



# Sanfilippo Farmaceutici S.r.l. Piano Industriale



Sanfilippo *Farmaceutici*

Centocinquanta   
«a bit different»

Il presente piano industriale (da ora e innanzi semplicemente “il Piano”) è stato redatto da CentoCinquanta, società di consulenza specializzata nelle aree dell’organizzazione aziendale, della finanza e del controllo di gestione, su incarico dell’amministratore unico della Sanfilippo Farmaceutici S.r.l. Tutti i dati economico finanziari in esso contenuti sono stati desunti dai bilanci e dai documenti contabili consegnati dal committente e non hanno altre fonti.

Nella redazione del Piano sono state seguite, ove coerenti e compatibili, le linee guida emanate nel 2003 da Borsa Italiana S.p.a. per la redazione dei Piani Industriali e le linee guida emanate nel 2011 dal Gruppo di Lavoro Area Finanza Aziendale del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e gli Esperti Contabili.

Il presente piano è infine concordato con l’amministrazione della Sanfilippo Farmaceutici in ogni sua parte.

*Catania, il 03/10/2011*

## Indice

### Executive Summary

#### 1 - La business idea

##### 1.1 – L’assetto Proprietario

##### 1.2 – Mission e Vision

##### 1.3 – Obbiettivi Economico Finanziari

##### 1.4 – La descrizione dei servizi, dell’azienda e le modalità di attuazione

###### 1.4.1 – La distribuzione all’estero e ai grossisti

###### 1.4.2 – La distribuzione al gruppo di acquisto

###### 1.4.3 – La produzione di generici e omeopatici

##### 1.5 – La struttura aziendale

###### 1.5.1 - L’analisi della struttura organizzativa dell’azienda;

###### 1.5.2 - L’analisi degli aspetti amministrativi;

###### 1.5.3 - L’analisi delle risorse umane;

###### 1.5.4 - L’analisi della logistica

#### 2 - Analisi di mercato

##### 2.1 - Dimensioni e trend

##### 2.2 – Concorrenza

###### 2.2.1 – Posizionamento e vantaggio competitivo. Un Grafico.

#### 3 – Marketing & Sales

##### 3.1 – Fattori di Successo

##### 3.2 – Price

##### 3.3 - Promotion

##### 3.4 – Previsioni di vendita

##### 3.5 – Strategia di vendita

#### 4 – Gli investimenti

##### 4.1 – Il piano degli investimenti

##### 4.2 – Il timing degli investimenti

#### 5 – Previsioni

##### 5.1 – Previsioni economiche

##### 5.2 – Previsioni finanziarie

#### 6 – Indicatori

##### 6.1 – Rendimento

##### 6.2 – Rischio

##### 6.3 - Scenari

## SANFILIPPO FARMACEUTICI S.R.L. – Executive Summary

Sanfilippo Farmaceutici S.r.l. nasce dalla volontà di Maurizio Sanfilippo di trasferire il proprio know how maturato in oltre 15 anni di esperienza all'interno della distribuzione retail di farmaci per uso umano e veterinario, al servizio della distribuzione wholesale di specialità farmaceutiche. L'azienda opera oggi all'interno di uno spazio di circa 10.000 metri quadri ad Ispica (RG), in contrada Garzalla, nel cuore della Sicilia sud orientale, all'interno del quale trovano altresì sede gli uffici direzionali. L'azienda è già stata autorizzata alla distribuzione del farmaco dalla Regione Siciliana (Aut. N. 01239/10).

Con il presente Piano Industriale l'azienda si propone di ampliare le proprie attività di distribuzione di farmaci all'ingrosso sia in Italia che all'Estero e di integrare la propria presenza all'interno del mercato della produzione farmaceutica.

A tal fine è possibile individuare i seguenti investimenti di massima:

**A) Per lo Sviluppo dell'attività di distribuzione all'ingrosso**

- Ampliamento scorte di magazzino finalizzate al potenziamento delle vendite ai key client e ai clienti esteri;
- Acquisto degli spazi al fine di patrimonializzare l'azienda trasformando i canoni di locazione pagati mensilmente in rate di mutuo;

**B) Per lo start up dell'attività di produzione farmaceutica:**

- Investimenti per l'acquisto di eventuali brevetti ovvero altri diritti di proprietà;
- Investimenti per l'acquisto di macchinari specifici: miscelatrici, macchinari per dosaggio, linee di confezionamento primario e secondario;
- Spese di impianto per ottenimento AIC

In conseguenza di tali investimenti l'azienda ritiene di poter far progredire i propri ricavi significativamente nel quinquennio sulla base del seguente prospetto:

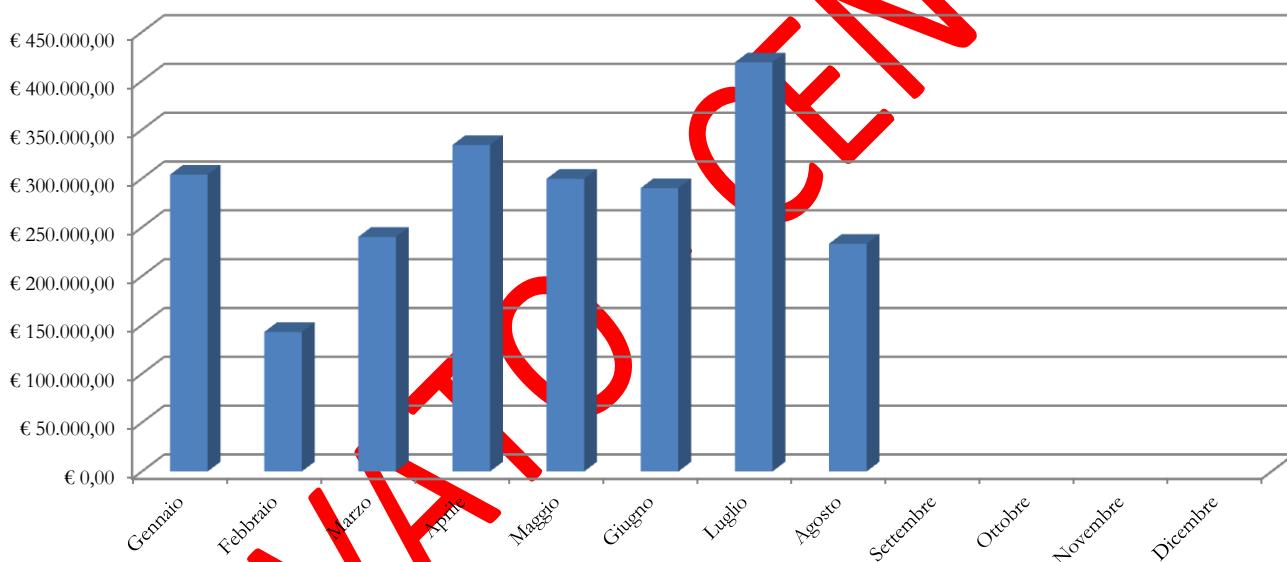
Ricavi Pluriennali					
Vendite	2012	2013	2014	2015	2016
Tot	€ 8.372.410,94	€ 9.431.748,47	€ 10.454.493,22	€ 11.436.430,42	€ 12.382.028,07

## SANFILIPPO FARMACEUTICI S.R.L. – 1 - La Business Idea

L'idea progettuale che vuole trovare rappresentazione all'interno del presente piano attiene alla prosecuzione del core business in cui è oggi impiegata la Sanfilippo Farmaceutici e la crescita per adiacenze diversificando la propria attività all'interno del mercato della produzione farmaceutica.

