CONSORZIODAFNE.COM

in collaborazione con

OSSERVATORIO CONTRACT LOGISTICS

Logistica Distributiva Healthcare: una centralità riscoperta

LA FOTOGRAFIA DEI FLUSSI OUTBOUND DELLA DISTRIBUZIONE PRIMARIA IN ITALIA

Introduzione

Il contesto di business attuale è caratterizzato da complessità e incertezza crescenti: un'affermazione su cui tutti già concordavamo. L'impatto della pandemia Covid-19 non ha fatto altro che amplificare esponenzialmente entrambe le dimensioni, imprimendo una brusca accelerazione a dinamiche di trasformazione evolutiva spesso già in atto. Proprio la consapevolezza di trovarsi in una fase di transizione, di cambiamento, da modelli sostanzialmente consolidati a strutturazioni tutte da scoprire ci aveva portati - ben prima dello scoppio della pandemia - a ritenere essenziale per la filiera healthcare poter disporre di una fotografia accurata e affidabile dei flussi distributivi: solo a partire da dati oggettivi - ne siamo convinti - è infatti possibile sviluppare riflessioni e confronti che abbiano l'ambizione di tradursi in piani d'azione concreti.

Questo l'innesco del confronto tra il Consorzio DAFNE e l'Osservatorio Contract Logistics «Gino Marchet» che ha portato alla progettazione di una metodologia che consentisse di realizzare l'analisi ma, soprattutto, gettasse le basi per poterne sostenere un'iterazione continuativa su cui eventualmente costruire potenziali ulteriori sviluppi. Il comparto Healthcare, infatti, presenta peculiarità – sia oggettive e strutturali sia derivanti da prassi e consuetudini stratificatesi negli anni – che in potenza preludono a opportunità di miglioramento anche maggiori rispetto ad altri ambiti. E quello che probabilmente sarà il lascito maggiore una volta usciti dalla pandemia riguarda proprio la nuova consapevolezza della centralità in ambito healthcare della logistica (sia distributiva sia di magazzino) in termini di impatto sul livello di servizio, nonché sulla garanzia di continuità dello stesso. Una riscoperta che si traduce nell'opportunità di darne nuova evidenza anche agli occhi più distratti e più avvezzi, forse anche culturalmente, a focalizzare attenzione e priorità d'investimento altrove. L'analisi focalizza l'attenzione, in questa prima edizione, sui flussi della distribuzione primaria in un arco di 27 mesi che arriva a coprire il primo trimestre 2020 proprio per intercettare il primo impatto della pandemia e si basa sulla preziosa collaborazione assicurata dai quattro principali operatori specializzati nel trasporto healthcare su scala nazionale - Bomi, Eurodifarm, PHSE e UPS - che hanno consentito di raggiungere una copertura superiore al 90% dei flussi d'interesse.

La distribuzione healthcare ha retto l'urto piuttosto bene, la regolarità delle consegne presso ospedali e farmacie - presidi sanitari di ultima istanza - non è mai venuta meno, nemmeno nelle zone più colpite dal contagio. La presenza diffusa di depositi dislocati sul territorio nazionale nella Distribuzione Primaria, così come la molteplicità di magazzini capillarmente diffusi lungo la penisola nella Distribuzione Intermedia, hanno prodotto una resilienza della rete distributiva davvero importante. A questa rete di "nodi" si affianca poi la presenza di operatori altamente specializzati nel trasporto healthcare, dimostratisi sinora in grado di mettere a terra con reattività estrema azioni e interventi per assicurare la continuità del servizio.
La vera sfida da vincere, in questo "nuovo inizio", è proprio raccogliere la discontinuità epocale che stiamo attraversando come occasione per ripensare a fondo le logiche di business, ridisegnare i processi e introdurre soluzioni e approcci innovativi in modo strutturale e ragionato. E premere sull'acceleratore del Digitale per dare ulteriore impulso alla gestione integrata e sincronizzata dei processi interaziendali, coinvolgendo tutti i principali partner di filiera: fattore determinante per poter assicurare velocità, flessibilità e - in ultima istanza - affidabilità alla supply chain Healthcare nel suo complesso.

