

Uno sguardo al futuro della filiera



Daniele Marazzi
Consigliere Delegato
Consorzio Dafne

Qualche riflessione sui fenomeni in atto nello scenario healthcare, sulle evoluzioni possibili già evidenti e su come porsi nel contesto per sviluppare la chiarezza di visione necessaria per avere successo in tempi in rapido cambiamento

La richiesta di preparare un intervento per l'Assemblea annuale di ADF è stata per me un enorme piacere, naturalmente, ma anche e soprattutto uno stimolo alla riflessione su quali potessero essere i contenuti su cui lavorare per portare un contributo ai lavori degli associati. Un'opportunità, quindi, per provare a mettere ordine

tra pensieri e informazioni, alla ricerca di una sintesi coerente di quanto osservo e raccolgo dal **confronto sistematico con la community del Consorzio Dafne**. Una prospettiva privilegiata, che consente di spaziare dall'Industria – nella sua articolazione più eterogenea – a Logistica e Trasporto, per arrivare alla Distribuzione intermedia. Da sottolineare, tra l'altro, che **dei 78 Consorziati di parte distributiva ben 33 sono associati ADF**, diventati 34 su 80 a valle dei nuovi ingressi



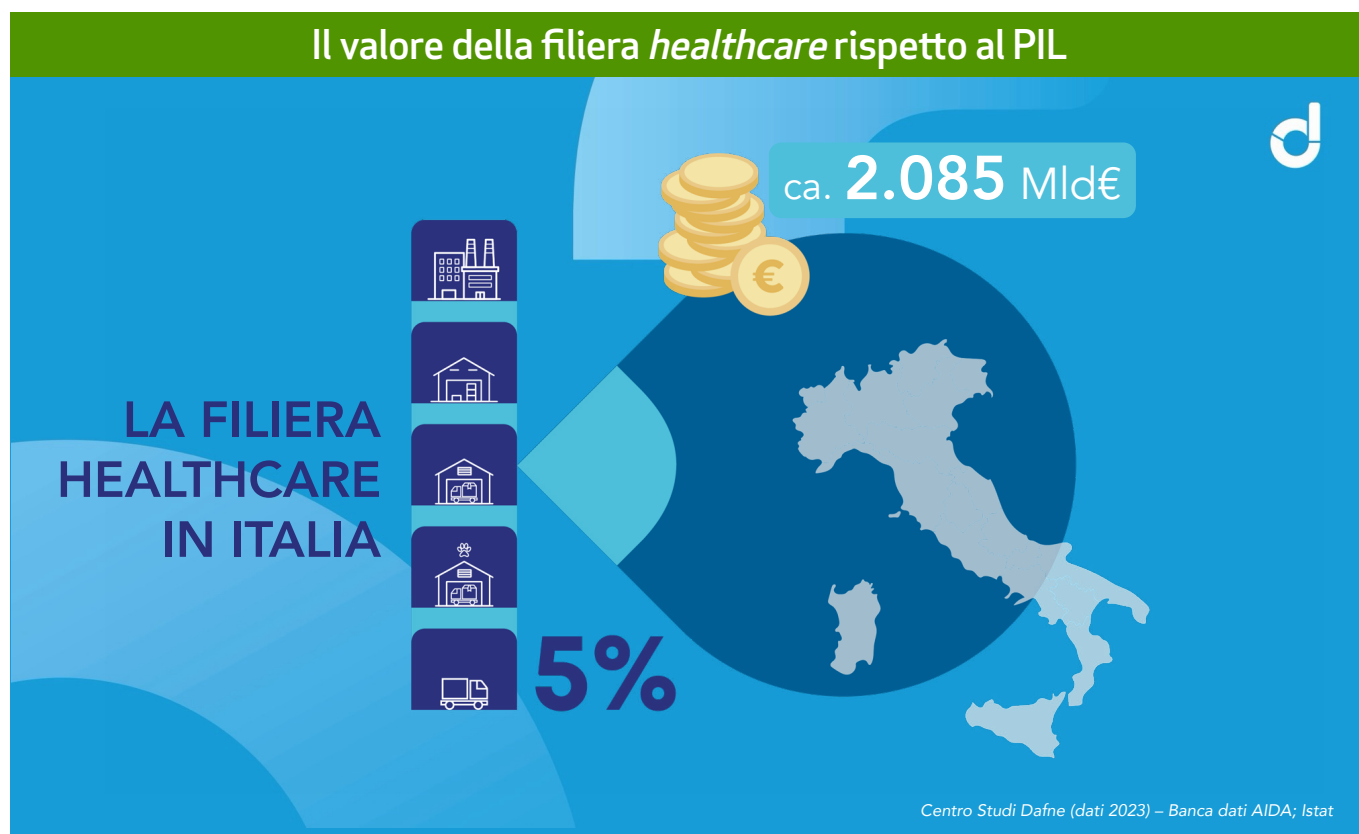


Figura 1

verbalizzati in occasione della riunione di CdA dello scorso 2 ottobre, tenutasi per l'occasione nella storica sede di Galatinamed: **una rappresentanza significativa, dunque, ampiamente sopra il 40 per cento**, che sottolinea una volta di più l'interrelazione fra Consorzio e Associazione.

Ho provato a organizzare il mio intervento in due parti, con l'obiettivo di portare in apertura alcune evidenze dei fenomeni in atto, per poi concludere con alcuni spunti rispetto a quanto si profila all'orizzonte. In entrambi i momenti, **volendo offrire qualche chiave di lettura trasversale** che potesse innescare riflessioni e alimentare discussioni e confronti costruttivi che prescindessero dai dati fini a sé stessi, per cercare di unirne i puntini e **cominciare a delineare indicazioni su tendenze ed evoluzioni prospettiche**.

IL VALORE DELLA FILIERA HEALTHCARE IN ITALIA

