

Progetto Ulysses

La nuova farmacia dei servizi

a cura di Francesco Calì e Sabrina Mazzolo

INTRODUZIONE

Il caso di questo articolo affronta un progetto innovativo di sviluppo di nuove tipologie di prodotti e soluzioni a servizio del farmacista che si aggiungono all'offerta già esistente, dove gli Acquisti hanno contribuito alla sua realizzazione. L'intervista a Sabrina Mazzolo, Procurement manager di Roche Diagnostics permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati ad oggi ottenuti.

DESCRIZIONE DEL PROGETTO ED OBIETTIVI

Roche ha lanciato un nuovo progetto di business dedicato alle farmacie offrendo nuove tipologie di prodotti e soluzioni a servizio del farmacista che si aggiungono all'offerta già esistente (Fig.1). Il procurement è stato coinvolto fin dall'inizio nel progetto svolgendo un ruolo attivo anche oltre alle proprie responsabilità. Il progetto Ulysses, questo è il nome, è stato un progetto molto sfidante per il team procurement con un impegno di 6 mesi. La richiesta al procurement da parte di marketing e vendite di un supporto strategico per questo progetto ci ha permesso di entrare in un nuovo mercato, incontrare nuove tipologie di fornitori e studiare nuovi approcci negoziali.

Ma il vero valore aggiunto di questo progetto è stato la collaborazione interfunzionale intercorsa all'interno di Roche coinvolgendo per questo progetto oltre a procurement, sales, marketing le funzioni regulatory, legal e supply chain. Tutti con un obiettivo comune: rendere reale questo progetto così innovativo e coraggioso... come Ulisse.

Gli obiettivi del progetto

Ulysses è una nuova strategia finalizzata a rispondere a un mercato che cambia molto rapidamente, e a posizionare Roche come uno dei **principali partner dei farmacisti italiani**. È la nuova proposta per la prevenzione cardiovascolare in farmacia, che arricchisce l'offerta del mercato retail, ampliando la gamma di prodotti e servizi. Grazie alla partnership con un leader del settore delle **telecomunicazioni (Tim)**, offriamo al farmacista una piattaforma di telemedicina che gli permette di connettersi ai cardiologi refertatori e offrire un programma di prevenzione cardiovascolare completo.



Francesco Calì

Managing director di Valeo-in



Sabrina Mazzolo

Procurement manager
Roche Diagnostics



Figura 1: I nuovi servizi del Progetto Ulysses

È una soluzione semplice e rapida, che consentirà alla farmacia di proporre ai pazienti nuovi test come **ECG, Holter pressorio e Holter Cardiaco**, in aggiunta al tradizionale servizio di autoanalisi del sangue. Ciascun paziente potrà monitorare facilmente il proprio stato di salute ritirando l'esito dei propri test direttamente in farmacia.

I protagonisti del progetto ed il loro ruolo

L'iniziativa è nata da un'idea dei colleghi della funzione commerciale in sinergia con il marketing, ma resa reale grazie al coinvolgimento di diverse funzioni. Nello specifico sono stati coinvolti i team di: acquisti, logistica, contratti, it, legal, regulatory, customer service, accounting e logistica. Tutte le funzioni hanno partecipato attivamente al progetto attraverso continui brainstorming, proposte ed attività di working progress.

Chi sono stati i profili coinvolti, con quali obiettivi e con quali tempi

- **Marketing: Product manager:** conoscenza mercato delle farmacie e competenze digital
- **Sales: Area business manager:** scouting mercato, raccolta needs dalle farmacie e dagli agenti Roche. Definizione strategie di vendita
- **Legal:** analisi aspetti normativi e contrattuali
- **Regulatory:** validazione prodotti diagnostici
- **IT:** validazione soluzione software
- **Service:** definizione processo di service a supporto del cliente
- **Accounting:** aspetti contabili sulla gestione dei noleggi
- **Supply chain:** aspetti di delivery
- **Procurement:** validazione fornitori, negoziazioni, contratti e definizione Kpi, definizione flussi di gestione interna su ordini fornitori e clienti, coordinamento del team.

Il procurement è stato responsabile dello scouting dei partner coinvolti, qualifica, gestione offerte, negoziazioni e contrattua-

listica. Ma l'aspetto più interessante è stato quello di definire il nuovo modello di business sia internamente che sul mercato. La funzione procurement ha avuto l'opportunità di mettere in pratica la propria conoscenza dei processi aziendali e disegnare i flussi. Decine di incontri per trovare un accordo sul modello di gestione del nuovo business che potesse soddisfare tutte le esigenze dei vari processi aziendali. Il team è stato molto unito e gli obiettivi si sono fusi un con l'altro facendo diventare un unico obiettivo per la definizione di un nuovo business dove innovazione IT e prodotti si sono fusi in una unica soluzione.

LE FASI DEL PROGETTO

Il progetto è durato circa 6 mesi con 4 fasi di sviluppo.

