



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA**  
**SCUOLA DI SCIENZE MEDICHE E FARMACEUTICHE**  
**DIPARTIMENTO DI FARMACIA**

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN  
FARMACIA

TESI DI LAUREA

**ANALISI DELLA CONCORRENZA NEL MERCATO DELLE FARMACIE**

**Relatore:**

**Prof.ssa Scarsi Roberta**

**Candidato:**

**Sepehr Haraji**

**Anno Accademico 2022-2023**

## Sommario

Introduzione.....	3
Capitolo 1 L'evoluzione del mondo farmaceutico .....	6
1.1 Struttura e caratteristica del mercato .....	15
Capitolo 2 Il modello delle cinque Forze di Porter .....	23
2.2. Analisi delle Barriere all'Ingresso nel Mercato e la Competizione nel Settore Industriale .....	26
2.3. La minaccia dei prodotti sostitutivi .....	28
2.4. Potere Contrattuale dei Fornitori:.....	30
2.5. Potere Contrattuale dei Clienti: .....	31
Capitolo 3: le 5 forze di Porter applicate alle farmacie private.....	33
3.1 Intensità concorrenza nel mercato delle farmacie .....	33
3.2 Barriere e regolamentazioni per l'ingresso nel settore .....	40
3.3 Minacce di prodotti sostitutivi nel settore farmaceutico.....	43
3.4 Il Funzionamento dei vari fornitori e il loro potere contrattuale .....	45
3.5 Potere contrattuale dei Clienti nel l'ambito delle Farmacie .....	47
Conclusioni.....	48
Sitografia .....	50
Bibliografia .....	51

## Introduzione

La motivazione alla base dell'elaborazione di questa tesi deriva dalla necessità di adattare le farmacie alle sfide imposte dal mercato moderno, caratterizzato da una concorrenza globale in crescita e da grande concorrenza locale. Questo contesto richiede alle farmacie di rivalutare il loro ruolo non solo come entità sanitarie ma anche come imprese economiche, incorporando principi di gestione aziendale e contabilità manageriale.

L'applicazione degli studi sull'economia aziendale, sviluppati nel corso delle ultime decadi, al settore farmaceutico è diventata cruciale per rendere le farmacie organismi nuovi, autonomi e in grado di prosperare in un ambiente caratterizzato dalla liberalizzazione del mercato, con la presenza di grandi catene di distribuzione organizzata e parafarmacie.

Per comprendere appieno il mercato delle farmacie, è essenziale esaminare la loro evoluzione storica, dalle prime botteghe di erboristeria ai moderni centri di salute e benessere. Inoltre, è fondamentale analizzare le politiche governative e le regolamentazioni che influenzano il settore, poiché queste possono avere un impatto significativo sulla struttura e sulla concorrenza del mercato. Nel primo capitolo ho cercato di ripercorrere tutte i principali cambiamenti legislativi e normativi che hanno portato l'azienda farmacia nella situazione odierna.

Sempre nel corso del primo capitolo, ho intrapreso un'analisi approfondita della struttura e delle caratteristiche del mercato farmaceutico. Per ottenere una visione completa e aggiornata di questo settore cruciale, mi sono basato sulle informazioni contenute nel report sugli indicatori farmaceutici pubblicato da FARMIDUSTRIA nel mese di luglio 2022. La mia scelta di attingere a questo report è motivata dalla consapevolezza dell'importanza di comprendere appieno il contesto in cui si inserisce il mio studio.

Questo approccio metodologico è fondamentale per contestualizzare l'ambito di analisi e definire i parametri chiave su cui concentreremo la nostra attenzione. Non possiamo affrontare una ricerca accurata e significativa senza una solida comprensione del

mercato farmaceutico, dei suoi attori principali, delle dinamiche economiche e delle dimensioni quantitative di persone che lavorano nel settore che lo caratterizzano.

Nel secondo capitolo di questa tesi, ho presentato una teoria di fondamentale importanza ampiamente diffusa nell'ambito degli studi economici e strategici: il "Modello delle cinque Forze di Michael Porter." Questo modello, originariamente delineato da Michael E. Porter nel suo influente libro *"Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,"* pubblicato nel 1980, rappresenta una pietra miliare nell'analisi delle dinamiche competitive nei settori industriali.

Il "Modello delle 5 Forze" di Porter è un quadro concettuale che fornisce una struttura sistematica per valutare l'attrattività di un settore e comprendere le forze che influenzano la redditività delle imprese all'interno di quello stesso settore. Questo approccio analitico è diventato un punto di riferimento essenziale per gli studiosi e i professionisti che cercano di comprendere il funzionamento dei mercati e sviluppare strategie di successo.

Anche se le sue teorie sono state ideate negli anni 80 ancora ora possono essere applicate nel contesto economico e competitivo attuale su varie aziende, nello specifico dopo aver letto le parti più importanti del libro e aver fatto una sintesi dei punti chiave nel secondo capitolo nel terzo ho cercato di applicare questo modello nel mondo delle farmacie attuali.

Nel capitolo finale di questa tesi, ho condotto un'analisi dettagliata e specifica delle cinque forze di Porter, applicandole in modo mirato al settore farmacia. Questa sezione rappresenta un approfondimento cruciale per comprendere come il modello di Porter si traduca in realtà nel contesto dell'impresa farmacia.

Per la mia analisi, ho adottato un approccio interdisciplinare, combinando fonti di ricerca esistenti con le mie osservazioni personali e la mia esperienza di studio e di lavoro nel settore. Questo approccio ha permesso di arricchire l'analisi delle cinque forze con una prospettiva pratica e con dati aggiornati provenienti da fonti affidabili.

Nel contesto farmaceutico, ho esaminato come ogni forza di Porter influenzi le dinamiche competitive e le strategie dell'impresa farmacia.

L'intensità della concorrenza tra le farmacie esistenti è stata oggetto di un'analisi completa, esaminando vari aspetti che vanno dalla struttura del mercato ai diversi servizi offerti e ai costi di gestione. Questo ci ha permesso di comprendere appieno il contesto competitivo in cui operano le farmacie.

La minaccia di nuovi entranti nel settore delle farmacie è stata esplorata in dettaglio, tenendo conto delle barriere all'ingresso specifiche, tra cui le restrizioni legislative, l'accesso alle reti di distribuzione e il capitale iniziale richiesto per avviare una farmacia. Questa analisi ha contribuito a valutare la sostenibilità delle attuali imprese nel mercato.

Abbiamo anche esaminato la minaccia dei prodotti sostitutivi per i farmaci tradizionali, come terapie alternative e terapie personalizzate. Questa valutazione ci ha permesso di comprendere come tali alternative possano influenzare la domanda di farmaci tradizionali e la posizione competitiva delle farmacie nel panorama generale.

Nella sezione relativa al potere contrattuale dei fornitori, abbiamo analizzato il rapporto tra le farmacie e i loro fornitori, esaminando i processi di negoziazione dei prezzi e i fattori che ne influenzano l'esito. Questo ci ha aiutato a capire quanto le farmacie dipendano dai loro fornitori e quanto influiscano sulle loro operazioni.

Infine, abbiamo esaminato il potere contrattuale dei clienti nel settore delle farmacie, analizzando il ruolo dei clienti e le scelte che possono effettuare per influenzare il mercato altamente competitivo. Questo ci ha permesso di valutare quanto i clienti possano esercitare un'influenza sulle strategie di marketing e sui prezzi delle farmacie.

## Capitolo 1 L'evoluzione del mondo farmaceutico

Nel corso degli anni, le farmacie hanno attraversato un processo di continua evoluzione, trasformandosi in istituzioni di grande rilevanza e rassicuranti per la loro prossimità ai pazienti e ai cittadini. Questa evoluzione è stata guidata da una serie di fattori che hanno contribuito a consolidare la farmacia come luogo di fiducia, sia fisicamente che virtualmente. L'ampia gamma di servizi offerti, supportati dalla competenza e professionalità dei farmacisti, ha contribuito a instaurare un legame di fidelizzazione e di empatia tra il farmacista e l'utente.

La farmacia ha saputo adattarsi ai mutamenti del tempo, abbracciando sia i bisogni cronici che quelli emergenti, come dimostrato durante la pandemia. Questo adattamento è stato favorito da una ristrutturazione logica e organizzativa degli spazi all'interno della farmacia stessa.

L'aspetto della formazione professionale del farmacista ha svolto un ruolo fondamentale in questo percorso di evoluzione. L'aggiornamento costante e la preparazione approfondita del personale farmaceutico hanno contribuito a offrire un servizio sempre più qualificato e orientato alle necessità del paziente. Non solo il farmacista ha svolto il ruolo di dispensatore di farmaci, ma anche di consulente esperto in materia di salute, fornendo informazioni preziose e consigli personalizzati.

Parallelamente, la partecipazione attiva del farmacista nell'educazione e nel monitoraggio del paziente o cittadino ha reso la farmacia un luogo di apprendimento e supporto continuo.

Non va dimenticato che l'evoluzione della farmacia è stata guidata anche da un quadro normativo in continua evoluzione. Le normative e le regolamentazioni che si sono succedute nel tempo hanno contribuito a delineare ruoli e responsabilità, garantendo standard di qualità elevati e la sicurezza del paziente.

Tutto questo insieme ha portato la farmacia a essere molto più di un semplice punto di vendita di prodotti farmaceutici. È diventata una risorsa preziosa per la salute e il benessere della comunità, un luogo in cui le esigenze dei pazienti sono affrontate in modo

completo e personalizzato, supportate da servizi all'avanguardia e da una dedizione costante all'eccellenza professionale.<sup>1</sup>

Per andare a comprendere il mercato e capire la situazione attuale delle farmacie ripercorriamo i vari cambiamenti legislativi che ci sono stati in questi anni:

Il D.L. n. 223/2006 della legge Bersani, convertito successivamente nella legge n. 248/2006,<sup>2</sup> tra le varie proposte ha apportato consistenti modifiche alla distribuzione dei farmaci e della gestione delle farmacie, consentendo la nascita delle “parafarmacie” negli esercizi commerciali diversi dalle farmacie, dove i farmaci da banco potevano essere venduti esclusivamente alla presenza e con l’assistenza personale di un farmacista iscritto all’Albo. Inoltre, ha previsto che ciascun distributore potesse liberamente determinare lo sconto al pubblico sul prezzo dei medicinali SOP e OTC.

Nell decreto del 31 luglio del 2007 del ministero della salute<sup>3</sup> viene approvata una nuova forma di erogazione dei farmaci al paziente, per il consumo al proprio domicilio, alternativa alla tradizionale acquisizione degli stessi presso le farmacie, viene creata una distribuzione che può essere organizzata secondo due modelli:

distribuzione diretta nelle farmacie si riferisce al processo attraverso il quale i farmaci vengono distribuiti direttamente ai pazienti o ai clienti attraverso le farmacie, senza intermediari aggiuntivi. Questo è il modello tradizionale di distribuzione dei farmaci nelle farmacie di comunità, dove i pazienti portano le loro prescrizioni mediche direttamente alla farmacia e ricevono i farmaci di cui hanno bisogno o attraverso un accordo tra Regione/ASL/Distributori intermedi e Farmacie per la distribuzione di specifiche farmacie al paziente che normalmente non sono presenti in farmacie questa distribuzione viene chiamata distribuzione per conto. la nascita della farmacia dei servizi. Rappresenta un’evoluzione dell’attività delle farmacie nell’ambito delle cure primarie; ha la finalità di ampliare i servizi territoriali espletati dalle farmacie, sia per favorire la

---

<sup>1</sup> <https://www.farmacianews.it/viaggio-nella-storia-della-farmacia-le-piu-recenti-tappe-normative-della-farmacia/> Francesca Morelli3 febbraio 2023

<sup>2</sup> Testo del decreto-legge 4 luglio 2006, n. 223 (in Gazzetta Ufficiale - serie generale - n. 153 del 4 luglio 2006), coordinato con la legge di conversione 4 agosto 2006, n. 248, in questa stessa Gazzetta Ufficiale alla pag. 5, recante: «Disposizioni urgenti per il rilancio economico e sociale, per il contenimento e la razionalizzazione della spesa pubblica, nonché interventi in materia di entrate e di contrasto all’evasione fiscale.» <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2006/08/11/06A07618/sg>

<sup>3</sup> <https://www.trovanorme.salute.gov.it/norme/dettaglioAtto?id=24828>



farmaceutico in Italia. Questa normativa ha permesso alle farmacie di offrire sconti su tutti i prodotti e medicinali che sono pagati direttamente dai clienti. Ciò include anche i medicinali di fascia A, a condizione che siano venduti in un contesto privato.

