

PIANO INDUSTRIALE 2020-2021-2022-2023

CIVITAS MONTOPOLI S.r.l

I dati contenuti nei CE previsionali, allegati al presente documento, rappresentano solo un'indicazione prospettica degli obiettivi economici da perseguire nel triennio 2021-2022-2023 e potranno subire variazioni nel corso del tempo in funzione della dinamica aziendale, delle indicazioni da parte del Socio e delle eventuali indicazioni dell'organo di controllo.

Gli interventi del Comune, socio unico della Società, sono necessari per preservare e tutelare il valore della partecipata.

I risultati gestionali parziali dell'esercizio 2020 risultano essere i seguenti:

- Un fatturato fino al 30.09.2020 in crescita del 8,95%, rispetto all'anno precedente;
- Incremento N. clienti: 1539 in 274 giorni;
- Un fatturato prospettico a fine 2020 in aumento di circa 10%;

Il fatturato, nel periodo compreso tra il 01.01.2020 e il 30.09.2020, ha segnato un incremento di circa il 9%, rispetto allo stesso periodo del 2019, il tutto nonostante l'emergenza da Coronavirus che ha investito il ns territorio dal mese di marzo 2020. Infatti, nonostante il servizio di farmacia sia stato tra le attività consentite anche durante la fase di c.d. "lockdown" e quindi abbia potuto proseguire in maniera continuativa l'esercizio della propria attività, a livello nazionale anche questo settore ha comunque registrato una contrazione dei ricavi dovuta al minor numero di ricette emesse e alla perdita dell'indotto dovuta alla riduzione del tempo medio di permanenza all'interno degli spazi a libera vendita della farmacia.

La Civitas, ha neutralizzato l'impatto economico negativo da emergenza Coronavirus, grazie alle politiche commerciali intraprese dall'Amministratore Unico in questi ultimi anni ed in particolare con l'attivazione dal mese di febbraio 2020 dell'orario continuato dalle 08.00 alle 20.00. Questo ha consentito di registrare l'incremento dei ricavi sopra specificato, che per quanto al disotto delle iniziali attese (come da stime ante avvento Covid) ha comunque determinato un cambio fondamentale dell'andamento delle vendite, registrando un trend in aumento, rispetto alla situazione statica degli ultimi anni precedenti l'esercizio in esame.

Resta inteso che se dal fronte dei ricavi si è registrato un importante e significativo trend positivo, per quanto riguarda i costi, su questi non è stato possibile effettuare ulteriori riduzioni, in virtù della necessità di aumentare nonché stabilizzare il personale in forza alla società che per quello di continuare a garantire l'apertura con orario continuato, il quale si rende fondamentale nel periodo di massima emergenza Covid, in cui si realizza soprattutto un impegno, in termini di servizi, senza ricavi correlati.

La composizione del fatturato tra ricetta e libera vendita è passata dal 41/59 nel 2019 al 40/60 nel 2020, denotando come l'azienda abbia, seppur lievemente, incrementato il comparto commerciale. Con assoluta probabilità in assenza degli effetti economici del Covid, il rapporto sarebbe stato ancora migliore.

I clienti acquisiti fino al 30.09.2020 registrano un aumento di circa il 4,6%; nello stesso periodo, i prodotti venduti per cliente nel mercato della libera vendita sono cresciuti dagli 88.483 del 2019 ai 98.763 del 2020, registrando una crescita di + 11,62%;

Lo scontrino medio è passato da un valore di euro 24,50 del 2019 ad euro 25,70 del 2020 con una crescita del 4,9% nello stesso periodo di riferimento;

Il magazzino sta progressivamente diminuendo, grazie alle politiche adottate dal management che hanno perseguito due obiettivi:

- riduzione del segmento di magazzino meno performante in termini di rotazione;
- razionalizzazione degli acquisti;

Il pagamento dei fornitori rispetta costantemente le scadenze stabilite al momento dell'acquisto e quindi la scadenza riportata nelle fatture. Questo evidenzia un netto miglioramento della liquidità costantemente disponibile per cui la società non ha più avuto necessità di contrattare dilazioni di pagamenti con i propri fornitori, azzerando totalmente gli oneri finanziari sostenuti negli esercizi precedenti per interessi passivi e morosità.

Il costo del personale, dopo gli interventi adottati dal Socio nel passato, anche di natura straordinaria e/o restrittiva, nell'esercizio 2020 si è normalizzato, con un organico ed un costo in linea per garantire il servizio ed essenziali per la tenuta del fatturato.

L'esercizio 2020 si chiuderà probabilmente con un risultato positivo di sostanziale pareggio. Per gli esercizi successivi, il risultato si presume in miglioramento, atteso che, anche per l'anno 2021 la stima dei ricavi è stata quantificata con estrema prudenza, in conseguenza dei prolungati effetti negativi da emergenza Covid che interesseranno tutto il ns paese e nello specifico anche il territorio di riferimento della ns farmacia comunale.

