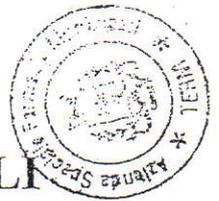


Allegato alla Delibera
di CONSIGLIO COMUNALE
n° 388 del 07.9.2015

ASS PIACENTI
SINDACO
DIR. AZIENDE
DIR. FINANZE



AZIENDA speciale FARMACIE MUNICIPALI TERNI

Riunione del Consiglio di Amministrazione

Deliberazione n. 5 del 25/05/2015



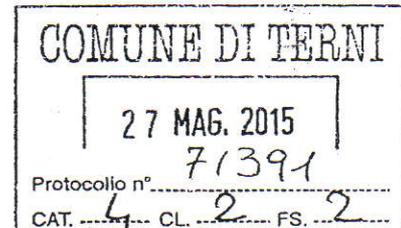
L'anno duemilaquindici, il giorno 25 del mese di maggio, alle ore 16,00, si è riunito in Terni, presso la sede dell'Azienda in seguito a regolare convocazione, il Consiglio di Amministrazione dell'Azienda speciale Farmacie Municipali di Terni, nelle persone dei Sigg.

Dott. Mustica Stefano
Avv. Filippetti Lorenzo
Avv. Grifoni Raquel Justine

Presidente
Consigliere
Consigliere

Presenti	Assenti
X	
X	
X	

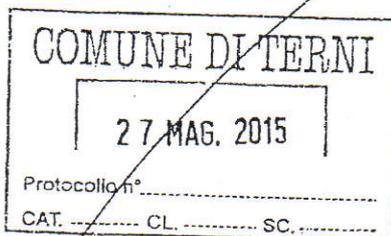
Assiste il Segretario ff., Dott. Nulli Pero Nicola
Partecipa il Direttore dell' Azienda, Dott. Nulli Pero Nicola
Partecipano alla seduta i Revisori dei Conti, Sigg.
Dott. Millotti Enrico – Dott. Antonini Stefano



Constatata la presenza del numero legale dei componenti, il Presidente dichiara aperta la seduta.
Ha quindi inizio l'esame dell'ordine del giorno della seduta, per cui si perviene alle seguenti deliberazioni:

OGGETTO:

Linee generali del Piano Industriale.





Deliberazione Nr. 5 del 25/05/2015

OGGETTO: Linee generali del Piano Industriale.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Udito il Presidente il quale riferisce di aver avuto incontri preliminari nel mese di ottobre con la Proprietà in merito alla stesura del Piano Industriale Triennale e di averne successivamente consegnato copia al Comune, poi discusso successivamente, con audizione del Presidente e la 3^a Commissione Consiliare il 4 e 18 novembre u.s.;

- il Consiglio di Amministrazione procede ad esaminare detto documento, redatto secondo anche le indicazioni fornite dalla Proprietà;
- dopo ampia discussione a cui tutti i presenti hanno partecipato;
- udito il parere favorevole del Direttore dell'Azienda;
- con voti unanimi espressi nei modi di legge;

DELIBERA

- di approvare le linee generali del Piano Industriale Triennale, redatto anche tenendo presenti le indicazioni fornite dalla Proprietà, che viene allegato alla presente e ne costituisce parte integrante;
- di sottolineare, in particolare, l'importanza per l'Azienda di rendere operativi, nel più breve tempo possibile, i seguenti macro indirizzi contenuti all'interno del Piano e precisamente:
 - la nuova "riorganizzazione interna e la nuova forma giuridica";
 - le strategie commerciali ed in particolare l'applicazione dei nuovi servizi in farmacia;
 - le operazioni di restyling;
 - il management by object;
 - la volontà di patrimonializzazione;
 - la riorganizzazione degli uffici amministrativi;
 - la formazione interna.

UFFICIO SEGRETERIA

• Pervenuta al Comune il _____

G.M. approvata con Provv. N° _____ del _____

C.C. approvata con Provv. N° _____ del _____

Resa esecutiva per decorrenza dei termini dal _____

NOTE COMUNE:

p. **UFFICIO SEGRETERIA**

Il presente verbale viene redatto, letto e sottoscritto ~~in~~ appresso:

F.to IL PRESIDENTE
Dott. Mustica Stefano



F.to IL SEGRETARIO ff.
(Dott. Nulli Pero Nicola)

Per copia conforme all'originale, per uso amministrativo

Terni, 27 MAG. 2015



IL SEGRETARIO ff.
(Dott. Nulli Pero Nicola)



PIANO DI SVILUPPO 2015-2018

FARMACIATERNI

Farmacie Comunali di Terni



Il presente Piano di Sviluppo si fonda su una considerazione di base, che riteniamo essere assolutamente inconfutabile e che deve guidare alla lettura del documento nel suo complesso. **<Il modo di "fare Farmacia" e di gestirla è, ad oggi, completamente diverso rispetto al passato, sia per le evoluzioni economiche e sociali che stanno avvenendo, sia per le conseguenti diverse richieste di carattere socio sanitario, che portano gli utenti ad approcciare al mondo della farmacia con esigenze diverse, dalla pur importante fase di dispensazione del farmaco>**

Quindi il presente piano si basa su una logica che fonda le sue analisi sulla indispensabile necessità di adeguarsi a questi cambiamenti in atto, pena la impossibilità a competere.

Agli inizi del 1900 la nascita delle farmacie comunali in Italia era stata pensata come calmieratore dei prezzi e per fornire ai cittadini di qualsiasi ceto sociale la garanzia di qualità dei prodotti posti in vendita. All'epoca veniva considerata l'unico mezzo per rompere i piccoli trust farmaceutici degli imprenditori privati, e di determinare una vera ed efficace concorrenza.

La logica era quindi quella di attivare presidi farmaceutici in zone territoriali distanti dai centri grandi e con una utenza non dotata di mezzi di trasporto pubblici o propri con un'importante funzione sociale, in quanto rappresentavano spesso l'unico presidio sanitario esistente sul territorio, dove operava un professionista laureato, a disposizione degli utenti 24 ore al giorno, 365 giorni l'anno. Anche per interventi di prima assistenza nelle zone prive di molti servizi pubblici.

Il notevole sviluppo dei principi attivi dopo la seconda guerra mondiale, la crescita dei produttori farmaceutici (e lo sviluppo della ricerca scientifica), il SSN per tutte le fasce di reddito (modulato attraverso il reddito e per i farmaci presenti nei prontuari) ha prodotto un tasso di crescita dei volumi venduti attraverso le farmacie private e comunali.

Il rallentamento di questa crescita e l'opportunità di un canale di vendita professionale (addebiati alle vendite laureati) estremamente diffuso sul territorio (circa 18.000 Farmacie in Italia) ha sviluppato il mix prodotti delle farmacie verso altre categorie merceologiche non strettamente farmaceutiche inserendo nella catena del valore anche il punto vendita al dettaglio.

Nel frattempo lo sviluppo dei servizi di trasporto pubblico, la mobilità dei cittadini anche dalle zone più svantaggiate, e la copertura del SSN sia per i prezzi che per l'accessibilità alle fasce di reddito più basse ha modificato il «vecchio» modello della funzione sociale delle farmacie comunali con conseguente fase di privatizzazione, accelerata ulteriormente dalla difficoltà di sostenere attività in perdita o dalla necessità di fare cassa.

Ma è altresì vero che i nuovi scenari dettati dalla "farmacia dei servizi" (legge 69 del 2009), possano far trovare nuove e diverse motivazioni, sia di carattere "sociale" delle farmacie comunali, sia di carattere competitivo con i privati, aumentando così la disponibilità dei servizi ai cittadini. Valorizzando la funzione sociale delle farmacie comunali come elemento del SSN diffuso sul territorio; migliorando ed incrementando la tipologia e la qualità dei prodotti/servizi per realizzare la "farmacia utile"; radicandosi nella finalità sociale del tessuto cittadino, finalizzando gli utili alle politiche sociali; rilanciando la credibilità dell'azienda verso la cittadinanza, aumentando la fiducia per i servizi offerti; migliorando il sistema gestionale e aumentare i risultati economici per aumentare le risorse per il comune e la collettività.

In sintesi la farmacia comunale si trova e si troverà oggi ad operare in un mercato sempre più concorrenziale e quindi dovrà, con grande attenzione, gestire ed organizzare le risorse a disposizione per adeguarsi prima e meglio di altri alle richieste del mercato.

SETTORE FARMACEUTICO NAZIONALE

La riduzione della spesa sanitaria nazionale, fenomeno, certamente positivo per le casse dello Stato, rappresenta – di contro – un problema per l'equilibrio economico dell'impresa farmacia, che vede così diminuire una delle voci più consistenti del suo volume di affari. Di conseguenza, si è andata generando una forte pressione sui margini: nei trascorsi esercizi i ricavi si sono mantenuti stazionari, a fronte di costi costantemente in ascesa. Questa dinamica mette in difficoltà i bilanci delle farmacie meno reattive, incapaci di effettuare rapide correzioni sulle diverse voci di costo del proprio conto economico.

Quindi lo scenario in cui si propone il presente piano industriale, mette in discussione lo zoccolo duro dei ricavi garantiti dalla vendita dei farmaci etici.

A fronte di una tale situazione, le ripercussioni sulla redditività delle farmacie sono diverse a seconda di quanto queste mantengano o orientino il proprio business verso un modello dispensativo, piuttosto che verso un format più moderno, definibile customer and stakeholder oriented.

La normativa recente, introduce un aspetto fino ad oggi non previsto: le farmacie dovranno essere integrate nell'assistenza sanitaria pubblica tramite una stretta collaborazione con l'ASL locale diventando un presidio del Sistema Sanitario Nazionale sia per la prenotazione di visite ed esami (presso strutture pubbliche e private), sia per campagne informative e di prevenzione sulla popolazione.

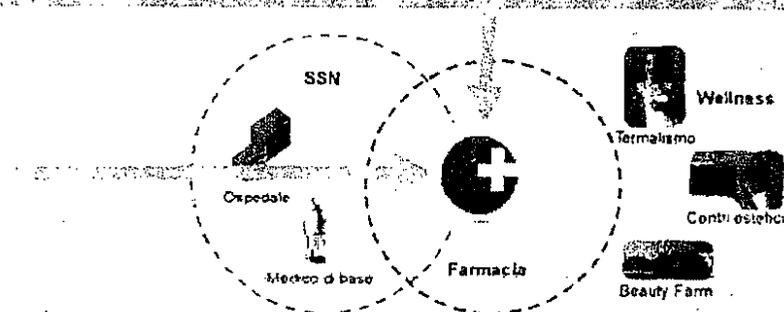


Le Farmacie Comunali di Terni di Terni non hanno passivamente subito la riduzione di spesa a carico del Servizio Sanitario Nazionale: il calo dei ricavi provenienti dal farmaco etico ha spinto la corsa allo sviluppo di altri prodotti sincretati dallo stesso SSN, come ad esempio gli integratori alimentari, la cosmesi che hanno beneficiato della nuova tendenza in fase di acquisto da parte dell'utenza, contribuendo pertanto al mantenimento dell'equilibrio di bilancio.

L'evoluzione del mix delle vendite, in modo particolare nelle 4 farmacie più grandi e nella FarmaciaAterni, ha contribuito a porre in risalto l'assoluta necessità di sviluppare nuove capacità di offerta e di attenzione alla cittadinanza: l'attuale formato infatti, non richiede soltanto reattività nella gestione, ma anche analisi strategica che deve adoperarsi per acquisire o far acquisire ai dipendenti farmacisti e non, ulteriori competenze necessarie per gestire correttamente l'elevata impetenza assunta dalle nuove categorie di prodotti e soprattutto di servizi.

È evidente, allora, che il cambio del mix vendite occorre in questi ultimi periodi congiuntamente con quello che sarà l'evoluzione relativa alla erogazione dei servizi, non indirizzata favorevolmente solamente sul volume di affari, ma su tutta la funzionalità dell'organizzazione aziendale.

Se è vero che già da tempo le Farmacie Comunali di Terni offrono una vasta serie di servizi (dalla semplice misurazione della pressione all'ecocardiogramma), l'evoluzione più in vista nel mondo della sanità dovrà portare un'impulsione alla stessa offerta di servizi, facendoli diventare gradualmente il vero "core business" del nuovo modello di farmacia, affiancando e sostituendo la classica dispensazione del farmaco.