Tuttavia, è necessario rispettare alcune condizioni fondamentali al fine di attuare questa pratica di sconti. Prima di tutto, le farmacie devono fornire un'adeguata informazione preventiva ai clienti riguardo alla possibilità di ottenere sconti sui prodotti e i medicinali. Questo è un elemento cruciale per garantire che i clienti siano consapevoli dei vantaggi disponibili per loro.

Inoltre, è essenziale che le farmacie applichino le stesse condizioni e gli stessi sconti a tutti i clienti senza discriminazioni. Questo aspetto è stato inserito nella normativa per garantire un trattamento equo e uniforme per tutti gli acquirenti, evitando eventuali disparità.

Queste disposizioni legislative hanno permesso alle farmacie in Italia di offrire sconti su prodotti e medicinali, compresi quelli di fascia A venduti privatamente. Tuttavia, è fondamentale rispettare le condizioni di informazione e parità di trattamento tra i clienti al fine di aderire correttamente a tali pratiche.<sup>7</sup>

Nell' gennaio 2012 passa il cosiddetto decreto-legge "Cresci-Italia"<sup>8</sup> ha rappresentato una svolta significativa nel panorama delle farmacie in Italia, introducendo una serie di importanti modifiche e liberalizzazioni nel settore farmaceutico.

Una delle principali disposizioni del decreto è stata la drastica riduzione del rapporto farmacia/abitanti, noto anche come "quorum", che stabiliva che dovesse esserci una farmacia ogni 3.300 abitanti. Questo ha comportato una ristrutturazione del numero di farmacie presenti sul territorio, con l'obiettivo di garantire una maggiore accessibilità alle strutture farmaceutiche da parte della popolazione.

---

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2012-01-24;1>

<sup>7</sup> <https://www.fcr.re.it/aspetti-economici-della-fornitura-di-medicinali-in-regime-di-assistenza-ssn>

<sup>8</sup> Governo Monti, Decreto-legge 24 gennaio 2012, n. 1, contenente "Disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività" (G.U. n. 19 del 24 gennaio 2012 – Suppl. Ordinario n.18). <https://www.dirittobancario.it/art/decreto-liberalizzazioni-testo-pubblicato-in-gazzetta-ufficiale-nuovo-decreto-cresci-italia/>

Inoltre, il decreto ha introdotto un concorso straordinario per l'assegnazione delle nuove farmacie, riservato ai farmacisti non titolari e ai titolari di farmacie rurali sussidiate. Questo concorso si basava principalmente su valutazioni dei titoli dei partecipanti e rappresentava un'opportunità per coloro che non erano ancora titolari di farmacie di entrare nel settore.

Un aspetto interessante introdotto dal decreto "Cresci-Italia" è stato il punteggio di favore per i farmacisti delle parafarmacie che partecipavano al concorso straordinario. Questo ha incentivato la partecipazione di professionisti provenienti da diverse sfere del settore farmaceutico, inclusi quelli che operavano nelle parafarmacie.

Un'altra innovazione introdotta dal decreto riguardava la possibilità di aprire farmacie in deroga al quorum in zone ad alta frequentazione, come porti, aeroporti, stazioni ferroviarie e centri commerciali. Questo ha consentito un'espansione delle possibilità di apertura delle farmacie in luoghi strategici e con un alto flusso di persone.

L'aspetto dell'apertura degli orari delle farmacie è stato altrettanto significativo. Il decreto ha liberalizzato gli orari di apertura, permettendo alle farmacie di operare oltre gli orari minimi predefiniti. Questa flessibilità ha consentito alle farmacie di adeguarsi meglio alle esigenze dei pazienti, migliorando l'accesso ai farmaci e ai servizi farmaceutici.

Il decreto ha anche introdotto la possibilità di praticare sconti su tutti i medicinali acquistati direttamente dai cittadini. Questo ha rappresentato un cambiamento importante rispetto alla normativa precedente e ha fornito ai cittadini la possibilità di accedere a prezzi più vantaggiosi per i loro farmaci.

In sintesi, il decreto-legge "Cresci-Italia" ha portato a una serie di riforme nel settore farmaceutico italiano, inclusa la riduzione del rapporto farmacia/abitanti, l'introduzione di concorsi per nuove farmacie, l'apertura in deroga al quorum in zone ad alta frequentazione, la liberalizzazione degli orari delle farmacie e la possibilità di praticare sconti sui medicinali. Queste misure hanno avuto un impatto significativo sull'industria farmaceutica e sull'accesso dei cittadini ai servizi e ai prodotti farmaceutici.<sup>9</sup>

---

9

[https://www.ilfarmacistaonline.it/federazione/articolo.php?articolo\\_id=7179#:~:text=E'%20stato%20introdotta%20un%20quorum,i%20Comuni%20oltre%2012.500%20abitanti\).](https://www.ilfarmacistaonline.it/federazione/articolo.php?articolo_id=7179#:~:text=E'%20stato%20introdotta%20un%20quorum,i%20Comuni%20oltre%2012.500%20abitanti).)

La legge 124/2017<sup>10</sup>, conosciuta come "legge annuale per il mercato e la concorrenza", ha introdotto una serie di importanti innovazioni nel settore della distribuzione farmaceutica in Italia. Queste modifiche hanno avuto un impatto significativo sull'organizzazione e sulla gestione delle farmacie private, portando a cambiamenti sostanziali nelle modalità di titolarità e direzione delle strutture farmaceutiche.

Uno dei cambiamenti chiave introdotti dalla legge riguarda l'ingresso di società di capitali nella titolarità delle farmacie private. Questo ha aperto la strada all'operatività di strutture farmaceutiche guidate da entità societarie più complesse, consentendo la partecipazione di investitori e l'adozione di modelli di gestione aziendale più flessibili.

Nel caso in cui una farmacia, precedentemente gestita da una società di persone, sia trasformata in una società di capitali, i farmacisti coinvolti in questa transizione mantengono la propria quota di partecipazione nella società. Questo aspetto è stato introdotto per garantire una continuità nella titolarità e nella gestione, senza richiedere la cessione delle quote societarie e la successiva riacquisizione da parte dei farmacisti interessati, anche nel caso in cui decidano di cancellarsi dall'albo professionale.

Un ulteriore cambiamento significativo riguarda la direzione della farmacia. Secondo la nuova normativa, la direzione della farmacia può essere affidata anche a un farmacista che non sia socio della società proprietaria. Questo ha ampliato le possibilità di selezione del personale e ha consentito l'accesso a figure professionali qualificate, anche se non coinvolte direttamente come soci.

Nel contesto di gestione ereditaria di una farmacia, la legge ha stabilito che la direzione della struttura deve essere affidata a un farmacista idoneo. Questo requisito mira a garantire che la gestione della farmacia continui a essere guidata da professionisti competenti, preservando l'integrità e la qualità dei servizi farmaceutici erogati.

Un ulteriore sviluppo interessante riguarda la possibilità per le società per azioni di acquisire la qualifica di socio della società titolare di farmacia. Questo ha ampliato

---

<sup>10</sup> LEGGE 4 agosto 2017, n. 124 Legge annuale per il mercato e la concorrenza  
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/08/14/17G00140/sg>

ulteriormente l'ambito dei partecipanti e ha permesso una maggiore diversificazione nella struttura proprietaria delle farmacie.

la legge 124/2017 ha introdotto significative innovazioni nel settore della distribuzione farmaceutica in Italia, includendo l'ingresso di società di capitali nella titolarità delle farmacie, la possibilità di mantenere quote societarie nel caso di trasformazioni, l'affidamento della direzione a farmacisti non soci, il requisito di direzione farmaceutica qualificata nell'eredità e l'ampliamento della definizione di chi può essere socio di una società titolare di farmacia. Queste modifiche hanno influenzato in modo sostanziale il panorama farmaceutico italiano, aprendo nuove opportunità e modelli di gestione.

Durante l'emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19, il settore delle farmacie ha subito notevoli cambiamenti e adattamenti per rispondere alle nuove esigenze sanitarie e logistiche. Questi cambiamenti hanno accelerato lo sviluppo di servizi specifici, trasformando il ruolo delle farmacie in centri di assistenza sanitaria e supporto alla comunità.

Tra le principali evoluzioni durante questo periodo, si è assistito a un'accelerazione nell'offerta di servizi come l'erogazione di vaccini e tamponi. Le farmacie hanno svolto un ruolo fondamentale nella somministrazione dei vaccini anti-Covid-19, fornendo un'opzione accessibile e facilmente raggiungibile per molte persone. Allo stesso modo, la possibilità di eseguire tamponi per la diagnosi del virus è stata un servizio prezioso per l'individuazione e il controllo dei casi.

Un altro servizio che è stato intensificato è la misurazione della saturazione percentuale dell'ossigeno mediante modalità non invasiva. Questa pratica è stata particolarmente rilevante per monitorare i pazienti a rischio e per identificare eventuali complicazioni legate al virus. Le farmacie hanno reso accessibile questa misurazione a un ampio pubblico, consentendo alle persone di monitorare la propria salute in modo continuo e tempestivo.

La digitalizzazione dei servizi è stata un altro importante sviluppo avvenuto nel contesto dell'emergenza Covid-19. Molte farmacie hanno adottato soluzioni digitali per consentire la prenotazione online di servizi, l'acquisto di prodotti e la consulenza farmaceutica

virtuale. Questo ha permesso di mantenere la distanza sociale e di ridurre il rischio di contagio, offrendo al contempo un accesso continuo a servizi essenziali.

Inoltre, le farmacie hanno ampliato il loro ruolo di educatori sanitari, fornendo informazioni chiare e accurate sulla prevenzione, sulle pratiche di igiene e sulla gestione della salute durante la pandemia. Questo ruolo educativo è stato di vitale importanza per diffondere conoscenze affidabili tra la popolazione e per contrastare la disinformazione.

Durante gli anni della pandemia, i farmacisti hanno dimostrato un impegno straordinario, il che ha notevolmente aumentato la stima, il ruolo e l'immagine delle farmacie nella società post Covid. Questo ha anche generato aspettative più elevate da parte dei cittadini, che ora si attendono una serie di servizi più ampi e avanzati dalle loro farmacie di fiducia.

Dalla ricerca condotta da Doxa Pharma<sup>11</sup> emergono alcuni servizi particolarmente desiderati per il futuro. In cima alla lista c'è il distributore per il ritiro autonomo dei farmaci ordinati a distanza, che il 57% degli intervistati già utilizza o vorrebbe utilizzare. Questo servizio offre maggiore comodità e accessibilità ai pazienti, consentendo loro di prelevare i farmaci in modo autonomo dopo averli ordinati online.

Il totem taglia code, che facilita l'accesso in farmacia in base al reparto o al servizio richiesto, è altrettanto popolare, con il 55% dei partecipanti interessati. I test e gli screening di prevenzione rappresentano un altro servizio molto richiesto, con il 50% delle preferenze.

Servizi di check-up, trattamenti estetici e consulenze dermatologiche sono apprezzati dal 49% dei partecipanti. La possibilità di ricevere vaccini in farmacia è stata segnalata dal 47% degli intervistati, soprattutto dopo le esperienze legate al Covid e all'influenza.

Il 46% degli intervistati è interessato a servizi infermieristici in farmacia, mentre il 45% desidera la consegna a domicilio dei farmaci, offrendo maggiore comodità, specialmente per le persone anziane o disabili.

L'assistenza domiciliare integrata a supporto del medico di famiglia è stata accolta positivamente dal 44% degli intervistati, mentre il monitoraggio dell'aderenza terapeutica ha ottenuto il 41% delle preferenze.

---

<sup>11</sup> di Lorenzo Verlatto, *Farma Mese n. 6/23*, <https://giornalidea.it/2023/06/20/farmacia-post-covid/>

È importante notare che, oltre alle percentuali generali, sono significative anche le quote registrate dalle voci "Non lo offre, ma sarei interessato" e "Lo offre e l'ho utilizzato". Questo dimostra che le aspettative superano spesso l'effettivo utilizzo dei servizi, indicando un ampio spazio per futuri interventi di ampliamento dell'offerta farmaceutica.

