shackleton group

Risultati ripetibili, nel tempo.

14 Settembre 2016

Museo Ferrari Maranello

Dati, Performance eTeam

Metti in moto il punto vendita Farmacia

5° Forum Shackleton

Appuntamento con l'innovazione

QUALCOSA CAMBIERA’

La possibilità per le farmacie, attraverso la trasformazione in società di capitali, di aprirsi al capitale di rischio apre le porte a soggetti non-farmacisti interessati a partecipare, con diverse modalità, a questo business tanto interessante quanto finora protetto.

Per le farmacie, oggi in cerca di una stabilità patrimoniale ed alle prese con contrazioni di circolante e con rapporti bancari meno favorevoli che in passato, la disponibilità di un supporto finanziario/patrimoniale può rappresentare un'opportunità da cogliere.

Mentre i vantaggi per alcuni tipi di investitori e per i farmacisti sono di facile lettura, più complessa è la valutazione dell'impatto di tale apertura di capitale sui distributori intermedi. Alcuni di essi avranno di fronte una grossa opportunità, altri una seria minaccia: il discrimine è la capacità di attrarre capitali da investire nel business delle farmacie.

Oggi quindi si riapre, sotto una luce nuova un tema già noto, quello dell'utilizzo da parte dei distributori della "gestione finanziaria" quale strumento competitivo.

DA UN MONDO DI EFFICIENZA LOGISTICA …

A UN MONDO DI EFFICIENZA COMMERCIALE

Inevitabilmente finiamo per parlare di un concetto abbastanza stressato negli ultimi mesi

- **NETWORK DI FARMACIE**

o più in generale

- Politiche di Aggregazione

Perché ??

- Perché prima ancora di parlare di modello di efficienza commerciale, dobbiamo progettare **un modello di efficienza economica**

Quale ??

FACCIAMO UNA «ISTANTANEA»

..anzi lasciamola fare all' AD di IMS Health, Sergio Liberatore

Il fenomeno delle reti sembra essere molto diffuso nel Nord Italia, dove quasi tutte le Regioni mostrano un tasso di affiliazione sopra la media, con punte superiori al 50%".

"Lo studio evidenzia che ***le farmacie affiliate hanno mediamente un giro d'affari più alto con quota importante di attività sui prodotti di libera vendita****.*

Emerge anche che le farmacie affiliate hanno solitamente ***una superficie di vendita più ampia, un maggior numero di addetti e di vetrine e un'ubicazione più vicina al centro città*** *rispetto alle farmacie indipendenti.*
"

“Le catene virtuali, per competere dovranno agire come quelle reali”

Nell’integrazione virtuale proposta dai network delle cooperative – **fatta salva l’indipendenza di ogni esercizio** – i farmacisti ***demandano*** al centro **la gestione di una parte degli acquisti, la gestione dell’assortimento, delle offerte commerciali e a volte anche la gestione del magazzino**.

Per poter competere con le catene di proprietà le farmacie associate ai virtual network ***dovrebbero far loro il modello di business proposto senza eccezioni e titubanze*** *in modo da trarre il maggior vantaggio dalla forza negoziale della rete e dei servizi offerti a supporto delle attività commerciali*

L'ingresso di capitali "industriali"

Per capitale "industriale" si intende il proveniente da operatori che, pur non essendo farmacisti, hanno un interesse industriale (distributori, produttori di farmaci e medical devices,…) e non puramente finanziario nell'investire nel capitale di una o più farmacie.

Si tratta senza dubbio della tipologia di capitale di rischio che, verosimilmente, sarà più presente nel prossimo futuro, sia perché alcuni distributori hanno già investito direttamente nelle farmacie, sia perché fenomeni di concentrazione ed integrazione verticale sono già presenti in molti paesi.

I casi più concreti possono essere:

1) **investimenti da parte di distributori sia in forma di equity che attraverso strumenti di debito convertibile, entrambi abbinati a programmi di fidelizzazione / franchising;**
2) investimenti da parte di Big Pharma già attive in altri paesi nel retail farmaceutico;
3) investimenti da parte di operatori sanitari o di prodotti adiacenti domestici.

GEHE

Alliance Healthcare
bringing healthcare closer

GRUPPO COMIFAR

Il ruolo dei distributori/investitori: cosa può succedere

Presupposto all'analisi è la capacità del distributore di investire ingenti risorse nella partecipazione diretta nelle Farmacie. Si tratta di risorse finanziarie ma anche manageriali e organizzative.

Ipotizzando quindi **un distributore "committed" e strutturato**, esso con ogni probabilità **agirà lungo due direttrici**:

Intervento industriale

- Affiliazione a programmi di branding / franchising
- Riduzione dei termini di pagamento
- Scontistica aggressiva per alzare i margini
- Obblighi di % minime di acquisto

Intervento finanziario

- Concessione di un finanziamento (attraverso un veicolo dedicato) a medio termine, magari convertibile
- Sottoscrizione di un aumento di capitale (minoritario o maggioritario)

Cosa significa per gli attori attuali?

Per la Farmacia:

- una struttura patrimoniale più solida;
- minore dipendenza dal sistema creditizio;
- capacità di pianificare investimenti e di gestire il circolante;
- vincoli all'operatività (contratti di fnch. / fidelizz.).

Per il Farmacista:

- una perdita di sovranità (più o meno esplicita/accentuata);
- maggiori vincoli gestionali.

Per i Distributori:

- una perdita di potere negoziale o, al contrario, una forte crescita dello stesso.

Per il Sistema Creditizio:

- una perdita di potere negoziale, raramente un miglioramento della relazione per ovvi problemi di adverse selection.

Cosa significa per il sistema della distribuzione?

L'ingresso nell'arena competitiva di "distributori/investitori" avrà senz'altro forti effetti sul settore della distribuzione intermedia: .

