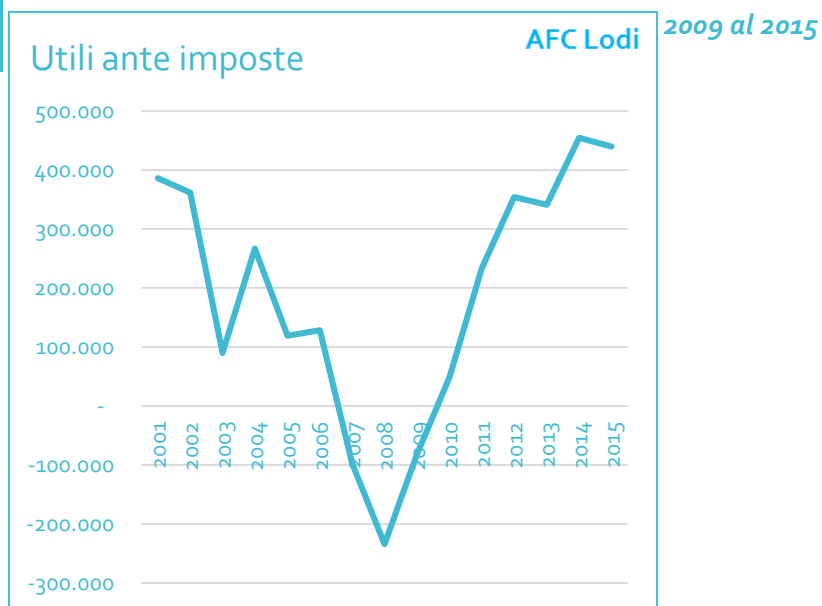


Il caso delle Farmacie Comunali di Lodi

Come salvare un'azienda di gestione farmacie e trasformarla in leader di mercato



Luigi Calabrese

Sintesi delle attività aziendali svolte in AFC Lodi dal 2009 al 2015.

Chiamato in AFC Lodi nel gennaio 2009 per una consulenza in merito alle cause delle crescenti perdite dell'azienda, sono quindi stato assunto dal febbraio 2009 con una serie di contratti a progetto (co.co.pro.), proseguiti con rinnovi senza soluzione di continuità fino al 30 giugno 2013 e presentato al personale dell'azienda come "**Responsabile del Controllo di Gestione**" di AFC Lodi.

Dal 1 luglio 2013, poi, sono stato incaricato della "**direzione, organizzazione e coordinamento generale dell'azienda in modo tale da rivestire la funzione apicale scoperta nell'organigramma aziendale**", attraverso il conferimento di una procura institoria con i più ampi poteri di firma e rappresentanza.

Ho svolto gli incarichi ricevuti con la necessaria prudenza e in ampia autonomia e con buoni risultati, come mi è stato riconosciuto.

Fin dall'inizio uno dei miei compiti permanenti è stato

- **individuare i punti di debolezza e le opportunità di sviluppo dell'azienda mediante l'analisi delle informazioni disponibili,**
- **scegliere le priorità di intervento** in funzione della valutazione fra effetti sulla gestione dell'azienda e stima dei tempi, dei costi e della possibilità di intervento.
- **decidere modi e tempi di intervento in tutte le aree aziendali,** dall'area amministrativa alle farmacie.
- **implementare le attività necessarie,** sulla base delle priorità individuate, sia in modo diretto, individuando e coordinando le risorse umane interessate, che in collaborazione con soggetti terzi, fra cui la società di assistenza software di farmacia presente in azienda per la predisposizione di procedure o sistemi per l'ottenimento e la gestione di dati. Tali attività possono essere iterative e routinarie oppure no, come nel caso della costruzione di procedure.

In generale, compito di una funzione di responsabilità è occuparsi delle criticità cercando soprattutto di prevenirle quando è possibile, prima che si manifestino e possano generare danni. Il monitoraggio continuo è uno strumento atto a prevenire i problemi.

Pertanto, riorganizzando tutta la gestione dei dati aziendali, ho eseguito il monitoraggio continuo su quanto avveniva in azienda e fuori dall'azienda (mercato, legislazione, ecc...) definendo, costruendo, implementando le fonti di dati quantitativi e individuando le

opportune sorgenti di dati. Le informazioni raccolte sono state sia numeriche che di tipo qualitativo, queste ultime altrettanto importanti e ottenute attraverso il **dialogo con il personale aziendale e con gli altri soggetti coinvolti nelle attività aziendali**, ascoltando pareri e opinioni diversi.

Infine, incrociando e verificando tutti i dati disponibili sono riuscito sempre ad avere una visione completa e tempestiva dei fenomeni in atto.