1. Nella prima fase il team di progetto ha raccolto le esigenze del mercato intervistando la forza vendite e farmacisti. Analisi mercato e concorrenti.
2. A seguito di un serie di incontri si sono scelte le tipologie di prodotti e soluzioni da offrire e definito le caratteristiche ed i quantitativi. Procurement insieme a marketing e vendite ha creato una task force per fare scouting sul mercato in modo da trovare i partner migliori ed innovativi. Sono seguite le attività di qualifica fornitore ed una prima negoziazione. Ma il progetto si faceva sempre più complesso. I partner scelti non potevano essere considerati singolarmente ma parte di un nuovo modello di business dove ognuno di essi interagiva un con l'altro. Inoltre, la normativa sulla farmacia dei servizi, le refertazioni mediche ed il nuovo Gdpr non aiutava. Si aggiungeva il concetto del servizio di refertazione in tele medicina... temi veramente nuovi per Roche.
La seconda fase è stata sicuramente quella più complessa perché il procurement si è interfacciato con tipologie di fornitori completamente nuovi quali i refertatori e ha dovuto approfondire le normative sulla farmacia dei servizi
3. Fase strategica: chiusura contratti dopo settimane di negoziazione per assicurarsi le forniture, rispetto delle normative, efficienza e rispetto dei budget. Incontri collettivi con i diversi partner coinvolti per assicurarci la loro collaborazione e per definire i flussi di gestione ordini, delivery, installazione, training e service. Un processo unico interno ed esterno che unisce tutti i partner coinvolti.
4. Gli stessi processi sono stati poi condivisi e inseriti all'interno dei processi aziendali di Roche:
 - Effettuati tutti i check legal, regulatory e accounting
 - Preparazione piano di lancio interno in Roche e sul mercato
 - Pianificazione training agenti: il procurement si è occupato di gestire la gara anche della comunicazione insieme a marketing.

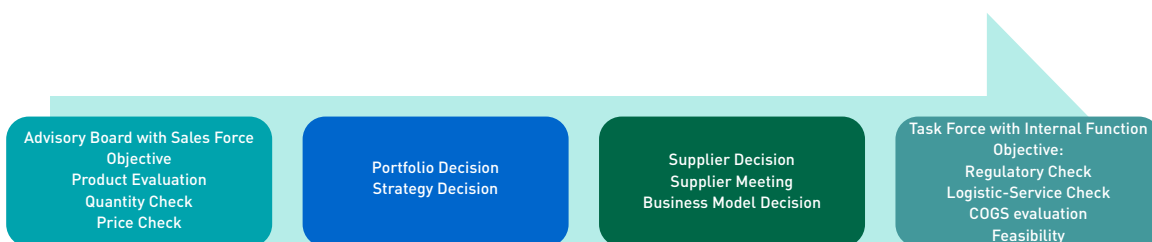


Figura 2: Le fasi di sviluppo del Progetto

Ulysses Workflow:
Activity and decision taken

PROCUREMENT MANAGER ROCHE DIAGNOSTICS

risponde alle domande sull'implementazione del progetto e i risultati ottenuti

Quali sono state le motivazioni che hanno portato ad implementare il progetto?

Roche ha lanciato il progetto Ulysses dedicato alle farmacie offrendo nuove tipologie di prodotti e soluzioni a servizio del farmacista che si aggiungono all'offerta già esistente, per rispondere a un mercato che cambia molto rapidamente, e a posizionare Roche come uno dei **principali partner dei farmacisti italiani**.

Quali obiettivi vi siete posti con questo progetto?

L'**obiettivo** è stato supportare il farmacista nella piena acquisizione del ruolo di farmacia dei servizi e punto di riferimento per la salute delle persone, con una soluzione completa e affidabile. Il mercato diagnostico cambia molto rapidamente, si stima infatti che almeno 21 milioni di italiani abbiano fatto un accertamento diagnostico nell'ultimo anno, di questi 5,4 milioni hanno pagato per intero la prestazione. Ulysses si pone l'obiettivo di **ridurre le liste d'attesa**, avere una **presenza capillare sul territorio** ed **offrire prezzi inferiori** rispetto agli ambulatori privati e non troppo distanti da quelli dei ticket.

Quali sono state le valenze del progetto?

Un progetto di business completamente nuovo svolto attraverso la collaborazione interfunzionale aziendale e che soprattutto ha potuto offrire al team procurement l'opportunità di crescere le proprie competenze studiando le dinamiche di un mercato nuovo per Roche. Lo studio ha permesso di conoscere l'andamento dei prezzi del mercato di questi prodotti e soluzioni che hanno permesso una negoziazione ottimale.

Ma il vero plus è dovuto al fatto che il valore in termini di costo della nuova soluzione è completamente originale e unica.

In che modo il progetto ha migliorato il processo d'acquisto?

Attraverso la collaborazione con le altre funzioni ci ha permesso di crescere in termini di conoscenze consentendoci di prendere le migliori decisioni strategiche in termini di acquisti. Per la prima volta ci siamo sentiti veri partner alle altre funzioni aziendali.

In che modo il progetto incide sulle altre funzioni all'interno dell'azienda?

