

farmacia. Pertanto la gestione dell'assortimento è una variabile gestionale estremamente importante in quanto, per ottenere elevati livelli di servizio, dobbiamo garantire la disponibilità di un alto numero di referenze acquistate.

LM: Oltre all'ottimizzazione dei processi distributivi vi siete concentrati anche sullo scambio delle informazioni e sul conseguente miglioramento della gestione amministrativa dei documenti. L'interesse per il sistema di fatturazione elettronica va in questa direzione?

SN: Questo è un punto importante. Quando si parla di supply chain, spesso ci si concentra soltanto sui temi che ineriscono la logistica fisica delle merci. Questa visione, se ne possono chiaramente percepire dei segnali, è superata. È evidente che alla fornitura di merci corrisponde poi il pagamento, quindi un flusso di denaro, reso possibile dallo svolgimento di attività amministrative, le cui efficienze sono spesso molto basse. In altre parole -mi rendo conto di forzare un po' la terminologia- non si è mai fatta grande attenzione alla "logistica del denaro" di cui è facile cogliere l'importanza.

Oggi nelle aziende siamo in grado di trattare gli ordini dei clienti e dei fornitori, di bilanciare gli stock, controllare livelli di servizio etc. tutto ciò "elettronicamente", ma per ottenere poi un pagamento, siamo costretti a produrre un documento cartaceo, la fattura, che viene spesso e volentieri "manualmente" processata per consentire ad altri sistemi di elaborazione dati, gli ACS ed i remote banking, di riprendere con velocità, l'esecuzione delle operazioni di natura amministrativa e finanziaria. E' una semplificazione, indubbiamente, ma rende bene

Gruppo Comifar: una realtà che cresce e costruisce valori

Comifar, la società che dà il nome al Gruppo di cui oggi è Holding, nasce a Milano nel 1944 su iniziativa di un gruppo di farmacisti e vanta una storia che si intreccia con l'evoluzione del canale farmacia: infatti, già negli anni '70, Comifar è leader della distribuzione farmaceutica nel Nord Italia, grazie a strutture logistiche avanzate.

A partire dal 1996, Comifar intraprende un processo di crescita per linee esterne attraverso l'aggregazione di alcune società di distribuzione presenti sul territorio italiano, intorno alla Comifar Distribuzione, nata da qualche anno come società operativa.

Nello stesso anno entra a far parte del Gruppo Phoenix, importante gruppo europeo della distribuzione farmaceutica, che mette a disposizione del mercato italiano l'approfondita conoscenza delle tendenze evolutive internazionali, indispensabili per crescere in quegli anni in un mercato in rapida evoluzione.

La strategia di sviluppo del *Gruppo Comifar* è quella di intraprendere un'importante processo di acquisizioni ed aggregazioni, selezionando alcune tra le migliori società sul territorio italiano del Nord e Centro Italia, in un sistema unico per capacità sinergiche e di collegamento.

Tra il 1996 e il 1999, CIM (Commercio ingrosso medicinali) di Perugia, SAM (Società Adriatica Medicinali) di Treviso, La Commerciale Farmaceutici di Roma, Righetti di Rimini e Sicma di Pisa e Livorno e Giovine Farmaceutici di Torino, vengono progressivamente fuse in Comifar Distribuzione.

Sempre nel 1999, anche SPEM di Segrate, società operante attraverso un gruppo di Farmacie altamente fidelizzate nell'area milanese, oggi divenuto un modello di business esteso a tutto il territorio nazionale, entra a far parte del Gruppo Comifar, mentre nel 2000 si perfeziona la partnership con 140 farmacisti soci che, detengono il 40% di Difarma S.p.A., operante in Sardegna.

Nel 2001, oltre all'acquisizione del controllo di Aditalia di Messina e delle 21 Farmacie municipalizzate di Firenze, viene conclusa la joint-venture con Adivar S.p.A., la società di distribuzione del gruppo Angelini operante nel Centro-Sud e in Sicilia attraverso la controllata Grossfarma Distribuzione S.p.A.. Nasce così A&C-Adivar Comifar S.p.A., voluta per raggiungere un livello superiore in termini di copertura territoriale, livelli di servizio, completezza di assortimento, creazione di nuovi servizi ad una clientela sempre più esigente.

A quattro anni dallo start-up della joint venture, nel 2005, la fusione di A&C in Comifar Distribuzione, da origine alla più importante società italiana nel settore della distribuzione intermedia del farmaco, che con un fatturato di oltre 2,3 miliardi di euro, unitamente alle società controllate, diviene leader in Italia con una quota di mercato pari a circa il 20%.