Inoltre, emerge un crescente interesse verso l'evoluzione digitale, soprattutto nella forma della telemedicina. Il 45% degli intervistati ritiene importante lo sviluppo di servizi di teleconsulto nella sanità, mentre il 44% si dichiara interessato a un'implementazione della telemedicina direttamente nella loro farmacia di riferimento.

In conclusione, la ricerca sottolinea che i clienti ora cercano più della semplice disponibilità dei prodotti e la cortesia del personale. La professionalità e l'affidabilità del personale farmaceutico sono diventate essenziali per il 70% degli intervistati. Il Covid ha stimolato un nuovo modello di farmacia che si concentra sia sulla consulenza e il consiglio (indoor), sia sul suo ruolo nella sanità del territorio (outdoor). Le farmacie stanno assumendo un ruolo sempre più centrale nella sanità del territorio, e c'è una forte aspettativa di un maggiore coinvolgimento nel sistema sanitario complessivo, compresa la telemedicina. In questa nuova fase, le farmacie devono lavorare per soddisfare queste aspettative, in collaborazione con le aziende del settore sanitario, per offrire un servizio più completo e orientato al paziente.

Un altro cambiamento fondamentale è la sanità elettronica che è diventata un elemento chiave nel campo della salute, con un particolare focus sul ruolo delle farmacie nella digitalizzazione dei servizi.<sup>12</sup>

Fin dal 1999, le farmacie trasmettono gratuitamente alla Pubblica Amministrazione dati sui farmaci erogati sotto il regime di SSN, consentendo un monitoraggio in tempo reale dell'uso dei medicinali. Inoltre, hanno implementato servizi utili per i cittadini, come l'invio dei dati degli scontrini fiscali all'Agenzia delle Entrate per il 730 precompilato e la dematerializzazione delle ricette, che costituiscono ora oltre il 90% delle prescrizioni.

Durante l'emergenza sanitaria, l'informatizzazione del settore ha permesso ai cittadini di ritirare i farmaci in farmacia solo con il numero della ricetta elettronica e il codice fiscale, riducendo la necessità di recarsi presso gli ambulatori dei medici. Le farmacie si sono

---

<sup>12</sup> [https://www.federfarma.it/Documenti/farmacia\\_italiana2020-2021.aspx](https://www.federfarma.it/Documenti/farmacia_italiana2020-2021.aspx)

anche connesse alle piattaforme delle Regioni e delle ASL per tracciare test sierologici e tamponi rapidi effettuati in farmacia.

Le farmacie utilizzano piattaforme web per l'erogazione di farmaci in distribuzione per conto e presidi di assistenza integrativa, garantendo trasparenza e riducendo gli sprechi. Inoltre, offrono servizi aggiuntivi come la telemedicina, il teleconsulto e la prenotazione di prestazioni di altri operatori.

L'informatizzazione è cruciale anche per migliorare la qualità dei servizi interni delle farmacie, semplificando il lavoro attraverso l'automazione di processi come l'invio di dati alle autorità fiscali e la fatturazione elettronica.

L'aderenza alla terapia è fondamentale per ottimizzare l'uso dei farmaci e ridurre i costi per il sistema sanitario nazionale. L'attivazione del dossier farmaceutico all'interno del Fascicolo Sanitario Elettronico consentirà alle farmacie di accedere ai dati sui farmaci dispensati ai cittadini, individuare interazioni e monitorare i pazienti cronici.

## 1.1 Struttura e caratteristica del mercato

Anche in anni particolarmente complessi, le imprese farmaceutiche in Italia continuano a dimostrare la loro resilienza nel rispondere alle esigenze di salute dei pazienti. Queste imprese sono impegnate non solo nell'assicurare l'approvvigionamento di terapie e farmaci, ma anche nell'investire nell'espansione delle loro attività e nell'aumento dei livelli di occupazione. Tuttavia, è importante riconoscere che il tasso di crescita è stato inferiore rispetto alle tendenze storiche e rispetto ad altri paesi.<sup>13</sup>

Nei primi quattro mesi del 2022, è stata registrata una crescita del 8% nella produzione farmaceutica, trainata principalmente dalle esportazioni. Tuttavia, è evidente una certa tensione sul fronte delle materie prime, con costi in aumento che le aziende non sono in grado di riversare sui prezzi dei prodotti, data la regolamentazione amministrata che governa il settore.

---

<sup>13</sup> <https://www.farindustria.it/app/uploads/2022/07/IndicatoriFarmaceutici2022.pdf>

La competizione a livello globale è sempre più intensa, sia tra macroaree geografiche che all'interno dell'Unione Europea. Per preservare e accrescere il valore dell'industria farmaceutica italiana, è fondamentale stabilire un quadro di norme che riconosca il settore come strategico. Questo richiede un equilibrio tra l'accessibilità alle cure, la sostenibilità della spesa, la promozione degli investimenti e la collaborazione tra il settore pubblico e privato per rendere il paese attrattivo agli investimenti.

In tal senso emerge da un lato l'esigenza di assicurare un finanziamento adeguato a rispondere alle richieste di salute della popolazione e per supportare l'innovazione nel settore. Ciò deve essere accompagnato da meccanismi di valutazione che considerino gli effetti clinici, sociali ed economici delle terapie. Dall'altro coordinare politiche sanitarie e industriali in modo da allineare gli obiettivi di sviluppo del paese e garantire la sostenibilità del settore farmaceutico.

Innovare e semplificare il quadro regolatorio, un elemento cruciale per la competitività delle imprese farmaceutiche e per l'accesso delle persone alle terapie necessarie.

Nel 2021, i prezzi dei medicinali hanno mostrato una relativa stabilità, con un aumento del 0,6%, a fronte di un tasso di inflazione dell'1,9%. Si è notato un declino dei prezzi dei farmaci rimborsabili, con una diminuzione dell'0,8% rispetto all'anno precedente, mentre quelli non rimborsabili hanno registrato un aumento del 2,2%. È importante sottolineare che i costi di produzione sono aumentati, soprattutto quelli legati agli input come energia e materie prime. Questo aumento è stato influenzato da una serie di fattori, tra cui la persistenza della pandemia, gli impatti sulle catene di approvvigionamento globali e altre variabili geopolitiche, strutturali e speculative.

## TAVOLA 1 Principali grandezze dell'industria farmaceutica in Italia nel 2021

<b>34,4 miliardi</b>	Valore della produzione (stabile rispetto al 2020)
<b>oltre 85%</b>	Quota export/produzione negli ultimi 5 anni
<b>+3,3 miliardi</b>	Saldo estero totale, con valori ancora più elevati per farmaci e vaccini (+5,3 miliardi)
<b>3,1 miliardi</b>	Valore degli investimenti, 1,7 in Ricerca e Sviluppo e 1,4 in impianti di produzione
<b>67.000</b>	Addetti nella farmaceutica (+9% rispetto al 2016), per il 90% laureati o diplomati
<b>+13%</b>	Crescita di donne e under 35 negli ultimi 5 anni
<b>43%</b>	Addetti donne sul totale, molto più che negli altri settori (29%) con ruoli apicali
<b>1° posto tra i settori industriali in Italia per</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Open innovation e accordi di innovazione con università e centri pubblici di ricerca</li><li>- Valore aggiunto per addetto e tasso di internazionalizzazione</li><li>- Formazione, welfare aziendale e sostegno alla genitorialità</li></ul>

Fonte: elaborazioni su fonti varie

14

Il mercato della salute in Italia si estende ben oltre il settore farmaceutico, includendo una vasta gamma di prodotti che riguardano la sfera della salute e del benessere. Questo mercato abbraccia farmaci e una varietà di prodotti commercializzati attraverso farmacie, parafarmacie e altri punti vendita autorizzati. Tra questi prodotti, rientrano integratori, preparati a base di erbe, prodotti omeopatici, presidi medico-chirurgici, prodotti nutrizionali, articoli per l'igiene e la bellezza.

Nel 2021, il mercato della salute italiano è stato valutato a 26,1 miliardi di euro, di cui 16,3 miliardi provenienti dai farmaci e 9,8 miliardi da prodotti extra farmaceutici. Nel periodo tra il 2018 e il 2021, tutte le categorie di spesa all'interno del mercato della salute hanno registrato un calo o una stabilità, ad eccezione dei prodotti non farmaceutici, che sono aumentati dell'8,6%. All'interno di questa categoria, i prodotti notificati (+9,5% rispetto al 2018), la parafarmacia (+24,6%) e i prodotti nutrizionali (+3,3%) hanno sostenuto la spesa complessiva, mentre i prodotti per l'igiene e la bellezza hanno subito una diminuzione del 2,6%.

La rete di distribuzione che sostiene il mercato della salute è composta da diversi tipi di punti vendita: nel 2021, vi erano 19.901 farmacie, 4.046 parafarmacie e 462 corner all'interno dei supermercati. Negli ultimi anni, tutti questi canali hanno registrato un

<sup>14</sup> <https://www.farindustria.it/>

notevole sviluppo, con un aumento del 68% per i corner e del 61,1% per le parafarmacie, e un incremento dell'11,8% per le farmacie. L'articolazione delle farmacie in Italia è estremamente diffusa, con un aumento del loro numero del 9,3% dal 2015. Questa crescita è stata trainata principalmente dalla crescita delle farmacie private (+10%), mentre quelle pubbliche hanno avuto un incremento più modesto (+2,7%). Il rapporto abitanti per farmacia è diminuito dal 2015, passando da 3.340 abitanti per farmacia a 2.977 nel 2021 (-10,9%), rimanendo al di sotto della media dell'Unione Europea, che è di 3.245 abitanti.

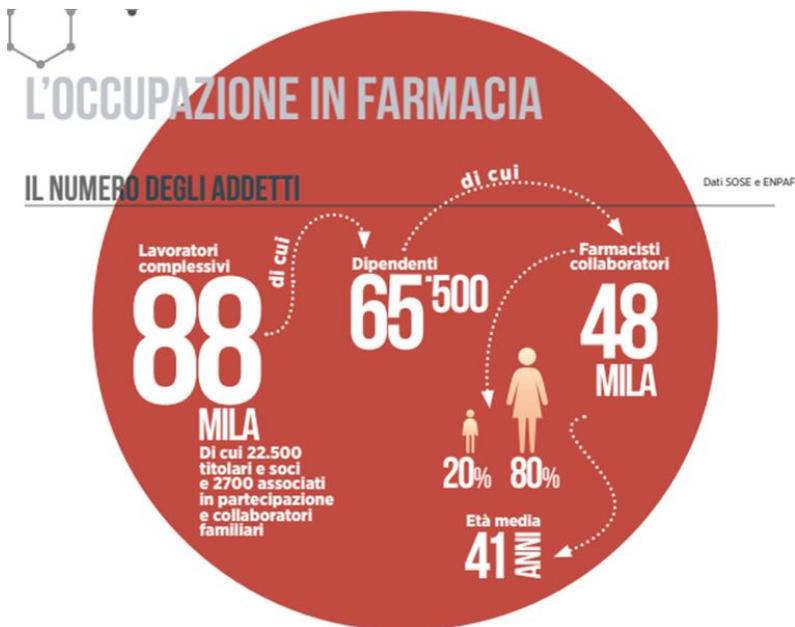
Nonostante l'espansione della rete di distribuzione, il fatturato complessivo generato dalle farmacie italiane nel 2021 è diminuito del 4% rispetto al 2015, raggiungendo 24,4 miliardi di euro. Questo declino del giro d'affari ha coinvolto tutte le categorie di prodotti, dai farmaci con ricetta (-9,3%) a quelli senza prescrizione (-5,3%), fino ai comparti non farmaceutici. Unica eccezione sono stati i prodotti notificati, che hanno mostrato una crescita del 32,9% dal 2015, trainati principalmente dagli integratori.

il mercato della salute italiano è ampio e comprende una vasta gamma di prodotti. Le farmacie e altri punti vendita autorizzati giocano un ruolo essenziale in questo panorama, offrendo opzioni di accesso a terapie, integratori e prodotti per la salute e il benessere. Nonostante alcune sfide, come la contrazione del fatturato e le tensioni sulle materie prime, l'industria cerca di adattarsi alle mutevoli esigenze dei consumatori e alle dinamiche del mercato.

tra il 2016 e il 2021, l'industria farmaceutica ha dimostrato una crescita significativa nell'occupazione, superando tutti gli altri settori. L'aumento è stato del 8,5%, rispetto alla modesta crescita media del 1,1%. Questo notevole incremento è stato principalmente guidato dalla espansione delle mansioni di ricerca e sviluppo, produzione e personale di sede.