Per ciò che attiene l'attività core è possibile rilevare come l'azienda sin dal primo anno di attività (2010) abbia realizzato un fatturato di € 3.041.182 con un utile di € 130.162, e che le previsioni relative al secondo anno di attività (2011) confermino i dati dell'anno precedente (al 31.08 i ricavi dalle vendite ammontano ad € 2.263.911).

Fatturato Mensile 2011



Questi risultati sono stati determinati dalla scelta di posizionamento effettuata sin dall'inizio dalla Sanfilippo Farmaceutici; quella, cioè, di non concentrare i propri sforzi competitivi sul mercato locale ma di puntare direttamente sul mercato estero e sulla vendita agli altri grossisti.

Il mercato della distribuzione intermedia del farmaco è rappresentato infatti da pochi grandi distributori che competono esclusivamente all'interno del proprio territorio provinciale; un mercato, quindi, contraddistinto da clientela locale e bassi margini operativi che vengono erosi dai costi fissi.

Nello specifico all'interno dell'area di Ragusa è già presente un "incumbet" che garantisce l'approvvigionamento della quasi totalità delle farmacie presenti all'interno della provincia.

Sanfilippo Farmaceutici, al fine di sottrarsi ad una competizione che prescinde in qualche modo dalla qualità del servizio (se non per quanto attiene ai tempi di consegna ed ai tempi di pagamento), ha deciso invece di rivolgere la propria offerta sia ai distributori esteri che ai principali distributori nazionali (presenti principalmente in Campania, Lazio, Liguria, Lombardia), e concentrandosi immediatamente sui farmaci di difficile reperibilità e comunque su quelli rientranti in una fascia di prezzo medio alta.

Questo tipo di approccio ha permesso all'azienda non soltanto di avere consistenti risparmi in termini di complessità della struttura organizzativa, ma anche di affermarsi immediatamente come un player del mercato con un ruolo solido e riconosciuto. A ciò si aggiunga che, dal punto di vista finanziario, il mercato della distribuzione intermedia del farmaco è caratterizzato da un DPO medio stimabile in 150 giorni; il DPO medio della Sanfilippo Farmaceutici derivante dalla vendita di farmaco non a soggetti finali (farmacie) ma ad altri soggetti intermedi (distributori, italiani ed esteri) è invece stimabile in appena 15 giorni lavorativi (sostanzialmente il transit time delle merce) con evidenti ricadute in termini di oneri finanziari.

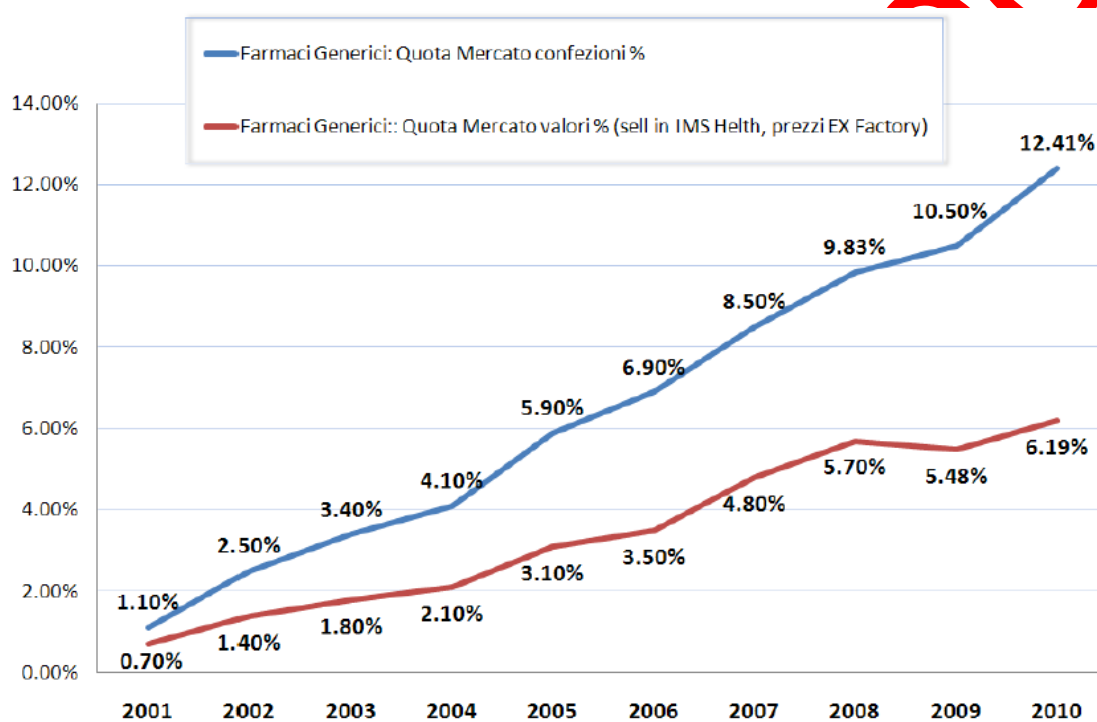
La seconda direttrice di sviluppo della Sanfilippo Farmaceutici (per ciò che attiene ancora alla distribuzione wholesale) prevede invece la possibilità di fornire non tanto le singole farmacie bensì gruppi di acquisto di farmacisti (e di farmacie) che verrebbero promossi direttamente dalla Sanfilippo Farmaceutici nascendo così sotto la sua egida. La vendita di merce a gruppi di acquisto di farmacisti determina un duplice vantaggio: da un lato, infatti, il gruppo d'acquisto utilizza la propria capacità contrattuale per ottenere dalla Sanfilippo Stessa sconti maggiori; dall'altro, Sanfilippo Farmaceutici attraverso tale strumento ha la possibilità di fidelizzare il farmacisti appartenenti al gruppo (anche attraverso la fornitura di servizi non core quali, ad esempio, formazione, visual merchandising, category marketing), di ridefinire la size media delle spedizioni, di dialogare con le aziende di produzione nella qualità di rappresentante di un gruppo di acquisto cui ogni casa farmaceutica è per ovvie ragioni interessata.

In sintesi, volendo dare una rappresentazione grafica delle direttrici di sviluppo della Sanfilippo Farmaceutici possiamo utilizzare il seguente schema:

Azienda	USB	SUB	Vantaggio Competitivo
Sanfilippo Farmaceutici	Distribuzione	Estero	Margini Maggiori
		Grossisti	Size Maggiori
		Gruppo Acquisto	Size Maggiori
	Produzione	Omeopatico	Crescente Sensibilità
		Generico	CCP in scadenza

Le economie di scala e i vantaggi nell'affiancare al business della distribuzione quello della produzione farmaceutica sono evidenti.

La possibilità, da parte della Sanfilippo Farmaceutici, di affacciarsi nel mercato della produzione farmaceutica fonda il proprio diritto di cittadinanza su tre principali ragioni; la prima attiene alla lettura di un dato di mercato che ha visto il generico crescere ad un ritmo del 100% annuo negli ultimi 10 anni con un trend che non accenna a fermarsi, ma che anzi consolida la propria direzione anche a causa della maggiore sensibilità della clientela e delle politiche di contenimento della spesa pubblica promosse dai governi degli ultimi anni (le stime per il 2011 prevedono una riduzione, derivante dal passaggio da farmaci branded a farmaci generici, a favore delle casse dello stato pari ad oltre 830 milioni di €).

