

# Abiogen Pharma, come aumentare la marginalità con l'analisi del dato

**L'azienda, battitore libero nel settore farmaceutico, si è affidata alle soluzioni del Gruppo Formula per la buona gestione del patrimonio finanziario.**

Intervista a:

**Mario Colombaro**

Direttore Amministrazione Finanza e Controllo di Abiogen Pharma

a cura di **Marica Acciura**

**P**oche aziende in Italia possono vantare la storia di Abiogen Pharma nel campo chimico-farmaceutico. L'azienda nasce ufficialmente nel 1997 come spin-off all'indomani dell'acquisizione dell'Istituto Gentili da parte della multinazionale americana Merck Sharp & Dohme.

In novant'anni di ricerca in campo farmaceutico l'Istituto Gentili aveva maturato competenze e professionalità che hanno portato nel tempo allo sviluppo di un farmaco di primo livello per la cura dell'osteoporosi. Abiogen Pharma incarna oggi i sogni, i progetti e gli obiettivi che già a partire dal 1917 avevano ispirato Alfredo Gentili (il fondatore dell'Istituto omonimo) nella ricerca e nella produzione di farmaci che poggiano su un vastissimo patrimonio di conoscenze scientifiche e tecnologiche.

L'attuale Presidente e Amministratore delegato di Abiogen Pharma, Massimo Di Martino, pronipote del Commendator Alfredo Gentili, ha completato un'operazione di acquisizione dell'area produttiva e di R&D dell'Istituto Gen-

tili, compresa l'area marketing, creando in questo modo un vero e proprio spin-off dal Gruppo Merck Sharp & Dohme.

Oggi la società si posiziona tra le prime quaranta realtà farmaceutiche presenti in Italia per livello di fatturato, in netta crescita rispetto all'andamento generale del mercato italiano.

Abiogen Pharma ha chiuso il bilancio 2011 con risultati



La sede di Abiogen Pharma a Pisa



Mario Colombaro nel suo studio

eccellenti: 78 milioni il fatturato consolidato, in crescita quasi del 16% rispetto al 2010, con un Ebitda di poco più di 14 milioni di euro, anch'esso in netta crescita (+50%) rispetto all'anno precedente. "Quest'anno – prevede Mario Colombaro, Direttore Amministrazione Finanza e Controllo – il fatturato toccherà gli 87/88 milioni di euro, un trend positivo anche per la marginalità, in quanto l'Ebitda sfiorerà per il 2012 i 19 milioni".

**Partiamo da qui con Mario Colombaro.**

**Per incrementare la marginalità serve più strategia o serve di più l'aiuto di strumenti tecnologici e innovativi?**

La strategia è indubbiamente importante, ma siamo riusciti a mantenere invariati i costi aziendali grazie a interventi volti a migliorare l'efficienza e l'efficacia della produzione. Abbiamo infatti implementato sistemi di misurazione e controllo che ci permettono di capire la direzione in cui stiamo andando. La tecnologia da questo punto di vista è fondamentale.

**Quanto investe Abiogen Pharma in Ricerca e Sviluppo?**

Abbiamo investito molto in Ricerca. Oggi abbiamo focalizzato la nostra attività in questo settore costituendo una struttura totalmente dedicata. Al momento l'attività di Ricerca, confluita su una società costituita a questo scopo, è incentrata su due importanti progetti, uno nel ramo oncologico e l'altro in quello della predittività terapeutica.

Oltre a questo stiamo portando avanti attività di cosiddetto 'life cycle management' che consiste in un'attività di restyling dei prodotti già presenti sul mercato, nel quale stiamo

investendo 2 milioni di euro per anno. Un esempio: vengono studiate nuove posologie o nuove forme farmaceutiche (tramite l'aggiunta di eccipienti) per migliorare continuamente il prodotto e contestualmente rinnovare la sua immagine sul mercato.

**Colgo allora l'occasione per chiederle: è più importante l'innovazione di prodotto o di processo, attraverso gli strumenti tecnologici?**

Sicuramente l'innovazione del prodotto. Quello che poi fa la marginalità è la voce sui ricavi. Il processo viene di conseguenza. Sono i volumi del prodotto che tendono ad amplificare gli aspetti positivi dell'innovazione di processo.