Nel corso del 2021, il numero di impiegati nel settore farmaceutico ha raggiunto la cifra di 67.000, di cui il 90% possiede un titolo di laurea o diploma. Questo dato rivela un panorama estremamente rilevante, che ha accompagnato l'aumento degli investimenti, delle esportazioni e del valore aggiunto. Grazie a queste dinamiche positive, le aziende farmaceutiche hanno contribuito a generare valore in tutte le regioni in cui sono presenti,

cioè al Nord, al Centro e al Sud. Questo successo si è tradotto in una crescita dell'occupazione di alta produttività e, di conseguenza, meglio retribuita.



Tutto ciò è stato reso possibile grazie alla strategica decisione di imprenditori e manager, sia italiani che stranieri, di investire sfruttando i punti di forza che caratterizzano il settore farmaceutico. Questi punti di forza partono dalla qualità delle risorse umane coinvolte, nonché dall'efficienza dei settori collegati (come la fornitura di materie prime, semilavorati, macchinari e tecnologie per il processo produttivo e il confezionamento, componenti e servizi industriali). In collaborazione con l'industria farmaceutica, questi elementi creano un sistema di notevole valore, contribuendo in modo significativo allo sviluppo economico e sociale a livello territoriale.

Nel 2021 le imprese del farmaco hanno investito in Ricerca e Sviluppo 1,7 miliardi di euro, il 6,3% del totale degli investimenti in Italia, in crescita del 14,3% considerando gli ultimi 5 anni (+2,7% in media all'anno). Gli addetti R&S sono 6.770, in aumento dello 0,3% rispetto al 2020, equivalenti al 10% del totale degli addetti

**TAVOLA 8** Investimenti in Ricerca e Sviluppo a livello internazionale

	R&S		R&S/Fatturato
	Milioni di euro	% sul totale	% sul totale
<b>Totale settori</b>	<b>908.258</b>	<b>100,0%</b>	<b>4,8%</b>
Farmaceutica	170.942	18,8%	16,6%
Software & servizi informatici	154.131	17,0%	12,4%
Hardware e attrezzature tecnologiche	139.924	15,4%	9,1%
Automotive	125.005	13,8%	5,2%
Elettronica e apparecchi elettrici	67.848	7,5%	5,4%
Ingegneria industriale	30.432	3,3%	3,6%
Costruzioni	23.104	2,5%	2,1%
Chimica	22.105	2,4%	2,7%
Apparecchiature e servizi per la salute	17.787	2,0%	3,9%
Aerospazio e difesa	16.253	1,8%	4,0%
Leisure goods	15.855	1,7%	6,0%
Telecomunicazioni	11.663	1,3%	2,2%
Settore bancario	10.255	1,1%	2,7%
Petrolio e gas	9.011	1,0%	0,5%

Fonte: elaborazioni su dati Commissione Europea

Nel 2022, le vendite in farmacia sono aumentate in modo significativo, registrando un incremento del 4,6% rispetto all'anno precedente, per un totale di 25,7 miliardi di euro. Questi dati sono stati resi noti da Iqvia, un provider globale di dati e analisi nel settore sanitario, che ha anche evidenziato una crescita del 4,4% in termini di volumi di vendita.

Nel dettaglio, il settore dei farmaci con prescrizione medica ha mostrato un aumento del 2,2%, raggiungendo un valore di 14,3 miliardi di euro, con una crescita dei volumi del 2,1%. Dall'altra parte, il segmento commerciale, che include prodotti da banco senza obbligo di prescrizione, prodotti nutrizionali, integratori, parafarmaci, creme e cosmetici, ha registrato un notevole aumento del 7,7%, raggiungendo un valore di 11,4 miliardi di euro, con una crescita dei volumi del 7,8%.

I dati di dicembre evidenziano un notevole aumento nelle vendite di analgesici per le sindromi invernali, come paracetamolo, aspirina e ibuprofene, che hanno raggiunto un valore di 288 milioni di euro, registrando un aumento del 40%. Anche i prodotti per la tosse hanno sperimentato una crescita significativa, con un aumento del 78% e un valore

di 388 milioni di euro. D'altra parte, le vendite di mascherine sono diminuite del 34%, mentre quelle degli igienizzanti per le mani sono scese del 44%. Tuttavia, le vendite di test Covid sono aumentate del 88%, con un picco nelle ultime settimane dell'anno.

Per quanto riguarda i prodotti commerciali, vanno menzionate le performance eccezionali di segmenti come vitamine e integratori, che hanno registrato un aumento del fatturato del 13%, raggiungendo un valore di 536 milioni di euro.

Antonella Levante<sup>15</sup>, Senior Vice President e General Manager di IQVIA Italia, ha sottolineato che attualmente l'industria farmaceutica e i farmacisti affrontano diverse sfide, tra cui la mancanza di disponibilità di principi attivi e materiali per l'imballaggio, oltre all'aumento dei costi dell'energia che influisce su tutta la filiera, compresa la logistica. Tuttavia, sono stati adottati diversi strumenti per garantire che i pazienti non rimangano senza i farmaci prescritti, grazie agli sforzi congiunti del Ministero della Salute, dell'AIFA, dell'industria farmaceutica, dei farmacisti e della catena di distribuzione.

La struttura del settore farmaceutico in Italia è caratterizzata da una notevole diversità nella gestione delle farmacie. Il 50% delle farmacie è gestito sotto forma di ditta individuale<sup>16</sup>, dove il proprietario è un singolo farmacista responsabile della gestione e della conduzione della farmacia stessa. Nel restante 50%, le farmacie appartengono a società di farmacisti, il che indica un modello di gestione più collaborativo e condiviso.

A livello numerico, ci sono oltre 22.500 titolari di farmacia e soci di società titolari di farmacia in Italia, secondo i dati forniti dall'ENPAF al 31 dicembre 2020. Di questi, il 55% sono donne, dimostrando un'importante partecipazione femminile nel settore farmaceutico. L'età media dei titolari di farmacia è di 56 anni, mentre per i soci di società titolari di farmacia è di 48 anni.

Inoltre, vi sono 421 farmacisti associati in partecipazione e 2.276 farmacisti collaboratori di impresa familiare. Questi professionisti contribuiscono in modo significativo alla gestione e all'erogazione dei servizi nelle farmacie.

---

<sup>15</sup> <https://www.sanita24.ilsole24ore.com/art/imprese-e-mercato/>

<sup>16</sup> [https://www.federfarma.it/Documenti/farmacia\\_italiana2020-2021.aspx](https://www.federfarma.it/Documenti/farmacia_italiana2020-2021.aspx)

È importante notare che la situazione nel settore farmaceutico è in continua evoluzione, e ciò è stato notevolmente influenzato dall'approvazione della Legge annuale sulla Concorrenza. Questa legge ha aperto la possibilità per le società di capitale di diventare titolari di farmacia, introducendo così una maggiore flessibilità nella struttura di gestione delle farmacie. Inoltre, la legge ha consentito la creazione di catene di farmacie, aprendo nuove opportunità di business e servizi per i cittadini.

## Capitolo 2 Il modello delle cinque Forze di Porter

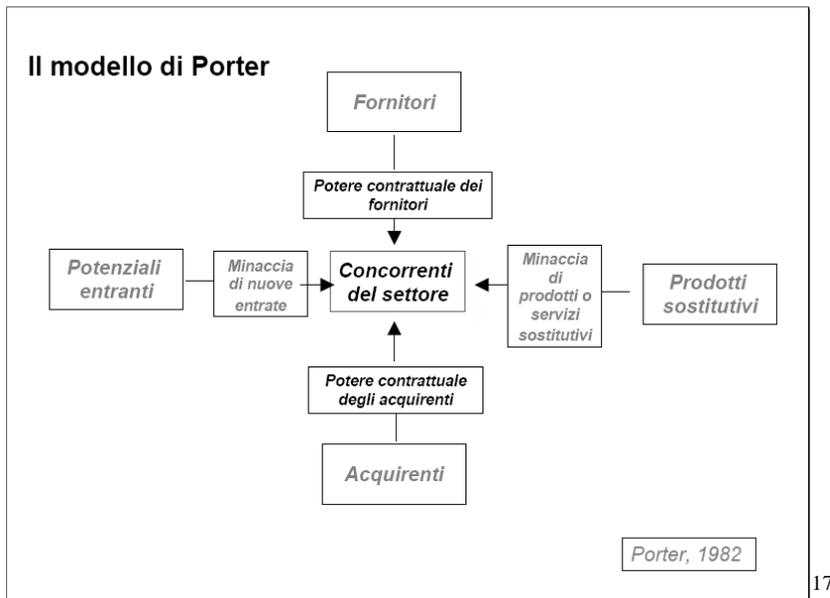
Michael Porter è un noto economista e accademico statunitense, nato il 23 maggio 1947. È considerato uno dei più importanti teorici nel campo della strategia aziendale e della concorrenza. È famoso per aver sviluppato diverse teorie e modelli che hanno contribuito in modo significativo alla comprensione dell'ambiente competitivo delle imprese e all'elaborazione di strategie aziendali efficaci.

Tra le sue maggiori contribuzioni vi è il concetto di "Vantaggio Competitivo", che si riferisce alla capacità di un'azienda di offrire prodotti o servizi unici o di qualità superiore rispetto ai concorrenti, permettendole di mantenere posizioni forti sul mercato.

Tuttavia, il suo contributo più noto è rappresentato dalla "Teoria delle Forze Competitive", o "Modello delle Cinque Forze di Porter". Questa teoria fornisce un quadro concettuale per analizzare il contesto competitivo di un'industria o di un mercato attraverso cinque fattori fondamentali che permettono di capire il mercato e avere informazioni sulla validità di una azienda, questi concetti sono state raccolte nella sua opera *competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors* scritto nel 1980

Il modello delle Cinque Forze di Porter rappresenta un pilastro fondamentale nell'ambito dell'analisi strategica e della pianificazione aziendale. Questo strumento fornisce un'analisi completa e sistematica delle forze competitive che agiscono all'interno di un settore o di un mercato specifico, contribuendo a delineare il grado di attrattività e competitività di quell'ambiente.

Il modello è ampiamente utilizzato dalle imprese per comprendere le dinamiche del mercato in cui operano, identificare potenziali opportunità e sfide, e sviluppare strategie che possano garantire una posizione di vantaggio competitivo.



17

### 2.1. Intensità della Concorrenza tra i Rivali Esistenti:

L'intensità della concorrenza tra i rivali esistenti è un aspetto chiave del modello delle Cinque Forze di Porter. Questo modello analizza la competitività di un'industria considerando cinque diverse forze che influenzano la sua redditività e dinamica.

L'intensità della concorrenza tra i rivali esistenti si riferisce al grado di competizione e sfida che le aziende presenti nell'industria affrontano mentre cercano di conquistare quote di mercato, clienti e profitti. Questo aspetto può variare a seconda di diversi fattori e può influenzare significativamente la redditività delle imprese.

Numero e dimensioni dei concorrenti:

Un elevato numero di concorrenti, specialmente se sono di dimensioni simili o comparabili, tende ad aumentare l'intensità della concorrenza. Questo perché ci sono più aziende che cercano di accaparrarsi la stessa fetta di mercato.

Crescita del settore:

<sup>17</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Modello\\_delle\\_cinque\\_forze\\_competitive\\_di\\_Porter](https://it.wikipedia.org/wiki/Modello_delle_cinque_forze_competitive_di_Porter)

In un'industria in crescita, c'è spesso spazio per molte imprese di avere successo senza dover competere direttamente per la stessa clientela. Tuttavia, in un settore saturo o in declino, la competizione può essere più intensa poiché le aziende lottano per mantenere le loro quote di mercato.

#### Differenziazione dei prodotti

Se i prodotti o servizi delle aziende sono altamente simili o standardizzati, la concorrenza potrebbe basarsi principalmente sui prezzi. D'altra parte, se le aziende offrono prodotti o servizi unici e distinti, la concorrenza potrebbe essere meno intensa in quanto i clienti potrebbero essere più fedeli a un marchio specifico.