Se si parla sempre di valore della filiera *healthcare*, è interessante provare a dimensionarlo, per riuscire a trasferire un concetto sicuramente condivisibile ma che diversamente rischia di restare un po' impalpabile e

risuonare, forse, anche retorico.

Circa cinque punti di PIL: questo il "peso" a livello nazionale (*Figura 1*) rappresentato dalla somma dei fatturati registrati dalle aziende B2B operanti nel comparto – Industria, Logistica, Trasporto e Distribuzione intermedia – escludendo, quindi, i presidi che si interfacciano direttamente con cittadini e pazienti (come ospedali e farmacie). Il solo segmento della Distribuzione intermedia, con i suoi circa 15 miliardi di volume d'affari, contribuisce per uno 0,7 per cento abbondante, **con i soli associati ADF a rappresentarne poco meno del 60 per cento**. Riprendendo il report "La farmacia italiana 2024", pubblicato da Federfarma, si può rilevare che sempre nel 2023 **le farmacie hanno registrato il valore record di oltre 26,1 miliardi di euro** (superando anche il precedente massimo di circa 25,5 miliardi di euro, toccato nel 2018). La discrepanza tra i due valori è superiore al 43 per cento e suggerisce in modo plastico – a riconferma di quanto emerge anche da altre rilevazioni di matrice più "logistica" (*Figura 2*) – che il canale della Distribuzione intermedia non è certo l'unico da cui si riforniscono le farmacie.

LE PRESSIONI SULLA DISTRIBUZIONE INTERMEDIA

Un comparto, quello della Distribuzione intermedia, che sta attraversando **una fase di trasformazione innescatasi ormai oltre dieci anni fa** – con il taglio della remunerazione e l’inizio della “genericizzazione” – **ma che nel tempo ha visto intervenire anche altri fenomeni**. In parte esogeni, come la già citata

crescente relazione diretta dell’industria con le farmacie, che accelera con lo sviluppo di aggregazioni e catene, gli aumenti di costo (**Figura 3**), in particolare con l’impennata di quelli energetici (2022) e l’esplosione dei tassi d’interesse (2023). In parte endogeni, con l’espansione del ricorso ai **transfer order** e la **concentrazione del mercato**

