

PIANO INDUSTRIALE

FarmaciaTerni Srl

Il presente documento è stato elaborato in collaborazione tra la Società FarmaciaTerni Srl e AD Consulenza Srl.

AD Consulenza Srl ha già svolto attività di advisory per la FarmaciaTerni Srl nella predisposizione della “Due Diligence” aziendale.

I dati contenuti nei CE previsionali, allegati al presente documento, rappresentano solo un’indicazione prospettica degli obiettivi economici da perseguire nel triennio 2020-2022 e potranno subire variazioni nel corso del tempo in funzione della dinamica aziendale, della concertazione sindacale, delle indicazioni da parte del Socio e delle eventuali indicazioni dell’organo di controllo.

Le elaborazioni si basano sulla documentazione fornita dalla Società e sulle azioni correttive condivise tra la Società e l’Advisor al fine di rilanciare ed ottenere gli specifici obiettivi trattati nel presente documento.

INDICE

1. Considerazioni introduttive.....	3
1.1. Il valore d’azienda.....	3
1.2. I risultati gestionali parziali dell’esercizio 2019	4
1.3. L’outlook 2019.....	8
1.4. Le necessarie misure operative, di ripianamento della perdita e di ricapitalizzazione da parte del Socio.....	9
1.5. Le macro linee di azione sul conto economico	11
2. Contesto Competitivo	12
2.1. Andamento economico locale	12
2.2. Analisi del settore farmaceutico.....	12
3. Strategie di sviluppo.....	13
4. Costi del Personale e Ri-Organizzazione Interna	14
4.1. Analisi della attuale struttura del personale	15
5. Revisione ciclo Acquisti e Magazzino.....	19
6. Costi dei Servizi e Spending Review	21
7. Controllo di gestione, Budgeting e Forecasting.....	23
8. Riorganizzazione punti vendita FarmaciaTerni Srl	24
9. Promozioni.....	28
10. Comunicazione.....	29
11. Sviluppo dei servizi all’interno della farmacia	30
12. Inserimento nel sistema di welfare cittadino e bilancio sociale.....	34
13. Customer satisfaction.....	35
Allegato 1 – CE Previsionali 2020-2022	36

1. Considerazioni introduttive

1.1. Il valore d'azienda

Il valore economico della FarmaciaTerni Srl secondo la perizia effettuata dallo studio Bonini-Sirocchi, in data 17.07.17, si attesta su un valore pari a circa 10 milioni di euro. Tale valutazione può essere confermata anche per il 2018 nonostante il bilancio dell'esercizio si chiuda con un'importante perdita che ha reso necessari interventi urgenti per la ricostituzione del Capitale Sociale.

La perizia, che basa le sue stime su metodologie che privilegiano l'attualizzazione dei flussi reddituali futuri, evidenzia un valore del patrimonio netto rettificato, valore economico dell'impresa, come di seguito rappresentato:

€	Valutazione minima	Valutazione massima	Valutazione media
Patrimonio netto rettificato: valore economico dell'impresa	9.994.700	10.572.700	10.283.700

Tale valore è confermabile in quanto appare in linea con i multipli semplici di valutazione delle aziende del settore che indicano un rapporto Equity Value su Fatturato compreso tra 0,9 e 0,95. Nel caso di FarmaciaTerni Srl ci si attesterebbe ad un multiplo di 0,94, come da tabella:

€	Fatturato 2018	Multiplo	Valutazione
Valore economico dell'impresa	10.813.097	0,94	10.164.311

Pur essendo il multiplo del fatturato il principale metodo di valutazione utilizzato nelle compravendite delle farmacie, si è voluto per completezza ed a supporto della valutazione utilizzare anche i multipli dell'EBIT e dell'EBITDA per determinare il valore economico dell'azienda.

Applicando tale metodologia ai dati economici del 2018 emergerebbe tuttavia un valore di FarmaciaTerni Srl molto al di sotto della valutazione a cui si è fatto riferimento sopra, a dimostrazione della situazione critica in cui si trova attualmente l'azienda.

Questo rende necessaria l'elaborazione e l'implementazione di un Piano Industriale triennale, contenuto nel presente documento, tale per cui al raggiungimento dei risultati previsti nel 2022 la Società confermerebbe e incrementerebbe il suo valore economico.

Di seguito si riporta, per completezza, l'applicazione del metodo di valutazione dei multipli¹ per l'anno 2022:

- Il Multiplo di Settore dell'EBIT prospettico 2022 (pari a 756 mila euro –6,7% del fatturato) di 17,57, con posizione finanziaria netta sostanzialmente pari a 0, restituirebbe un valore economico dell'impresa di ca. 13,3 milioni di euro.
- Il Multiplo di Settore dell'EBITDA prospettico 2022 (pari a 900 mila euro – 8,03% del fatturato) di 11,81, con posizione finanziaria netta sostanzialmente pari a 0, restituirebbe un valore economico dell'impresa di 10,6 milioni di euro.

Gli interventi del Comune, socio unico della Società, sono necessari per preservare e tutelare il valore della partecipata e consentire al management aziendale di proseguire sulla strada che porta al ritorno della Società alla profittabilità della gestione. Infatti il mancato intervento del Socio, alla luce del valore dell'azienda, potrebbe provocare un danno erariale per lo stesso Comune pari al valore di 10 milione di euro, nonché un notevole danno (in termini di costi benefici) alla comunità di Terni.

1.2. I risultati gestionali parziali dell'esercizio 2019

Dopo un inizio di anno difficoltoso caratterizzato da:

- **Un fatturato fino al 13 febbraio in crollo del -7%, con picchi del -10%** (in un settore maturo caratterizzato da oscillazioni limitate);
- **8.700 clienti persi in 45 giorni;**
- **Un fatturato prospettico a fine 2019 in diminuzione di ca.1 milione;**
- **Una prospettiva di perdita previsionale 2019 potenzialmente molto significativa;**
- **Una situazione finanziaria estremamente critica, già descritta in due diligence.**

Dal 13 Febbraio il nuovo management ha lavorato su un immediato Piano di Salvataggio e Risanamento costituito da azioni correttive immediatamente intraprese su tutti i fronti, che hanno portato ai seguenti risultati:

¹ Fonte: www.damodaran.com date riferite al 5.01.2018, mercato Europa-settore farmaceutico.

- **Il fatturato**, nel periodo compreso tra il 1 marzo e la metà di maggio 2019, ha segnato un incoraggiante +1%, rispetto allo stesso periodo del 2018, recuperando la perdita di inizio anno e attestandosi quasi al livello del 2018, dopo la flessione dei primi 45 giorni dell'anno, che ha costituito una partenza penalizzante. Tale dato peraltro è in controtendenza rispetto al mercato di riferimento, che evidenzia per il primo trimestre dell'anno un calo del -2,2% in termini di volumi e del -1% in valore;
- Il fatturato di 5 punti vendita su 10 è in crescita in media del 5%, con picchi del 17,2%, nel periodo compreso tra il 1 marzo e la metà di maggio 2019, sempre rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, inoltre solo 3 farmacie hanno difficoltà a mantenere il fatturato a livelli soddisfacenti. Nei primi 45 giorni dell'anno tutte le farmacie (ad eccezione di due) presentavano gap rilevanti rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente e compresi nell'intorno di -3/-18%, con 5 realtà su 10 a più del -10%. Grazie alle azioni correttive poste in essere dal nuovo management tutti i punti vendita potrebbero registrare un incremento del fatturato rispetto al 2018 o comunque rimanerne in linea;
- **La composizione del fatturato** tra ricetta e libera vendita è passata dal 35/65 del 2018 al 32/68 del 2019, denotando come l'azienda abbia immediatamente risposto ai solleciti di posizionamento che porteranno nel lungo termine ad una crescente redditività, inoltre il fatturato da premialità dovrebbe mantenere un livello stabile pari a quello del 2018, nonostante le difficoltà dei primi mesi del 2019;
- **I clienti persi fino** al 13 febbraio, nel periodo 1 marzo - 15 maggio sono tornati su livelli simili allo scorso anno, facendo segnare solo una lieve flessione del -1,15%; nello stesso periodo, i prodotti venduti per cliente nel mercato della libera vendita sono cresciuti dai 1,29 del 2018 ai 1,33 del 2019, registrando una crescita del +3,10%;
- **Lo scontrino medio** è passato da un valore di euro 13,87 del 2018 a euro 14,27 del 2019 con una crescita del +2,88% nello stesso periodo di riferimento;
- **La valorizzazione del magazzino** è passata da 1,55 a 1,48 milioni di euro (-5%) in soli 3 mesi grazie alle politiche adottate dal management che hanno perseguito due obiettivi:
 1. La riduzione del segmento di magazzino meno performante in termini di rotazione;
 2. La razionalizzazione degli acquisti che hanno fatto registrare una riduzione di oltre 165.000 euro nel periodo analizzato.