Daniele Marazzi
Consigliere Delegato, Consorzio DAFNE

Premessa 1

Il perimetro dell'analisi 2

Il contesto di riferimento 3

La stagionalità dei flussi 4

La caratterizzazione geografica dei flussi 5

La suddivisione per canale 6

Le temperature 7

L'impatto del Covid-19: un boost di innovazione per il futuro? 8

Premessa

Il presente documento, a cura di Damiano Frosi, Direttore dell'Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet" e Lorenzo Prataviera, Ricercatore dell'Osservatorio e Responsabile del Tavolo di Lavoro Healthcare, illustra l'analisi relativa alla quantificazione dei flussi del settore Healthcare in Italia, con l'obiettivo di evidenziare alcuni elementi importanti, sia in termini di impatto attuale sia in relazione agli sviluppi futuri.

Il settore è infatti caratterizzato da trend e cambiamenti significativi, e la logistica rappresenta un elemento chiave per garantire i livelli di servizio e sostenibilità necessari.

Tale analisi si colloca all'interno di un più ampio lavoro di studio della logistica del settore Healthcare, svolto all'interno di un Tavolo di Lavoro promosso dall'Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet", che ha come obiettivo (anche) quello di evidenziare il ruolo dei fornitori di servizi logistici per rispondere alle sfide del settore.

In generale si osserva una riduzione della densità di valore per alcune categorie di prodotti, i punti di consegna (farmacie) non gestiscono più solo farmaci, la logistica ospedaliera presenta opportunità di miglioramento in termini di efficienza, e l'innovazione tecnologica e digitale offre sempre maggiori possibilità per tracciare e dare visibilità sui flussi.

All'interno di questo tavolo di lavoro, è stato costituito un Gruppo di esperti, identificato con il nome di "Healthcare Expert Group" (HEG) – di cui Consorzio DAFNE fa parte – che ha contribuito alla Ricerca fornendo la propria esperienza e conoscenza sulle tematiche trattate e partecipando attivamente ai vari momenti di confronto.

Il perimetro dell'analisi

La filiera distributiva Healthcare in Italia si può rappresentare schematicamente con sei nodi che si articolano su quattro livelli, con i vettori specializzati che trasversalmente si occupano del trasporto primario per tutti i flussi in uscita dai depositi dell'industria e diretti verso gli operatori della distribuzione intermedia e le strutture sanitarie, ma sempre più anche raggiungendo direttamente le farmacie e i pazienti domiciliari.

