

PIANO ECONOMICO FINANZIARIO PREVISIONALE

a supporto del bando pubblico per la concessione
del servizio di gestione della nuova Farmacia
Comunale di Ospitaletto (BS)



Milano, 23 Luglio 2021



1. PREMESSA

Il presente documento illustra il piano economico finanziario previsionale alla base del bando per la concessione in gestione della nuova Farmacia Comunale del Comune di Ospitaletto (BS).

La titolarità della Farmacia rimarrà in capo al Comune di Ospitaletto che ha previsto di affidarla in concessione per la durata di 30 anni.

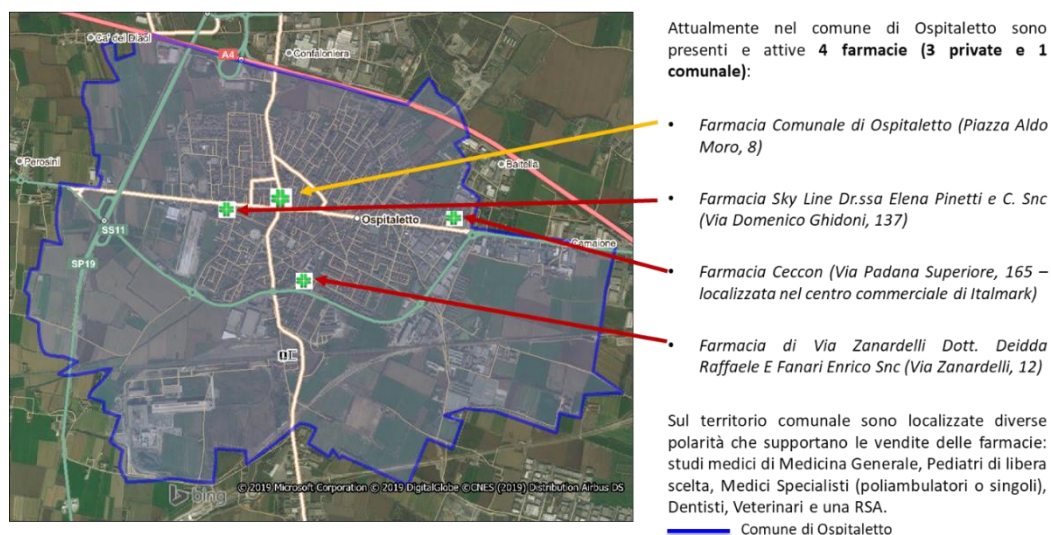
Il piano economico finanziario ha lo scopo di stimare se, alle condizioni stabilite dal bando, la concessione sia sostenibile per il Soggetto gestore. L'ipotesi sviluppata prevede la stima di un canone di concessione sostenibile per dell'azienda, di un canone (ipotetico) di locazione dell'immobile e degli ammortamenti che dovranno essere sostenuti dal concessionario per l'avviamento della Farmacia (non ancora operativa). È altresì tenuta in considerazione la rivalutazione di ricavi e costi tenendo conto dei trend storici di settore degli ultimi anni e una valutazione del contesto prospettico del mercato in ottica prudenziale.

L'attività che la Farmacia Comunale eserciterà consiste chiaramente nella commercializzazione di prodotti farmaceutici, la quale viene svolta in un mercato regolamentato. I prodotti venduti dalle farmacie sono classificati come segue:

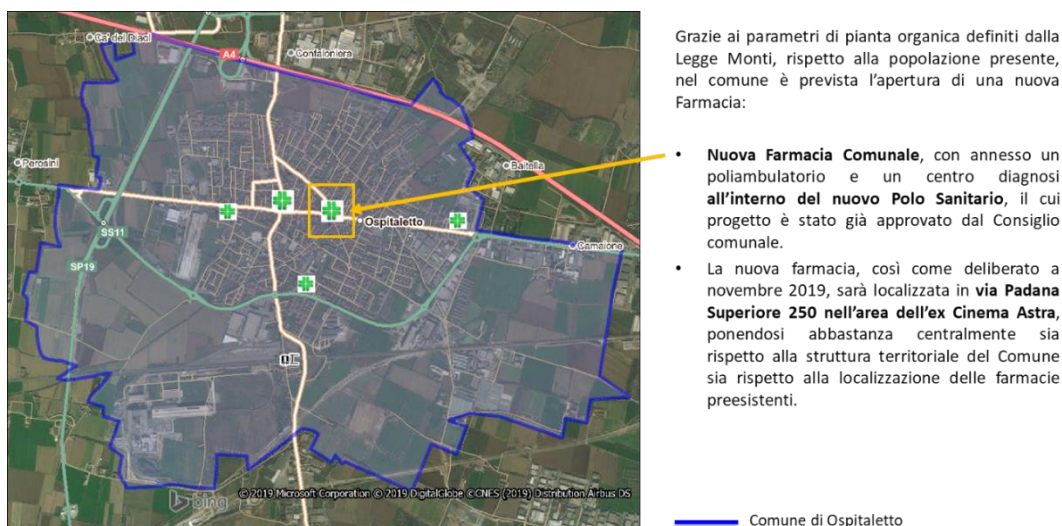
- Prodotti vendibili dietro prescrizione medica (vendibili esclusivamente dalle farmacie);
- Prodotti vendibili senza prescrizione medica (vendibili anche dalle parafarmacie e da altri esercizi commerciali), tra i quali sono ricompresi sia i farmaci da banco sia i prodotti diversi (es. prodotti per l'igiene personale, cosmetici, dietetici, per l'infanzia).