#### Costi fissi e variabili

Le aziende con costi fissi elevati e margine di profitto ridotto potrebbero essere più aggressive nella competizione per generare volumi di vendita sufficienti a coprire i costi. Ciò può portare a una maggiore intensità della concorrenza.

#### Cambiamenti tecnologici e innovazione:

L'innovazione può alterare le dinamiche competitive dell'industria. Le aziende che adottano nuove tecnologie o idee innovative potrebbero guadagnare un vantaggio competitivo, aumentando l'intensità della competizione tra quelle che non lo fanno.

#### Disponibilità di capacità produttive:

Se ci fossero capacità produttive eccessive nell'industria, le aziende potrebbero abbassare i prezzi per cercare di occupare lo spazio produttivo inutilizzato, portando a una concorrenza più intensa.

Tasso di crescita delle vendite

In un settore con un tasso di crescita delle vendite moderato o basso, le aziende possono competere in modo aggressivo per aumentare la loro quota di mercato, aumentando l'intensità della concorrenza.

l'intensità della concorrenza tra i rivali esistenti è un fattore cruciale che influenza l'ambiente competitivo di una industria. Le aziende devono sviluppare strategie competitive efficaci per distinguersi dalla concorrenza e mantenere la loro redditività in un ambiente in cui la competizione può essere feroce.

L'obiettivo dell'analisi delle cinque forze competitive di Porter è aiutare le aziende a comprendere meglio il contesto in cui operano, riconoscere le opportunità e le minacce e sviluppare strategie che possano proteggere e migliorare la loro posizione competitiva. L'analisi di queste forze aiuta a formulare decisioni strategiche informate, come la scelta dei segmenti di mercato su cui concentrarsi, l'identificazione dei punti di forza da sfruttare e l'adattamento alle mutevoli dinamiche del settore.

## 2.2. Analisi delle Barriere all'Ingresso nel Mercato e la Competizione nel Settore Industriale

Nel contesto economico attuale, l'entrata di nuove imprese in un mercato esistente e la loro capacità di competere con successo sono fattori cruciali che influenzano la dinamica complessiva di un'industria. L'arrivo di nuovi concorrenti può alterare il livello di competizione all'interno del settore e, di conseguenza, determinare l'attrattività generale dell'industria stessa.



18

Le barriere all'ingresso rappresentano ostacoli che possono rendere difficile per le nuove aziende entrare e stabilirsi in un mercato. Queste barriere possono assumere varie forme e includono:

**Requisiti di Capitale Elevati:**

Settori che richiedono investimenti finanziari considerevoli, come l'industria automobilistica o quella farmaceutica, creano barriere all'ingresso. Le sfide finanziarie associate possono scoraggiare le nuove imprese dall'entrare nel mercato.

**Economie di Scala:**

Le imprese consolidate spesso godono di economie di scala, che consentono loro di abbassare i costi attraverso la produzione su larga scala. Questo crea una sfida per i nuovi entranti, poiché le aziende già presenti possono offrire prezzi competitivi difficilmente eguagliabili.

**Accesso alle Distribuzioni e Reti di Canali:**

Le aziende stabilite possono vantare accordi consolidati con distributori e canali di vendita. Questo rende complesso per i nuovi concorrenti accedere agli stessi canali, limitando il loro potenziale di penetrazione nel mercato.

<sup>18</sup> <https://marketingaround.it/strategia/barriere-all-entrata-cosa-sono/>

Differenziazione del Prodotto:

La differenziazione dei prodotti può rappresentare un'ulteriore barriera. Le aziende esistenti potrebbero aver costruito forti marchi e una distinta proposta di valore per i consumatori. I nuovi entranti dovranno affrontare la sfida di creare un'offerta unica e attraente per i consumatori.

Regolamentazione Governativa:

Settori altamente regolamentati richiedono alle nuove imprese di rispettare requisiti legali e normativi rigorosi. Questa complessità aggiuntiva può agire come un deterrente per i nuovi entranti.

Le barriere all'ingresso nel mercato possono variare in base alle caratteristiche specifiche del settore. Se queste barriere sono elevate e le aziende esistenti detengono vantaggi competitivi significativi, la minaccia dei nuovi entranti sarà limitata. D'altro canto, se le barriere sono basse e i nuovi concorrenti possono facilmente accedere al mercato, la minaccia dei nuovi entranti aumenterà. Questa analisi è fondamentale per valutare il grado di competitività all'interno di un'industria e per anticipare possibili cambiamenti nel panorama concorrenziale.

### 2.3. La minaccia dei prodotti sostitutivi

La minaccia dei prodotti sostitutivi si riferisce alla possibilità che i clienti passino a prodotti o servizi alternativi che possono soddisfare le loro esigenze in modo simile. Questi prodotti sostitutivi possono provenire da settori diversi, ma soddisfare la stessa esigenza fondamentale dei clienti.

Esistenza di alternative:

Se ci sono molte alternative disponibili che soddisfano lo stesso bisogno dei clienti, la minaccia dei prodotti sostitutivi è elevata. Queste alternative potrebbero provenire da diverse industrie o segmenti di mercato.

Prezzo e performance comparabili:

I prodotti sostitutivi spesso si rivelano una minaccia quando offrono prestazioni e vantaggi simili ai prodotti esistenti a un prezzo competitivo o inferiore.

Facilità di switching:

Se il passaggio dai prodotti esistenti ai prodotti sostitutivi è semplice e poco costoso per i clienti, la minaccia dei prodotti sostitutivi aumenta. Al contrario, se il cambiamento è complesso o comporta costi aggiuntivi, la minaccia è minore.

Tendenze di mercato:

Le tendenze del mercato, l'evoluzione tecnologica e le preferenze dei consumatori possono influenzare la popolarità dei prodotti sostitutivi. Le imprese devono monitorare attentamente queste dinamiche per comprendere come i prodotti sostitutivi potrebbero influenzare la domanda per i loro prodotti.

Elasticità della domanda:

Se la domanda per i prodotti dell'industria è molto elastica, cioè, risponde fortemente alle variazioni di prezzo, i prodotti sostitutivi potrebbero avere un impatto significativo sulla quota di mercato dell'industria.

Necessità di diversificazione:

Le imprese dovrebbero considerare la diversificazione o l'aggiunta di nuove linee di prodotti per prevenire l'erosione della quota di mercato a causa dei prodotti sostitutivi.

la minaccia dei prodotti sostitutivi può influenzare significativamente l'industria e la redditività delle imprese al suo interno. Le aziende devono essere consapevoli dei prodotti alternativi disponibili e adottare strategie per differenziare i loro prodotti, migliorare i vantaggi competitivi e mantenere la fedeltà dei clienti.

## 2.4. Potere Contrattuale dei Fornitori:

Il potere contrattuale dei fornitori si riferisce alla capacità dei fornitori di imporre condizioni favorevoli alle aziende che acquistano i loro prodotti o servizi. Questo potere può variare in base a diversi fattori e influenzare la redditività delle aziende acquirenti.

### Concentrazione dei fornitori:

Se ci sono pochi fornitori dominanti nel mercato, avranno maggiore potere contrattuale. In questo caso, le aziende acquirenti potrebbero avere limitate opzioni di scelta e potrebbero essere costrette a conformarsi alle condizioni dei fornitori esistenti.

### Unicità dei prodotti o servizi forniti:

Se i fornitori offrissero prodotti o servizi unici o altamente specializzati, le aziende acquirenti potrebbero avere poche alternative valide. Questo può aumentare il potere contrattuale dei fornitori poiché le aziende acquirenti dipendono fortemente da ciò che i fornitori possono offrire.

### Costi di commutazione elevati:

Se passare da un fornitore all'altro è costoso o complicato, i fornitori esistenti avranno maggiore potere contrattuale. Le aziende acquirenti potrebbero essere riluttanti a cambiare fornitori a causa di costi aggiuntivi o problemi di integrazione.

### Importanza strategica dei fornitori:

Se i fornitori sono critici per le operazioni o la catena di approvvigionamento delle aziende acquirenti, avranno maggiore potere contrattuale. Le aziende potrebbero non essere disposte a rischiare la discontinuità delle forniture o altri problemi critici legati ai fornitori.

### Disponibilità di alternative:

Se ci sono molteplici fornitori affidabili che offrono prodotti o servizi simili, le aziende acquirenti avranno più opzioni e potrebbero esercitare un maggiore controllo sui prezzi e sulle condizioni contrattuali.

Integrazione verticale:

Se un fornitore è integrato verticalmente con l'azienda acquirente (cioè, possiede sia la produzione che la distribuzione), il suo potere contrattuale potrebbe essere ridotto poiché l'azienda acquirente potrebbe avere maggiore controllo sulle operazioni.

Il potere contrattuale dei fornitori può influenzare la dinamica della catena di approvvigionamento e la redditività delle aziende acquirenti. Le aziende devono valutare attentamente il potere contrattuale dei loro fornitori e cercare di stabilire relazioni di collaborazione che siano vantaggiose per entrambe le parti.

## 2.5. Potere Contrattuale dei Clienti:

Il potere contrattuale dei clienti si riferisce alla capacità dei clienti di imporre condizioni favorevoli alle aziende che forniscono loro prodotti o servizi. Questo potere può variare a seconda di diversi fattori e può avere un impatto significativo sulla redditività delle aziende fornitrici.

Concentrazione dei clienti:

Se ci sono pochi clienti dominanti nel mercato, avranno maggiore potere contrattuale. In questo caso, le aziende fornitrici potrebbero essere dipendenti da pochi clienti chiave e potrebbero essere costrette ad accettare le condizioni che impongono.

Volumi di acquisto elevati:

Se i clienti effettuano acquisti in grandi quantità, avranno maggiore potere contrattuale. Le aziende fornitrici potrebbero essere più disposte a offrire prezzi scontati o condizioni favorevoli per mantenere i volumi di vendita.

Sensibilità al prezzo:

Se i clienti sono molto sensibili al prezzo e cercano costantemente offerte e sconti, avranno maggiore potere contrattuale. Le aziende fornitrici potrebbero dover abbassare i prezzi per attirare e trattenere tali clienti.

Disponibilità di alternative:

Se i clienti hanno molteplici opzioni tra cui scegliere e i prodotti o servizi offerti sono sostituibili, avranno maggiore potere contrattuale. Le aziende fornitrici potrebbero dover competere in modo più aggressivo per mantenere la fedeltà dei clienti.

Importanza strategica dei clienti:

Se un cliente è fondamentale per il successo dell'azienda fornitrice o rappresenta una grande parte del suo reddito, il cliente avrà maggiore potere contrattuale. Le aziende potrebbero essere disposte a fare concessioni per mantenere relazioni positive con questi clienti chiave.

Capacità di integrazione all'indietro:

Se un cliente ha la capacità di produrre internamente i prodotti o servizi che acquista dall'azienda fornitrice, potrebbe avere maggiore potere contrattuale. Questa integrazione potrebbe consentire loro di ridurre la dipendenza dai fornitori esterni.

In sintesi, il potere contrattuale dei clienti può influenzare le dinamiche di prezzo, le condizioni contrattuali e la redditività delle aziende fornitrici. Le aziende devono valutare attentamente il potere contrattuale dei loro clienti e adottare strategie che consentano loro di mantenere una relazione vantaggiosa con i clienti, offrendo valore e soddisfacendo le loro esigenze.

### Capitolo 3: le 5 forze di Porter applicate alle farmacie private

Nell'analisi delle farmacie private, possiamo applicare il modello delle Cinque Forze di Porter per valutare le dinamiche competitive e le sfide specifiche che influenzano il settore farmaceutico. Questo ci consente di comprendere meglio come le forze competitive siano rilevanti per il successo e la sostenibilità delle farmacie private



19

#### 3.1 Intensità concorrenza nel mercato delle farmacie

Andando a mettere in relazione l'impresa farmacia con le varie teorie sulla intensità di concorrenza di Porter, è essenziale prestare una particolare attenzione ai concorrenti diretti, ovvero le altre farmacie, sia private che pubbliche, che operano nello stesso settore regolamentato dalla pianta organica. A differenza di molti altri settori, le farmacie sono distribuite in modo capillare sul territorio per garantire un servizio completo ai cittadini, il che crea un contesto di competizione unico, caratterizzato da una dinamica più collaborativa che concorrenziale.