Considerato quanto sopra, più volte l'Organo amministrativo ha manifestato all'amministrazione comunale, in qualità di unico socio, la necessità di procedere con una adeguata patrimonializzazione della società, al fine di garantire un maggior equilibrio di carattere reddituale, patrimoniale e finanziario e tale da scongiurare *alert* di crisi, sia nel rispetto di quanto previsto dal combinato disposto degli artt. 6 e 14 del Dlgs. n. 175/16 (Tusp), sia in previsione di quanto contenuto nel Dlgs. n. 14/2019 "Codice della crisi e dell'insolvenza d'impresa".

A tal fine, si segnala che la società, ogni anno redige, a corredo del bilancio di esercizio, la relazione sul governo societario ai sensi dell'art. 6, comma 4, del Tusp, contenente la rendicontazione dei programmi di valutazione dei rischi di crisi aziendale.

Di seguito si riportano i dati essenziali dell'ultima relazione sul governo societario approvata dalla società con il bilancio 2019:

ANALISI PATRIMONIALE				
<i>Composizione degli Impeghi</i>	2019	2018	2017	2016
Rigidità degli Impeghi	1,18%	1,49%	1,23%	1,88%
Elasticità degli Impeghi	98,82%	98,51%	98,77%	98,12%
Indice di Elasticità	8340,12%	6615,21%	8000,06%	5214,86%
Composizione delle Fonti				
	2019	2018	2017	2016
Incidenza dei Debiti a breve termine	74,07%	71,94%	76,98%	77,20%
Incidenza dei Debiti a medio/lungo termine	20,87%	24,63%	20,86%	24,63%
Indice Autonomia Finanziaria	5,06%	3,43%	2,16%	3,43%
Grado di Capitalizzazione	5,33%	3,55%	2,21%	3,04%

ANALISI FINANZIARIA				
<i>Indici di Solidità</i>	2019	2018	2017	2016
Indice di Copertura delle Immobilizzazioni	4,27	2,30	1,75	1,57
Indice di Disponibilità	1,33	1,37	1,28	1,27
Indice di Liquidità Secondaria	0,48	0,46	0,49	0,29
Indice di Liquidità Primaria	0,29	0,20	0,29	0,07
Indici di Rotazione				
	2019	2018	2017	2016
Rotazione Attivo Circolante	2,52	2,45	2,02	2,30
Rotazione Rimanenze Magazzino	3,93	3,67	3,29	3,03
Rotazione Crediti Commerciali	19,211009	14,165304	14,8099794	14,5140132
Rotazione Capitale Investito (ROI)	2,49	2,41	2,00	2,26
Indici di Durata				
	2019	2018	2017	2016
Giorni medi dilazione concessa da fornitori	145	150	185	167
Giorni medi dilazione concessa ai clienti	0	0	0	0
Giorni di giacenza media del Magazzino	93	99	111	121

ANALISI REDDITUALE

<i>Indici di Redditività</i>	2019	2018	2017	2016
Return on Investment (ROI)	2,26%	2,37%	-0,12%	-2,66%
Return on Investment Area Caratteristica (ROI Caratteristico)	2,35%	5,72%	-0,02%	-0,78%
Return on Equity (ROE)	28,47%	19,19%	-28,62%	-94,95%
Return on Sales (ROS)	0,95%	2,37%	-0,01%	-0,35%
Return on Debt (ROD)	0,10%	1,00%	0,52%	0,23%
Return on Assets (ROA)	2,99%	6,67%	-0,03%	-0,83%
Indice di Rotazione del Capitale Investito Area Operativa	3,16	2,81	2,58	2,39
Redditività Fatturato	1,21%	3,63%	0,27%	-0,06%
M.O.L. su Oneri Fianziari	31,13	9,08	1,07	-0,58
Ricavi per Dipendente	247174,318	225202,74	215079,35	229225,85
Valore Aggiunto per Dipendente	53823,78	49610,68	42866,32	43023,04
Costo del Lavoro per Dipendente	50838,2225	41427,61	42278,73	43157,32
Costo del Lavoro su Ricavi	20,57%	18,40%	19,66%	18,83%
Valore Aggiunto su Ricavi	21,78%	22,03%	19,93%	18,77%
<i>Indici di Sviluppo</i>	2019	2018	2017	2016
Variatione Ricavi	-2,44%	-5,76%	-6,17%	-1,63%
Variatione Patrimonio Netto	39,81%	23,75%	-22,25%	-48,71%
Variatione Attivo	-5,36%	-21,91%	6,04%	-15,88%

Commento:

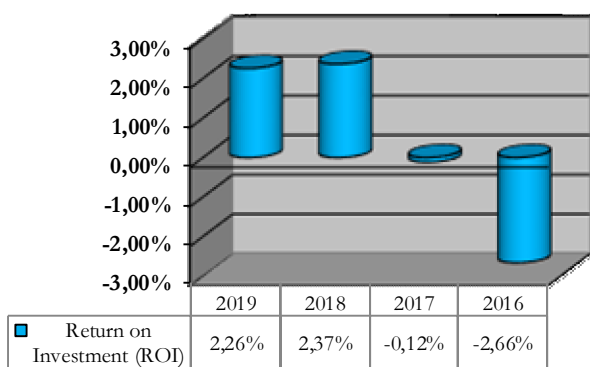
L'analisi della situazione economica, finanziaria e patrimoniale della Civitas Montopoli Srl non evidenzia problematiche di tipo finanziario che possano configurare ipotesi di una crisi aziendale, tuttavia è opportuno un continuo monitoraggio degli indici al fine di non incorrere in problematiche che potrebbero causare una crisi aziendale.