A fine 2008, Farmaceutica Bolognese, operante in Emilia Romagna, si fonde in Comifar Distribuzione dopo essere entrata a far parte del Gruppo dal 2005, a copertura di un'importante area del Paese.

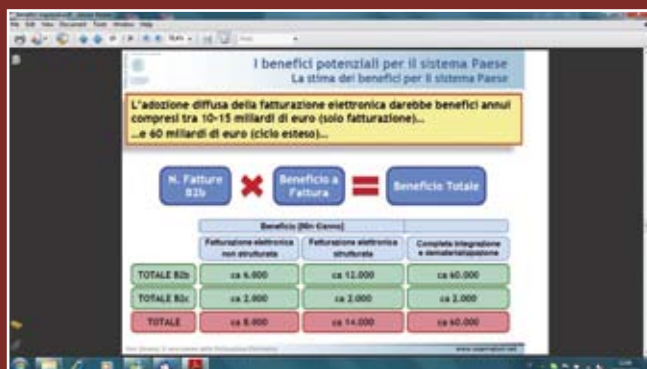
I numeri di Comifar

Il Gruppo, è il principale operatore della distribuzione farmaceutica italiana, con una quota di mercato del 20%.

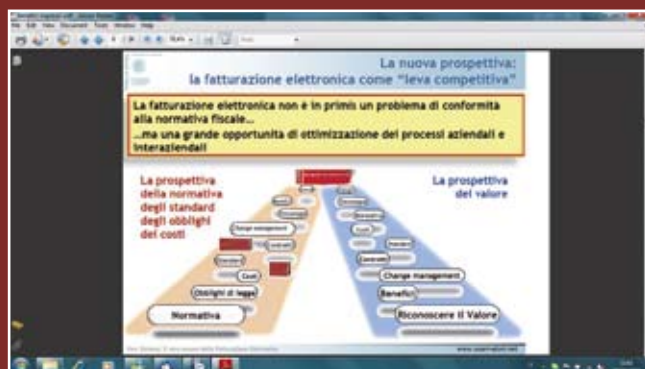
Opera attraverso **quattro** società specializzate nella distribuzione farmaceutica: Comifar Distribuzione S.p.A., attiva nell'Italia peninsulare, Difarma S.p.A., attiva in Sardegna, Grossfarma Distribuzione S.p.A., attiva in Sicilia, Spem S.p.A., estesa attualmente su tutto il territorio nazionale, offrendo un servizio di elevata qualità alle oltre **13.000** farmacie clienti.

Il Gruppo può contare su **28** Unità Distributive che coprono l'intero territorio nazionale e su circa **2000** dipendenti. Il fatturato annuo è di circa **3 miliardi** di euro, realizzato attraverso la vendita di un assortimento di articoli di oltre **100.000** referenze, processate con un livello di automazione complessivo superiore al 52%, con punte in alcuni centri distributivi altamente automatizzati di oltre il **70%** delle righe di ordine allestite distribuite da oltre **800** veicoli che effettuano mediamente **25.000** consegne giornaliere percorrendo quotidianamente oltre **140.000** km.

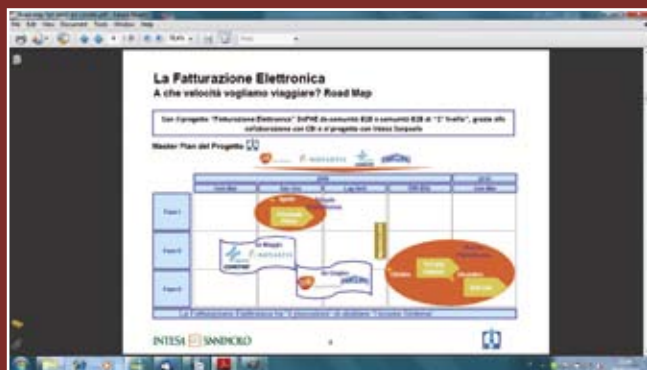
I benefici della dematerializzazione



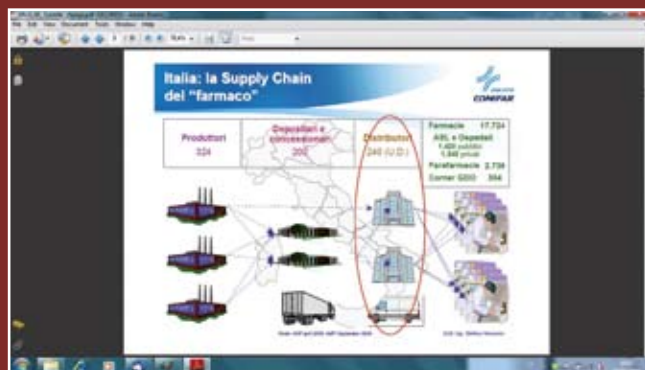
I BENEFICI DELLA DEMATERIALIZZAZIONE (STUDI DEL POLITECNICO DI MILANO).