SETTORE FARMACEUTICO NAZIONALE

Mentre il fatturato a livello Italia si riduce del -1,1% (-3,2% farmaciAterni) in ambito etico, cresce invece del 2,2% (+6,9% farmaciAterni) in ambito commerciale (intendendo con commerciale tutto ciò che viene venduto in farmacia senza obbligo di ricetta, quindi Sop, Otc e parafarmaco).

In totale fatturato +0,2% in Italia (+3% farmaciAterni).

Continua il trend di spostamento del fatturato nell'area commerciale grazie anche all'ingresso in modo sostanziale dei servizi in farmacia.

Farmaci di fascia A, infatti, calano dell'1,2%;

Fascia C cresce del 4%;

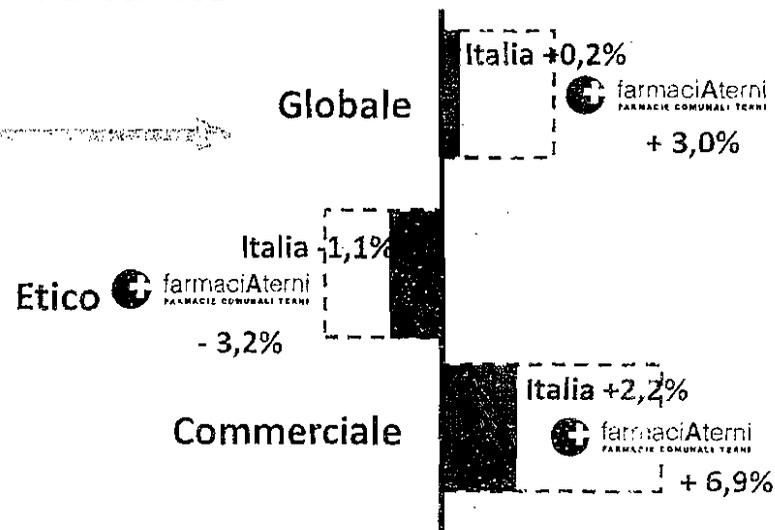
Libera vendita (Sop-Otc più parafarmaco) aumenta del 3,8%.

La farmacia diventa sempre meno "eticocentrica", il farmaco rappresenta il 61,7% del fatturato, l'area commerciale il 38,3%

Il mercato complessivo della farmacia è destinato a crescere anche nel 2015. Ma per merito dei comparti che fanno capo alla spesa privata, perché sul fronte spesa pubblica invece si prevede ancora il segno meno



Fatturato:



Prodotti Etici - Prodotti Commerciali 61,7% - 38,3% Italia

Region	Num. ricette	Change (%)
Italia		+0,3%
Umbria		+1,1%
farmaciAterni FARMACIE COMUNALI TERNI		0%



SETTORE FARMACEUTICO NAZIONALE

Il mercato di libera vendita ed in particolare i prodotti OTC, con il loro andamento positivo hanno garantito stabilità al risultato economico della farmacia, gli OTC nel loro insieme sono cresciuti del 4%, i prodotti da banco registrati hanno avuto solo un lieve incremento a valori (+ 0,2%) ma molto meglio sono andati gli OTC notificati, vitamine e minerali o altri prodotti per la prevenzione, che chiudono con un +7% rispetto all'anno precedente



La dermocosmesi, ha avuto anch'esso un buon 2014. I prodotti che includono i preparati per la bellezza femminile, maschile e unisex, i prodotti per capelli e le fragranze hanno avuto una crescita del 1% in valori. Hanno ottenuto buoni risultati, in particolare, i prodotti per la cura del viso con le creme anti età. Sebbene si tratti di marche dal prezzo medio piuttosto elevato (circa 34 Euro a confezione) hanno fatto registrare un +9% a dimostrazione che la qualità regge meglio di altri settori la crisi

Considerando che il canale della farmacia concentra ancora l'89% del mercato commerciale pare confermato che, a fronte di investimenti importanti in benessere e salute, il paziente dimostri di prediligere la scelta mediata dal **Professionista Farmacista.**



Prodotti OTC (Autocura e Integratori) in farmacia

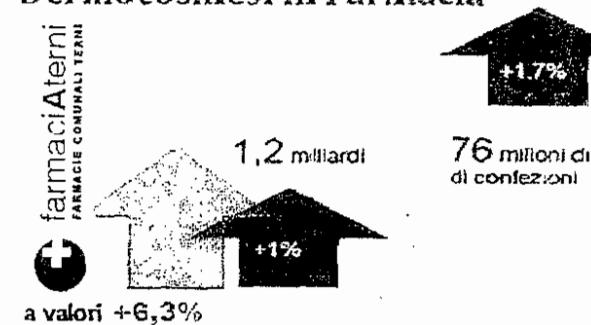


Integratori In Farmacia

2,2 Miliardi di fatturato 2014



Dermocosmesi in Farmacia



SETTORE FARMACEUTICO NAZIONALE

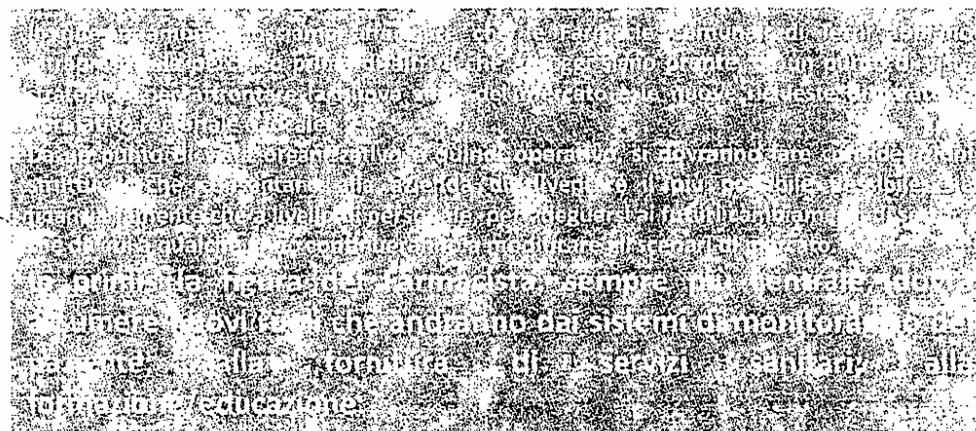
Le direttrici per il futuro della farmacia sembrano essere essenzialmente di due tipologie, da un lato il passaggio ad una Farmacia inserita all'interno del servizio sanitario a livello territoriale e quindi come un «terminale intelligente della sanità»; dall'altro una Farmacia aperta ad una serie di aree di sviluppo non "eticocentriche" cioè non più basate solo sulla dispensazione dei farmaci.

I dati analizzati precedentemente e gli attuali sviluppi normativi, sembrano indicare chiaramente quale sia la unica via per il successo della Nuova Farmacia dei Servizi.

Ciò verso una farmacia che consideri fondamentale alcuni passaggi strategici relativamente a:

<p>fidelizzazione clienti</p> <p>passare dalla prassi: sconti e promozioni</p>	<p>oggi</p>	<p>continuità terapeutica a valle</p> <p>monitor della compliance del paziente</p> <p>effetti collaterali (farmacovigilanza)</p>	<p>domani</p>	<p>informatizzazione allargata valle</p> <p>acquisti (centrali fino ad oggi)</p> <p>alle schede pazienti</p> <p>alla piattaforma (network con le altre professionalità sanitarie locali)</p>
--	-------------	--	---------------	--

La farmacia dei servizi modificherà più di quanto immaginiamo il nostro modo di rapportarci con la salute e quindi anche con il nostro farmacista. Ma anche la tecnologia fornirà ai farmacisti strumenti innovativi per gestire il punto vendita. Attraverso sistemi di telemedicina, reti con gli altri professionisti della salute e soluzioni di e-health permettendo ai farmacisti di amplificare il loro ruolo importantissimo nel migliorare l'aderenza alle terapie e contribuire ad una migliore gestione dei pazienti cronici ed anziani. (IMS Health Italia)



farmacieAterni
www.farmacieaterni.it

progetto "Produciamo Salute"

Farmacie Comunali

PREVENZIONE...?

Falla diventare un'abitudine. Vieni da noi!

DAL 20 OTTOBRE
in farmacia ANCHE un **INFERMIERE**
professionista, per prendersi cura di Te

- elettrocardiogramma
- controllo nei
- holter pressorio
- cup.
- autoanalisi del sangue
- punture
- medicazioni
- misurazione peso e pressione



in collaborazione con  IMS Health

SITUAZIONE ATTUALE:

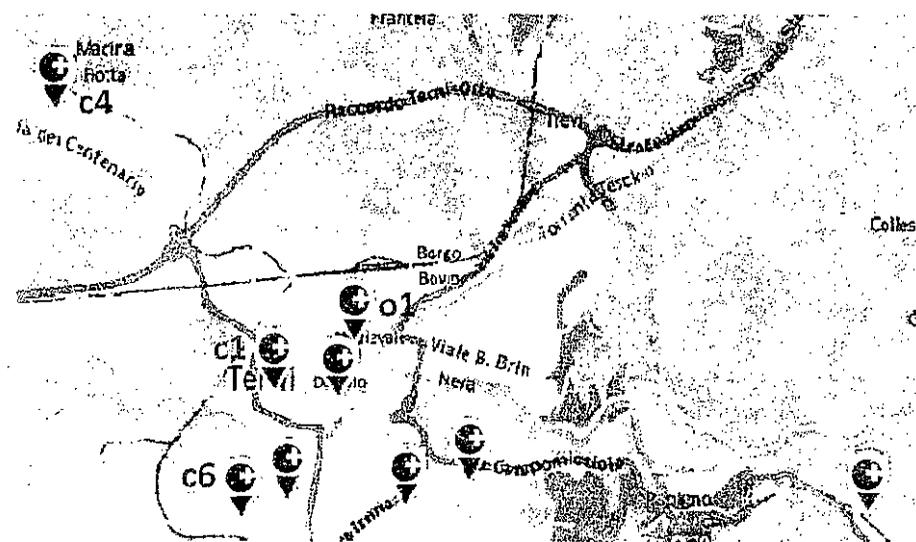
FARMACIE

Ad oggi le Farmacie Comunali di Terni contano sulla operatività di 10 Farmacie ed una Parafarmacia (aperta a Luglio 2013), di cui 10 di proprietà del Comune e 1 in gestione (Farmacia del Comune di Narni). Il presente Piano di sviluppo suddividerà le 10 unità operative ad oggi, in tre fasce di importanza legate sia al fatturato che alla attuale situazione logistica (Fascia A - C1, C4, C6, O1; Fascia B - C2, O2; Fascia C - C3, C5, Falchi, Narni).

L'attuale situazione delle Farmacie da un punto di vista della dislocazione vede le 4 Farmacie di fascia A (Comunale 1, Comunale 4, Comunale 6 ed Ospedale 1) che, come dicevamo sono peraltro le 4 unità operative che rappresentano il 63,6% dei ricavi ed in crescita rispetto al 2009 di quasi un 1%, ottimamente collocate da un punto di vista logistico ma solamente una (la Comunale 1 di recente spostamento e ristrutturazione) da un punto di vista della dimensione in mq e del lay out espositivo in grado di rispettare le attuali dimensioni delle farmacie moderne. Delle tre rimanenti la Comunale 4 potrebbe, previa una adeguata ristrutturazione raggiungere una dimensione in grado di proporla sul mercato in modo più moderno e convincente, mentre la Comunale 6 (ricordiamo che è quella che in % ha offerto le migliori performance di crescita), di moderna concezione, soffre per dimensioni troppo piccole che vincolano possibili scenari commerciali potenzialmente molto interessanti, data la collocazione all'interno del più grande centro commerciale della città, ed infine l'Ospedale 1 (farmacia storica, collocate nel corso principale, oggi penalizzata dall'area pedonale) sconta una struttura interna molto compromettente e la rende inadeguata a perseguire obiettivi che come clientela e potenzialità potrebbe facilmente perseguire.

