



Giampiero Volpi  
Consulente Area Acquisti Niuma

## La gestione Fornitori nel comparto farmaceutico

Innovare è una delle parole d'ordine che ricorrono sempre più frequentemente nelle funzioni degli approvvigionamenti di tutti i settori di mercato, sulla spinta di obiettivi di efficienza operativa e di riduzione dei costi. Il comparto farmaceutico non fa eccezione, anzi mostra una dinamica superiore alla media per ragioni che vanno cercate in caratteristiche specifiche di settore, come interrelazione con il settore pubblico, etica e immagine, che rappresentano fattori di pressione al cambiamento.

Il fattore interrelazione con il settore pubblico dipende dall'importanza del ruolo giocato nell'ambito dell'area della Sanità, che in questo momento è condizionata dagli interventi sul bilancio dello Stato. La macro voce relativa a "consumi intermedi - acquisti di beni e servizi", che vale 77 miliardi di euro (dati 2009) per la Sanità, ha subito una dinamica di crescita vicina al 50% in cinque anni, molto superiore a quella riferita alle amministrazioni centrali e agli enti locali. Questa crescita anomala induce, in contraddittorio o in sinergia con la problematica dell'adozione dei cosiddetti costi "standard", interventi che focalizzano la razionalizzazione della spesa sanitaria e introducono nuove dinamiche nel rapporto con il mercato farmaceutico. Nuovi scenari mettono inevitabilmente sotto pressione l'intera filiera delle aziende del comparto costringendole a rimodulare la propria offerta attraverso la definizione di nuove strategie commerciali e la riorganizzazione di strutture e processi con una forte pressione sulla riduzione dei costi.

L'intervento sui costi non può prescindere da un intervento sulla spesa per l'acquisto di beni e servizi, che ha una rilevante incidenza sul bilancio aziendale. Le funzioni degli approvvigionamenti entrano dunque pesantemente in gioco, chiamate a perseguire obiettivi di risparmio attraverso iniziative di innovazione che coinvolgono anche i fornitori.

Le aree di intervento sono di diversa natura. La prima area è di carattere culturale; per esempio: nuove competenze di negoziazione e marketing di acquisto; nuovi paradigmi come il valore di un bene non più basato sul "prezzo minimo di acquisto", ma piuttosto sul "total cost of ownership" o come la gestione integrata dell'intero ciclo di acquisto.

La seconda area riguarda l'organizzazione; per esempio: funzioni acquisto "di gruppo" per gestire in modo sinergico e standardizzato i bisogni di tutte le funzioni aziendali, "category manager" con elevate competenze su specifiche famiglie merceologiche e con una visione trasversale che supera i limiti dei centri di costo, buyer coinvolti nei processi e nel business aziendale ("early involvement") per favorire la capacità di collaborazione. La terza area riguarda la strutturazione del rapporto con i fornitori, con l'introduzione di tecnologie dell'informatica e delle telecomunicazioni, web e portali, che consentono procedure dematerializzate per operare con efficienza attraverso processi meno costosi e contemporaneamente più rapidi e produttivi.

Tra gli effetti prodotti c'è sicuramente una maggiore capacità e competenza per negoziare l'offerta con un fornitore al fine di spuntare il prezzo più competitivo, e contribuire così alla riduzione dei costi aziendali come richiesto dal confronto con il mercato. Tuttavia c'è anche la consapevolezza che questo non deve compromettere la qualità dell'offerta stessa che entra in modo integrante nella catena di creazione del valore aziendale, che si regge anche su altri due pilastri specifici e irrinunciabili: etica e immagine. Questi, grazie anche all'adozione di codici etici particolarmente impegnativi, si manifestano come impatto e visibilità sociale, aspettativa sulla assoluta qualità di prodotti socialmente molto sensibili, aspettativa sul rispetto della sostenibilità ambientale e sociale, garanzia di operare costantemente nel rispetto di tutte le normative cogenti, necessità di offrire la massima trasparenza per aderire alle disposizioni sulla tracciabilità del farmaco.

Per minimizzare il rischio di incorrere in offerte di qualità inadeguata, le funzioni degli approvvigionamenti hanno concentrato una parte significativa della loro attenzione sulla costruzione e gestione dell'Albo Fornitori, con l'obiettivo di avere un patrimonio adeguato, affidabile, completo, che garantisca forniture di qualità e partecipi quindi attivamente alla creazione del valore aziendale.