L'analisi e la comprensione delle informazioni raccolte, in modo iterativo, era nuovamente il modo per:

- individuare potenziali problemi e opportunità,
- definire le priorità e gli obiettivi aziendali
- porre in essere le politiche operative adeguate per ottenerli,
- perseguire l'ottimizzazione e il miglioramento continuo dei risultati.

Dal 2009, mi sono occupato in piena autonomia della **determinazione delle politiche dei prezzi di vendita** relativamente ai prodotti vendibili a prezzi non amministrati, curando sia gli aspetti di marginalità che la competitività e il posizionamento sul mercato e provvedendo centralmente e direttamente alle variazioni di prezzo necessarie nei punti vendita.

Ho formulato in collaborazione con i soggetti interessati politiche, mezzi e modalità di **comunicazione esterna**, valutandone i costi.

Periodicamente ho verificato gli aspetti economici delle **periodiche offerte speciali** di prodotti (i "panieri") per implementarli centralmente.

Periodicamente ho eseguito il **monitoraggio dei prezzi di acquisto** concordando con i soggetti incaricati, le opportune strategie di acquisto, per canale distributivo e per tipologia di prodotto.

Annualmente ho proposto e implementato, in coordinamento con gli amministratori aziendali, i **periodi e gli orari di apertura delle farmacie**, elemento determinante e correlato sia con i volumi di vendita che dei fabbisogni di personale.

Infatti, da un lato è importante il monitoraggio dei costi, dall'altro è fondamentale avere strategie e sapere implementare ad ogni livello le azioni e gli strumenti capaci di potenziare le attività di vendita, sia in termini di marginalità che di volumi.

In relazione a queste attività ho tenuto anche **rapporti con il servizio farmaceutico dell'ASL** per la programmazione del calendario farmaceutico degli orari e dei turni di apertura delle farmacie e per altre necessità.

Ho elaborato e sviluppato attività per migliorare la capacità di vendita delle farmacie: con il coinvolgimento del personale di farmacia era in programma di implementazione la riorganizzazione dei layout dei prodotti esposti, con il monitoraggio mensile delle vendite relative per la valutazione degli **effetti del marketing espositivo** applicato. Nel 2015 la prima farmacia a partire avrebbe dovuto essere la Farmacia Comunale 1, ma l'attività è stata interrotta per questioni di "governance aziendale" in corso di definizione.

Ho definito i **livelli adeguati di magazzino coerenti con lo sviluppo delle vendite e il servizio alla clientela**, supportando i direttori di farmacia ed eseguendone il monitoraggio periodico; è stato necessario individuare e tenere regolate le opportune modalità di riordino automatico attraverso la **definizione dei livelli di scorta minima e i parametri di riordino**.

Fin dal 2009 ho anche determinato e implementato personalmente **le politiche di utilizzo del software** di farmacia e le relative autorizzazioni di accesso del personale, consentendo la tracciabilità delle operazioni di farmacia mediante l'utilizzo di password di accesso individuali.

Mi sono occupato dello **sviluppo e del coordinamento del sistema informativo** aziendale, sia nei punti vendita che nella sede. Dal 2014 tutte le farmacie sono collegate in VPN, con possibilità di accesso remoto.

Quando nel 2013, a seguito di dimissioni e pensionamento di tutto il personale amministrativo, gli uffici si sono di fatto azzerati, **ho trasformato il problema dell'azzeramento degli uffici nell'opportunità** per implementare le azioni necessarie per rinnovare il sistema di gestione dell'amministrazione, cambiando il software di contabilità, con l'obiettivo di ottenere corrispondenza fra i dati di farmacia e dati contabili che poi affluiscono al bilancio d'azienda e sviluppare un **sistema di contabilità per centri di costo e di budget e reporting di farmacia**.

Attraverso il **nuovo modello di reporting dei dati di vendita e di acquisto di farmacia**, presentato al personale il 14 luglio 2015, è possibile guidare e coinvolgere il personale e le direzioni delle farmacia a comprendere e valutare gli effetti sulle vendite, sui margini, e in genere sui risultati, delle proprie azioni o inazioni in farmacia. Sulla base di dati condivisi è possibile costruire un percorso di professionalizzazione in senso "aziendale" del personale e costruire un clima unitario di squadra orientato ai risultati che ne favorisca lo sviluppo.

Dal bilancio 2008 al bilancio 2014 ho provveduto alla **impostazione e alla stesura definitiva delle relazioni degli amministratori ai bilanci** di esercizio evidenziando gli opportuni risultati ottenuti rispetto al passato e al mercato, per trasformarli in strumenti di comunicazione; ne ho curato inoltre anche alcune parti tecniche, quali l'analisi fonti impieghi e altri indicatori.