Nel 2014 le 4 farmacie hanno usufruito di una serie di servizi aggiuntivi come ad esempio l'inserimento degli strumenti di telemedicina, supporti alle prenotazioni CUP e da ottobre 2014 della presenza di un infermiere fisso all'interno della farmacia stessa. Generando un incremento di circa 600.000 euro di fatturato rispetto al 2013

Queste 4 farmacie più la parafarmacia rappresentano il 71,3% del fatturato complessivo dell'intera azienda (c1, c4, c6, o1)



SITUAZIONE ATTUALE: FARMACIE

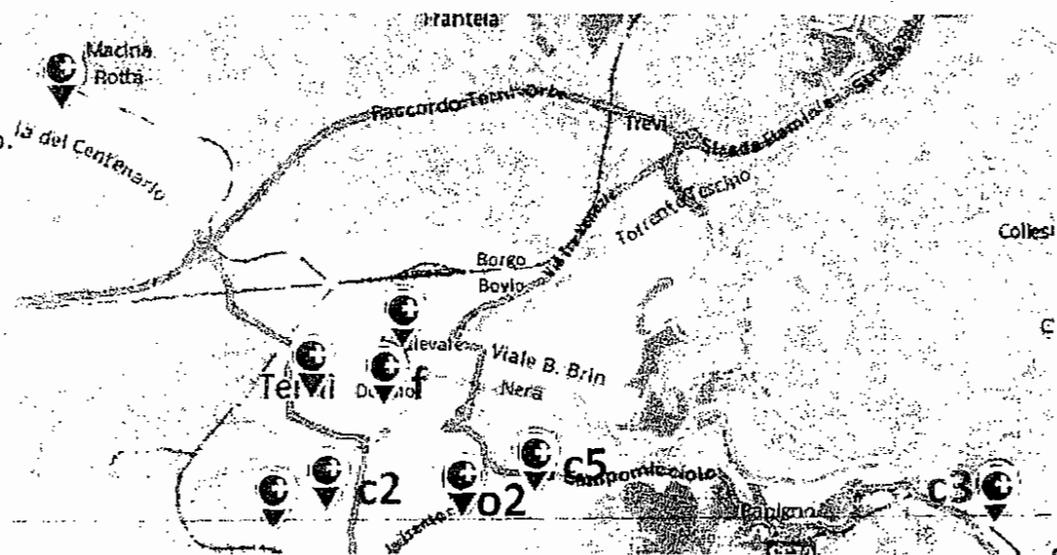
Le farmacie della cosiddetta fascia B (Comunale 2 ed Ospedale 2) collocate in quartieri ed in zone più marginali presentano un andamento di fatturato in tendenziale decrescita, anche in questo caso a penalizzare, tra le altre cose, è la struttura e l'estetica della farmacia ormai completamente obsolete rispetto agli standard attuali. Per la Comunale 2 (zona san Giovanni) il livello di decrescita del fatturato sembra non recuperabile in quanto «cannibalizzata» da un'altra farmacia sempre comunale (quella all'interno del centro commerciale il Pianeta). Per la Farmacia Ospedale 2 il calo di fatturato può essere associato al posizionamento ed alla crisi economica (zona a forte presenza di lavoratori delle acciaierie), in questo caso un suo riposizionamento in una zona a più facile parcheggio e di maggior passaggio potrebbe invertire la tendenza relativamente al volume di affari. Chiaramente sono 2 farmacie di quartiere dove la possibilità di vendita dell'ambito commerciale è molto bassa, e dove l'incidenza del SSN è in fase di incremento. Quindi con scenari di sviluppo sufficientemente ridotti.

Queste 2 farmacie 14,2% del fatturato complessivo dell'intera azienda

Le 4 farmacie di fascia C (Comunale 3-Marmore, Comunale 5 con Dispensario di Giuncano, Falchi e Narni) possono considerarsi realmente farmacie di "supporto sociale" in quanto localizzate in zone di cui lo sviluppo commerciale è fortemente penalizzato dalla ubicazione, dalle difficoltà di parcheggio e dalla concorrenza di farmacie private. Di queste 4 farmacie vale la stessa considerazione delle precedenti, cioè farmacie di quartiere di difficile riposizionamento e di difficile sviluppo nella direzione della farmacia dei servizi.

Queste 4 farmacie 14,5% del fatturato complessivo dell'intera azienda

Tutte le strutture dell'azienda, Farmacie, deposito ed Uffici sono in affitto.



	Min	Max	 farmaciAterni FARMACIE COMUNALI TERNI
Dimensione (M€)	0,5	10	
Orari apertura (ore/settimana)	40	168 (24h)	
Chiusura per ferie (giorni)	0	30	
Incidenza vendita libera (contanti/totale)	5 %	65 %	
Valore medio ricetta (€)	12	16,5	
Acquisti diretti dai produttori sul totale	0	80%	
Servizi per la Salute	Peso	Vasta gamma	

SITUAZIONE ATTUALE: FARMACIE

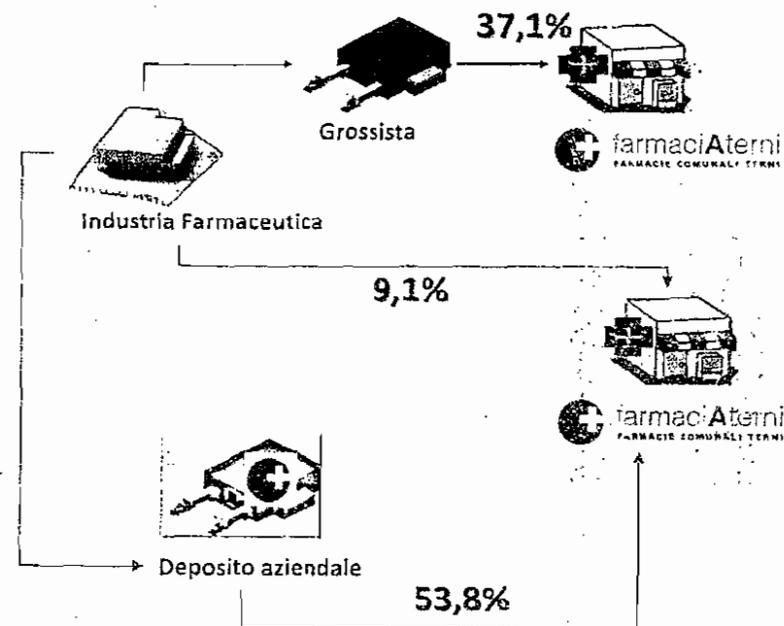
FARMACIE COMUNALI	N° Farmacie	Fatturato medio AZIENDA	Fatturato medio per farmacia
Peschiera Borromeo	3	3.300.000	1.100.000
Perugia	14	18.800.000	1.342.857
Ferrara	11	17.200.000	1.563.636
Pisa	6	10.300.000	1.716.667
Monza	10	12.200.000	1.220.000
Pistoia	7	12.000.000	1.714.286
Livorno	9	11.000.000	1.222.222
		10.800.000	1.080.000
	Com 1	244.709	
	Com 4	523.843	
	Com 6	484.885	
	Dsp 1	1.640.447	
		2.475.476	1.869.369
	Com 2	809.177	
	Dsp 2	712.082	
	2	1.521.809	760.905
	Com 3	216.976	
	Com 5	479.533	
	Falchi	355.644	
	Narni	497.915	
	4	1.430.068	387.517

SITUAZIONE ATTUALE:

DEPOSITO

Il deposito dell'azienda al momento svolge una attività di acquisti centralizzati per conto delle 10 farmacie e della parafarmacia. Acquisti riguardanti specialità medicinali, prodotti parafarmaceutici e prodotti per la salute. Inizialmente il deposito oltre che distribuire alle farmacie comunali di terni e di narni distribuiva in parte anche presso alcune farmacie private della città. Attualmente l'attività è rivolta solo ad una logica di economia di scala negli acquisti per le farmacie gestite dall'azienda ed anche dovuta al fatto che alcune dimensioni di farmacia sono troppo piccole per uno stoccaggio di merce adeguata alle esigenze. L'attuale situazione strutturale del magazzino non favorisce né un buon immagazzinamento della merce in arrivo, né la predisposizione rapida delle note di consegna giornaliera alle farmacie. Per addivenire ad un livello di produttività utile per l'azienda il deposito dovrebbe essere trasferito presso uno stabile adatto al ruolo di immagazzinamento e stoccaggio ed inoltre ci si dovrebbe affidare alle ultime tecnologie applicate alle procedure di gestione del magazzino e di tutta la catena logistica dal fornitore al cliente, permettendo di garantire un servizio accurato e tempestivo.

Presso il deposito vengono gestiti gli acquisti centralizzati, operativamente se ne occupano il direttore generale e un direttore di farmacia. Allo stato attuale in magazzino operano 2 persone a tempo pieno e 4 part time, oltre alla presenza di alcuni giorni al mese del direttore generale e del direttore di farmacia per l'esecuzione degli ordini. Allo stato attuale gli acquisti dei farmaci che rappresentano il 40-45% del volume di affari vengono comprati dal deposito e poi ripartiti verso le farmacie a seconda degli ordini delle stesse. L'incidenza delle economie di scala relative agli acquisti di farmaco etico sono minime se non in alcuni casi nulle. Mentre per i farmaci generici e il parafarmaco le economie di scala sono sicuramente più interessanti potendo contare su scontistiche significative. Il costo diretto del deposito (affitto e stipendi) è di circa 200.00 euro. L'utilizzo da parte delle farmacie del deposito è oggi pari al 54% dei fabbisogni di rifornimento. il 37% viene



acquistato o direttamente da i grossisti con una penalizzazione in termini di marginalità e per una piccola quota 9% direttamente della industrie.

costo personale DEPOSITO

2015	2016	2017	2018
105.177,98	0	0	0

costi struttura DEPOSITO

2015	2016	2017	2018
38.191,74	0	0	0

SITUAZIONE ATTUALE:

AMMINISTRAZIONE

La situazione degli uffici amministrativi dell'azienda conta al 31-12-2014 su 8 impiegati amministrativi. Suddivisi in 4 aree operative: Area Contabilità (3,5), Area personale (2), Area Segreteria (1,5), Area Economato (1). Nel corso degli ultimi anni sono andati in pensione altre 2 unità non sostituite.

Il sistema organizzativo attuale si basa su una delibera del CdA datata 1986, da dove emerge un modello di ripartizione a compartimenti «stagni» delle diverse funzioni che pur tuttavia dovrebbero ad oggi dialogare costantemente. Dalla fine del 2010 alcune risorse sono state dedicate all'implementazione del sistema di controllo di gestione, con il compito di analizzare le situazioni gestionali ed economiche delle singole farmacie. Il ruolo del personale amministrativo è stato negli anni di grande importanza a supporto della gestione strategica dell'azienda farmacie comunali, ma probabilmente ha avuto un peso economico e finanziario non parametrato ai volumi di affari generati dalla organizzazione stesse.

FARMACIE COMUNALI	N° amm.vi (esclusi dirigenti)	N° Farmacie	Fatturato medio (2013)	Inc. % costo personale su fatturato	N° medio Dipendenti Totali	Inc. % N° amm.vi su tot. dipendenti
Peschiera Borromeo	2	3	3.300.000	17,7%	12	16,7%
Perugia	5	14	18.800.000	19,4%	85	5,9%
Ferrara	8	11	17.200.000	22,3%	75	10,7%
Pisa	2	6	10.300.000	24,4%	57	3,5%
Monza	3	10	12.200.000	17%	39	7,7%
Pistoia	outsourcing	7	12.000.000	16,9%	45	-----
Livorno	1	9	11.000.000	24,4%	54	1,9%
	8	60	10.800.000	22,3%	65	12,3%

costo personale AMM.NE

2015	2016	2017	2018
440.747	390.000	390.000	345.000

costi struttura AMM.NE

2015	2016	2017	2018
446.055	446.055	446.055	446.055

Se negli anni '90 tale condizione non era manifestamente visibile, a causa di una situazione di mercato che comunque sia, era in grado di generare utili, oggi (o meglio a partire dalla fine degli anni '90 ad oggi) la mutazione totale dei volumi di affari e soprattutto dei margini, non consente in nessun modo di far fronte a spese di struttura che non siano in linea con i fabbisogni medi delle organizzazioni simili alle farmacie comunali di Terni.

In una ottica operativa, il numero che si riuscirà ad ottenere alla fine del 2015 è presumibilmente il numero di risorse amministrative che serve realmente ad una azienda strutturata come quella delle Farmacie Comunali di Terni. Il problema non è quindi il numero di amministrativi coinvolti ma il loro inquadramento ed il relativo costo aziendale, sicuramente troppo elevato per l'attuale volume di affari.

