmente immesso incrementando la liquidità disponibile e tenuto a disposizione per eventuali strategie aziendali che comportino investimenti; anche se presenta un costo più alto l'ipotesi b risulta preferibile perché riserva una maggiore possibilità di sviluppo.

La Farmacia presenta una incidenza dei costi rispetto al primo margine in leggero peggioramento ma comunque di discreta portata tenuto conto che il raffronto con i periodi "del covid" che era un momento propizio per la tipologia di azienda, è tendenzialmente negativo per tutte le farmacie, dopo il nostro intervento nei vari settori aziendali l'EBITDA cambierà aumentando di circa 3 punti percentuale e passerà dal 10% al 13% che è già un valore ottimale .

Con tale premessa di aumento di EBITDA l'azienda può essere acquisita totalmente sia con una quota equity di capitale ed una quota di finanziamento da parte delle banche o enti finanziari o anche con un intero capitale preso in prestito da fonti bancarie e rinviando l'utilizzo dei mezzi finanziari propri per consentire all'azienda di programmare una ristrutturazione funzionale alla creazione di aree da destinare alla "farmacia dei servizi".

Inoltre i compensi per gli amministratori, esposti in bilancio come da tabella che segue, rappresentando la soddisfazione economica dell'impegno lavorativo dei soci, garantiscono già di per sé una quota ideale di reddito, permettono la previsione ottimale per l'acquisizione, che potrà programmare la capitalizzazione degli utili residui potenziando il cash flow a servizio del debito.

anno 2024 84.561,96 €

anno 2023 98.088,84 €

anno 2022 98.088,84 €

primo margine commerciale

anno 2024 322546,91

anno 2023 323421,09

anno 2022 346605,63

n.b. primo margine commerciale con simulazione dell'EBITDA ricalcolato al 13%

CAP 9: MODALITÀ DI VENDITA

9.1 Cessione di Quote vs. Acquisizione Totale di una Farmacia:

Un'Analisi delle Differenze Chiave; La scelta tra la cessione di quote di una società che possiede una farmacia e l'acquisizione totale della stessa (cessione d'azienda) rappresenta un bivio fondamentale con profonde implicazioni legali, fiscali e operative sia per chi vende che per chi acquista. Comprendere appieno queste differenze è cruciale per una transazione consapevole e vantaggiosa.

In sintesi, la **cessione di quote** comporta il trasferimento della partecipazione sociale all'interno della società titolare della farmacia, mantenendo in vita lo stesso soggetto giuridico. Al contrario, la **cessione d'azienda** implica il trasferimento dell'intera attività commerciale, comprensiva di beni materiali, avviamento e autorizzazioni, a un nuovo soggetto giuridico.

Di seguito, un'analisi dettagliata delle principali differenze.

9.2 Quadro Sinottico delle Differenze:

Caratteristica	Cessione di Quote	Cessione d'Azienda (Acquisizione Totale)
<u>Oggetto della Vendita</u>	Le partecipazioni (quote) della società titolare della farmacia	Il complesso dei beni organizzati per l'esercizio dell'impresa farmaceutica.
<u>Soggetto Giuridico</u>	La società titolare della farmacia rimane la stessa; cambiano solo i soci.	L'acquirente (persona fisica o nuova società) subentra nella titolarità dell'azienda
<u>Autorizzazione Sanitaria</u>	Non è necessario un nuovo provvedimento di trasferimento dell'autorizzazione. È sufficiente la comunicazione della variazione della compagine sociale all'autorità competente.	È richiesto un provvedimento di autorizzazione al trasferimento della titolarità da parte dell'ASL e/o del Comune. Questo rappresenta una condizione sospensiva per l'efficacia del contratto.
<u>Debiti Pregressi</u>	La società rimane responsabile dei propri debiti. Il venditore è generalmente liberato da responsabilità, salvo patti contrari o garanzie personali prestate.	L'acquirente risponde in solido con il venditore per i debiti risultanti dalle scritture contabili obbligatorie.
<u>Continuità dei Contratti</u>	I contratti in essere (es. locazione, utenze, rapporti di lavoro) proseguono in capo alla società, che non cambia	L'acquirente subentra automaticamente in tutti i contratti aziendali, a meno che non abbiano carattere personale. I rapporti di lavoro proseguono con il nuovo titolare

9.3 Implicazioni Fiscali:

Un Fattore Decisivo ; Le differenze fiscali rappresentano spesso l'elemento dirimente nella scelta tra le due operazioni.