Le aree di intervento sono diverse. Si cercano costantemente (scouting attivo e passivo) nuovi fornitori per ampliare l'Albo, dare adeguata copertura preventiva alle merceologie più critiche e rimpiazzare, anche in emergenza, fornitori che risultano inadeguati.

Si utilizzano solidi processi di verifica della qualità e dell'affidabilità attraverso efficaci procedure di accreditamento, anche per individuare fornitori che, seppure "acerbi", mostrano il potenziale per diventare dei veri e propri partner per l'azienda. Si attuano procedure rigorose per il controllo sistematico della conformità alle norme vigenti. Si effettua il monitoraggio continuo delle prestazioni e delle non conformità sulle forniture attive per tenere sotto controllo il livello dinamico di qualità durante il ciclo di collaborazione con l'azienda. Questo dà la garanzia che l'aggiudicatario di una fornitura, seppure sottoposto a un'aspra negoziazione economica, se selezionato tra fornitori accreditati sarà comunque dotato di tutti i requisiti richiesti dall'azienda.

Per questi processi le tecnologie dell'informatica e delle telecomunicazioni mettono a disposizione modalità operative che permettono di condividere direttamente con i fornitori spazi di collaborazione per favorire il flusso tempestivo bidirezionale di informazioni. I fornitori possono inserire e aggiornare on-line dati e documenti, offerte, listini, cataloghi, informazioni operative su ordini in corso.

Possono altresì prendere visione di iniziative dell'azienda come richiesta di informazioni o di offerta, ordini e benestare alla fatturazione, varianti di ordini, ecc..

Ai fini dell'accREDITAMENTO all'Albo Fornitori aziendale, si chiede ai fornitori di mettere a disposizione on-line i dati aziendali, dall'anagrafica ai dati tecnici, organizzativi, logistici, produttivi e finanziari, alle referenze. Una componente molto rilevante che merita attenzione è la documentazione obbligatoria, la cui gestione è diventata una delle attività più critiche e onerose, ma che per le aziende farmaceutiche è un punto inderogabile, perché costituisce un elemento sia formale che sostanziale, dove si gioca una buona parte della qualità dell'Albo. La presenza di una documentazione completa, verificata e aggiornata garantisce da una parte l'adesione alle norme cogenti, dall'altra il possesso dei requisiti richiesti quale presupposto per svolgere un lavoro di qualità. Favorisce inoltre la condivisione dei principi dei codici etici e, sul piano operativo, del rispetto di alcuni capisaldi quali i temi della Sicurezza (D.lgs. 81/2008 e 106/2009), della Responsabilità di Impresa (D.lgs. 231/2001), della Sostenibilità Ambientale (D.lgs. 135/2008 e Criteri Ambientali Minimi), nonché della Sostenibilità Sociale.



La documentazione può dare copertura al monitoraggio dei parametri aziendali del fornitore.

I parametri amministrativi e finanziari vengono monitorati attraverso documenti quali, ad esempio, il Documento Unico di Regolarità Contributiva, il certificato della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura, il certificato di Bilancio.

La qualità operativa viene monitorata attraverso le certificazioni specifiche che descrivono l'organizzazione aziendale, i manuali, le norme, l'ente certificatore, le procedure per le visite ispettive. Diverse sono le aree prese in considerazione. *Qualità*: certificazione ISO9001 e procedure di autoispezione. *Ambiente*: certificazione ISO14001 sullo sviluppo sostenibile, ecocompatibilità, prevenzione dell'inquinamento. *Social Accountability*: certificazione SA 8000 come modello gestionale volontario per garantire il comportamento etico delle organizzazioni. *Sicurezza sul lavoro*: certificazione OHSAS 18001 come standard internazionale volontario per un sistema di gestione della sicurezza e della salute dei lavoratori. *Idoneità alla realizzazione di lavori*: certificazioni SOA in linea con le normative riportate nel DPR 34/00 quali OGo1 per gli edifici civili e industriali, OG 12 per opere e impianti di bonifica e protezione ambientale, OS 07, OS 06, OS 24, OS 08 e così via. *Eco-Management e Audit Scheme*: certificazione EMAS come strumento volontario per valutare e migliorare le proprie prestazioni ambientali e fornirne informazioni. *Formazione Continua in Medicina*: iscrizione all'Albo ECM. I principi della Sicurezza vengono monitorati attraverso l'autocertificazione basata sulle norme dei D.Lgs 81/08 e 106/09, l'adesione a norme specifiche quali il D.Lgs. 334/99 sul controllo dei pericoli di incidenti rilevanti connessi con determinate sostanze e il D.Lgs. 40/2000 per la designazione e qualificazione professionale dei consulenti per la sicurezza dei trasporti. Ne consegue anche la richiesta di iscrizione all'Albo dei trasportatori e spedizionieri: la logistica nella gestione del farmaco ha infatti subito un ampio intervento normativo ed è sottoposta a vincoli quali logiche di just-in-time, tempi di consegna molto stretti, elevate frequenze di consegna, minimi di disponibilità, obbligo di trasporto esclusivo, buona distribuzione certificata dal sistema di Qualità.