- avere del personale con grandi capacità di gestione e con una elevata professionalità
- capillarità, in alcuni casi ottimo posizionamento territorial
- localizzazione in prossimità di zone ad elevata presenza di anziani
- domanda di professionalità, affidabilità
- riconoscimento di una presenza sul territorio ormai tradizionale
- avere l'opportunità di competenze amministrative a supporto dei singoli punti vendita
- maggiore potere contrattuale rispetto alla singola farmacia grazie al volume fatturato complessivo detenuto
- percezione di una maggiore affidabilità da parte del mercato grazie al controllo pubblico dell'Azienda
- condizioni di incasso e pagamento favorevoli (fatturato incassato prevalentemente a pronti)



- poche risorse finanziarie da investire a livello infrastrutturale
- aver perso da diversi anni di credibilità nei confronti della città
- ubicazione di alcune farmacie in zona svantaggiate a basso volume di fatturato (ubicazione dovuta alla mission sociale)
- estetica esterna e mancanza di impatto e visibilità del lineare (interno)
- insufficiente capacità di comunicazione e relazione
- deposito
- costi crescenti
- margini calanti
- difficoltà nella conferma del ruolo tradizionale
- distanza università
- rivisitazione organico
- struttura di costi rigida
- assenza di figure di controllo all'interno dell'organigramma
- assenza di strumenti di monitoraggio delle performance
- difficoltà nel mantenimento dei volumi di utenza dei teleservizi
- situazione di tensione finanziaria



SWOT ANALYSIS

OPPORTUNITA' settore farmaceutico

- il settore farmaceutico in costante cambiamento (nuove opportunità di servizi e nuove "utilità")
- ri-dare la percezione che i "soldi spesi" presso le farmacie comunali ritornano alla città
- sviluppo di nuovi business correlati al business del farmaco caratterizzati da più marginalità (ad es. prodotti cosmetici)
- introdurre nuovi servizi al cittadino in collaborazione con gli enti locali ed aziende private a tariffe concordate
- differenziare la farmacia (ambiente) dagli altri "canali"
- capacità informative
- proattività con un cliente conosciuto
- presidio sanitario (dalla diagnostica al PS)
- farmacia outdoor (web e assistenza domiciliare)
- integrazione di Market Access nella nuova sanità territorio-centrica
- creare una rete regionale delle farmacie comunali, economie di scala
- possibilità di spostare le farmacie

MINACCE settore farmaceutico

- il settore farmaceutico in costante cambiamento (si riduce il volume di affari sui farmaci)
- concorrenza molto forte da un punto di vista "comunicativo"
- grandi farmacie nel territorio
- catene salute
- corner GD/DO
- nuove farmacie

Il nuovo modello di farmaciAterni sarà alle prese con una doppia competizione

(prevedendo una nuova riorganizzazione della
"struttura" farmacia")

INTERNA

La competenza, la
professionalità, la capacità di
consiglio

I servizi da offrire

le specializzazioni per
patologie/ terapie

Nuove competenze dei
farmacisti
Nuovi modelli di selezione del
personale

- giornate con specialisti in farmacia
- misurazione glicemia-emoglobina glicata
- formazione diete/alimentazione
- corretta terapia
- n° verde per emergenze
- check-up periodici
- newsletter di consiglio patologia/terapia
- assistenza emergenza
- fornitura infermieri specializzati
- screening colon retto
- memo Salute
- scheda della Salute
- test intolleranze alimentari
- consegne mensili di presidi
- consegna domiciliare anziani e disabili o urgenze
-

- Farmacia **DIABETE**
- Farmacia **ANZIANO**
- Farmacia **SPORTIVO**
- Farmacia **MAMMA&BAMBINO**
- Farmacia **BENESSERE**



ESTERNA

I servizi da offrire in
collaborazione con altre
strutture

Analisi dei bisogni del
paziente e presidio
nell'assistenza domiciliare

Le strategie di prezzo per
far fronte alla
concorrenza

Nella nuova sanità
territorio centrica

La capacità di integrarsi
con il territorio

Assecondare le nuove opportunità nazionali e regionali per acquisire un ruolo di primo piano nella logica della sanità diffusa sul territorio; creare le condizioni politiche atte a superare le difficoltà ataviche con le altre organizzazioni socio-sanitarie sul territorio

Creare le condizioni per fare rete con le altre farmacie comunali dell'Umbria, generando economie di scala e prezzi competitivi

L'ottimizzazione delle risorse e dei costi interni porterà ad avere un carico di costi indiretti più basso e quindi ad un ricarico minore sul prezzo finale dei prodotti e servizi

0° assioma di base

Tutte le scelte operative del presente piano industriale sono eseguibili esclusivamente in funzione di un radicale cambiamento della struttura giuridica delle Farmacie Comunali di Terni.

Quindi prima operazione propedeutica a tutte le altre sarà la riscrittura dello Statuto ovviamente funzionale alla creazione della nuova società di capitali da costituire.

Da un punto di vista di interventi operativi immediati:

Con la promulgazione del Decreto Legislativo 3 ottobre 2009 numero 153 (e la successiva pubblicazione in G.U. del decreto ministeriale 16 dicembre 2010) si è aperta la strada, per le farmacie italiane, ad un cambiamento del modello organizzativo con la possibile transizione verso un modello di "farmacia dei servizi":

- prenotare prestazioni di assistenza specialistica ambulatoriale presso le strutture sanitarie pubbliche e private accreditate, pagare il relativo ticket e ritirare i referti relativi alle prestazioni;
- eseguire prestazioni analitiche di prima istanza quali ad esempio: il controllo della glicemia, del colesterolo e dei trigliceridi;
- consegnare a domicilio farmaci e dispositivi medici;
- preparare e dispensare a domicilio miscele per la nutrizione artificiale e medicinali antidolorifici, fatte salve le norme di buona preparazione e di buona pratica di distribuzione dei medicinali;
- dispensare per conto delle strutture sanitarie farmaci a distribuzione diretta;
- mettere a disposizione del pubblico operatori socio-sanitari, infermieri e fisioterapisti, per l'effettuazione a domicilio di specifiche prestazioni professionali richieste dal medico di famiglia o dal pediatra di libera scelta.

Entrando nel merito della tipologia degli autoesami previsti si comprende come questi, sebbene non siano veri e propri esami di laboratorio, possono fornire utilissime indicazioni al medico e sostituire una lunga serie di accertamenti che, ad oggi, sono demandati proprio agli esami di laboratorio delle ASL. Tale spostamento di indirizzo potrebbe portare a una serie di vantaggi non indifferenti:

- la riduzione dei costi,
- la riduzione dei tempi di attesa per i responsi,
- un'interazione diretta tra medico di medicina generale, farmacista e paziente.

1° NUOVI SERVIZI – FARMACIA DEI SERVIZI

L'introduzione dei servizi, avrà un impatto indiretto sul valore della farmacia, perché porterà a fidelizzare la clientela e quindi ad aumentare i ricavi ed inciderà positivamente sull'immagine della farmacia stessa, accentuandone l'aspetto professionale.

2° RE-BRANDING / RE-STYLING / CATEGORY

Oggi è fondamentale ripensare ad un re-branding della farmacia e superare i vecchi schemi, uno dei passi fondamentali in questa direzione è la ridefinizione dell'immagine coordinata: logo farmacia, lay-out interno unico ed utilizzo del web per allargare gli orizzonti e le quote di mercato (sito, vendita online, facebook, applicazioni Apple), diventeranno tra gli asset principali in cui l'azienda farmaciaAterni punterà per ampliare il proprio bacino d'utenza e fidelizzare con un pubblico crescente.

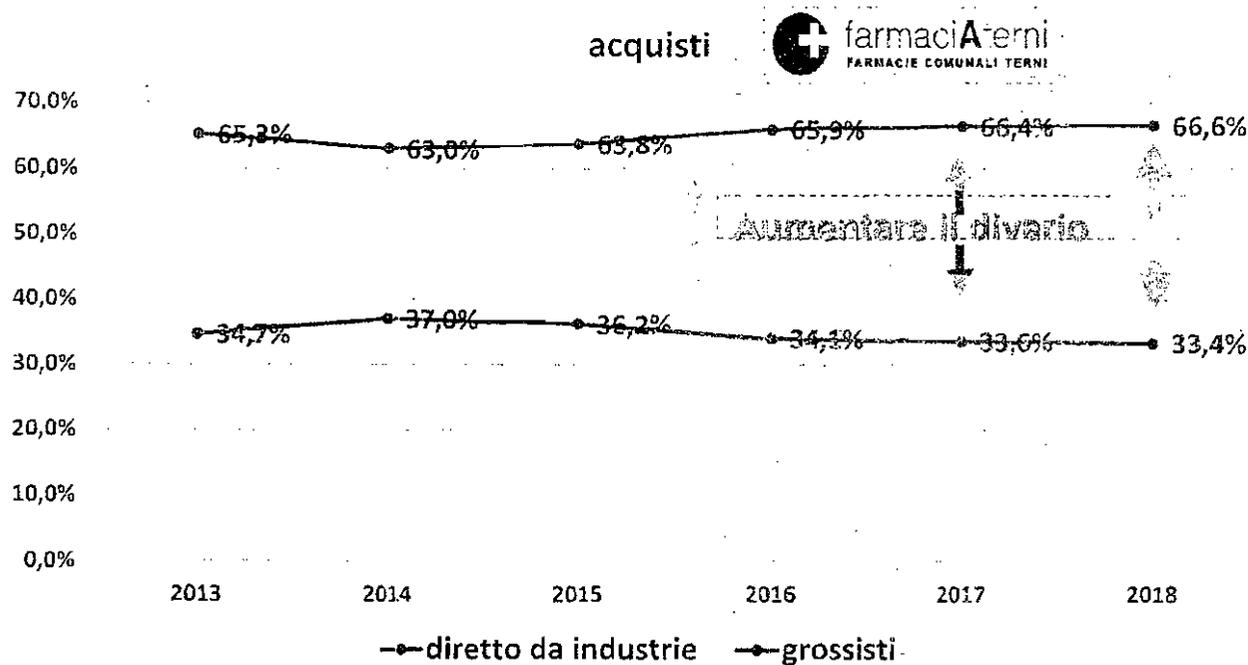
L'operazione della definizione di una «immagine coordinata» unica per tutte le farmacie, parte dalla considerazione che mediamente il ciclo di vita di una farmacia è di sei o sette anni, e che quindi tutte le farmacie comunali di Terni dovrebbero essere tutte oggetto di restyling.

La prima fase di definizione del re-branding strutturale delle farmacie è già in corso di esecuzione ed una volta terminato (maggio 2015), consentirà di procedere al restyling essenziale delle farmacie.

Dovendo cominciare nella seconda parte dell'anno 2015, si partirà da quelle con maggiori potenzialità di incremento del volume di affari e cioè con la farmacia di corso Tacito Ospedale 1, dove servirà un intervento massiccio di restyling estetico ed in parte sugli spazi di vendita, si opererà sulla Farmacia Comunale 1 (Porta s. Angelo) per la ristrutturazione dell'area vendita e per l'inserimento di spazi da dedicare ad altri servizi in farmacia (es. cosmetica), infine la Farmacia Comunale 4 (zona Borgo Rivo) che potrà contare su 2 opzioni, la prima opzione prevede il suo spostamento presso il nuovo centro commerciale della COOP, e quindi in un nuovo spazio dove si metteranno in pratica tutte quelle attenzioni finalizzate a fare di quella farmacia una farmacia di ultima generazione sia da un punto di vista tecnologico e che di servizi da erogare ai clienti/pazienti. In alternativa allo spostamento, se non dovesse avvenire, si procederà ad un profondo restyling della farmacia sia negli spazi dell'area vendita razionalizzandoli nella logica del category management, sia nella realizzazione di spazi dedicati per le prestazioni in modo particolari di carattere infermieristico.

Parallelamente si porteranno a compimento i restyling della Farmacia Comunale 6 che riguarderà solo la parte dell'immagine coordinata, non potendo agire in nessun modo per l'area vendita. Le altre Farmacie prima di avviarne il processo di adeguamento al restyling ed alla immagine coordinata, dovranno essere analizzate per verificare la loro economicità o meno all'interno della situazione aziendale complessiva. È comunque ipotizzabile un costo per l'immagine coordinata della farmacia pari a circa 3.500 euro e per la creazione di spazi appositi di circa 2.000 euro a spazio creato. E poi si dovranno affrontare modelli strategici per conquistare clienti nuovi, analizzare quanti sono, tra i frequentatori della farmacia, gli occasionali e i fedeli. In tutto ciò la tecnologia oggi presente nelle farmacie, comincia a permetterci di avere ottimi rapporti con il cliente-paziente. La sua conoscenza è il primo passo, aumentare l'utilizzo carte fedeltà sarà uno degli step essenziali, perché tali informazioni rappresentano un patrimonio informativo straordinario, ed anche il gestionale provvisto delle funzioni di messaggistica via cellulare e/o via mail, contribuirà ad un ottimo modello di comunicazione collegato alla fidelizzazione.