Il preventivo 2019 stima un valore cautelativamente incrementale rispetto al 2018 derivante dall'incrociarsi delle due azioni correttive sopra menzionate;

- **I piani di rientro definiti con i principali fornitori**, che presentavano importanti posizioni scadute, hanno permesso oltre che la stabilizzazione finanziaria dell'azienda il completo ripristino di tutti i canali di fornitura sui punti vendita; elemento che aveva penalizzato il rapporto con il cliente nei mesi precedenti e che sta consentendo di riportare il livello del servizio ai massimi standard di settore;
- **Il margine di contribuzione**, dopo la contrazione del primo trimestre, si sta riposizionando attorno al 35%, in linea con quello medio del settore, con un costo del venduto che si potrebbe attestare attorno al 65%, sostanzialmente in linea con quello dell'anno precedente;
- Il costo del venduto risente fortemente del calo del fatturato dei primi 45 giorni dell'anno, che ha interessato in modo molto maggiore i prodotti di libera vendita e quindi quelli a più alta marginalità, danneggiandolo significativamente proprio nel primo trimestre. Le successive necessità di recupero (es. promozioni) hanno influito su questo ratio, che comunque, grazie alle azioni intraprese ed anche ai positivi mutamenti della composizione del costo del venduto, dovrebbe come detto assestarsi su valori non lontani a quelli dello scorso anno;
- Il costo dei servizi risente dell'incremento delle commissioni bancarie e delle correlate spese di contazione, entrambe derivanti dagli accordi definiti nel 2018. Si rende pertanto necessaria una spending review per mantenere il ratio sotto controllo, misura utile anche a compensare in parte i costi straordinari sostenuti per le azioni correttive necessarie dell'esercizio 2019. Naturalmente la spending review potrà dare effetti significativi solo dal 2020, visti anche i contratti in essere;
- Il costo del personale, dopo gli interventi adottati dal Socio nel passato, anche di natura straordinaria e/o restrittiva, che hanno ridotto la presenza dell'azienda sul mercato, tende adesso verso una normalizzazione, con un costo basato sugli FTE essenziali ad un modello di servizio che è il minimo indispensabile per la tenuta del fatturato. Purtroppo il costo della somministrazione del lavoro, il ritardo nell'individuazione delle sostituzioni ferie ed un fatturato compromesso dai primi 45 giorni dell'anno non consente nel 2019, nonostante i molteplici interventi posti in essere dal 1 marzo, una rilevante riduzione del ratio rispetto al 2018;
- Gli investimenti sono minimali e di spesa corrente, e per questo non riportati negli ammortamenti, rimandando l'attivazione delle spese previste dal piano a gennaio 2020, salvo che l'andamento della gestione consenta di anticiparli senza impatti negativi per il bilancio previsionale 2019;

- Il Fondo rischi “altre svalutazioni immobiliari” cresce di ulteriori 15.000 euro, portando così al completo il grado di copertura del rischio di credito concentrato, mentre gli altri rischi del genere sono tutti stati coperti con accantonamenti 2018;
- Il fondo “accantonamenti per rischi” cresce di ulteriori 10.000 euro, in previsione, per il 2020, di un grado di coverage completo dei rischi di soccombenza stimati dalla Società;
- I proventi finanziari sono stimati in funzione della reale possibilità di essere realizzati, mentre gli oneri comprendono sia quelli per i piani di rientro fornitori, che quelli per il costo del debito bancario stimati alle attuali condizioni, oggetto di contestazione, ma con percentuale d’utilizzo aggiustata sull’effettivo 2019;
- Il totale del risultato prima delle imposte sarà presumibilmente negativo per circa 36.000 euro.

A questa voce vanno sommate, ovviamente ad impatto peggiorativo sul deficit di bilancio, le imposte, il canone di servizio 2019 pari a 5.000 euro, a fronte della rimodulazione dei canoni del contratto di servizio, e il canone di affitto ipotetico per il 2019;

A tal proposito viene inserita a preventivo 2019 una voce denominata “canone di affitto”, volta ad ipotizzare la reale spesa per questa posta, tenuto conto che la Società, dopo l’Assemblea dei Soci, si attiverà immediatamente nei confronti del Socio per definirne l’importo sulla base delle seguenti considerazioni:

- ✓ L’assenza dell’esistenza del titolo di godimento perfezionato anche per il 2019;
 - ✓ Il Socio ribadisce anche per il 2019 il petitum così come per il 2018;
 - ✓ Il perfezionamento del titolo, o l’indennizzo, dovrà essere effettuato con accordo tra le parti e a fair value di mercato e dovrà valorizzare le migliorie apportate dalla società sul bene;
- **Il free cash flow mensile aziendale**, che in partenza era inferiore a 100.000 euro e sostanzialmente impiegato nella copertura dei piani di rientro dei fornitori e posizioni scadute verso l’industria, evidenzia una forte crescita (+20%) e si aggira intorno a un valore di ca. 120 mila euro. Tale importo conferma una rinnovata dinamicità finanziaria, sostenuta anche da politiche di supporto al fatturato in “contanti”. Salvo casi straordinari, o esigenze tattiche, non si prevede un utilizzo importante e costante delle nuove linee di fido accordate all’azienda, sempre che il contraddittorio instauratosi con Banca Intesa si risolva positivamente.

A seguire tabella esplicativa del free cash mensile generato dalla Società:

Descrizione	Financial Inflow	Financial Outflow
Contanti	450.000	
Asl distinta mese precedente	250.000	
Pos	200.000	
Piani di rientro		88.000
Fornitori RIBA		275.000
Fornitori R.D.		100.000
Stipendi		90.000
F24		200.000
Varie		25.000
Totale	900.000	778.000

Free Cash Flow	122.000
-----------------------	----------------

- **La posizione finanziaria netta aziendale**, grazie al nuovo piano commerciale e finanziario è migliorata di circa 300.000 euro, passando da un utilizzo pieno e continuativo del fido bancario ad un utilizzo pari al 65% circa, e da una disponibilità liquida attiva di circa 100.000 euro ad una di 250.000 euro;
- **Il merito creditizio è migliorato**, infatti l'azienda è riuscita a far riaprire i canali di accesso al credito, tanto da veder deliberati (e ad oggi prudenzialmente non utilizzati) 500.000 euro di nuove linee di credito, da parte di un altro istituto bancario.

1.3. L'outlook 2019

Naturalmente questi sono solo i primi segnali di una situazione che permane difficile e a rischio recessivo. **L'outlook 2019** (vedere due diligence AD Consulenza Srl e bilancio preventivo 2019 elaborato dalla Società) **conferma che il 2019 sarà un anno di transizione**, caratterizzato da impattanti misure di risanamento. **L'esercizio 2019 si chiuderà con ogni probabilità ancora in leggera perdita**, ma in misura attenuata rispetto al 2018 e certamente non paragonabile alla situazione prospettica di perdita che si era manifestata subito dopo il 13 febbraio.

Certamente nel 2019 e nei 3 anni del piano occorrerà tener conto anche dell'andamento del mercato di riferimento e dei suoi riflessi su un'azienda non ancora strutturata, che potrebbe tendere a subire e ricalcare passivamente i trend dello stesso (nel 2018 il mercato delle farmacie ha visto una contrazione di fatturato dell'1,8% sul 2017).

1.4. Le necessarie misure operative, di ripianamento della perdita e di ricapitalizzazione da parte del Socio

Un'azienda della distribuzione retail come Farmacia Terni Srl, che costruisce il proprio fatturato giorno per giorno, sulle singole transazioni, con scontrini medi di circa 14 euro, **dovrebbe avere una patrimonializzazione pari ad almeno il 10 % del fatturato.** Tale dimensione gli consentirebbe di affrontare con serenità le variabilità tipiche di questo comparto di mercato ed assorbire eventuali momenti negativi dello stesso.

Tenuto conto delle iniziative prontamente poste in essere dal management aziendale si segnala che le azioni necessarie con immediatezza che competono al socio unico Comune di Terni sono:

- 1. RIMODULAZIONE DEL CANONE DI SERVIZIO;**
- 2. RIPIANAMENTO DELLA PERDITA;**
- 3. RAFFORZAMENTO PATRIMONIALE.**

- 1. La prima azione posta in essere dal management per il rilancio operativo dell'azienda consiste nella rimodulazione con il Comune del canone di servizio.** Con Delibera G.C. n.140, in data 23.05.2019, il Comune di Terni ha provveduto a disciplinare la gestione del servizio farmaceutico e a modificare il contratto di servizio sottoscritto dallo stesso con la Società FarmaciaTerni Srl in data 19.09.2016.

Considerando che l'importo originario complessivo dei canoni è di 4 milioni di euro, da corrispondere per la durata del contratto di 10 anni e che la Società ha corrisposto al Comune di Terni per gli anni 2016,2017 e 2018 (ancorché non pagato, ma imputato a bilancio) un importo complessivo di euro 608.767,12, è stato oggetto di rimodulazione l'importo residuo di ca. 3,4 milioni di euro.

Le modifiche prevedono l'allungamento della durata del contratto dagli originari 10 anni a 12 anni a decorrere dal 2019, tale estensione permette di rimodulare le rate su importi annui più bassi, fermo restando l'importo complessivamente dovuto dalla Società al Comune di Terni di 3,4 milioni di euro. La scadenza del contratto e quindi della concessione viene di conseguenza prorogata dall'originario anno 2025 al 2030.

A seguire la nuova tabella dei canoni da corrispondere al Comune di Terni:

ANNO	CANONI
2019	5.000
2020	10.000
2021	50.000
2022	100.000
2023	200.000
2024	300.000
2025	350.000
2026	400.000
2027	450.000
2028	500.000
2029	510.000
2030	515.841
Totale	3.390.841

- 2. Per quanto riguarda il ripianamento della perdita dell'esercizio 2018, azione obbligatoria per legge ed indispensabile per garantire la sopravvivenza dell'azienda, essa consiste nella ricostituzione del capitale sociale al suo valore originario.**

Tale azione deve essere perseguita attraverso una ricapitalizzazione, in conformità a quanto previsto dall'articolo 2482 ter del codice civile ed in conformità al decreto legislativo n. 175/2016, recante "Testo Unico in materia di società partecipate dalla pubblica amministrazione", il quale prevede che le amministrazioni pubbliche possono provvedere al ripiano delle perdite delle società partecipate entro i limiti definiti dallo stesso Testo Unico e dalla normativa comunitaria sugli aiuti di stato.