Analisi della situazione finanziaria: la situazione finanziaria aziendale è rappresentata da indici che esprimono un contesto di improbabile crisi di liquidità. Difatti, seppur le passività a breve termine rappresentano il 74% del totale delle fonti finanziarie e che quest'ultime finanziano impieghi in disponibilità non liquide (scorte di magazzino), il magazzino ruota in media più velocemente (ogni 93 giorni) rispetto alla dilazione media concessa dai fornitori (145 giorni). Inoltre, analizzando i medesimi dati negli anni pregressi, si evince un continuo miglioramento di anno in anno della programmazione del magazzino e, conseguentemente, dei tempi di pagamento ai fornitori.

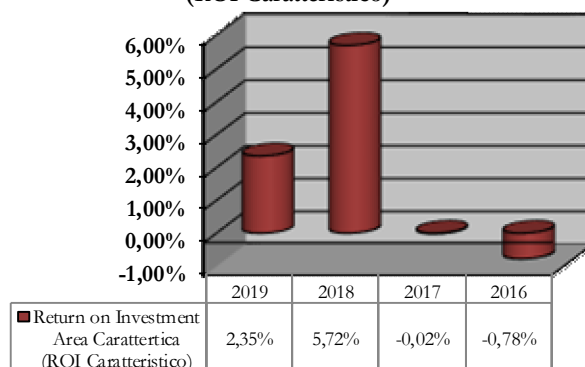
Di seguito si riportano i grafici di sviluppo dell'indice di rotazione delle rimanenze di magazzino e del capitale investito:

Analisi redditività: la redditività aziendale, con lievi oscillazioni rispetto all'esercizio precedente, si presenta con valori leggermente positivi che rivelano una gestione sostanzialmente in pareggio del bilancio della società come evidenziato dai principali indicatori reddituali ROI (return on investment) e ROI caratteristico di seguito riportati:

Return on Investment (ROI)

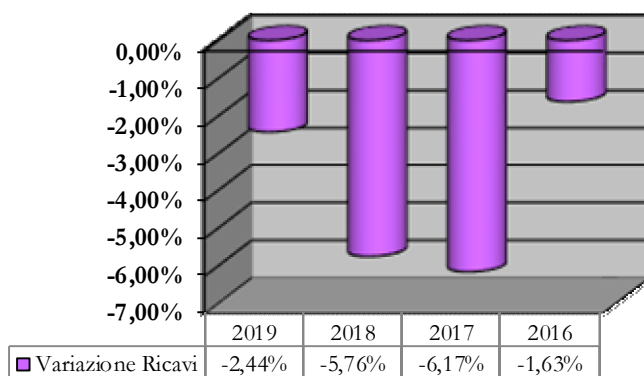


Return on Investment Area Caratteristica (ROI Caratteristico)



In conclusione si può affermare che attualmente non sussistono sintomi di crisi aziendale sotto l'aspetto economico, finanziario e patrimoniale tuttavia seppur la gestione caratteristica è sostanzialmente in pareggio il tasso di sviluppo del fatturato ha evidenziato una decrescita dall'esercizio 2016 e fino al 2019. Il trend dell'indice in questione necessita di una particolare attenzione al fine di individuare le leve operative fondamentali ad accrescere i margini di redditività che permettano alla società di non trovarsi in situazioni di deficit economico nonché a garantire la sostenibilità finanziaria e patrimoniale della gestione.

Variazione Ricavi



Con l'esercizio 2020, il trend dell'indice in questione indica un cambio di direzione verso un aumento significativo dei ricavi.

Analisi delle probabilità di inadempimento e di fallimento: di seguito si riportano gli indici Z-Score, ovvero indice di Altman, utile a valutare la probabilità di insolvenza aziendale nonché il Rating calcolato secondo il modello Medio Credito Centrale relativamente al solo modulo economico-finanziario che evidenzia la probabilità di inadempimento.