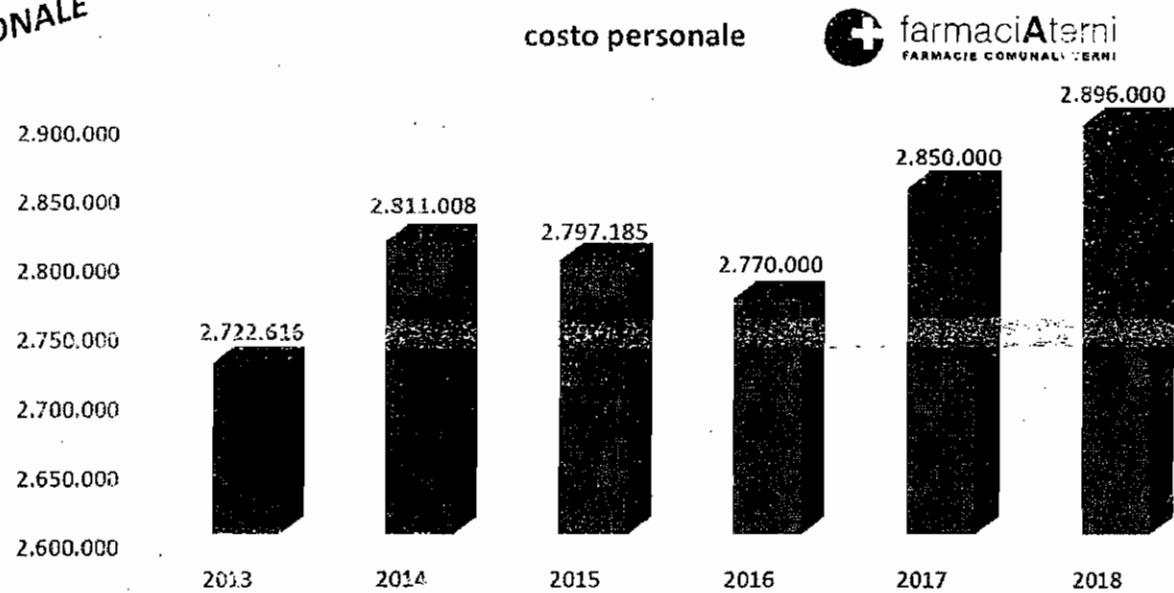
I costi per l'acquisto dei prodotti rappresentano uno dei driver basilari del recupero di efficienza dell'azienda. Sono calcolati come percentuale sul totale degli acquisti. La strategia del Management è quella di ridurre progressivamente il peso dei grossisti (che garantiscono uno sconto orientativo del 31,4%) per preferire il rapporto diretto con le ditte (che arrivano anche ad offrire sconti del 51% e per alcuni prodotti fino all'80%). Il grafico sintetizza la strategia inserita nel Piano.



3° STRUTTURA DEGLI ACQUISTI

Il "costo del personale" prevede la non sostituzione delle unità di personale amministrativo in mobilità e di quello che andrà in pensione. Mentre l'eventuale pensionamento di farmacisti "anziani" prevede la loro sostituzione con farmacisti con costo aziendale del circa 25% più basso. Nel 2016 con i possibili spostamenti di alcune farmacie verranno integrati (al posto degli amministrativi) altri farmacisti. Il costo delle singole unità aggiuntive è stato stimato in base all'attuale costo medio per singola unità distinguendo anche in base alla funzione svolta.

4° EFFICIENTAMENTO DEL COSTO DEL PERSONALE



SINTESI DEGLI EFFETTI

- Plusvalenza per alienazione attrezzature/arredi pari a € 10.000 nell' esercizio 2015
 - Ricavi annuali per locazione immobili farmacia Falchi dismessa/spostata per € 16.000 (riferimento 2015)
- Distacco di personale amministrativo e uscita per pensionamento con una riduzione di costi pari a € 110.000/145.000, se sostituiti i 2 farmacisti, ulteriore risparmio per diversa anzianità di circa 40.000 euro
- Aumento dei margini con incremento degli acquisti di prodotti a prezzo libero direttamente dalle case produttrici e nuovo contratto grossista con effetto di € 25.000 per 2015 e 25.000 € per 2016.
 - Trasformazione organi di governo e controllo: effetto € 40.000 su base annua
 - Riduzione disavanzi farmacie dismesse € 30/40.000 per anno.
- Dismissione di 3/4 FARMACIE che originano perdite strutturali - tutti i ricavi ed i costi sono cessanti - il personale (Direttori farmacie e Farmacisti) verrà impiegato nelle restanti farmacie la cui redditività è positiva; **o in alternativa** concessione a terzi (in primis ai farmacisti dipendenti per il diritto di prelazione) la gestione dei 3/4 punti vendita in questione e passaggio ai nuovi gestori di tutti i fattori di produzione presenti nelle farmacie. In questo caso si ipotizza un risparmio di personale pari a circa 490.000 euro per 4 farmacie e di 350.000 euro per 3 farmacie.

Obiettivi strategici singola farmacia e requisiti strutturali ipotizzati



	C1-2017	C1-2016	C1-2015	C1-2014	C1-2013
Fatturato	2.724.579,04	2.569.145,73	2.395.174,75	2.246.180,90	2.049.252,93
Costo del Venduto	1.749.411,23	1.661.674,80	1.592.952,71	1.431.951,24	1.341.682,98
Margine contribuzione	975.167,82	907.470,93	802.222,04	814.229,67	707.569,95
MC %	35,8%	35,3%	33,5%	36,2%	34,5%
costo personale	513.786,11	462.870,37	420.771,35	416.047,72	394.231,38
inc% costo personale su fatturato	18,9%	18,0%	17,6%	18,5%	19,2%
valore fatturato x addetto	247.689,00	256.914,57	266.130,52	249.575,66	227.694,77
fatturato gest tipica	2.924.705,77	2.634.870,06	2.500.100,00	2.244.702,57	2.047.584,31
acquisti G-I-DEP	1.812.817,13	1.633.168,58	1.500.000,00	1.454.105,26	1.333.654,80
inc% acquisti su fatturato	62,0%	62,0%	62,7%	64,8%	65,1%
delta rimanenze	-	-	-	-22.154,03	8.028,18
totale costi struttura (escluso costo personale)	131.840,09	125.561,99	110.000,00	93.559,23	94.077,21
utile/perdita	329.541,62	319.038,57	271.251,04	304.622,72	219.261,36
inc % utile/perdita	12,1%	12,4%	11,4%	13,6%	10,7%
numero addetti	11,00	10,00	9,00	9,0	9,0

PAGE 1

Comunale 1

Aumentare la presenza di attività commerciali per la distribuzione del farmaco.
 Creare un punto di erogazione di servizi di assistenza all'interno di luoghi frequentati dal
 cliente.
 Introdurre la presenza di attività di servizi e prestazioni come strutturati (in alternativa di assistenza durante la
 settimana).
 Introdurre in modo definitivo il Category management investimenti a due euro per competenza.
 Aumentare il livello di coinvolgimento del personale nelle attività commerciali (nuovi servizi da nuovi
 prodotti, investimenti a due euro per competenza).
 Specializzare farmacia come FARMACIA FARMACI E COSMETICI.

Farmacia con una buona posizione strategica.
 Facilità di parcheggio.
 Farmacia specializzata nella distribuzione di prodotti di alta qualità.
 Servizio di consulenza per il cliente (24 ore al giorno).
 Assistenza medica e con servizi aggiuntivi.
 Buona collaborazione con i fornitori.
 Servizio di assistenza in ambito ospedaliero.
 Assistenza farmacia tutti molto giovani.

	C4-2017	C4-2017	C4-2016	C4-2015	C4-2014	C4-2013
Fatturato	2.341.518,50	2.341.518,50	2.207.938,23	2.059.896,02	1.830.523,37	1.750.018,07
Costo del Venduto	1.535.672,24	1.535.672,24	1.458.655,25	1.406.362,26	1.219.939,11	1.203.948,98
Margine contribuzione	805.846,26	805.846,26	749.282,99	653.533,76	610.584,26	546.069,09
MC %	34,4%	34,4%	33,9%	31,9%	33,4%	31,2%
costo personale	410.650,78	410.650,78	410.496,20	396.560,19	276.066,17	260.513,74
inc% costo personale su fatturato	17,5%	17,5%	18,6%	19,2%	15,1%	14,9%
valore fatturato x addetto	292.689,81	292.689,81	275.992,28	263.250,00	305.087,23	291.669,68
fatturato gest tipica	2.513.250,20	2.513.250,20	2.264.189,37	2.059.896,02	1.829.041,32	1.748.381,08
acquisti G-I-DEP	1.591.331,36	1.591.331,36	1.433.631,85	1.307.372,26	1.227.710,00	1.189.009,17
inc% acquisti su fatturato	63,3%	63,3%	63,3%	63,4%	67,1%	68,0%
delta rimanenze	-	-	-	-	-7.770,89	14.939,81
totale costi struttura (escluso costo personale)	81.057,22	81.057,22	77.197,35	77.197,35	58.157,72	51.818,83
utile/perdita	314.138,26	314.138,26	261.589,44	261.589,44	276.360,37	233.736,52
inc % utile/perdita	13,4%	13,4%	11,8%	12,7%	15,1%	13,4%
numero addetti	8,00	8,00	8,00	8,00	6,0	6,0

FASCIA A

Comunale 4

- Aumentare la frequenza di visita aumentando l'orario extra distribuzione del farmaco
- Concretizzare il progetto di spostare la farmacia presso un centro commerciale con la presenza dell'hypermarket COOP: investimento 170.000 euro per attivazione, 300.000 euro acquisto locali
- Introdurre la presenza di farmacia assistita e farmacia servizi strutturati (in alternativa di presenza di farmacia in sala ospedaliera)
- Introdurre il modo distribuito il Category management: investimento 2.000 euro per software italiano
- Aumentare il livello di coinvolgimento di tutto il personale nelle attività commerciali (da nuovi servizi ai nuovi prodotti): investimento 2.000 euro per formazione mirata
- Specializzare la farmacia come la realtà ACE BENESSERE e SPORCINO
- Integrare la presenza dell'infermiere con quella del medico di prossimità

Farmacia con una ottima posizione: ubicata in zona turistica del centro nel miglior centro storico abitato
 Zona densamente popolata da gente giovane
 Facile di parcheggio
 Ampio e costantemente fornito e visibile al traffico: visuale pessima
 Locali di spazi distribuiti ma utilizzati in modo pessimo
 Località turistica: utilizzo dell'intermiere che fa aumentare il grado del cliente in servizio
 Farmacia gestita da un buon flusso di clienti ed aggiornamento dell'ambiente del BENESSERE
 Vicinanza ad alcuni studi medici

	C6-2018	C6-2017	C6-2016	C6-2015	C6-2014	C6-2013
Fatturato	2.179.188,35	2.179.188,35	2.054.868,79	1.817.034,04	1.766.030,45	1.623.509,45
Costo del Venduto	1.424.736,76	1.424.736,76	1.353.283,40	1.205.114,43	1.148.721,18	1.049.888,13
Margine contribuzione	754.451,59	754.451,59	701.585,40	611.919,61	617.309,27	573.621,32
MC %	34,6%	34,6%	34,1%	34,2%	35,0%	35,3%
costo personale	306.359,60	306.359,60	306.630,27	282.072,11	301.587,62	280.742,37
inc% costo personale su fatturato	14,1%	14,1%	14,9%	15,5%	17,1%	17,3%
valore fatturato x addetto	363.198,06	363.198,06	342.478,13	319.375,51	294.338,41	270.584,91
fatturato gest tipica	2.339.300,10	2.339.300,10	2.107.477,56	1.817.034,04	1.764.885,10	1.621.984,63
acquisti G-I-DEP	1.476.375,11	1.476.375,11	1.330.067,67	1.225.112,11	1.182.245,10	1.093.327,11
inc% acquisti su fatturato	63,1%	63,1%	63,1%	67,5%	67,0%	67,4%
delta rimanenze	-	-	-	-	-33.523,92	-43.438,98
totale costi struttura (escluso costo personale)	82.431,69	82.431,69	78.506,37	74.782,91	55.455,59	52.444,86
utile/perdita	365.660,31	365.660,31	316.448,76	327.804,13	260.266,06	240.434,09
inc% utile/perdita	16,8%	16,8%	15,4%	18,1%	14,7%	14,8%
numero addetti	6,00	6,00	6,00	6,00	6,0	6,0