La normativa vigente dal 2012 prevede sul territorio comunale la presenza di una farmacia ogni 3.300 abitanti. Per questo motivo, sulla base dell'aumento di popolazione e della necessità di garantire alla cittadinanza un miglioramento nell'erogazione del servizio farmaceutico, l'Amministrazione comunale di Ospitaletto ha richiesto agli organi competenti l'istituzione di una nuova sede

farmaceutica, sulla cui titolarità il Comune ha esercitato il diritto di prelazione. Attualmente nel Comune di Ospitaletto sono operative altre 4 farmacie, di cui 3 a conduzione privata e 1 Comunale, come illustrato nella figura seguente:



La nuova Farmacia Comunale di Ospitaletto sorgerà all'interno di un Polo Sanitario di nuova istituzione presso la sede dell'ex Cinema Astra, in via Padana Superiore n. 250. Il contesto competitivo, a causa della localizzazione della nuova Farmacia Comunale, varierà come evidenziato in figura:



2. POTENZIALITÀ ECONOMICA DELLA NUOVA FARMACIA COMUNALE DI OSPITALETTO

Il fatturato potenziale della nuova Farmacia Comunale di Ospitaletto è stato stimato attraverso **l'analisi del bacino competitivo e l'utilizzo del modello previsivo S.E.M.**

Il **bacino competitivo** di una farmacia, come per qualunque altra tipologia di punto vendita, rappresenta l'area da cui si stima che venga generata la gran parte (il 90% circa) del fatturato complessivo dell'attività di vendita. L'area di attrazione è definita dall'applicazione del modello statistico-gravitazionale che determina come primo output l'estensione del territorio su cui il punto vendita può esercitare una capacità di attrazione della popolazione residente, considerando i player alternativi presenti.

La determinazione del perimetro del bacino competitivo è stata effettuata attraverso il modello **S.E.M. - "Site Evaluation Model"**, esclusivo e proprietario di Tradelab, che permette di stimare il fatturato potenziale di un punto vendita (esistente o in fase di progettazione) sulla base di elementi territoriali, competitivi e di posizionamento. Il riferimento è rappresentato dai modelli di tipo gravitazionale che stimano la probabilità di utilizzo di un determinato punto di offerta da parte dei consumatori localizzati in un determinato punto dello spazio in funzione di:

- capacità attrattiva del singolo punto di offerta;
- distanza tra il singolo punto di offerta e il potenziale utilizzatore.

Il modello S.E.M. ipotizza che la quota di consumo che una cella di censimento porta in un punto vendita sia proporzionale a una funzione degli effetti attrattori contrastati dalla distanza. Il modello alloca le quote ai punti vendita proporzionalmente alla seguente funzione:

$$f(S, X, d) = \frac{S_i * X_i}{d_{ij}^{\lambda(S)}}$$

Dove:

- S_i è la tipologia di punto vendita i-esimo, X_i sono caratteristiche attrattive del punto di vendita i-esimo, d_{ij} è la distanza fra il punto vendita i e la cella j e $\lambda(S)$ è un coefficiente di modifica delle distanze.
- $\lambda(S)$ è una funzione non lineare che lega distanza e la tipologia di punto vendita.
- X_i rappresenta un insieme di coefficienti che influenzano la capacità attrattiva del punto vendita, coefficienti riconducibili ai parametri di frequenza di visita e soddisfazione.

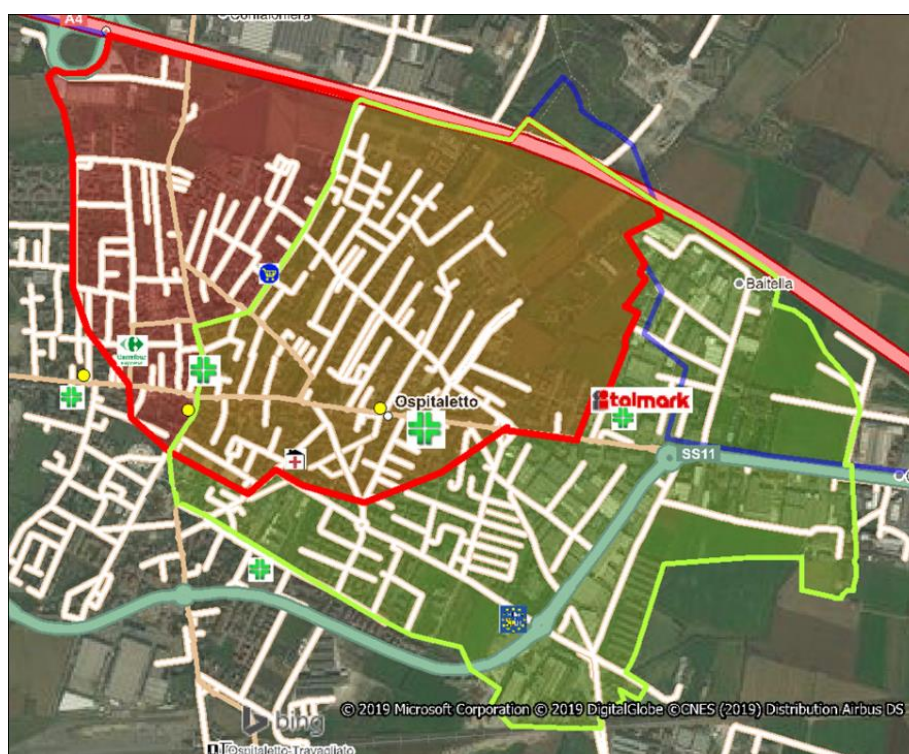
Il modello stima il fatturato potenziale a regime ovvero una volta che il punto vendita abbia superato la fase di start up e raggiunto un adeguato livello di notorietà (alle condizioni competitive misurate nel momento in cui è realizzato lo studio sulla base dei database disponibili) e non considera gli interventi dell'operatore sulle diverse leve di *retailing mix*, quali, ad esempio, le modifiche dei prezzi dei prodotti e dei servizi, le politiche comunicazionali, le campagne promozionali *above o below the line*, gli interventi sulla profondità e l'ampiezza dell'assortimento, la qualità dell'assistenza alla vendita, gli interventi su *layout e display*.

Date le finalità e le modalità di costruzione, **il bacino di domanda non ha nulla a che fare con la pianta organica della farmacia**. Per ogni bacino sono evidenziati i dati relativi alla domanda profilata, all'offerta presente e concorrente e i poli di attrazione. Nel dettaglio:

- per la domanda si evidenziano la popolazione residente (abitanti, famiglie, numero di componenti, peso degli stranieri regolari e indicatore di reddito rispetto alla media nazionale) e i consumi di medicinali (farmaci da prescrizione) e di prodotti commerciali (farmaci da banco e parafarmaci);

- per la concorrenza si evidenzia il numero dei competitor per tipologia di punti vendita, concorrenti per tutta o parte dell'offerta della farmacia;
- in merito ai poli di attrazione sono stati considerati gli studi medici presenti nel bacino.

La figura seguente mostra il bacino di attrazione della nuova Farmacia Comunale.