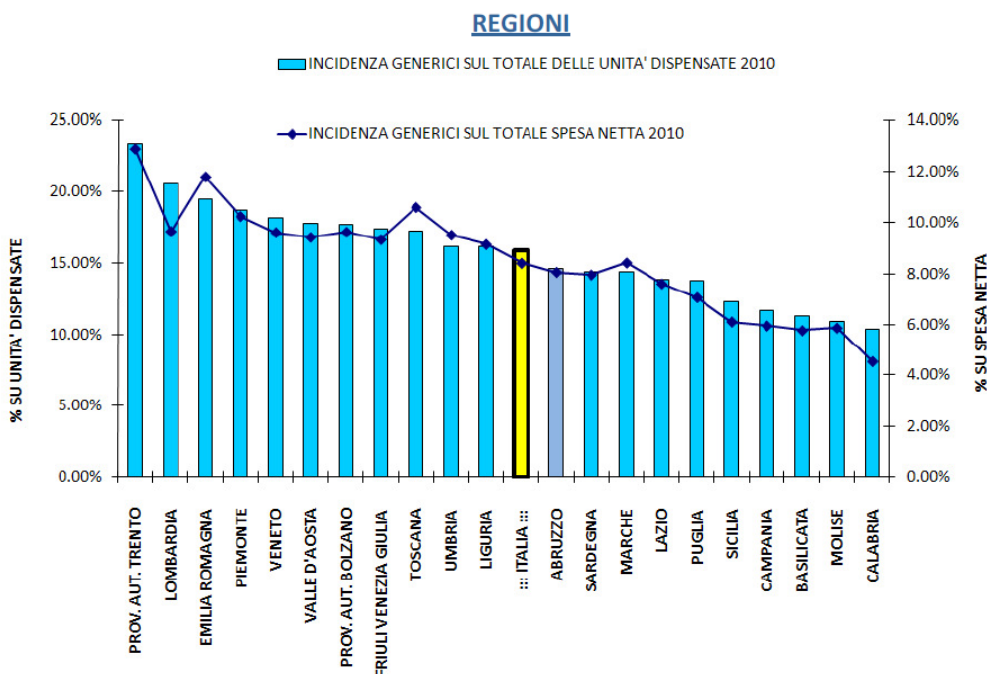


Vale la pena notare sin d'ora che il biennio 2012/2013 è particolarmente favorevole per l'ingresso nel mercato dei generici a causa della scadenza di parecchi certificati complementari di protezione (CCP) concessi ai sensi della legge n.º 349 del 19 ottobre 1991 tra cui:

2012		2013	
Sodio Neridronato	Tolterodina Tartrato	Epinastina Cloridrato	Cetrorelix
Candesartan Cilexetil	Felodipina/Ramipril	Rizatriptan Benzoato	Raloxifene Cloridrato
Eprosartan Mesilato	Flutrimazolo	Ganirelix	Salmeterolo Xin/Flutic
Bemiparina Sodica	Rabeprazolo Sodico (Pariet®,	Ziprasidone Cloridrato	Pro (Aliflus®, Menarini)
Irbesartan (Aprovel®, Sanofi	Janseen Cilag)	Dorzolamide	Irbesartan/Idroclorotiazide
Aventis)	Oxicodone Cloridrato	Cloridrato/Timololo Male	Atovaquone/Proguanile
Montelukast	Entacapone	Sildenafil Citrato (Viagra®,	Cloridrato
Sodico (Singulair®,	Valsartan/ Idroclo (Cotareg®,	Pfizer)	Telmisartan
Ms&Dohme)	Novartis)		Emedastina Difumarato

La seconda riguarda le economie di scala che potrebbe conseguire l'azienda nel proporsi sia come distributore di farmaci che produttore di medicinali generici; sia dal punto di vista normativo, infatti, che da quello organizzativo, Sanfilippo Farmaceutici potrebbe ambire a diventare un player riconosciuto sia nel mercato locale che in quello nazionale. Con particolare riferimento al primo è utile evidenziare come in Sicilia la percentuale di generici sul totale di farmaci dispensati sia poco superiore al 6%, ben al di sotto del dato nazionale (8,5%) e parecchio al di sotto di alcune regioni virtuose tra cui l' Lombardia, l'Emilia Romagna, il Trentino Alto Adige (> 18%).

In questo contesto il dato relativo all'incidenza del generico in Sicilia è inevitabilmente destinato ad una crescita di cui potrebbe approfittare Sanfilippo farmaceutici entrando nel mercato come unico player siciliano di rilievo



Fonte: Rielaborazioni Centro Studi Assogenerici su dati IMS Health , anno 2010

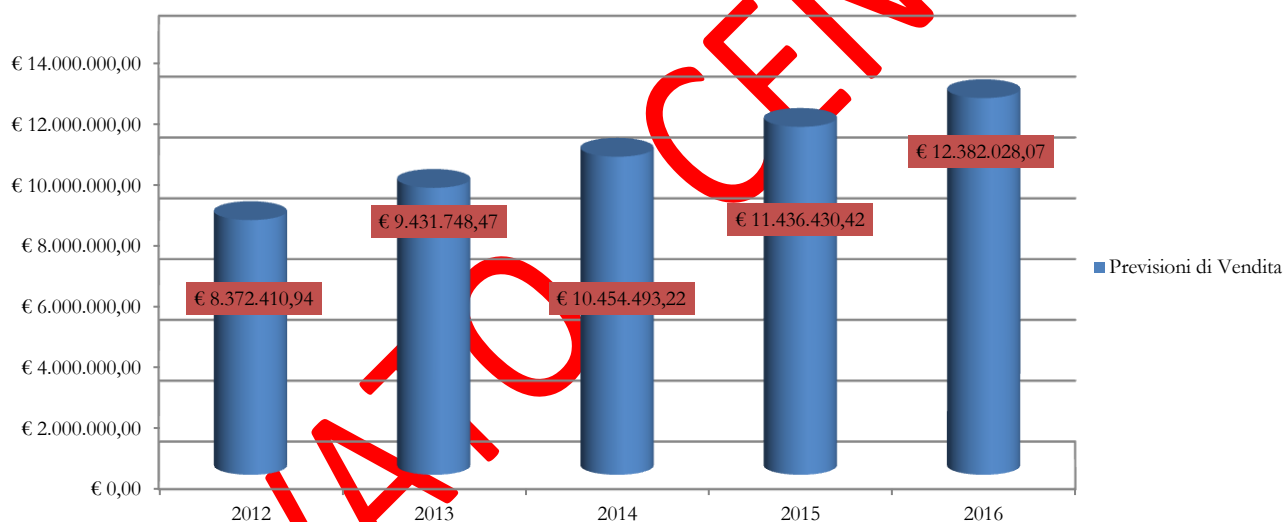
La terza attiene alla struttura organizzativa della Sanfilippo Farmaceutici. La criticità che infatti incontrano le aziende che si affacciano sul mercato della produzione farmaceutica attiene infatti non tanto allo sviluppo di prodotti competitivi, quanto alla capacità di distribuire e commercializzare adeguatamente i propri prodotti. Sanfilippo Farmaceutici, differentemente dagli altri, è già dotata di una propria struttura logistica e di una propria struttura distributiva; i clienti di un business (quello delle distribuzione) potrebbero agevolmente trasformarsi in clienti del business produzione anche in considerazione dell'assioma per cui, da 10 anni a questa parte, la vera capacità (ed il relativo potere contrattuale) sta in chi distribuisce, e non in chi produce (e la GDO è una chiara



evidenza empirica di quanto assunto). La tabella ed il grafico di seguito riportati mostrano le relative previsioni di vendita pluriennali derivanti da quanto presentato:

Sanfilippo Farmaceutici S.r.l. - Ricavi Pluriennali					
Vendite	2012	2013	2014	2015	2016
Distribuzione Estero	€ 2.052.964,37	€ 2.360.909,03	€ 2.596.999,93	€ 2.778.789,93	€ 2.917.729,42
Distribuzione Grossisti	€ 2.052.964,37	€ 2.360.909,03	€ 2.596.999,93	€ 2.778.789,93	€ 2.917.729,42
Distribuzione GAS	€ 1.026.482,19	€ 1.129.130,41	€ 1.275.917,36	€ 1.467.304,96	€ 1.614.035,46
Produzione Omeopatici	€ 1.200.000,00	€ 1.296.000,00	€ 1.425.600,00	€ 1.596.672,00	€ 1.836.172,80
Produzione Generici	€ 2.040.000,00	€ 2.284.800,00	€ 2.558.976,00	€ 2.814.873,60	€ 3.096.360,96
<b>Tot</b>	<b>€ 8.372.410,94</b>	<b>€ 9.431.748,47</b>	<b>€ 10.454.493,22</b>	<b>€ 11.436.430,42</b>	<b>€ 12.382.028,07</b>

Sanfilippo Farmaceutici S.r.l. - Previsioni di Vendita



## SANFILIPPO FARMACEUTICI S.R.L. – 1.1 – L'assetto proprietario

Sanfilippo Farmaceutici S.r.l. è iscritta alla CCIAA di Siracusa con REA SR-138603.