**Parliamo delle normative che dovete rispettare. Il vostro è un mondo complesso, normato da codici e regolamenti. Come vi ha aiutato Formula nel governo di tutte queste variabili in continuo cambiamento?**

Anni fa parlare di Controllo di gestione nell'industria farmaceutica non costituiva motivo di ampie riflessioni, in quanto i prodotti avevano già una loro alta marginalità e garantivano così 'coperture preventuali'. Quando questo idillio si è spezzato è diventato prioritario per le aziende farmaceutiche governare questi processi con precisione. È emersa quindi la necessità per le aziende farmaceutiche di gestire questi processi attraverso strumenti informatici flessibili e operativi su diversi aspetti: marginalità, efficienza produttiva, politiche commerciali. Con Formula Planning siamo intervenuti sulla gestione del Controllo aziendale.



Particolare dell'impianto granulazione

**Formula Planning consente dunque un'analisi del dato da differenti punti di vista?**

Stiamo portando avanti un progetto sul Controllo di gestione da circa un anno, lo abbiamo condiviso con la Top-line dirigenziale e insieme con Formula lo stiamo



Linea di confezionamento

traducendo ora in uno strumento di lavoro. Questo tool ci permette di portare avanti diversi studi per analizzare la marginalità. Per un direttore di stabilimento può risultare interessante l'analisi della marginalità su differenti posologie di uno stesso prodotto o sulla loro forma farmaceutica (gocce, capsule, compresse, fiale), mentre per un direttore marketing è più indicativa la marginalità dell'intera famiglia di uno stesso prodotto. Oltre a prodotti con marchio Abiogen produciamo anche medicinali per altre aziende farmaceutiche; anche in questo caso lo strumento messo a disposizione da Formula è indispensabile per effettuare il conto economico su singola azienda cliente.

### **Fino a qui abbiamo parlato di Controllo di gestione, mentre vorrei approfondire alcuni aspetti relativi alla gestione della Tesoreria**

In un momento di crisi finanziaria come quello che stiamo vivendo le banche si tutelano sempre di più nella concessione di fidi al mondo produttivo. Si richiede che i flussi di denaro siano gestiti con maggiore cura, per tenere sotto stretto controllo il costo del denaro stesso e quindi per monitorare attentamente l'indebitamento aziendale.

Quotidianamente teniamo sotto controllo le nostre disponibilità presso gli istituti bancari, come ad esempio l'anticipo del fatturato, il tutto per gestire pagamenti, incassi e finanziamenti.

Grazie a Sage FRP Treasury, il software per la gestione della tesoreria proposto da Formula, abbiamo creato un vero e proprio modello che prospetticamente indica la proiezione della nostra

posizione finanziaria netta fino a tre mesi di distanza. Il modello ci consente di disaggregare i dati in proiezioni mensili a dettaglio settimanale con tecnica rolling. Questo ci permette di gestire i flussi finanziari in modo tale da ottimizzare l'utilizzo di risorse dal sistema bancario e tenere così sotto controllo tutti i costi.

### **Dunque Sage FRP Treasury vi ha aiutato a migliorare la percezione che le banche hanno del vostro patrimonio finanziario?**

Certamente. Le banche sono molto attente a come vengono utilizzati i fidi concessi, stanno sempre all'erta sugli sconfinamenti e tengono sotto stretto controllo la 'Centrale rischi' presso la Banca d'Italia per monitorare l'indebitamento complessivo della società.

Per tenere sotto controllo i flussi che circolano su tutti i nostri conti, un tool adeguato per la gestione della tesoreria è fondamentale.

### **Next step? La pianificazione finanziaria?**

Il nostro piano industriale è fatto secondo una visione di 5 anni, con aggiornamento annuale. Questo piano industriale, oltre a declinare tutte le strategie aziendali, trova la sua espressione anche in un conto economico previsionale, in uno stato patrimoniale e in un prospetto di flussi finanziari. In questo momento abbiamo la pianificazione finanziaria di dettaglio, che è appunto strutturata in una visione prospettica trimestrale ma, con lo sviluppo che abbiamo in previsione, grazie anche al tool messo a disposizione da Formula, pensiamo di proiettarla su un anno.

### **Lo strumento già lo permetterebbe?**

Sì, lo strumento già ci permetterebbe di ottenere una pianificazione finanziaria a lungo raggio ma per il momento andiamo avanti nell'implementazione a step.

### **E per quanto riguarda l'Erp centrale?**

Utilizziamo il gestionale di Formula dal 1999, allora usavamo la piattaforma Diapason. Da quando siamo nati, Formula ci ha accompagnato nei momenti più complessi dell'ultima era informatica, sia verso il passaggio all'euro, sia verso il Millennium Bug. Nel 2010 siamo passati al nuovo gestionale Sage ERP X3.

La nostra collaborazione è pronta per le prossime sfide dell'era digitale 3.0.



Mario Colombaro