L’andamento delle spedizioni in uscita dai depositi dell’industria

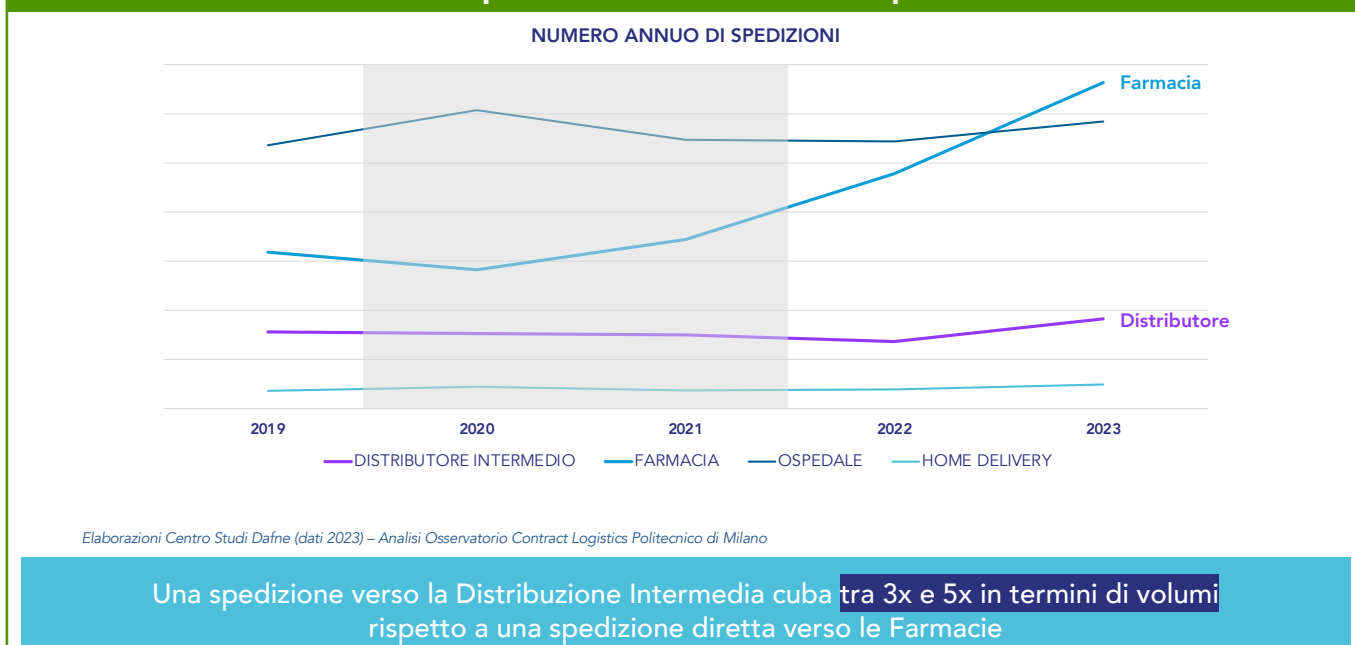


Figura 2

L’andamento del costo dei fattori produttivi della logistica in Italia

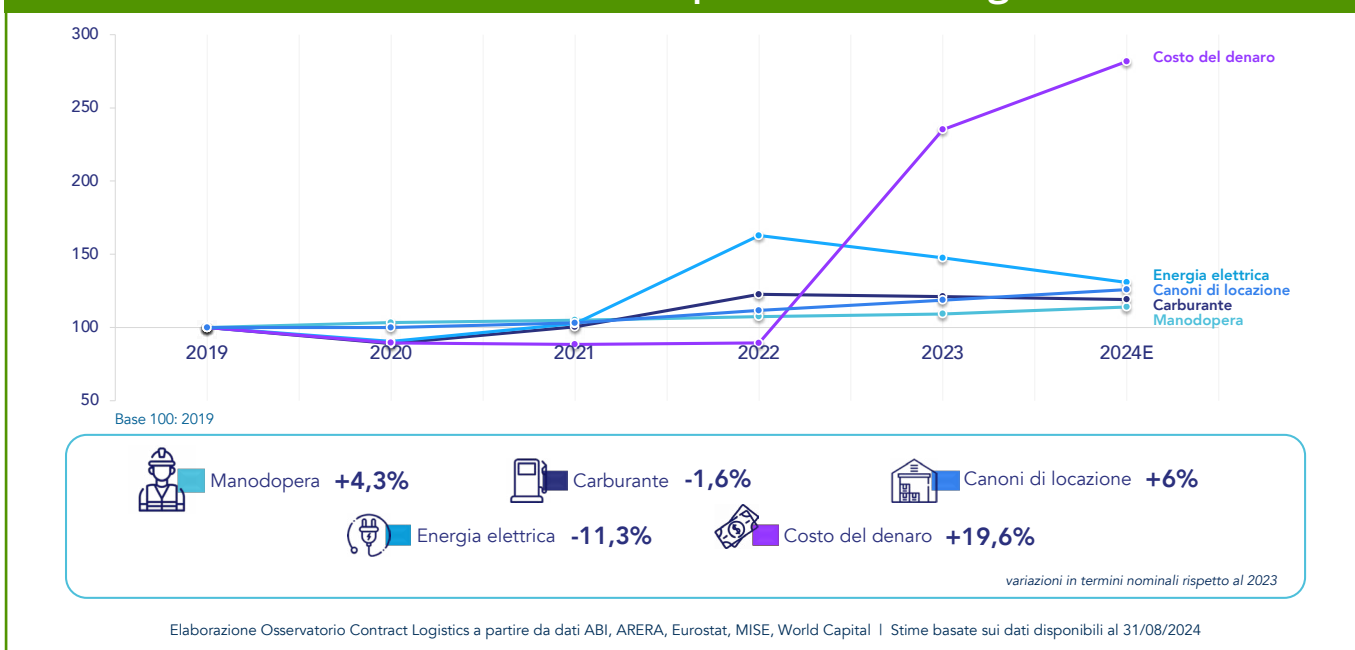
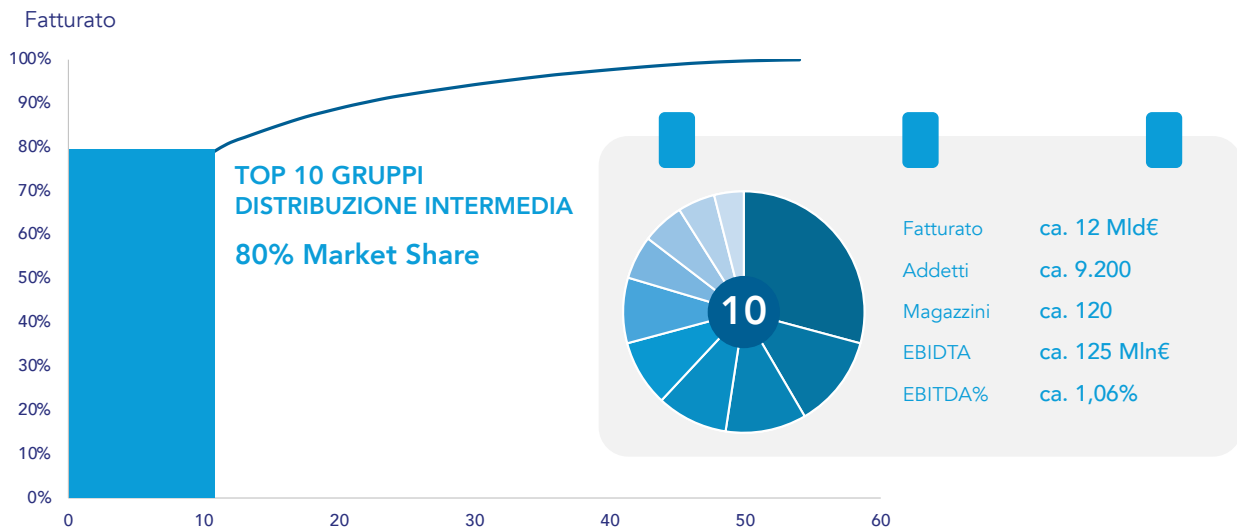


Figura 3

La concentrazione della Distribuzione intermedia in Italia



Elaborazioni Centro Studi Dafne (dati 2023) – Bilanci depositati Banca dati AIDA

Figura 4

(Figura 4) che vede oggi i primi 10 gruppi valere più di 12 miliardi (80 per cento del mercato), occupando oltre 9.200 addetti in circa 120 magazzini distribuiti sul territorio nazionale. E presto, se le indiscrezioni che circolano ormai insistentemente si concretizzeranno, questi stessi dati saranno associati a solo 9 attori, con i primi due a pesare da soli oltre il 40 per cento del mercato complessivo.

Dimensioni che però non assicurano (ancora?) redditività interessanti, considerando che l'EBITDA cumulato dei Top 10 supera di poco i 125 milioni (1,06 per cento rispetto al fatturato cumulato 2023, con discreta variabilità interna: si spazia da ca. 2,5 per cento del top performer a valori sostanzialmente nulli per il fanalino di coda dei primi 10 gruppi rispetto a questo indicatore).

