

tipicamente distribuiti lungo tutta la struttura organizzativa aziendale. Dalla combinazione di tali fattori risultano perdite e mancate opportunità ad ogni passo del processo di acquisto. Cogliere le potenzialità legate ad una migliore gestione della spesa indiretta richiede un vero e proprio percorso di evoluzione del Procurement che passa attraverso la rimozione di specifiche barriere:

- ▶ **Accesso limitato alla spesa.** Non è possibile ottenere saving se non si accede integralmente alla spesa, tipicamente il 50-60% di quella indiretta è "off-limit" per il Procurement. Il motivo principale è la scarsa collaborazione con coloro che gestiscono il budget. Per avviare un canale di interazione efficace con i cosiddetti Budget Holder è importante che le risorse Procurement dimostrino un'adeguata conoscenza dei problemi ed obiettivi di business. Tuttavia, la maggior parte delle organizzazioni acquisti gestisce la spesa indiretta, tramite generalisti che quindi non hanno una conoscenza specifica delle categorie che la compongono, ad esempio: team che sanno come comprare prodotti chimici specifici sono gli stessi che acquistano servizi di marketing. È quindi fondamentale introdurre specialisti di categoria, con competenze di dettaglio sulla materia di acquisto, in grado di avviare un canale di collaborazione con i Budget Holder ed avere accesso ad aree di spesa precedentemente fuori perimetro. In questo modo, la spesa indiretta realmente gestita passa dal 50-60% a circa il 90%, con un conseguente raddoppiamento delle opportunità di risparmio.

- ▶ **Mancanza di informazioni.** I fornitori hanno un quadro chiaro ed esaustivo di informazioni: conoscono i loro costi, conoscono i prezzi che i loro clienti stanno pagando e sanno, con adeguato anticipo, quali saranno i trend della domanda. Inoltre, sanno che i buyer sono principalmente focalizzati ad ottenere sconti dai prezzi di listino e molti

di questi si accontentano di un 10% di riduzione della spesa. Ma sareste soddisfatti di un 10% sapendo che altre aziende simili a voi pagano 30% in meno per gli stessi prodotti o servizi? Per negoziare il prezzo migliore bisogna disporre, in tempo reale, di informazioni strategiche sulle dinamiche del mercato di fornitura. Questa conoscenza deriva solo dall'esperienza di settore, da ricerche mirate e dalla costante presenza sul mercato. Armati di un

approccio di Market Intelligence, si può così ambire ad ottenere risparmi significativamente superiori, tipicamente doppi rispetto ai comuni valori di sconto da listino, propri dei metodi negoziali tradizionali.

- ▶ **Scarsa efficacia realizzativa.** Circa la metà dei saving misurati a valle delle negoziazioni non viene realizzato. Le ragioni possono essere diverse, ad esempio: il buyer non acquista dai fornitori selezionati perché non è informato circa le

LA SFIDA DEGLI ACQUISTI INDIRETTI SPINGE I CPO DEL PHARMA NELLA PALESTRA DELLA SPEND ANALYSIS

Ristrutturazioni aziendali e sempre maggior ricorso all'outsourcing da parte delle multinazionali obbligano le organizzazioni acquisti ad una intensa attività di ottimizzazione dei processi interni ed esterni verso i fornitori, trasformandosi in driver delle scelte

▶ **Luca Guzzabocca**
General Manager Right Hub

Navigando sul web, ho incrociato la seguente affermazione tratta dalla pagina di Wikipedia relativa all'industria farmaceutica, che esattamente enuncia: "L'industria farmaceutica è il settore economico che riunisce le attività di ricerca, di fabbricazione e di commercializzazione dei farmaci per la medicina umana o veterinaria. È una delle attività industriali più redditizie e importanti economicamente al mondo."

Quindi potrei anche terminare qui il mio articolo sulla gestione degli acquisti nel settore pharma, considerato che essendo appunto uno dei settori più

profittevoli dell'economia, forse non è necessario agire sulla leva costi e spese della catena di fornitura. Mi sbaglio?

Certo, mi sbaglio proprio. Negli ultimi dieci anni, le dinamiche strutturali dell'azienda farmaceutica sono state caratterizzate da un susseguirsi di fenomeni di ristrutturazione, fusione e cessione di rami d'azienda. In aggiunta diminuisce il ritorno di investimento e di valore dalle nuove ricerche e dall'innovazione del farmaco, come anche la forte pressione sui margini è strettamente legata alla drastica contrazione della spesa sanitaria pubblica. A questo si aggiungono anche norme particolarmente onerose per quelle realtà industriali che investono in

negoziazioni condotte oppure non concorda con le decisioni prese, il buyer non è aggiornato sulle condizioni dei nuovi contratti, i fornitori possono addebitare il prezzo sbagliato, eccetera. Tracciare la spesa a livello di singolo articolo o riga d'acquisto garantisce che il risparmio sia realizzato, che i prezzi applicati dai fornitori siano corretti ed evidenzia eventuali problematiche di disallineamento dalle condizioni di acquisto negoziate in modo da

poterle risolvere tempestivamente. Realizzare il 100% del saving previsto è molto difficile ma è possibile ottenerne il 90% attraverso un processo end-to-end di tracciatura e gestione della categoria in grado di limitare al minimo le perdite.