La Società inoltre, a supporto dell'azione indispensabile che deve avvenire ad opera del Socio, ha già posto in essere azioni correttive ed un piano di risanamento che ha già prodotto i primi risultati, prevede con questo Piano Industriale il ritorno all'utile nell'arco di 3 esercizi (si ipotizza fin dal 2020) e svolge un servizio pubblico la cui interruzione potrebbe comportare grave pregiudizio alla collettività, valore costituzionale tutelato dall'art. 32 della Costituzione, nonché in ipotesi potenziali pericoli per la sicurezza pubblica e l'ordine pubblico, fattispecie richiamate dal D.Lgs. n. 175/2016, art. 14, co. 5.

- 3. La terza azione da porre in essere consiste nel rafforzamento patrimoniale della Società, necessario per permettere all'azienda la sostenibilità economica e finanziaria del Piano Industriale.**

Il rafforzamento patrimoniale **potrebbe avvenire da parte del Socio mediante un aumento di capitale di importo pari a circa un milione di euro nelle modalità individuate dal Socio stesso.** Esso potrebbe anche in ipotesi avvenire mediante conferimento di beni strumentali

all'attività d'impresa, soluzione peraltro prevista anche dall'art. 25 del Contratto di Servizio (Patrimonio assegnato) che consentirebbe di ricapitalizzare la società senza ricorrere ad un esborso finanziario da parte del Comune.

Per quanto riguarda la necessità e l'urgenza delle operazione sopra elencante - oltre che alle risultanze del bilancio 2018, della situazione al 31 marzo 2019 e del preventivo 2019 - si rimanda anche al verbale del 13.02.19 dell'Assemblea ordinaria della Società, nel quale il Comune citando la delibera della Giunta municipale n. 209 del 21.12.2018 si è impegnato a supportare *“il rilancio operativo e il potenziamento patrimoniale”* della Società. Inoltre tali azioni si configurano fondamentali per supportare il Piano Industriale nel triennio 2020-2022.

1.5. Le macro linee di azione sul conto economico

Al fine di comprendere meglio le azioni a valere sul conto economico che si sono intraprese dall'insediamento del nuovo Amministratore e che si sostanzieranno con questo Piano Industriale, si può realizzare una semplificazione concettuale finalizzata a rappresentare la redditività dell'azienda nel 2018.

Nel 2018 infatti i 100 euro di ricavi aziendali venivano così ripartiti fra i costi:

- **65 impegnati dall'acquisto merce;**
- **26 dal costo personale;**
- **5 dalle spese per servizi;**
- **2 dagli ammortamenti;**
- **1 dalla gestione finanziaria.**

Residuando un reddito ante imposte di solo 1 euro, che tra l'altro non tiene conto del canone di servizio, del petitum del Comune per l'affitto e degli accantonamenti ai fondi rischi e perdite su debiti/crediti.

E' chiaro che in questa situazione il piano industriale, dal punto di vista del conto economico, deve puntare sinteticamente da un lato ad incrementare i Ricavi e dall'altro a ridurre o stabilizzare i maggiori comparti di costo, pur in una logica di sviluppo dell'azienda.

Tutta la trattazione successiva sarà dunque orientata a dettagliare le azioni di ogni singola direttrice.

2. Contesto Competitivo

2.1. Andamento economico locale

Il primo trimestre dell'anno 2019, per quanto riguarda il territorio di riferimento, ha registrato un saldo negativo tra le imprese che hanno aperto e quelle che hanno chiuso l'attività.

Tra gennaio e marzo 2019:

- 438 aziende si sono iscritte al Registro delle Imprese della Camera di Commercio di Terni;
- 478 aziende hanno chiuso la loro attività;
- 116 aziende hanno avviato la procedura di liquidazione (+18,4% in più rispetto allo stesso trimestre del 2018).

A livello generale nel primo trimestre del 2019 si registra il -15% in meno di iscrizioni (sono state -91 in valore assoluto), con flessioni del 63% nel settore cooperativo e del 50% nell'industria.

Il dato relativo all'occupazione registra invece una sostanziale stabilità, i dati più aggiornati sono quelli relativi al IV trimestre 2018 (elaborazione dati Inps su dati desunti dal Registro Imprese ndr) che segnano un +1% sul numero degli addetti in provincia di Terni rispetto al IV trimestre del 2017.

Tra i settori, crescono gli addetti nei servizi alle imprese del 2,2%, nel comparto dell'industria dell'1,8% e nel turismo dell'1,4%. Si assottiglia invece il mercato occupazionale nel comparto dell'assicurazione e del credito che perde il 2% degli occupati.

2.2. Analisi del settore farmaceutico

Il mercato delle Farmacie è stato oggetto negli ultimi anni di molteplici cambiamenti, soprattutto in termini di redditività e di prospettive di crescita, tali per cui anche il sistema bancario, già dal 2015, ha posto maggiore attenzione a tale settore.

I dati relativi al 2018 evidenziano un -1,8% del fatturato rispetto al 2017, mentre le vendite da ricetta registrano un calo del -5,4% negli ultimi 5 anni.

Tale scenario ha necessariamente richiesto di riconsiderare il tradizionale modello di farmacia e di modificare anche la professionalità e l'approccio del farmacista nei confronti del cliente.

Sono diventati determinanti per la tenuta del fatturato di Farmacia e la sua marginalità comparti di prodotto nuovo e storicamente complessi da affrontare: cosmesi, make up, veterinaria, integratori etc.

I competitor extra-farmacia, in sostanza la Grande Distribuzione Organizzata alimentare e non, sono diventati sempre più forti in questi 5 anni ed ogni player di rilievo ha ormai sviluppato un proprio modello ed una propria presenza nel segmento del parafarmaco.

Il settore farmaceutico, nei prossimi anni, sarà soggetto ad ulteriori significativi cambiamenti, dati anche dagli acquisti online che stanno prendendo sempre più piede nel mondo dei prodotti di libera vendita del canale e dal moltiplicarsi di catene di Farmacie di proprietà ed in franchising.

Il modello tradizionale di farmacia si evolverà ulteriormente, fino a non esistere più in un'unica forma, i nuovi competitor avranno una forza finanziaria e negoziale fino ad oggi sconosciuta, mentre il prezzo dei farmaci, oggi una variabile piuttosto rigida, diventerà più flessibile.

3. Strategie di sviluppo

Di fronte a queste storiche sfide la strategia che la Società FarmaciaTerni Srl intende adottare si basa sulla seguente filosofia:

MISSIONE

Diventare lo strumento pubblico di riferimento nel settore della Farmacia Sociale, coniugando capacità di generare valore economico con un ruolo di primo piano nel sistema di welfare cittadino. Tornare ad essere uno dei principali “Asset” della città sia dal punto di vista patrimoniale che economico, un asset in grado di creare valore rammentando che il cliente è prima di tutto un cittadino proprietario dell’azienda.

VISIONE

Creare una rete di Farmacie interconnessa al sistema di welfare della città, capace di interpretare i bisogni del cittadino e trarre il proprio reddito dalla qualità del servizio e mai da rendite di posizione.

Un modello di Farmacia Sociale, che rappresenti un baluardo del Sistema Sanitario Nazionale nei quartieri, a supporto di tutti i cittadini e che sia al servizio trasversale di:

- Tutte le fasce sociali, tanto della clientela con maggiore capacità di reddito (che vuole e può investire nel proprio benessere), quanto della clientela meno abbiente attraverso lo sviluppo di panieri di prodotti a prezzo calmierato, anche in alcuni casi a margine ridottissimo;
- Tutte le età, ma concentrata soprattutto su quelle più deboli, bambini ed anziani;
- Tutti i diversi interessi ed inclinazioni dei cittadini ma fortemente specializzata: dallo sport, alla medicina naturale, alla bellezza, all’infanzia, alla veterinaria.

Un’azienda, che alla fine del proprio percorso di risanamento e rilancio, diventi un simbolo della città e della regione per efficienza sociale, economica nonché capacità di creare in modo sano e meritocratico occupazione e sviluppo.

VALORI

Impostare la Farmacia come un modello tradizionale nella forma, ma innovativo nell'offerta e nella proposta, affinché diventi il luogo centrale degli acquisti del cittadino-consumatore rispetto alle alternative proposte dalla GDO.

POSIZIONAMENTO

FarmaciaTerni Srl, si posizionerà nel mercato di riferimento come proposta di:

- Farmacia Sociale, di prossimità, orientata tanto all'assistenza nell'aderenza terapeutica e nella presa in carico delle malattie, quanto attenta ai cittadini protagonisti di un nuovo stile di vita centrato sul benessere;
- Farmacia del futuro focalizzata su vendite libere, altamente specializzata e con prodotti innovativi;
- Farmacia semplice e di quartiere, amichevole per il cittadino e caratterizzata dalla grande esperienza e professionalità del personale, dove si arrivi con poca attesa al banco e non si scelga da soli, ma con il consiglio del nostro esperto farmacista;
- Azienda fortemente interconnessa con il sistema Assofarm, ma attenta a lavorare insieme e fare squadra con Federfarma.

4. Costi del Personale e Ri-Organizzazione Interna

Nel 2018 l'azienda - con un modello di servizio (orari di apertura per singola farmacia) sostanzialmente sovrapponibile al 2019 – impiegava 56 FTE (full time equivalent) tra Direzione e Rete, al netto ovviamente delle sostituzioni, per un peso del costo complessivo del personale sul fatturato pari al 25,60%.

Dopo le prime azioni correttive sul costo del personale l'azienda impiega attualmente 52,7 FTE medi di cui n. 45,7 manodopera diretta (personale operante in farmacia) e n. 7 indiretta (direzione).

Questo organico è quello minimo indispensabile per affrontare il piano industriale con un modello organizzativo caratterizzato da aperture di front office compatibili con le previsioni di tenuta dei volumi produttivi e con un buon livello di servizio al cittadino.