LE BUONE NOTIZIE DAL CONSORZIO DAFNE

Una buona notizia, all'interno di un quadro così complesso, è rappresentata dagli effetti delle recenti decisioni del Consorzio di imporre alle aziende consorziate che ricevono ordini elettronici tramite la piattaforma CONDAFNE di attivare il flusso di ritorno – direttamente o per tramite dei propri depositari

– degli avvisi di spedizione elettronici (DesAdv). Questo messaggio, se correttamente gestito da parte del Distributore intermedio, consente sia di ridurre le attività manuali per il precarico a magazzino – il messaggio, infatti, contiene indicazioni in merito a codice prodotto, quantità, lotto e data di scadenza per ogni articolo in consegna – con relativi impatti in termini di recupero di efficienza, sia di alimentare tempestivamente le procedure di riordino sulla base dei prodotti effettivamente in arrivo. Come si evince dal grafico (Figura 5), a fronte di volumi di ordini retail sostanzialmente stabili (+2 per cento) si registra nel 2024 un incremento significativo dei DesAdv (+27 per cento). Un dato destinato ad aumentare ulteriormente, dal momento che il CdA ha deciso di ampliare l'obbligo anche a tutte le aziende non consorziate che fruiscono della piattaforma per tramite dei propri depositari: circa 500 attori aggiuntivi ai Consorziati di parte industriale che entro la prima metà del prossimo anno andranno necessariamente ad attivare il flusso elettronico dei DesAdv, portando l'attuale quota di attori che già li trasmettono ai grossisti (60 per cento) progressivamente a crescere fino a raggiungere il 100 per cento.