INDICE Z-SCORE
Indice complessivo di equilibrio finanziario aziendale
(Calcolo probabilità di fallimento)

<i>Composizione degli Impeghi</i>	<i>Peso</i>	2019	2018	2017	2016
Elasticità degli Impeghi	1,5	98,82%	98,51%	98,77%	98,12%
Indice di autofinanziamento	1,44	2,15%	0,71%	0,04%	0,70%
Return on Investment Area Caratteristica (ROI Caratteristico)	3,64	2,35%	5,72%	-0,02%	-0,78%
Indice di Indipendenza da Terzi	0,7	5,33%	3,55%	2,21%	3,04%
Turnover Attività	0,64	249,92%	243,56%	201,92%	226,72%
SCORING (Z-SCORE)		3,24	3,28	2,79	2,93
Probabilità di Fallimento		BASSA	BASSA	MEDIA	MEDIA

Leggenda

ALTA	MEDIO-ALTA	MEDIA	BASSA
La Probabilità di fallimento è molto alta $Z < 1,8$	Probabilità di fallimento entro 2 anni $1,8 \leq Z \leq 2,7$	Cautela nella gestione $2,7 \leq Z \leq 3$	Società finanziariamente solida $Z > 3$

Rating MCC

Classe di valutazione	Fascia di valutazione	Probabilità di inadempimento	2019	2018	2017	2016
1	1	0.12%				
2	2	0.33%				
3		0.67%				
4		1.02%				
5	3	1.61%	5			
6		2.87%		6	6	
7		3.62%			7	
8	4	5.18%				
9		8.45%				
10		9.43%				
11	5	16.30%				
12		22.98%				

Leggenda

Giudizio	Significato
Alto	Il valore assunto dalla variabile indica una performance ottimale
Medio-Alto	Performance soddisfacente
Medio	Performance di medio livello
Medio-Basso	Livello di performance insufficiente
Basso	Performance fortemente insoddisfacente

Dalla disamina dei dati sopra riportati se ne deduce che un'azienda per la gestione del servizio di farmacia comunale, che costruisce il proprio fatturato giorno per giorno, sulle singole transazioni, dovrebbe avere una patrimonializzazione pari ad almeno il 10 % del fatturato. Tale dimensione gli consentirebbe di affrontare con serenità le variabilità tipiche di questo comparto di mercato ed assorbire eventuali momenti negativi dello stesso. Tenuto conto delle iniziative prontamente poste in essere dal management aziendale si segnala

che le azioni necessarie con immediatezza che competono al socio unico Comune di Montopoli in Val D'arno riguardano proprio il rafforzamento patrimoniale mediante l'aumento del capitale sociale dagli attuali Euro 10.000,00 (minimo legale) agli ottimali Euro 110.000 (circa il 10% del fatturato), in modo da permettere alla Società, la sostenibilità economica e finanziaria del Piano Industriale.

In proposito si richiamano i seguenti verbali di assemblea ordinaria (a cui si rimanda per il contenuto integrale), in cui il socio unico, previa relazione da parte dell'Amministratore Unico, prendeva atto di quanto segue:

- Verbale del 26.06.19: *“i dati bilancio, tolte le partite straordinarie, risulta in sostanziale equilibrio, ma non in grado di generare marginalità tali da permettere alla società, in autonomia, di effettuare investimenti e quindi generare maggior profitto. A tal proposito viene sottolineato che sarebbe opportuno da parte del socio unico, valutare la possibilità di patrimonializzare la società, che fin dalla costituzione è stata a capitale sociale al minimo di legge consentito, in modo da garantirle una iniezione finanziaria ed una politica di sviluppo. Inoltre, si potrebbe ipotizzare un eventuale aumento di capitale in concomitanza con l'assemblea straordinaria necessaria per le modifiche statutarie richieste dal Dlgs. n. 175/16”;*
- Verbale del 13.11.20: *“viene sottolineata la necessità di patrimonializzare la società da parte del socio unico, come già fatto presente nel precedente verbale del socio unico del 26.06.19. Si potrebbe ipotizzare un eventuale aumento di capitale in concomitanza con l'assemblea straordinaria necessaria per adottare le modifiche statutarie richieste dal Dlgs. n. 175/16. L'incremento del patrimonio netto renderebbe la società più solida, anche alla luce di future politiche di sviluppo, atteso che oggi il capitale sociale è di € 10.000,00, pari al minimo legale, e, elemento più importante, consentirebbe di migliorarne sensibilmente gli indici di bilancio, considerato quanto previsto dal “programma di valutazione del rischio di crisi aziendale” annualmente aggiornato dalla società con la Relazione sul governo societario ai sensi del combinato disposto degli artt. 6 e 14 del Dlgs. n. 175/2016”;*
- Verbale del 04.03.20: *“dalla disamina della bozza di bilancio si evince quanto già fatto ampiamente presente in occasione della precedente assemblea ordinaria del 13.11.19 ribadendo che i dati di bilancio, tolte le partite straordinarie, risulta in sostanziale equilibrio, ma non in grado di generare marginalità tali da permettere alla società, in autonomia, di effettuare investimenti e quindi generare maggior profitto. Considerato che l'Amministrazione comunale ha già fornito un proprio atto d'indirizzo in materia di politica del personale, anche a sostegno di un rilancio dell'attività, come*