È facile comprendere come questo percorso di evoluzione sia lungo e complesso. Tuttavia, i risultati ottenibili sono significativi: già nei primi sei mesi si può misurare una riduzione del 3-5% della spesa indiretta,

per arrivare ad un 10-13% a percorso completato. In conclusione, appare possibile guadagnare qualche punto di margine nascosto nella spesa indiretta, un'opportunità che l'intero settore può cogliere. ▴

Parole chiave

Acquisti, procurement, management, profitti, buyer, spesa indiretta
Aziende/Istituzioni
 Accenture



ricerca, ne è un esempio concreto il “sistema di pay-back”. Inoltre il crescente costo di sviluppo dei farmaci, che necessita, non dimentichiamolo, di un arco temporale di medio/lungo termine, pone un vincolo

considerabile all'ottenimento da parte delle case farmaceutiche di prodotti in grado di essere competitivi, e le problematiche connesse alla responsabilità del farmaco hanno aumentato la percezione del rischio nei vari passi del pro-

cesso di sviluppo, spingendo le società farmaceutiche ad effettuare test sempre più rigorosi e costosi. Si è assistito poi ad un incremento dell'outsourcing, soprattutto da parte delle multinazionali. In particolare,

questo processo diventa sempre più importante, dal punto di vista strategico, vedi ad esempio le attività della forza vendite (Isf) e le fasi della Ricerca Clinica (Cro). È noto che infatti i principali vantaggi dell'outsourcing consistono in una riduzione dei costi fissi, in una aumentata disponibilità di risorse e competenze specifiche e in una diminuzione dei tempi di esecuzione.

Il ciclo di vita del farmaco coincide con la "value chain" dell'industria farmaceutica che è costituita dalle fasi di ricerca e sviluppo, produzione, marketing, distribuzione e vendite permettendo di trasformare l'investimento iniziale in un nuovo farmaco usufruibile dai consumatori finali.

Oggi queste sopra elencate, come anche altre situazioni contingenti, chiamano la funzione acquisti a sfide in parte completamente nuove e più strutturali rispetto al passato, soprattutto nell'area dei cosiddetti "acquisti indiretti" dove in molte aziende farmaceutiche all'epoca dei prodotti "blockbuster", sono sempre stati considerati marginalmente e non prioritari.

Le organizzazioni acquisti sono perciò coinvolte in un ampio e profondo lavoro di efficienza dei costi ed ottimizzazione dei processi interni ed esterni verso i fornitori, diventando i "driver" di questi processi e non più solo "cacciatori di saving".

Ad esempio, si allarga l'adozione massiva di tecnologie a supporto. Gli strumenti di spend analysis permettono il completo controllo della spesa di materiali indiretti e servizi ad esempio nelle categorie Marketing, Mro, Ict, travel e R&D, al fine di comprendere e gestire attivamente i costi medi per molecola.

Le applicazioni di e-sourcing per esplorare il mercato globale e scoprire opportunità di offshoring e outsourcing, come anche le piattaforme di e-procurement per snellire i processi di richiesta di offerta, gare, aggiudicazione e di approvvigionamento. Sono molto utilizzati i cataloghi nelle aree R&D e MRO ad esempio, con le funzioni di "content management" che permettono ricerche, facilitazione di migliori e più competitivi articoli.



Gli strumenti di archiviazione e di gestione dei contratti di fornitura per assicurare la loro conformità legale, la data security, la proprietà intellettuale, la conformità a modelli regolatori (European Medicines Agency, U.S. Food and Drug Administration, etc) ed altro ancora.

Un tema sempre più importante e decisivo, come per ogni organizzazione acquisti di qualsiasi settore economico, è la collaborazione con i fornitori, soprattutto per quanto concerne i materiali diretti di produzione e l'erogazione di servizi in appalto con l'utilizzo consistente di mano d'opera. Strutturare un percorso condiviso è il fattore di successo per un livello di performance alto in termini di qualità, livello di servizio, riduzione del rischio, tempi di consegna ed innovazione.

Si pensi al diffuso approvvigionamento dell'industria farmaceutica da Contract Manufacturer, che ha come presupposto fondamentale la stesura di un solido accordo tecnico e commerciale e di un forte presidio costante sulle performance qualitative.

Inoltre si incrementa l'attività di ricerca di fonti di approvvigionamento alternative per le API (Active Pharmaceutical Ingredient) al fine di superare le crescenti pressioni regolatorie e di costo della mano d'opera in India e Cina.

La gestione del rischio nella catena di fornitura è un altro aspetto fondamentale che l'organizzazione acquisti deve considerare e gestire: il rischio di interruzione della fornitura, come anche il rischio ambientale, sociale ed etico legato al portafoglio di fornitori, gestito attraverso uno strutturato processo di accreditamento e successivo monitoraggio continuo, per l'approvvigionamento di prodotti e di servizi.

Si parla in modo più strutturale, soprattutto in realtà multinazionali e grandi, della sostenibilità ambientale, sociale, etica ed economica delle catene di fornitura.

Avendo maturato esperienze in diversi settori economici, e sempre nella gestione di acquisti a livello nazionale ed internazionale, posso dire che molte delle tematiche che coinvolgono il settore pharma sono trasversali a tanti altri settori. Tuttavia un focus tra responsabili acquisti (Cpo) del medesimo settore assicura un confronto basato su un "linguaggio" comune e una maggiore comprensione del contesto in cui si opera. ▴

Parole chiave

Acquisti, Chief Procurement, Officer, spend analysis, e-sourcing, e-procurement, contract manufacturer

Aziende/Istituzioni

Ema, Fda, Right Hub