- effetto di "**cherry picking**": i distributori/investitori entreranno nelle farmacie "più interessanti", quelle cioè che hanno ancora oggi ampi margini di crescita e miglioramento;

- effetto di "**finanziarizzazione della relazione**": il rapporto tra distributore e farmacia che storicamente aveva nella dilazione concessa (e negli oneri correlati) la sua manifestazione finanziaria acquisisce una dimensione finanziaria più esplicita. *Questo indipendentemente che l'intervento del distributore sia di debito o di equity.*

- effetto di "**sottrazione dal mercato**": i distributori/investitori toglieranno dal mercato le farmacie partecipate/finanziate o quelle aderenti ai propri programmi di affiliazione/franchising, impedendo l'ingresso degli altri distributori;

- Effetto di "**trasferimento del margine**": il maggior margine che nominalmente i distributori/investitori lasceranno alle proprie partecipate sarà drenato in tutto o in parte dai costi espliciti o impliciti dei programmi di affiliazione/franchising.

Un occhio al passato

Primi tentativi di realtà di gruppo
Progetto Delega – 1997 /1998

CARATTERISTICA: scelta dell'esposizione da parte del distributore con scelta ed invio dei prodotti alla farmacia.

LIMITI: Mancanza del controllo informatico delle giacenze

Le aste per le farmacie comunali BOLOGNA

Alla Gehe le farmacie bolognesi

BOLOGNA, 10 aprile 1999 - Le farmacie comunali bolognesi diventano Apotheken. Per 117 miliardi passa alla tedesca **Gehe**, azienda quotata in borsa che opera nel campo della salute ed è leader in Europa con un fatturato di 25 mila miliardi di lire...
La Gehe ha battuto un suo concorrente tedesco, **la Comifar** (gruppo Merckle Phoenix), che aveva rilanciato fino a 101 miliardi di lire.

Un occhio al passato

Prima catena Proprietaria

Anno 1999

GEHE

CARATTERISTICA: vendita degli spazi espositivi; category non percepito come valore.

Nel 2000 € 150.000 contributi marketing.

Nel 2005 salgono a € 1.000.000

LIMITI: oltre a riconoscere sconti le aziende devono riconoscere commissioni di agenzia ed il costo dello spazio occupato

Un occhio al passato

Prima Gruppi di acquisto
Anno 2002 - 2006

CARATTERISTICA: centralizzazione della funzione di acquisto di alcuni prodotti leader di mercato

LIMITI: scelta assortimentale spesso «non trattabile»

GRUPPI D'ACQUISTO

CATENA FARMACEUTICA

SPEM
IL VALORE AGGIUNTO
a PHOENIX company

Consorzio VENETOFARMACIA

Un occhio al passato

Trasformazione dei **gruppi di acquisto** in **GRUPPI VENDITA**
Anno 2006 – Post Bersani

CARATTERISTICA:
Media Company. Si organizza l'attività di vendita dei prodotti con utilizzo di riviste, redazionali, volantini, gestione vetrine e materiale promozionale all'interna del punto vendita.

LIMITI:
catene e catenelle
Mancanza di un segno distintivo riconoscibile

mia farmacia
amore per la salute

in farmacia

+bene
Farmacie associate

COMPETENZE SVILUPPATE DALLE RETI

LE RETI OGGI

PASSAGGIO INTERMEDIO:

- Condivisione commerciale più forte;
- Creare valore aggiunto sulla marginalità e non sul numero dei pezzi venduti;
- Maggior integrazione con l'industria:
  - fee logistico;
  - premio su fatturato non solo sui leader ma su tutto il listino.