Ho determinato, in coordinamento con gli amministratori in carica, il fabbisogno e l'opportuna **dislocazione delle risorse umane** in funzione degli andamenti congiunturali e dei fabbisogni effettivi dei punti vendita.

Ho ridefinito **contratti di lavoro con i dipendenti**, contemperando esigenze dell'azienda e richieste individuali.

Mi sono occupato delle **relazioni sindacali**, cercando di tenere un profilo non conflittuale, sia per questioni individuali che generali: ho personalmente condotto le trattative che hanno portato alla elaborazione e alla firma del nuovo accordo di secondo livello che ha sostituito tutti precedenti accordi, alcuni risalenti agli anni 90.

Dal 2013 ho gestito direttamente non solo della determinazione delle piante organiche, ma anche della **gestione operativa routinaria del personale**, della programmazione e dell'assegnazione settimanale alle farmacie, della programmazione ferie, ecc...

In precedenza erano stati sperimentati nel tempo più modelli decentrati ai direttori di farmacia che avevano portato a dispersioni di tempo, deconcentrazione dei direttori dal "core business", una certa anarchia e dissidi tra le farmacie con il risultato di una allocazione non ottimale del personale in funzione delle oggettive necessità, poiché ogni direttore aveva piena conoscenza solo delle necessità della propria farmacia che cercava naturalmente di privilegiare.

Con la programmazione centralizzata del personale operata dal 2013 al 2015, ho potuto tenere presenti sia gli aspetti contrattuali e di diritto del lavoro, sia gli aspetti economici di costo, come anche i cambiamenti congiunturali e strategici nei fabbisogni di forza vendita delle farmacie.

Questa gestione ha permesso di accompagnare i fabbisogni legati ai cambiamenti di orario e al rapido sviluppo della Comunale 3 a "farmacia 24h" e alla radicale redistribuzione dei volumi di vendita fra le farmacie mediante una puntuale temporanea riallocazione del personale tra le diverse farmacie in correlazione con i differenti trend di sviluppo o di contrazione che si sono manifestati nel tempo.

Nel corso degli anni, mi è stato anche chiesto di applicare le mie competenze e la conoscenza dell'azienda per necessità temporanee come, ad esempio, la predisposizione dei budget pluriennali necessari alla perizia di valutazione per la compravendita dell'azienda tra Astem spa e Comune di Lodi, relazionando per conto di AFC Lodi anche nel Consiglio di Amministrazione di ASTEM.

In un contesto dinamico le attività da svolgere in una azienda sono quindi molteplici. Esigenze e priorità devono essere individuate, comprese e valutate periodicamente e anche essere cambiate e adattate alle mutate necessità: così si ottiene lo sviluppo.

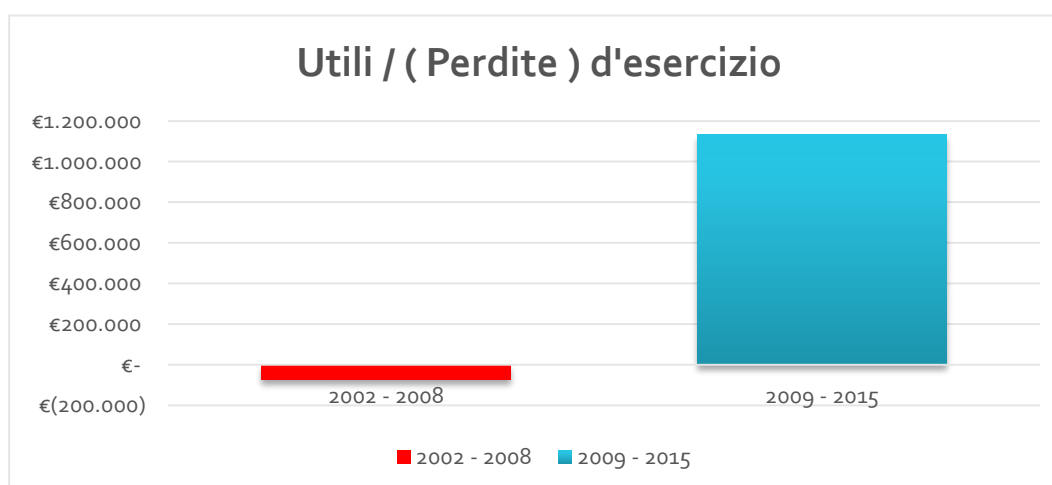
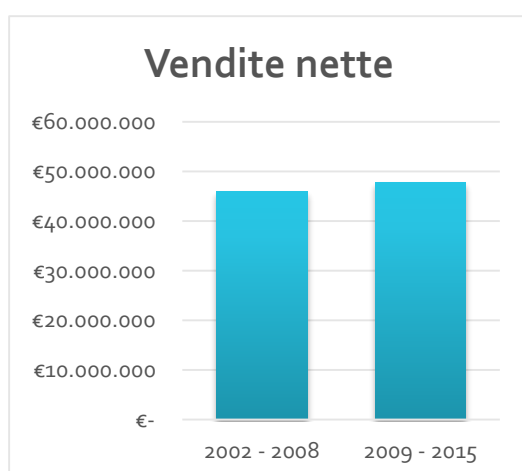
L'evoluzione positiva dei numeri di bilancio dei sette anni tra il 2009 e il 2015 testimonia la trasformazione di una azienda da realtà sofferente a realtà florida, in controtendenza di mercato, e sono l'effetto dell'implementazione continua di cambiamenti per seguire e anticipare le esigenze di mercato in un contesto sempre più competitivo e in continua evoluzione, il passaggio dall'applicazione di strategie difensive di contenimento dei costi a strategie aggressive di predominanza sul mercato.

