

FARMACIATERNI S.R.L.

Sede in TERNI, VICO POLITEAMA 3

Capitale sociale euro 323.658,71

interamente versato

Cod. Fiscale 00693320558

Iscritta al Registro delle Imprese di TERNI nr. 00693320558

Nr. R.E.A. 36959

RELAZIONE SULLA GESTIONE

al bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2021

ai sensi dell'art. 2428 del Codice Civile

esercizio dal 01/01/2021 al 31/12/2021

Signori soci,

il bilancio che viene sottoposto alla Vostra approvazione è la più chiara dimostrazione della situazione in cui si trova la Vostra società. Sulla base delle risultanze in esso contenute, possiamo esprimere parere favorevole per i risultati raggiunti nel corso dell'ultimo esercizio, chiuso al 31/12/2021, che hanno portato un utile di euro 301.073,67

La presente relazione riguarda l'analisi della gestione avuto riguardo ai dettami di cui all'art. 2428 del codice civile e ha la funzione di offrire una panoramica sulla situazione della società e sull'andamento della gestione dell'esercizio, il tutto con particolare riguardo ai costi, ai ricavi ed agli investimenti.

Si evidenzia che l'organo amministrativo, ai sensi degli artt. 2478 bis e 2364 c.c. ed in base allo Statuto Aziendale, ha determinato di rinviare la convocazione dell'assemblea nel maggiore termine concesso con Delibera AU n. 10 del 12/04/2022, in quanto l'Azienda è stata fortemente condizionata, nel corso degli ultimi n. 3 mesi, da dinamiche epidemiologiche che hanno determinato in oltre 1/3 della forza lavoro, fenomeni di positività al COVID 19, con relativa impossibilità di svolgere regolarmente le proprie attività lavorative e condizionando pesantemente l'intero modello organizzativo. Inoltre, durante l'orizzonte temporale sopra indicato, la società si è trovata nella condizione di dover rispettare gli impegni Convenzionali verso il SSN di svolgere il servizio tamponi per la popolazione scolastica e non, erogando una serie di servizi e attività in aggiunta allo svolgimento ordinario della dispensazione farmaceutica e che tale attività ha impegnato gli Uffici di competenza nelle attività di reportistica, di rendicontazione e di corretta registrazione contabile dei ristori di spettanza. Da considerare che durante tale periodo si è resa necessaria una migrazione su nuovo server del software aziendale di contabilità, con relativa necessità di adeguamenti e aggiornamenti al fine di rendere le procedure perfettamente affidabili e operative. La proroga sul termine di approvazione del bilancio chiuso al 31/12/2021 ha permesso una puntuale e precisa rappresentazione delle poste di bilancio.

Il bilancio chiuso al 31/12/21 è stato redatto con riferimento alle norme del codice civile, nonché nel rispetto delle norme fiscali vigenti.

Struttura di governo e assetto societario

La mission della società è la creazione di valore per tutti gli *stakeholders* direttamente coinvolti nelle attività sociali: soci, clienti, dipendenti e altri soggetti.

Tale obiettivo è perseguito attraverso il servizio di dispensazione di farmaci in convenzione e l'offerta di beni/servizi e soluzioni che riteniamo essere in linea con le esigenze del mercato.

La struttura di governo societario è articolata su un modello organizzativo tradizionale e si compone dei seguenti organi:

- Assemblea dei Soci, organo che rappresenta l'interesse della generalità della compagine sociale e che ha il compito di assumere le decisioni più rilevanti per la vita della società, nominando l'Amministratore unico, approvando il bilancio, documenti di programmazione e modificando lo Statuto;
- l'Amministratore unico;
- il Collegio Sindacale.

L'Amministratore unico riveste un ruolo centrale nell'ambito dell'organizzazione aziendale. Ad esso fanno capo le funzioni e le responsabilità degli indirizzi strategici ed organizzativi e detiene, entro l'ambito dell'oggetto sociale e nel rispetto delle direttive fissate dal Comune di Terni tutti i poteri che per legge o per Statuto non siano espressamente riservati all'Assemblea e ciò al fine di provvedere all'amministrazione ordinaria e straordinaria della Società.

Il Collegio Sindacale è composto da 3 Sindaci effettivi e 2 supplenti, nominati dall'assemblea dei Soci, che durano in carica secondo quanto stabilito dal Codice Civile, sono rieleggibili e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio dalla carica.

La società si è dotata di un sistema di controllo interno costituito da regole, procedure e struttura organizzativa volte a monitorare:

- l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali;
- l'affidabilità dell'informazione finanziaria;
- il rispetto di leggi, regolamenti, statuto sociale e procedure interne;
- la salvaguardia del patrimonio aziendale.

La struttura organizzativa della società si articola in diverse aree:

Direzione Generale;

Segreteria ed affari generali;

Ufficio acquisti;

Area marketing e Commerciale

Area risorse umane, organizzazione e stipendi;

Area contabilità finanza e controllo, economato;

Organismo di vigilanza ai sensi del Modello 231 e D.P.O.;

Responsabile Anticorruzione e trasparenza;

INDICE

1. *ANALISI DI SETTORE*
2. *PRINCIPALI MISURE DI REGOLAMENTAZIONE NEL SETTORE FARMACIA E TENDENZE AGGREGATIVE*
3. *II SISTEMA INFORMATIVO DI FARMACIATERNI-S.R.L. – aggiornamento*
4. *BUSINESS INTELLIGENCE E FIDELITY SALUS – orientamento al cliente e prime evidenze*
5. *CONTROLLO DI GESTIONE, BUDGETING E FORECASTING - FASE 2*
6. *POLITICA DEL PERSONALE*
7. *LINEE DI SVILUPPO STRATEGICO PER IL PROSSIMO PIANO INDUSTRIALE 2022 - 2024*
8. *ANALISI DELLA SITUAZIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA DAL PUNTO DI VISTA CIVILISTICO*
9. *SITUAZIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA DELLA SOCIETÀ*

Conclusioni e proposta di destinazione dell'utile dell'esercizio

INTRODUZIONE

La società FarmaciaTerni-s.r.l. (Farmacie Comunali di Terni) esercita la propria attività attraverso la modalità dell'affidamento "In House" (art.113, comma 5 TUEL); è pertanto sottoposta al controllo analogo da parte del Socio pubblico - Comune di Terni - che valuta preventivamente tutti gli atti di competenza dell'assemblea societaria.

Il bilancio consuntivo 2021 si chiude con un risultato positivo di € 301.073 mila al netto del canone previsto dal Contratto di Servizio a favore del Comune di Terni pari a € 260.000 mila, per l'esercizio 2021, e di imposte per € 193.541 mila.

Risultato ottenuto nonostante le forti criticità organizzative generatesi a causa della pandemia che si è aggiunta alla dinamica di settore molto debole in cui versa ormai da anni il settore farmaceutico, legata principalmente all'area del farmaco da prescrizione.

Il bilancio societario 2020 fu caratterizzato e fortemente condizionato dall'emergere del virus da Covid-19 e dai ripetuti lock down imposti dal Governo per contrastare e contenere il diffondere della pandemia con il conseguente impatto sul canale farmacia; il settore nel suo complesso, fece registrare una significativa contrazione del fatturato (-2,2%) - a fronte del quale FarmaciaTerni-s.r.l. riuscì, non solo a contenere le perdite ma addirittura a mettere a segno un dato positivo di crescita nel fatturato e in tutti i principali indicatori gestionali.

Il 2021 per le farmacie italiane si chiude a 2.448 Milioni di euro di Spesa, in crescita rispetto al 2020, senza però raggiungere ancora il fatturato registrato nel 2019, anno benchmark pre-pandemico.

È interessante notare come lo sprint sia arrivato nell'ultimo trimestre dell'anno, con una crescita del +7,8% rispetto al pari periodo del 2020. Si ricorda infatti che nel primo trimestre 2021 il giro d'affari complessivo del canale registrava una contrazione del -9,3% vs - stesso periodo dell'anno precedente.

Il primo trimestre dell'anno si confrontava, infatti, con un primo quarter 2020 caratterizzato dalla diffusione della patologia influenzale (assolutamente assente all'inizio del 2021), e da un mese di marzo che aveva segnato l'inizio del lockdown e di tutte quelle misure restrittive adottate per ridurre il diffondersi del virus. A marzo 2020 la necessità da parte del paziente di garantirsi la continuazione dei piani terapeutici aveva generato

una crescita molto importante nelle vendite dei prodotti di automedicazione e dei farmaci per le patologie croniche per far fronte all'emergenza sanitaria.

Investito dalla quarta ondata della pandemia, nell'ultima parte del 2021, il canale farmacia è stato protagonista di un vero e proprio boom di vendite. L'introduzione di misure per contenere l'emergenza Covid ha generato un rilevante aumento del traffico in farmacia causando lunghe code, che hanno caratterizzato le settimane fra la fine di novembre e il periodo delle festività natalizie. Non solo, la diffusione di sindromi da raffreddamento superiori alla media stagionale anche del periodo preCovid, hanno determinato un incremento a doppia cifra del fatturato di questo periodo

A fronte della crescita stimata della spesa sanitaria del 3% (127 miliardi di euro) e di quella ospedaliera (spesa farmaceutica per acquisti diretti) per i farmaci che chiuderà con un disavanzo stimato fra i 2 e i 2,1 miliardi di euro rispetto al tetto di spesa programmato, la spesa farmaceutica convenzionata è prevista in decrescita; risultato ottenuto grazie alle misure di contenimento previste dalla normativa vigente, dalla fissazione, in ribasso rispetto al 2020, del tetto di spesa (7%) e dall'attivazione del meccanismo automatico di pay back in caso di superamento del tetto.

Anche nel 2021 si è avuta una drastica riduzione delle visite specialistiche non correlate al COVID-19; il timore del contagio da parte dei pazienti che ha limitato la frequentazione degli ambulatori di medicina territoriale e specialistica, oltre a comportare un'inevitabile diminuzione del numero delle nuove diagnosi, ha compromesso anche il controllo delle patologie croniche, a discapito dell'aderenza terapeutica.

Lo sviluppo della presente relazione ed il maggior dettaglio della Situazione Patrimoniale, del Conto Economico e della Nota Integrativa, consentono di rappresentare i processi decisionali e le vicende amministrative della Società nel raggiungimento degli obiettivi di redditività gestionale, senza perdere di vista il proprio fine istituzionale, in linea con il Piano industriale Triennale, lo Statuto e gli orientamenti espressi dal Socio.