Sui costi del personale di questo organico per il 2019 incidono purtroppo i costi del lavoro somministrato - decisi in accordo tra il precedente Amministratore ed il Socio in un momento del

tutto straordinario - che hanno determinato un onere aggiuntivo, a parità di FTE, di circa 45.000 euro l'anno, nell'ottica attuale non produttivi.

Le vicende precedenti hanno anche determinato un forte ritardo nell'azione dell'azienda volta ad individuare risorse per le sostituzioni estive, in un anno già critico tra le farmacie umbre su questo tema. **Tale ritardo comporta attualmente un'indisponibilità di FTE sostitutivi a copertura del piano ferie**. Qualora come probabile la Società non riuscisse ad identificarli in tempo utile, sarebbe costretta, per il periodo luglio-settembre, ma potenzialmente fino a novembre, a ridurre gli orari di apertura ed il servizio al front office, raggiungendo in questi mesi i 40,9 FTE medi. Tale riduzione di costi in ipotesi non compenserebbe la minore marginalità dovuta alla naturale contrazione del fatturato. Ciò a dimostrazione che in un'azienda strutturata in modo sano e con un modello di servizio valido ed accurato, politiche eccessivamente recessive sul numero di risorse non sono efficaci per migliorare la redditività aziendale.

Va inoltre segnalato che sui Costi del Personale potrebbe gravare un onere aggiuntivo oggi non preventivabile per il mancato rinnovo del CCNL Assofarm applicato alla totalità dei dipendenti aziendali, ad eccezione dell'unico dirigente. Tale contratto è stato stipulato in data 22.07.2013 con scadenza 31.12.2015 e gli anni seguenti al 2015 sono stati caratterizzati da un tacito rinnovo dello stesso.

Questo tacito rinnovo comporta che, nell'esercizio in cui l'azienda andrà a siglare il nuovo CCNL con i dipendenti dovrà corrispondere un indennizzo, una tantum, a copertura dell'intervallo temporale intercorso dalla scadenza naturale, indennizzo che l'azienda non ha accantonato negli anni di competenza.

E' infine da notare che su 46 dipendenti assegnati ai servizi di Farmacia/Parafarmacia, 3 unità sono disabili con gravi problematiche, 17 dipendenti hanno prescrizione Dlgs 81 e 7 dipendenti usufruiscono della legge 104.

4.1. Analisi della attuale struttura del personale

PERSONALE INDIRETTO

La Direzione è composta da:

- n. 1 dirigente;
- n. 1 quadro;
- n. 5 impiegati amministrativi;

Il fatturato per dipendente indiretto è quindi 1,53 milioni di euro contro i circa 2 milioni di euro del benchmark regionale.

A causa di un modello obsoleto di matrice burocratica e frutto di scelte non orientate alla competizione di mercato, la Direzione non si è dotata di una chiara organizzazione per ruoli interni, non dispone di un Responsabile Amministrativo, ed anche le deleghe del Dirigente, che in realtà copre tutte le aree di responsabilità, appaiono mal concepite.

PERSONALE DIRETTO

I dieci punti vendita di FarmaciaTerni Srl prevedono la presenza di:

- n. 7 direttori di ruoli;
- n. 2 sedi temporanee, come indicato dal Testo Unico sulla legge sanitarie;
- n. 1 Farmacista collaboratore Responsabile di parafarmacia ai sensi delle disposizioni previste per le Parafarmacie;
- n. 23 a cui si aggiungono n. 4 unità per sostituzione ferie estive (pari a 3,5 FTE);
- n. 12 dipendenti con qualifica di ausiliario/comMESSO;
- n. 2 infermieri (dai 4 originari – con conseguente riduzione dello strategico servizio).

Il rapporto tra manodopera indiretta su diretta è dunque pari al 13% contro il 9% circa del benchmark regionale, mentre il fatturato per addetto diretto è pari a 207.000 euro.

Il costo medio per FTE è pari ad oltre 44 mila euro a causa di:

- Anzianità media elevata;
- Applicazione di superminimo ad personam in applicazione dei vecchi CCNL;
- Indennità quadri;
- Rivalutazione TFR.

Quanto sopra esposto evidenzia come la chiave di lettura del modello organizzativo attuale e prospettico, storicamente incentrata sul numero di unità operanti in azienda, sia invece da concentrare prevalentemente sul costo generato dall'attuale organico per FTE e sulla sua produttività.

In tal senso, una politica del personale orientata all'incentivazione all'esodo da parte delle figure in possesso dei requisiti richiesti potrebbe rappresentare una fonte di generazione di risparmi e creare le premesse per un assetto organizzativo avente caratteristiche qualitative quantitative coerenti con lo sviluppo del Piano Industriale.

A tal fine, è fondamentale analizzare la delibera di C.C. n. 172 del 27.12.18, avente ad oggetto “revisione ordinaria delle partecipazioni societarie possedute dal Comune di Terni in ottemperanza dell’art. 20 del dlgs 175/2016”. In essa, tra le azioni di razionalizzazione, evidenziate dal Socio, si precisa come una forte criticità della società sia rappresentata dall’elevato numero di dipendenti. Nella stessa delibera si suggeriscono percentuali di riduzione lineare di tale voce di spesa, che risultano slegate da qualsivoglia considerazione di natura gestionale.

Ribadendo che in un’azienda di servizi e “labour intensive” il fattore produttivo lavoro rappresenta la principale variabile di generazione del valore, è fondamentale invece centrare l’obiettivo della riduzione dell’incidenza del costo del personale sul fatturato, operando nella direzione di un incremento dei volumi d’affari ed aggredendo il problema “riduzione del costo medio per FTE”, e non semplicemente riducendo il numero dei dipendenti, misura che, ai livelli attuali, danneggia l’efficacia del modello di servizio e quindi il fatturato.

A tal proposito si osservi che il fondamentale rapporto tra costi del personale e fatturato si attesta per il 2018 al 25,60%, rispetto al benchmark regionale che ruota attorno al 21%.

Pertanto questo piano incentra l’azione sul fondamentale comparto “costi del personale” mirando a ridurre progressivamente questo indice lavorando sul doppio fronte riduzione del costo/FTE tramite esodi incentivati e crescita del fatturato:

Ratio	2018	2019	2020	2021	2022
Costo personale/fatturato	25,60%	25,29%	24,25%	23,21%	21,17%

Il piano di revisione costi del personale, grazie alle misure urgenti infrannuali 2019 che si ripeteranno nel triennio 20/21/22 e grazie al previsto strumento del piano di esodi incentivati va dunque nel senso di:

- Migliorare il Ratio costi del personale/fatturato secondo la tabella sopra esposta;
- Migliorare il mix manodopera diretta/indiretta riducendo appena possibile a 5 il numero del personale di direzione e migliorando il costo medio per FTE della stessa;
- Migliorare il fatturato medio per addetto diretto raggiungendo il traguardo dei 230.000 euro;
- Ridurre il costo medio per FTE.

Un piano siffatto implica il superamento dei vincoli contenuti nella delibera di C.C. n.175 del 27.12.18 e la possibilità da parte dell’Amministratore Unico di attuare il processo decisionale,

anche in materia di politica del personale, svincolato dal regime autorizzativo, attualmente in vigore, fatta salva, la sana e leale collaborazione dovuta al Socio e alle sue articolazioni.

L'applicazione di tale piano comporta a regime ed in modo progressivo una Riorganizzazione della Direzione incentrata solo su queste 5 figure, dalle 7 attuali, tutte full time:

1. Dirigente, responsabile di tutta la Direzione Operativa dell'azienda;
2. Impiegato/a Amministrativo Responsabile Acquisti e Vendite;
3. Impiegato/a Amministrativo Responsabile Amministrazione Finanza e Controllo;
4. Impiegato/a Amministrativo Responsabile Personale, Organizzazione, Informatica;
5. Impiegato/a Amministrativa e di Segreteria.

Dal punto di vista della Riorganizzazione della Rete, l'applicazione di un piano di interventi sul personale connesso ad uno che prevede incrementi del fatturato, deve prevedere una profonda

rivisitazione della stessa, già in atto per mezzo delle misure correttive 2019, che seguirà le seguenti linee guida:

- Efficientamento logistico delle farmacie per un più veloce assorbimento delle stesse e maggiore presenza del personale tutto a servizio della clientela;
- Snellimento delle procedure burocratiche e re-engineering delle procedure informatiche per liberare il tempo del personale dedicato alla gestione e aumentare quello a servizio del cliente;
- Ausiliari sempre più presenti al front office per le rispettive aree di competenza previste dalla legge;
- Affinamento della composizione dei team delle Farmacie secondo le logiche di necessità specifica del mercato di riferimento del singolo punto vendita;
- Personale formato adeguatamente non solo in termini professionali specifici, ma anche alla gestione manageriale della Farmacia, alla gestione del tempo, alla relazione con il cliente ed alla risposta tempestiva ai suoi bisogni espressi o latenti.

Da ricordare che un'azienda di questo tipo, caratterizzata peraltro da un rapporto di fatturato ASL/contanti storicamente pari a 35/65 contro il benchmark regionale 40/60 (*e che le prime azioni correttive di questo 2019 stanno spostando sempre più verso la crescita della quota contanti come vuole l'innovazione di mercato*), richiede innesti di personale di qualità nel rispetto della discesa del ratio nel piano, poiché il cliente produttore di questo tipo di fatturato ha bisogno di una cura maggiore.

E' innegabile infine che per un'azienda "labour intensive", nella quale l'80% dei clienti si serve del punto vendita recandosi immediatamente al banco e affidandosi al consiglio del farmacista/ausiliario (*e proprio su questa abitudine FarmaciaTerni Srl intende posizionarsi piuttosto che sull'autoservizio*) le risorse umane rappresentano in realtà capitale umano ed un investimento determinante.