- da precedente punto all'ordine del giorno, l'Amministratore Unico sottolinea, quanto già fatto presente nel corso dell'ultima assemblea circa la necessità di un ulteriore intervento da parte del socio unico sia in termini di patrimonializzazione della società, con l'aumento del capitale sociale, attualmente al minimo legale, nonché valutare l'opportunità di postergare il canone di affitto d'azienda dell'importo di € 5.000,00 ancora per un anno, almeno fino al 31.12.21 (vedi art. 5, contratto di affitto d'azienda del 24.01.19, redatto dal Notaio Rosselli in San Miniato-Ponte a Egola (PI), Rep. n. 49503 e Racc. n. 24262), in modo da garantire alla società un miglior equilibrio finanziario. In proposito, prende la parola il Revisore che, richiamando quanto sempre sottolineato nelle proprie verifiche trimestrali e nelle relazioni al bilancio d'esercizio, invita, nuovamente l'Ente a provvedere secondo quanto illustrato e richiesto dall'Amministratore Unico";*
- *Verbale del 05.11.20: "tendenzialmente i ricavi sono aumentati, grazie all'orario continuato effettuato dal mese di febbraio 2020. Tuttavia, i risultati attesi sono stati in parte vanificati dalle conseguenze economiche estremamente critiche determinate dall'attuale situazione di emergenza Covid. Infatti, nonostante l'attività di farmacia sia sempre stata tra quelle considerate essenziali e quindi sempre svolta con continuità, anche in questo settore si è assistito ad una significativa contrazione di ricavi con una media dal 15% al 30%. Nonostante ciò, la Civitas è riuscita ad aumentare il suo fatturato, ma su prodotti con minor marginalità; di contro gli acquisti hanno subito un incremento come anche la voce inerente la spesa di personale, al fine di garantire l'apertura al pubblico ad orario continuato. Si rende necessario, pertanto, programmare il percorso per addivenire all'assemblea straordinaria necessaria per adottare le modifiche statutarie richieste dal Dlgs. n. 175/16 e contestualmente l'aumento di capitale sociale, come più volte motivato nelle passate assemblee a cui si rimanda. In proposito, prende la parola il Revisore che, richiamando quanto sempre sottolineato nelle proprie verifiche trimestrali e nelle relazioni al bilancio d'esercizio, invita l'Ente a provvedere secondo quanto illustrato e richiesto dall'Amministratore Unico".*

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

Analisi del settore farmaceutico

Il mercato delle Farmacie è stato oggetto negli ultimi anni di molteplici cambiamenti, soprattutto in termini di redditività e di prospettive di crescita.

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

Sono diventati determinanti per la tenuta del fatturato di Farmacia e la sua marginalità comparti di prodotti nuovi e storicamente complessi da affrontare: cosmesi, make up, veterinaria, integratori, sanitaria etc. I competitor extra-farmacia, in sostanza la Grande Distribuzione Organizzata alimentare e non, sono diventati sempre più forti in questi 5 anni ed ogni player di rilievo ha ormai sviluppato un proprio modello ed una propria presenza nel segmento del parafarmaco. Il settore farmaceutico, nei prossimi anni, sarà soggetto ad ulteriori significativi cambiamenti, dati anche dagli acquisti online che stanno prendendo sempre più piede nel mondo dei prodotti di libera vendita del canale e dal moltiplicarsi di catene di Farmacie di proprietà ed in franchising. Il modello tradizionale di farmacia si evolverà ulteriormente, fino a non esistere più in un'unica forma, i nuovi competitor avranno una forza finanziaria e negoziale fino ad oggi sconosciuta, mentre il prezzo dei farmaci, oggi una variabile piuttosto rigida, diventerà più flessibile.

Strategie di sviluppo

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

MISSIONE

Diventare lo strumento pubblico di riferimento nel settore della Farmacia Sociale, coniugando capacità di generare valore economico con un ruolo di primo piano nel sistema di welfare cittadino, un asset in grado di creare valore rammentando che il cliente è prima di tutto un cittadino proprietario dell'azienda.

VISIONE

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

Un modello di Farmacia Sociale, a supporto di tutti i cittadini e che sia al servizio trasversale di:

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

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 Grande Distribuzione Organizzata.

POSIZIONAMENTO

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

- Farmacia quale presidio socio - sanitario di prossimità, orientata tanto all'assistenza nell'aderenza terapeutica e nella presa in carico delle malattie, quanto attenta ai cittadini protagonisti di un nuovo stile di vita centrato sul benessere;
- Farmacia del futuro focalizzata su vendite libere, altamente specializzata e con prodotti innovativi che soddisfino le esigenze di tutti i cittadini/pazienti;
- Farmacia semplice e di quartiere, amichevole per il cittadino e caratterizzata dalla grande esperienza e professionalità del personale, dove si arrivi con poca attesa al banco e non si scelga da soli, ma con il consiglio del nostro esperto farmacista;
- Azienda facente parte del contratto di Rete tra le farmacie comunali di San Miniato, Santa Croce Pubblici Servizi Srl, Fucecchio Servizi con l'ambizione di creare una forma di collaborazione snella e flessibile, da cui tutte le farmacie partecipanti possano sviluppare sinergie operative tali da raggiungere una riduzione dei costi di gestione, migliorare l'efficienza del servizio realizzato dalle singole realtà operative, migliorare il servizio cittadino/paziente, introdurre leve di marketing e commerciali a livello unitario, introdurre forme di collaborazione e convenzione con il sistema sanitario locale e con strutture private convenzionate, con l'attesa che quanto sopra possa incidere positivamente in termini di ricavi. Tra le iniziative del contratto di rete già realizzate vi sono:

1. Lo sviluppo di una linea farmaceutica di prodotti naturali a marchio Farm@rete da vendere all'interno delle farmacie retiste, dove parte del ricavato verrà investito nella creazione di una borsa di studio attribuita ad uno degli studenti diplomati nel nostro territorio che si iscriverà in un Ateneo Universitario con indirizzo Farmaceutico;
2. La realizzazione di una Fidelity Card comune a marchio sempre Farm@rete, dove i clienti/pazienti potranno accumulare i propri punti con l'acquisto di prodotti in tutte le farmacie retiste. L'attivazione delle Fidelity Card ha comportato l'introduzione in ogni farmacia retista di un programma di profilazione della clientela così da poter creare una banca dati dinamica, interattiva ed interscambiabile, su cui poter lavorare per avere un quadro generale dei prodotti nonché medicinali più richiesti dai clienti/pazienti;
3. La realizzazione di un sito Web comune Farm@rete dove confluiscono tutti i siti delle farmacie retiste con le iniziative e le promozioni del giorno nonché la possibilità di prenotare visite con medici e professionisti specializzati che si possono recare in farmacia.

Analisi della attuale struttura del personale

Ad oggi, il personale impiegato in misura costante nella società conta n. 4 unità a tempo pieno, ed applica il Ccnl Assofarm. Inoltre la Società utilizza anche forme di tirocinio.

Trattandosi di un'azienda di servizi e "*labour intensive*" il fattore produttivo lavoro rappresenta la principale variabile di generazione del valore, mentre diventa fondamentale centrare l'obiettivo della riduzione dell'incidenza del costo del personale sul fatturato, operando nella direzione di un incremento dei volumi d'affari ed aggredendo il problema "riduzione del costo medio per dipendente", e non semplicemente riducendo il numero dei dipendenti, misura che, ai livelli attuali, danneggerebbe l'efficacia del modello di servizio e quindi il fatturato.

Il piano di revisione costi del personale, grazie alle misure adottate nel corso degli esercizi 2018/2019 va dunque nel senso di:

- Migliorare il Ratio costi del personale/fatturato;
- Migliorare il fatturato medio per addetto diretto raggiungendo il traguardo;
- Ridurre il costo medio per dipendente.

E' innegabile infine che per un'azienda "labour intensive", nella quale l'80% dei clienti si serve del punto vendita recandosi immediatamente al banco e affidandosi al consiglio del farmacista/ausiliario, le risorse umane rappresentano in realtà capitale umano ed un investimento determinante.

Di seguito l'andamento del costo del personale:

	2019	2020	2021	2022	2023
costo del personale	203.353	231.115	211.833	215.933	220.533
di cui per transazione dipendente licenziata a decorrere da giugno 2018	22000	22000	0	0	0

Note:

Nel 2019 il costo del personale (voce B9 del bilancio Cee al 31.12.19) è stato pari a complessivi € 203.353,00, di cui circa € 22.000,00 per la transazione con la dipendente licenziata a decorrere da giugno 2018 (transazione per complessivi € 44.000 di cui 6 mesi sul 2019 e 6 mesi sul 2020).

Pertanto, il costo complessivo per il personale effettivamente in servizio, decurtato della spesa inerente la suddetta transazione, è stato di circa € 180.000,00 e riferito a:

- N. 2 tempi pieni e indeterminati;
- N. 1 tempo indeterminato e part-time al 50%;
- N. 1 tempo pieno e determinato in sostituzione di maternità;
- N. 1 tirocinio per € 3.000,00.

Nel 2020 il costo del personale (stima voce B9 del bilancio Cee al 31.12.20) si stima pari a circa complessivi € 231.000,00, di cui circa € 22.000,00 per la transazione con la dipendente licenziata a decorrere da giugno 2018.

Pertanto, il costo complessivo per il personale effettivamente in servizio, decurtato della spesa inerente la suddetta transazione, è stato di circa € 211.000,00 e riferito a:

- N. 3 tempi pieni e indeterminati (di cui un trasformato in tempo indeterminato da giugno 2020 a seguito di pubblico concorso);

- N. 1 tempo indeterminato e part-time al 50% fino a marzo 2020, poi in congedo per Legge 104 da aprile 2020 ad aprile 2021;
- N. 1 tempo pieno e determinato a decorrere da aprile 2020, in parte per la sostituzione della dipendente part-time in congedo da 104 ed in parte per coprire l'apertura ad orario continuato della farmacia;
- Personale somministrato per € 2.500;
- N. 1 tirocinio per € 1.500,00.