1. ANALISI DI SETTORE

SPESA FARMACEUTICA

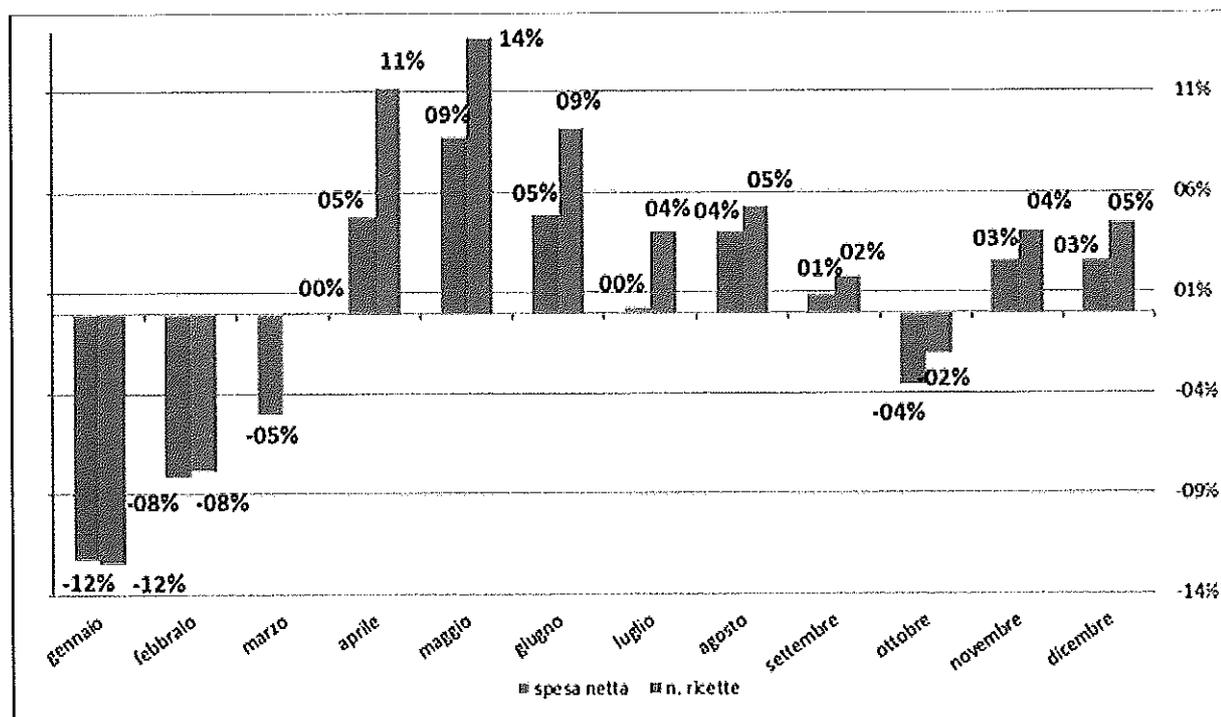
DATI DI SPESA GENNAIO-DICEMBRE 2021

La spesa farmaceutica netta SSN ha fatto registrare nel 2021 un calo del -0,3% rispetto al 2020. Questo dato è il frutto di una combinazione di fattori e, cioè, di un aumento del +2,2% del numero delle ricette SSN, mediamente di valore più basso rispetto al 2020 (netto -2,5%; lordo -2,6%), in quanto, pur contenendo medicinali di prezzo mediamente più alto rispetto al 2020 (+0,4%), presentano mediamente un minor numero di confezioni per singola ricetta (-2,1% rispetto al 2020).

Nel 2021 le ricette sono state quasi 557 milioni, pari in media a 9,40 ricette per ciascun cittadino. Le confezioni di medicinali a carico del SSN sono state un miliardo e 24 milioni (-4,2% rispetto al 2020). Ogni cittadino italiano ha ritirato in farmacia in media 17,2 confezioni di medicinali a carico

del SSN, di prezzo medio pari a 9,42 euro.

Spesa farmaceutica netta SSN 2021: differenziale rispetto a stessi mesi anno precedente



IL CONTRIBUTO DELLE FARMACIE AL CONTENIMENTO DELLA SPESA

Le farmacie continuano a dare un rilevante **contributo al contenimento della spesa** - oltre che con la diffusione degli equivalenti e la fornitura gratuita di tutti i dati sui farmaci SSN - garantendo **un risparmio complessivo pari a circa 540 milioni di euro, posti a carico delle farmacie sotto forma di sconti per fasce di prezzo, pay-back** volto a compensare la mancata riduzione del 5% del prezzo di una serie di medicinali, **trattenuta dell'1,82%** sulla spesa farmaceutica, **umentata, da luglio 2012, al 2,25%**. È bene ricordare che gli sconti per fasce di prezzo posti a carico delle farmacie hanno un carattere progressivo in quanto aumentano all'aumentare del prezzo del farmaco, **facendo sì che i margini reali della farmacia siano regressivi rispetto al prezzo**. Le farmacie rurali sussidiate e le piccole farmacie a basso fatturato SSN godono di una riduzione dello sconto dovuto al SSN, **mentre sono esentate dagli sconti le farmacie con fatturato annuo SSN inferiore a 150.000 €**

(vedi tabella n.1)

Tabella n. 1: trattenute a carico delle farmacie

Fascia di prezzo €	farmacie urbane e rurali non sussidiate			farmacie rurali sussidiate		
	fatturato SSN > 300.000 euro (sconto per fasce di prezzo + trattenuta aggiuntiva)	fatturato SSN < 300.000 euro (- 60% sconto per fasce di prezzo)	Fatturato SSN < 150.000 euro	Fatturato SSN > 450.000 euro (sconto per fasce di prezzo + trattenuta aggiuntiva)	Fatturato SSN < 450.000 euro	Fatturato SSN < 150.000 euro
da 0 a 25,82	3,75%+2,25%	1,5%	esenti	3,75%+2,25%	1,5%	esenti
da 25,83 a 51,65	6%+2,25%	2,4%		6%+2,25%		
da 51,66 a 103,28	9%+2,25%	3,6%		9%+2,25%		
da 103,29 a 154,94	12,5%+2,25%	5%		12,5%+2,25%		
Oltre 154,94	19%+2,25%	7,6%		19%+2,25%		

QUOTE DI PARTECIPAZIONE A CARICO DEI CITTADINI

Le quote di partecipazione a carico dei cittadini sono aumentate del +0,4% rispetto al 2020, con un'incidenza media del 15% sulla spesa lorda. **Complessivamente** i cittadini hanno pagato oltre 1.464 milioni di euro di quote di partecipazione **sui farmaci, di cui il 73% (dato AIFA) dovuto alla differenza di prezzo rispetto al valore di rimborso, avendo richiesto un farmaco più costoso.**

INCIDENZA DELLE LISTE DI RIFERIMENTO E DEI GENERICI

Per quanto riguarda i farmaci inseriti nelle liste di riferimento, si segnala che l'incidenza delle confezioni di tali medicinali sul totale dei farmaci prescritti in regime convenzionale nel mese di dicembre 2021 è stata pari al 75,96%, in calo rispetto allo stesso mese del 2020.

Nel 2021, infatti, si è verificato un aumento del numero dei medicinali non compresi nelle liste di riferimento a seguito della decisione dell'AIFA di escludere le liste contenenti farmaci tutti con prezzo allineato a quello di riferimento (tale decisione è stata successivamente annullata dall'AIFA stessa).

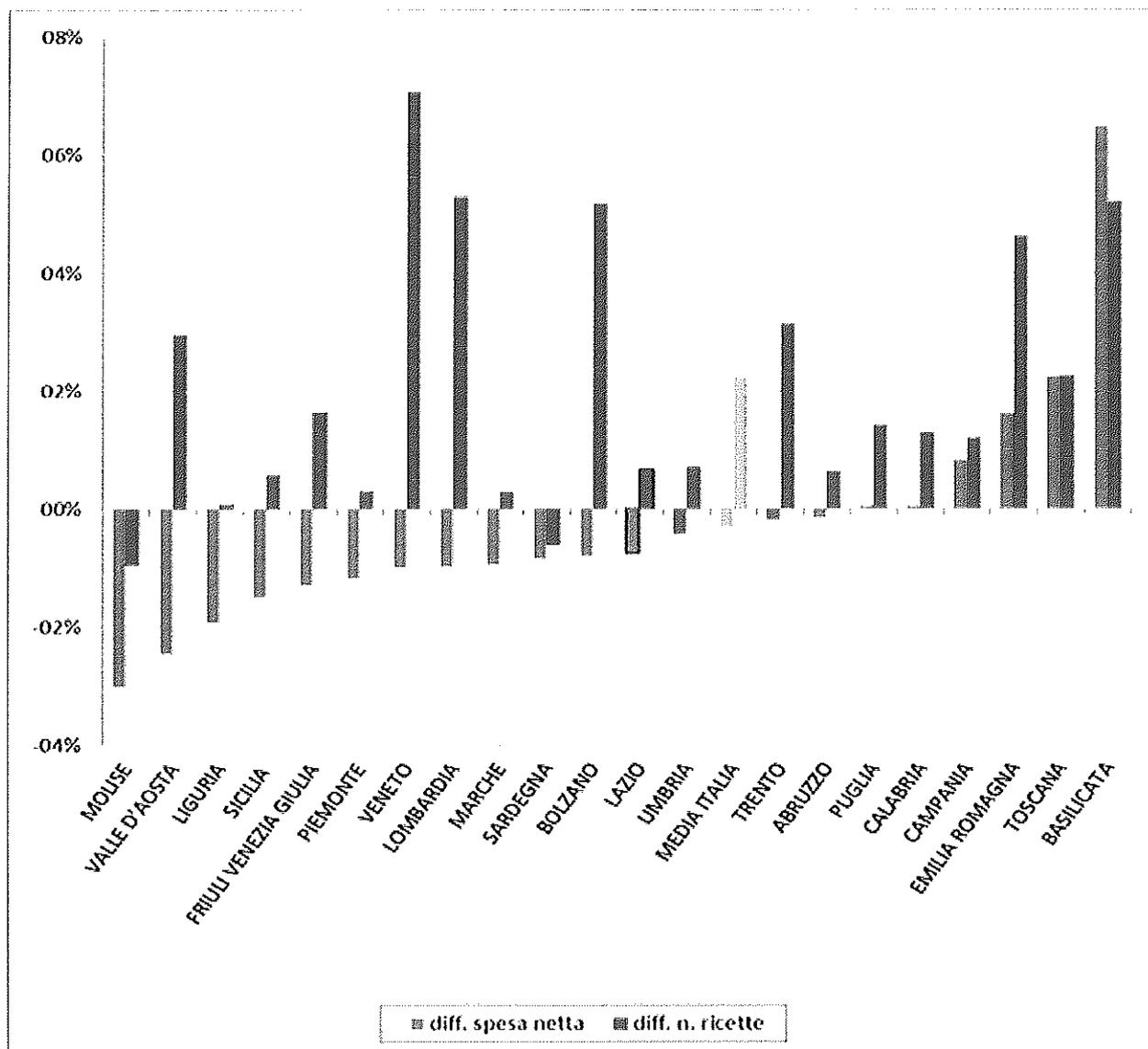
Tabella n. 2: Incidenza delle Liste di riferimento e dei Generici sul totale dei consumi e della spesa farmaceutica convenzionata (dati dicembre 2021; ordinati per incidenza conf. generici)