9.4 Per chi Vende (Cedente):

Cessione di Quote: La plusvalenza realizzata dalla vendita delle quote è soggetta a un' imposta sostitutiva del 26%(Capital Gain). È tuttavia possibile, optare per la rivalutazione del valore delle quote, pagando un' imposta sostitutiva ridotta (attualmente al 18% per il 2024, ma soggetta a variazioni normative) sul valore periziato, che per l'effetto di alzare il valore fiscalmente riconosciuto del valore della partecipazione, che spesso coincide con il valore nominale delle stesse, permetterà di abbattere o azzerare la plusvalenza tassabile al momento della cessione.

Cessione d'Azienda: La plusvalenza, data dalla differenza tra il corrispettivo di vendita e il costo fiscalmente riconosciuto dei beni ceduti, concorre a formare il reddito d'impresa ed è soggetta a tassazione ordinaria (IRPEF o IRES). In presenza di determinati requisiti (es. possesso dell'azienda da più di 5 anni), è possibile optare per la tassazione separata, con un'aliquota calcolata sulla media dei redditi degli anni precedenti, che generalmente determina una aliquota di prelievo fiscale nell'intorno del 30%.

9.5 Per chi Compra (Cessionario/Acquirente):

Cessione di Quote:

Imposta di Registro: Si applica in misura fissa (attualmente 200 euro).

Ammortamento Avviamento: L'acquirente non può dedurre fiscalmente il maggior valore pagato a titolo di avviamento, in quanto l'acquisto riguarda le quote e non direttamente l'azienda. Questo rappresenta uno svantaggio significativo.

Cessione d'Azienda:

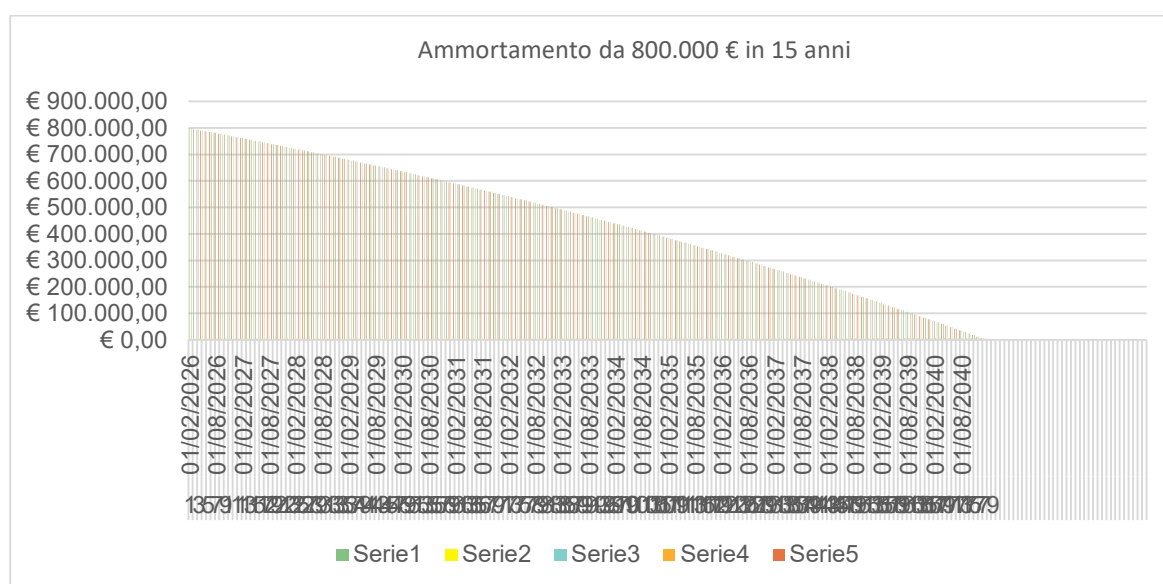
Imposta di Registro: Si applica in misura proporzionale sul valore dell'azienda (generalmente 3%), con possibili aliquote diverse per specifici beni.