Nel 2021 il costo del personale si stima pari a circa complessivi € 211.000,00 e riferito a:

- N. 3 tempi pieni e indeterminati;
- N. 1 tempo pieno e determinato, in parte per la sostituzione della dipendente part-time in congedo da 104 ed in parte per coprire l'apertura ad orario continuato della farmacia.

Pertanto, il personale effettivamente in servizio alla farmacia si regolarizza, già dal 2020, in n. 4 unità a tempo pieno e quindi il minor costo del personale, rilevato rispetto all'esercizio precedente, è dovuto alla conclusione degli oneri sopportati per la transazione con la ex dipendente.

Per gli esercizi 2022 e 2023 si stima un organico costante di 4 unità, con un incremento del costo del personale di circa 1,5% rispetto all'esercizio precedente, stimato prudentemente per scatti di anzianità, rinnovi contrattuali, ecc.

L'incidenza del costo medio del lavoro sul valore della produzione nel triennio 2021/2023 si attesta intorno 18,95% con una riduzione di circa il - 2,14% rispetto a quello desunto dai dati del preconsuntivo 2020 pari al 21,09%.

Analisi del piano economico finanziario 2020/2023

Nella tabella sottostante si riporta il Pef 2020/2023 partendo dai dati del preconsuntivo 2020 (ottenuto dalla proiezione dei bilanci infrannuali) in base all'analisi dei fattori sotto meglio specificati che, oltre a garantire un equilibrio economico-finanziaria durevole nel breve/medio termine per la società, determineranno un incremento dei ricavi della stessa.

La patrimonializzazione della Società mediante l'apporto di capitale sociale per € 100.000,00 da parte del unico socio Comune di Montopoli, garantirà una maggior disponibilità di liquidità

tale da migliorare il potere contrattuale della società nei confronti dei propri fornitori e ottimizzare la gestione del magazzino; in particolare, come meglio evidenziato successivamente, si prevede di agire su più fattori:

1) Revisione ciclo Acquisti e Magazzino

L'azienda dovrà facilitare la connessione tra sell in e sell out, minimizzare il magazzino e massimizzare la rotazione a parità di soddisfazione della richiesta.

L'obiettivo sarà quello di raggiungere una scontistica migliore sugli acquisti dei prodotti a libero mercato, dove maggiore potrà essere sia il potere contrattuale che la marginalità ottenibile, in modo da rispondere prontamente e con maggiore scelta alla richiesta della clientela.

Nella revisione del ciclo degli acquisti, la politica da perseguire dovrà concentrarsi nel destinare più risorse economiche nell'acquisto di quelle categorie di prodotti dove maggiore è il margine di ricavo e dove più flessibile e volubile è la richiesta da parte della clientela.

Nello specifico, dalla disamina delle stampe prodotte dal gestionale del magazzino, risulta che almeno il 50% degli acquisti è destinato all'approvvigionamento dei medicinali con ricetta, per i quali, in media, si ha un margine non superiore al 35%.

L'obiettivo sarà, quindi, ampliare la vendita di quei prodotti che garantiscono un margine di guadagno più consistente tra cui dispositivi medici (con un margine medio del 49%), prodotti della cosmesi (con un margine medio del 41%) e medicinali e parafarmaci senza ricetta (con un margine medio del 39%).

Considerati i suddetti dati, nel periodo di riferimento del Pef, il percorso dovrà svilupparsi su due piani paralleli:

- destinare maggiori disponibilità liquide agli acquisti (per circa € 75.000,00 nel triennio 2021-2023) in modo da ottenere, nello stesso periodo, maggior ricavi per circa € 25.000,00 (prudenzialmente si è considerato il margine minimo del 35%);
- migliorare la rotazione del magazzino, attuabile anche grazie alle maggiori disponibilità liquide, in modo non solo da agire sulla sua consistenza, in base alle politiche di vendita intraprese, ma tali da garantire al traguardo di fine piano un valore di circa euro 170.000, mantenendo comunque alto il livello di servizio ed assortimento per la farmacia.

2) Promozioni e comunicazione

E' importante sviluppare elementi del marketing mix ed in particolare l'utilizzo strutturato e costante della leva promozionale, considerato che in un contesto di mercato competitivo, costituisce elemento fondamentale dell'incremento del fatturato.

Fermo restando la necessità di riprogettare costantemente il sistema promozionale in base alle effettive richieste del mercato, si continuerà ad utilizzare la leva promozionale, coinvolgendo anche i fornitori, seguendo queste linee guida:

- Abbinare e cross selling;
- Rotazione e smaltimento magazzino;
- Regalistica e prodotti da ricorrenza;
- Impulso su stagionalità;
- Upselling;
- Lancio, anche su operazioni di durata limitata, di nuovi prodotti;
- Prodotti naturali a marchio Farm@rete.