Regione	LISTE RIFERIMENTO		GENERICI	
	% su Conf.	% su Val.	% su Conf.	% su Val.
CAMPANIA	75,69%	65,42%	20,66%	15,27%
CALABRIA	76,97%	67,07%	20,76%	15,61%
BASILICATA	76,75%	66,14%	21,52%	17,12%
SICILIA	75,85%	64,88%	22,24%	16,50%
MOLISE	76,10%	66,68%	23,76%	18,86%
LAZIO	76,84%	65,20%	23,82%	17,96%
PUGLIA	75,98%	65,15%	25,25%	19,43%
MARCHE	77,44%	66,99%	26,34%	20,37%
ABRUZZO	77,25%	66,15%	26,56%	20,85%
UMBRIA	78,21%	67,61%	28,51%	21,98%
SARDEGNA	75,48%	63,29%	30,62%	23,39%
MEDIA ITALIA	75,96%	63,27%	30,81%	22,68%
LIGURIA	74,19%	63,97%	33,93%	25,94%
ALTO ADIGE (BZ)	78,62%	65,01%	35,68%	25,81%
VENETO	76,68%	65,74%	36,16%	27,24%
VALLE D'AOSTA	75,25%	62,37%	36,53%	26,49%
EMILIA-ROMAGNA	78,34%	68,74%	36,97%	28,30%
PIEMONTE	74,75%	63,57%	37,17%	28,04%
TOSCANA	75,67%	62,97%	38,38%	27,42%
FRIULI	77,37%	64,54%	38,51%	28,76%
LOMBARDIA	78,91%	54,68%	40,31%	27,08%
TRENTINO (TN)	78,12%	66,26%	43,27%	32,60%
PREZZO MEDIO	7,87 €		6,95 €	

L'ANDAMENTO DELLA SPESA A LIVELLO REGIONALE

Il grafico che segue, pone in correlazione, Regione per Regione, l'andamento della spesa netta e del numero delle ricette nel 2021 rispetto al 2020. Il calo di spesa, che caratterizza la quasi totalità delle Regioni, è più evidente in Molise (-3%), Valle d'Aosta (-2,5%) e Liguria (-1,9%). Il numero delle ricette aumenta in tutte le Regioni, tranne che in Molise (-0,9%) e in Sardegna (-0,6%).

Andamento spesa netta e numero ricette 2021/2020



FARMACI ACQUISTATI DALLE ASL

I dati IQVIA relativi per il 2021 evidenziano, all'interno della spesa per acquisti diretti di farmaci da parte delle strutture pubbliche, un calo della spesa per farmaci in distribuzione diretta (-1%) e un aumento del +11% della spesa per farmaci erogati dalle farmacie in regime di distribuzione per conto, da collegare all'incremento di questa forma di distribuzione in concomitanza con l'emergenza sanitaria da Covid-19.

Riepilogo

Nel complesso il mercato della farmacia a livello Italia chiude il 2021 con un giro d'affari di 24,55 miliardi di euro, in crescita del +2,5% rispetto al 2020. Come visto il comparto del farmaco etico, si ferma a 13,76 miliardi di fatturato, mentre la libera vendita cresce del 6,3%, totalizzando a valori 10,63 miliardi di euro.

Si conferma il calo dei ticket fissi (396 mln euro). Diminuisce la compartecipazione alla spesa a carico dei cittadini (-0,6%) relativa al differenziale tra prezzo al pubblico e prezzo di riferimento. Questo dato indica una sempre maggiore accettazione da parte del cittadino della sostituzione del farmaco brand con il farmaco generico, dinamica che ha comportato una riduzione del prezzo medio, sia per il minor costo del Generico stesso, sia per la pressione al ribasso esercitata sul prezzo del farmaco branded. A livello complessivo, il prezzo medio del farmaco etico è calato di quasi il 6% negli ultimi anni. Nel 2021, i generici-equivalenti quotano il 23,36% del totale del mercato farmaceutico, quasi alla pari con i brand a brevetto scaduto, che quotano il 24,08%. I farmaci esclusivi (protetti o senza generico corrispondente) assorbono invece l'altro 52,56% del mercato complessivo. Per quanto riguarda invece il segmento complessivo dei farmaci fuori brevetto, i generici-equivalenti ne assorbono il 30% contro il 70% detenuto dai brand a brevetto scaduto.. Il contributo diretto delle farmacie al contenimento della spesa nel 2021 è stato di 24.738.474 euro (sconto sul prezzo al pubblico previsto dalla normativa vigente). Per quanto riguarda l'andamento dell'area non etica, la farmacia ha sentito l'effetto Omicron. Infatti, il paniere dei prodotti Covid, cioè quello del parafarmaco e dei dispositivi medici (ossimetri, termometri, mascherine, kit di auto-diagnosi Covid, ecc.), ha trainato la farmacia con un aumento di quasi il 14% (1,97 miliardi di euro rispetto al 2020) e di quasi il 25% rispetto al 2019. Complessivamente il comparto commerciale (prodotti da banco senza obbligo di prescrizione, prodotti nutrizionali, integratori, parafarmaci, creme e cosmetici) in farmacia ha segnato un aumento del 5,7% rispetto al 2021. I farmaci da banco (OTC e SOP) hanno visto un aumento del 2,5% nel 2021 rispetto al 2020 arrivando a 2,18 miliardi di euro. Gran parte di questo aumento di fatturato è avvenuto nell'ultimo trimestre dell'anno (+23,8%). In questo comparto le classi che hanno contribuito di più a questa crescita di fine anno sono state tosse e raffreddore e analgesici che nel 2020 avevano subito una battuta d'arresto. Sono cresciuti anche gli integratori nutraceutici, considerati utili per la prevenzione dei sintomi da covid-19, come i prodotti a base di vitamina C e gli immunostimolanti e i prodotti per l'insonnia, l'ansia e la depressione. La

vendita di prodotti per la cura della persona (creme, cosmetici, ecc.), dopo un 2020 difficile, è in leggera ripresa in farmacia nel 2021 (+1,4%) a 1,9 miliardi di euro. Il diffondersi dell'emergenza legata al Covid-19 continua ad avere un forte impatto sugli acquisti di prodotti da farmacia online, infatti, molti consumatori preferiscono ancora fare gli acquisti sul web durante la pandemia. Secondo i dati di Iqvia, in Italia continua un trend di crescita delle vendite online a doppia cifra passando da 383 milioni di euro nel 2020 a 437 milioni nel 2021 (+14%). Questo aumento è ancora più accentuato se confrontato con il 2019, anno pre-pandemico, durante il quale sono stati acquistati prodotti da farmacia per un totale di 230 milioni di euro (+90% rispetto al 2021). Considerando che in Italia è possibile vendere online soltanto i prodotti commerciali, il fatturato dell'e-commerce pesa per circa il 4% del mercato.

2. PRINCIPALI MISURE DI REGOLAMENTAZIONE NEL SETTORE FARMACIA E TENDENZE AGGREGATIVE

Con la "legge annuale per il mercato e la concorrenza" n. 124/2017, pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 14 agosto 2017, il mondo della farmacia italiana ha visto modificare il proprio assetto proprietario.

Infatti, il documento ha aperto il mercato della farmacia al capitale societario, di fatto permettendo a grandi catene di acquistare le farmacie e le loro autorizzazioni. La stessa legge ha anche eliminato il vincolo relativo al numero di farmacie che possono essere detenute da uno stesso proprietario, ponendo come unico limite un tetto del 20% all'interno della stessa Regione o Provincia autonoma.

In molti hanno scommesso che le nuove regole avrebbero portato a un massiccio ingresso di catene di farmacia anche nel nostro Paese. In effetti, il mercato ha iniziato a modificarsi

Resta il fatto che nei Paesi anglosassoni le percentuali sono superiori. Tra le catene di proprietà diffuse in Italia ci sono Loyds, Dr. Max e Hippocrates, affiancati dallo storico marchio inglese Boots che sta conducendo una prima fase di test per comprendere al meglio le specificità del contesto e calibrare la propria proposta. Moltissimi i network esistenti, ognuno con le proprie peculiarità, tra questi, Farmacia Experta, Mia Farmacia, Alphega, FarmAmore sono solo alcuni esempi.

Insomma, il panorama è molto variegato. Sebbene in crescita, l'ingresso di società di capitale nel mercato farmaceutico italiano e la diffusione dei network incontrano la resistenza della vecchia guardia dei farmacisti, e non solo, che preferisce lavorare in modo indipendente, conservando la propria visione e immagine.

Le catene reali o virtuali riuniscono il 14% delle farmacie italiane ma per quota di mercato rappresentano ormai il 17% del canale. La fotografia arriva dai dati di retail & pharmacy di Iqvia,.

L'evidenza di maggiore peso riguarda la crescita numerica delle aggregazioni: in Lombardia, Emilia Romagna e Marche la quota di esercizi che fanno capo a una catena oscillano tra il 20 e il 30%, in Abruzzo e Trentino Alto Adige arrivano al 50-75% grazie al cooperativismo e alle reti che sono diretta emanazione delle società di farmacisti.

Ma i numeri che probabilmente attirano di più l'attenzione sono quelli relativi alle performance: le rilevazioni di Iqvia, infatti, dicono che le catene reali (quelle cioè che

detengono esercizi di proprietà) sommano un giro d'affari superiore in media del 22% a quello della farmacia media, per una quota di mercato che vale il 6% anche se in numeri raggruppano il 4% del canale. Invece le catene virtuali (che riuniscono gli esercizi indipendenti ma condizionano l'affiliazione a una quota maggioritaria di acquisti con la cooperativa di riferimento) generano un fatturato più alto del 6% rispetto a quello della farmacia media, per una quota di mercato che a valori rappresenta l'11% anche se gli esercizi associati sono il 10% del totale.

Diventa allora opportuno un aggiornamento sui numeri delle principali catene e delle ultime arrivate, considerato anche che – come riportano alcuni osservatori – marzo ha visto un rifiorire delle negoziazioni e delle acquisizioni dopo le "distrazioni" da tamponificio di dicembre e gennaio.

Cominciamo da Hippocrates Holding che resta la principale catena di proprietà del mercato italiano: a oggi le farmacie del gruppo, sono 295. I due terzi circa si distribuiscono tra Lombardia e Triveneto, seguono Toscana, Emilia Romagna, Lazio.

Tra le catene di proprietà spicca per numeri a tre cifre anche Neo Apotek: il bilancio che il gruppo riporta a *Pharmacy Scanner* parla di 151 farmacie in gestione distribuite su sedici regioni, con una presenza maggioritaria al Nord (85%) e limitata nel resto dello Stivale (10% al Centro e 5% nel Sud): Lazio (Roma per lo più), Marche, Abruzzo e Puglia

Tra le catene che hanno fatto il loro ingresso nel canale soltanto da poco, vale la pena citare Farmagorà, che a oggi conta in tutto 13 farmacie (otto in Lombardia, due in Piemonte, due in Liguria e una in Valle d'Aosta) otto delle quali già "vestite" con l'insegna della rete. L'obiettivo, fanno sapere i vertici della società, è quello di accelerare ulteriormente nei mesi a venire.