Ammortamento Avviamento: L'acquirente può iscrivere in bilancio il valore dell'avviamento e ammortizzarlo fiscalmente in 18 anni, deducendo una quota annuale e ottenendo così un notevole risparmio d'imposta.

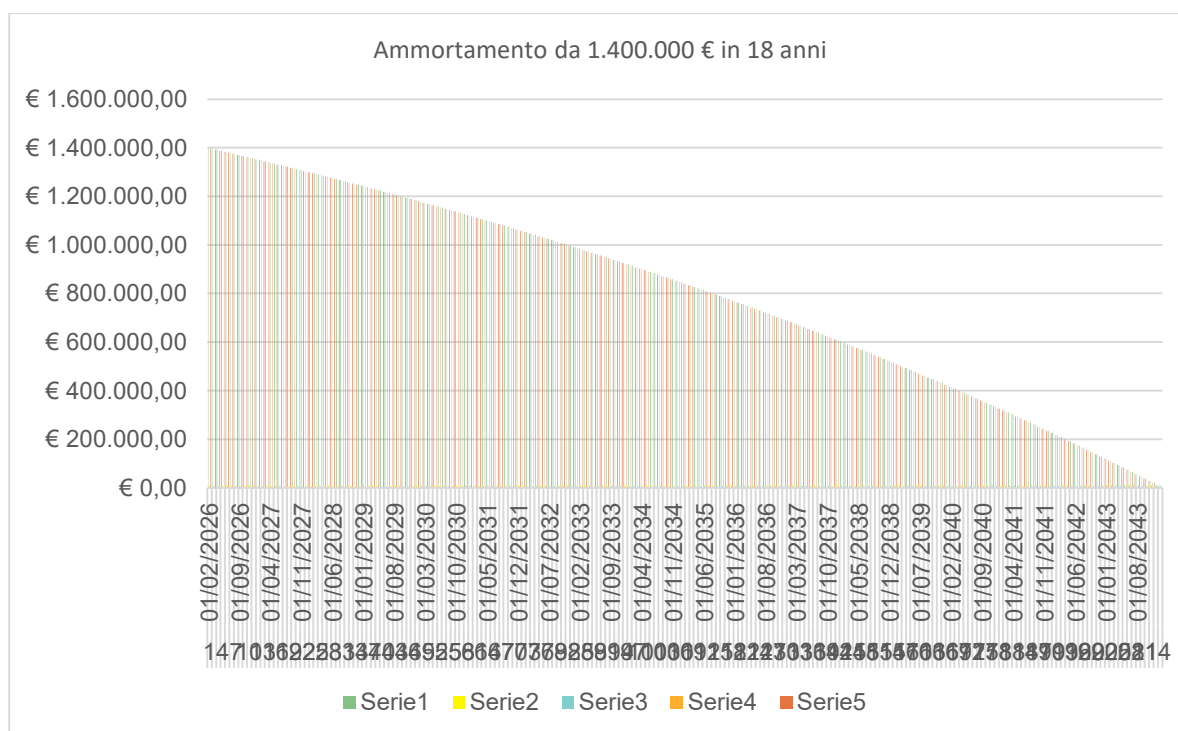
Responsabilità e Tutele

Nella **cessione di quote**, l'acquirente "eredita" la società nel suo complesso, inclusi eventuali debiti, crediti, contenziosi e passività latenti, anche se non risultanti dalle scritture contabili. Per questo motivo, una meticolosa *due diligence* contabile, fiscale e legale è assolutamente imprescindibile. Il venditore, dal canto suo, viene generalmente liberato dalle obbligazioni sociali, a meno che non abbia prestato garanzie personali (es. fidejussioni).

Nella **cessione d'azienda**, la legge tutela maggiormente l'acquirente per quanto riguarda i debiti pregressi, limitando la sua responsabilità solidale a quelli che risultano dai libri contabili obbligatori. Tuttavia, è prassi comune inserire nel contratto di cessione clausole di garanzia a tutela dell'acquirente da eventuali passività occulte.