— Bacino competitivo
FARMACIA COMUNALE DI PROSSIMA
APERTURA



	Popolazione		Sesso		Classi di età		Consumi	
Domanda del Bacino	Residenti	7.341	Uomo	50,9%	Fino a 14 anni	15,4%	Medicinali (etico)	€ 1.825.546
	Famiglie	2.958	Donna	49,1%	Dai 15 - 29 anni	16,2%	Commerciale (OTC/SOP e para)	€ 331.830
	N° medio Componenti fam.	2,48			Dai 30 - 44 anni	19,1%	Mercato Altri Prodotti	€ 1.233.023
	Index Reddito*	112,9			Dai 45 - 54 anni	17,6%	Totale mercato	€ 3.390.400
					Dai 55 - 64 anni	13,6%		
					Oltre i 65 anni	18,0%		
Comune di Ospitaletto	Residenti	14.947	Uomo	51,0%	Fino a 14 anni	16,7%	Medicinali (etico)	€ 3.716. 802
	Famiglie	6.052	Donna	49,0%	Dai 15 - 29 anni	15,9%	Commerciale (OTC/SOP e para)	€ 675.604
	N° medio Componenti fam.	2,47			Dai 30 - 44 anni	20,9%	Mercato Altri Prodotti	€ 2.510.428
	Index Reddito*	117,8			Dai 45 - 54 anni	17,0%	Totale mercato	€ 6.902.835
					Dai 55 - 64 anni	12,1%		
					Oltre i 65 anni	17,4%		
	* Italia = 100							

* Italia = 100

I concorrenti analizzati all'interno del bacino della nuova Farmacia Comunale sono invece rappresentati nelle tabelle seguenti:

	COMUNE	BACINO NUOVA FARMACIA
 Farmacie	4	2
 Parafarmacie	-	-
 Iper/Supermercati	4	2
 Corner Farma in GDO	-	-
 Erboristerie	1	1
 Profumerie	3	1
 Sanitarie/Ortopedie	1	1
 Drugstore	-	-

Ragione Sociale	Indirizzo	Comune	Tipologia
Farmacia Comunale Ospitaletto	Piazza Aldo Moro, 8	Ospitaletto	
Farmacia Ceccon	Via Padana Superiore, 165 (Italmark)	Ospitaletto	
La Sanitaria	Via X Giornate, 34, 25035	Ospitaletto	
Naïma	Via Padana Superiore, 45, 25035	Ospitaletto	
Bellandi	Via Brescia, 19	Ospitaletto	
Italmark	Via Padana Superiore, 1	Ospitaletto	
Eurospin	Via Seriola, 11	Ospitaletto	



In base alle indicazioni dell'Amministrazione, nella valutazione del potenziale della nuova Farmacia Comunale sono stati considerati due elementi come plus generatori di un vantaggio competitivo importante:

- la messa a regime del nuovo Polo Sanitario, con concentrazione in quest'unica sede delle attività di medicina generale e di altri servizi collegati (pediatria di base, servizi infermieristici, fisioterapia, diagnostica di primo livello, assistenza specialistica, ...);
- lo spostamento in questa location dell'80% dei MMG di Ospitaletto;

Ultimo aspetto dell'analisi, tenendo conto anche di queste considerazioni, consiste nella valutazione di un parametro utile a stimare **l'Indice di pressione competitiva** che grava sulla farmacia in esame. Questo indice **misura il livello di concorrenza a cui è sottoposto il punto vendita** in funzione della reale presenza di competitor e in relazione anche all'entità della domanda:

Numero di concorrenti del bacino pesati per il differente livello
concorrenziale nei confronti della farmacia

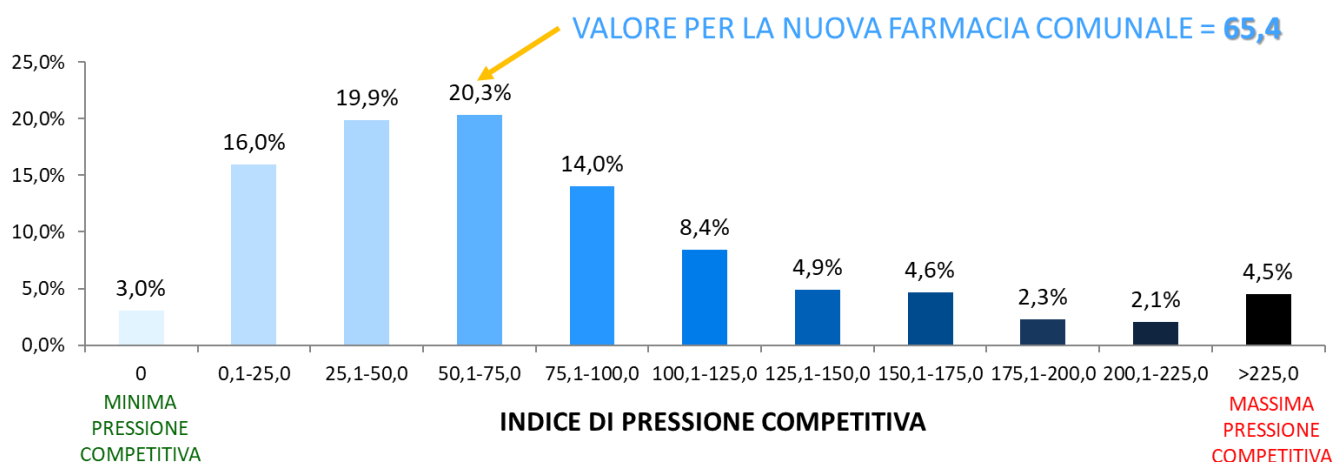
Popolazione residente + Flussi extra residenziali

L'indice è utile come confronto con le altre farmacie (in particolare viene fornita la media e la distribuzione di frequenza di circa 800 farmacie lombarde prese a campione) o con la stessa come evoluzione nel tempo.

Più elevato è l'indice, più alta è la pressione competitiva a cui la Farmacia è sottoposta.

Indice di pressione competitivo medio e distribuzione di frequenza di un campione di circa 800 farmacie lombarde

VALORE MEDIO CAMPIONE 800 FARMACIE LOMBARDE = 87,3



La pressione competitiva prevista per la nuova farmacia rientra nella fascia più frequente del canale e risulta essere più bassa rispetto alla media. Questo significa che la farmacia nascerà in un contesto competitivo abbastanza standard che garantisce un buon rapporto tra offerta presente e bacino di utenza.