3. IL SISTEMA INFORMATIVO DI FARMACIATERNI-S.R.L. - aggiornamento

Nella relazione sulla gestione dell'esercizio 2020, l'Amministratore Unico ha deliberato le criticità emergenti e le possibili soluzioni da adottare al fine di efficientare il modello e prevenire i rischi di natura informatica; di seguito si fornisce un aggiornamento di quanto operato nel corso del 2021

Soluzioni adottate

Su sollecitazione dell'Amministratore di Sistema, l'azienda responsabile della manutenzione Hardware ha prodotto una relazione nella quale si sottolinea la necessità di definire con chiarezza:

- Lo stato attuale del Sistema informatico aziendale*
- Evidenziare le criticità da rimuovere,*
- Indicare le modifiche da implementare allo scopo di aumentare il livello di sicurezza,*
- Restringere al massimo i tempi di risoluzione in caso di guasti e/o malfunzionamenti,*

Tale documento definito "Relazione tecnica sullo stato attuale del sistema informatico centrale aziendale e relative indicazioni di risoluzione o miglioramento" è stato recepito nella delibera n. 68 del 12.08.20 con la quale l'Amministratore Unico decide di porre in essere tutte le attività necessarie al fine di portare a soluzione le criticità evidenziate nella relazione della ditta responsabile del servizio di assistenza hardware, acquisendo, previa selezione di mercato, le forniture necessarie al raggiungimento degli obiettivi di migliorare l'architettura hardware e la sicurezza dell'intero sistema informatico.

Nel corso dell'anno solare 2021 l'Amministratore di Sistema è tornato nuovamente sul tema aggiornando la relazione avente ad oggetto "Stato attuale del Vs. Sistema informatico aziendale".

In essa si sottolinea quanto segue: " a titolo di Amministratore di sistema informatico prendo atto, con sollievo, che in data 30.03.21 si è concluso il percorso di aggiornamento e rinnovamento tecnologico del Vs. Sistema informatico aziendale.

Tale processo propiziato da una mia relazione del 13.05.20, prontamente e consapevolmente recepita dal Direttore dott. Nicola Nulli Pero e dal precedente Amministratore Unico, in cui richiamavo l'attenzione su alcune gravi criticità che si riporto a seguito per comodità:

- L'obsolescenza manifesta del sistema informatico tutto,*
- La consistente variazione dei paradigmi tecnici che nei tempi attuali, definiscono il concetto di affidabilità e resilienza ed in genere di tutto il comparto ICT.*

Il perdurare di questa condizione stava esponendo l'azienda a considerevoli rischi che rendevano necessari rapidissimi correttivi.

Ebbene, ad oggi, la novella architettura realizzata, scongiura, senza dubbio, i rischi derivanti dalle motivazioni da cui ha preso atto.

Infatti, l'attuale Sistema informatico aziendale Centrale è affidato a dispositivi di ultima generazione duplicati e ridondanti, rispondenti alle più aggiornate pratiche in questa disciplina che godono, peraltro, di garanzia e disponibilità di parti di ricambio disponibili presso il produttore.

Tutto ciò conferisce al Sistema una garanzia di continuità di funzionamento e quindi un'affidabilità ai più alti livelli previsti in materia ed annulla, inoltre, qualsivoglia rischio di obsolescenza tecnologica.

Anche alla copertura e soluzione delle problematiche relative alla resilienza e custodia dei dati, provvede adeguatamente la nuova struttura architetture; infatti, qualora malauguratamente dovesse accadere che a causa di un evento disastroso o a seguito di un intrusione dolorosa, nonostante, nonostante i sistemi di protezione attivi dovessero essere compromessi i dati custoditi negli storage centralizzati, sarà possibile il ritorno alla normale operatività mediante il recupero delle copie di salvataggio, realizzate con cadenza giornaliera, in tempi ridotti, impensabili con le tecnologie a disponibili solo alcuni anni fa.

Ora, posto in sicurezza il sistema informatico centrale, si renderà necessario programmare un controllo del sistema periferico (farmacie) che seppur meno obsoleto e senz'altro meno critico, tuttavia necessita di revisione e aggiornamento anch'esso.

4. BUSINESS INTELLIGENCE E FIDELITY SALUS – orientamento al cliente e prime evidenze

Il capitolo 3 del piano industriale di FarmaciaTerni-s.r.l. – Strategia di sviluppo – individua alcuni assi sui quali basare le principali previsioni di crescita:

- *Mission: tornare ad essere uno dei principali asset della città sia dal punto di vista patrimoniale che economico, in grado di creare valore rammentando che il cliente è prima di tutto un cittadino proprietario dell'azienda,*
- *Vision: 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 dei servizio a supporto 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,*
- *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: farmacia focalizzata su vendite libere, altamente specializzata e con prodotti innovativi.*

L'azienda disponeva di un sistema di tessere fedeltà, che però copriva una percentuale ridotta dei clienti attivi: la base dati era vecchia e necessitava di un aggiornamento, magari accompagnato da un'adeguata politica di sostegno per un periodo prolungato.

Non si trattava 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.

Era necessario riprogettare il CRM entro la durata del piano, integrando nel modello di creazione di valore anche i fornitori, seguendo queste linee guida:

- Lancio, anche su operazioni di durata limitata, di nuovi prodotti;
- Impulso su stagionalità;
- Upselling (indirizzamento verso prodotti a più alta redditività);
- Abbinare e cross selling;
- Rotazione e smaltimento magazzino,
- Regalistica e prodotti da ricorrenza;
- Convenzionamento con particolari realtà del bacino commerciale del punto vendita

L'azienda dispone di un software gestionale in grado di generare una quantità elevata di informazioni relative alle dinamiche commerciali delle varie sedi farmaceutiche ma non dispone degli strumenti per trasformare tale conoscenza in azioni commerciali capaci di generare ulteriore volume d'affari e quote di mercato.

in un settore maturo come quello farmaceutico i tassi di crescita sono modesti e risulta fondamentale fidelizzare il proprio mercato di riferimento ed attuare politiche capaci di sottrarre quote di mercato alla concorrenza.

*L'integrazione dei vari modelli applicativi ha determinato un sofisticato sistema di **Business Intelligence** con il quale il cliente viene delineato in base al suo comportamento di acquisto.*

*Le informazioni derivanti dall'accoppiamento del codice card e del codice Ean del prodotto, vanno a costituire un sistema di **Data Warehousing** che restituisce alla farmacia un'ampia gamma di informazioni per il proprio business.*

Attraverso il modello è possibile impostare delle campagne di comunicazione sia generiche rivolte all'intero universo dei clienti possessori della card aziendale, sia mirate, attraverso l'utilizzo di criteri di segmentazione socio-demografici, economici e comportamentali.

Tale sistema si avvale di molteplici strumenti di contatto quali:

- coupon informativi elettronici
- e-mail
- sms

- *direct mailing*

Nei prossimi mesi, con l'intento di fornire ai nostri clienti sempre più servizi, insieme al nostro team di sviluppo, renderemo disponibile la nuova App. Grazie ad essa i clienti Fidelity avranno la possibilità di accedere in tempo reale, non solo all'effettivo saldo punti, ma anche alle comunicazioni e promozioni delle nostre farmacie.

Prime evidenze

PROGETTO FIDELITY SALUS

Il progetto Fidelity Salus Card ha avuto inizio nel mese di Novembre 2020, durante il quale si è svolta la presentazione del progetto ai Direttori di Farmacia e successivamente si è dato il via alla formazione presso ogni punto vendita, con la presenza di un Tutor, affrontando gli aspetti tecnici e teorici.

L'azienda attraverso il progetto Fidelity Card, si pone come obiettivo il consolidamento del rapporto con i propri clienti e la conquista di nuove quote di mercato.

Dal giorno 19/11/20 tutte le farmacie hanno iniziato la sostituzione delle vecchie Card con le nuove Fidelity Card.

Nei primi mesi di *start up* del progetto, Il primo obiettivo da raggiungere fu la sostituzione di tutte le vecchie Card con le nuove.

- ***Primo target da raggiungere 9000 clienti Fidelity entro Maggio 2021***

Il mese di Dicembre fu cruciale per il raggiungimento di questo primo obiettivo; in questo mese i clienti erano al termine della raccolta punti annuale, e si rese necessario un grande primo sforzo da parte di tutto il personale, per sostituire tutte le cards e permettere ai clienti abituali di usufruire dei premi di fine anno.

La sostituzione delle vecchie Cards con le nuove raggiunse un'incidenza del 45,52% dei clienti transitati presso le farmacie; un risultato ottimo.

- **Nel mese di Gennaio continua il percorso di fidelizzazione attraverso alcune promozioni**

In questo periodo sono state attivate promozioni commercialmente molto aggressive per i clienti, non legate alla Card, ma pensate per dare una prima visione al cliente, di quello che sarebbe stato successivamente il meccanismo promozionale delle Fidelity Card.

I risultati raggiunti hanno evidenziato ancora una buona crescita di Card effettuate nel mese di Gennaio.

Per il mese di Febbraio, nel quale iniziarono le promozioni veicolate tramite la nuova Card, l'obiettivo d'incidenza Card fu posto al 50% .

Per tale motivo

- **Febbraio è stato il mese di start up promozionale delle Fidelity Card.**

*L'obiettivo del 50% è stato raggiunto fu superato con incidenza **56.30%** (più 8.23% rispetto al mese precedente)*

Le promozioni sono state pensate per soddisfare i seguenti parametri:

1. *soddisfazione del cliente*
2. *operazioni di sell out prodotti scarsa rotazione*
3. *operazioni di sell out prodotti per refresh Ditta*
4. *offrire servizi*

- **con le seguenti modalità:**

A. la selezione dei prodotti oggetto di promozioni, è stata frutto del lavoro che il nostro gruppo ha portato avanti con grande attenzione e impegno, utilizzando tutti i mezzi

i database e le piattaforme informatiche a disposizione, GSP, Winfarm, software di contabilità, e valutazioni in presenza presso i punti vendita.

- B. Il valore degli sconti è stato recuperato attraverso gli accordi commerciali stabiliti con i fornitori partners coinvolti.*
- C. Tutte le promozioni si svolgono in un lasso di tempo ben preciso e stabilito, anche in relazione alle festività e ricorrenze previste durante l'anno.*
- D. La comunicazione delle promozioni è veicolata tramite i nostri social Facebook ed Instagram ed invio di messaggi e mail direttamente ai possessori di Fidelity Card.*
- E. Utilizzo di Coupon sconto da utilizzare nei mesi successivi*

*Oltre alle promozioni per tutti i clienti Card, sono state sempre proposte **PROMOZIONI PERSONALIZZATE** sulla base degli interessi espressi dai clienti in sede di attivazione Card.*

1. Soddisfazione del Cliente

Questa categoria di promozioni si rivolge soprattutto ai bisogni del cliente, sono prodotti ad alta attrattività offerti ad un prezzo molto competitivo.