È un progetto di business che nella sua natura impatta principalmente su sales e marketing ma in realtà in relazione alla sua complessità coinvolge ed impatta tutta l'azienda Roche.

È stato nominato tra i progetti più importanti del 2018 e presentato a diverse riunioni internazionali. Inoltre anche la stampa specializzata ha parlato del progetto.

In che modo il progetto ha migliorato gli acquisti?

Si ha avuto l'opportunità di diventare flessibili e agili cambiando velocemente rotta durante il processo senza mai perdere di vista l'obiettivo. Non ci siamo mai scoraggiati e siamo andati avanti molto determinati.

Quali sono stati i principali insegnamenti chiave tratti dal progetto?

Sicuramente l'energia creata dal gruppo di lavoro non ha mai avuto uguali. Le discussioni sono state molte ma avendo lavorato con un piano di project management abbiamo raggiunto l'obiettivo considerato da tutti quasi impossibile.

L'obiettivo finale era chiaro ma bisognava costruire tutto. L'aspetto più difficile è stato inizialmente la comunicazione perché ogni funzione coinvolta aveva **esigenze diverse**. La capacità di ascolto a cui siamo arrivati dopo settimane di incontri ci ha portato ad un'intesa molto forte fra tutti e dove procurement, proprio per la sua natura di funzione cross-funzionale ha potuto svolgere un'importante funzione anche di **coordinamento**.

Lato puramente procurement abbiamo avuto l'opportunità di negoziare su offerte economiche molto interessanti sfruttando la conoscenza del prodotto, come non era mai successo, ottenendo eccellenti risultati di saving ed ottimizzazione dei servizi offerti. Parallelamente all'esperienza negoziale abbiamo applicato in fase di qualifica dei fornitori coinvolti un piano di risk assessment atto a definire dei business continuity plan incrociati per assicurare la continuità dei servizi sui clienti farmacie.

Per chi volesse proporre e condividere le esperienze della propria azienda: redazione@theprocurement.it

Lessons learned

PROBLEMATICHE WORST PRACTICES

Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi

PRINCIPALI PROBLEMATICHE	SOLUZIONE IMPLEMENTATA
Comunicazione interna tra le funzioni coinvolte	Nominare la funzione Procurement come Project Leader del Progetto
Coordinare i vari fornitori coinvolti	Organizzare riunioni tutti insieme in modo che i flussi operativi di ciascun fornitore fossero perfettamente integrati con gli altri. E' stato un progetto di co-creation di valore
Coinvincere la sales force della validità del progetto (la nuova Farmacia dei servizi)	Abbiamo attivato una survey verso i farmacisti per capire il loro interesse nei confronti del progetto. Condiviso i dati con la sales Force abbiamo organizzato degli incontri con la sales Force e le associazioni Farmacisti per dimostrare l'interesse del mercato verso prodotti e soluzioni diverse da quelle standard offerte fino ad oggi
Far approvare un nuovo Business al Global	Condividendo con loro gli studi di mercato, le survey dei farmacisti e il progetto in termini di collaborazione ed efficienza
Gestione degli errori	Durante il progetto ci sono state delle situazioni tali da generare degli errori che dopo una prima rigida iniziale sono stati gestiti in modo costruttivo

IDEE DI MIGLIORAMENTO BEST PRACTICES

Idee di miglioramento (relative a tempi, costi e qualità) identificate e applicate con successo durante il progetto e che possono essere estese ad altri progetti

BEST PRACTICE	RISULTATO OTTENUTO	AREA POSSIBILE ESTENSIONE BEST PRACTICE
Coinvolgere fin dall'inizio del progetto tutte le funzioni interessate il cui intervento non si è basato solo sulla parte di loro competenza ma anche su altri temi incentivando le persone a pensare Out Of The Box	Un progetto sentito e co-creato con molta energia ed efficacia. Importanti risultati in termini di velocità delle decisioni, Flessibilità e trasparenza	a tutti i progetti crossfunzionali
Utilizzare una metodologia Agile attraverso l'utilizzo di Sprint per affrontare le varie tematiche durante lo svolgimento del Progetto	Risultato ottenuto sempre chiaro e condiviso	a tutti i progetti
Condividere con il resto dell'organizzazione gli stati di avanzamento del progetto attraverso dei video Pillole.	Non un progetto del team di lavoro ma un progetto dell'azienda!!!	a tutti i progetti crossfunzionali
Lo sviluppo di una forte Partnership con i fornitori	Perfetta integrazione degli obiettivi di Roche e quelli dei Fornitori - insieme	a tutti i progetti

Risultati ottenuti

Un progetto di business completamente nuovo svolto attraverso la collaborazione interfunzionale aziendale e che soprattutto ha potuto offrire al team procurement l'opportunità di crescere le proprie competenze studiando le dinamiche di un mercato nuovo per Roche. Lo studio ha permesso di conoscere l'andamento dei prezzi del mercato di questi prodotti e soluzioni che hanno permesso una negoziazione ottimale. Ma il vero plus è dovuto al fatto che il valore in termini di costo della nuova soluzione è completamente originale e unica.