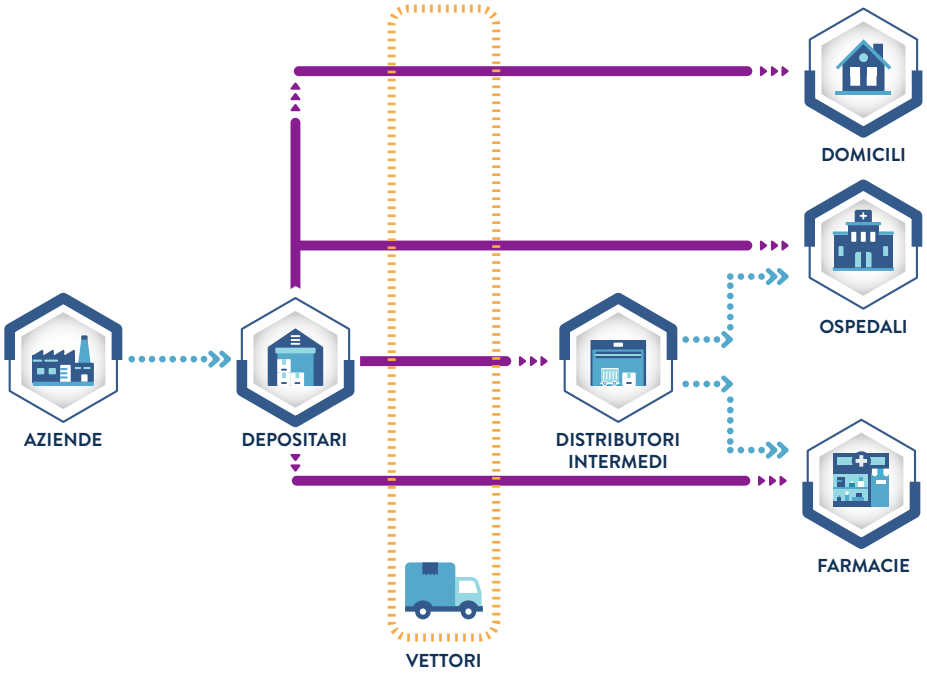

Figura 1. La filiera Healthcare con evidenziazione (in viola) dei flussi oggetto dell'analisi

L'analisi effettuata si concentra proprio sui flussi in uscita dai depositi dell'industria e, grazie alla preziosa collaborazione di tutti i principali vettori specializzati nel trasporto healthcare su scala nazionale, si basa sulla rielaborazione di dati che raggiungono una rappresentatività superiore al 90% nel perimetro d'interesse.

Figura 2. I principali Vettori Specializzati Healthcare a livello nazionale

Il contesto di riferimento

Il modello logistico nel mondo Healthcare è consolidato e basato su:

- un operatore logistico (denominato depositario), che gestisce i depositi e la distribuzione fisica per conto del cliente;
- il depositario a sua volta impiega cooperative per la movimentazione di magazzino e generalmente non ha una flotta di trasporto propria;
- il trasporto è realizzato da vettori specializzati e da una serie di operatori locali, spesso coordinati dal depositario;
- i depositari si distinguono per la gestione del magazzino e per la capacità di offrire servizi a valore aggiunto (ad es. etichettatura, officina farmaceutica, customer care).

Il settore è caratterizzato da un elevatissimo ricorso alla terziarizzazione della logistica (oltre il 90% per quanto riguarda le attività di magazzino, pressoché totale nel trasporto). L'approccio prevalente è quello di Strategic Outsourcing (83% dei casi analizzati), caratterizzato dall'affidamento a un fornitore di servizi logistici della gestione dell'intero processo logistico (includendo quindi sia le attività di magazzino che quelle di trasporto).

Il questionario inviato ai principali trasportatori attivi sul territorio nazionale (con un tasso stimato di copertura del mercato superiore al 90%) ha permesso di quantificare i flussi annui del settore Healthcare secondo diverse viste: spedizioni, colli, peso (Kg). Il confronto tra gli anni 2018 e 2019 mostra un aumento importante delle spedizioni (+5,5%), a fronte però di una riduzione del numero di colli gestiti (-2,4%), segno di una maggiore frammentazione della distribuzione. Dal punto di vista del peso, nel 2019 è stata superata la soglia delle 340.000 tonnellate gestite, registrando una crescita rilevante (+7,7%) rispetto al 2018.

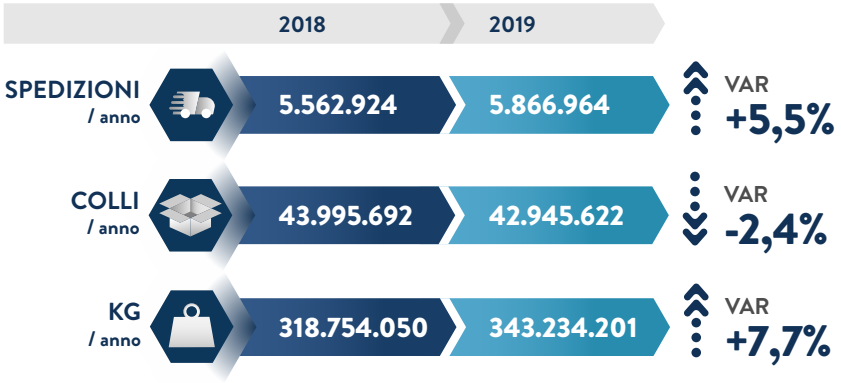

Figura 3. I flussi annui Healthcare in Italia in termini di spedizioni, colli e peso (2018 e 2019)

Di seguito sono illustrate alcune viste relative alla caratterizzazione dei flussi, in termini di stagionalità, caratterizzazione geografica, suddivisione per canale e per temperature. Tali viste sono poi replicate, con riferimento al primo quadrimestre del 2020, per offrire una prima valutazione dell'impatto del Covid-19 sui flussi del settore Healthcare in Italia.