(promo San Valentino -30% cosmesi, tutti i clienti Card e no Card)

- **Promo Armolipid 60cpr**, per la settimana dal 22/02/21 al 28/02/21 taglio prezzo da € 52,50 a € 39,90 inoltre per chi lo ha acquistato in questa settimana, blocco del taglio prezzo per tre mesi, Clienti Card.*

2. Sell out prodotti a scarsa rotazione

Questa categoria di promozioni hanno per oggetto quei prodotti, che in quel dato momento e per motivazioni esterne, quali la stagionalità oppure prodotti legati ad una nicchia di clientela, subiscano una scarsa rotazione.

- -20% **promo. Respiro Libero** ,acque nasali e apparecchi Aerosol, esclusiva clienti Card - emissione coupon-durata tutto il mese

3. Sell out prodotti per refresh Ditta

Questa categoria di promozioni hanno per oggetto quei prodotti, per i quali è previsto un sell out delle rimanenze, o per rinnovo prodotti da parte della ditta, o per qualsiasi altra occasione per la quale si decida di rinnovare le referenze.

- -20% **prodotti per bambini**, clienti con interesse bambini - emissione coupon-durata tutto il mese

4. Offrire servizi

Categoria che mira a dare visibilità dei servizi offerti dalle nostre farmacie, che siano prestazioni infermieristiche o giornate per screening quali , densitometria ossea, doppler arti inferiori ecc... anche in previsione dell'ampliamento dei servizi di Telemedicina previsto dall'azienda.

- con l'acquisto di un integratore per il colesterolo, il cliente riceve un Coupon che da diritto a **2 misurazioni gratuite del colesterolo** presso le nostre farmacie con Infermiere il quale darà informazioni utili anche alla gestione della patologia.

spendibile nei successivi due mesi - tutti i clienti Card.

ANALISI PERFORMANCE PROMOZIONI

La percentuale tra coupon emessi e coupon processati è stata fissata ad un minimo del 5% per poter considerare una promozione di buon successo.

Senza entrare nel dettaglio dei numeri, tutte le promozioni, pur trattandosi di una fase iniziale, hanno portato un aumento del fatturato e dei pezzi venduti delle categorie di prodotti coinvolti.

In generale tutte le promozioni attivate, hanno dato risultati più che soddisfacenti, il potenziale di clienti da fidelizzare è ancora alto, per questo nei successivi mesi di Marzo ed Aprile, saranno attuate strategie mirate ad incentivare la clientela ad attivare la Fidelity Card:

- Post sponsorizzato nei social Instagram e Facebook*
- Cartellonistica presso tutti i punti vendita*
- Promozioni personalizzate ed esclusive per i clienti Fidelity Card*
- Promozione servizi di screening sanitario*
- Editoriali informativi*

Il progetto Fidelity card oltre ad offrire ai clienti promozioni personalizzate e convenienti, sarà anche veicolo di informazioni sanitarie attraverso i nostri Infermieri e Farmacisti che di volta in volta affiancheranno alle promozioni Editoriali informativi a tema che verranno pubblicati nei Social.

- Marzo – mese del capello*
 - Promozioni su referenze per i capelli*
 - Giornate tricologiche presso le farmacie, con esame del capello e del cuoio capelluto*
 - Post informativi nei Social*
 - Editoriale della dott.ssa Elisa Angelici – caduta dei capelli cause e cure*

- *Aprile – mese del controllo glicemico*

- *Promozione su integratori salini e ricostituenti*
- *Editoriale sulla glicemia e malattie correlate dell'infermiera Valentina Paterni*
- *Qualora il valore glicemico superi la soglia di attenzione, ulteriore misurazione gratuita nel mese successivo*
- *Omaggio per clienti Card con interesse Animali.*

La crescita impetuosa del numero di card è continuata e tutt'ora rappresenta un fondamentale "work in progress" di questa azienda.

Alla data di discussione, sono state attivate oltre 18 mila card e tutti i mesi dell'anno sono stati oggetto di pianificazioni di attività promozionali, alle quali sono state affiancate specifiche sessioni informative e formative che hanno coinvolto tutto il personale.

La crescita dei clienti e dei pezzi venduti ne certifica un indubbio successo

5. CONTROLLO DI GESTIONE, BUDGETING E FORECASTING - FASE 2

Nella relazione sulla gestione dell'esercizio 2020 si era fornita una panoramica delle modalità e degli obiettivi da conseguire attraverso la creazione di un sistema contabile integrato finalizzato alla realizzazione di un modello di controllo della gestione da utilizzare da parte del management ai fini di un più efficace raggiungimento degli obiettivi fissati dal Socio.

I sistemi di controllo di gestione ed in particolare la pianificazione economico-finanziario patrimoniale costituiscono da sempre uno strumento essenziale di cui il management aziendale deve necessariamente disporre, allo scopo di valutare ex ante la fattibilità della strategia aziendale e delle politiche gestionali, in un'ottica sia di breve che di medio periodo. La recente novità legislativa del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (D.Lgs.12gennaio2019, n. 14 attuativo della Legge 19 ottobre 2017, n. 155), valorizza ulteriormente il ruolo strategico del controllo di gestione e della pianificazione finanziaria nella governance d'impresa in qualità di strumenti in grado di prevenire in modo efficace ed "efficiente"(rispetto alla variabile tempo) situazioni e circostanze potenzialmente in grado di creare condizioni di squilibrio finanziario e quindi di insolvenza.

La realizzazione di tale modello assicurava in definitiva di:

- *fornire all'azienda uno strumento gestionale evoluto capace di integrare i diversi sistemi informatici e informativi attualmente in uso,*
- *assicurare al management aziendale una conoscenza e capacità di pianificazione strategica rispetto agli obiettivi fissati dal Socio,*
- *consentire al management aziendale di disporre di uno strumento operativo di indirizzo, controllo e interventi correttivi sugli equilibri economico-finanziari,*
- *predisporre un sistema di indicatori di monitoraggio in via preventiva di ipotetiche crisi d'impresa - come previsto dal D.lgs 14/2019 (nuovo codice della crisi d'impresa)*
- *ottemperare in maniera efficace ed efficiente agli obblighi indicati dal Socio, in termini di "controllo analogo" esercitato sulla società "in house",*

il sistema integrato di pianificazione e controllo di gestione progettato e ultimato si caratterizza per le seguenti fasi:

1. *Elaborazione report economico-finanziario-patrimoniale,*
2. *Misurazione della performance a consuntivo,*
3. *Individuazione dei parametri reddituali e finanziari di performance,*
4. *Definizione e condivisione obiettivi strategici (medio termine)*
5. *Elaborazione dei business plan*
6. *Focalizzazione sugli obiettivi annuali (breve termine) contenuti nei piani di medio termine,*
7. *Elaborazione del budget,*
8. *Misurazione della performance a consuntivo e raffronto rispetto ai valori attesi,*
9. *Individuazione aree di criticità,*
10. *Elaborazione del piano aggiornato, in un'ottica sia di breve termine (budget) che di medio termine (business plan)*

La volontà di rendere tale strumento di pianificazione, gestione e controllo un modello, ampiamente utilizzato a tutti i livelli in funzione dei rispettivi ruoli e prerogative aziendali, rende necessario proseguire il lavoro di test e implementazione definitiva del sistema allo scopo di rendere lo strumento progettato e realizzato totalmente fruibile dall'organizzazione.

I modelli excel realizzati nel corso della prima fase, per ciascuno dei componenti del sistema di controllo di gestione, devono essere necessariamente mantenuti, alimentati e aggiornati, allo scopo di renderli totalmente operativi a supporto del lavoro del management.

Pertanto, la costruzione del modello avventa nel corso del 2021, lascerà spazio alla seconda fase i cui obiettivi possono essere così riepilogati e sintetizzate:

1. *Prosecuzione dell'attività di reportistica mensile, sia economica che finanziario-patrimoniale, utilizzando il modello progettato, impostato ed implementato a partire dai dati di gennaio 2020,*

2. *Implementazione finale della procedura di budget 2022, attraverso l'utilizzo del modello di budget economico-finanziario-patrimoniale creato ed utilizzato per una prova test del 2021, assistendo la Direzione aziendale anche nella fase strettamente organizzativa del processo di budget,*

3. *Implementazione finale della procedura di piano pluriennale (business plan 2022-2026, attraverso l'utilizzo del modello business plan creato ed utilizzato per una prova test riferita al periodo 2021-2025*

In definitiva, un'azione di supporto e di formazione sia al management per la definizione delle modalità operative di utilizzo dello strumento integrato sia allo staff amministrativo in qualità di gestore della totalità delle procedure.

Tali attività finalizzate alla definitiva implementazione del sistema complessivo stanno impegnando e impegneranno l'organizzazione per tutto l'esercizio 2022 assunto come test finale sia per il budget che come anno start del business plan 2022 - 2026

6. POLITICA DEL PERSONALE

E' doveroso iniziare questo capitolo facendo riferimento ad un interessante articolo apparso di recente.

Nelle scorse settimane Pharmacy Scanner – web magazine – che ha il suo focus nelle tendenze di mercato, le evoluzioni del consumo e i cambiamenti in atto nella filiera della farmacia, ha dedicato ampio spazio ad un problema che sta acquistando dimensioni sempre più preoccupanti: la carenza di laureati in farmacia, che rende sempre più difficile per molti esercizi di disporre di organici adeguati alle necessità di presidi di salute che hanno visto crescere esponenzialmente le richieste di prestazioni e servizi da parte dei cittadini.

PharmacyScanner racconta appunto di come la ricerca di personale laureato abbia ormai varcato i confini nazionali e si rivolga all'estero, soprattutto in quei Paesi – come l'Albania – dove esiste una diffusa conoscenza della nostra lingua (potenza della televisione!...) e dove dunque esiste la possibilità di reclutare farmacisti assolutamente in grado di lavorare in Italia, soprattutto se laureati in università che hanno da tempo avviato rapporti di partenariato con gli atenei italiani.

È il caso, ad esempio, dell'Università Cattolica di Tirana, che propone un Corso di laurea magistrale in farmacia a ciclo unico in collaborazione con l'università degli Studi di Bari, con la possibilità per gli studenti di svolgere un tirocinio professionale di sei mesi ripartito tra Albania e Italia (in una farmacia aperta al pubblico). La laurea finale viene rilasciata congiuntamente dalle due università e il neo-dottore può svolgere la professione di farmacista non solo in Albania ma anche in Italia e tutti i Paesi membri dell'Unione Europea.

Non manca, ad esempio, chi come Boots, ha deciso di avviare collaborazioni con alcune università – l'ultima Cosenza – per presentare ai laureandi le opportunità e le condizioni riservate a chi lavora nelle farmacie del gruppo (i risultati, però, non sembrerebbero essere molto confortanti: i candidati arrivano con il contagocce).