PAGINA 4

Comunicazione 5

- Aumentare il livello di servizio e la qualità di servizio (tipo MG5, IMA) per il cliente.
- Introdurre in modo definitivo il Category Management: investimento 2.000 euro per certificazione.
- Aumentare il livello di servizio e la qualità di servizio nelle aree commerciali (es. nuovi servizi di nuovo prodotto, investimento 2.000 euro per formazione).
- Creare un sistema operativo per la farmacia per utilizzare anche il personale e lo stock della farmacia (investimento 2.000 euro in grave difficoltà anche perché parzialmente accreditazione con il cliente).

farmacia posizionare al interno del centro commerciale Casper
 (investimento 2.000 euro per certificazione)
 creare un sistema operativo per la farmacia per utilizzare anche il personale e lo stock della farmacia (investimento 2.000 euro in grave difficoltà anche perché parzialmente accreditazione con il cliente)
 aumentare il livello di servizio e la qualità di servizio (tipo MG5, IMA) per il cliente
 introdurre in modo definitivo il Category Management: investimento 2.000 euro per certificazione
 aumentare il livello di servizio e la qualità di servizio nelle aree commerciali (es. nuovi servizi di nuovo prodotto, investimento 2.000 euro per formazione)
 creare un sistema operativo per la farmacia per utilizzare anche il personale e lo stock della farmacia (investimento 2.000 euro in grave difficoltà anche perché parzialmente accreditazione con il cliente)

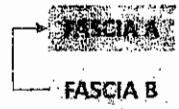
	01-2017	01-2017	01-2016	01-2015	01-2014	01-2013
Fatturato	2.019.135,66	2.019.135,66	1.903.946,88	1.775.335,34	1.643.896,00	1.588.990,34
Costo del Venduto	1.333.126,61	1.333.126,61	1.266.267,68	1.123.854,74	1.090.451,15	1.070.706,66
Margine contribuzione	686.009,05	686.009,05	637.679,20	651.480,60	553.444,85	518.283,68
MC %	34,0%	34,0%	33,5%	36,7%	33,7%	32,6%
costo personale	360.016,34	360.016,34	360.375,08	252.333,71	354.806,41	299.686,08
inc% costo personale su fatturato	17,8%	17,8%	18,9%	14,2%	21,6%	18,9%
valore fatturato x addetto	336.522,61	336.522,61	317.324,48	305.222,34	273.982,67	264.831,72
fatturato gest tipica	2.165.060,34	2.165.060,34	1.950.104,81	1.721.880,00	1.640.846,65	1.587.600,65
acquisti G-I-DEP	1.381.444,63	1.381.444,63	1.244.544,71	1.131.260,00	1.102.690,00	1.058.230,47
inc% acquisti su fatturato	68,8%	68,8%	65,8%	63,8%	67,2%	66,7%
delta rimanenze	-	-	-	-	-12.238,85	12.476,19
totale costi struttura (escluso costo personale)	85.992,41	85.992,41	81.897,53	75.277,65	61.573,43	58.116,13
utile/perdita	240.000,31	240.000,31	195.406,59	229.146,90	137.065,01	160.481,47
inc % utile/perdita	11,9%	11,9%	10,3%	12,9%	8,3%	10,1%
numero addetti	6,00	6,00	6,00	6,00	6,0	6,0

Essenziale in termini di costi, con il venduto del medicinale e l'acquisto nuovo...
 Investimento di 2.000 euro per...
 Formazione...
 Acquisto di...
 Investimento di 2.000 euro per...
 Acquisto di...
 Investimento di 2.000 euro per...
 Acquisto di...
 Investimento di 2.000 euro per...
 Acquisto di...

OSPEDALE 1

Farmacia con una ottima posizione...
 Ambiente intimo estremamente piccolo ed accogliente, di impatto visivo...
 Farmacia dedicata alle operazioni giornaliere...

		O2-sede nuova				
		O2-2017	O2-2016	O2-2015	O2-2014	O2-2013
Fatturato		1.370.156,68	1.223.354,17	935.629,74	713.286,63	717.504,52
Costo del Venduto		792.786,23	714.221,83	542.777,29	485.246,63	492.100,74
Margine contribuzione		577.370,44	509.132,34	392.852,45	228.040,00	225.403,78
MC %		42,1%	41,6%	42,0%	32,0%	31,4%
costo personale		262.371,02	257.226,49	217.369,11	152.575,28	178.245,45
inc% costo personale su Tot costo del personale				7,9%	5,4%	6,5%
valore fatturato x addetto		274.031,34	244.570,83	311.876,58	237.752,21	239.168,17
fatturato gest tipica		1.352.781,12	1.222.294,05	934.425,05	712.081,94	715.753,42
acquisti G-I-DEP		792.519,68	714.221,83	542.777,29	484.055,22	482.887,64
inc% acquisti su fatturato		58,6%	58,4%	58,1%	68,0%	67,5%
delta rimanenze		-	-	-	1.191,41	9.213,10
totale costi struttura (escluso costo personale)		97.026,88	80.853,73	57.957,84	25.892,04	25.112,99
utile/perdita		217.972,54	171.050,12	117.025,50	49.572,68	22.045,34
inc % utile/perdita		15,9%	14,0%	15,7%	6,9%	3,1%
numero addetti		5,0	5,0	4,5	3,0	3,0



Ospedale 2

- Riposizionare la farmacia presso dei locali in via Rossini, adatti sia per le dimensioni che per la possibilità di parcheggiare: costo dell'affitto ca. 1200 euro mese circa 450 euro in più rispetto all'affitto attuale.
- Visto il valore medio dell'addetto in farmacia, si potrebbero incentivare i servizi in farmacia erogati direttamente dai farmacisti stessi (fino ad un incremento che giustifichi la presenza di un infermiere)
- Aumentare le giornate in farmacia per attività di screening, tipo MOC, IBM, podologo, fisioterapista
- Una volta riposizionata si potrà introdurre in modo definitivo il Category management: investimento 2.000 euro per cartellonistica
- Aumentare il livello di coinvolgimento di tutto il personale nelle azioni commerciali (sia nuovi servizi sia nuovi prodotti): investimento 3.000 euro per formazione mirata
- In alternativa questa è una delle farmacia che potrebbero essere dismesse, cessando costi e ricavi ed utilizzando il personale (fino al loro pensionamento) presso altre farmacie con volumi e margini più importanti

Farmacia con un andamento costante del fatturato, posizionato però verso valori troppo bassi rispetto alla media nazionale.
 Zona densamente popolata da gente anziana
 Impossibilità di parcheggio, zona non di passaggio
 Spazi interni inesistenti, impensabile anche una operazione di restyling
 indispensabile un sub-riposizionamento in altra zona, con maggiore facilità di parcheggio e con spazi adeguati ai servizi delle farmacie più grandi

	C2-2018	C2-2017	C2-2016	C2-2015	C2-2014	C2-2013
Fatturato	608.079,90	608.079,90	741.560,85	810.278,73	810.278,73	929.265,10
Costo del Venduto	369.809,09	369.809,09	456.554,44	541.483,38	541.483,38	640.407,38
Margine contribuzione	238.270,80	238.270,80	285.006,41	268.795,35	268.795,35	288.857,72
MC %	39,2%	39,2%	38,4%	33,2%	33,2%	31,1%
costo personale	195.318,29	195.318,29	191.488,52	177.193,93	177.193,93	183.901,46
inc% costo personale su fatturato				6,3%	6,3%	6,8%
valore fatturato x addetto	173.737,11	173.737,11	211.874,53	231.508,21	231.508,21	265.504,31
fatturato gest tipica	833.709,90	833.709,90	757.918,09	809.727,16	809.727,16	928.695,42
acquisti G-I-DEP	564.986,11	564.986,11	513.623,74	556.693,94	556.693,94	643.938,19
inc% acquisti su fatturato	67,8%	67,8%	67,8%	68,8%	68,8%	69,3%
delta rimanenze	-	-	-	-15.210,56	-15.210,56	3.530,81
totale costi struttura (escluso costo personale)	42.347,13	42.347,13	40.330,60	35.486,17	35.486,17	34.040,09
utile/perdita	605,38	605,38	53.187,29	56.115,25	56.115,25	70.916,17
inc % utile/perdita	0,1%	0,1%	7,2%	6,9%	6,9%	7,6%
numero addetti	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5

FASCIA B

Comunale 2

- Vista l'attuale riduzione del volume di affari si potrebbero incentivare i servizi in farmacia erogati direttamente dai farmacisti stessi
- Essenziale un restyling dell'area vendita per modernizzare l'impatto visivo e «svécchiare» la farmacia: investimento 10.000 euro per restyling
- Aumentare le giornate in farmacia per attività di screening, tipo MOC, IBM, podologo, fisioterapista
- Introdurre in modo definitivo il Category management: investimento 2.000 euro per cartellonistica
- Aumentare il livello di coinvolgimento di tutto il personale nelle azioni commerciali (sia nuovi servizi sia nuovi prodotti): investimento 3.000 euro per formazione mirata
- Impossibile ed assolutamente inefficace lo spostamento di questo punto vendita sulla base della attuale pianta organica del comune
- In alternativa questa è una delle farmacia che potrebbero essere dismesse, cessando costi e ricavi ed utilizzando il personale (fino al loro pensionamento) presso altre farmacie con volumi e margini più importanti

Locali che necessitano un significativo restyling, immagine vecchia e di basso gradimento all'impatto visivo
 Zona densamente popolata da gente anziana
 Farmacia in evidente calo di fatturato per la perdita della gestione di alcune case di cura e per la vicinanza della farmacia comunale 6
 Facilità di parcheggio
 Spazi disponibili troppo ridotti ed utilizzati in modo pessimo
 Vicinanza ad alcuni studi medici

	C3-2016	C3-2017	C3-2016	C3-2015	C3-2014	C3-2013
Fatturato	152.945,69	152.945,69	186.519,13	217.778,19	217.778,19	241.685,06
Costo del Venduto	102.090,19	102.090,19	126.037,27	147.858,85	147.858,85	160.461,17
Margine contribuzione	50.855,50	50.855,50	60.481,87	69.919,34	69.919,34	81.223,89
MC %	33,3%	33,3%	32,4%	32,1%	32,1%	33,6%
costo personale	82.402,31	82.402,31	80.786,58	79.573,61	79.573,61	65.627,40
inc% costo personale su fatturato				2,8%	2,8%	2,4%
valore fatturato x addetto	152.945,69	152.945,69	186.519,13	217.778,19	217.778,19	241.685,06
fatturato gest tipica	189.714,34	189.714,34	203.993,92	216.975,74	216.975,74	240.545,46
acquisti G-I-DEP	135.247,68	135.247,68	145.427,61	154.229,09	154.229,09	157.263,80
inc% acquisti su fatturato	71,3%	71,3%	71,3%	71,1%	71,1%	65,4%
delta rimanenze	-	-	-	-6.370,24	-6.370,24	3.197,37
totale costi struttura (escluso costo personale)	18.325,27	18.325,27	17.452,64	13.991,89	13.991,89	15.179,99
utile/perdita						
inc% utile/perdita	-32,6%	-32,6%	-20,2%	-10,9%	-10,9%	0,2%
numero addetti	1,00	1,00	1,00	1,0	1,0	1,0

FASCIA C

Comunale 3

- La farmacia non è riposizionabile
- Deve essere fatta una scelta di farmacia ad utilità esclusivamente sociale, non è in grado di produrre utilità economica
- Un non presa di coscienza del ruolo sociale come unica motivazione dell'esistenza di questa farmacia, farà sì che questa sia una delle farmacia che potrebbero essere dismesse, cessando costi e ricavi ed utilizzando il personale (fino al loro pensionamento) presso altre farmacie con volumi e margini più importanti

Farmacia periferica, sita in una frazione di terni, zona scarsamente abitata
 Estrema difficoltà di parcheggio con la macchina
 Locali minuscoli, in realtà sembra un dispensario più che una farmacia e forse effettivamente serve un dispensario.....
 Farmacia in evidente calo di fatturato per la sua location
 Spazi disponibili nell'area vendita del tutto assenti