Tuttavia, è importante notare che a partire dal 2005, con l'approvazione della legge promossa dal Ministro della Salute Storace e le relative modifiche, è stato introdotto un

<sup>19</sup> <https://www.intingo.it/5-forze-di-porter/>

elemento di concorrenza più accentuato tra le farmacie. Questa legge ha consentito loro di offrire sconti fino al 20% su farmaci da banco (OTC) e su quelli senza obbligo di prescrizione medica (SOP), il che ha aumentato la competitività nel settore e come ultima l'avvento delle farmacie online che permettono un taglio dei costi e una facilità di gestione di vari fattori ha aumentato molto la competizione in questi ultimi anni.

Nel contesto farmaceutico, ho diviso in cinque punti determinanti la posizione competitiva di ciascuna farmacia:

**Concentrazione:** la concentrazione si riferisce al numero di farmacie presenti in un determinato mercato. Se vi è una sola farmacia leader, questa avrà un notevole potere nel fissare i prezzi. In caso di un mercato frammentato con molte farmacie, sarà più difficile controllare i prezzi. Andando ad analizzare una città come Genova troviamo un totale di 309 farmacie tra comunali e private<sup>20</sup> per un totale di circa 583.000 abitanti, quindi nel territorio sono presenti circa 1 farmacia ogni 1.880 abitanti, questo dato è molto inferiore alla legge che permette l'apertura di farmacie ogni 3300 abitanti, questo dato ci fa capire la presenza di un numero di concorrenti elevati in questa fetta di mercato. Lo stesso discorso viene applicato in tutte le grandi città con una media alta come Milano e Torino.

---

<sup>20</sup> <https://www.federfarma.it/Farmaci-e-farmacie/Farmacie-e-farmacisti-in-Italia/La-presenza-delle-farmacie-sul-territorio/Liguria.aspx>

### Rapporto farmacie/abitanti in Italia (febbraio 2023)

REGIONE	NUMERO FARMACIE			ABITANTI	ABITANTI PER FARMACIA
	COMPLESSIVE	PRIVATE*	PUBBLICHE**		
VALLE D'AOSTA	52	<u>45</u>	7	123.360	2.372
PIEMONTE	1.672	<u>1.568</u>	104	4.256.350	2.546
LIGURIA	619	<u>599</u>	20	1.509.227	2.438
LOMBARDIA	3.216	<u>2.736</u>	480	9.943.004	3.092
VENETO	1.486	<u>1.369</u>	117	4.847.745	3.262
BOLZANO	141	<u>135</u>	6	532.616	3.777
TRENTO	182	<u>155</u>	27	540.958	2.972
FRIULI-V.GIULIA	422	<u>394</u>	28	1.194.647	2.831
EMILIA-ROMAGNA	1.411	<u>1.185</u>	226	4.425.366	3.136
MARCHE	539	<u>463</u>	76	1.487.150	2.759
TOSCANA	1.255	<u>1.014</u>	241	3.663.191	2.919
LAZIO	1.724	<u>1.556</u>	168	5.714.882	3.315
UMBRIA	281	<u>231</u>	50	858.812	3.056
ABRUZZO	551	<u>522</u>	29	1.275.950	2.316
MOLISE	168	<u>166</u>	2	292.150	1.739
CAMPANIA	1.703	<u>1.638</u>	65	5.624.420	3.303
PUGLIA	1.284	<u>1.270</u>	14	3.922.941	3.055
BASILICATA	226	<u>222</u>	4	541.168	2.395
CALABRIA	808	<u>806</u>	2	1.855.454	2.296
SICILIA	1.623	<u>1.609</u>	14	4.833.329	2.978
SARDEGNA	634	<u>628</u>	6	1.587.413	2.504
<b>Totale nazionale</b>	<b>19.997</b>	<b>18.311</b>	<b>1.686</b>	<b>59.030.133</b>	<b>2.952</b>

\*dati Federfarma comprensivi di 539 dispensari stagionali e succursali

\*\*dati Assofarm

popolazione residente al 1/1/2022 - fonte ISTAT

Diversità strutturale: più le farmacie si somigliano per obiettivi, strategie, e strutture di costo, più sarà difficile differenziarsi dalla concorrenza basata solo sui prezzi. Alcuni servizi sono standardizzati e simili nelle varie farmacie, infatti in tutte le farmacie si offre il servizio cup nello stesso modo, o in tutte le farmacie è possibile andare a richiedere farmaci DPC<sup>21</sup> o farmaci salva vita per terapie continue sotto ricetta dell'asl e ogni farmacia andrà a erogare farmaci sotto prescrizione dell'asl o servizi come la misurazione della pressione nello stesso modo senza poter offrire prezzi diversi o scontistiche.

<sup>21</sup> a DPC è un modo di dispensare alcune tipologie di farmaci che sono acquistati direttamente dalle ASL e distribuiti attraverso le farmacie presenti sul territorio.

Differenziazione dell'offerta: in un mercato in cui i prodotti delle farmacie sono simili e la concorrenza si concentra spesso sul prezzo, le farmacie affrontano la sfida di distinguersi e fornire valore aggiunto ai clienti. Per farlo, possono adottare diverse strategie di differenziazione.

Una delle strategie chiave consiste nell'offrire servizi di consulenza personalizzata da parte dei farmacisti. Questo va oltre la semplice distribuzione di farmaci e coinvolge l'interazione diretta con i clienti per comprendere le loro esigenze specifiche e offrire consigli personalizzati sulla gestione delle malattie, le interazioni tra farmaci e suggerimenti per uno stile di vita sano. La consulenza farmaceutica può creare un legame fiduciario con i clienti, rendendo la farmacia una risorsa essenziale per le loro esigenze di salute.

L'implementazione di programmi di fidelizzazione è un'altra tattica efficace. Questi programmi premiano i clienti abituali con sconti, promozioni speciali o punti fedeltà che possono essere utilizzati per futuri acquisti. Ciò può incentivare la fedeltà dei clienti e mantenerli coinvolti con la farmacia nel lungo termine.

Inoltre, diversificare l'assortimento di prodotti oltre ai farmaci può ampliare l'attrattiva della farmacia. Offrire prodotti per la salute e il benessere, dispositivi medici, prodotti per la cura della pelle e integratori alimentari può attirare clienti alla ricerca di una vasta gamma di soluzioni sanitarie in un unico punto vendita.

La specializzazione in specifiche aree della salute, come la medicina naturale, l'omeopatia o la gestione di condizioni specifiche o prodotti Veterinari, può anche distinguere una farmacia e attrarre clienti con esigenze particolari.

Orari estesi di apertura e servizio di consegna a domicilio possono migliorare la convenienza per i clienti, offrendo loro la possibilità di accedere ai servizi farmaceutici quando ne hanno bisogno.

L'adozione di tecnologie innovative, come app mobili per la prenotazione di prescrizioni o l'accesso a informazioni sui farmaci, può semplificare l'esperienza del cliente e renderla più moderna e conveniente.

Infine, creare un ambiente accogliente e professionale all'interno della farmacia è essenziale per creare una buona impressione e promuovere un'esperienza positiva del cliente.

differenziare l'offerta di una farmacia richiede un approccio olistico che combini una gamma di strategie per creare valore aggiunto per i clienti, creare fedeltà e competere efficacemente in un mercato farmaceutico competitivo.

Capacità produttiva: la capacità produttiva di una farmacia è un aspetto cruciale per garantire un servizio efficiente e di qualità ai clienti. Essa dipende da una serie di variabili, tra cui la dimensione fisica dell'ambiente, la disponibilità di personale qualificato, l'adozione di tecnologie moderne, la gestione delle scorte, la domanda dei clienti, gli orari di apertura e l'offerta di servizi aggiuntivi. La dimensione fisica della farmacia influisce sulla sua capacità di immagazzinare prodotti e fornire spazio per l'assistenza ai clienti. Un ambiente ben organizzato e spazioso può migliorare l'efficienza delle operazioni.

Il personale è un elemento chiave nella capacità produttiva della farmacia. Il numero di farmacisti e tecnici qualificati influisce sulla capacità di gestire un flusso costante di clienti e prescrizioni. Un gruppo ben addestrato e adeguato può ridurre i tempi di attesa e migliorare l'esperienza del cliente.

Le tecnologie moderne, come i sistemi di gestione delle scorte e i software di registrazione delle prescrizioni, possono automatizzare processi e migliorare l'efficienza complessiva. L'automazione contribuisce a evitare errori e a velocizzare le operazioni quotidiane.

La capacità produttiva deve essere allineata alla domanda dei clienti. Una farmacia in un'area densamente popolata può richiedere una capacità maggiore rispetto a una situata in una zona meno affollata. Gli orari di apertura dovrebbero essere progettati per soddisfare le esigenze dei clienti, compresi quelli che cercano assistenza durante le ore serali o nei fine settimana.

L'offerta di servizi aggiuntivi, come test diagnostici o consulenza specializzata, può influenzare la capacità produttiva, poiché questi servizi richiedono tempo e risorse supplementari.

la capacità produttiva di una farmacia è il risultato di una combinazione complessa di fattori, e la sua ottimizzazione richiede una pianificazione attenta e una gestione efficace

delle risorse. Una capacità produttiva ben gestita contribuisce a fornire un servizio di alta qualità ai clienti, promuove la fedeltà dei clienti e assicura il successo continuo dell'attività.

Struttura dei costi: la struttura dei costi di una farmacia è una componente critica della gestione aziendale. Questi costi sono influenzati da diversi fattori, tra cui la dimensione e la localizzazione della farmacia, la sua offerta di servizi e la concorrenza locale.

Innanzitutto, i costi delle forniture farmaceutiche rappresentano una parte significativa delle spese, poiché le farmacie devono mantenere un inventario adeguato di farmaci e prodotti correlati per soddisfare le esigenze dei clienti. La gestione delle scorte è un aspetto importante per ottimizzare questi costi e ridurre gli sprechi.

I costi del personale costituiscono un altro importante elemento di spesa. Questi costi includono i salari e i benefit del personale, tra cui farmacisti, tecnici, assistenti e personale amministrativo. La disponibilità di personale qualificato è fondamentale per garantire un servizio di alta qualità e per rispettare le normative sulla dispensazione dei farmaci.

L'affitto o l'ipoteca per lo spazio fisico rappresenta una parte significativa dei costi operativi. La posizione della farmacia può influenzare notevolmente questi costi, con le farmacie situate in zone più trafficate spesso soggette a costi di affitto più elevati.

I costi di manutenzione e i servizi pubblici, come la manutenzione dell'edificio, le spese di pulizia e i servizi come elettricità, acqua e riscaldamento, sono anche da considerare. Mantenere l'ambiente della farmacia sicuro e pulito è importante per l'esperienza del cliente e la conformità normativa.

Gli investimenti in tecnologia, come sistemi di automazione, software di gestione delle prescrizioni e soluzioni di punto vendita, possono comportare costi significativi ma contribuiscono all'efficienza operativa e alla precisione nella dispensazione dei farmaci.

Infine, i costi di marketing e pubblicità sono essenziali per attirare clienti e promuovere servizi aggiuntivi, mentre i costi legati alle licenze, alle regolamentazioni e alle questioni legali assicurano che la farmacia operi in conformità con le leggi locali e federali.

La comprensione e la gestione accurata di queste diverse categorie di costi sono fondamentali per il successo e la sostenibilità di una farmacia nel lungo termine. La

pianificazione finanziaria e la ricerca continua di efficienza possono aiutare a mantenere una struttura dei costi sostenibile e competitiva nel mercato farmaceutico.

Un fondamentale cambiamento che ha portato nuova concorrenza è E-commerce.

A livello europeo, il settore dell'e-commerce farmaceutico è in crescita e viene stimato a 20 miliardi di euro<sup>22</sup>, con aspettative di crescita annua media dell'18% fino al 2027. In Germania, il principale mercato farmaceutico in Europa, il 23% dei farmaci da banco e da prescrizione è venduto online, mentre i farmaci etici, per i quali è consentito l'accesso all'e-commerce, rappresentano solo lo 0,7% del mercato totale. La diffusione della ricetta digitale è fondamentale per l'espansione di questo ultimo segmento.