Il **NUOVO MODELLO** di aggregazione

COSA **GARANTIRA'** la Farmacia

Fornitura dati di **sell out** e di giacenza

Delega all'**acquisto** aziende selezionate

Gestione degli **spazi espositivi**

Programmazione delle consegne

Il **NUOVO MODELLO** di aggregazione

COSA GARANTIRE all'INDUSTRIA

Miglioramento **Competitivita'** e **Quote di Mercato**

Marketing ed **Esposizione** più efficace

Supporto Logistico

Formazione continua e **Aggiornamento** professionale

Sviluppo dei **Servizi** in Farmacia

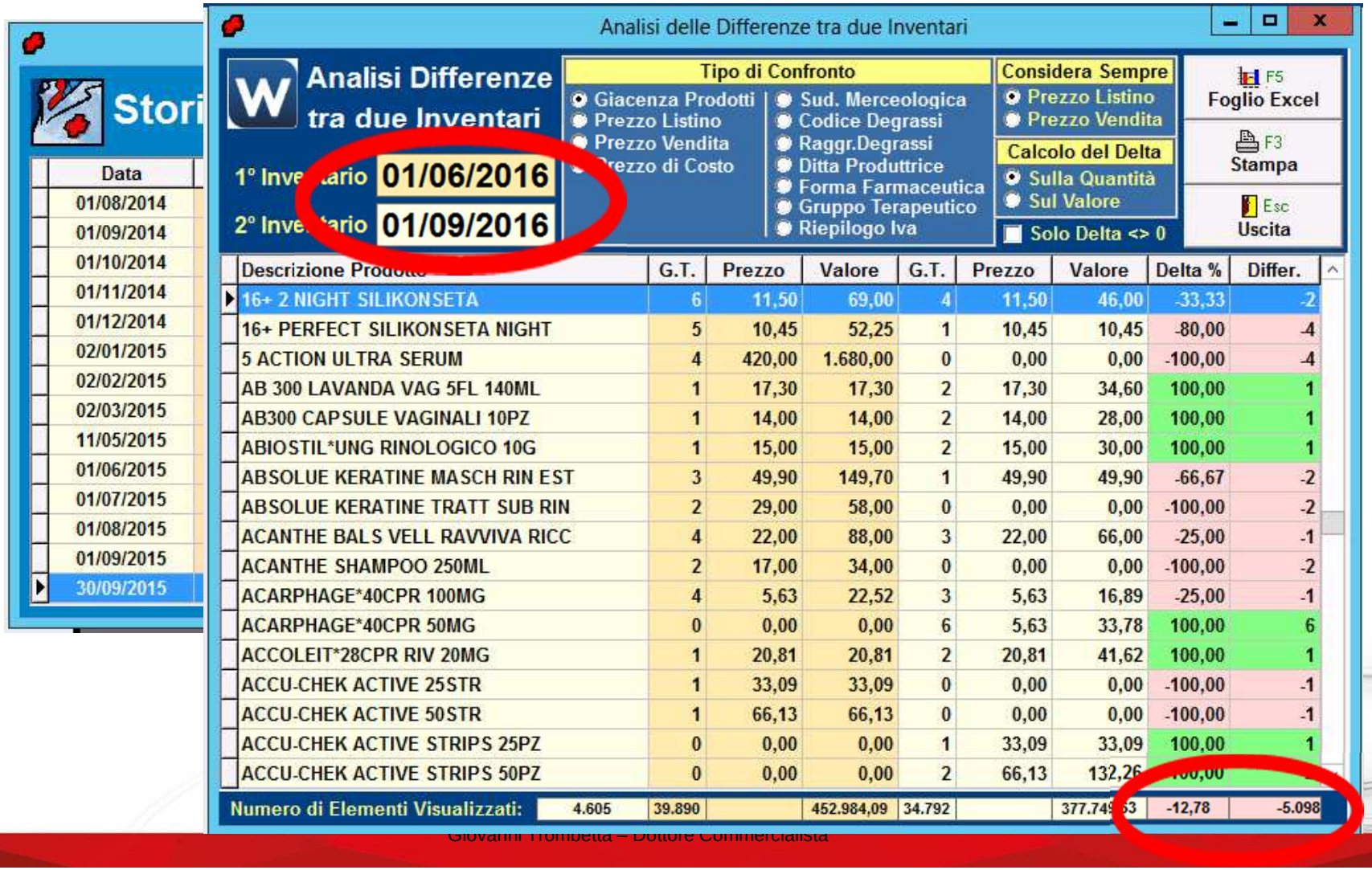
Comunicazione esterna e **sviluppo** di una **Brand Identity**

La Delega sulle **referenze** altorotanti Sop–Otc–Para prevede che vengano distribuiti **obiettivi annuali di ritiro a tutte** (non solo a quelle che lo desiderano) **le Farmacie** della Rete e può essere **Totale o Gestita.**

Totale: La sede prepara sia l'obiettivo che la programmazione delle consegne.

Gestita: La sede prepara l'obiettivo, ma il Farmacista effettua la programmazione con gli Agenti delle Aziende Partner

In ogni caso … ci tocca misurare


Stori
Data
01/08/2014
01/09/2014
01/10/2014
01/11/2014
01/12/2014
02/01/2015
02/02/2015
02/03/2015
11/05/2015
01/06/2015
01/07/2015
01/08/2015
01/09/2015
30/09/2015
Analisi delle Differenze tra due Inventari
Analisi Differenze tra due Inventari
1° Inventario 01/06/2016
2° Inventario 01/09/2016
Tipo di Confronto
Giacenza Prodotti
Prezzo Listino
Prezzo Vendita
Prezzo di Costo
Sud. Merceologica
Codice Degrassi
Raggr.Degrassi
Ditta Produttrice
Forma Farmaceutica
Gruppo Terapeutico
Riepilogo Iva
Considera Sempre
Prezzo Listino
Prezzo Vendita
Calcolo del Delta
Sulla Quantità
Sul Valore
Solo Delta <> 0
F5 Foglio Excel
F3 Stampa
Esc Uscita
Descrizione Prodotto | G.T. | Prezzo | Valore | G.T. | Prezzo | Valore | Delta % | Differ.
16+ 2 NIGHT SILIKONSETA | 6 | 11,50 | 69,00 | 4 | 11,50 | 46,00 | -33,33 | -2
16+ PERFECT SILIKONSETA NIGHT | 5 | 10,45 | 52,25 | 1 | 10,45 | 10,45 | -80,00 | -4
5 ACTION ULTRA SERUM | 4 | 420,00 | 1.680,00 | 0 | 0,00 | 0,00 | -100,00 | -4
AB 300 LAVANDA VAG 5FL 140ML | 1 | 17,30 | 17,30 | 2 | 17,30 | 34,60 | 100,00 | 1
AB300 CAPSULE VAGINALI 10PZ | 1 | 14,00 | 14,00 | 2 | 14,00 | 28,00 | 100,00 | 1
ABIOSTIL*UNG RINOLOGICO 10G | 1 | 15,00 | 15,00 | 2 | 15,00 | 30,00 | 100,00 | 1
ABSOLUE KERATINE MASCH RIN EST | 3 | 49,90 | 149,70 | 1 | 49,90 | 49,90 | -66,67 | -2
ABSOLUE KERATINE TRATT SUB RIN | 2 | 29,00 | 58,00 | 0 | 0,00 | 0,00 | -100,00 | -2
ACANTHE BALS VELL RAVVIVA RICC | 4 | 22,00 | 88,00 | 3 | 22,00 | 66,00 | -25,00 | -1
ACANTHE SHAMPOO 250ML | 2 | 17,00 | 34,00 | 0 | 0,00 | 0,00 | -100,00 | -2
ACARPHAGE*40CPR 100MG | 4 | 5,63 | 22,52 | 3 | 5,63 | 16,89 | -25,00 | -1
ACARPHAGE*40CPR 50MG | 0 | 0,00 | 0,00 | 6 | 5,63 | 33,78 | 100,00 | 6
ACCOLEIT*28CPR RIV 20MG | 1 | 20,81 | 20,81 | 2 | 20,81 | 41,62 | 100,00 | 1
ACCU-CHEK ACTIVE 25STR | 1 | 33,09 | 33,09 | 0 | 0,00 | 0,00 | -100,00 | -1
ACCU-CHEK ACTIVE 50STR | 1 | 66,13 | 66,13 | 0 | 0,00 | 0,00 | -100,00 | -1
ACCU-CHEK ACTIVE STRIPS 25PZ | 0 | 0,00 | 0,00 | 1 | 33,09 | 33,09 | 100,00 | 1
ACCU-CHEK ACTIVE STRIPS 50PZ | 0 | 0,00 | 0,00 | 2 | 66,13 | 132,26
Numero di Elementi Visualizzati: | 4.605 | 39.890 | | 452.984,09 | 34.792 | | 377.749 | -12,78 | -5.098