Alla data di produzione del presente documento risultano essere soci dell'azienda:

**Maurizio Sanfilippo – 90% delle quote sociali**

**Sgandurra Francesca – 10% delle quote sociali**

La forma amministrativa prescelta è quella dell'amministratore unico, nominato nella persona del dott. Maurizio Sanfilippo.

Soggetto economico dell'iniziativa risulta quindi essere il dott. Sanfilippo che vanta una ventennale esperienza nel settore della distribuzione farmaceutica retail. Il dott. Sanfilippo è proprietario infatti di due farmacie ubicate nel comune di Rosolini in provincia di Siracusa con la seguente denominazione:

Farmacia Sanfilippo del dott. Maurizio Sanfilippo S.a.s

Farmacia Romeo del dott. Maurizio Sanfilippo S.a.s.

Di entrambe è socio accomandatario.

Il giro d'affari totale gestito dalle due strutture supera alla data del 31.12.2010 i 3.600.000 € con un margine operativo lordo (MOL) che si attesta attorno al 29% ed un margine netto (prima delle imposte) equivalente a circa il 12% del fatturato totale pari, in valore, ad € 432.000

Le competenze maturate dal dott. Sanfilippo nel mercato farmaceutico hanno permesso di portare la Sanfilippo Farmaceutici in utile già dal primo anno. Tali competenze possono trovare ulteriore utilizzo sia nel mercato della produzione farmaceutica che nel potenziamento della distribuzione.

## SANFILIPPO FARMACEUTICI S.R.L. – 1.2 – Mission e Vision

Sanfilippo Farmaceutici crede fermamente che sia il settore della distribuzione farmaceutica che quello della produzione siano suscettibili di consistenti margini di miglioramento organizzativo.

Nuove formule di distribuzione (vedi ad esempio il gruppo di acquisto), mutualmente vantaggiose, permetteranno infatti di ridefinire gli asset della distribuzione farmaceutica attribuendo al distributore che si farà promotore dei GAS il ruolo di Partner più che di fornitore.

La vision dell'azienda è quindi riassumibile nella “ridefinizione degli standard della distribuzione perseguendo un vantaggio per tutti gli attori della filiera”.

Parimenti, dal lato della produzione, la scadenza dei CCP, permetterà una maggiore diffusione delle salute a prezzi più contenuti garantendo al contempo rilevanti profitti per tutte quelle aziende che riusciranno a comprendere il trend del mercato. Tutto questo è inoltre estremamente coerente con le politiche di razionalizzazione della spesa sanitaria e con il quadro regolatorio sia nazionale che regionale in via di definizione.

Portare la salute nelle case e rendere accessibili i prodotti farmaceutici a chiunque ne abbia la necessità, con profitto per lo stato, le famiglie e l'azienda, è quindi il motivo che spinge Sanfilippo Farmaceutici a guardare al mercato della produzione di generici.

## SANFILIPPO FARMACEUTICI S.R.L. – 1.3 – Obiettivi Economico Finanziari

Gli obiettivi economico finanziari di Sanfilippo Farmaceutici sono riassumibili nella seguente tabella:

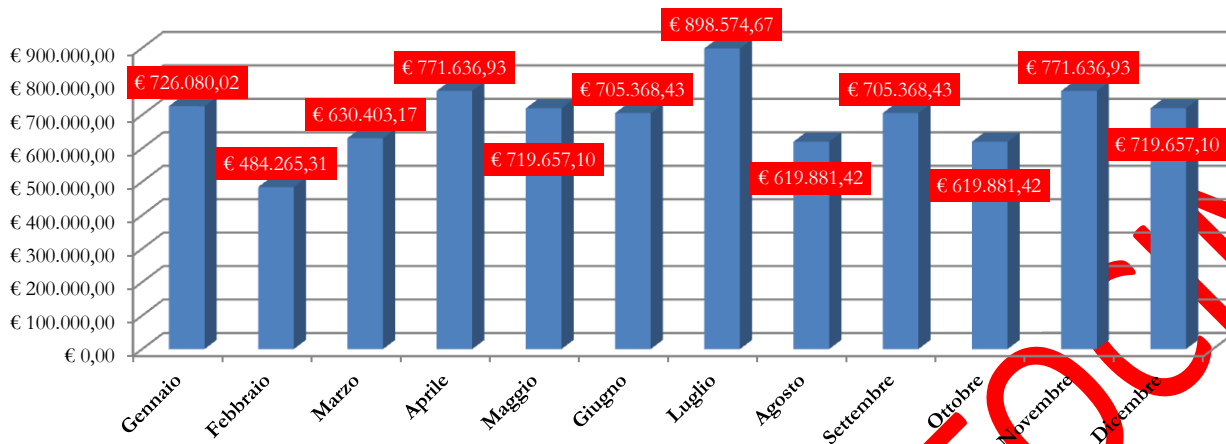
Macro	2012	2013	2014	2015	2016
<b><i>RICAVI TOTALI</i></b>	€ 8.372.410,94	€ 9.431.748,47	€ 10.454.493,22	€ 11.436.430,42	€ 12.382.028,07
Merci Conto acquisti	€ 6.582.905,02	€ 7.507.280,77	€ 8.234.800,85	€ 8.845.682,91	€ 9.380.414,81
<b><i>Totale Venduto</i></b>	€ 6.582.905,02	€ 7.507.280,77	€ 8.234.800,85	€ 8.845.682,91	€ 9.380.414,81
<b><i>MARGINE OPERATIVO</i></b>	€ 1.789.505,92	€ 1.924.467,69	€ 2.219.692,37	€ 2.590.747,51	€ 3.001.613,26
<i>Costi Generali di Produzione</i>	€ 1.056.433,33	€ 781.500,00	€ 802.550,00	€ 802.550,00	€ 802.550,00
<b><i>REDDITO OPERATIVO</i></b>	€ 733.072,58	€ 1.142.967,69	€ 1.417.142,37	€ 1.788.197,51	€ 2.199.063,26
Oneri Finanziari	€ 114.383,64	€ 114.383,64	€ 114.383,64	€ 114.383,64	€ 114.383,64
<b><i>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</i></b>	€ 618.688,94	€ 1.028.584,05	€ 1.302.758,73	€ 1.673.813,87	€ 2.084.679,62
Imposte	€ 224.332,79	€ 353.039,85	€ 439.951,65	€ 556.462,97	€ 685.474,81
<b><i>RISULTATO NETTO</i></b>	€ 394.356,15	€ 675.544,20	€ 862.807,08	€ 1.117.350,90	€ 1.399.204,81

Le merci conto acquisti sono state distinte in due categorie: conto del venduto che è stato stimato sottraendo alle previsioni di ricavo il margine medio, e costo pieno di produzione (per la parte di produzione farmaceutica) che nel settore in analisi è dato dalla somma dei costi diretti di produzione (materia prima, confezionamento primario e secondario).