LA CATENA DEL VALORE.



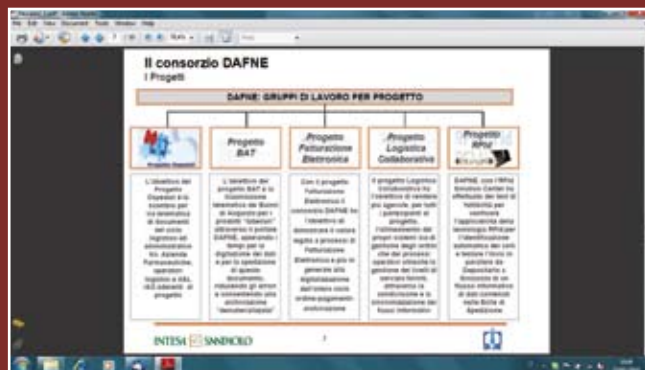
ROAD MAP DEI PROGETTI DI FATTURAZIONE ELETTRONICA.



LA SUPPLY CHAIN DEL FARMACO.



LA VISION DI DAFNE.



DAFNE: I PROGETTI IN CORSO.

l'idea di come ci sia spazio di miglioramento. Qui entra in gioco il progetto Fatturazione Elettronica del Consorzio DAFNE.

LM: Innanzitutto, chi è DAFNE?

SN: Il Consorzio DAFNE (acronimo di Distribuzione Aziende Farmaceutiche Network EDI) è un consorzio di filiera costituito da Aziende Farmaceutiche e Aziende di Distribuzione Intermedia con la partecipazione delle Aziende

di distribuzione primaria (depositari) per un totale di attori coinvolti che coprono ben oltre il 90% della quota di mercato del farmaco. Nato nel lontano 1992, inizialmente con l'obiettivo di rendere telematico l'invio degli ordini dai

grossisti ai produttori, rendendo più efficiente e sicuro il flusso logistico, è oggi a tutti gli effetti una comunità B2B la cui missione è creare e sviluppare una partnership all'interno della filiera farmaceutica per l'ottimizzazione dei pro-

cessi distributivi e della correlata gestione amministrativa.

LM: Come si è mosso il Consorzio, in questi anni?

SN: Sviluppando progetti che avessero attenzione alla filiera farmaceutica (o meglio dell'healthcare) nel suo complesso allargando lo scopo al di là del ciclo logistico e rivolgendosi come fornitore di soluzioni anche al mondo degli Ospedali e della Sanità Pubblica. Ciò è stato anche reso possibile da un nuovo approccio che ci ha aiutato ad aprire gli orizzonti grazie ad una proficua collaborazione con enti ed istituzioni esterne quali ad esempio il Politecnico di Milano.

Abbiamo avviato anche una collaborazione con AIOLOG, Associazione Italiana Logistica e Supply Chain, sviluppata in diverse aree, dalla logistica propriamente intesa alla formazione, all'organizzazione di convegni e seminari tematici. Nello specifico, tramite l'avvio di una serie di osservatori su tematiche di innovazione nel mondo delle imprese, la Business School del Politecnico ci ha permesso di lavorare assieme ad altre realtà aziendali, associative ed istituzionali, favorendo il confronto e lo sviluppo di approcci innovativi che hanno successivamente portato all'avvio di progetti anche rivolti a sperimentazioni di natura tecnologica (si veda ad esempio il progetto Rfid). Vorrei anche ricordare che tale collaborazione ci è stata inizialmente utile per definire il corretto posizionamento di DAFNE all'interno del mondo B2B nazionale.

I risultati di una ricerca effettuata proprio dal Politecnico nel 2006, hanno infatti classificato DAFNE al secondo posto in Italia tra le comunità B2B, con un volume di transato di filiera di gran lunga maggiore alle altre e seconda solo al settore dell'automotive, benché

ancora concentrata su temi di e-supply chain execution e quindi con un potenziale ancora inespresso con riferimento a condotte di e-supply chain collaboration. In pratica, il grado di condivisione dati con gli altri interlocutori, era molto limitato in quantità ed ampiezza di ambito. Nel lavoro svolto durante questi anni abbiamo puntato a migliorare proprio tale fattore.