E c'è chi (Conad, principale player italiano della Gdo) ha in cantiere la realizzazione di un'Academy per la formazione dei suoi farmacisti, così da accrescerne motivazione e interesse. In attesa della messa a terra del progetto, però, anche un colosso come Conad deve fare i conti con la rarefazione del personale: il gruppo ha infatti rinviato l'apertura

di dieci nuove parafarmacie nelle sue grandi superfici, proprio per l'impossibilità ad assumere la ventina di farmacisti necessari.

PharmacyScanner registra anche fattispecie più "strane", che – a un primo sguardo – sembrerebbero tali da meritare l'attenzione degli Ordini per verificarne la liceità: sarebbero infatti in crescita i casi di farmacie indipendenti che arrivano ad assumere anche i laureandi, ai quali – scrive il web magazine – verrebbe poi cambiato il contratto una volta terminati gli studi.

In un settore "labour intensive" e caratterizzato dalla elevata professionalità, come quello del canale farmacia, le risorse umane rappresentano la principale variabile attraverso la quale strutturare un elevato standard di servizio e conseguire un vantaggio competitivo sostenibile.

L'analisi delle dinamiche organizzative interne evidenzia come il contesto in cui operano le farmacie comunali di Terni dal punto di vista funzionale è fortemente condizionato dall'elevata concentrazione degli studi dei medici di famiglia a ridosso delle farmacie private; tale "stato di fatto" determina una situazione che facilita una specifica organizzazione del lavoro delle stesse che sono in grado preventivamente di determinare le fasce orarie di maggiore o minore afflusso di clientela proveniente dagli studi medici nelle vicinanze.

Per quanto riguarda FarmaciaTerni Srl, al contrario, l'attività predominante, è quella di libera vendita, nella quale il driver competitivo è rappresentato dalle ampie aperture in termini di orario e di servizio erogato; il che implica la necessità di garantire che la farmacia sia dotata di un organico congruo per la gestione del tempo dedicato al cliente, ai fini della vendita, non solo dei farmaci, ma anche di prodotti parafarmaceutici (cosmetici, sanitari, prodotti per l'igiene della persona, ecc.) e dell'erogazione dei servizi complementari (analisi, cup, e assistenza infermieristica, ecc.).

Rimane consistente la parte del lavoro costituita dalla vendita di farmaci e di presidi sanitari - di cui una parte molto rilevante non soggetto a prescrizione - mentre l'area del parafarmaco va considerata di grande interesse per le potenzialità sotto il profilo del margine commerciale e del trend di crescita dei segmenti di mercato in atto.

Da tale analisi emerge come la figura del farmacista, per la sua presenza e disponibilità continua in qualsiasi momento nel fornire con precisione consigli sulle modalità di assunzione dei farmaci e sulla risoluzione di piccole patologie, è il principale elemento di forza dei flussi commerciali dell'azienda.

La pianificazione dell'organico del personale assegnato ai vari servizi aziendali (da cui occorre escludere le sostituzioni estive, necessarie per mantenere aperte le farmacie durante le ferie annuali del personale) è stato determinato in funzione delle ore di apertura dei punti vendita ed al posizionamento sul territorio delle stesse.

Per quanto attiene le principali decisioni assunte dal Management nel corso dell'esercizio amministrativo 2021 è opportuno rappresentare come le scelte che attengono alla gestione del personale si inseriscano all'interno di un quadro gestionale complessivo che va analizzato da molteplici punti di vista.

In primo luogo va tenuto presente che l'Assemblea dei soci, nella seduta del 28.06.19 approvò il Piano industriale 2020 - 2022 del quale si sottolinea il paragrafo 4 - Costi del personale e riorganizzazione interna e il 4.1 - analisi della attuale struttura del personale.

Il Piano implicava il superamento dei vincoli contenuti nella delibera di Consiglio Comunale di Terni 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, fatta salva la sana e leale collaborazione dovuta al Socio e alle sue articolazioni.

Gli obiettivi in termini di incidenza del costo del personale fissati nel Piano industriale vengono riportati nella tabella sottostante.

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

Per l'esercizio 2020 a fronte di un obiettivo di incidenza del costo del personale sul fatturato di 24,25%, la società ha realizzato un indicatore pari al 20,48%.

Per l'esercizio 2021 avendo a riferimento un target del 23,21%, ha conseguito un valore del 19,8%.

Tali valori rappresentano uno straordinario risultato di produttività portando tale indicatori in linea, a volte sopra il benchmark delle best practises di settore.

In secondo luogo, il management ed in particolare la Direzione, nel perseguire gli obiettivi di natura gestionale individuati nel Piano industriale, hanno da sempre indicato nella variabile "Risorse Umane" una dei principali fattori di sviluppo.

La precarietà organizzativa della Direzione aziendale era evidente e l'inadeguatezza, secondo la lettura del D. Lgs. 14/2019 doveva essere rapidamente fronteggiata e superata.

Le soluzioni adottate sono state le seguenti:

- 1) *Modifica dell'organigramma aziendale alla scadenza del contratto dell'attuale Dirigente, 30 giugno 2020, con l'introduzione del **Direttore dell'azienda** e abolizione delle due figure dirigenziali, come già predisposto dal precedente Amministratore Unico e come indicato nel piano industriale 2020-2022, approvato dal Consiglio Comunale di Terni e dall'Assemblea dei soci di FarmaciaTerni-s.r.l. La posizione contrattuale è stata prorogata con delibera n. 30 del 06.03.20 fino al termine previsto dall'avviso iniziale (5 anni) alla data del 17.12.22*
- 2) **Funzione commerciale:** nel corso dell'anno 2021 si è proceduto ad una riorganizzazione della funzione, suddividendola in due aree, sotto la responsabilità, il coordinamento e controllo della Direzione Generale; il marketing retail e la funzione approvvigionamento merci. In tale processo sono state coinvolte n. 2 risorse interne che presidiano, per gli approvvigionamenti, rispettivamente l'area della prescrizione e quella più propriamente commerciale. Per quanto riguarda il marketing, legato allo sviluppo del progetto fidelity, si è affidato sempre ad una risorsa interna, con inquadramento 3° livello del CCNL, tutta l'attività di pianificazione e sviluppo, sotto il coordinamento della direzione generale. Stante la strategicità, la rilevanza e le competenze richieste e l'autonomia operativa, si renderà necessario procedere al riconoscimento di un inquadramento coerente con quanto descritto.
- 3) **Funzione gestione delle risorse umane.** Scoperta la funzione di Responsabile del personale, era necessario indire un concorso per la posizione, a tempo indeterminato, con periodo di prova e in coerenza con quanto previsto nel Piano industriale 2020-2022. Con delibera n. 58 del 25.06.20 l'Amministratore Unico ha approvato il seguente oggetto "Pubblico concorso per titoli ed esami per l'assunzione di un impiegato a tempo indeterminato per l'area di Amministrazione del Personale, Organizzazione, Informatica. Approvazione bando ed indizione concorso." La funzione è integralmente sotto la responsabilità della Direzione Generale che si avvale per molti degli aspetti operativi, ivi compresi le disposizioni quotidiane ai lavoratori, di un impiegato inquadrato al 3° livello del CCNL; anche

in tal caso, si renderà necessario un progressivo adeguamento tra i contenuti e l'autonomia richiesta al dipendente ed un livello di inquadramento contrattuale coerente.

- 4) **Funzione amministrativo-contabile.** *Era necessario indire un concorso per la posizione, a tempo indeterminato, con periodo di prova al fine di dare continuità ad una funzione essenziale per la stabilità gestionale ed il rispetto delle scadenze obbligatorie. Con delibera n. 57 del 25-06-2020 l'Amministratore Unico ha approvato il seguente oggetto "Pubblico concorso per titoli ed esami per l'assunzione di un Impiegato/a amministrativo nell'Ufficio Amministrazione Finanza e Controllo a tempo indeterminato. Approvazione bando ed indizione concorso. La responsabilità amministrativa e contabile è sotto la responsabilità della direzione generale che svolge anche la funzione di Direttore amministrativo.*

Come per le funzioni marketing e gestione delle risorse umane, l'impiegato addetto alla funzione di contabilità, controllo ed economato, dovrà essere inquadrato ad un livello contrattuale più elevato e coerente all'effettivo contenuto delle attività svolte.

- 5) **Funzione di Segreteria.** *Si è provveduto ad inserire una figura a tempo determinato, attraverso l'attivazione di un contratto di somministrazione lavoro; nel corso dell'esercizio amministrativo 2021 l'azienda completerà le sue valutazioni in merito.*

Con il riordino degli assetti organizzativi, sarà possibile anche recuperare le assegnazioni di varie funzioni, tra le quali : gestione dei contratti non commerciali, controllo delle scadenze, controllo delle applicazioni degli indici ISTAT, collegamento fiscale dei distributori esterni di para/armaci, ed altre. Inoltre, procedendo come scritto, si acquisirà personale a tempo indeterminato rispetto all'attuale presenza di Collaboratori che non sono dipendenti della Società o sono dipendenti a tempo determinato, soggetti a dimissioni improvvise, come già successo negli ultimi anni sia nella Direzione aziendale che nelle farmacie.

7. LINEE DI SVILUPPO STRATEGICO PER IL PROSSIMO PIANO INDUSTRIALE 2022 - 2024

Nel corso dell'anno 2021 è stato ultimato il rifacimento dell'insegna della Parafarmacia, coerentemente con l'anno 2020, durante il quale l'azienda, dopo le necessarie formalità di evidenza pubblica, ha portato a compimento due procedure di affidamento lavori, contenute nel Piano industriale 2020-2022 e ed in particolare di:

- rifacimento delle insegne per n. 8 farmacie*
- revamping di n. 5 farmacie.*

Il rifacimento delle insegne, con spesa contenuta rispetto le previsioni del Piano Industriale e comunque posta in ammortamento, oltre a rappresentare un formidabile strumento di comunicazione diretta alla clientela, avrà il pregio per la prima volta di trasferire l'idea di una "catena" di distribuzione; in effetti, l'adozione di un format, uguale per tutte le sedi interessate, consentirà di superare le difficoltà di identificazione delle farmacie comunali, rafforzando le politiche di brand building e contribuendo a creare valore e redditività.

L'intervento ha riguardato sia le insegne esterne che i lavori di rifacimento interno, particolarmente apprezzati dalla clientela di riferimento e dal Socio.

Sul fronte degli interventi di revamping, fondamentali per restituire un ruolo di attrattività commerciale e funzionali rispetto alle molteplici attività di servizio, siamo riusciti a contenere la spesa in un valore complessivo di poco superiore ai 30 mila euro; trattandosi di investimenti con valenza pluriennale, i costi sostenuti sono stati posti in ammortamento.

Gli interventi sono stati ispirati dalla volontà di recuperare un'immagine unitaria dell'azienda, porre maggiore attenzione alle logiche espositive, e consentire ai nostri clienti di essere accolti in un ambiente più vicino alle loro aspettative.