Il potenziale di mercato

Il **potenziale di mercato** rappresenta la potenzialità delle vendite (fatturato compreso IVA) della farmacia dato il proprio bacino competitivo, ossia considerando i consumi della domanda potenziale, l'incidenza competitiva della concorrenza presente e i flussi extra residenziali generati dai poli di attrazione presenti sul territorio.

La condotta gestionale del punto vendita, intesa come livello di servizio offerto e utilizzo delle leve del *retailing mix* (assortimento, *in store marketing*, *pricing* e promozioni, personale, servizi offerti) e le caratteristiche strutturali del punto vendita condizionano i risultati di fatturato del punto vendita, che potranno essere più o meno vicini al potenziale di mercato.

Pertanto, **a seconda del modello di gestione della farmacia, il potenziale di mercato determinato dal territorio può essere sfruttato in toto** (o anche superato generando più vendite rispetto a una situazione «standard») **oppure può evidenziare gap colmabili attraverso interventi di natura strategica** (rimodulazione dell'assortimento, ridefinizione delle politiche di prezzo, miglioramento nella presentazione a scaffale dei prodotti, ...).

Nello scenario in cui opererà la nuova Farmacia Comunale di Ospitaletto (a prescindere dalle caratteristiche Soggetto gestore) si è calcolato che **il fatturato potenziale a regime ammonta a € 2.694.423**. Di seguito il dettaglio della previsione della quota di etico e commerciale generabile dall'attività.

Nuova Farmacia Comunale Ospitaletto	Totale (000)	Farmaci da prescrizione (000)	Commerciale (000)
Vendite Potenziali (a regime con spostamento dell'80% dei MMG e attivazione del nuovo Polo Sanitario)	€ 2.694	€ 1.421	€ 1.273
	100,0%	52,8%	47,2%

Il potenziale territoriale della Nuova Farmacia Comunale, rappresentato in una situazione definibile "a regime" (raggiungibile al terzo anno ovvero al 36esimo mese di apertura), tiene inevitabilmente conto **dell'incremento dei**

risultati del comparto commerciale legato all'avvio dell'attività del Polo Sanitario che, nel corso degli anni, si prevede sempre meglio strutturato e caratterizzato in termini di offerta. Di conseguenza, si ipotizza un'offerta della farmacia in linea con le attività svolte all'interno del Polo Sanitario, ad esempio con assortimenti dedicati al mondo bambino, alla sanitaria-ortopedia, ...

La quota dell'etico, invece, tiene conto dello spostamento dell'80% dei MMG che rappresentano il principale plus legato al comparto del farmaco su ricetta in farmacia.

3. CANONE CONGRUO PER LA CONCESSIONE

Premessa

Nell'ambito delle indicazioni ricevute dall'Amministrazione comunale circa le modalità di articolazione del bando per la concessione della nuova Farmacia Comunale di Ospitaletto della durata di 30 anni, sono emersi due aspetti di cui occorre tener conto nella valutazione:

- l'affido in concessione della nuova Farmacia Comunale allo stesso Soggetto risultante vincitore della gara pubblica per la cessione della Farmacia Comunale esistente;
- la presenza, per il Comune, del diritto a poter esercitare un'opzione di vendita a partire dal 10° anno dall'inizio della concessione con obbligo di acquisto per il Concessionario. Al contempo sarebbe altresì previsto il diritto per il Concessionario, trascorso lo stesso periodo di tempo minimo, di esercitare un'opzione di acquisto con obbligo del Comune a cedere la Titolarità.

Pertanto, le ipotesi di gestione della nuova Farmacia Comunale e le relative proiezioni economiche e finanziarie proposte tengono in considerazione le due variabili sopra descritte.

Modalità di valutazione

In virtù delle premesse sopra citate, è stato definito il valore economico della Farmacia come espresso nella tabella seguente:

FARMACIA DI NUOVA ISTITUZIONE
VALORE DELLA CONCESSIONE STIMATO SULLA BASE DEL POTENZIALE DI MERCATO
Non essendoci ancora un fatturato maturato, il valore della concessione è quantificato in base a delle stime, accurate e prudentiali, che tengono conto delle potenzialità economiche future determinate con metodologie statistico-gravitazionali e sostenibili in una struttura economica “a regime”.

Si ricorda che la valutazione del fatturato potenziale relativa alla nuova Farmacia Comunale tiene conto di una gestione «standard» dell’attività in grado di sfruttare le potenzialità di mercato espresse dal territorio ed esula dalle politiche di *retailing mix* messe a punto dal Gestore del punto vendita, le cui scelte possono rallentare o accelerare il raggiungimento di questo risultato economico.

Gli elementi del Canone di concessione

Per articolare il Canone di concessione della Farmacia occorre inquadrare i principali parametri e le loro caratteristiche. Secondo le pratiche di settore, il Canone di Concessione può essere articolato in uno o più di queste componenti:

- un **canone «una tantum»**;
- un **canone annuale fisso**;
- un **canone annuale variabile**.



La scelta di quale parametro considerare può ricadere su una sola tipologia o un su mix tra due o tre degli stessi. La decisione dipende da svariati fattori, come le previsioni di business plan pluriennali, la volontà (del Comune) di assumersi parte o meno del rischio dei risultati di esercizio della farmacia, ...

Di seguito saranno descritte le caratteristiche principali delle tre tipologie e saranno indicati i parametri medi solitamente utilizzati in casi simili.

Il canone “una tantum”

Il canone «una tantum» prevede un’erogazione economico-finanziaria da effettuarsi in seguito all’aggiudicazione definitiva della farmacia. Nel caso specifico della concessione della nuova Farmacia Comunale (così come precedentemente descritta) questo tipo di canone non si ipotizza a gara ma si immagina stabilito a priori nel capitolato di servizi come cifra non contrattabile.

Il valore solitamente definito per una farmacia va **dai 100 ai 200 mila euro**, seppure fortemente correlato ai fatturati stimati. Per la stima di questo elemento, nel caso di specie, si dovrà tenere conto dell’impegno economico derivante dall’acquisto della Farmacia Comunale esistente cui è sottoposto il vincitore del bando. Il pagamento della somma definita può essere effettuato integralmente dopo l’aggiudicazione o eventualmente dilazionato in più tranche. Le pratiche comuni prevedono 2-4 rate nell’arco di 12-24 mesi dal momento dell’aggiudicazione. In questo caso, di solito la prima rata è da versare in sede di firma del contratto di servizio.

