



Flusso di cassa, Sistemi

← Scelte e paure quando dopo essere stato licenziato avvii un'impresa da zero

By Salvatore Manfredi, febbraio 8, 2016

Salvatore Manfredi ci ha già raccontato la storia di Fenix Pharma in “Licenziati, abbiamo messo su un'azienda da 8 milioni di fatturato“. In questo secondo articolo entra più nel dettaglio su cosa significhi, in termini di scelte e paure, dopo essere stati licenziati avviare un'impresa e cercare di farne crescere il fatturato. A beneficio di tutti quelli che hanno voglia di provarci.

La scelta cooperativa

La nascita e lo sviluppo di una startup è sempre rischiosa e problematica, se poi tale startup non ha il crisma della innovatività allora diventa ancora più difficile.

I dati parlano di “fallimento” del 40% delle startup al 5° anno di vita, spesso soffocate dalla mancanza di liquidità e di finanziamenti che impediscono gli investimenti necessari per sviluppare il business.

Facendo nascere Fenix Pharma, abbiamo voluto in qualche misura sfidare il mercato, e sfidare le previsioni partendo da una consapevolezza, ovvero che qualcosa di innovativo avevamo anche noi, non nei prodotti, non nei processi, ma nella compagine sociale: eravamo e siamo tutt'ora la unica azienda farmaceutica, operante nel mercato farmaceutico italiano, sotto forma di Cooperativa spa e questo rappresenta un punto di forza.

Che tipo di “forza” porta la pluralità dei soci?

Avendo fin dall'inizio l'obiettivo di creare una impresa che desse una speranza di futuro alle persone che ne fanno parte, la scelta cooperativa è sembrata quasi ovvia. Non volevamo fare una startup, magari con un prodotto innovativo, da rivendere poi appena assestatasi.

Volevamo e vogliamo creare un qualche cosa che possa durare, che possa assicurare sul loro futuro le persone che ne fanno parte.

A queste condizioni appare evidente la scarsa attrattività nei confronti degli investitori che puntano necessariamente sulla redditività del capitale investito e quindi l'esser cooperativa da una parte ci ha permesso di costruire una dotazione iniziale di capitale sociale, dall'altra ha permesso di entrare in un sistema, quello delle centrali cooperative, e nel nostro caso in Legacoop, che proprio per la nostra “diversità”, ed il fatto di avere tanti soci direttamente coinvolti finanziariamente, ha visto in Fenix Pharma un progetto da supportare, con l'intervento di Coopfond e di CFI.

Nonostante tutto ciò le disponibilità finanziarie iniziali

erano comunque sottodimensionate rispetto ai costi da affrontare: acquisizione delle licenze di commercializzazione dei prodotti (parliamo di una media di 200 mila Euro per prodotto), delle relative scorte (90 mila euro per ogni lotto acquistato) da pagare a scadenze ben definite pena la perdita di credibilità presso i fornitori, i costi di una struttura con oltre 40 persone, ufficio, consulenti etc. per un importo di oltre 80/90 mila euro mensili.

Ed è su questo che la scelta cooperativa ha mostrato la sua forza ovvero nella predisposizione dei soci-lavoratori a lavorare e sviluppare il business con compensi molto sottodimensionati rispetto al mercato e rispetto alla loro precedente esperienza. Per due anni quindi siamo andati avanti con contratti a progetto con compensi pari a meno della metà rispetto al mercato.

Partiti nel luglio 2011, nel 2014 siamo riusciti a far passare tutti i soci-lavoratori da co.co.pro. a contratto nazionale dei chimici. Una bella soddisfazione.

Le montagne russe dei flussi finanziari

La gestione dei flussi di cassa è tremendamente preoccupante agli inizi. Vedere le dotazioni finanziarie iniziali declinare mensilmente e vedere l'andamento del business diverso da quello idealizzato, tiene costantemente in apprensione nel tentativo di prevedere quando le due linee si intersecheranno e quando si passerà in area positiva, con il fatturato che supera i costi. Solo dopo 18 mesi il fatturato mensile ha superato i costi.