Si noti in proposito come il benchmark regionale, pur avendo nel quinquennio 2013/2018 portato i costi del personale da 3,6 a 4,6 milioni di euro (+1 milione e +33% circa) ha portato il rapporto costo del personale/utile dal 5 al 20%.

La Società si riserva comunque la possibilità, solo in caso di emergenza e nei termini previsti dalla legge, di far ricorso alla soluzione offerta dal "contratto di solidarietà difensiva" o ad altre misure concordate con i sindacati, che permettano in ogni caso di conseguire gli obiettivi di *ratio* aziendali prefissati.

5. Revisione ciclo Acquisti e Magazzino

FarmaciaTerni Srl attua le proprie politiche di approvvigionamento, **che attualmente pesano per oltre il 65% del fatturato aziendale**, acquistando direttamente dal canale industria per oltre il 50% dei propri fabbisogni. La parte complementare viene comprata attraverso il canale della distribuzione intermedia (grossisti). L'azienda ha indetto un bando di gara per selezionare i fornitori ai quali ricorrere per l'approvvigionamento dei medicinali, aggiudicando il primo lotto della medesima procedura selettiva nel giugno 2018 e siglando un contratto di fornitura ad ottobre dello stesso esercizio, valido per due anni, con Unico SpA.

Il secondo lotto della gara, andato tecnicamente deserto, in quanto tutti i concorrenti (tre) hanno preferito fare offerte solo per il primo lotto, viene assegnato quotidianamente attraverso procedure selettive di mercato con la logica del "best price" inserita all'interno delle procedure utilizzate dal software gestionale.

Oggi l'azienda è caratterizzata dall'assenza di un magazzino centrale e quindi già dotata di magazzini periferici sui punti di vendita (con funzionalità molto da migliorare). Ciò nonostante non riesce a trasformare questo assetto organizzativo - che dovrebbe facilitare la connessione tra sell in e sell out, minimizzare il magazzino e massimizzare la rotazione a parità di soddisfazione della richiesta cliente - in un adeguato costo del venduto, oggi come dicevamo pari al 65% e lontano dal benchmark regionale (62,8% nonostante una ripartizione del fatturato asl/contanti più sfavorevole).

La motivazione del problema risiede: (i) nell'assenza di strumenti di controllo del costo del venduto (da condividere ed utilizzare con il personale di rete); (ii) nella formazione di un

magazzino troppo ampio in termini di referenze; (iii) nel mancato coordinamento in acquisto e in vendita di una visione univoca sulle referenze per classi di prodotto.

Occorre infatti introdurre in Direzione una figura di coordinamento con la responsabilità di gestione delle proposte di acquisto (sempre coordinate ed approvate dal dirigente); ad oggi l'organizzazione è imperniata su due esperte Farmaciste di Rete, una per l'area del Farmaco, l'altra per quella del Parafarmaco, che - pur avendo competenza e professionalità - non possono avere una visione d'insieme e di connessione con tutti i punti vendita.

Il piano su questo comparto prevede dunque azioni secondo le seguenti direttrici:

- Rivedere il ciclo acquisti liberando dall'onere i due direttori di farmacia che attualmente affiancano il dirigente nelle proposte che quest'ultimo verifica ed approva; riportare tra le funzioni di direzione un Responsabile Acquisti e Vendite che, in uno con il Direttore Operativo, si occuperà della interconnessione tra la strategia dell'azienda e le necessità della rete, ottimizzando il flusso acquisti e vendite;
- Rinegoziare tutti i contratti di acquisto sul libero mercato, massimizzando per quanto possibile il ricorso diretto all'industria attraverso la stipula di accordi quadro che prevedano: miglioramento degli sconti commerciali, dilazioni di pagamento migliorative e significativi premi di fine anno al conseguimento dei target concordati;
- Contrarre il magazzino fino al traguardo di fine piano di euro 1 milione almeno (dall'1,55 milioni di fine 2018), mantenendo comunque alto il livello di servizio ed assortimento per farmacia;
- Ridurre e reingegnerizzare il numero di referenze e l'ampiezza/profondità delle stesse, implementando processi di selezione ispirate dal criterio del category e tecniche espositive di visual merchandising.

Queste azioni hanno l'obiettivo di migliorare il ratio costo del venduto su fatturato, secondo la seguente progressione:

	2019	2020	2021	2022
Costo del venduto	65,14%	64,24%	63,71%	63,07%

E contestualmente migliorare le premialità secondo la seguente progressione:

	2020	2021	2022
Acquisti targetizzati	3.500.000	3.800.000	4.000.000
% media premi	1,40%	1,70%	2,00%
Premi fine anno	50.000	65.000	80.000

6. Costi dei Servizi e Spending Review

La dimensione dell'aggregato "Spese per prestazione di servizi" si attesta per l'esercizio 2018 a euro 537 mila (**al netto della posta contabile "contratto di servizio Comune)** pari al 5% del valore del volume d'affari, in linea con l'andamento dell'anno precedente.

Si compone al suo interno di un'ampia articolazione di "voci", circa 30, necessarie al corretto e ordinario svolgimento della complessiva gestione aziendale.

Tali voci di costo sono riconducibili a tre principali 3 macro categorie:

- **Licenze e canoni assistenza software:**

- ✓ Gestionale Winfarm;
- ✓ Inaz gestione paghe;
- ✓ Teamsystem contabilità.

- **Servizi inerenti la gestione caratteristica:**

- ✓ Trasporto interno di medicinali tra farmacie;
- ✓ Tariffazione delle ricette;
- ✓ Commissioni bancarie
- ✓ Ritiro e gestione del contante
- ✓ Pulizie;
- ✓ Sorveglianza;
- ✓ Telefoniche ed energia elettrica;

- **Servizi correlati alla gestione accessoria**

- ✓ Legali e Notarili
- ✓ Assicurazioni.

La classificazione sopra esposta evidenzia la totale assenza di risorse destinate a finanziare le fondamentali leve del marketing, della comunicazione, della promozione, della ricerca e sviluppo, delle iniziative istituzionali e nei punti vendita. Tale mancanza di investimenti, in considerazione

della natura commerciale dell'azienda, ha contribuito in modo determinante alla stasi del fatturato, alla perdita di fiducia e fidelizzazione dei clienti e alla scarsa visibilità nel mercato di riferimento.

Nel primo trimestre 2019, inoltre, si è assistito ad un incremento del *ratio* fino al 5,7% in ragione di fatti gestionali parzialmente riguardanti il 2018, che hanno determinato un aumento di talune voci di costo.

In particolare:

- L'impatto delle spese di commissione legate alle transazioni Pos, in applicazione dei contratti in vigore che saranno oggetto di trattativa nell'anno in corso;
- Costi incrementali legati ai servizi di contazione in ragione del nuovo rapporto bancario instauratosi nel 2018;
- Costi di natura straordinaria, legati alla fase congiunturale dell'azienda.

E' stata dunque intrapresa un'intensa azione di spending review che viene articolata su tutte le principali voci sopra elencate e che si pone il duplice obiettivo di:

- Mantenere il ratio spese per servizi/fatturato in un intervallo compreso tra 5 – 5,5 % come esposto in tabella:

Ratio	2018	2019	2020	2021	2022
Servizi/Volume di produzione	4,97%	5,54%	5,22%	5,22%	5,23%

- Liberare risorse crescenti per gli investimenti destinati a sostenere la formazione del personale addetto alla vendita, le iniziative promozionali, la comunicazione e le attività di brand building

Le attività di spending review richiedono tipicamente orizzonti temporali di medio periodo prima di generare ritorni significativi; tale rigidità dipende dall'esistenza di vincoli contrattuali che rendono non immediate l'attuazione di politiche di rinegoziazione, la selezione di fornitori per mezzo di procedure selettive aperte al mercato che richiedono tempi di lavorazione talvolta articolate.

Le prime iniziative intraprese in corso hanno riguardato:

Voce di costo	Attività svolta	Risparmio stimato
Elettricità e gas	In attesa di preventivo da parte di altri fornitori	10%
Pagine gialle	Inviata disdetta contratto	100%
WAYAP - cartellonistica	Contratto disdetto	100%
Telefonia e servizi internet	In attesa di preventivo da parte di altri operatori	25%
Servizio ritiro incassi e contazione	Sondaggio del mercato al fine di individuare fornitori alternativi	30%

Oltre all'azione sulle commissioni bancarie che verrà intrapresa nell'ambito della riorganizzazione del rapporto con la Banca di riferimento.

Sempre nell'ambito della complessive azioni di revisione di spesa l'azienda si concentrerà anche sulla voce "costi per godimento di beni di Terzi".

Tale voce rappresenta oggi il 2,2% del volume di produzione. Nelle prossime settimane saranno analizzati tutti i contratti in essere al fine di produrre un quadro riepilogativo delle scadenze contrattuali e comunque saranno attivati contatti con gli attuali proprietari al fine di verificare possibili emendamenti ai rapporti attualmente in essere.

L'evoluzione in termini percentuali di tale aggregato di spesa dipenderà in parte anche dalle scelte future operate dal Socio circa il perfezionamento dei titoli di godimento di taluni immobili, per i quali il processo decisionale è in corso di definizione.

7. Controllo di gestione, Budgeting e Forecasting

L'azienda non ha identificato un Responsabile Amministrazione Finanza e Controllo.