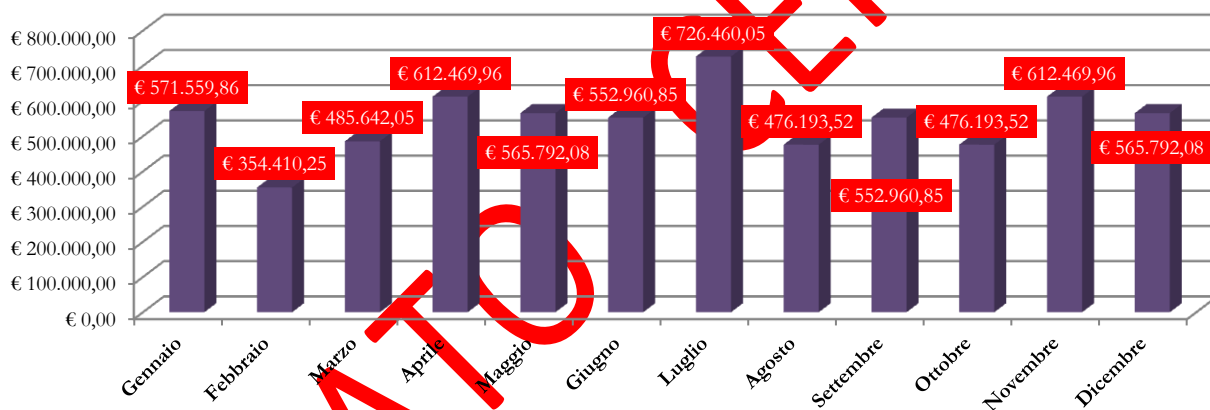
I costi generali di produzione comprendono sia la manodopera (ivi compresi gli impiegati amministrativi e i dirigenti), che ammortamenti ed oneri finanziari oltre a tutti gli altri costi di produzione (per un dettaglio si vedano le tavole economico finanziarie riportate nella parte finale del piano).

Le imposte sono state calcolate a valori correnti contemplando sia Irpef che Irap. Come è possibile verificare di seguito i flussi di cassa prospettici (che non comprendono gli ammortamenti bensì le rate di rimborso del mutuo ipotecario) risultano positivi sin dal primo anno. Ipotesi di partenza, che verrà approfondita nel prosieguo è che sia DPO che DSO siano pari a 0 per il primo anno. I saldi sono stimati a 0 nel primo periodo di flusso.

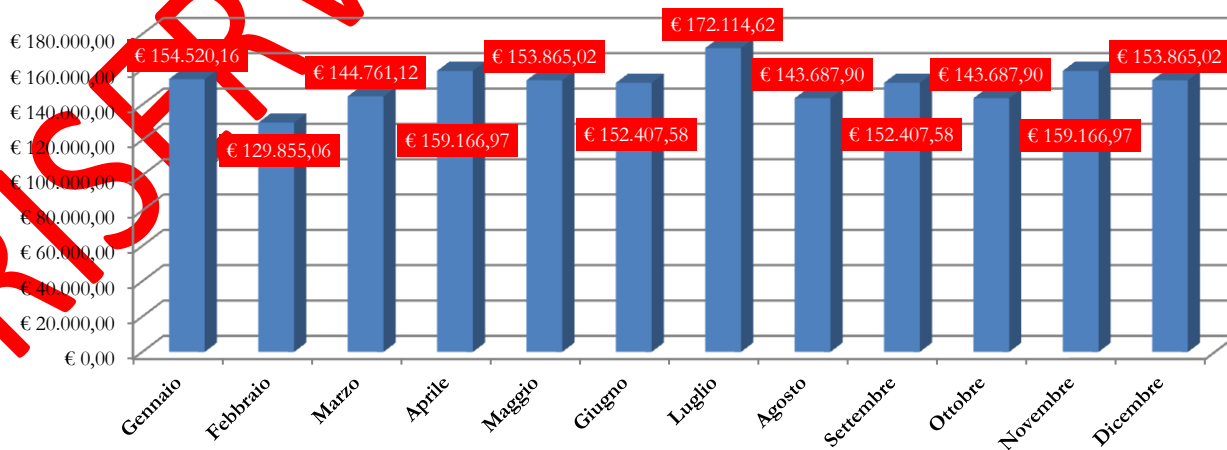
### Previsione Ricavi Mensili Primo Anno



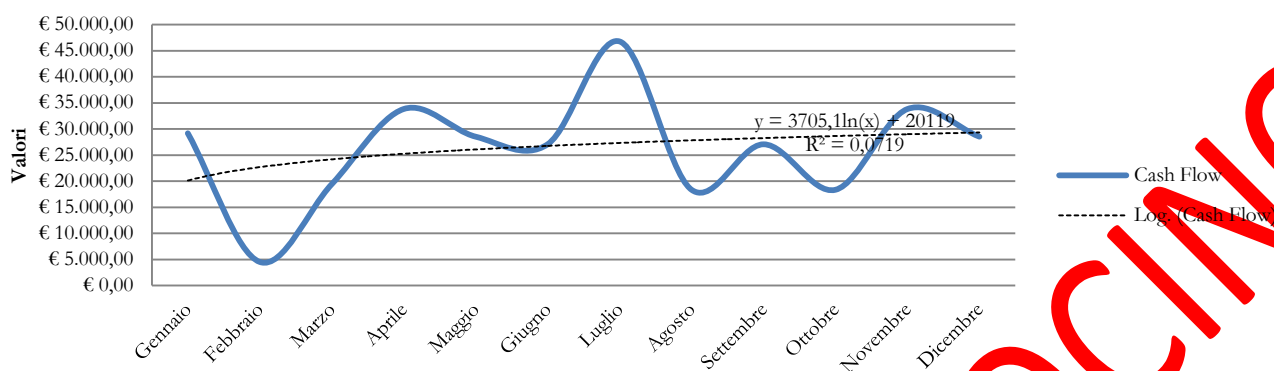
### Previsione Costo Venduto Mese Primo Anno