Il canone «una tantum», divenuto una consuetudine in molti casi di concessione, si configura di fatto come anticipo di una parte del canone annuale e dovrebbe essere tarato in misura da non disincentivare la partecipazione alla gara. La sua funzione è duplice: da un lato garantire al Comune concedente che l’aggiudicatario sia impegnato anche economicamente sin da subito e quindi motivato ad accelerare l’apertura della nuova Farmacia, dall’altro concorrere a selezionare un soggetto concessionario che abbia sufficiente capacità finanziaria per affrontare l’intrapresa nel complesso.

Il canone annuale fisso

Il canone annuale fisso è una rendita economica fissa che il concessionario della farmacia deve annualmente al Comune per tutto il periodo di durata della concessione.

Anche questo elemento, all'interno di un bando come quello ipotizzato per la Farmacia Comunale di Ospitaletto, dovrebbe essere stabilito a priori nel capitolato dei servizi come cifra non contrattabile.

Trattandosi di concessioni lunghe (nel caso specifico 30 anni) il canone è soggetto a rivalutazione annuale secondo i dati ISTAT.

L'importo da considerare è fortemente correlato al business plan ed è molto difficile indicare un valore di riferimento standard, se non uno minimo, che nelle situazioni più frequenti è di 20 mila euro per singola farmacia.

Sempre più frequentemente, la tendenza è quella di non includere questo elemento nel Canone di concessione ma di rimpiazzarlo con l'inserimento di un valore minimo garantito nel Canone annuale variabile, modalità che è stata seguita anche nel presente studio.

Il canone annuale variabile

Il canone annuale variabile è una rendita economica correlata al risultato annuale della farmacia.

Viene calcolato in percentuale rispetto ai ricavi e si configura come lo strumento ideale per quantificare un Canone di gestione adeguato e coerente ai livelli di servizio farmaceutico più elevati forniti dalla farmacia, che trova espressione sintetica nel valore dei ricavi e anche nella conseguente redditività del servizio in concessione.

Nel caso specifico della concessione della nuova Farmacia Comunale e nell'ipotesi della particolare articolazione del bando precedentemente descritta, questo tipo di canone non viene messo a gara ma si immagina stabilito a priori nel capitolato di servizi come cifra non contrattabile.



In varie situazioni il canone contempla la possibilità di inserire comunque un valore minimo garantito, soggetto a rivalutazione annuale ISTAT come avviene per i canoni fissi.

Il parametro percentuale da inserire in base d'asta può essere applicato ai risultati complessivi o su quelli eccedenti un valore soglia stabilito a monte sulla base del potenziale.

Questa componente del canone può essere inserita a partire dal primo anno di attività o da quello ipotizzato «a regime» per la nuova farmacia (in questo caso specifico è stato ipotizzato a partire dal terzo anno).

Nel caso specifico della Farmacia Comunale di Ospitaletto, è stato previsto un canone annuale variabile in % del **3,0%**, applicato sul valore delle vendite al netto dell'IVA (come risultanti da documentazione fiscale obbligatoria, ad esempio la dichiarazione e/o i libri IVA).

Il valore del canone annuale variabile include, inoltre, la presenza di un minimo garantito stimabile in almeno **30 mila euro l'anno**, anche in virtù di un contesto molto interessante e vantaggioso rappresentato dal nuovo Polo Sanitario.

Il valore economico per la concessione

Ferma restando l'assunzione che si articoli un unico bando per entrambe le Farmacie Comunali (una in vendita e una in concessione), per la valorizzazione del Canone di concessione si è deciso di **mantenere tutti gli elementi fissi, non oggetto di offerte al rialzo**.

Nella tabella seguente è rappresentato lo schema economico relativo al Canone di gestione per la nuova Farmacia Comunale di Ospitaletto, valutato a partire dal fatturato potenziale e articolato in maniera tale da essere sostenibile all'interno di una struttura di costi in una situazione "a regime".

FARMACIA DI NUOVA ISTITUZIONE Via Padana Superiore, 250 - Ospitaletto	
<u>Elementi</u>	<u>Valori</u>
Numero di anni di concessione	30
Canone una Tantum (erogazione in 24 mesi)	€ 200 mila
% Canone annuale variabile (a partire dal 3°anno di apertura ovvero 36° mese)	3,0%
Canone variabile minimo (a partire dal 3°anno di apertura ovvero 36° mese)	€ 30 mila

Di seguito il dettaglio dell'impatto annuale del Canone di concessione, calcolato sui ricavi potenziali "a regime" di **euro 2.694.423 (IVA inclusa)** che, al netto di una aliquota media del 12% (in ragione di un mix di vendite che vede una maggiore incidenza dei prodotti commerciali con IVA al 22%), corrisponde ad un valore netto IVA di circa **2.405.735 euro** su cui calcolare il canone di concessione.

<u>Elementi</u>	<u>Valori</u>
Numero di anni di concessione	30
Canone una Tantum	€ 200 mila
2. Quota annuale canone una tantum	€ 6.667
3. Canone annuale fisso	-
4. Canone annuale variabile	€ 72.172
Totale canone annuale (2+3+4)	€ 78.839

Considerazioni riguardo il Canone di concessione

Canone “una tantum”

- Il canone “una tantum” previsto è di poco sotto la media; ciò garantirebbe compatibilità con il contemporaneo impegno relativo all’acquisizione della farmacia già esistente.
- Il canone “una tantum” proposto esprime un approccio favorevole per selezionare potenziali aggiudicatari che siano impegnati economicamente sin da subito (e quindi motivati ad accelerare l’apertura della farmacia) e abbiano sufficiente capacità finanziaria per affrontare l’intrapresa nel suo complesso.
- L’inserimento del diritto di vendita/acquisto esercitabile dal Comune o dal Concessionario a partire dal 10° anno può potenzialmente comportare un accorciamento del periodo di concessione. Per tale ragione si è ipotizzato una riduzione del valore del canone “una tantum” rispetto alla media generalmente presente nei bandi di questo tipo: l’ammontare del canone è stato fissato a **200.000 euro**. Un valore di Canone più elevato, in uno scenario di questo tipo, rischierebbe di essere troppo gravoso sui Conti Economici annuali della farmacia considerando per il Concessionario un periodo «minimo garantito» di concessione di 10 anni.