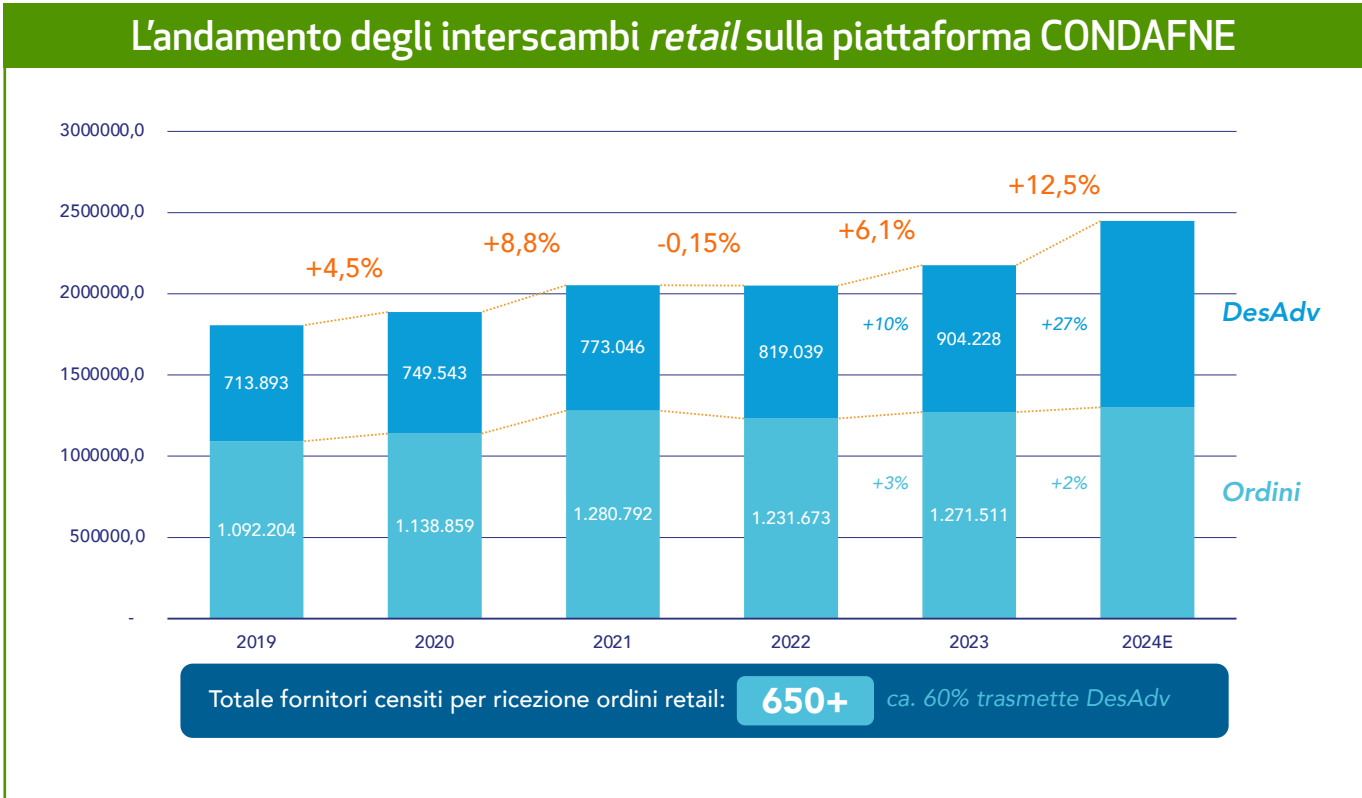


Figura 5



Figura 6

SONO TEMPI DIFFICILI, DA UN PO'...
 Senza voler divagare troppo, è da tempo che ci sentiamo raccontare di essere in un mondo caratterizzato da **volatilità, incertezza, complessità e ambiguità**, citando l'abusato acronimo inglese **VUCA**. In realtà questo concetto risale al periodo

immediatamente successivo alla fine della Guerra Fredda, diventato poi popolare nel mondo del *business* nei primi anni 2000. Le crisi che si sono succedute nelle prime due decadi del nuovo millennio, tuttavia, ci hanno immerso in uno scenario che ha fatto sembrare VUCA un descrittore

insufficiente, portando allo sviluppo di un nuovo *framework*: **BANI**.

Se le caratteristiche del mondo in cui viviamo sono quelle concettualizzate nei modelli VUCA o BANI, allora quello su cui ci dobbiamo focalizzare è **allenare al meglio le nostre capacità di leggere il contesto** – anche al di là delle semplici apparenze – e di **modificare visioni e comportamenti in modo rapido e flessibile** a fronte di cambiamenti anche improvvisi. E sforzarci di rendere strutturale questo approccio,

soprattutto quando riflettiamo sul futuro delle nostre organizzazioni e ci accingiamo a prendere decisioni che lo vanno a condizionare.

La flessibilità che dobbiamo sviluppare, però, non è la mera capacità reattiva di adattamento per evitare di farsi travolgere dal cambiamento. Al contrario, quella che serve è **una flessibilità proattiva** che ci consenta di perseguire i nostri scopi rimodulando le nostre azioni in base alle variazioni nelle condizioni di un contesto mutevole.

DESCRIVERE IL CONTESTO CON I *FRAMEWORK* VUCA E BANI

VUCA

Volatility (Volatilità) – Si riferisce alla velocità di cambiamento in un'industria, un mercato o nel mondo in generale. È associata alle fluttuazioni della domanda o alle turbolenze. Più il mondo è volatile, più velocemente cambiano le cose.

Uncertainty (Incertezza) – Questa incertezza è associata all'incapacità delle persone di capire. Gli ambienti incerti sono quelli che non permettono di fare alcuna previsione. Più il mondo è incerto, più è difficile prevedere il futuro.

Complexity (Complessità) – Si riferisce al numero di fattori che dobbiamo considerare per prendere decisioni più efficienti, alla loro varietà e alle relazioni tra loro: più fattori ci sono, maggiore è la loro varietà e più sono interconnessi, più complesso è l'ambiente.

Ambiguity (Ambiguità) – Si riferisce alla mancanza di chiarezza su come interpretare qualcosa. Non si tratta di analizzare una grande quantità di dati; si tratta di fare analisi avanzate per i giusti KPI. Una situazione è ambigua, per esempio, quando le informazioni sono incomplete, contraddittorie o troppo imprecise per trarre conclusioni chiare.

BANI

Brittle (Fragile) – L'idea è che siamo suscettibili di catastrofe in qualsiasi momento, e tutte le imprese che sono costruite su fondamenta fragili possono cadere a pezzi durante la notte.

Anxious (Ansioso) – L'ansia è uno dei sintomi più presenti oggi, non solo nella vita personale delle persone ma anche nel mercato del lavoro. Stiamo vivendo al limite, il che crea un senso di urgenza, che guida il processo decisionale.

Non-linear (Non lineare) – In questo periodo, viviamo in un mondo i cui gli eventi sembrano scollegati e sproporzionati. Senza una struttura ben definita e standardizzata, non è possibile fare organizzazioni strutturate. Pertanto, una pianificazione dettagliata e a lungo termine può non avere più senso.

Incomprehensible (Incomprensibile) – L'incomprensione si genera quando troviamo risposte, ma le risposte non hanno senso. Quindi dobbiamo capire che non abbiamo il controllo su tutto.