Nel corso del 2021 sono stati affidati i lavori per lo spostamento ed il rifacimento della farmacia ospedale 2. Tale investimento, che presumibilmente si concluderà nell'esercizio 2022, consentirà di risolvere un problema avente durata pluriennale, riferibile alla funzionalità dell'attuale sede, ma soprattutto aprirà nuove prospettive, in termini di crescita del volume d'affari, dei servizi e della capacità reddituale della sede aziendale.

La dinamica di crescita costante degli ultimi anni, sarà accompagnata e ulteriormente accelerata dagli spazi disponibili, dalle soluzioni di layout e dagli spazi dedicati ad ampliare il numero e la qualità dei servizi offerti ad un mercato di riferimento ampio e ricettivo.

Infine, una riflessione circa il personale quale fattore critico di successo.

Al fine di conseguire gli obiettivi quali-quantitativi contenuti all'interno del Piano industriale, il management di FarmaciaTerni-s.r.l. ha realizzato una serie di politiche in esso contenute (es. rifacimento insegne, revamping interno di alcune farmacie, adozioni di nuovi strumenti di marketing retail) e sta progressivamente perseguendo le linee operative, in una logica di priorità, di ritorni economici attesi e di pianificazione dei flussi finanziari,

- L'art. 3 del piano – Strategia di sviluppo – individua alcuni assi sui quali basare le principali previsioni di crescita:

- **Mission** - 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,
- **Vision** - 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 a supporto 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,
- **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,
- **Cultura aziendale** - intesa come strumento di coordinamento e controllo dei comportamenti, ci si riferisce soprattutto all'esigenza di costruire valori, schemi percettivi e obiettivi comuni interiorizzati. Nel nostro settore, più che in altri, non è possibile assicurare predicibilità ai comportamenti secondo modelli predefiniti, né di tipo formale né di tipo informale. Soprattutto in

farmacia, le attività sono poco osservabili sul piano dei comportamenti e solo parzialmente su quello dei risultati ad essi conseguenti; i nostri professionisti, in particolare i Direttori di Farmacia devono essere in grado di risolvere problemi, esercitare la loro discrezionalità caso per caso, cliente per cliente. Anche i Farmacisti collaboratori e le altre figure in organico devono poter scegliere i comportamenti adatti o migliori in funzione di finalità di efficacia e/o efficienza del sistema aziendale.

Una cultura aziendale solida consente di rafforzare i meccanismi di coordinamento basati sull'allineamento di obiettivi piuttosto che sulla prescrizione e sul controllo.

La direzione aziendale ha prodotto e aggiornato una SWOT analysis nella quale si evidenzia

PUNTI DI FORZA Farmacie Comunali di Terni	PUNTI DI DEBOLEZZA Farmacie Comunali di Terni
<ul style="list-style-type: none"> ✓ "Essere" 9 farmacie e n. 1 parafarmacia ✓ Personale con una elevata professionalità di natura tecnica ✓ Buona copertura del territorio comunale ✓ Farmacia dei servizi ✓ Competenze amministrative a supporto dei singoli punti vendita, ✓ Competenze progettuali e politiche di gruppo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risorse finanziarie da investire a livello infrastrutturale ✓ Immagine debole nei confronti della città ✓ Alcune Farmacie ubicate in modo non funzionale ✓ Insufficiente capacità di comunicazione e relazione, ✓ Mancanza di una forte cultura aziendale e forte incertezza strategica
OPPORTUNITA'	MINACCE

<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Il settore farmaceutico in costante cambiamento (nuove opportunità di servizi, ruolo della farmacia sociale, FSE, dematerializzazione dei processi)</i> ✓ <i>Ricostruire un forte legame con la città e con le sue associazioni</i> ✓ <i>Differenziare la farmacia (ambiente) dagli altri "canali"</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Grandi catene di farmacie – fino al 20% su base regionale</i> ✓ <i>Valore della ricetta che si riduce progressivamente</i> ✓ <i>Incertezza circa il ruolo futuro della farmacie nel complessivo assetto del SSN</i>
---	--

Il conseguimento degli obiettivi strategici in termini di "sfruttamento" delle opportunità e di presidio dei punti di debolezza, passa attraverso un efficace gestione della risorsa umana; il fattore produttivo lavoro rappresenta una straordinaria variabile di successo in ogni settore. Diviene strategico in un ambito come quello farmaceutico dove esso deve saper far coincidere le seguenti caratteristiche:

- *Competenza tecnico scientifica,*
- *Capacità di gestire la comunicazione con il cliente*
- *Compliance nei confronti del cliente-paziente,*
- *Gestione di un contesto lavorativo emozionale e con fonti di stress – pandemia attuale*
- *Attitudine commerciale,*
- *Capacità di consiglio a forte componente di servizio*
- *Leadership nella gestione della farmacia come centro di costo e di profitto*

Azione di fondamentale importanza sarà l'organizzazione di attività formative a supporto degli obiettivi sopra delineati.

Esse dovrà essere di due macro aree:

- una di carattere **specialistico** (essenzialmente in funzione dei nuovi servizi erogati, e delle specializzazioni e delle innovazioni in corso)
- l'altra di **carattere trasversale** negli ambiti di comunicazione/vendita al pubblico, negoziazione, gestione del rapporto con la clientela, sistemi di fidelizzazione.

Il ruolo strategico del Direttore di Farmacia e la sua capacità di declinare le politiche del vertice aziendale e la sua capacità di leadership rispetto al proprio organico, costituirà il meccanismo di trasmissione per raggiungere gli obiettivi stabiliti nel Piano industriale della società

Le attività di formazione saranno considerate come un investimento sul capitale umano dell'azienda, che da diversi anni non è più stato coinvolto in tali eventi. Si definirà, nel corso della fase di progettazione degli interventi formativi, anche quali potranno essere le risorse umane impegnare su uno o su più ambiti formativi. Tali scelte dipenderanno da una valutazione della direzione aziendale e della governance, basata sui livelli di motivazione e volontà di cambiamento dei dipendenti.

- potenziando l'addestramento medico-scientifico (senza la preparazione specifica non c'è capacità di comunicazione che regga)
- Altri percorsi formativi per tutto il personale saranno rivolti alle competenze comunicative e relazionali affinché riesca ad utilizzare in maniera efficace gli elementi di base della comunicazione persuasiva (comunicazione verbale e non verbale):
- la capacità di argomentare (capacità di rendere logico/razionale il messaggio rivolto al cliente/paziente) che deve variare in funzione dell'e singole persone che si contatteranno;
- la capacità creare empatia e di produrre una risposta emotiva nell'interlocutore;
- l'autorevolezza (che deve essere riconosciuta) data dal ruolo e dalla sua credibilità.

L'intento di utilizzare alcune prospettive della psicoanalisi applicandole ad un tema per noi centrale quale l'organizzazione lavorativa ed il benessere ad essa collegata, saranno la base e la premessa per un cambio di paradigma e una nuova cultura aziendale

8. ANALISI DELLA SITUAZIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA DAL PUNTO DI VISTA CIVILISTICO

SITUAZIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA DELLA SOCIETÀ

L'analisi della situazione della società, dell'andamento e del risultato della gestione è stata elaborata attraverso l'utilizzo di specifici indicatori finanziari e non finanziari secondo quanto previsto dall'art. 2428 del Codice Civile

Il conto economico è stato riclassificato secondo lo schema della pertinenza gestionale ed evidenzia i margini ed i risultati intermedi di reddito.

Il periodo analizzato è particolarmente rilevante in quanto, offre un approfondimento delle dinamiche reddituali, patrimoniali e finanziarie, a partire dall'anno dell'operazione di finanza straordinaria, di cui alla ricapitalizzazione aziendale, descrivendone le traiettorie di miglioramento organizzativo e commerciale, accompagnate da una vigorosa crescita degli indicatori di produttività.

L'analisi dei bilanci dell'ultimo triennio evidenzia un complessivo e progressivo miglioramento dell'assetto economico-finanziario aziendale

In effetti, si è assistito all'incremento di redditività operativa che ha consentito, unitamente al miglioramento della performance di circolante, di generare un effetto positivo in termini di cassa ma anche di consolidamento della struttura finanziaria derivante dall'incremento del patrimonio netto.

Il report di sintesi è composto da 4 tavole:

1. report struttura finanziaria;
2. report economico;
3. report flussi finanziari;
4. report indicatori economico-finanziari.

Il report struttura finanziaria (TAV1) evidenzia, soprattutto, il dato dell'incremento dei mezzi propri generato dall'accantonamento a riserva dei risultati economici degli anni precedenti (2020 e 2021).

Questa circostanza ha consentito di migliorare il grado di indipendenza finanziaria, come evidenziato anche dagli indici di struttura (TAV4).

TAV 1 - REPORT STRUTTURA FINANZIARIA

	€/1.000			%		
	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/19	31/12/20	31/12/21
<i>impieghi</i>						
attivo corrente	2.756,40	2.849,86	3.115,12	63,62%	68,88%	77,90%
crediti commerciali netti	699,91	772,92	516,80	16,15%	18,68%	12,92%
altri crediti operativi a breve	421,37	377,80	111,81	9,73%	9,13%	2,80%
liquidità netta	373,35	400,92	1.214,80	8,62%	9,69%	30,38%
magazzino	1.261,77	1.298,22	1.271,72	29,12%	31,38%	31,80%
attivo immobilizzato	1.576,10	1.287,62	883,84	36,38%	31,12%	22,10%
immobilizzazioni immateriali nette	296,89	274,94	6,22	6,85%	6,65%	0,16%
immobilizzazioni materiali nette	527,87	519,07	574,28	12,18%	12,55%	14,36%
immobilizzazioni finanziarie nette	751,34	493,62	303,34	17,34%	11,93%	7,59%
totale IMPIEGHI	4.332,50	4.137,48	3.998,96	100,00%	100,00%	100,00%
<i>fonti</i>						
passivo corrente	3.045,93	2.952,22	2.671,40	70,30%	71,35%	66,80%
liquidità netta	18,67	130,00	0,00	0,43%	3,14%	0,00%
debiti commerciali netti	1.824,34	1.581,92	1.677,37	42,11%	38,23%	41,95%
altri debiti operativi a breve	1.202,92	1.240,30	994,03	27,77%	29,98%	24,86%
passivo consolidato	662,51	432,91	274,12	15,29%	10,46%	6,85%
debiti finanziari medio	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
debiti operativi medio	662,51	432,91	274,12	15,29%	10,46%	6,85%
mezzi propri	323,66	624,05	752,36	7,47%	15,08%	18,81%
capitale sociale	323,66	323,66	323,66	7,47%	7,82%	8,09%
riserve	0,00	300,40	428,70	0,00%	7,26%	10,72%
RISULTATO ECONOMICO DI PERIODO	300,40	128,31	301,07	6,93%	3,10%	7,53%
totale FONTI	4.332,50	4.137,48	3.998,96	100,00%	100,00%	100,00%

Il report economico (TAV2) mette in risalto il miglioramento generalizzato della performance reddituale determinata dai seguenti elementi:

- incremento graduale ma costante del fatturato, passato da 10.572k del 2019 a 11.241k del 2021; le variabili che hanno inciso positivamente sulla crescita del volume d'affari sono interne ed esterne. Ad un lieve incremento del settore si è accompagnata una forte accelerazione delle iniziative di marketing poste in atto dalla direzione commerciale dell'azienda; si è assistito ad un miglioramento della capacità di cross-selling, quale positiva conseguenza delle intense e reiterate sessioni formative erogate a tutto il personale farmacia e agli addetti al presidio delle aree commerciali.;
- incremento graduale ma costante dell'indice di contribuzione (margine di contribuzione/fatturato), passato da 35,93% del 2019 a 37,60% del 2021; negli ultimi anni l'azienda ha costantemente migliorato la sua capacità negoziale nei confronti dell'industria e la predisposizione a seguire le politiche di sell-out concordate con i principali fornitori.
- Il costo del personale, a seguito delle drastiche azioni approvate nei precedenti esercizi ha saputo ritrovare in primo luogo un rapporto coerente tra la componente diretta e quella indiretta/amministrativa. In secondo luogo si è assistita ad una drastica riduzione tra l'esercizio 2019 e il 2020, per poi risalire leggermente in valore assoluto nel 2021, a causa di un rafforzamento di alcuni servizi erogate nel corso della pandemia.