800.000 € in 15 anni 180 rate mensili da 6119,95 €



1.400.000 € in 18 anni ossia 216 rate mensili da 9468,54 €

CAP 10: PERSONALIZZAZIONE E MIGLIORAMENTO DELL'ESPERIENZA CLIENTE TRAMITE L'AI

L'AI può trasformare l'interazione con i clienti, aumentando la loro fidelizzazione e il valore percepito:

10.1 Raccomandazioni personalizzate: Analizzando la cronologia degli acquisti, le preferenze e le condizioni di salute (nel rispetto della privacy), l'AI può suggerire prodotti e servizi personalizzati ai clienti, come integratori, prodotti per la cura personale o programmi di prevenzione.

10.2 Assistenza virtuale (chatbot): Chatbot basati su AI possono fornire risposte immediate a domande frequenti su orari, disponibilità di prodotti, o indicazioni generiche su patologie, alleggerendo il carico di lavoro del personale.

Gestione delle relazioni con i clienti (CRM): L'AI può aiutare a segmentare la clientela e a creare campagne di marketing mirate, inviando comunicazioni personalizzate (es. promemoria per l'assunzione di farmaci, offerte speciali sui prodotti di interesse).

10.4 Ottimizzazione della disposizione dei prodotti: Analizzando i percorsi dei clienti all'interno della farmacia e le interazioni con i prodotti, l'AI può suggerire la disposizione ottimale degli articoli per massimizzare le vendite e migliorare l'esperienza di acquisto.

10.5 Pick&Pay: in riferimento al contesto italiano, è un servizio offerto dai negozi online, che permette ai clienti di ordinare online e ritirare la merce direttamente presso un punto vendita fisico. Questo servizio consente di evitare i costi di spedizione e di gestire la consegna in modo più flessibile, spesso con la possibilità di pagare in negozio al ritiro.

In dettaglio, Pick&Pay funziona così:

Ordine online:

Il cliente seleziona i prodotti desiderati e sceglie l'opzione di ritiro in negozio durante il processo di acquisto.

Notifica di disponibilità:

Una volta che l'ordine è pronto per il ritiro, il cliente riceve una notifica via SMS o email.

Ritiro in negozio:

Il cliente si reca al punto Pick&Pay scelto, presenta la notifica e, se non ha già pagato online, può completare il pagamento in negozio, spesso con diverse opzioni (contanti, carte, ecc.).

I vantaggi del Pick&Pay includono:

Risparmio sui costi di spedizione:

non si pagano le spese di consegna a domicilio.

Flessibilità:

Si può ritirare la merce in un momento più comodo, senza dipendere dagli orari del corriere.

Possibilità di pagare in negozio:

Si può scegliere di pagare al momento del ritiro, evitando pagamenti online anticipati.

Servizio clienti:

In alcuni punti Pick&Pay, è disponibile un assistente per aiutare nel ritiro e nel pagamento.

10.6 Come Migliorare il Rendimento di una Farmacia Italiana: Strategie Vincenti nell'Era Digitale

Le farmacie italiane si trovano ad affrontare un mercato in continua evoluzione, caratterizzato da pressioni sui prezzi, una crescente concorrenza e consumatori sempre più informati ed esigenti. Per prosperare in questo scenario, è fondamentale adottare strategie mirate a ottimizzare l'efficienza operativa, ampliare l'offerta di servizi e rafforzare la relazione con i clienti. Ecco alcune aree chiave su cui concentrarsi per migliorare il rendimento di una farmacia.

10.7 Espansione dell'Offerta e Servizi Innovativi: La "Farmacia dei Servizi"

Un approccio cruciale è la trasformazione da semplice dispensatore di farmaci a vero e proprio centro di servizi sanitari di prossimità, concetto noto come "Farmacia dei Servizi". Questo include:

Ampliamento dell'assortimento: Oltre ai farmaci con obbligo di ricetta, è strategico puntare su prodotti ad alta marginalità come farmaci da banco (OTC), integratori alimentari, prodotti dermocosmetici di qualità e dispositivi medici. Un'attenta analisi della domanda locale può guidare la selezione dei prodotti.

Servizi di prevenzione e screening: Offrire misurazioni di parametri vitali (pressione arteriosa, glicemia, colesterolo), test diagnostici rapidi e consulenze personalizzate per la prevenzione.

Telemedicina e vaccinazioni: Implementare servizi di teleconsulto con specialisti e partecipare attivamente alle campagne vaccinali, migliorando l'accessibilità alle cure.

Consulenza personalizzata: Valorizzare il ruolo del farmacista come consulente sanitario, offrendo supporto per la gestione delle terapie farmacologiche e l'aderenza terapeutica.