ALCUNE EVOLUZIONI GIÀ EVIDENTI

Provando a traguardare il futuro, le principali evoluzioni già evidenti – almeno a mio avviso – si possono raggruppare in quattro famiglie: **Sostenibilità, Serializzazione, Cyber Security e Competition** (Figura 6).

Sostenibilità, perché le decisioni della Commissione Europea – CSRD e CSDDD o *Supply Chain Act* su tutte – convergono su questo fronte. E se da una prima lettura può sembrare che gli impegni si focalizzino sulle grandi/grandissime imprese, in realtà una più attenta analisi fa emergere che se è vero che queste sono le prime destinatarie degli obblighi è altrettanto vero che alle stesse si chiede di assicurarsi che siano allineati anche i rispettivi *partner* commerciali, sia a monte (il *network* dei fornitori) sia a valle (le organizzazioni clienti).

Serializzazione, perché la gestione dei prodotti con identificativi specifici a livello di singola confezione è ormai alle porte per tutti i medicinali soggetti a prescrizione (FMD), è già realtà – e con implicazioni operative anche maggiori – per i dispositivi medici (UDI) e con tutta probabilità cambierà anche il sistema oggi presente su SOP e OTC, con l'addio al vecchio "bollino" per lasciare spazio a un *datamatrix* bidimensionale analogo, seppur semplificato, a quello richiesto dall'Europa per i farmaci con ricetta.

Cyber Security, perché sempre più frequenti sono i casi di attacchi *hacker* – soprattutto *ransomware* – a sistemi aziendali di attori della filiera della Salute, da cui è importante cautelarsi con opportune politiche di formazione del personale nonché elaborando piani di *business continuity* adeguati. Inoltre, è alle porte il recepimento della direttiva NIS2 che va a definire tutta una serie di requisiti di

sicurezza informatica per gli attori che operano in filiere a elevato impatto sulla collettività, rendendo difficile pensare di escludere a priori la *supply chain healthcare*.

Competition, perché sono ormai realtà le catene di farmacie, che iniziano a integrarsi anche verticalmente – dotandosi di magazzini propri, dove concentrare i flussi logistici in ingresso dall'industria – così come non si possono più fingere di ignorare le mosse di attori esterni alla filiera, che valutano con sempre maggior concretezza l'opportunità di un ingresso. Allo stesso modo, probabilmente accelerate dall'esperienza del periodo pandemico, sono ormai cambiate abitudini e inclinazioni dei

consumatori finali – cittadini-pazienti o *caregiver* – più propensi all'utilizzo di canali alternativi per l'acquisto, oggi, di prodotti per la salute e il benessere ma che probabilmente

È proprio la chiarezza di visione, l'aver ben definita la direzione dove si vuole andare, pronti a cambiare andature e percorsi in funzione dello scenario, che permette di avere successo anche in tempi come questi

solo un veto normativo costringe a recarsi ancora fisicamente in farmacia quando devono procurarsi medicinali con ricetta. E anche internamente alla categoria dei Distributori intermedi "classici" la turbolenza non manca, con importanti aggregazioni all'orizzonte che potrebbero innescare reazioni o accelerare valutazioni già in corso anche tra altri attori del comparto.

UNO SGUARDO AL FUTURO

La consapevolezza che il futuro è sempre più imprevedibile non deve impedirvi di sviluppare una nostra visione, esplorando continuamente i potenziali scenari. Anzi, è proprio una chiarezza di visione, **l'aver ben definita la direzione dove si vuole andare**, ben sapendo di dover essere pronti a cambiare andature e percorsi in funzione dello scenario, che permette di avere successo anche in tempi come questi.

Uno strumento per traguardare al futuro: il modello "Future Cones" (Hancock e Bezold, 1994)