Canone annuale variabile

- L’entrata in vigore della % variabile del Canone si ipotizza **a partire dal 3° anno** per non rendere troppo oneroso al Concessionario l’inizio dell’attività legata alla nuova farmacia.
- In questi termini, l’impatto della % variabile del Canone sul Conto Economico annuale risulta plausibile e sostenibile.

4. PIANO ECONOMICO FINANZIARIO NEI PRIMI 5 ANNI DI ATTIVITÀ

Per avvalorare le ipotesi proposte in precedenza, si propone l'articolazione del piano economico finanziario per la Farmacia Comunale in oggetto con lo scopo di stimare se la Concessione sia sostenibile.

L'arco di tempo di 5 anni è ritenuto congruo considerate le dinamiche di cambiamento repentino che questo mercato ha mostrato nel corso degli anni (v. ad esempio, l'ingresso delle società di capitali nella proprietà delle farmacie italiane nell'agosto 2017).

Questa previsione analizza in ottica prudenziale i principali elementi di Conto Economico nei primi 5 anni con un focus specifico per il terzo anno di attività, momento in cui si attiva il contributo variabile del Canone di concessione.

Secondo la prassi e l'esperienza in ambito retail, infatti, il raggiungimento del fatturato potenziale di un nuovo punto vendita stimato sul territorio viene raggiunto dopo un certo periodo di avvio, che solitamente si concretizza nell'arco di 2/3 anni di attività.

Partendo dal fatturato potenziale e applicando i parametri medi delle farmacie italiane, con alcune considerazioni particolari legate al caso specifico, è possibile costruire un Conto Economico previsionale fondamentale per stimare i valori economici realizzabili dalla Farmacia nel corso degli anni.

Per valutare le principali voci di conto economico della Farmacia Comunale sono stati presi in considerazione:

- il **fatturato complessivo** della farmacia derivante dal potenziale di mercato (vendite potenziali al netto dell'IVA);
- il **marginale di contribuzione medio** realizzabile da una farmacia con una ripartizione simile tra farmaci da prescrizione e prodotti commerciali;
- il **peso medio % delle principali voci di costo** delle farmacie considerando una gestione standard;
- la **stima degli ammortamenti** relativi all'arredamento e alle strutture che definiranno il layout della farmacia.



All'interno del costo del lavoro è considerata anche la remunerazione (stimata) del Titolare / Direttore della farmacia, mentre nei costi operativi, oltre a quelli fisiologici tipici delle farmacie, è considerato anche il Canone di concessione ipotizzato in precedenza e il canone di affitto dei locali nel Polo sanitario.

Il conto economico a regime

Voci di conto economico (3°anno)	Valori (000)	%
Fatturato netto IVA	€ 2.405.735	100,0
- Costo del venduto	€ 1.611.842	67,0
= MARGINE DI CONTRIBUZIONE	€ 793.892	33,0
+ Altri ricavi	-	-
= MARGINE NETTO	€ 793.892	33,0
- Costo del Lavoro	€ 330.000	13,7
- Altri costi operativi	€ 264.631	11,0
- Canone totale di concessione	€ 78.839	3,3
= EBITDA	€ 120.423	5,0
- Ammortamenti	€ 40.000	1,7
= EBIT	€ 80.423	3,3
(+/-) Oneri/(Proventi) finanziari	-	-
(+/-) Oneri/(Proventi) straordinari	-	-
= UTILE ANTE IMPOSTE	€ 80.423	3,3
- Imposte	-	-
= RISULTATO DI ESERCIZIO	€ 80.423	3,3



Il Conto Economico della Farmacia Comunale può ipotizzarsi a regime al terzo anno di concessione (36° mese di apertura della nuova farmacia).

Questa ipotesi parte dal valore delle vendite potenziali stimato pari a **2.694.423 euro** (incluso IVA in quanto stimato a partire dai consumi dei cittadini); da questo valore si deve detrarre l'IVA, per un importo pari mediamente al 12%, in ragione di un mix di vendite che vede una maggiore incidenza dei prodotti commerciali con IVA al 22%. Si ottiene così un Fatturato (Vendite Nette IVA) pari a **2.405.735 euro**.

Per quanto riguarda le voci di costo si è tenuto conto delle considerazioni seguenti:

- il peso sul fatturato del **Costo del Venduto** dovrebbe ridursi progressivamente nel corso degli anni in ragione di una migliore economia nella gestione degli acquisiti. Considerando i valori medi delle farmacie con un giro di affari simile, si ipotizza che al terzo anno di attività l'incidenza sia di circa il **67%** per un valore complessivo di **1.611.842 euro**;
- ne deriva un **Margine di Contribuzione** pari a **793.892 euro**. Questa marginalità può essere incrementata da altri ricavi tipici del retail della distribuzione moderna, come i contributi di marketing messi a disposizione dall'industria. In questo caso non sono stati considerati nel principio della prudenzialità, ma non si esclude che possano essere generati;
- per quanto concerne il Costo del Lavoro, stimato in **330.000 euro** con un peso del 13,7% (in linea con la media di settore 12-14%), si tiene conto dell'impiego di 8 unità FTE così ripartite:
 - 1 Titolare/Direttore;
 - 6 Farmacisti;
 - 1 Magazziniere.

Le ipotesi definite riguardo la struttura organizzativa sono frutto di alcune considerazioni di seguito riportate.



Il costo del Titolare, che svolgerà la funzione di Direttore nella nuova sede, è stato inserito ed esplicitato all'interno del costo del lavoro.

Questa scelta, oltre a garantire maggior chiarezza e pulizia all'interno del Conto Economico complessivo, si presta anche all'eventualità in cui risultasse vincitrice della concessione una Società (e non un privato) che necessiterebbe di questa figura per lo svolgimento del servizio. Tale precisazione è dovuta al fatto che ancora oggi la prassi della gran parte delle farmacie è quella di remunerare il Titolare esclusivamente con l'utile di esercizio (o una parte dello stesso), con una contribuzione mensile riconosciuta in bilancio come «prelievo del Titolare».

Per il ruolo del Titolare/Direttore si ipotizza un costo aziendale complessivo fisso di 55 mila euro. Ciò non toglie che alla figura del Direttore, soprattutto nel caso in cui non dovesse coincidere con la figura del Gestore vincitore del bando, possa essere riconosciuta anche una remunerazione variabile in base ai risultati complessivi ottenuti nell'anno.