10.8 Ottimizzazione Gestionale e Digitalizzazione:

L'efficienza interna è un pilastro per la redditività:

Gestione del magazzino: Adottare sistemi di gestione informatizzata del magazzino per ottimizzare le scorte, ridurre gli sprechi dovuti a scadenze e monitorare la rotazione dei prodotti, identificando quelli più e meno redditizi. L'automazione, come i sistemi robotizzati, può liberare tempo prezioso al personale.

Analisi dei costi e marginalità: Monitorare attentamente i costi operativi e definire margini target per le diverse categorie di prodotti. Valutare accordi con i fornitori e ottimizzare i processi di acquisto.

Digitalizzazione: Sfruttare gli strumenti digitali per migliorare l'efficienza e l'interazione con i clienti. Questo include: Software gestionali integrati: Per ordini, fatturazione, ricetta elettronica e gestione dei dati dei clienti.

Presenza online: Un sito web informativo, la possibilità di prenotare servizi online e, potenzialmente, un canale e-commerce per prodotti parafarmaceutici.

Marketing digitale: Utilizzare i social media per comunicare offerte, servizi e consigli sulla salute, e investire in Local SEO per aumentare la visibilità online a livello locale.

10.9 Fidelizzazione del Cliente e Marketing Mirato:

Costruire un rapporto di fiducia con i clienti è fondamentale:

Customer experience: Creare un ambiente accogliente e professionale. Il personale deve essere formato per offrire un servizio clienti eccellente e personalizzato.

Programmi fedeltà: Implementare carte fedeltà o programmi a punti per premiare gli acquisti ripetuti e incentivare il cross-selling.

Comunicazione efficace: Utilizzare newsletter, messaggistica e i canali social per mantenere un contatto diretto con i clienti, informandoli su novità, promozioni ed eventi in farmacia (es. giornate a tema salute).

Marketing relazionale: Puntare sulla costruzione di relazioni durature, ascoltando le esigenze dei clienti e offrendo soluzioni su misura.

Collaborazioni: Stringere partnership con medici di base, specialisti e altre attività commerciali locali per creare sinergie e referrals.

10.10 Formazione del Personale e Valorizzazione delle Competenze:

Il team della farmacia è una risorsa chiave:

Formazione continua: Investire nella formazione del personale non solo sugli aspetti tecnico-scientifici, ma anche sulle tecniche di vendita, sulla comunicazione efficace e sulla gestione dei nuovi servizi offerti.

La formazione del personale nell'IPE di Napoli, specificamente per i Master, si articola in percorsi formativi che includono lezioni, applicazioni pratiche, lavori di gruppo e, in alcuni casi, tirocinio come riportato su IPE Business School. I corsi sono progettati per sviluppare competenze specialistiche, soft skills e una visione etica del lavoro. L'IPE offre anche corsi executive per manager e professionisti che desiderano potenziare le proprie competenze

L'IPE offre diversi Master, come quello in HR e Digital Recruiting, con una durata specifica, un'edizione estiva e con sede a Napoli secondo IPE Business School. La frequenza è obbligatoria e il calendario dettagliato delle lezioni viene fornito dopo le selezioni.

Formazione Executive:

I corsi executive sono rivolti a manager e professionisti che desiderano aggiornare le proprie competenze in ambito manageriale e di general management, puntando a sviluppare la leadership e la capacità di prendere decisioni in contesti dinamici secondo IPE Business School.

Formazione Soft Skills:

I corsi IPE, sia quelli dei Master che quelli executive, mirano a sviluppare anche le soft skills, come il public speaking e il team building, per preparare al meglio i partecipanti all'inserimento nel mondo del lavoro stando a IPE Business School.

Ruolo del Tutor:

Alcuni Master, come quelli del 2025, prevedono la figura del Tutor d'Aula, un ruolo di supporto agli allievi, ai docenti e allo staff, con un tirocinio retribuito.

Sedi:

Le attività formative dell'IPE si svolgono prevalentemente presso la sede di Napoli.

In sintesi, l'IPE di Napoli offre un'ampia gamma di opportunità formative, dai Master ai corsi executive, con un focus sullo sviluppo sia di competenze tecniche che di soft skills, volte a preparare i partecipanti al mondo del lavoro e a formarli come futuri leader.