Non riesce a produrre con facilità situazioni economiche e patrimoniali trimestrali (bilanci di verifica). Non riesce a produrre con semplicità e tempestività periodici rendiconti economici mensili né per azienda, né per punto vendita. Tutto ciò nonostante l'investimento in un progetto di controllo di gestione oggi sostanzialmente senza output a causa delle difficoltà operative affrontate nell'ultimo anno che non hanno reso agevole lo sviluppo del programma. L'azienda non produceva con la necessaria periodicità reportistica direzionale di nessun tipo e non era in grado di produrla neanche "on demand".

In queste condizioni l'azienda non era in grado di controllare il suo andamento, nemmeno elementare, neanche a consuntivo, men che meno previsionale. Il sistema di budgeting, controlling

e forecasting è dunque inesistente, con problemi enormi per chi deve prendere decisioni tempestive sia a livello centrale che a livello periferico.

L'intervento che vuole realizzare la Società parte dalla base e si articola nella creazione dei seguenti output per vari step, da costruire ed utilizzare man mano entro fine 2019 (primi 2 punti) e il primo anno del piano (secondi 3 punti):

1. Costruire un report del fatturato, della sua composizione e della sua marginalità, per azienda e punto vendita, settimanale gestionale e “contabile” mensile (*il 18 del mese successivo alla data dell'evento es. 18 febbraio per 31 gennaio*) che consenta di verificare gli obiettivi e misurare gli scostamenti;
2. Costruire con semplicità bilanci di verifica “contabili” trimestrali da prodursi entro i primi giorni del secondo mese successivo alla data di verifica (*es. 10 maggio per 31 marzo*);
3. Costruire un conto economico gestionale mensile fino al margine di contribuzione per il 27 del mese successivo alla data dell'evento (*es. 27 febbraio per 31 gennaio*);
4. Costruire un affidabile conto economico mensile fino all'utile ante imposte per il 27 del mese successivo alla data dell'evento (*es. 27 febbraio per 31 gennaio*);
5. Costruire un budget di conto economico completo per l'azienda, ed almeno di fatturato e costo del venduto (e quindi primo margine) per i punti vendita, dando obiettivi al personale, riscontrando i risultati tutti i mesi (*entro il 18 e il 27 del mese successivo, in due momenti distinti*), rendendo possibile individuare per tempo le necessarie azioni correttive.

Infine, particolare rilevanza sarà attribuita alla predisposizione di strumenti e indicatori che soddisfano gli obblighi introdotti dal Dlgs 14/2019 e le esigenze di controllo espressi dal Socio, dal punto di vista societario e di ordine amministrativo.

8. Riorganizzazione punti vendita FarmaciaTerni Srl

E' evidente che una delle cause della stasi del fatturato dell'azienda sia una rete di Farmacie che hanno un layout di punto vendita assolutamente non adatto alle moderne esigenze di un adeguato incontro commerciale e di servizio farmacia/cittadino.

Numero 6 punti vendita su 10 hanno una location adeguata (ad eccezione quindi di Farmacia Falchi, Farmacia Ospedale 2 – zona viale Trento, Farmacia Comunale 5 – zona ospedale, su cui torneremo

in seguito), in un caso invece si tratta di una Farmacia “dispensario” in un bacino commerciale inesistente (Marmore).

In generale le Farmacie evidenziano:

- Nessun family feeling di rete (nemmeno la stessa insegna, nemmeno lo stesso marchio);
- Nessuna relazione, fin dal nome della Farmacia, con il quartiere di riferimento;
- Punti vendita perlopiù vetusti ed antiquati;
- Layout dei punti vendita antiquato, con spazio dedicato al cliente penalizzato a vantaggio dell’esposizione della merce in una logica poco consona al concetto di moderna farmacia;
- Layout dei punti di vendita poco agevoli nei quali la clientela è costretta a fare la coda senza aree di comfort e non può rifornirsi da sola a causa dell’assenza di un category management.

Le migliorie complessive di punto vendita implicano pesanti investimenti: ri-stilizzare una Farmacia comporta un investimento di 30/50.000 euro, rifarla completamente 120/180.000 euro; **si sta pertanto valutando l’opzione del revamping** che consiste in interventi limitati ed immediati in tutte le farmacie nel corso del 2020 di valore massimo di 100.000 euro totali, per costruire una immagine unica di rete partendo dalle insegne, ridare aria, spazio, luminosità, family feeling di base alle stesse, nella filosofia “arrivare presto al banco e fruire del consiglio del farmacista”.

Oltre ad un revamping complessivo uno degli interventi più urgenti, da posizionare ad inizio 2020, sarà lo spostamento della Farmacia di Viale Trento (una tra le più inadeguate come location) nella nuova sede a 200 metri da quella attualmente utilizzata. I nuovi spazi sono già disponibili in virtù di un contratto di locazione stipulato il 13.07.18 e di un contratto di restyling completo del costo di circa 120.000 euro già firmato dal precedente amministratore, di cui 50.000 euro già anticipati (il dato dell’anticipo equivale alla percentuale prevista dal bando ed erogato in sede di aggiudicazione della gara). L’immobile ha una superficie di ca.100 mq e l’importo del canone è di euro 1.500 mensili.

In altri termini l’azienda paga già un canone di locazione sui nuovi locali, ancora inutilizzati, canone che si va ad aggiungere a quello dei locali attualmente occupati.

Lo spostamento si rende indispensabile per:

- Posizionare la Farmacia in una sede consona;
- Chiudere uno dei due contratti di affitto passivi;
- Valorizzare un contratto di ristrutturazione edilizia già in parte affrontato;

- Dare alla Farmacia una prospettiva di maggior fatturato ed alla clientela un servizio adeguato in un quartiere strategico della città.

L'investimento ulteriore rispetto quello già sostenuto è di circa 80.000 euro una tantum, che nel business plan interno semplificato verrà ripagato in 3 anni e di cui i benefici sulla redditività saranno visibili negli anni successivi.

Secondo quanto previsto dall'art. 11 dello Statuto della Società (Decisioni dei soci: competenze e diritti particolari), l'approvazione del piano triennale da parte del Socio implica la consapevolezza, da parte dello stesso, anche del piano di investimenti contenuto nel piano e descritto nel presente documento, la cui implementazione dovrebbe avvenire senza ulteriori formalità di natura amministrativa e/o statutaria.

Opzioni reali su rete vendita:

Questo Piano Industriale è stato realizzato in una logica prudentiale e partendo dalla situazione attuale, pertanto nei conti economici previsionali del Piano le opzioni reali vengono valutate separatamente e non vengono valorizzate, perché prevedono a monte la modifica effettiva del "piano di zonizzazione".

Il piano di zonizzazione (ex pianta organica) è modificabile solamente negli anni pari ed è caratterizzato da un iter che si è ridotto e semplificato negli anni. Il documento di programmazione viene redatto dai competenti uffici comunali, sulla base di taluni indicatori, legati intimamente alle dinamiche contenute nel Piano regolatore generale. La volontà del legislatore di accrescere le dinamiche competitive di settore ha consentito negli ultimi anni di istituire e prevedere nuove aperture che dovranno essere definite dai competenti uffici, si auspica anche attraverso il coinvolgimento delle parti pubbliche e private in termini di concertazione delle politiche di programmazione.

Tale intervento potrebbe comportare la soluzione di due problemi cronici di location della nostra Rete, quelli delle sopra menzionate Farmacie Falchi e Comunale 5 e l'apertura di una Farmacia aggiuntiva.

Farmacia Falchi

Problemi reali: è la seconda nostra Farmacia della zona ZTL (dopo quella di Corso Tacito), ha un bacino commerciale limitatissimo, la possibilità di accesso dall'esterno è quasi nulla, la visibilità è nulla, è forte la concorrenza di una ulteriore Farmacia a 200 metri e di una Parafarmacia a fianco.

Riposizionamento auspicato: nelle vicinanze, fuori dalla zona ZTL, in una zona di flusso veicolare, con possibilità di sosta anche temporanea, vicina ad altre attività commerciali.

Effetti attesi: incremento del fatturato, incremento della rotazione della merce e della marginalità.

Stima dell'investimento e della messa a reddito: 120.000 euro una tantum, che nel nostro business plan interno semplificato si ripagheranno in 4 anni, portando poi a reddito l'incremento di fatturato negli anni successivi.

Farmacia Comunale 5 (zona ospedale)

Problemi reali: farmacia obsoleta, in posizione residuale rispetto al cuore del quartiere, bacino commerciale limitatissimo, lontana dalla viabilità principale, caratterizzata da visibilità nulla e dalla concorrenza di una ulteriore Farmacia a 200 metri.

Riposizionamento auspicato: vicino e di servizio all'Ospedale, in una zona di flusso veicolare, con possibilità di sosta anche temporanea e in zona di grande visibilità.

Effetti attesi: incremento del fatturato, incremento della rotazione della merce e della marginalità.

Stima dell'investimento e della messa a reddito: 120.000 euro una tantum, che nel business plan interno semplificato si ripagheranno in 4 anni, portando poi a reddito l'incremento di fatturato negli anni successivi.

E' interessante notare come secondo il business plan interno semplificato, entrambe le opzioni reali sopracitate, fin dal primo anno coprano, con i margini aggiuntivi prodotti, la quota di ammortamento dell'investimento prevista, neutralizzando gli effetti negativi dello stesso sul conto economico aziendale.

Nuova Farmacia Stazione

La vocazione di questo ulteriore ed eventuale punto vendita è fortemente condizionata dai flussi dei viaggiatori pendolari, presentando le caratteristiche tipiche di un'area che evidenzia un elevato traffico, con processo decisionale veloce e picchi di domanda fortemente condizionati dagli andamenti del servizio legato alla stazione.

L'apertura è in deroga al numero di farmacie prevista nel Piano di zonizzazione ed è indicato al comma 1 lettera a dell'art 1 bis legge n.476 "diritto di prelazione dei Comuni".