Si tratta di elevati volumi di documenti da richiedere, sollecitare, verificare, controllarne la scadenza per mantenerli aggiornati, archiviare con eventuale conservazione sostitutiva. Per ridurre i carichi di lavoro occorre limitare le richieste a ogni fornitore di tutti e soli i documenti che gli competono e solo per gli appropriati periodi di competenza, permettendo di allegare direttamente on-line documenti eventualmente sottoscritti con firma digitale certificata.

Questi devono poter essere consultati e verificati on-line da parte dell'azienda con facoltà di accettazione o rifiuto,

monitorati automaticamente con messaggi di notifica e sollecito per documenti in scadenza, scaduti e rifiutati (garanzia di segnalazione corretta e tempestiva) e con segnalazione grafica sullo stato di regolarità documentale di ogni fornitore. Oltre alla documentazione richiesta al fornitore occorre gestire anche quella prodotta in azienda, come il codice etico, la privacy, le condizioni generali, ecc., per le quali si richiede al fornitore di prenderne visione e di accettarne le condizioni. Un'altra parte è costituita da report di rating finanziario, di visite ispettive, di audit, di test qualificanti per entrare nell'Albo Fornitori. Una terza parte è infine costituita dai report prodotti sistematicamente per monitorare in continuo le prestazioni e le non conformità.

Tutti i dati e i documenti che riguardano il fornitore devono essere organizzati in modo organico per essere consultati con immediatezza. Qui entra in gioco il ruolo del "fascicolo elettronico del fornitore", capace di mettere a disposizione in tempo reale le informazioni necessarie a processi operativi aziendali quali invito a gare, affidamento di commesse, pagamento di fatture, ecc..

Il complesso dei fascicoli elettronici permette anche di capire se il parco fornitori è adeguato, se tutte le categorie merceologiche critiche sono coperte da un numero appropriato di fornitori, quali eventuali azioni è necessario intraprendere per migliorare la qualità dell'Albo, ecc..

L'uso di tecnologie informatiche contribuisce significativamente al raggiungimento di un altro obiettivo fondamentale nel campo farmaceutico: la trasparenza. In occasione di una gara o di una richiesta di offerta le informazioni messe a disposizione dal "fascicolo elettronico del fornitore" permettono di selezionare in modo documentato e motivato i fornitori più adeguati da mettere in competizione, così come, nella fase di valutazione delle loro offerte, di controllarne la congruità con i dati presenti nei fascicoli. Durante lo svolgimento della gara tutte le operazioni devono essere sottoposte a vincoli di sicurezza: l'apertura delle buste tecnica ed economica e l'accesso alle offerte devono avvenire attraverso credenziali autorizzate e quindi tracciabili; la valutazione delle offerte deve prevedere l'attribuzione di punteggi che permettono confronti tabellari per selezionare in modo oggettivo la migliore offerta e assicurarne la qualità; i verbali devono essere generati automaticamente sulla base di tutte le operazioni effettuate e memorizzate quale garanzia di trasparenza dell'intero processo.

I principi di specializzazione, trasparenza ed efficienza descritti precedentemente devono ritrovarsi nelle soluzioni informatiche da mettere sul mercato, affinché possano costituire un reale contributo all'innovazione dell'e-procurement.