Per gli altri farmacisti è stato ipotizzato un costo aziendale medio di 40 mila euro per singolo contratto full time, con un livello remunerativo che ovviamente può cambiare a seconda dell'anzianità professionale.

A tendere, anche per queste figure, si può ipotizzare una parte di remunerazione variabile legata ai risultati. Al momento risulta tuttavia prematuro, in quanto questo comporterebbe un assetto organizzativo strutturato e con specifiche responsabilità al risultato complessivo o di reparto non scontato.

Per la figura del magazziniere è stato ipotizzato un costo aziendale di 35 mila euro, sempre considerando un contratto full time.

La stima delle risorse FTE da considerare in una situazione "a regime" tiene conto:



- di aspetti gestionali (improntati su una maggiore spinta sul lato commerciale della farmacia), organizzativi (ad es. orari di apertura) e legati allo svolgimento del lavoro quotidiano (mansioni e responsabilità nei processi);
- della produttività media per addetto (valutata sul fatturato lordo IVA) in farmacia che si assesta in media a circa 375 mila euro l'anno.

Considerati i carichi di lavoro previsti, si deve necessariamente ipotizzare un'organizzazione del lavoro necessaria a sostenere volumi di vendita importanti ipotizzando di conseguenza un presidio importante in termini di orario lavorativo (continuato) e di livello di servizio garantiti; in virtù di queste considerazioni si giunge alla stima di un organigramma, a regime, con almeno 6 farmacisti FTE oltre al Titolare/Direttore. Il totale di **8 unità lavorative FTE**, rapportate alle vendite potenziali "a regime" di 2.694.423 euro, **genererebbe una produttività per addetto FTE di circa 340 mila euro, più bassa rispetto alla media di settore.** Questa minore efficienza produttiva è resa, tuttavia, necessaria per tre motivazioni principali:

- la figura del Titolare/Direttore avrà il compito di coordinare attività e risorse, pertanto non può essere considerato costantemente a supporto delle attività di front office (potrebbe anche non essere un farmacista);
- l'apertura della nuova farmacia necessita di un apporto importante fin dall'inizio delle attività, in quanto pur godendo di un bacino territoriale di natura logistica, è fondamentale generare un buon livello di fiducia tra i potenziali clienti;
- la nuova farmacia, sia per la localizzazione nel Polo Sanitario sia per dimensioni, necessita di una rilevante spinta commerciale da affiancare al classico ruolo di servizio di una farmacia standard.



- **Gli altri costi operativi pesano l'11% del fatturato** (peso medio in farmacia è solitamente tra 9%-11%) e ammontano complessivamente a **264.631 euro**. In questo conteggio rientrano:
 - il canone di affitto stimato in ottica prudentiale in 40 mila euro annui complessivi; secondo le tariffe della banca dati delle quotazioni immobiliari (2° semestre 2020 – con una valutazione di circa 9,5 €/mq) tale importo equivarrebbe ad una superficie complessiva di circa 350 mq;
 - le utenze e i servizi;
 - le spese commerciali;
 - le spese amministrative (in gran parte riconducibili alle trattenute obbligatorie operate sulle distinte ASL);
 - le spese diverse.
- A queste voci di costo, a partire dal 3° anno (ovvero 36° mese di apertura) si aggiunge la componente variabile del Canone di concessione così come precedentemente quantificato. Calcolato sulla base del fatturato potenziale al netto dell'IVA, esso ammonta a **78.839 euro** (di cui 6.667 euro come quota annuale del Canone “una tantum” e 72.172 euro come % variabile calcolata sul fatturato netto).
- Partendo dal fatturato stimato e dalle considerazioni sui costi così definiti, il **Risultato Operativo al Lordo degli Ammortamenti e di eventuali Accantonamenti (EBITDA)** si attesta a **120.423 euro** (il 5% delle Vendite).
- Considerando inoltre che la nuova farmacia deve essere allestita e la necessità di investire su arredamento (banchi, scaffali, ...) e attrezzature (hardware, software, ...), è opportuno inserire anche una stima degli **Ammortamenti**, che sempre in ottica prudentiale vengono valutati pari a circa **40 mila euro annui**, per un investimento totale iniziale di circa **200 mila euro**.



- Considerando tutte le voci di Conto Economico citate, **il valore dell'EBIT al terzo anno è stimato a 80.423 euro (3,3%).**

Il dettaglio dell'ipotesi si fermano al Risultato Operativo (EBIT), ossia alla sintesi dell'attività caratteristica dell'Azienda farmacia, non potendo prevedere e quantificare in maniera altrettanto accurata gli oneri/proventi finanziari e le imposte.

Il Conto economico nei primi 5 anni di attività

Si prevede che il Conto Economico della Farmacia Comunale subisca alcune variazioni a livello delle principali componenti nel primo quinquennio di attività. Tali variazioni, di natura variabile in funzione dell'elemento considerato, riguardano sia i risultati netti sia le singole voci:

- Vendite Nette IVA: nei primi anni non si prevede il raggiungimento del fatturato potenziale territoriale ipotizzato «a regime» poiché la nuova realtà avrà sicuramente bisogno di un periodo fisiologico di tempo per imporsi nel contesto competitivo in cui si verrà a trovare. Le stime di crescita graduale delle vendite da un anno all'altro sono state inserite considerando il contesto competitivo della farmacia italiana. Tendenzialmente, i risultati delle farmacie negli ultimi anni non hanno generato incrementi particolarmente significativi, anzi si tratta di situazioni di equilibrio tra un anno e l'altro.

Nel triennio 2017 – 2019 la farmacia italiana ha registrato una riduzione del fatturato medio per punto vendita, seppur lieve, passando da 1,35 milioni del 2017 a 1,29 milioni nel 2019 (Fonte: Outlook 2020 - TradeLab). A Giugno 2021, si assiste ad una riduzione dello scontrino medio (-1,9%) con un valore medio di circa 27 €, sostanzialmente costante (+0,4%) (Fonte: NewLine Ricerche di Mercato).

Questi risultati a livello generale sono pertanto molto influenzati dalle dinamiche di contesto cui si accennava in precedenza tra cui: aumento della numerica complessiva dei punti vendita sul territorio, riduzione dei



prezzi, multicanalità e omnicanalità (in primis l'effetto delle vendite online).

Nel caso specifico della Farmacia Comunale di Ospitaletto, si può ipotizzare che il contesto del Polo Sanitario in cui sarà localizzata funga da elemento a sostegno di un trend in lieve crescita per tutti i primi 5 anni, di pari passo rispetto all'incremento dell'attività della struttura sanitaria sul territorio.