L'intervento di realizzazione di una nuova farmacia presso la stazione FF.SS. di Terni, si porrebbe nell'ambito ed in coerenza con il Piano Periferie ed il progetto Interest, adottati dal Comune di Terni.

Le caratteristiche dimensionali potrebbero vedere una superficie complessiva di 200 mq, una suddivisione interna con locale vendita di mq 110 oltre a magazzino, spazio servizi, ufficio e spazi accessori.

La segmentazione del mercato di riferimento sarà fortemente condizionata dalle fasce orarie, mentre la visibilità potrebbe essere sicuramente molto alta e correlata alla capacità di attrazione del nuovo concept di stazione che scaturirà dai lavori di recupero e valorizzazione del sito.

In generale si tratterebbe di una farmacia con elevato contenuto innovativo, che soddisfa bisogni diversificati e prevalentemente “commerciali” con potenziale molto alto in termini di redditività della vendita e rotazione del magazzino.

L'ipotetico investimento, al pari dei precedenti, sarebbe affrontato immediatamente dall'azienda e potrebbe andare a break even molto velocemente.

9. Promozioni

Poiché l'azienda ha sempre avuto poca attenzione agli elementi del marketing mix ed in particolare all' utilizzo strutturato e costante della leva promozionale questo ha determinato, in un contesto di mercato competitivo, il mancato incremento del fatturato, la disaffezione dei clienti, la non fidelizzazione degli stessi ed ha penalizzato l'immagine dell'azienda.

La contrazione del fatturato dei primi mesi del 2019 (che aveva toccato picchi del -10%) ed i clienti persi (nei soli primi 45 giorni del 2019 ben 8.700 scontrini in meno) hanno reso necessario effettuare ripetute promozioni, anche onerose, ma indispensabili per contrastare tale andamento negativo, con l'obiettivo di smobilizzare il magazzino, farlo ruotare, stimolare il cross selling e la fidelizzazione del cliente.

L'azienda dispone di un sistema di tessere fedeltà, che però copre una percentuale ancora ridotta dei clienti attivi presunti: la base dati è vecchia e necessiterebbe di un refresh, magari accompagnato da un'adeguata politica di sostegno per un periodo ben definito.

Non si tratta ancora di un vero e proprio sistema di Customer Relationship Management (CRM): in passato si è provveduto, in maniera sporadica, a contattare i clienti possessori di fidelity card attraverso sms di accompagnamento ad alcune campagne promozionali, ed oggi il sistema andrebbe verificato anche alla luce della nuova normativa sulla privacy.

Fermo restando la necessità di riprogettare il CRM entro la durata del piano, si continuerà ad utilizzare la leva promozionale, coinvolgendo anche i fornitori, seguendo queste linee guida:

- Abbinare e cross selling;

- Rotazione e smaltimento magazzino;
- Regalistica e prodotti da ricorrenza;
- Impulso su stagionalità;
- Upselling;
- Lancio, anche su operazioni di durata limitata, di nuovi prodotti;
- Convenzionamento con particolari realtà del bacino commerciale del punto vendita

10. Comunicazione

L'azienda ha attraversato talmente tante vicissitudini negative da non aver avuto modo di costruire una propria immagine nei confronti della clientela. Immagine che è stata invece costruita dagli eventi e dalla incapacità di reazione di FarmaciaTerni.

Nessuno sforzo negli anni è stato destinato alla comunicazione d'impresa (social, carta stampata, web, outdoor, eventi etc), né a quella su punto vendita. L'azienda ad inizio 2019 non aveva un presentabile sito web ed una adeguata pagina facebook.

Nemmeno la comunicazione interna (*fondamentale in un'azienda di servizi e labour intensive nelle quali il coinvolgimento delle risorse è fattore chiave di successo*) era curata e strutturata, nonostante gli sforzi dell'unico Dirigente preposto tra l'altro alla funzione di Innovazione e Sviluppo.

La comunicazione è invece una leva fondamentale per un'azienda che nel corso dell'esercizio 2018 ha servito 584.000 clienti l'anno e con scontrino medio di euro 13,87.

Qualsiasi cambiamento nella percezione della clientela nei confronti dell'azienda si riflette nelle scelte del cittadino e sull'immagine complessiva attribuita all'azienda.

In particolare la scelta di considerare Farmacia Terni come:

- Luogo d'acquisto tra le diverse alternative (Shopping list);
- Punto di riferimento per quanto riguarda l'acquisto di farmaci e parafarmaci (Top of mind);
- Luogo specifico appositamente scelto per fare i propri acquisti (Reason why).

finisce per produrre notevoli effetti economici.

Questo senza contare che la comunicazione dell'azienda costruisce un'immagine della stessa nei confronti di tutti gli stakeholder: Socio, Banche, Fornitori, con ovvie ripercussioni strategiche ed economiche per la stessa.

Ovviamente intervenire sulla comunicazione può richiedere investimenti anche importanti, a tal proposito basti pensare che nel corso del 2018, il benchmark regionale ha investito in branding e marketing quasi 200.000 euro. L'evoluzione della comunicazione però consente oggi di raggiungere

selettivamente target segmentati e profilati, quindi piccoli e caratterizzati da un basso costo/contatto rispetto all'efficacia della comunicazione.

A dimostrazione di ciò, in soli 3 mesi, è stata recuperata una seppur minima visibilità, quantomeno sul punto vendita, nel quartiere di ingerenza della singola farmacia e su target social selezionati, grazie al miglioramento del sito Internet, al posizionamento su Google dei punti vendita e all'aggiornamento della pagina Facebook, investendo in totale circa 5.000 euro, di cui 2/3 in attività preparatorie indispensabili ed utili a sostenere tutto il successivo investimento in comunicazione annuale.

Nel corso del 2019 e dei successivi anni del piano verranno effettuati micro-investimenti mirati in ragione di circa 20.000 euro/anno di cui si è tenuto conto nei costi previsionali di conto economico secondo le seguenti linee guida:

- Reperibilità punti di vendita e campagne promozionali su Google;
- Campagne ed attività su social (Facebook, Youtube, Instagram);
- Comunicazione sul singolo punto vendita;
- Comunicazione outdoor (vela mobile nei quartieri e door to door);
- Iniziative mirate con il coinvolgimento della carta stampata e delle informazione online;
- Eventi di coinvolgimento dello stakeholder;
- Eventi per il coinvolgimento di altri soggetti socialmente rilevanti (scuole, associazioni benemerite nel settore salute etc);
- Un adeguato e strutturato percorso di comunicazione interna, peraltro già iniziato.

11. Sviluppo dei servizi all'interno della farmacia

L'azienda ha creato un gruppo di lavoro denominato "La Farmacia dei servizi".

La mission del gruppo è stata quella di studiare il contesto normativo ed individuare una serie di attività finalizzate a riposizionare e ridefinire il ruolo della "Farmacia" nei prossimi anni.

I punti salienti del progetto intrapreso sono:

- La Farmacia può ampliare il numero e la qualità dei servizi da erogare;
- La Farmacia è sempre più parte integrante del SSN;
- Il riposizionamento strategico del ruolo e delle funzioni svolte;
- I nuovi servizi sociosanitari affidati alle farmacie sono un'opportunità per il cittadino, una risorsa per il servizio sanitario e un traguardo per il farmacista;

- Le aspettative e i bisogni dei cittadini e del servizio sanitario, nonché gli aspetti assistenziali, organizzativi ed economici del nuovo modello “farmacia sociale”.

Quando si parla di riequilibrare l’assistenza sanitaria a favore del territorio oggi è strategico tenere presente il ruolo delle oltre 17 mila farmacie che operano in tutta Italia. E’ quello che ha fatto il recente DLGS approvato il 2 ottobre, sulla scorta della Legge 69/2009, che ha previsto l’erogazione da parte delle farmacie di nuovi servizi sociosanitari rivolti ai cittadini, in collaborazione con le altre figure sanitarie – i medici di medicina generale, gli infermieri professionali - che operano sul territorio. Con la nuova normativa, le farmacie di comunità – l’istituzione più diffusa sul territorio assieme alle parrocchie e alle caserme dei carabinieri – potranno partecipare all’assistenza domiciliare integrata, fornendo a domicilio terapie antidolorifiche e miscele nutrizionali personalizzate, ma anche collaborare con il medico al monitoraggio delle terapie e avvalersi dell’apporto di altre professionalità sanitarie (infermieri e fisioterapisti) per rendere al cittadino diverse prestazioni. Una riforma importante che risponde agli accresciuti bisogni di salute della popolazione italiana, così come alla necessità di “mettere a sistema” tutti gli attori presenti sul territorio.

Partendo da questi assunti il lavoro del gruppo di ricerca ha affrontato tutti gli aspetti insiti in questa innovazione:

- L’identificazione dei requisiti e delle competenze, oltre che gli oneri economici, che si richiedono alla farmacia per l’erogazione di queste prestazioni.
- Il confronto con le esperienze europee in questo settore, con particolare riferimento agli standard richiesti.
- L’analisi dei Servizi sanitari regionali, in riferimento ai criteri di accreditamento per i servizi che ora la Legge 69/2009 consente anche alle farmacie.
- L’analisi dell’orientamento verso i nuovi servizi delle farmacie da parte dei cittadini, degli opinion leader del Servizio sanitario e dell’industria farmaceutica.