Gestione ABC del Magazzino
Riepilogo Dati Ultima Elaborazione (Dati Totali)
Analisi Dati dal 01/01/2016 al 26/07/2016
Valore Fatturato
Valore Scorte 265.707,46
Fatturato al Costo 524.982,03
Pezzi Venduti / Scorte 97.868 56.979
Scorte Valorizzate in Base alla Giacenza Media
Scorte Valorizzate in Base alla Giacenza Attuale
Bilanciamento Settori Fatturato / Scorte
Settore A 80 % Settore B 90 % Settore C 100 %
Elabora Dati
Uscita
VALORE FATTURATO
A (alto)
B (medio)
C (basso)
VALORE SCORTE
CLICK HERE
- 2 - Valore % Tot.
Fattur. 25.181,80 2,40
Scorte 19.801,81 7,45
Dettaglio Articoli
- 3 - Valore % Tot.
Fattur. 12.691,65 1,21
Scorte 65.327,67 24,59
Dettaglio Articoli
- 4 - Valore % Tot.
Fattur. 96.566,41 9,21
Scorte 8.802,21 3,31
Dettaglio Articoli
- 5 - Valore % Tot.
Fattur. 20.116,04 1,92
Scorte 5.388,87 2,03
Dettaglio Articoli
- 6 - Valore % Tot.
Fattur. 9.517,16 0,91
Scorte 12.373,86 4,66
Dettaglio Articoli
- 7 - Valore % Tot.
Fattur. 182.210,76 17,38
Scorte 3.808,62 1,43
Dettaglio Articoli
- 8 - Valore % Tot.
Fattur. 59.582,77 5,68
Scorte 4.666,18 1,76
Dettaglio Articoli
- 9 - Valore % Tot.
Fattur. 82.655,67 7,88
Scorte 18.104,51 6,81
Dettaglio Articoli

Settore contenente Prodotti con alto Fatturato ed alto Valore di Scorta.

Su questo Settore la situazione è assolutamente congrua in quanto le scorte sono adeguate al Fatturato del Prodotto.

Tuttavia su questo Settore si possono verificare 2 situazioni estreme:
- Eventuali Stock Out produrrebbero provocare drastici cali del Fatturato.
- Su questo Settore si devono ridurre le Scorte di Magazzino.

Gestione ABC del Magazzino
Riepilogo Dati Ultima Elaborazione (Dati Totali)
Analisi Dati dal 01/01/2016 al 26/07/2016
Valore Fatturato 1.048.455,16
Valore Scorte 265.707,46
Fatturato al Costo 524.982,03
Pezzi Venduti / Scorte 97.868 56.979
Scorte Valorizzate in Base alla Giacenza Media
Scorte Valorizzate in Base alla Giacenza Attuale
Bilanciamento Settori Fatturato / Scorte
Settore A 80 % Settore B 90 % Settore C 100 %
Elabora Dati
Uscita
VALORE FATTURATO
A (alto) B (medio) C (basso)
VALORE SCORTE
A (alto)
B (medio)
C (basso)
- 1 - Valore % Tot.
Fattur. 559.932,90 53,41
Scorte 127.433,73 47,96
Dettaglio Articoli
- 2 - Valore % Tot.
Fattur. 25.181,80 2,40
Scorte 19.801,81 7,45
Dettaglio Articoli
CLICK HERE
- 4 - Valore % Tot.
Fattur. 96.566,41 9,21
Scorte 8.802,21 3,31
Dettaglio Articoli
- 5 - Valore % Tot.
Fattur. 20.116,04 1,92
Scorte 5.388,87 2,03
Dettaglio Articoli
- 6 - Valore % Tot.
Fattur. 9.517,16 0,91
Scorte 12.373,86 4,66
Dettaglio Articoli
- 7 - Valore % Tot.
Fattur. 182.210,76 17,38
Scorte 3.808,62 1,43
Dettaglio Articoli
- 8 - Valore % Tot.
Fattur. 59.582,77 5,68
Scorte 4.666,18 1,76
Dettaglio Articoli
- 9 - Valore % Tot.
Fattur. 82.655,67 7,88
Scorte 18.104,51 6,81
Dettaglio Articoli

Settore Critico in cui sono presenti Prodotti con un alto valore di Scorte non giustificato dal Fatturato.

Su questo Settore è consigliabile smaltire le Scorte di Magazzino (bloccandone l' approvigionamento o realizzando vendite promozionali) .