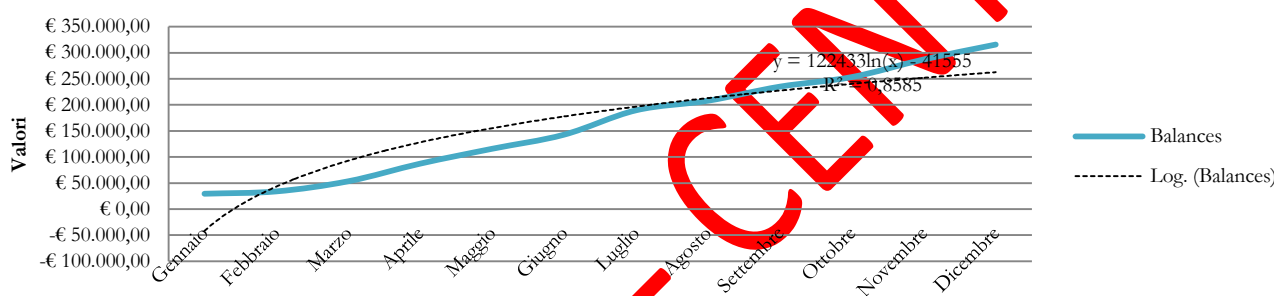
### Previsione MOL Mensile Primo Anno



### Sanfilippo Farmaceutici S.r.l. - Cash Flow I Anno



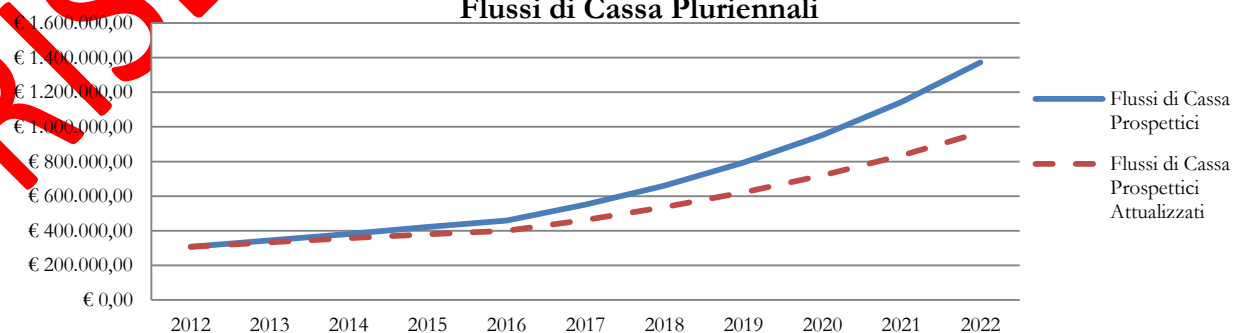
### Sanfilippo Farmaceutici S.r.l. - Balances I Anno



Si riporta per completezza, di seguito, la tabella relativa ai flussi di cassa pluriennali e quella relativa ai flussi di cassa attualizzati utilizzando un fattore di attualizzazione pari a 6,550% (EUR3M al 29.09.2010 + 500 *bips*):

Sanfilippo Farmaceutici S.r.l.						
Valutazioni e Forecast	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Flussi di Cassa Prospettici Annuali</b>	€ 315.486,82	€ 353.345,24	€ 392.213,21	€ 432.218,96	€ 471.118,67	€ 565.342,40
<b>Flussi di Cassa Prospettici Annuali Attualizzati</b>	€ 315.486,82	€ 331.623,87	€ 345.473,96	€ 357.308,59	€ 365.524,50	€ 411.665,33

### Flussi di Cassa Pluriennali



## SANFILIPPO FARMACEUTICI S.R.L. – 1.4 – La descrizione dei servizi, dell’azienda e le modalità di attuazione

Sanfilippo farmaceutici oggi è già presente sul mercato della distribuzione del farmaco essendo stata autorizzata per tale attività nei primi mesi del 2010.

In particolare l’azienda ha sin dai primi passi concentrato la propria attività sulla vendita di farmaci non alle singole farmacie ma ad altri grossisti e distributori, sia italiani, che esteri.

In particolare, tra i principali clienti B2B italiani ed esteri possono essere evidenziati:

*Accord Srl*  
*BB Farma Srl*  
*CD Pharma Srl*  
*Dixons Pharmaceuticals Uk Ltd*  
*DMC Healthcare Enterprise Sa*  
*Link Pharm Spa*  
*Pharmazena Srl*

Il programma che si vuole portare avanti, come già mostrato, intende rafforzare la sia la distribuzione sui clienti esteri e sui grossisti che implementare la produzione di omeopatico e generico\_

Azienda	USB	SUB
Sanfilippo Farmaceutici	Distribuzione	Estero
		Grossisti
		Gruppo Acquisto
	Produzione	Omeopatico
		Generico

### 1.4.1 – La distribuzione all’estero e la distribuzione ai grossisti

Distribuire medicinali all’estero significa lavorare all’interno del mercato della c.d. importazione parallela. L’importazione parallela di medicinali nei Paesi Europei è un fenomeno di arbitraggio nel quale soggetti economici specifici acquistano farmaci in Paesi dove costano meno per rivenderli in Paesi dai prezzi più elevati, dopo averli nella maggior parte dei casi rietichettati nella lingua locale. Si tratta di un fenomeno favorito dalla EU nello spirito

**Sanfilippo Farmaceutici S.r.l.**

Sede legale | 96100, Rosolini (SR) – via Roma, 25 | Sede Operativa ed Uffici Amministrativi | 97100 Ispica (RG) – Contrada Garzalla

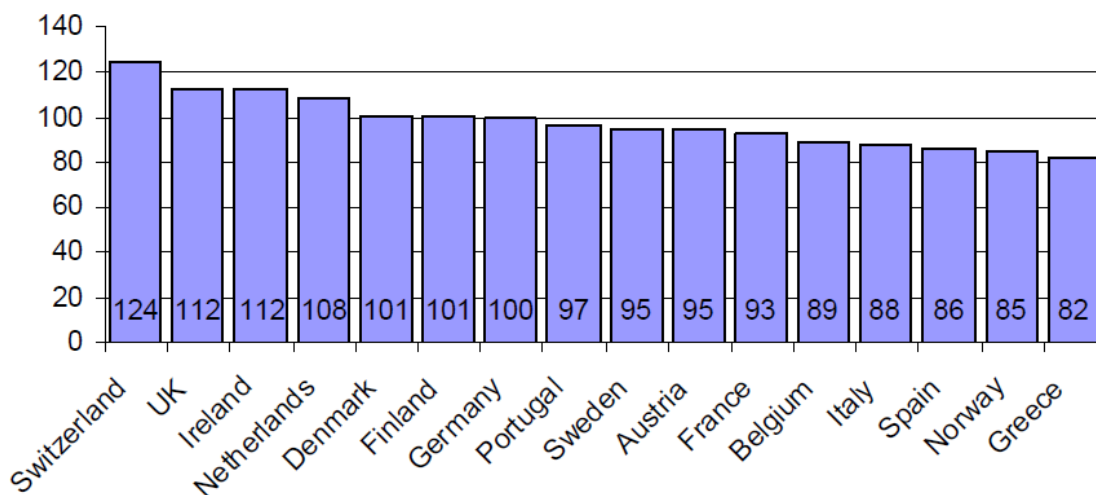
della prevalenza della libera circolazione intracomunitaria delle merci, la cui giurisprudenza si è costruita attraverso le sentenze delle Corti di Giustizia EU e la cui regolamentazione è stata meglio definita con una comunicazione della EC alla fine del 2003.

**Dal punto di vista economico il mercato parallelo dei farmaci si stima ammonti a circa il 7% del mercato farmaceutico continentale, ovvero a circa 10 miliardi di euro (prezzi ex factory pari a circa 14 miliardi al pubblico).**

**L'importazione parallela di un medicinale costituisce in Europa una legittima forma di scambio in seno al mercato interno fondata sull'articolo n. 28 del trattato CE e soggetta alle deroghe previste dall'articolo n. 30 dello stesso trattato.**