L'idea, la vision per cui DAFNE ha operato, è stata quella di crescere nel campo specifico della collaborazione e di mettere a fuoco temi che andassero al di là della pura logistica.

LM: E come si arriva alla de-materializzazione dei documenti?

SN: Proprio applicando l'idea di collaborazione. Una via per le imprese, per migliorare la performance e il livello di servizio offerto, è quella di passare da un modello di relazione "competitivo" ad un modello "collaborativo" ovvero riconoscendo che, fatti salvi gli ambiti di competizione, propri delle imprese, vi sono ambiti che potremmo definire pre-competitivi su cui si può fare efficienza eliminando gli sprechi. Se pensiamo di allargare questo concetto dal mondo delle imprese agli ecosistemi in cui esse stesse operano, rappresentati ad esempio dalla pubblica amministrazione, i benefici e i vantaggi sono ancora più evidenti. Partendo da questa considerazione, la de-materializzazione dei documenti costituisce un punto centrale.

Per rendere concreta la dimensione del risparmio possibile applicando a livello nazionale la de-materializzazione del ciclo "ordine - fatturazione - pagamento", le cifre che scaturiscono dall'analisi svolta nel gruppo di lavoro dell'Osservatorio del Politecnico sono da capogiro. Infatti

la simulazione effettuata conduce a risparmi dell'ordine di 50-60 miliardi di euro: un paio di "finanziarie pesanti". Certamente è un valore teorico relativo in un mondo "perfetto" ma ci fa ben comprendere come lo spazio di manovra sia quanto di più ampio e concreto si possa pensare.

LM: Esistono già i presupposti per arrivare a questo?

SN: Per muoversi concretamente in questa direzione sì. Questo è un momento storico cruciale, poiché la stessa Pubblica Amministrazione sta concentrando gli sforzi per ottimizzare tutti i suoi processi sia interni che di interfaccia con i cittadini e le imprese ed anche i processi di fatturazione sono oggetto di attenta e concreta valutazione.

Lo stesso sta avvenendo nel mondo bancario con una crescente attenzione a rendere efficienti gli strumenti di pagamento e riconciliazione oltretutto allo sviluppo di nuovi servizi di tipo finanziario abilitati dalle tecnologie telematiche. Basti solo citare gli sforzi fatti ed i risultati raggiunti dal CBI, realtà con cui peraltro il nostro consorzio collabora proficuamente ormai da molto anni.

Nel concreto, DAFNE ha reso possibile, grazie alla collaborazione con Intesa San Paolo, scelto come il partner ideale per l'implementazione dell'innovativo servizio di fatturazione elettronica, la completa de-materializzazione del ciclo ordine, riconciliazione, pagamento ed archiviazione sostitutiva a norma.

Già da maggio 2009, i primi 2 Consorziati - NOVARTIS e COMIFAR sono entrati in regime completo di Fatturazione Elettronica, seguiti da GSK e FARCOPA in giugno. Altri Consorziati hanno adottato la soluzione ISP nell'autunno 2009 ed altri ancora la adotteranno

in questi primi mesi del 2010. Il processo di diffusione dell'adozione è ormai partito e le scelte che a breve opererà la Pubblica Amministrazione in termini di obbligatorietà di fatturazione elettronica per i rapporti commerciali, non ci coglieranno impreparati.

LM: Si tratta quindi di trasformare proprio tutto il processo. E per quanto riguarda l'ambito fiscale?

SN: Il tema della rispondenza alle norme civilistiche e fiscali è stato uno degli ambiti di lavoro toccati e naturalmente le soluzioni offerte rispondono a tutti i dettami di legge.

Capiamo bene che il cambiamento indotto dal progetto Fatturazione Elettronica sarà di grande portata anche perché investe porzioni di azienda che vanno ben oltre l'ambito logistico per entrare nell'ambito finanziario. Per tale motivo DAFNE prevede anche una certa gradualità nelle adozioni, proprio per consentire a tutte le aziende di affrontare il processo di change management indotto necessariamente dal nuovo modus operandi.

In conclusione, stiamo parlando della trasformazione di documenti cartacei in formato elettronico dunque di possibilità di accesso facilitato da parte dei vari attori secondo le proprie competenze: l'impresa, la banca, l'Agenzia delle Entrate.

Sono evidenti i vantaggi di maggior tracciabilità, trasparenza, accessibilità, controlli. Si risparmierebbero risorse, materie prime, spazio, promuovendo una maggiore efficienza di tutto il sistema delle imprese nel loro complesso.

Noi in DAFNE stiamo operando a beneficio del settore farmaceutico ma in realtà sta già partendo una vera sfida per tutto il sistema industriale italiano. □