Affidabilità del dato gestionale
88%
Incidenza del fatturato di vendita libera dei settori commerciali sul totale fatturato del Punto Vendita
51%
Determinazione e verifica dei margini conseguiti
42%

CLICK HERE

Gestione ABC del Magazzino
Riepilogo Dati Ultima Elaborazione (Dati Totali)
Analisi Dati dal 01/01/2016 al 04/09/2016
Scorte Valorizzate in Base alla Giacenza Media
Scorte Valorizzate in Base alla Giacenza Attuale
Valore Fatturato
Valore Scorte 244.265,20
Fatturato al Costo
Pezzi Venduti / Scorte 116.134 56.625
Bilanciamento Settori Fatturato / Scorte
Settore A 80 % Settore B 90 % Settore C 100 %
Elabora Dati
Uscita
Dettaglio Prodotti appartenenti al Settore n° 3
Ordino i Prodotti per Valore
Fatturato
Scorte
Escludi dall' Elenco tutti i Prodotti acquistati negli ultimi 30 giorni e mai Venduti
Codice | Descrizione | G.T. | Prezzo | Pz.Ven. | Scorte | Fatt.Costo | Val.Fattur. | Val.Scorte | Ult.Acq. | Ult.Vend.
924993367 DEFENCE COLOR OMBR AUBE 406 6 14,50 0 6 0,00 0,00 40,20 31/10/2015 26/11/2014
900218672 AFTER BITE CREMA 20ML 14 8,70 4 16 11,48 34,80 40,18 15/03/2016 17/08/2016
934841091 KAJAL COLORE RICCO 403 5 18,00 0 5 0,00 0,00 40,10 16/09/2015
934840380 CIPRIA COMPATTA 12 3 30,00 1 3 13,36 30,00 40,08 16/09/2015 16/03/2016
934840392 CIPRIA COMPATTA 13 3 30,00 2 4 26,72 60,00 40,08 16/09/2015 08/06/2016
909230031 DUPLA CINT EL BI 5 3 32,80 1 3 13,51 32,80 40,02 24/05/2016 26/03/2016
926243078 GALENIC TEINT LUM IDRAT P CHI 4 25,00 2 5 0,00 45,00 40,00 20/09/2015 29/06/2016
938423302 HYDRACID LIFT 30ML 2 41,15 0 2 0,00 0,00 40,00 15/09/2012 12/09/2013
933432775 ORECCHINO CARRE 6MM CRYSTAL 8 10,10 3 9 15,00 30,20 40,00 20/10/2015 12/08/2016
921558639 CH TERM INFRAROSSI MY TOUCH 2 45,30 0 2 0,00 0,00 39,90 30/09/2011 24/05/2012
Riga dei Totali 6.951 6.865 7.148,24 15.694,95 56.305,23
Info
Info Ordini
Info Prof.
Similari
Andam.
Stampa
Excel
Uscita

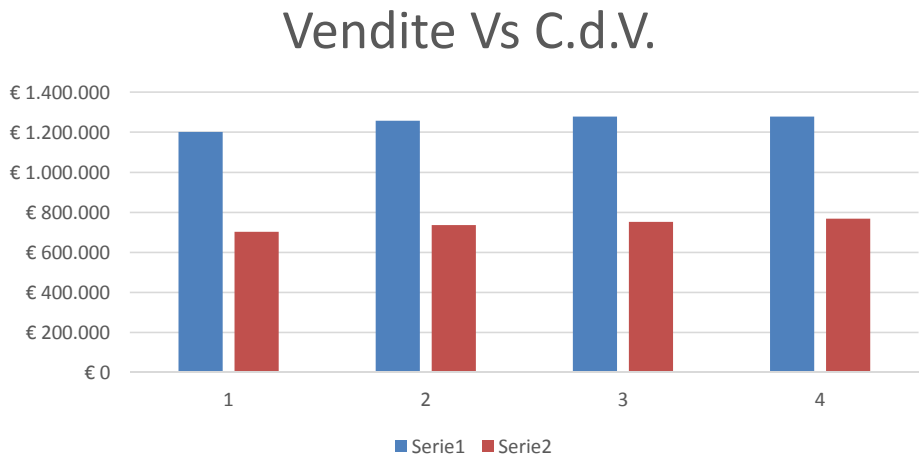
In ogni caso … ci tocca misurare

Ipotesi:

I Prodotti in Settore C vengono venduti:

- 50% a prezzo pieno
- 25% scontati del 30%
- 25% scadono

Vendite	€ 1.202.177	€ 1.258.070	€ 1.277
Costo del venduto	€ 702.606	€ 735.270	€ 751.6
Sett. C	€ 65.328	€ 32.664	€ 16.3