Non c'è dubbio che dal punto di vista emozionale è stata ed è una esperienza molto forte, il confrontarsi con le difficoltà finanziarie, con il rischio di fallimento, fa perdere spesso il sonno, ma il cercare sempre di analizzare i problemi sotto diversi punti di vista, il confronto con tutto il CDA e con le persone sul campo, ci ha dato fino ad oggi quel valore aggiunto che ci ha permesso di mantenere alta la motivazione e la determinazione.

A inizio 2012 abbiamo iniziato le attività con un solo prodotto ed alla fine dell'anno avevamo un listino di 10 prodotti, su cui sviluppare il potenziale nell'anno successivo. Nel secondo anno il listino è cresciuto ancora di altri 10 prodotti, spesso presi in concessione inizialmente e solo successivamente acquisiti, dopo averne sviluppato il fatturato. Queste scelte sono maturate alla luce dei primi anni di esperienza soprattutto del terzo, quando abbiamo avuto la crisi maggiore.

In quell'anno il bisogno finanziario è stato accentuato dalla crisi relativa ad uno dei nostri prodotti principali, un prodotto che aveva raggiunto gli 80 mila euro di fatturato mensili. Il sito produttivo non ci consegna il prodotto per oltre 6 mesi per ragioni mai completamente chiarite.

Questa mancanza genera mancati introiti per circa 500 mila euro nei sei mesi, con conseguente crisi finanziaria, ma in più crea sconforto presso la forza di vendita che vede minata la propria credibilità agli occhi dei medici utilizzatori di quel prodotto, in quanto non presente nelle farmacie. Sono stati, forse, i momenti più difficili da gestire.

Un turbinio di domande con cui confrontarsi.

Cosa fare? Intraprendere un percorso legale con il fornitore? Trovare altri prodotti in concessione da immettere sul mercato? Come sostenere e rimotivare la forza di vendita?

Far causa al fornitore avrebbe bloccato chissà per quanto tempo le forniture, in attesa del giudizio, il che avrebbe significato allungare sine die la perdita e i tempi di recupero del fatturato del prodotto. Il prodotto rischiava di passare nel dimenticatoio e sarebbe stato difficile riprenderlo.

Abbiamo scelto, invece, la strada della negoziazione continua con il fornitore e, nel frattempo, lanciare altri 4 prodotti presi in concessione e riunendo tutta la base sociale per "ricompattarci", rinforzare la motivazione per

superare il momento di difficoltà. E' stata dura, abbiamo attraversato momenti di sconforto, ma siamo riusciti a recuperare circa la metà del fatturato perso e di riprendere lo sviluppo del prodotto quando le forniture sono tornate costanti.

Abbiamo, volutamente, adottato la strategia di avere tanti prodotti anche per avere nel corso degli anni la possibilità di rimodulare le priorità ed avere la possibilità, in caso di problematiche non prevedibili, di poterle affrontare con meno apprensione. Fino ad oggi ci siamo riusciti e crediamo di avere buone probabilità di riuscirci anche in futuro.

— Salvatore Manfredi

Salvatore Manfredi è Presidente e Direttore generale di Fenix Pharma Scpa, Roma.

Dello stesso autore leggi anche: "[Licenziati, abbiamo messo su un'azienda da 8 milioni di fatturato](#)".

Condividi:



What do you think?

Lascia una risposta

L'indirizzo email non verrà pubblicato. I campi obbligatori sono contrassegnati *

Nome *

Email *

Sito web

Commento

Invia commento

Avvertimi via e-mail alla pubblicazione di un nuovo articolo

Iscriviti al Blog per ricevere i nuovi post via e-mail

Indirizzo e-mail

Iscriviti

Clicca "Mi piace" su Facebook



50/30 Blog - Disoccu...
3880 "Mi piace"

Mi piace questa Pagina

Iscriviti

Meta

Accedi
RSS degli Articoli
RSS dei commenti
WordPress.org