La comunicazione è invece una leva fondamentale.

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

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

I canali che la Società potrà utilizzare per promuovere al meglio la propria attività potranno essere i seguenti:

- Campagne ed attività su social (Facebook, Youtube, Instagram);
- Comunicazione sul singolo punto vendita;
- Iniziative mirate con il coinvolgimento della carta stampata e delle informazioni online;
- Eventi di coinvolgimento dello stakeholder;
- Eventi per il coinvolgimento di altri soggetti socialmente rilevanti (scuole, associazioni benemerite nel settore salute etc);

- Sfruttare la struttura del Contratto di rete per migliorare le strategie di marketing riducendo i costi di gestione.

Per lo sviluppo di tutte le suddette attività in ambito di promozione e comunicazione la società intende destinare nel triennio 2021-2023 circa € 8.500, che si prevede di recuperare nello stesso periodo di investimento con un margine pari almeno al 10%.

3) Sviluppo dei servizi all'interno della farmacia

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

I punti salienti del progetto intrapreso sono:

- La Farmacia può ampliare il numero e la qualità dei servizi da erogare;
- La Farmacia è sempre più parte integrante del SSN;
- Il riposizionamento strategico del ruolo e delle funzioni svolte;
- I nuovi servizi sociosanitari affidati alle farmacie sono un'opportunità per il cittadino, una risorsa per il servizio sanitario e un traguardo per il farmacista;
- Le aspettative e i bisogni dei cittadini e del servizio sanitario, nonché gli aspetti assistenziali, organizzativi ed economici del nuovo modello "farmacia sociale".

Di seguito elenchiamo una serie di attività e servizi che l'azienda ha realizzato e che si impegna a mantenere, anche in risposta al welfare cittadino:

- Cup;
- Autoanalisi;
- Incontri specialisti, giornate a tema;
- Consegna domiciliare;
- Attivazione Fidelity Card e profilazione del cliente/paziente;
- Ideare e stabilire e comunicare un paniere di prodotti a prezzo calmierato e solidale;
- Incentivare e promuovere gli screening con le realtà sanitarie anche associative del territorio;

- Farsi carico di iniziative di solidarietà, anche attraverso la distribuzione di piccoli panieri di prodotti di libera vendita, verso le fasce disagiate della popolazione;
- Supportare le scuole di ogni ordine e grado nelle iniziative informative su salute e benessere;
- Supportare le aziende con la vendita di prodotti specializzati per la protezione e salvaguardia dei lavoratori.

Per garantire lo sviluppo di detti servizi la società ritiene di investire in immobilizzazioni materiali almeno € 16.500 in modo da poter effettuare un restyling degli spazi destinati alla vendita e renderli più funzionali ed attraenti ai fini commerciali.

A seguire sviluppo economico del Piano Industriale della Società Civitas Srl triennio 2021-2023 comprensivo dell'esercizio 2020 pre-consuntivo:

Civitas Montopoli Srl	2020 preconsuntivo	2021	2022	2023
Ricavi delle vendite e prestazioni	1.087.255,00	1.125.878,00	1.139.469,00	1.148.062,00
Altri ricavi e proventi diversi	8.785,00	2.834,00	2.861,00	2.899,00
VALORE DELLA PRODUZIONE	1.096.040,00	1.128.711,00	1.142.330,00	1.150.961,00
Acquisto di materie prime e/o beni di consumo	735.387,00	755.416,00	760.445,00	765.475,00
Prestazioni di servizi	84.067,00	100.001,00	86.170,00	86.341,00
Utilizzo beni di terzi	24.116,00	20.516,00	20.876,00	20.966,00
Personale	231.115,00	211.833,00	215.933,00	220.533,00
Variazione delle rimanenze	12.632,00	24.260,00	25.000,00	20.000,00
Oneri diversi di gestione	3.591,00	4.215,00	4.300,00	4.399,00
COSTI OPERATIVI	1.090.908,00	1.116.240,00	1.112.724,00	1.117.714,00
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	5.132,00	12.471,00	29.606,00	33.247,00
Ammortamenti di immobilizzazioni Immateriali				
Ammortamenti di immobilizzazioni materiali	2.586,00	4.277,00	5.877,00	5.877,00
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni				
Svalutazione dei crediti				
Accantonamenti per rischi				
Altri accantonamenti				
totali ammortamenti e svalutazioni	2.586,00	4.277,00	5.877,00	5.877,00
RISULTATO OPERATIVO	2.546,00	8.194,00	23.729,00	27.370,00

Proventi finanziari	0,00	0,00	0,00	0,00
Oneri finanziari	0,00	0,00	0,00	0,00
Diff proventi ed oneri finanziari	0,00	0,00	0,00	0,00
RISULTATO ANTE IMPOSTE	2.546,00	8.194,00	23.729,00	27.370,00

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

Montopoli in Val d'Arno (PI), li 17.12.2020

L'AMMINISTRATORE UNICO
(Olga Duranti)