	C5-2017	C5-2016	C5-2015	C5-2014	C5-2013
Fatturato	350.423,32	427.345,51	508.153,05	480.777,68	508.273,80
Costo del Venduto	221.254,99	273.154,31	350.187,34	329.369,41	344.491,38
Margine contribuzione	129.168,32	154.191,20	157.965,71	151.408,28	163.782,42
MC %	36,9%	36,1%	31,1%	31,5%	32,2%
costo personale	152.353,95	149.366,62	146.457,87	118.330,95	97.822,66
inc% costo personale su fatturato				4,2%	3,6%
valore fatturato x addetto	175.211,66	213.672,75	254.127,35	240.388,84	254.136,90
fatturato gest tipica	435.163,58	467.917,83	519.188,70	479.533,32	507.591,23
acquisti G-I-DEP	293.115,59	315.178,05	350.159,24	335.765,41	347.452,97
inc% acquisti su fatturato	67,4%	67,4%	67,4%	70,0%	68,5%
delta rimanenze				-6.396,01	-2.961,59
totale costi struttura (escluso costo personale)	41.555,86	39.577,01	37.271,17	25.310,71	24.396,85
utile/perdita					
inc % utile/perdita	-18,5%	-8,1%	-7,3%	1,6%	8,2%
numero addetti	2,00	2,00	2,00	2,0	2,0

FASCIA C

Comunale 5

- Riposizionare la farmacia presso dei locali in via, adatti sia per le dimensioni che per la possibilità di parcheggiare: costo dell'affitto.....
- Le attuali dimensioni della farmacia prevedono solo la presenza di un farmacista quindi è praticamente impossibile pensare di inserire altri servizi
- Aumentare le giornate in farmacia per attività di screening, tipo MOC, IBM, podologo, fisioterapista
- Una volta riposizionata si potrà introdurre in modo definitivo il Category management: investimento 2.000 euro per cartellonistica
- Un non immediato riposizionamento logistico della farmacia fa sì che questa sia una delle farmacia che potrebbero essere dismesse, cessando costi e ricavi ed utilizzando il personale (fino al loro pensionamento) presso altre farmacie con volumi e margini più importanti

Farmacia periferica, in quartiere mediamente «povero», zona densamente popolata da gente anziana
 Estrema difficoltà di raggiungimento con la macchina, sia per una assenza assoluta di segnaletica (più volte sollecitata al comune!!!) sia perché prima di arrivare alla farmacie se ne incontra una privata.....
 Locali che necessiterebbero di un significativo restyling, immagine vecchia e di basso gradimento all'impatto visivo
 Farmacia in evidente calo di fatturato per la sua scomodità
 Parcheggio possibile
 Spazi disponibili nell'area vendita del tutto assenti

	F-2018	F-2017	F-2016	F-2015	F-2014	F-2013
Fatturato	223.466,23	253.795,60	309.506,84	377.447,20	357.933,44	438.656,72
Costo del Venduto	109.285,73	151.220,48	186.691,95	230.345,19	237.161,74	286.546,78
Margine contribuzione	114.180,50	102.575,12	122.814,88	147.102,01	120.771,71	152.109,94
MC %		40,4%	39,7%	38,9%	33,7%	34,7%
costo personale	114.200,00	151.283,26	148.316,92	148.418,25	129.337,25	138.837,92
inc% costo personale su fatturato				39,3%	4,6%	5,1%
valore fatturato x addetto		84.598,53	103.168,95	149.511,73	119.311,15	146.218,91
fatturato gest tipica		314.007,21	337.642,16	373.317,00	355.644,04	437.596,46
acquisti G-I-DEP		200.334,83	215.413,79	232.117,00	233.557,21	280.373,70
inc% acquisti su fatturato		63,8%	63,8%	61,5%	65,7%	64,1%
delta rimanenze			-		3.604,52	6.173,08
totale costi struttura (escluso costo personale)		34.207,88	32.578,94	32.007,30	26.739,00	29.637,97
utile/perdita		- 82.916,02	- 58.080,98	- 9.315,19	- 35.304,55	- 16.365,95
inc % utile/perdita		-32,7%	-18,8%	-2,5%	-9,9%	-3,7%
numero addetti		3,00	3,00	3,00	3,0	3,0

FASCIA C

FALCHI

- Vista l'attuale riduzione del volume di affari si potrebbero incentivare i servizi in farmacia erogati direttamente dai farmacisti stessi
- Aumentare le giornate in farmacia per attività di screening, tipo MDC, IBM, podologo, fisioterapista
- Aumentare il livello di coinvolgimento di tutto il personale nelle azioni commerciali (sia nuovi servizi sia nuovi prodotti): investimento 3.000 euro per formazione mirata
- La pianta organica del comune prevede lo spostamento di questa farmacia in via Bramante, zona di uffici e densamente popolata nei giorni della settimana e fino alle ore 18
- Si deve trovare entro brevissimo tempo i locali adatti al suo riposizionamento: costo affitto medio della zona ca 1200 euro mese
- In alternativa questa è una delle farmacia che potrebbero essere dismesse, cessando costi ed ricavi ed utilizzando il personale (fino al loro pensionamento) presso altre farmacie con volumi e margini più importanti

Farmacia con un andamento costante di fatturato, in tendenziale riduzione, volumi di fatturato sotto i minimi nazionali
 Zona centrale ma troppo vicina a concorrenti privati molto più grandi
 Zona di passaggio e a traffico limitato
 Farmaci esteticamente ben messa, elegante ma con un lay-out di vecchia concezione e spazi espositivi non utilizzabili al meglio
 Indispensabile un suo riposizionamento in altra zona, con maggiore facilità di parcheggio e con spazi adeguati ai servizi delle farmacie più grandi
 Ad oggi la farmacia non paga affitto perché posizionata all'interno dei locali gestiti direttamente dall'azienda farmaceutica

	N-2018	N-2017	N-2016	N-2015	N-2014	N-2013
Fatturato				252.181,65	498.537,31	527.759,77
Costo del Venduto				214.210,92	328.299,69	354.566,90
Margine contribuzione				37.970,73	170.237,62	173.192,87
MC %					34,1%	32,8%
costo personale				18.741,10	116.244,10	117.841,18
inc% costo personale su fatturato					4,1%	4,3%
valore fatturato x addetto					249.268,66	263.879,89
fattuato gest tipica					497.914,87	526.736,92
acquisti G-I-DEP					338.224,37	345.144,19
inc% acquisti su fatturato					67,9%	65,5%
delta rimanenze					-9.924,68	9.422,71
totale costi struttura (escluso costo personale)					22.806,87	22.516,36
utile/perdita					31.186,65	32.835,33
inc % utile/perdita					6,3%	6,2%
numero addetti					2,0	2,0

FASCIA C

NARNI

- Al momento della dismissione della gestione le farmacie comunali di Terni dovranno acquisire nel proprio organico la commessa attualmente in forza presso questa farmacia

Farmacia con un andamento costante di fatturato, in tendenziale riduzione, volumi di fatturato sotto i minimi nazionali

Farmacia presa in gestione per conto del Comune di Narni, scadenza accordo di gestione giugno 2015

Volontà di restituire la gestione della farmacia la comune di narni

	PARA-2018	PARA-2017	PARA-2016	PARA-2015	PARA-2014	PARA-2013
Fatturato	274.580,07	255.633,81	241.050,27	274.369,44	172.985,62	49.352,87
Costo del Venduto	135.509,84	130.770,19	124.211,80	110.982,67	78.464,02	15.432,19
Margine contribuzione	139.070,23	124.863,63	116.838,47	163.386,77	94.521,60	64.785,06
MC %	50,3%	48,8%	48,5%	59,6%	54,6%	131,3%
costo personale	12.235,11	56.669,07	56.458,62	27.235,11	42.235,11	16.898,96
inc% costo personale su fatturato	4,4%	22,2%	23,4%	9,9%	24,4%	34,2%
valore fatturato x addetto	274.580,07	170.422,54	160.700,18	274.369,44	172.985,62	49.352,87
fatturato gest tipica	274.580,07	274.580,07	247.369,44	274.369,44	172.985,62	49.352,87
acquisti G-I-DEP	135.509,84	135.509,84	122.080,94	110.982,67	102.617,65	22.689,89
inc% acquisti su fatturato	49,4%	49,4%	49,4%	40,4%	59,3%	46,0%
delta rimanenze	-	-	-	-	-24.153,63	-38.122,08
totale costi struttura (escluso costo personale)	38.478,88	38.478,88	36.646,55	38.478,88	33.704,53	22.026,18
utile/perdita	29.715,68	29.715,68	23.733,30	29.715,68	18.581,96	25.859,92
inc % utile/perdita	10,8%	11,6%	9,8%	10,8%	10,7%	52,4%
numero addetti	1,50	1,50	1,50	1,50	1,0	1,0

Ampliato il servizio
 Rafforzamento del core business sulle mamme e bambini

PARAFARMACIA

IPOTESI 5 FARMACIE E PARAFARMACIA

c1,c4,c6,o1,para,o2(sede nuova dal giugno 2015)

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Fatturato	11.430.101,84	10.890.212,05	10.200.304,08	9.310.431,41	8.372.902,97	7.778.628,18
Costo del Venduto	7.299.241,43	6.966.503,26	6.578.314,75	5.782.317,07	5.454.773,33	5.142.895,30
Margine contribuzione	4.130.860,41	3.923.708,79	3.621.989,33	3.528.114,34	2.918.129,64	2.635.732,88
MC %	36,1%	36,0%	35,5%	37,9%	34,9%	33,9%
costo personale	1.915.100,33	1.909.852,91	1.854.057,03	1.685.896,87	1.543.318,31	1.430.317,98
inc% costo personale su Tot costo del personale	66,1%	67,0%	66,9%	59,2%	54,9%	52,5%
valore fatturato x addetto	304.802,72	290.405,65	279.460,39	286.474,81	270.093,64	250.923,49
fatturato gest tipica	11.417.339,28	10.869.575,40	10.192.411,19	9.302.071,64	8.364.543,20	7.770.656,96
acquisti G-I-DEP	7.299.260,13	6.966.306,08	6.577.266,85	5.782.317,07	5.553.423,23	5.179.799,08
inc% acquisti su fatturato	63,9%	64,1%	64,5%	62,2%	66,4%	66,7%
delta rimanenze	-	-	-	-	98.649,90	36.903,78
totale costi struttura (escluso costo personale)	567.559,10	516.827,16	480.665,53	438.729,07	328.342,54	303.596,20
utile/perdita	1.648.200,97	1.497.028,71	1.287.266,77	1.403.488,40	1.046.468,79	901.318,70
inc% utile/perdita	14,4%	13,7%	12,6%	15,1%	12,5%	11,6%
numero addetti	37,50	37,50	36,50	32,50	31,00	31,00

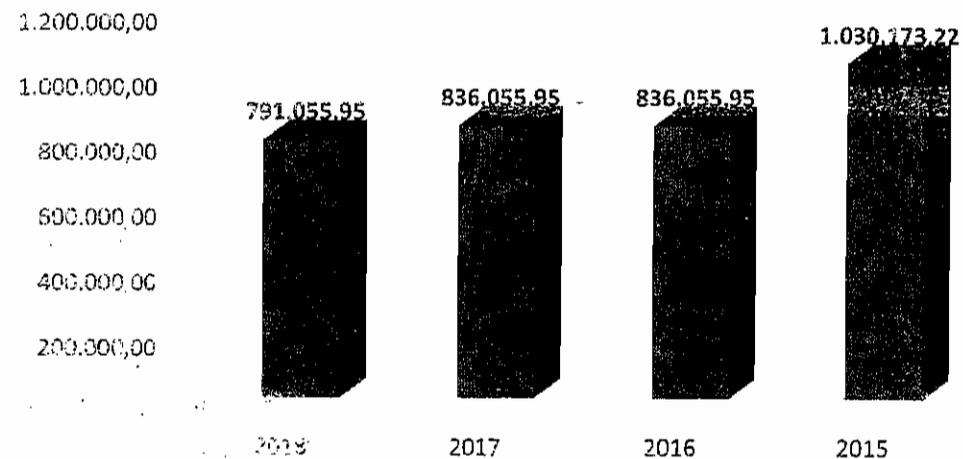
IPOTESI 9 FARMACIE E PARAFARMACIA

9 farmacie + 1 para (senza narni cessata al 30/06/2015)