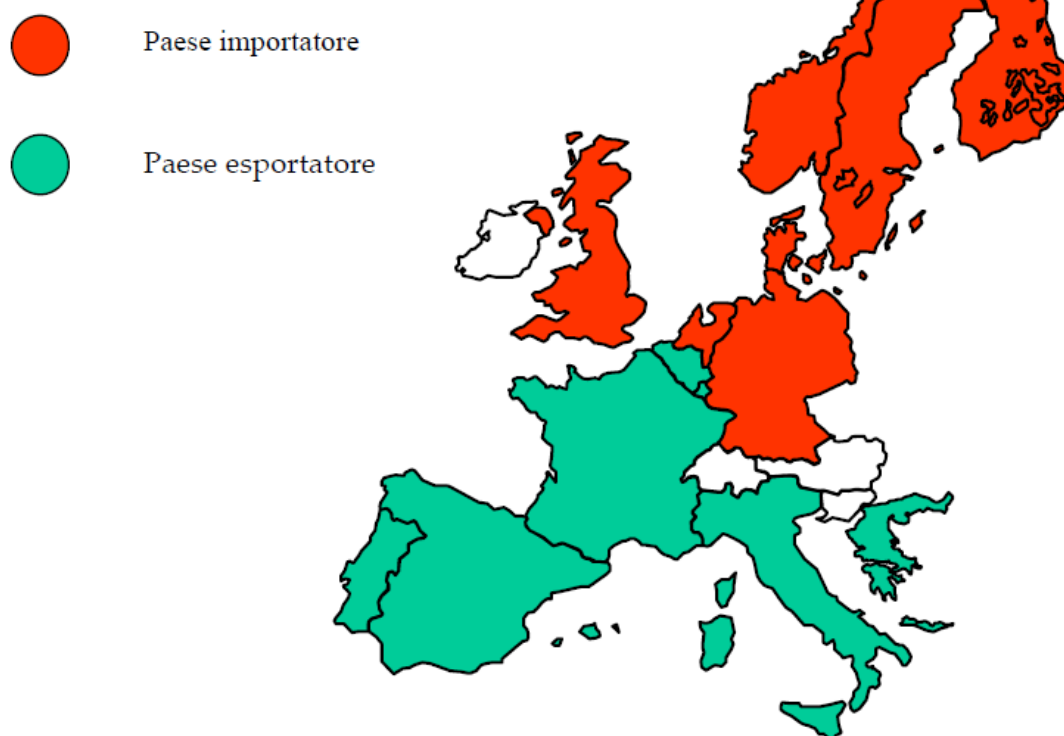
Si tratta di una forma di cosiddetto “arbitraggio”, ovvero consiste nel trasferimento commerciale di prodotti dagli Stati in cui i prezzi dei farmaci sono inferiori verso quelli in cui sono più elevati da parte d'intermediari (grossisti). È quindi diretta conseguenza della differenza dei prezzi negli Stati membri nella cui maggior parte il prezzo dei farmaci è deciso dal “payer” pubblico, e dello sviluppo del mercato interno la cui regolamentazione garantisce la libera circolazione delle merci.

**Figura 1: differenza media dei prezzi ex-factory dei farmaci nei Paesi Europei (Germania = 100)**





**Figura 2: mappa dei principali Paesi per il parallel trade dei farmaci**



La possibilità di operare con sempre maggiore vigore all'interno del presente mercato rappresenta per Sanfilippo Farmaceutici un volano da cui non può prescindere.

Punti di forza del segmento	Punti di debolezza del segmento
Shipment's size maggiori	Margini contenuti
DSO vista merce	Referenze limitate nella gamma
Pochi players in italia	Lacune nella regolamentazione nazionale

Al fine di operare in tale mercato Sanfilippo farmaceutici deve essere quindi in grado di:

- Acquistare un buon quantitativo di merce "interessante" per il mercato estero;

- Avere una buona disponibilità di cassa in considerazione dei tempi di pagamento e delle dimensioni degli shipments. Il controvalore di una spedizione media si aggira infatti attorno ai 250.000 €, il pagamento avviene vista merce e la spedizione tipicamente EXW (ICC Incoterms<sup>®</sup> 2010).

- **Avere una efficiente struttura organizzativa relativamente alle capacità di approvvigionamento della merce.** La forza competitiva di chi opera all'interno di questo mercato sta infatti non nella capacità commerciale (**la domanda di farmaci derivanti da Parallel trade è superiore all'offerta**), ma nella capacità di reperire farmaci sul mercato. Il parallel trade è infatti particolarmente osteggiato dalle aziende di produzione che vedono erosi i propri margini da tale attività. **Il fornitore di merce non è quindi la casa farmaceutica, bensì un altro distributore intermedio ovvero un distributore finale (farmacia).**

La forza della Sanfilippo Farmaceutici sta quindi non solamente nella capacità di intercettare tale fornitore, ma di persuaderlo proponendogli termini di pagamento pari al proprio DSO. Si consideri inoltre che il DSO sperimentato da farmacie e distributori non è mai inferiore ai 90 gg. **Tale struttura organizzativa pretende la presenza di un addetto agli acquisti** che riesca a relazionarsi con le farmacie.

- Dotarsi di una efficiente supply chain, finalizzata a garantire un compratore parecchio esigente quale l'importatore di farmaci.

**Alle stesse regole ed alle stesse ragioni è soggetta la distribuzione ad altri grossisti.** È verosimile infatti che i farmaci a questi venduti finiscano sul mercato dell'importazione parallela.

Margine distribuzione Grossisti Italiani	Margine distribuzione segmento Parallel Trade
4%	7%

#### 1.4.2 – La distribuzione al gruppo di acquisto

Sanfilippo farmaceutici intende essere promotore e quindi fornitore di un gruppo di acquisto tra farmacie.

La formula del gruppo di acquisto è semplice; più farmacie collaborano tra di loro centralizzando alcune funzioni tipiche del loro business; gli acquisti, il marketing, la comunicazione, l'amministrazione, etc. ...

Il gruppo di acquisto viene tipicamente costituito con una forma giuridica tipica delle aggregazioni di imprese; la società cooperativa, la società consortile, l'ATS, l'ATI. Oggi, è possibile costituire aggregazioni di imprese (siano esse poi successivamente finalizzate alla costituzione di un gruppo di acquisto) con lo strumento del **Contratto di**

**Rete** istituito con la legge n. 33 del 9 aprile 2009 e modificato con l'art. 42 della Legge n. 122/2010, di conversione del decreto legge n.78/2010.

È uno strumento flessibile e quanto mai utile allo scopo prefisso.

Prescindendo dagli aspetti di matrice giuridica che saranno oggetto di successivi approfondimenti l'obiettivo di Sanfilippo Farmaceutici è innanzitutto quello di far nascere una aggregazione di farmacie presenti sul territorio siciliano. Tale gruppo di acquisto nascerà sotto l'egida della Sanfilippo Farmaceutici che, statutariamente, avrà per tutta la durata del contratto un ruolo di primordine nel comitato di gestione.

Il gruppo di acquisto, successivamente, darà mandato alla Sanfilippo Farmaceutici di acquistare, direttamente dalle aziende di produzione, farmaci etici, OTC e quant'altro al fine di soddisfare il proprio fabbisogno.

Tale meccanismo da un lato reca vantaggio al gruppo di acquisto e, conseguentemente, ai suoi aderenti, che, grazie alla propria capacità contrattuale che sarà in qualche modo funzione della dimensione del gruppo, riuscirà a soddisfare il proprio fabbisogno di merce a prezzi inferiori, dall'altro reca vantaggio alla Sanfilippo Farmaceutici che tratterrà sull'intermediazione margini positivi che stimiamo, sulla base delle presenti esperienze di mercato, attorno al 7%.

Rappresentazione dei flussi di merce



Margine distribuzione segmento Grossisti Italiani	Margine distribuzione segmento Parallel Trade	Margine distribuzione segmento Gruppo Acquisto
4%	7%	7%

All'interno del segmento in analisi **parecchia importanza riveste quindi il soggetto che sovrintenderà alla costituzione dell'aggregazione di imprese** (per quanto attiene il contratto di rete è stato già predisposto il relativo format) e alla popolazione del gruppo.

Punti di forza del segmento	Punti di debolezza del segmento
Fidelizzazione del Cliente	Difficoltà nello start up
Ottimi margini per il grossista	Free riding
Potere contrattuale con case farmaceutiche	//

### 1.4.3 – La produzione di farmaci generici e omeopatici

I farmaci generici o equivalenti sono quei medicinali non più coperti da brevetto o da certificato di protezione complementare, che a differenza delle specialità medicinali vengono commercializzati direttamente con il nome del principio attivo. Per essere più precisi, ed evitare confusioni tra i possibili sinonimi, si utilizza la Denominazione Comune Internazionale (DCI), che è una contrazione del nome chimico, di solito troppo lungo, accettata da tutte le nazioni, seguita dal nome dell'azienda che produce il medicinale.