Il dato eccezionale è la costante riduzione dell'incidenza del costo del personale sul fatturato aziendale; tale risultato rappresenta il principale indicatore di una recuperata produttività del principale fattore su cui si basa il core business aziendale.

- conseguente incremento di EBITDA passato da 407k del 2019 (pari a 3,85% del fatturato) a 587k (5,23%) del 2021;
- infine, incremento del valore di EBIT passato da 284k del 2019 a 478k del 2021 (da 2,69% a 4,25%).

Quindi una crescita strutturata, solida, sia in termini di volumi che di incidenza percentuale.

TAV 2 - REPORT STRUTTURA REDDITUALE

CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO	€/1.000			%		
	31/12/19	31/12/20	31/12/21	31/12/19	31/12/20	31/12/21
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	10.777,53	11.045,06	11.543,90	97,79%	98,73%	97,99%
5) Altri ricavi e proventi	243,33	141,94	237,32	2,21%	1,27%	2,01%
A) TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	11.020,86	11.186,99	11.781,22	100%	100%	100%
6) Materie prime, suss., di cons. e merci	6.664,42	7.104,69	7.308,79	60,47%	63,51%	62,04%
7) Per servizi	649,78	1.020,66	971,29	5,90%	9,12%	8,24%
8) Per godimento beni di terzi	262,73	253,92	286,91	2,38%	2,27%	2,44%
11) Variazioni delle rimanenze	237,96	-36,46	26,50	2,16%	-0,33%	0,22%
14) Oneri di gestione	132,12	264,00	228,47	1,20%	2,36%	1,94%
B) TOTALE COSTI PRODUZIONE	7.947,00	8.606,83	8.821,96	72,11%	76,94%	74,88%
C) VALORE AGGIUNTO (A-B)	3.073,86	2.580,17	2.959,26	27,89%	23,06%	25,12%
9) Per il personale	2.558,45	2.291,85	2.331,15	23,21%	20,49%	19,79%
D) MOL Margine Operativo Lordo (C-9) / EBITDA	515,41	288,32	628,11	4,68%	2,58%	5,33%
10) Ammortamenti e svalutazioni	122,59	121,44	99,48	1,11%	1,09%	0,84%
12-13) Altri accantonamenti	10,00	0,00	35,00	0,09%	0,00%	0,30%
E) REDDITO OPERATIVO GEST.CARATT. / EBIT	382,82	166,88	493,63	3,47%	1,49%	4,19%
16) altri proventi finanziari	17,07	19,06	9,71	0,15%	0,17%	0,08%
17) interessi ed oneri finanziari	114,00	12,82	8,72	1,03%	0,11%	0,07%
F) SALDO GESTIONE FINANZIARIA	-96,93	6,23	0,98	-0,88%	0,06%	0,01%
G) REDDITO ORDINARIO	285,89	173,11	494,61	2,59%	1,55%	4,20%
19) proventi e oneri straordinari	0,00			0,00%	0,00%	0,00%
H) REDDITO ANTE IMPOSTE / EBT	285,89	173,11	494,61	2,59%	1,55%	4,20%
20) imposte sul reddito	-14,50	44,81	193,54	-0,13%	0,40%	1,64%
I) REDDITO NETTO ESERCIZIO	300,40	128,31	301,07	2,73%	1,15%	2,56%

Rendiconto finanziario dei movimenti delle disponibilità liquide

Informazioni fondamentali per valutare la situazione finanziaria della società (comprese liquidità e solvibilità) sono fornite dal rendiconto finanziario.

In ottemperanza al disposto degli artt. 2423 e 2425-ter del codice civile, il bilancio d'esercizio comprende il rendiconto finanziario, nel quale sono presentate le variazioni, positive o negative, delle disponibilità liquide avvenute nel corso dell'esercizio corrente e dell'esercizio precedente. In particolare, fornisce informazioni su:

- disponibilità liquide prodotte e assorbite dalle attività operativa, d'investimento, di finanziamento;
- modalità di impiego e copertura delle disponibilità liquide;
- capacità della società di affrontare gli impegni finanziari a breve termine;
- capacità di autofinanziamento della società.

Il report flussi finanziari (TAV3) evidenzia la performance gestionale in termini di flussi finanziari.

La dinamica analizzata dimostra la forte crescita dello stock di cassa (da 355k del 2019 a 1.214k del 2021), generato soprattutto dai seguenti elementi:

- incremento del valore di cash flow operativo (da gestione reddituale);
- miglioramento della dinamica finanziaria di capitale circolante netto, evidenziata anche dagli indicatori del ciclo di CCNO (TAV4).

TAV 3 - REPORT FLUSSI FINANZIARI

	2020	2021
LIQUIDITA' NETTA INIZIALE	373,35	270,93
cash flow	288,32	628,11
ebitda	288,32	628,11
flusso CCNO	-270,94	125,09
crediti commerciali	-73,00	256,12
magazzino	-36,46	26,50
debiti commerciali	-242,43	95,46
altri crediti operativi	43,57	259,84
altri debiti operativi	37,38	-512,83
FLUSSO NETTO GESTIONE CORRENTE	17,38	753,20
flusso gestione investimenti	266,53	72,24
flusso netto investimenti immateriali	21,95	0,00
flusso netto investimenti materiali	8,81	-118,04
flusso netto investimenti finanziari	257,72	190,28
altri flussi gestione extracorrente	-437,37	-76,10
flusso netto debiti operativi medio	-229,60	-158,79
altri flussi finanziari	-207,77	82,69
flussi reddituali extraoperativi	51,04	194,53
saldo gestione finanziaria	6,23	0,98
saldo gestione straordinaria	0,00	0,00
imposte	44,81	193,54
FLUSSO NETTO GESTIONE EXTRACORRENTE	-119,80	190,67
FLUSSO NETTO GESTIONE	-102,42	943,87
LIQUIDITA' NETTA FINALE	270,93	1.214,80

Infine, anche gli indicatori economico-finanziari (TAV4) confermano in modo netto e convergente il miglioramento complessivo dell'assetto gestionale.

Gli elementi di maggior rilievo sono i seguenti:

- crescente incremento del grado di equilibrio della struttura finanziaria (indice di struttura);
- significativo miglioramento della dinamica di CCNO (come scritto prima), sia in termini di flussi che di giorni del ciclo;
- evidente miglioramento del grado di equilibrio in termini di break even analysis, testimoniato dall'incremento del valore di margine di sicurezza passato da 7,43% del 2019 a 11,21% del 2021.

TAV 4 - REPORT INDICI FINANZIARI

	31/12/19	31/12/20	31/12/21
INDICI DI STRUTTURA FINANZIARIA			
indice di struttura	0,62	0,82	1,16
indice di indipendenza finanziaria	8,79%	18,15%	27,37%
rapporto di indebitamento	9,44	4,30	2,25
PFN	354,68	270,92	1.214,80
INDICI GESTIONE CCNO			
dilazione media totale crediti	19,03	20,78	13,30
dilazione media totale debiti	78,43	65,94	67,62
giacenza media magazzino	68,34	66,45	62,94
ciclo netto	8,94	21,29	8,63
INDICI DI REDDITIVITA'			
ROS	2,69%	2,53%	4,25%
ebitda/fatturato	3,85%	3,65%	5,23%
BREAK EVEN			
margine di contribuzione	35,93%	37,00%	37,60%
costi fissi	3.516,74	3.611,61	3.752,52
fatturato break even	9.787,38	9.761,65	9.980,38
fatturato effettivo	10.572,48	10.834,79	11.240,87
margine di sicurezza	7,43%	9,90%	11,21%

Evoluzione prevedibile della gestione

I risultati conseguiti nel 2021 sono il segnale che la società ha affrontato in modo adeguato gli effetti della pandemia Covid-19 e che la nostra Società, oggi più che mai, ha impiegato

ogni risorsa umana, economica e finanziaria per fronteggiare questo difficile momento, anche ricorrendo alle misure messe in campo dal Governo e dalle Regioni a sostegno delle imprese italiane.

Fermo restando quanto sopra e le incertezze legate agli effetti del COVID-19, si ritiene che le prospettive attese per l'esercizio 2022 non siano tali da inficiare la continuità aziendale e la capacità di far fronte alle proprie obbligazioni per i 12 mesi successivi al 31 dicembre 2021 e di non dover procedere all'integrazione degli strumenti di governo societario ai sensi dell'art. 6 comma 3 del D.lgs. 175/2016.

Rimando a Nota integrativa

Per ulteriori dettagli circa gli effetti patrimoniali, finanziari ed economici dei suddetti fatti si rimanda a quanto evidenziato in Nota integrativa.

Conclusioni e proposta di destinazione dell'utile dell'esercizio

Per quanto riguarda la destinazione dell'utile di esercizio, l'Amministratore Unico, in considerazione del canone di servizio computato a favore del Socio Unico di euro 260 mila e dell'obiettivo di patrimonializzazione della Società, fissato nel Piano industriale, ritiene di formulare una proposta basata sui seguenti punti:

- accantonamento del 5 % alla riserva legale per un importo pari a euro 15.053,68;
- Distribuzione al Socio nella misura di euro 150.000,00
- Accantonamento della quota residua a riserva straordinaria e che ammonta a euro 136.019,99

Sulla scorta delle indicazioni che sono state fornite, Vi invito ad approvare il bilancio chiuso al 31/12/21 e la proposta di destinazione dell'utile sopra indicata.

TERNI li, 26/05/2022

L'amministratore Unico

MINUCCI STEFANO