	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Fatturato	12.595.032,21	12.255.456,56	11.865.236,41	11.535.327,60	10.738.208,32	10.424.268,63
Costo del Venduto	7.980.183,61	7.810.878,02	7.620.752,72	7.317.843,42	7.038.946,40	6.929.368,91
Margine contribuzione	4.614.848,59	4.444.578,54	4.244.483,68	4.217.484,18	3.699.261,93	3.494.899,72
MC %	36,6%	36,3%	35,8%	36,6%	34,4%	33,5%
costo personale	2.508.085,31	2.491.210,74	2.424.015,67	2.304.404,21	2.163.998,15	2.034.348,60
inc% costo personale su Tot costo del personale	86,6%	87,4%	87,5%	80,9%	77,0%	74,7%
valore fatturato x addetto	267.979,41	260.754,39	257.939,92	262.166,54	252.663,73	245.276,91
fatturato gest tipica	12.579.377,49	12.231.506,23	11.853.302,44	11.521.768,83	10.724.338,33	10.411.822,45
acquisti G-I-DEP	7.980.202,32	7.810.680,84	7.619.704,82	7.317.843,42	7.171.893,25	6.953.971,93
inc% acquisti su fatturato	63,4%	63,9%	64,3%	63,5%	66,9%	66,8%
delta rimanenze	-	-	-	-	132.946,86	24.603,02
totale costi struttura (escluso costo personale)	713.545,78	653.263,32	610.604,72	576.115,85	452.677,18	429.367,46
utile/perdita	1.393.217,50	1.300.104,49	1.209.863,29	1.336.964,12	1.082.586,60	1.031.183,66
inc% utile/perdita	11,1%	10,6%	10,2%	11,6%	10,1%	9,9%
numero addetti	47,00	47,00	46,00	44,00	42,50	42,50

	2018	2017	2016	2015
PERS AMM	345.000,00	390.000,00	390.000,00	440.747,55
STRUTT AMM	446.055,95	446.055,95	446.055,95	446.055,95
	791.055,95	836.055,95	836.055,95	886.803,50
PERS DEP	-	-	-	105.177,98
STRUTT DEP	-	-	-	38.191,74
strutt extra farmacie	791.055,95	836.055,95	836.055,95	1.030.173,22
inc% pers AMM & DEP su Tot costo del personale	11,9%	13,7%	14,1%	19,2%

strutt extra farmacie



PIANO 2015-2018 AsFM Terni /BUDGET 2015 e previsionale 2016-2018

	2015		2016		2017		2018	
vendite contanti	7.114.952,81	61,5%	7.550.000,00	54,0%	7.520.000,00	54,9%	8.185.000,00	58,3%
vendite S.S.N	3.720.210,89	32,3%	3.200.000,00	22,2%	3.800.000,00	31,1%	3.800.000,00	27,3%
vendite al Comune	55.114,56	0,5%	50.000,00	0,4%	50.000,00	0,4%	50.000,00	0,4%
vendite enti diversi	113.391,90	1,0%	50.000,00	0,4%	50.000,00	0,5%	60.000,00	0,5%
proventi servizi	387.658,58	3,2%	300.000,00	1,7%	220.000,00	1,8%	270.000,00	1,2%
cessione gratuita beni	1.371,52	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
distribuzione farmaci c/ASL	149.198,94	1,3%	150.000,00	1,3%	150.000,00	1,2%	175.000,00	1,4%
TOTALE RICAVI	11.521.899,20	100,0%	13.810.000,00	100,0%	12.200.000,00	100,0%	12.540.000,00	100,0%
incrementi immobilizz. per lavori interni	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Altri ricavi e proventi (attività ord.)								
diversi	27.299,00	0,2%	25.000,00	0,2%	25.000,00	0,2%	25.000,00	0,2%
corrispettivi	-	0,0%	30.000,00	0,3%	30.000,00	0,2%	30.000,00	0,2%
contributi in esercizio	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
TOTALE Altri ricavi e proventi (attività ord.)	27.299,00	0,2%	55.000,00	0,5%	55.000,00	0,4%	55.000,00	0,4%
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	11.549.198,20	100,0%	13.865.000,00	100,0%	12.255.000,00	100,0%	12.595.000,00	100,0%

COSTI DELLA PRODUZIONE								
materie prime suss. cons. merci								
MEDICINALI E PRODOTTI DI FARMACIA								
acquisti farmacie da grossisti	2.506.707,13	21,8%	2.585.000,00	22,3%	2.625.000,00	21,5%	2.665.000,00	21,3%
farmacie da industrie	625.293,32	5,4%	725.000,00	6,2%	805.000,00	6,6%	865.000,00	6,9%
deposito da industrie	4.089.575,42	35,3%	4.300.000,00	36,4%	4.380.000,00	35,9%	4.450.000,00	35,5%
TOTALE MEDICINALI E PRODOTTI DI FARMACIA	7.221.575,87	62,7%	7.620.000,00	64,9%	7.810.000,00	64,0%	7.980.000,00	63,6%
MATERIALI DI CONSUMO	8.571,33	0,1%	13.000,00	0,1%	13.000,00	0,1%	13.000,00	0,1%
ALTRI								
TOTALE materie prime suss. cons. merci	8.571,33	0,1%	13.000,00	0,1%	13.000,00	0,1%	13.000,00	0,1%
per servizi:								
Prestazioni	232.402,52	2,0%	200.000,00	1,7%	210.000,00	1,7%	230.000,00	1,8%
Forniture	106.423,64	0,9%	120.000,00	1,0%	122.000,00	1,0%	135.000,00	1,1%
Lavori di terzi	122.076,00	1,1%	100.000,00	0,8%	100.000,00	0,8%	120.000,00	1,0%
Altri	145.132,38	1,3%	10.000,00	0,9%	120.000,00	1,0%	135.000,00	1,1%
TOTALE servizi	607.034,54	5,3%	530.000,00	4,5%	552.000,00	4,5%	620.000,00	4,9%
per godimento di beni di terzi	179.623,12	1,6%	150.000,00	1,3%	100.000,00	0,8%	100.000,00	0,8%
per il personale:								
salari e stipendi	1.894.382,03	16,4%	1.700.000,00	15,8%	1.815.000,00	15,6%	1.945.000,00	15,4%
oneri sociali	673.935,68	5,8%	650.000,00	5,5%	685.000,00	5,6%	705.000,00	5,6%
trattamento di fine rapporto	179.329,48	1,5%	150.000,00	1,3%	160.000,00	1,3%	160.000,00	1,3%
altri costi	99.391,17	0,9%	100.000,00	0,9%	90.000,00	0,7%	86.000,00	0,7%
TOTALE per il personale:	2.847.038,36	24,7%	2.600.000,00	22,3%	2.760.000,00	23,3%	2.896.000,00	23,0%
ammortamenti e svalutazioni:								
ammort. immobilizz. immateriali	64.599,06	0,6%	70.000,00	0,6%	75.000,00	0,6%	75.000,00	0,6%
ammort. immobilizz. materiali	67.974,99	0,6%	80.000,00	0,7%	100.000,00	0,8%	105.000,00	0,8%
altre svalutaz. immobilizz. (materiali)	39.536,04	0,3%	40.000,00	0,3%	40.000,00	0,3%	40.000,00	0,3%
TOTALE ammortamenti e svalutazioni	172.110,09	1,5%	190.000,00	1,6%	215.000,00	1,8%	220.000,00	1,7%
variazioni rimanenze di materie prime, suss. c.								
di farmacia								
di magazzino								
TOTALE variazioni rimanenze di materia prime,	-	0,0%	10.000,00	0,1%	10.000,00	0,1%	10.000,00	0,1%
accantonamento per rischi								
oneri diversi di gestione	102.797,73	0,9%	75.000,00	0,6%	80.000,00	0,7%	80.000,00	0,6%
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (attività ordinaria)	11.138.811,13	96,4%	11.388.000,00	96,0%	11.655.000,00	95,1%	11.939.000,00	94,8%
TOTALE DIFF. TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE	410.387,07	3,6%	477.000,00	4,0%	600.000,00	4,9%	656.000,00	5,2%

PROVENTI E ONERI FINANZIARI								
Altri proventi finanz. (non da partecipaz.)		0,0%	1.000,00	0,0%	1.000,00	0,0%	1.000,00	0,0%
proventi fin. (int.) da crediti immobilizz.								
da altri		0,2%	20.000,00	0,2%	20.000,00	0,2%	20.000,00	0,2%
TOTALE proventi fin. (int.) da crediti immobilizz.		0,2%	21.000,00	0,2%	21.000,00	0,2%	21.000,00	0,2%
proventi finanz. diversi dai precedenti	1.762,39							
da altri	34.704,40							
TOTALE proventi finanz. diversi dai precedenti	36.466,78	0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
TOTALE Altri proventi finanz. (non da partecipaz.)	36.466,78	0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
interessi (pass.) e oneri finanziari da:								
debiti verso banche	150.649,43	1,3%	170.000,00	1,4%	170.000,00	1,4%	170.000,00	1,3%
oneri finanziari diversi	4.424,27	0,0%	5.000,00	0,0%	5.000,00	0,0%	5.000,00	0,0%
TOTALE interessi (pass.) e oneri finanziari da:	155.073,69	1,3%	175.000,00	1,5%	175.000,00	1,4%	175.000,00	1,4%
TOTALE DIFF. PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-118.506,82	-1,0%	-149.000,00	-1,3%	-154.000,00	-1,3%	-154.000,00	-1,2%
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE								
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI								
Proventi straordinari (extra attivita' ord.)	561,00	0,0%	5.000,00	0,0%	5.000,00	0,0%	5.000,00	0,0%
Oneri straordinari (extra attivita' ord.)	26.254,12	0,2%	10.000,00	0,1%	10.000,00	0,1%	10.000,00	0,1%
altri oneri strord. (non rientr. n. 14)								
TOTALE Oneri straordinari (extra attivita' ord.)	26.815,12	0,2%	5.000,00	0,0%	5.000,00	0,0%	5.000,00	0,0%
TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE	144.459,53	-1,0%	159.000,00	-1,3%	159.000,00	-1,3%	159.000,00	-1,3%
TOTALE RIS. PRIMA DELLE IMPOSTE	265.837,13	2,0%	323.000,00	2,7%	441.000,00	3,6%	497.000,00	3,9%
Imposte sul reddito dell'esercizio	83.963,60	0,6%	120.000,00	0,9%	125.000,00	1,0%	135.000,00	1,1%
crediti imposte anticipate	3.447,47	0,0%	35.000,00	0,3%	35.000,00	0,3%	35.000,00	0,3%
UTILE/PERDITA	169.426,06	1,3%	168.000,00	1,4%	281.000,00	2,3%	327.000,00	2,6%

**PIANO 2015-2018 AsFM Terni /BUDGET 2015 e previsionale 2016-2018 solo 5 farmacie +
parafarmacia (C1, C4, C6, O1, O2, PARA) riduz AMM e senza DEP**

	2015 standard		2016		2017		2018	
TOTALE RICAVI	11.521.899,20	100,0%	10.192.411,19	100,0%	10.869.575,40	100,0%	11.417.539,28	100,0%
TOTALE Altri ricavi e proventi (attivit� ord.)	27.299,00	0,2%	7.892,89	0,1%	20.636,65	0,2%	12.752,56	0,1%
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	11.549.198,20	100,0%	10.000.304,08	100,0%	10.890.212,05	100,0%	11.430.101,84	100,0%
COSTI DELLA PRODUZIONE								
MEDICINALI E PRODOTTI DI FARMACIA								
TOTALE MEDICINALI E PRODOTTI DI FARMACIA	7.221.573,87	62,7%	6.578.311,75	64,5%	6.966.503,26	64,1%	7.299.211,43	63,9%
TOTALE per il personale:	2.847.038,36	24,7%	1.854.657,02	18,2%	1.909.862,91	17,5%	1.916.100,33	16,8%
TOTALE per il personale AMM & DEP:			385.000,00	3,8%	330.000,00	3,6%	345.000,00	3,0%
TOTALE costi di struttura	1.070.196,91	9,3%	480.630,33	4,7%	516.827,16	4,7%	567.559,10	5,0%
TOTALE costi di struttura AMM & DEP			446.055,95	4,4%	446.055,95	4,1%	446.055,95	3,9%
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (attivit� ordinaria)	11.138.811,13	96,3%	9.749.093,46	95,6%	10.229.239,29	93,9%	10.572.956,81	92,5%
TOTALE DIFF. TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE	410.387,07	3,6%	251.210,62	4,4%	660.972,76	6,1%	857.145,02	7,5%

Somma investimenti 2015-2017

	2015	2016	2017
Restyling	25.000	25.000	25.000
Automazione	200.000		
Comunicazione	15.000	15.000	15.000
Spostamento	120.000	120.000	120.000
Formazione	25.000	25.000	25.000
Specializzazione farmacia	25.000	25.000	0
Acquisto locali	350.000	0	0
TOTALE	860.000	210.000	185.000

- Fonte di finanziamento nel 2015, mutuo di 1.000.000 a rata di circa 85.000 euro/anno

It is not the strongest species that survives nor the most intelligent but the ones most responsive to CHANGE

C. Darwin