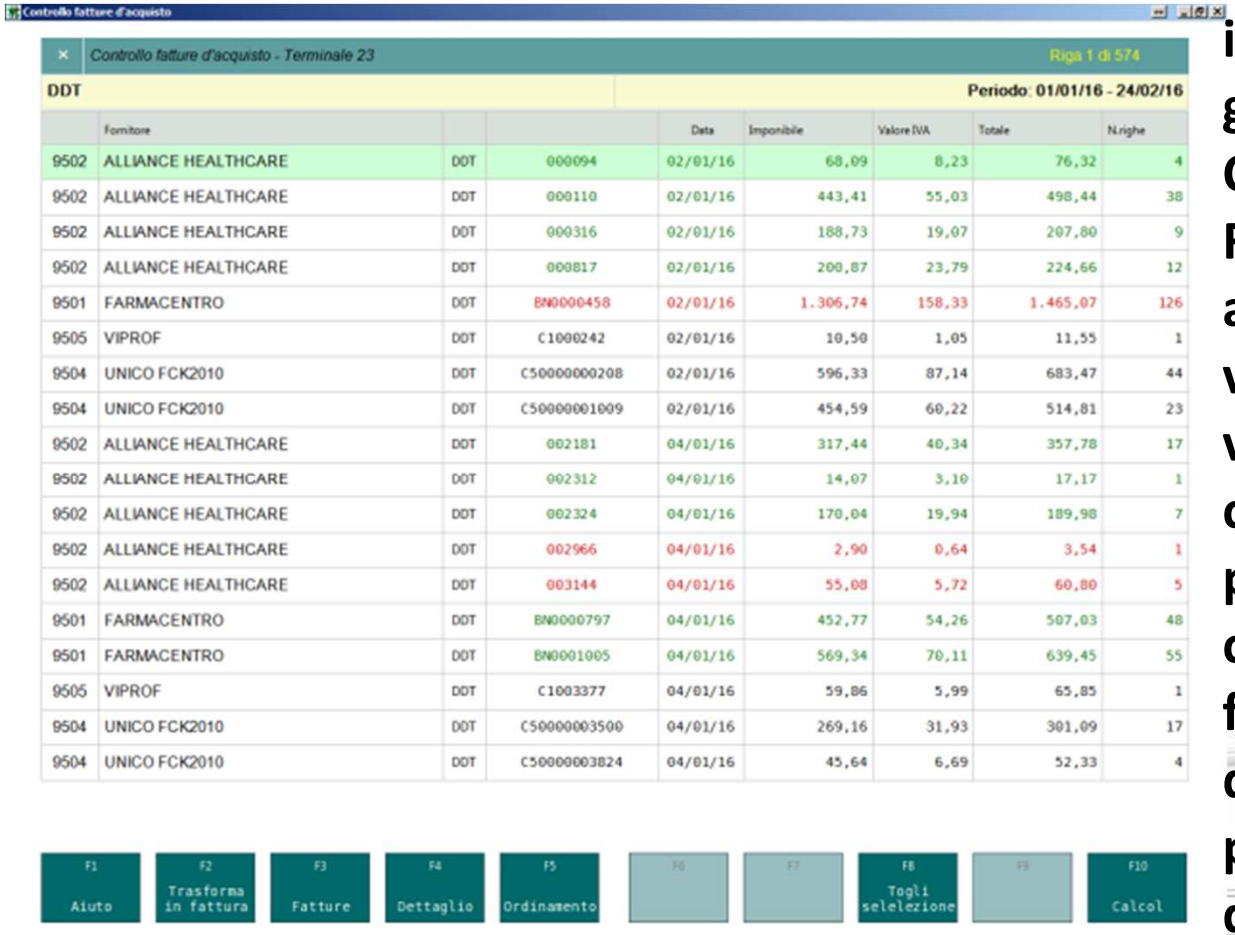
il «*dialogo coi gestionali*»

Il farmacista e le fatture dei fornitori: alla ricerca dell'efficienza perduta

- Verifica manuale con i DDT della merce ricevuta dalle Industrie del farmaco;
- Il DDT di solito non è valorizzato e deve attendere la fattura per determinare i costi e quindi il prezzo al pubblico (*rischio vendite sottomarginate*);
- in alternativa: inserimento manuale delle fatture nel gestionale (*ma le fatture ricevute mancano del codice MINSAN / PARAF*);
- non è in grado di evidenziare immediatamente errori nel carico del magazzino.

il «*dialogo coi gestionali*»