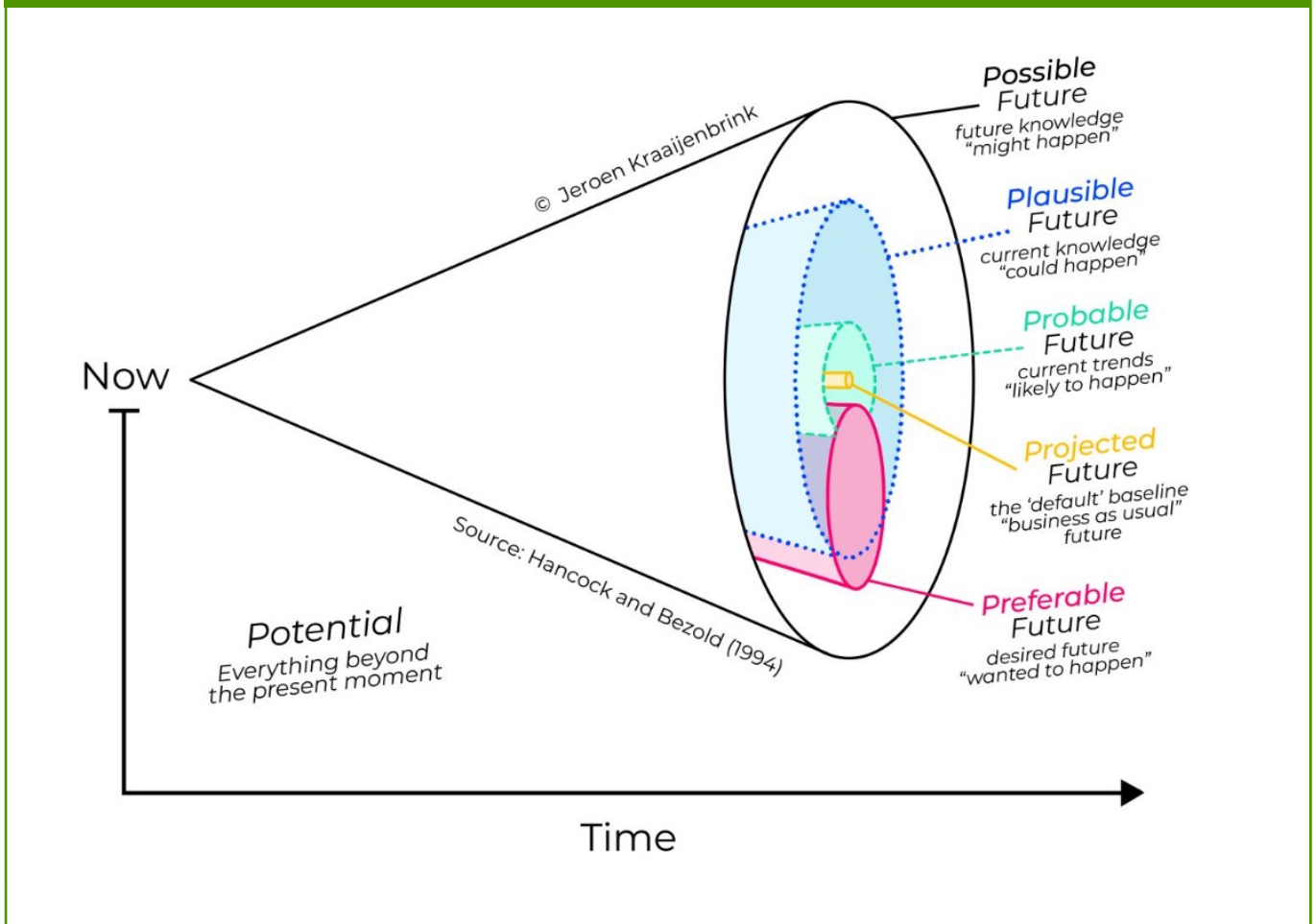


Figura 7

Il modello "Future Cones" (Figura 7) di Hancock e Bezold (1994) aiuta a ricordarsi che è necessario, però, considerare anche le altre prospettive senza limitarsi a quella desiderata e a quella che proietta lo *status quo*, analizzando lo spettro del probabile, del plausibile e del più ampio possibile. Anche perché le interconnessioni tra i diversi coni prospettici modellizzate 30 anni fa, oggi con tutta probabilità si intersecano in modo diverso e non è affatto detto che la proiezione dell'oggi rientri ancora nello spettro del probabile. Anzi: con buona pace di tutti è assai più ragionevole supporre che rientri certo nel possibile e al più rimanga plausibile: ben difficilmente,

traguardando il 2030 e oltre, si può immaginare di non ritrovarsi in un contesto competitivo profondamente diverso da quello odierno. **E forse è bene iniziare a ragionare mettendo in discussione rapporti di forza e sinergie cui siamo abituati**, perché non è da escludere che proprio tra chi abbiamo sempre visto come alleato si annidino le principali minacce per il futuro della Distribuzione intermedia; ma al contempo, magari, laddove oggi intravediamo pericoli e nemici si celano le maggiori opportunità per un'evoluzione che conduca, al contrario, verso scenari più rosei rispetto a quello presente. ●