In Italia, alla fine del 2021, erano autorizzati alla vendita online di farmaci non soggetti a prescrizione (SOP) 1.331 punti vendita, di cui 1.051 erano farmacie (corrispondenti al 5,3% del totale) e 280 erano parafarmacie o corner della Grande Distribuzione Organizzata (GDO). Il numero di esercizi autorizzati è cresciuto a un ritmo medio annuo del 36,5% dal 2016. In Italia, la vendita online dei farmaci SOP è consentita solo da parte di soggetti autorizzati dal Ministero della Salute su siti di loro proprietà, previa certificazione attestata da un'apposita etichetta UE. Questi prodotti non possono essere venduti su piattaforme generaliste di e-commerce come Amazon, ma questa possibilità rimane aperta per tutti gli altri articoli farmaceutici, come integratori, nutraceutici, e prodotti per la dermocosmesi.

La maggior parte delle vendite online in Italia è gestita da farmacie, che possono essere fisiche con un portale online o esclusivamente digitali. Nel 2021, il loro fatturato è stato di 437 milioni di euro, registrando una crescita del 14,1% rispetto ai 383 milioni del 2020, che a loro volta avevano segnato un aumento di oltre il 66% rispetto ai 230 milioni del 2019. Questo rappresenta una crescita del 90% tra il 2019 e il 2021. Il mercato è abbastanza concentrato, con i primi cinque operatori che rappresentano il 40% del mercato complessivo.

il settore farmaceutico sta vivendo una trasformazione significativa, spinta dalla crescente concorrenza e dalla necessità di adattarsi alle esigenze mutevoli dei clienti.

---

<sup>22</sup> <https://www.quotidianosanita.it/allegati/allegato1663320898.pdf>

Le farmacie devono abbracciare la diversificazione, la personalizzazione, la tecnologia, il marketing e l'investimento nel personale per prosperare in questo ambiente altamente competitivo. La capacità di evolversi e innovare sarà cruciale per mantenere e migliorare la loro posizione competitiva nel mercato farmaceutico.

Tabella 22 – Fatturato on-line delle farmacie italiane (2020-2021, € mil)

	2020	2021	in %	Var. % 21/20
<b>TOTALE</b>	<b>383,1</b>	<b>437,3</b>	<b>100,0</b>	<b>+14,1</b>
<i>di cui: integratori notificati</i>	183,9	215,2	49,2	+17,0
<i>di cui: igiene e bellezza</i>	125,8	141,3	32,3	+12,3
<i>di cui: automedicazione</i>	41,8	45,0	10,3	+7,7
<i>di cui: PMC</i>	12,6	14,1	3,2	+11,9
<i>di cui: nutrizionali</i>	10,2	12,0	2,7	+17,6
<i>di cui: Altri</i>	8,8	9,7	2,3	+10,2

23

### 3.2 Barriere e regolamentazioni per l'ingresso nel settore



La prima barriera da superare per l'apertura di una farmacia sono le regolamentazioni governative che sono molto rigorose e richiedono vari requisiti:<sup>24</sup>

Costituzione della Società: il primo passo è identificare i soci dell'attività. È possibile costituire la farmacia come ditta individuale, società di persone o società di capitali, a

<sup>23</sup> iFarma, 17 marzo 2022.

<sup>24</sup> <https://fiscomania.com/come-aprire-una-farmacia-online/>

seconda del numero e delle caratteristiche dei soci. Questo processo richiede l'aiuto di un notaio e di un commercialista per adempiere a tutte le pratiche obbligatorie.

Acquisizione di licenza è regolamentata dalle autorità e può essere influenzata da determinanti demografiche. È possibile ottenere una nuova concessione di licenza attraverso un bando pubblicato in Gazzetta Ufficiale o acquistare una licenza da una farmacia operante, anche se questa opzione può essere costosa.

Codice di Tracciabilità del Farmaco: per operare, è necessario ottenere l'autorizzazione alla vendita di medicinali, che comprende l'ottenimento del codice di tracciabilità del farmaco. Questa richiesta deve essere presentata al Ministero della Salute.

Presentazione di Pratiche Camerali e al SUAP: una volta ottenute tutte le autorizzazioni necessarie, è necessario iscriversi presso la Camera di Commercio e al SUAP (Sportello Unico delle Attività Produttive) per l'autorizzazione alla vendita di prodotti non medicinali, come integratori alimentari, prodotti per l'igiene, prodotti erboristici e cosmetici. Queste autorizzazioni possono essere presentate in modalità telematica.

Comunicazione all'Azienda Sanitaria Locale: è necessario comunicare all'Azienda Sanitaria Locale per ottenere la concessione sanitaria per l'esercizio farmaceutico.

Stabilire Orari di Apertura: le farmacie convenzionate con il Servizio Sanitario Nazionale possono prestare servizio oltre gli orari e i turni stabiliti, garantendo il livello minimo di servizio.

Comunicazione dell'Atto di Costituzione: lo statuto della società e le successive variazioni devono essere comunicati alla Federazione degli Ordini dei Farmacisti Italiani, all'Assessore alla Sanità della regione competente, all'Ordine Provinciale dei Farmacisti e all'ASL competente. Questa comunicazione deve avvenire entro 60 giorni dalla concessione dell'autorizzazione per la gestione della farmacia.

Trasferimento delle Quote della Farmacia: in caso di trasferimento delle quote della farmacia tra vivi, è necessario che il socio erede non farmacista ceda la partecipazione entro due anni dall'acquisizione. Per le nuove farmacie, il trasferimento della titolarità è possibile solo dopo 3 anni dal rilascio dell'autorizzazione.

Un'altra grande barriera sono i costi legati all'apertura e alla gestione di una farmacia.<sup>25</sup>

C'è un costo iniziale come il costo della Licenza per l'apertura: l'acquisto della licenza è spesso il costo più significativo. Questo costo può variare notevolmente in base alla posizione della farmacia. In zone centrali delle grandi città, potrebbe essere necessario investire diversi milioni di euro, mentre in altre aree il costo potrebbe essere molto inferiore. In media, il costo di una licenza di farmacia si aggira intorno ai 300.000 euro, ma può essere più alto o più basso a seconda delle circostanze, a parte la licenza ovviamente ce anche il costo per il locale e le attrezzature, il locale può essere acquistato o essere preso in affitto e i prezzi cambiano relativamente alla posizione e alla grandezza del luogo, è anche necessario arredare il locale e acquistare le apparecchiature tecnologiche necessarie, come computer con software di gestione e distributori automatici. Alcuni farmaci richiedono condizioni di conservazione specifiche, quindi dovrai investire anche in congelatori o frigoriferi specializzati. C'è anche un costo iniziale alto per quanto riguarda acquisto di tutti i prodotti in anticipo, ma molti fornitori ti permettono di pagare in rate dopo una certa quantità di tempo, per permettere prima la vendita dei prodotti.

Poi ci sono costi fissi come, per esempio, il costo del personale o costi operativi come bollette spese di manutenzione pubblicità e marketing.

Un altro fatto da considerare come barriera all'ingresso attualmente è la presenza di grandi catene di farmacie che hanno i vari benefici di una economia di scala.<sup>26</sup>

Possono acquistare farmaci e prodotti a prezzi inferiori grazie a contratti di acquisto su vasta scala e possono distribuirli più efficientemente a livello nazionale o internazionale. Questo consente loro di offrire prezzi competitivi e di avere un margine di profitto più ampio rispetto alle nuove farmacie.

Con economie di scala, le catene di farmacie possono espandersi più rapidamente e aprire nuove filiali in diverse posizioni geografiche. Questo ampliamento della rete consente

---

<sup>25</sup> <https://www.partitaiva.it/aprire-farmacia/>

<sup>26</sup> Le economie di scala si verificano quando le aziende riescono a ridurre i costi unitari producendo su larga scala. In altre parole, producendo più unità di un prodotto, i costi medi per unità diminuiscono. Questo può avvenire grazie a una migliore efficienza nella produzione, alla negoziazione di sconti su materiali e forniture all'ingrosso o alla distribuzione su un'ampia rete.

loro di raggiungere un numero maggiore di clienti e di sfruttare ulteriori economie di scala.

Le catene di farmacie possono investire in sistemi di gestione avanzati e tecnologie che migliorano l'efficienza operativa. Ad esempio, possono implementare sofisticati sistemi di gestione delle scorte, automazione dei processi di dispensazione e sistemi di gestione delle informazioni sui pazienti.

le economie di scala consentono alle catene di farmacie di ottenere vantaggi significativi in termini di riduzione dei costi, miglioramento dell'efficienza operativa e capacità di offrire una vasta gamma di servizi ai clienti. Questi benefici contribuiscono al successo e alla crescita delle catene di farmacie nel settore farmaceutico.

### 3.3 Minacce di prodotti sostitutivi nel settore farmaceutico

La presenza di prodotti sostitutivi è una forza di mercato che può avere un impatto significativo sull'industria. I prodotti sostitutivi sono quelli che possono svolgere una funzione simile a quella del prodotto originale. La chiave per comprendere la sostituibilità di un prodotto sta nella percezione dei consumatori, oltre alla sua effettiva capacità di fornire un servizio o un beneficio analogo.

La percezione della sostituibilità di un prodotto può variare ampiamente in base a diversi fattori, tra cui la similitudine funzionale, le preferenze dei consumatori e il contesto di mercato. Ad esempio, se due prodotti offrono lo stesso risultato o trattano la stessa patologia, possono essere considerati sostitutivi, ma questa percezione può variare in base alla marca, al prezzo, all'efficacia percepita e alle preferenze percezione dei prodotti sostitutivi, che può variare notevolmente a livello globale a causa delle differenze culturali e delle preferenze della società. Esempi come il mercato dei rimedi tradizionali in Cina sono perfetti per illustrare questo concetto.

In Cina, la medicina tradizionale cinese (MTC)<sup>27</sup> è una parte integrante del sistema sanitario. Molti cinesi preferiscono utilizzare rimedi tradizionali come erbe medicinali, agopuntura, tali chi e altre pratiche tradizionali per trattare una varietà di disturbi. Questi rimedi sono spesso considerati sostitutivi o complementari alla medicina occidentale.

---

<sup>27</sup> : LE MEDICINE COMPLEMENTARI a cura di P. Bellavite, A. Conforti, A. Lechi, F. Menestrina, S. Pomari O.M.C. Verona © Utet periodici, Milano 2000

La MTC si basa su principi diversi rispetto alla medicina occidentale e spesso non utilizza farmaci chimici come li conosciamo. Tuttavia, per molti cinesi, è una scelta valida e rispettata per il trattamento di diverse condizioni. Questo dimostra come la percezione di ciò che è un prodotto sostitutivo possa variare notevolmente da una cultura all'altra.

Questo è un esempio significativo di come le forze di mercato e le dinamiche di consumo siano influenzate dalle preferenze culturali e dalle tradizioni locali. Le aziende farmaceutiche e i professionisti del settore devono tenere conto di queste differenze quando sviluppano strategie di marketing e distribuzione per i loro prodotti in diverse parti del mondo.

Il caso più classico è un prodotto sostitutivo biosimilare <sup>28</sup> ma spesso anche classi farmacologiche si presenta come sostitutiva di una già presente come, per esempio, la classe dei sartani e degli ace inibitori<sup>29</sup>.

Entrambe le classi di farmaci, ossia i sartani (recettori dell'angiotensina II) e gli ACE inibitori (inibitori dell'enzima di conversione dell'angiotensina), sono utilizzate per trattare l'ipertensione arteriosa. Questi farmaci agiscono riducendo la pressione sanguigna e migliorando la gestione della pressione arteriosa elevata, che è un fattore di rischio per numerose malattie cardiovascolari. Poiché entrambe le classi di farmaci trattano la stessa patologia, spesso vengono considerate sostitutive l'una dell'altra. La scelta tra sartani e ACE inibitori può dipendere da vari fattori, tra cui la tollerabilità del paziente, le reazioni avverse, il costo e la risposta individuale alla terapia.

Gli integratori alimentari possono essere considerati prodotti sostitutivi di farmaci in alcuni contesti, specialmente quando contengono gli stessi principi attivi ma a dosi inferiori. Un esempio notevole riguarda gli acidi grassi Omega-3 EPA e DHA utilizzati per il trattamento dell'ipolipidemia, ossia la gestione dei livelli elevati di lipidi nel sangue, come il colesterolo.

