Managerialità, capacità di investimento e visione di insieme: i punti chiave per il futuro

A colloquio con Stefano Novaresi, Ceo di KNAPP Italia e Adj. Professor Università Cattolica di Milano, sullo stato dell'arte della Distribuzione farmaceutica italiana, che tra consolidamento del settore, nuove tecnologie e rivoluzione normativa sta ridefinendo il proprio DNA

di Carlo Buonamico

Professor Novaresi, il canale della distribuzione sta affrontando una fase di pressione tra margini ridotti, volatilità dei consumi e tensioni sulla *supply chain*. Qual è lo stato dell'arte del settore e quali sono i tre fattori che ne stanno ridefinendo l'identità?

La prima parola chiave è consolidamento. Negli ultimi vent'anni i centri distributivi si sono ridotti di un terzo e il numero di società da 148 a 59: numeri che parlano da soli. **Nel recente passato, inoltre, il settore si è trovato in mezzo a quella che definirei la tempesta perfetta**: aumento dei costi di produzione – energia, lavoro, denaro – e margini erosi, soprattutto sul farmaco etico, la metà del giro d'affari dei grossisti. Dal 2010 la quota di spettanza è stata dimezzata e oggi la distribuzione dell'etico è, di fatto, in perdita. **In questo scenario la Distribuzione per conto ha rappresentato un'àncora: circa 100 milioni di euro l'anno di *fee* operative che contribuiscono in modo essenziale alla redditività**. Senza quella quota, molti più bilanci sarebbero in rosso. **Il secondo fattore, quindi, è l'ingresso di nuovi *business stream***: *import-export*, *private label*, parafarmaco, fino all'integrazione *downstream* con l'acquisizione di farmacie. Tradizionalmente, quando si descrive il ruolo del Distributore intermedio si enfatizzano le

Stefano Novaresi,
Ceo di KNAPP Italia e Adj. Professor Università Cattolica di Milano

capacità logistico/commerciali ma non va dimenticato l'importante ruolo finanziario. La distribuzione è la banca del sistema: gestisce enormi volumi di capitale immobilizzato e sostiene il rischio finanziario dell'intera filiera. È questo *mix* che oggi ridisegna l'identità del settore, di fronte anche a nuovi canali di vendita come l'*e-commerce* o l'espansione delle consegne dirette

derivanti dalla riorganizzazione della logistica di alcuni depositari.

La logistica è diventata un *asset* strategico: processi e investimenti stanno cambiando? L'Italia è pronta per *demand forecasting* e *warehouse automation* su larga scala?

La logistica è un'eccellenza storica del settore, ma è diventata una *commodity*. Il livello di servizio garantito da anni ha abituato tutti – farmacie *in primis* – a prestazioni altissime e non derogabili. **Oggi non basta più essere efficienti nel *picking* o nelle consegne: bisogna avere una strategia di *business* ampia**. Le tecnologie ci sono, ma servono investimenti mirati e soprattutto competenze manageriali adeguate al loro corretto utlizzo. Non basta crescere per acquisizioni: quando si aumenta la dimensione, se l'organizzazione non è solida emergono tutte le fragilità. **I *player* che stanno performando meglio sono quelli che hanno una visione chiara e integrano logistica, nuovi servizi, presidio della filiera e investimenti intelligenti**. Sul fronte della previsione della domanda (*demand planning*), vi è ampio spazio di miglioramento. Eppure, basterebbe analizzare la ricorsività degli ordini delle farmacie per introdurre modelli meno "*pull*" e più "*push*". Le realtà di medie dimensioni, talvolta, con processi decisionali più rapidi, stanno sperimentando innovazioni prima delle grandi, ovviamente anche in questo caso con delle eccezioni.

Intelligenza artificiale: promessa o realtà? Quali applicazioni vede già operative e quali richiedono ancora maturità?

Serve subito una distinzione: l'intelligenza artificiale non è una panacea. Vale la "congettura di Luciano Floridi": **più è ampio lo scopo che le chiediamo, meno accurati saranno i risultati**; più è specifico, più è affidabile. Oggi le applicazioni più concrete sono su tre fronti. **Primo: lo *stock management***. L'AI può ottimizzare le scorte riducendo il capitale immobilizzato senza intaccare il livello di servizio. È un punto cruciale, perché sono proprio le scorte a determinare parte del fabbisogno di capitale del distributore. **Secondo: l'ottimizzazione e gestione dinamica dei trasporti. Terzo: il *demand planning***, ancora poco esplorato ma con potenziale enorme.
Poi ci sono le aree emergenti: CRM avanzati, *chatbot*, *dynamic pricing* per categorie specifiche di prodotti. Ma sarà determinante l'evoluzione manageriale, non basta la tecnologia, servono persone che sappiano sfruttarla.

Serializzazione e Data Matrix sono alle porte: quale impatto operativo ed economico vi aspettate? Cambieranno i flussi?

Parto con un dato: l'Italia sarà l'ultimo Paese europeo ad adottare l'FMD (la direttiva sui medicinali falsificati). Sarebbe miope non rilevare una lentezza e forse anche una riluttanza nell'affrontare il processo di adozione. Ora il tempo è terminato e il piano di adozione è stabilito. **Per il Distributore, in realtà, l'impatto sarà limitato**: è un sistema *end-to-end*, quindi gli impatti principali sono dal lato della produzione e da quello dei dispensatori finali, farmacie e ospedali. I flussi critici restano quelli dei resi e di alcuni passaggi particolari, ma non mi sento di affermare che per i Distributori intermedi sarà un cambio epocale. **Il vero nodo è la farmacia. Parliamo di 20mila esercizi, metà dei quali rurali o con scarsa infrastruttura digitale**. Il *decommissioning* dei prodotti avverrà lì, e mi chiedo se tutti potranno dialogare in modo efficiente con il database centrale. **Non è un problema tecnologico della Distribuzione: è un problema di sistema**.

Guardando al prossimo futuro, quale sarà il vero discriminante competitivo del settore? E come si stanno posizionando i *player*?

Tre parole: managerialità, capacità di investimento e visione di insieme. La concentrazione continuerà, ma vincerà chi saprà andare oltre la distribuzione tradizionale: servizi logistici agli ospedali, supporto all'industria, integrazione con le farmacie, soluzioni avanzate per la *supply chain*. Non più solo *wholesaler*, ma *healthcare provider*. **La tecnologia sarà decisiva, ma non solo in termini di capitale investito, va gestita**. Le realtà che oggi performano meglio non sono necessariamente le più grandi, ma come ho detto quelle che hanno processi decisionali rapidi, competenze interne solide e una strategia di lungo periodo. E questo sarà il vero fattore che farà la differenza. ●