Di seguito elenchiamo una serie di attività che l’azienda ha realizzato e che si impegna a mantenere:

Descrizione attività	Dirigente FarmaciaTerni-S.r.l.	Direttore Farmacia	Ufficio Personale	Ufficio Finanza e controllo
Incontri Preparatori e linee di indirizzo ricerca	X	X	X	X
Ricerche bibliografiche e best practices internazionali	X		X	
Valutazione servizi e collaborazioni con strutture ospedaliere locali ed extraregionali	X	X		
Incontri preparazione dei sistemi di diffusione delle informazioni per la prevenzione della salute	X	X		X
Incontri Farmacisti e medici per la definizione di attività di collaborazione e incontri con la popolazione		X		
Incontri con rappresentanze delle associazioni di volontariato per la definizione di collaborazioni nell'erogazione di servizi	X		X	
Ridefinizione dei sistemi di comunicazione istituzionale	X			
Verifica standards delle aree infrastrutturali				X

Descrizione attività	Dirigente	Direttore Farmacia	Ufficio Personale	Ufficio Finanza e controllo
Incontri con Regione e ASL per la proposizione del progetto	X		X	
Partecipazione a incontri e seminari a livello locale e nazionale	X	X	X	
Incontri preparatori del progetto in sede ASSOFARM	X		X	
Definizione di staff di lavoro con obiettivi spot (sito internet, palinsesti video, gestione category)	X	X		X
Incontri preparatori per la definizione obiettivi strategici SMF (servizi monitoraggio farmaceutico)	X	X	X	X
Presentazione attività ai dipendenti in sessione plenaria	X	X	X	X

Di seguito elenchiamo una serie di servizi attualmente erogati in FarmaciaTerni Srl che la società si impegna a mantenere:

	Farmacia Com. 1	Farmacia Com. 4	Farmacia Com. 6	Farmacia Osp. 1
Infermiere	X	X	X	X
ECG - Telemedicina	X	X	X	X
Holter pressorio	X	X	X	X
Holter cardiaco	X	X	X	X
Analisi - autoprelievo capillare	X	X	X	X
Incontri specialisti	X	X	X	X
Prenotazione prestazioni CUP e aderenza alla terapia	X	X	X	X
Consegna domiciliarie	In previsione			

12. Inserimento nel sistema di welfare cittadino e bilancio sociale

Il sistema delle Farmacie in genere e quello delle Municipali in particolare è a pieno titolo un presidio territoriale aggiunto del SSN.

L'associazione delle Farmacie Municipali ASSOFARM ha investito molto in questo senso, si veda in particolare le iniziative realizzati con importanti soggetti e partner di settore, nello sviluppo della Farmacia benefit e dell'inserimento delle finalità benefit nello statuto delle aziende associate.

A fine Maggio 2019 il riconfermato Presidente di Assofarm Gizzi ha posto quale principale linea del suo nuovo mandato quella di *“un convinto impegno a diffondere le società benefit come modello giuridico ideale per le farmacie comunali, poiché integrano nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulla società”*.

Negli ultimi anni, anche Assofarm regionale si è adoperata, con risultati e ritorni notevoli, in progetti che hanno visto la rete delle farmacia comunali impegnata in azioni a forte valenza sociale; basti ricordare la giornata regionale sulla prevenzione cardiovascolare, in collaborazione con la regione Umbria, un successo di numeri in termini di screening e di dati/informazioni messi a disposizione del sistema di welfare regionale.

Di recente, unitamente al centro che cura i disturbi alimentari di Todi si è dato vita al progetto denominato *“l'anima ha bisogno di un luogo”*. Un denso calendario di incontri tesi a sensibilizzare vari mondi (scuole, sport, associazioni varie, famiglie) su di un problema la cui dimensione sta crescendo in termini numerici e di impatto socio demografico.

Che le Farmacie Municipali siano una parte fondamentale del sistema di welfare cittadino, è stato recepito e ribadito anche dal Comune di Terni che con delibera di C.C. N. 172 del 27-12-18 avente ad oggetto *“revisione ordinaria delle partecipazioni societarie possedute dal comune di Terni in ottemperanza dell'art. 20d del dlgs 175/2016”*:

“.....omissis....L'Ente modifica il precedente piano di revisione straordinaria delle partecipate nella parte in cui era prevista la cessione delle quote sociali di FarmaciaTerni S.r.l. in quanto l'attività da questa svolta è stata considerata attività che il Servizio Sanitario Nazionale attribuisce all'Ente Pubblico rappresentando uno strumento di cui il S.S.N. si avvale per l'esercizio di un servizio pubblico attribuitogli dal Legislatore....”

D'altronde questa sembra essere anche una delle più importanti indicazioni normative per consentire ad un ente pubblico di mantenere la proprietà e sostenere finanziariamente aziende pubbliche sane che operano in regime di libero mercato.

Infine è da osservare come il benchmark regionale dal 2013 rediga, unitamente al Bilancio annuale, una *“bilancio sociale”* in cui vengono indicate le iniziative assunte, gli interventi realizzati e il costo

degli stessi per l'azienda; un bilancio che testimonia l'importanza del ruolo delle farmacie comunali nel sistema di welfare cittadino.

Con l'approvazione di questo piano industriale pertanto FarmaciaTerni si impegna ad effettuare, in accordo e su autorizzazione del Socio, secondo le proprie possibilità e a far data dal 2020, una serie di iniziative quali a titolo meramente esemplificativo:

- Ideare stabilire e comunicare un paniere di prodotti a prezzo calmierato e solidale
- Incentivare e promuovere gli screening con le realtà sanitarie anche associative del territorio
- Farsi carico di iniziative di solidarietà, anche attraverso la distribuzione di piccoli panieri di prodotti di libera vendita, verso le fasce disagiate della popolazione
- Supportare le scuole di ogni ordine e grado nelle iniziative informative su salute e benessere

Oltre ogni altra iniziativa che possa rientrare tra le finalità sociali.

Tutto ciò al fine di redigere annualmente a far data dal bilancio 2020, un “bilancio sociale” in cui si rendicontino le attività a valenza sociale approvate dal Comune.

13. Customer satisfaction

Un'azienda sociale di mercato a capitale interamente pubblico ha l'obbligo di confrontarsi con la valutazione del proprio cliente, che nel nostro caso è prima ancora cittadino e proprietario.

Occorre pertanto confrontarsi, compatibilmente con i tempi di realizzazione, con due distinti momenti di rilevazione: due questionari di customer satisfaction presso i nostri pdv, il primo da realizzare nel 2019 e l'altro a traguardo del piano.

Questa azione è necessaria per misurare l'impatto che le azioni del piano avranno avuto sulla valutazione dei nostri clienti/cittadini/proprietari.

La rilevazione dello stato attuale della soddisfazione dei clienti ci darà la possibilità di indirizzare meglio le micro azioni operative del piano e lo sforzo del nostro personale, fornendoci veri e propri “consigli operativi”. Sappiamo troppo bene che la soddisfazione del cittadino è anche risultato commerciale.

Valuteremo nel corso di pochi mesi se realizzare l'attività internamente o esternalizzarla, come sarebbe preferibile, anche in ragione dei costi.

Allegato 1 – CE Previsionali 2020-2022

A seguire sviluppo economico del Piano Industriale della Società FarmaciaTerni Srl nel triennio 2020-2022 comprensivo dell'esercizio 2019 previsionale:

FARMACIATERNI SRL	2019	%Vdp 2019	2020	2021	2022	%Vdp 2020	%Vdp 2021	%Vdp 2022
(€/000)								
Ricavi delle vendite e prest.	10.700		10.880	11.050	11.210			
Altri Ricavi e Proventi	36		50	65	80			
Valore della Produzione	10.736		10.930	11.115	11.290	100%	100%	100%
Materie prime	6.890	64,39%	6.960	7.020	7.060	63,97%	63,53%	62,98%
Variazione rimanenze	103	0,96%	61	61	61	0,56%	0,55%	0,54%
Servizi	595	5,54%	570	580	590	5,22%	5,22%	5,23%
Godimento beni terzi	164	1,53%	164	164	164	1,50%	1,48%	1,45%
Personale	2.716	25,29%	2.651	2.591	2.391	24,25%	23,31%	21,17%
Oneri diversi gestione	124	1,15%	124	124	124	1,13%	1,12%	1,10%
Costo del Venduto	6.993	65,14%	7.021	7.081	7.121	64,24%	63,71%	63,07%
Costi Operativi	10.592	98,66%	10.530	10.540	10.390	96,34%	94,82%	92,03%
Margine di contribuzione	3.707	34,64%	3.859	3.969	4.089	35,47%	35,92%	36,48%
MOL (EBITDA)	144	1,34%	400	575	900	3,66%	5,18%	7,97%
Ammortamenti imm. Immat	35		35	35	35			
Ammortamenti imm. Mat.	66		90	100	110			
Svalutazioni Immobil.	15		15	-	-			
Accantonamenti rischi	10		12	-	-			
Tot. Amm. Svalutazioni e Accant.	125	1,17%	152	135	145	1,39%	1,21%	1,28%
Risultato operativo (EBIT)	19	0,18%	249	441	756	2,28%	3,99%	6,74%
Proventi finanziari								
Proventi da polizza TFR	16		16	16	16			
Oneri Finanziari								
Debiti verso altri INTERESSI PASSIVI	21							
Debiti verso Banca	50		20	20	20	0,18%	0,18%	0,18%
TOTALE interessi e altri oneri finanziari	71	1%	20	20	20	0,18%	0,18%	0,18%
Diff. Proventi e Oneri Fin.	(55)		(4)	(4)	(4)			
Risultato ante-imposte	(36)	-0,34%	245	437	752	2,24%	3,93%	6,66%
CANONE SERVIZIO	5	0,05%	10	50	100	0,09%	0,45%	0,89%
CANONE AFFITTO PALAZZO FALCHI	50		67	67	67			

Tutti i dati sopra riportati rappresentano delle stime basate su dati gestionali e le singole voci potranno essere oggetto di ulteriore riclassifica e/o modifica nella loro entità o composizione.