Il farmacista e le fatture dei fornitori: un esempio per chiarirci

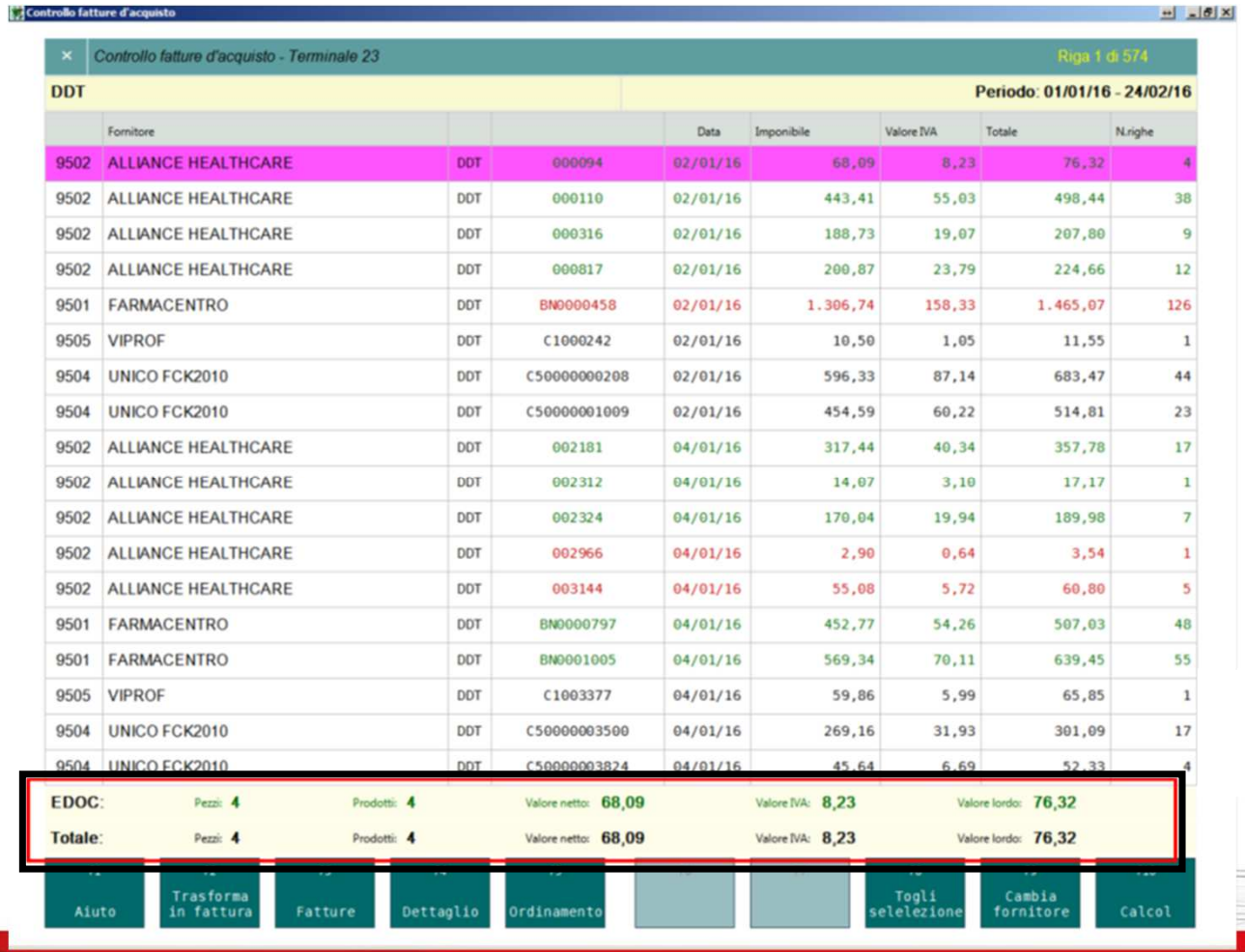


	Fornitore			Data	Imponibile	Valore IVA	Totale	N.righe
9502	ALLIANCE HEALTHCARE	DDT	000094	02/01/16	68,09	8,23	76,32	4
9502	ALLIANCE HEALTHCARE	DDT	000110	02/01/16	443,41	55,03	498,44	38
9502	ALLIANCE HEALTHCARE	DDT	000316	02/01/16	188,73	19,07	207,80	9
9502	ALLIANCE HEALTHCARE	DDT	000817	02/01/16	200,87	23,79	224,66	12
9501	FARMACENTRO	DDT	BN0000458	02/01/16	1.306,74	158,33	1.465,07	126
9505	VIPROF	DDT	C1000242	02/01/16	10,50	1,05	11,55	1
9504	UNICO FCK2010	DDT	C50000000208	02/01/16	596,33	87,14	683,47	44
9504	UNICO FCK2010	DDT	C50000001009	02/01/16	454,59	60,22	514,81	23
9502	ALLIANCE HEALTHCARE	DDT	002181	04/01/16	317,44	40,34	357,78	17
9502	ALLIANCE HEALTHCARE	DDT	002312	04/01/16	14,07	3,10	17,17	1
9502	ALLIANCE HEALTHCARE	DDT	002324	04/01/16	170,04	19,94	189,98	7
9502	ALLIANCE HEALTHCARE	DDT	002966	04/01/16	2,90	0,64	3,54	1
9502	ALLIANCE HEALTHCARE	DDT	003144	04/01/16	55,08	5,72	60,80	5
9501	FARMACENTRO	DDT	BN0000797	04/01/16	452,77	54,26	507,03	48
9501	FARMACENTRO	DDT	BN0001005	04/01/16	569,34	70,11	639,45	55
9505	VIPROF	DDT	C1003377	04/01/16	59,86	5,99	65,85	1
9504	UNICO FCK2010	DDT	C50000003500	04/01/16	269,16	31,93	301,09	17
9504	UNICO FCK2010	DDT	C50000003824	04/01/16	45,64	6,69	52,33	4

Direttamente interfacciato sul gestionale in CONTROLLO FATTURE permette a colpo d'occhio di visualizzare in verde i documenti che sono perfettamente coerenti con la fattura ed in rosso i documenti che presentano discordanze.

il «*dialogo coi gestionali*»