Una differenza chiave tra gli integratori alimentari e i farmaci è il dosaggio. Mentre i farmaci sono formulati per fornire dosi specifiche e controllate di principi attivi, gli integratori spesso contengono dosi inferiori e possono variare in termini di

---

<sup>28</sup> I farmaci biosimilari sono medicinali "simili" per qualità, efficacia e sicurezza ai farmaci biologici di riferimento e non soggetti a copertura brevettuale

<sup>29</sup> <https://www.miopharmablog.it/2023/01/analisi-pest-e-cinque-forze-nel-pharma/>

concentrazione di EPA e DHA. Ciò significa che il trattamento con integratori potrebbe richiedere l'assunzione di quantità maggiori rispetto ai farmaci per ottenere gli stessi effetti.

### 3.4 Il Funzionamento dei vari fornitori e il loro potere contrattuale

Nei contesti in cui lo spazio di archiviazione è limitato, come spesso accade nelle farmacie urbane, i fornitori rivestono un ruolo cruciale nell'approvvigionamento di farmaci e prodotti necessari. La gestione efficiente dell'inventario è essenziale per garantire che le farmacie possano soddisfare le esigenze dei loro clienti in modo tempestivo e completo. Questo è particolarmente vero considerando l'ampia varietà di prodotti farmaceutici e parafarmaceutici che devono essere tenuti a disposizione dei clienti.

Le farmacie hanno la possibilità di scegliere tra diversi fornitori, ciascuno dei quali può offrire sconti, condizioni di pagamento e velocità di consegna diverse. Questa diversificazione permette alle farmacie di ottimizzare le loro scelte di approvvigionamento in base alle esigenze specifiche. Ad esempio, un fornitore potrebbe offrire prezzi migliori su determinati farmaci o parafarmaci, mentre un altro potrebbe garantire consegne più rapide.

La competizione tra fornitori è un altro aspetto significativo. Questa competizione può portare a vantaggi per le farmacie sotto forma di sconti più competitivi e servizi di consegna più veloci. I fornitori sono spinti a migliorare le loro offerte per attirare e mantenere la clientela delle farmacie.

Alcune farmacie possono anche scegliere di ordinare direttamente dai produttori, spesso attraverso rappresentanti farmaceutici o canali diretti. Questa opzione può offrire sconti più significativi, ma di solito richiede l'acquisto di quantità più consistenti di prodotti.

I grossisti, che fungono da intermediari tra i produttori e le farmacie, guadagnano una percentuale sui prodotti ordinati, solitamente intorno al 3%. Questo rappresenta una parte dei costi operativi delle farmacie.

la gestione dell'inventario e l'ottimizzazione delle scorte sono aspetti critici per le farmacie. L'abilità di ordinare prodotti in modo rapido e preciso dai fornitori consente una migliore gestione delle scorte, evitando sovraffollamento o obsolescenza dei prodotti.

È importante notare che in un contesto di una possibile maggiore liberalizzazione del mercato farmaceutico in Italia, con l'entrata di grandi multinazionali della distribuzione del farmaco che acquistano farmacie, il rapporto tra le farmacie e i fornitori potrebbe subire significativi cambiamenti.

Un aspetto chiave di questa dinamica riguarda le differenze di potere contrattuale tra le farmacie di proprietà delle multinazionali e quelle private. Le farmacie di proprietà di grandi aziende multinazionali e nazionali avrebbero accesso a risorse finanziarie più consistenti e a una migliore capacità di negoziazione rispetto alle farmacie private. Questo potrebbe tradursi in una maggiore capacità di ottenere condizioni contrattuali più favorevoli dai fornitori, come prezzi più bassi per i farmaci o condizioni di pagamento più vantaggiose.

Inoltre, le farmacie multinazionali o catene di farmacie potrebbero implementare strategie di approvvigionamento più efficienti, sfruttando economie di scala e la loro presenza internazionale. Ciò consentirebbe loro di negoziare contratti con i fornitori a livello globale, ottenendo condizioni più vantaggiose rispetto alle farmacie private che operano su scala locale.

Un altro possibile sviluppo è l'ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi da parte delle farmacie di grandi multinazionali. Questo potrebbe includere non solo farmaci, ma anche altri prodotti per la salute e servizi sanitari. Questa diversificazione potrebbe comportare una maggiore diversificazione dei fornitori e un aumento della concorrenza tra di essi, il che potrebbe influenzare ulteriormente il potere contrattuale.

Potrebbero anche investire in tecnologia avanzata e infrastrutture di magazzino più moderne, migliorando così la gestione dell'inventario e ottimizzando la catena di approvvigionamento. Ciò potrebbe tradursi in una maggiore efficienza nelle operazioni e nell'ottimizzazione dei costi.

Tuttavia, è importante considerare gli impatti sulla concorrenza. L'ingresso di grandi multinazionali nel settore farmaceutico potrebbe comportare una maggiore concorrenza,

il che potrebbe essere positivo per i consumatori in termini di prezzi più competitivi. Tuttavia, potrebbe anche mettere sotto pressione i piccoli operatori, come le farmacie private indipendenti, che potrebbero lottare per mantenere la loro quota di mercato.

La liberalizzazione del mercato farmaceutico in Italia e l'ingresso di multinazionali potrebbero ridefinire profondamente il rapporto tra le farmacie e i fornitori. Mentre le farmacie multinazionali potrebbero godere di vantaggi competitivi, le farmacie private dovranno adattarsi a questa nuova dinamica per rimanere competitive e continuare a fornire servizi di alta qualità ai loro clienti. La situazione è in continua evoluzione e richiederà una strategia oculata da parte di tutti gli attori coinvolti.

### 3.5 Potere contrattuale dei Clienti nel l'ambito delle Farmacie

Il cambiamento nel potere contrattuale dei consumatori nel settore farmaceutico è un fenomeno significativo che sta trasformando le dinamiche tra le farmacie e la loro clientela. Con l'avvento della tecnologia e dell'accesso facile alle informazioni, i consumatori oggi hanno a disposizione una vasta gamma di risorse per cercare informazioni sui farmaci e sui prodotti correlati alla salute. Questo ha reso i consumatori più consapevoli delle loro opzioni e più inclini a fare domande dettagliate ai farmacisti. Non si accontentano più di una semplice etichetta o di una prescrizione medica; vogliono comprendere appieno ciò che stanno assumendo, i potenziali effetti collaterali e le possibili alternative disponibili.

I consumatori, inoltre, stanno diventando sempre più attenti all'esperienza complessiva di acquisto in farmacia. Non si limitano a cercare un prodotto, ma valutano anche l'interazione con il personale della farmacia, l'ambiente di acquisto e la comodità dei servizi offerti. Un farmacista cordiale, informato e disponibile può fare una differenza significativa nell'orientare le scelte dei clienti e nell'assicurare un'esperienza positiva.

Un altro aspetto chiave riguarda la diversità dei bisogni dei consumatori. Le farmacie servono una clientela variegata, che può comprendere persone di diverse età, con diverse condizioni di salute e necessità specifiche. Ad esempio, un cliente anziano potrebbe avere bisogno di informazioni sulle interazioni farmacologiche, mentre un genitore potrebbe

cercare consigli sui farmaci per i bambini. I farmacisti devono essere in grado di adattarsi a queste esigenze e fornire consulenza personalizzata.

In questo contesto, il ruolo del farmacista non è più semplicemente quello di dispensare farmaci, ma anche di essere un consulente esperto che può guidare i clienti nella scelta dei prodotti e nell'affrontare le proprie esigenze di salute. La capacità di comunicare in modo efficace, di comprendere le preoccupazioni dei clienti e di fornire informazioni accurate è diventata cruciale per stabilire una relazione di fiducia.

Il cambiamento nel potere contrattuale dei consumatori nel settore farmaceutico richiede ai farmacisti di essere pronti a rispondere a una clientela sempre più informata, esigente e diversificata. Questo implica una costante formazione, una conoscenza approfondita dei prodotti e la capacità di fornire un servizio orientato al cliente che vada oltre la semplice dispensazione di farmaci. È un adattamento necessario per rimanere rilevanti in un mercato farmaceutico in costante evoluzione.

## Conclusioni

Questa tesi si è concentrata sull'importante sfida che le farmacie affrontano nel mercato moderno, caratterizzato da una crescente concorrenza globale e locale. Ho evidenziato la necessità per le farmacie di adattarsi a questo contesto, non solo come entità sanitarie, ma anche come imprese economiche, incorporando principi di gestione aziendale e contabilità manageriale.

Nel corso di questa ricerca, ho esaminato l'evoluzione storica del settore farmaceutico, analizzato le politiche governative e le regolamentazioni che ne influenzano la struttura e la concorrenza, e compreso le dimensioni quantitative del settore. Ho introdotto il "Modello delle 5 Forze di Michael Porter" come uno strumento fondamentale per analizzare le dinamiche competitive nel settore farmaceutico.

Nel capitolo finale, è stato applicato il Modello delle 5 Forze di Porter al settore farmacia, esaminando l'intensità della concorrenza, la minaccia dei nuovi entranti, la minaccia dei prodotti sostitutivi, il potere contrattuale dei fornitori e il potere contrattuale dei clienti. Questa analisi ci ha fornito una visione dettagliata delle forze che influenzano la competitività delle farmacie e ha evidenziato le sfide e le opportunità che affrontano.

La ricerca ha dimostrato che le farmacie devono essere consapevoli delle dinamiche competitive del mercato e adottare strategie innovative per prosperare. È essenziale che le farmacie considerino non solo la qualità dei servizi sanitari offerti ma anche la loro gestione aziendale, la capacità di adattarsi alle mutevoli esigenze dei clienti e la loro posizione competitiva nel settore.

Inoltre, la pandemia di Covid-19 ha dimostrato quanto sia cruciale il ruolo delle farmacie nella gestione delle emergenze sanitarie e nell'accesso ai vaccini e ai servizi diagnostici. Questo ha evidenziato la necessità di ulteriori investimenti e collaborazioni per garantire che le farmacie possano svolgere appieno il loro ruolo nella salute pubblica.

## Sitografia

Francesca Morelli 3 febbraio 2023, Farmacia news

<https://www.farmacianews.it/viaggio-nella-storia-della-farmacia-le-piu-recenti-tappe-normative-della-farmacia/>

Farmacie comunali riunite, Aspetti economici della fornitura di medicinali in regime di assenza SSN.

<https://www.fcr.re.it/aspetti-economici-della-fornitura-di-medicinali-in-regime-di-assistenza-ssn/>

Lorenzo Verlato, Farma Mese n 6/23, Giornalidea:

<https://giornalidea.it/2023/06/20/farmacia-post-covid/>

La Farmacia Italiana 2020/2021 FederFarma :

[https://www.federfarma.it/Documenti/farmacia\\_italiana2020-2021.aspx](https://www.federfarma.it/Documenti/farmacia_italiana2020-2021.aspx)

Indicatori Farmaceutici Luglio 2022, FARMINDUSTRIA:

<https://www.farmindustria.it/app/uploads/2022/07/IndicatoriFarmaceutici2022.pdf>

Federfarma, Totale farmacie Liguria

<https://www.federfarma.it/Farmaci-e-farmacie/Farmacie-e-farmacisti-in-Italia/La-presenza-delle-farmacie-sul-territorio/Liguria.aspx>

Area Studi MEDIOBANCA, Settore delle farmacie:

<https://www.quotidianosanita.it/allegati/allegato1663320898.pdf>

Federico Migliorini 17 Agosto 2022, Fiscomania, Come aprire una farmacia? procedure conti e consigli

<https://fiscomania.com/come-aprire-una-farmacia-online/>

Gennaro Ottaviano, Partita IVA <https://www.partitaiva.it/aprire-farmacia/>

Lorenzo Vesce 10 gennaio 2023, Analisi PEST cinque forze nel pharma

<https://www.miopharmablog.it/2023/01/analisi-pest-e-cinque-forze-nel-pharma/>

## Bibliografia

Micheal E. Porter 1980 *competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors.*

Micheal E. Porter 1985 *Il vantaggio competitivo*

*LE MEDICINE COMPLEMENTARI* a cura di P. Bellavite, A. Conforti, A. Lechi, F. Menestrina,  
S. Pomari O.M.C. Verona © Utet periodici, Milano 2000