Esattamente come la specialità medicinale da cui derivano, i medicinali generici possono essere sia da banco e dunque acquistabili liberamente, che prescrivibili; in questo caso sarà necessaria, come per la specialità medicinale corrispondente, la ricetta medica.

Il generico deve essere per legge, “bioequivalente” alla specialità medicinale registrata, deve cioè avere lo stesso principio attivo presente nella medesima dose, la stessa forma farmaceutica, la stessa via di somministrazione, e le stesse indicazioni terapeutiche. Per queste sue caratteristiche il generico è sicuro ed efficace, come già dimostrato dall'azienda che deteneva il brevetto della specialità medicinale, e quindi la procedura per ottenere l'autorizzazione all'immissione in commercio (AIC) è abbreviata e richiede solo le prove di bioequivalenza alla specialità medicinale di riferimento.

La bioequivalenza è un principio fondamentale poiché attesta che i due medicinali, quello registrato e il generico, hanno lo stesso comportamento terapeutico qualitativo e quantitativo. Non è dunque sufficiente che la dose di principio attivo contenuta nel farmaco sia uguale, ma dovranno risultare identici anche numerosi altri parametri, quali efficacia terapeutica, potenza dell'azione, tempo di comparsa dell'effetto e della sua durata, effetti collaterali e loro incidenza. Quando un generico arriva in farmacia, significa che il Ministero della salute ha in precedenza accertato che il suo comportamento è perfettamente sovrapponibile a quello del medicinale di riferimento.

L'unica, importante differenza fra specialità medicinali e generici è nel prezzo di vendita. La valenza economica del medicinale generico è un fattore molto importante che permette notevoli risparmi sia ai cittadini che al Servizio Sanitario Nazionale. La legge dice infatti che il medicinale generico deve avere un prezzo inferiore, al momento della sua immissione in commercio, di almeno il 20% del prezzo della specialità di riferimento. Il motivo è semplice: il prezzo di un medicinale brevettato tiene conto dei costi sostenuti dall'azienda farmaceutica per scoprire e sintetizzare il nuovo principio attivo. L'azienda brevetta il principio attivo e acquisisce così il diritto a commercializzarlo in esclusiva per il periodo ritenuto necessario affinché recuperi i costi dell'investimento per la messa a punto del nuovo medicinale. Scaduto il brevetto sul principio attivo, i medicinali che lo contengono possono essere prodotti e venduti anche da altre aziende farmaceutiche. In questo caso, poiché non ci sono spese di ricerca da recuperare, il prezzo del medicinale deve essere più basso.

L'ambizione della Sanfilippo Farmaceutici è di entrare nel mercato della produzione farmaceutica concentrando i propri sforzi sui farmaci generici, appunto, oltre che su quelli omeopatici.

Come evidenziato in precedenza (cfr. pagg. 7 e 8) la diffusione di farmaci generici è sempre maggiore in Italia sebbene alcune regioni (quelle del nord) siano più all'avanguardia rispetto ad altre. I margini operativi lordi del segmento sono ancora abbastanza alti e, in relazione alla struttura di costi fissi, è da notare come l'azienda potrebbe avvantaggiarsi di consistenti economie di scala grazie all'adiacenza con gli altri segmenti del business.

È utile evidenziare come:

- L'azienda sia già dotata di una struttura logistica;
- L'azienda sia già dotata di una struttura commerciale oltre ad avere un piano di sviluppo già predisposto (vedi Gruppo d'Acquisto);
- L'azienda sia già dotata di una organizzazione amministrativa e di una autorizzazione al commercio all'ingrosso.

Tanto premesso sarà comunque necessario dotarsi di una solida struttura organizzativa che possa sovrintendere alla fase di produzione e distribuzione del farmaco.

Si riporta di seguito l'organigramma di cui dovrà essere dotata l'azienda a seguito dell'implementazione dei vari segmenti di business:

Area	Ruolo	N.ro Risorse
Distribuzione	Direttore tecnico	1
Distribuzione	Magazzinieri	4
Distribuzione	Responsabile Acquisti	1
Distribuzione	Responsabile Gruppo Acquisto	1
Produzione	Direttore tecnico	1
Produzione	Direttore laboratorio	1
Produzione	Farmacovigilanza	1
Produzione	Personale di produzione	10
Generale	Responsabile amministrazione e finanza	1
Generale	Direttore Generale	1

Questo tipo di struttura organizzativa, cui si aggiungono gli investimenti in capitale fisso funzionali all'avvio dell'attività (macchinari di produzione) permetterà di raggiungere i seguenti risultati:

Sanfilippo Farmaceutici S.r.l. - Ricavi Pluriennali					
Vendite	2012	2013	2014	2015	2016
Produzione Omeopatici	€ 1.200.000,00	€ 1.296.000,00	€ 1.425.600,00	€ 1.596.672,00	€ 1.836.172,80
Produzione Generici	€ 2.040.000,00	€ 2.284.800,00	€ 2.558.976,00	€ 2.814.873,60	€ 3.096.360,96

Prodotti	2012				2013			
	Vend.	Costi	Marg.	Marg %	Vend.	Costi	Marg.	Marg %
Produzione Omeopatici	€ 1.200.000,00	€ 720.000,00	€ 480.000,00	40,00%	€ 1.296.000,00	€ 770.400,00	€ 525.600,00	40,56%
Produzione Generici	€ 2.040.000,00	€ 1.224.000,00	€ 816.000,00	40,00%	€ 2.284.800,00	€ 1.358.640,00	€ 926.160,00	40,54%
<b>Tot</b>	<b>€ 8.372.410,94</b>	<b>€ 6.552.905,02</b>	<b>€ 1.819.505,92</b>	<b>22,20%</b>	<b>€ 9.431.748,47</b>	<b>€ 7.429.280,77</b>	<b>€ 2.002.467,69</b>	<b>21,61%</b>

Prodotti	2014				2015			
	Vend.	Costi	Marg.	Marg %	Vend.	Costi	Marg.	Marg %
Produzione Omeopatici	€ 1.425.600,00	€ 832.032,00	€ 593.568,00	41,64%	€ 1.596.672,00	€ 915.235,20	€ 681.436,80	42,68%
Produzione Generici	€ 2.558.976,00	€ 1.494.504,00	€ 1.064.472,00	41,60%	€ 2.814.873,60	€ 1.614.064,32	€ 1.200.809,28	42,66%
<b>Tot</b>	<b>€ 10.454.493,22</b>	<b>€ 8.156.800,85</b>	<b>€ 2.297.692,37</b>	<b>22,53%</b>	<b>€ 11.436.430,42</b>	<b>€ 8.767.682,91</b>	<b>€ 2.668.747,51</b>	<b>24,21%</b>

È comunque necessario considerare, in questo contesto, che ulteriori investimenti (principalmente di natura organizzativa) dovranno essere affrontati ai fini dell'ottenimento dell'AIC.

Un medicinale generico, infatti, non può essere diverso dal medicinale di riferimento per i requisiti di qualità, sicurezza ed efficacia. I medicinali sono sottoposti alle medesime verifiche di controllo della qualità, sia preliminarmente in base alla conformità della produzione alle **Norme di Buona Fabbricazione (GMP)** sia successivamente all'autorizzazione all'immissione in commercio tramite gli studi di farmacovigilanza post-marketing.