Il farmacista e le fatture dei fornitori: un esempio per chiarirci

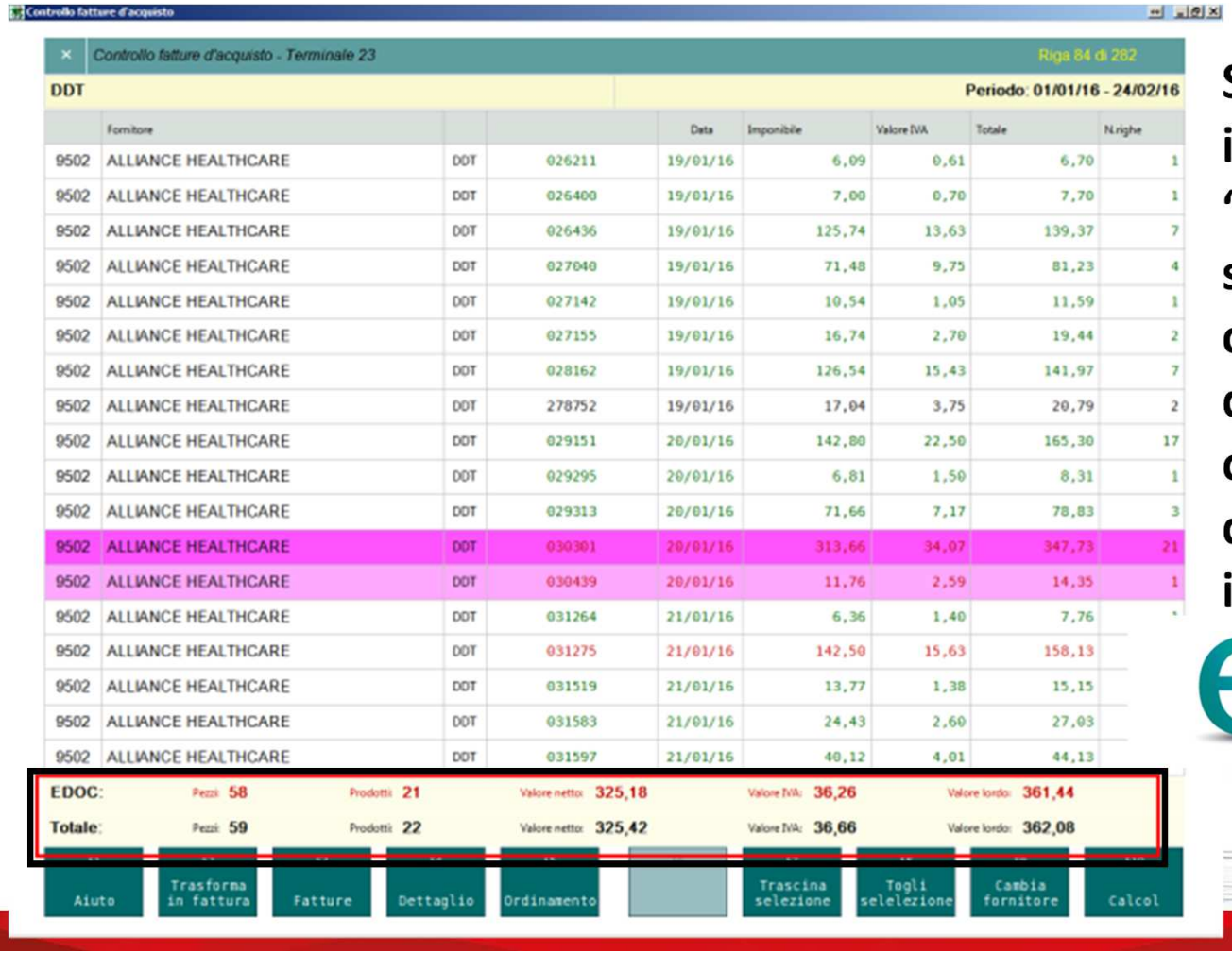


Selezionando il documento “verde” viene specificato il contenuto e la corrispondenza con il documento inviato da

edoc ITALIA

il «*dialogo coi gestionali*»

Il farmacista e le fatture dei fornitori: un esempio per chiarirci

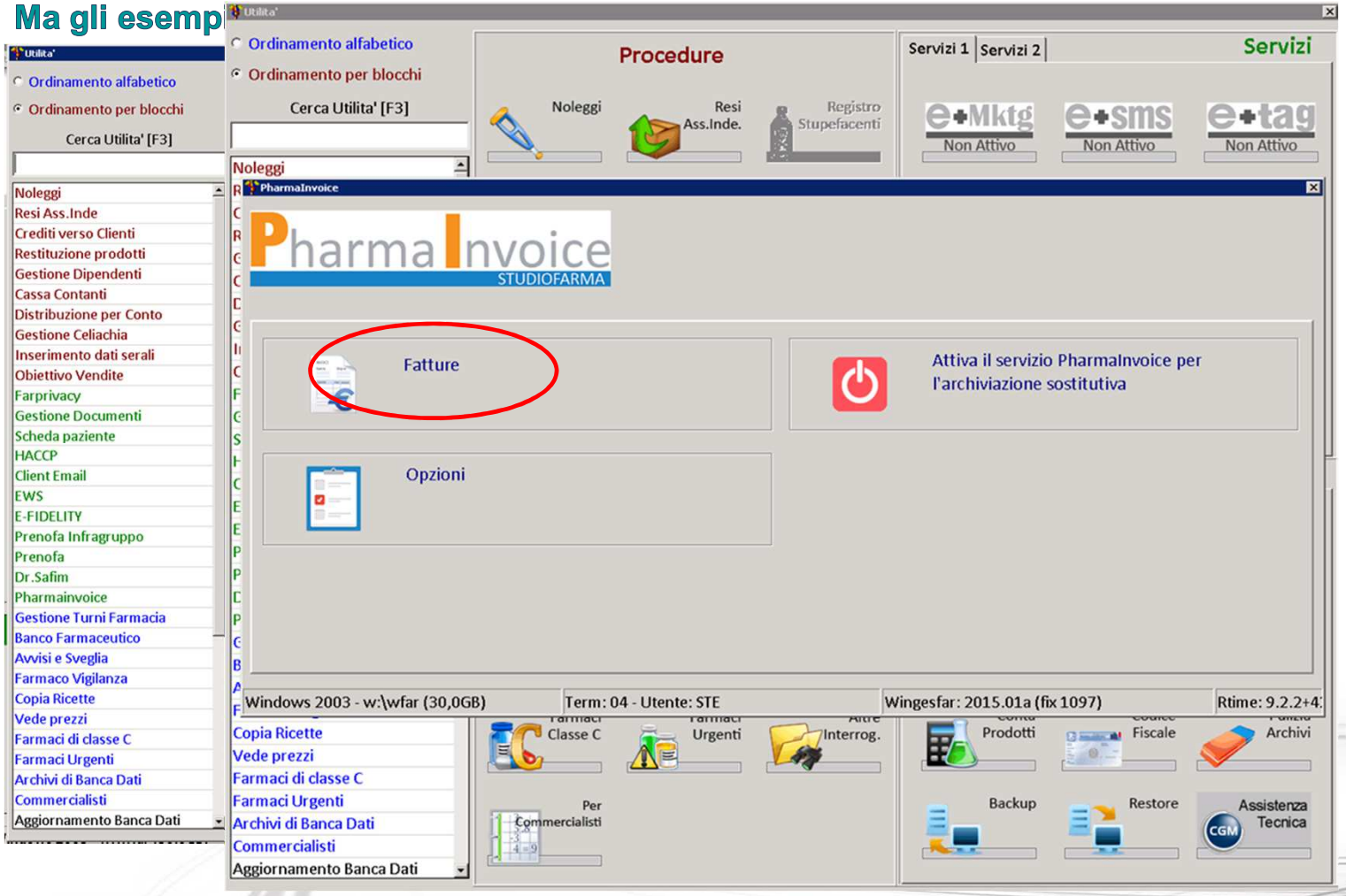


Selezionando il documento "rosso" viene specificato il contenuto e la discrepanza con il documento inviato da

edoc ITALIA

il «*dialogo coi gestionali*»

Ma gli esempi potrebbero essere infiniti

il «*dialogo coi gestionali*»

Ma gli esemp