Dott. Luigi Calabrese

Sommatoria dei risultati di bilancio

Nelle tabelle e nei grafici sono confrontati i risultati economici dei 7 anni dal 2009 al 2015 ottenuti da AFC Lodi sotto il controllo di gestione, l'indirizzo e la direzione del dott. Luigi Calabrese con i 7 anni precedenti dal 2002 al 2008.

	Periodo A	Periodo B	Miglioramento netto (B-A)
AFC Lodi Farmacie Comunali	2002 - 2008	2009 - 2015	
Vendite lordi	€ 48.387.792	€ 49.690.699	€ 1.302.907
Vendite nette	€ 45.991.226	€ 47.742.717	€ 1.751.491
Margini Operativi Lordi	€ 1.017.331	€ 2.715.230	€ 1.697.899
Utili Lordi ante imposte	€ 633.057	€ 1.789.962	€ 1.156.905
Utili / Perdite d'esercizio	-€ 75.794	€ 1.132.454	€ 1.208.248



AFC Lodi Farmacia Comunali

Serie storica dei risultati di bilancio

Dal 2001 al 2015¹

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vendite lorde	6.526.916	6.984.960	6.976.186	7.564.235	7.517.399	7.301.792	6.180.689	5.862.532	6.162.994	6.707.095	7.030.409	6.928.440	6.641.447	7.773.585	8.446.729
Vendite nette	6.300.971	6.733.269	6.732.344	7.198.747	6.733.269	7.006.743	5.942.247	5.644.607	5.928.430	6.423.338	6.695.225	6.605.887	6.488.995	7.459.689	8.141.153
Margine Operativo Lordo	375.290	382.168	122.903	322.003	179.952	179.328	-55.491	-113.532	31.513	196.778	292.545	507.272	449.290	618.916	618.916
Utile Lordo ante imposte	386.067	361.678	89.662	266.538	118.988	128.219	-97.642	-234.386	-81.020	48.407	233.736	353.906	340.792	454.215	439.926
Utile/(Perdita) d'esercizio	198.475	176.562	7.540	113.266	19.437	26.943	-144.494	-275.048	-109.093	10.928	180.833	285.876	217.975	281.733	264.202
Margine Commerciale	26,64%	27,72%	27,17%	28,60%	27,01%	26,44%	26,86%	27,01%	26,76%	28,64%	27,89%	31,16%	31,51%	32,49%	33,43%
Incidenza del costo del lavoro	16,34%	16,88%	17,47%	16,55%	16,42%	16,73%	19,75%	21,07%	18,40%	18,23%	18,57%	18,73%	18,87%	18,11%	17,84%
Margine Operativo Lordo sulle Vendite	5,96%	5,68%	1,83%	4,47%	2,67%	2,56%	-0,93%	-2,01%	0,53%	3,06%	4,37%	7,68%	6,92%	8,30%	7,34%
Costo del lavoro	1.034.076	1.141.715	1.180.583	1.201.954	1.171.109	1.182.934	1.189.296	1.201.995	1.099.971	1.177.158	1.247.819	1.245.704	1.229.961	1.350.869	1.452.667

¹ I dati evidenziati in verde indicano le migliori due "performance" nei sedici anni in esame, quelli in rosso i due risultati peggiori nel periodo considerato. Come illustrano meglio i grafici seguenti, i dati evidenziano una netta inversione di tendenza a partire dal 2009 negli anni sotto il controllo di gestione, l'indirizzo e la direzione del dott. Luigi Calabrese.