Motivazione e coinvolgimento: Creare un ambiente di lavoro positivo e stimolante, valorizzando le competenze di ciascun collaboratore.

La motivazione del personale è una spinta interiore che porta l'individuo ad applicarsi con impegno nel lavoro, mettendo energia, creatività e dedizione nelle proprie mansioni. Non si tratta solo di una questione di entusiasmo, ma di una forza trainante che ha un impatto diretto sul successo aziendale.

Perché è importante la motivazione del personale?

La motivazione dei dipendenti è fondamentale per diverse ragioni:

Aumento della produttività e delle performance: Dipendenti motivati sono più propensi a dare il massimo, a raggiungere e superare gli obiettivi, contribuendo direttamente alla crescita dell'azienda.

Miglioramento del clima aziendale: Un team motivato genera un ambiente di lavoro positivo, collaborativo e stimolante, riducendo lo stress e favorendo il benessere generale.

Riduzione del turnover: Dipendenti soddisfatti e motivati sono meno propensi a cercare nuove opportunità, riducendo i costi legati alla selezione e formazione di nuovo personale.

Aumento della soddisfazione del cliente: Un personale motivato e impegnato si traduce spesso in un servizio migliore e una maggiore attenzione alle esigenze del cliente.

Sviluppo delle competenze e dell'innovazione: La motivazione spinge i dipendenti a crescere professionalmente, ad acquisire nuove competenze e a proporre soluzioni innovative.

Miglioramento della reputazione aziendale: Un'azienda con dipendenti motivati e felici gode di una migliore immagine sul mercato, attraendo talenti e partner.

10.11 Sfide e Considerazioni Normative

È importante tenere conto del contesto specifico italiano, incluse le politiche di controllo dei costi del Servizio Sanitario Nazionale (SSN) che spingono verso l'uso di farmaci equivalenti e la disintermediazione su alcune forniture. Le farmacie devono quindi essere abili nel bilanciare l'erogazione dei farmaci convenzionati con l'offerta di prodotti e servizi a maggiore valore aggiunto. La mancanza di tempo e la necessità di formazione specifica per i nuovi servizi sono sfide da affrontare con una pianificazione adeguata e investimenti mirati.

In conclusione, migliorare il rendimento di una farmacia italiana richiede un approccio proattivo e multifattoriale, che integri l'innovazione nei servizi, l'efficienza gestionale, una forte attenzione al cliente e un utilizzo strategico delle tecnologie digitali, il tutto nel rispetto del quadro normativo e delle specificità del sistema sanitario italiano.

10. Bibliografia

1. Siti Istituzionali e Accademici

.edu (istituzioni educative)

.gov (governo)

.org (organizzazioni, ma attenzione perché possono essere anche non profit e con un'agenda specifica)

Siti governativi: spesso pubblicano report, statistiche e dati ufficiali.

Siti universitari: ospitano ricerche, pubblicazioni e tesi.

2. Database e Motori di Ricerca Accademici

Google Scholar: un motore di ricerca gratuito che indicizza letteratura accademica da varie fonti. Spesso offre link a versioni gratuite di articoli o ti indirizza verso le biblioteche.

Scopus: copre quasi ogni campo del sapere e permette di analizzare citazioni e l'impatto delle pubblicazioni.

Web of Science: simile a Scopus, utile per individuare studi influenti e tracciare le connessioni tra le ricerche.

ScienceDirect: vasta risorsa per biologia, chimica, fisica e scienze applicate.

JSTOR, PubMed, EBSCOhost: database di biblioteche che curano articoli sottoposti a revisione paritaria, libri e risorse credibili in vari campi.

Torrossa: biblioteca digitale per le scienze umane e sociali.

Rivisteweb: archivio delle principali riviste accademiche italiane.

3. Biblioteche Fisiche e Digitali

Cataloghi OPAC (Online Public Access Catalog): permettono di cercare libri e altre risorse nelle biblioteche locali e nazionali.

Biblioteche universitarie: offrono accesso a un'ampia gamma di risorse accademiche.

MLOL (MediaLibraryOnLine): piattaforma che consente di prendere in prestito e-book e altre risorse digitali.

4. Grafici EBITDA studio Guandalini