Per questo motivo è stato ipotizzato un fatturato (netto IVA) nei primi 12 mesi di apertura di 2.245 mila euro con un potenziale di crescita di ulteriori 62 mila euro nel secondo anno (+2,8%) e 97 mila euro (+4,2%) fino al raggiungimento del potenziale nel 3° anno «a regime» stimato in 2.405 mila euro.

Allo stesso modo si ipotizza che con la fidelizzazione della clientela e con la capacità della nuova gestione possano essere raggiunti risultati ancora migliori, stimati in 50 mila euro per il 4° anno (+2,1%) e ulteriori 50 mila euro per il 5° anno (+2%).

Ciò proietterebbe le Vendite Nette IVA al 5° anno di concessione a **2.505 mila euro**.

Di conseguenza i pesi degli altri elementi di Conto Economico correlati all'attività saranno anch'essi influenzati in misura variabile:

- nel corso dei 5 anni si ipotizza una crescente capacità di ottimizzazione degli acquisti, attribuibili sia alla capacità del gestore sia al crescente volume d'affari che può garantire margini migliori da parte dei fornitori. Si ipotizza un assestamento del Costo del venduto al **65,5% nel 5° anno di concessione**;
- riguardo il Costo del Lavoro, si è ipotizzato un incremento delle risorse nel corso dei primi anni di attività. Il volume di affari generato nei primi 2 anni è compatibile con una struttura che preveda 7 risorse FTE, per poi essere adeguata, a partire dal 3° anno, con l'inserimento di un farmacista in più per sostenere adeguatamente volumi e trend di crescita importanti. Le **8 unità lavorative FTE**, rapportate alle **vendite potenziali nel 5° anno di**

circa 2.505 mila euro, garantirebbero una **produttività per addetto FTE di circa 350 mila euro**, mantenendosi in linea con la media di settore.

- i Costi Operativi in virtù della loro natura sono stati mantenuti sostanzialmente costanti in valori assoluti, fatta eccezione per i primi anni in cui solitamente ci sono alcuni costi in più per l'avvio delle attività. Si ipotizza un assestamento intorno al **10%** del fatturato al 5° anno di concessione;
- il Canone di concessione, per come è stato ipotizzato, sarà costituito "teoricamente" dalla sola quota annuale del Canone "una tantum" nei primi 2 anni di attività, variando poi significativamente a causa della % variabile sui ricavi a partire dal terzo anno, per circa **80 mila euro** l'anno.
- l'EBIDTA, indicatore di sintesi del risultato operativo, ossia dell'attività caratteristica dell'azienda, è influenzato significativamente dalla previsione di un aumento importante del fatturato nel corso dei primi 5 anni di attività. Si ipotizza un EBITDA al **1° anno** di concessione di **141.252 mila euro (6,3% sul fatturato)** che, in virtù delle considerazioni precedenti, può arrivare al **5° anno** a toccare l'**8,0% delle vendite (202 mila euro)**.
- Gli **Ammortamenti** sono costanti nel corso degli anni.
- Considerando tutte le voci di Conto Economico citate, **il valore dell'EBIT passa da 101 mila euro nel primo anno a circa 162 mila euro al quinto anno (6,5%)**.

Anche in questo caso il dettaglio dell'ipotesi si ferma al Risultato Operativo (EBIT), ossia alla sintesi dell'attività caratteristica dell'Azienda farmacia, non potendo prevedere e quantificare in maniera altrettanto accurata gli oneri/proventi finanziari e le imposte.

Alla luce di quanto esposto e come evidenziato dalla tabella seguente, **il peso del Canone di Concessione** sul Conto Economico previsionale per la Farmacia appare **sostenibile** in una situazione come quella rappresentata.

Di seguito si rappresenta in tabella il dettaglio delle ipotesi di Conto Economico per i primi 5 anni di attività.



	1° anno		2° anno		3° anno		4° anno		5° anno	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Vendite nette Iva	€ 2.245.735	100,0%	€ 2.308.235	100,0%	€ 2.405.735	100,0%	€ 2.455.735	100,0%	€ 2.505.735	100,0%
Costo del venduto	€ 1.549.557	69,0%	€ 1.581.141	68,5%	€ 1.611.842	67,0%	€ 1.620.785	66,0%	€ 1.641.256	65,5%
Margine Lordo	€ 696.178	31,0%	€ 727.094	31,5%	€ 793.892	33,0%	€ 834.950	34,0%	€ 864.479	34,5%
Altri Ricavi	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%
Margine Netto	€ 696.178	31,0%	€ 727.094	31,5%	€ 793.892	33,0%	€ 834.950	34,0%	€ 864.479	34,5%
Costo del lavoro	€ 290.000	12,9%	€ 290.000	12,6%	€ 330.000	13,7%	€ 330.000	13,4%	€ 330.000	13,2%
Altri Costi operativi	€ 258.260	11,5%	€ 265.447	11,5%	€ 264.631	11,0%	€ 245.573	10,0%	€ 250.573	10,0%
Canone totale di Concessione	€ 6.667	0,3%	€ 6.667	0,3%	€ 78.839	3,3%	€ 80.339	3,3%	€ 81.839	3,3%
EBITDA	€ 141.252	6,3%	€ 164.980	7,1%	€ 120.423	5,0%	€ 179.038	7,3%	€ 202.066	8,1%
Ammortamenti	€ 40.000	1,8%	€ 40.000	1,7%	€ 40.000	1,7%	€ 40.000	1,6%	€ 40.000	1,6%
EBIT	€ 101.252	4,5%	€ 124.980	5,4%	€ 80.423	3,3%	€ 139.038	5,7%	€ 162.066	6,5%
(+/-) Oneri/(Proventi) finanziari	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%
(+/-) Oneri/(Proventi) straordinari	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%
UTILE ANTE IMPOSTE	€ 101.252	4,5%	€ 124.980	5,4%	€ 80.423	3,3%	€ 139.038	5,7%	€ 162.066	6,5%
Imposte	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%	€ 0	0,0%
RISULTATO DI ESERCIZIO	€ 101.252	4,5%	€ 124.980	5,4%	€ 80.423	3,3%	€ 139.038	5,7%	€ 162.066	6,5%

Milano, 23 luglio 2021

TradeLab S.r.l.