La stagionalità dei flussi

La distribuzione dei flussi del settore Healthcare è caratterizzata da alcuni elementi di stagionalità molto rilevanti: nel corso del 2019 si sono registrati alcuni picchi, in corrispondenza dei mesi di febbraio/marzo, maggio, luglio e settembre/ottobre.

Confrontando i dati con il 2018 si riscontra che la stagionalità dei flussi è rimasta sostanzialmente invariata, pur registrando un incremento a febbraio ed aprile, e una leggera flessione a ottobre. È importante sottolineare come gli effetti di stagionalità della domanda risultino critici sia verso l'alto (poiché diventa più difficile trovare attori disponibili per il trasporto), sia verso il basso (che implica una peggiore saturazione dei mezzi).

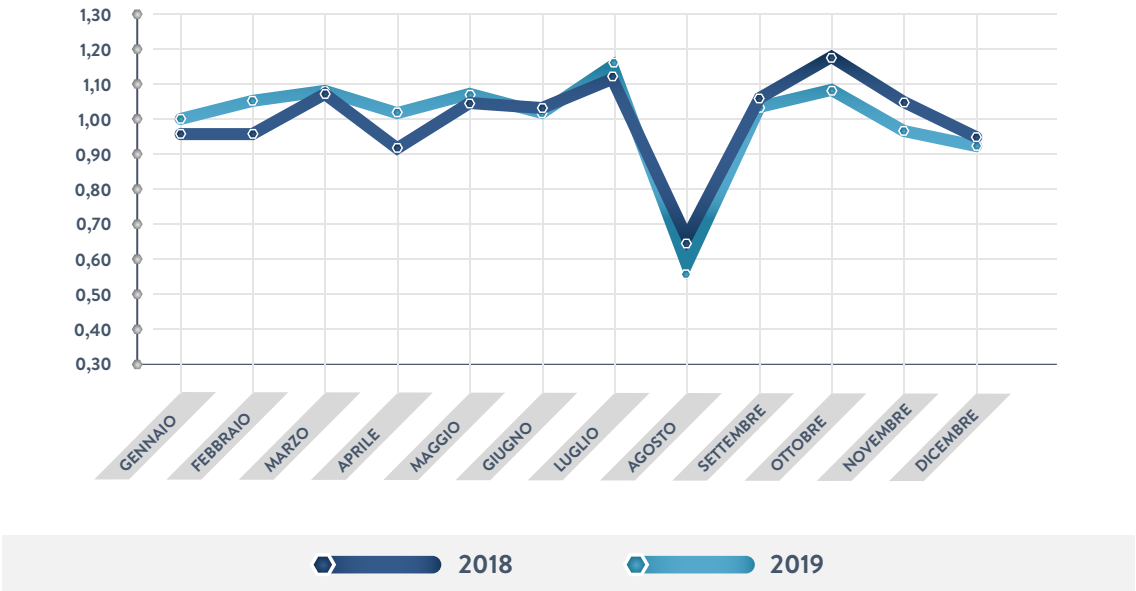

Figura 4. La stagionalità dei flussi Healthcare in Italia (2018 vs. 2019) - Unità di analisi: colli

La caratterizzazione geografica dei flussi

La Lombardia rappresenta il punto di origine per oltre i due terzi dei flussi (72%), seguita dalla regione Lazio (15,8%). Tali dati sono in linea con i modelli distributivi della maggior parte delle aziende farmaceutiche, caratterizzati dalla coesistenza di due centri distributivi (prevalentemente in Lombardia e Lazio, appunto), per servire rispettivamente le regioni settentrionali e centro-meridionali. Non si rilevano differenze significative tra 2018 e 2019 in termini di provenienza dei flussi.

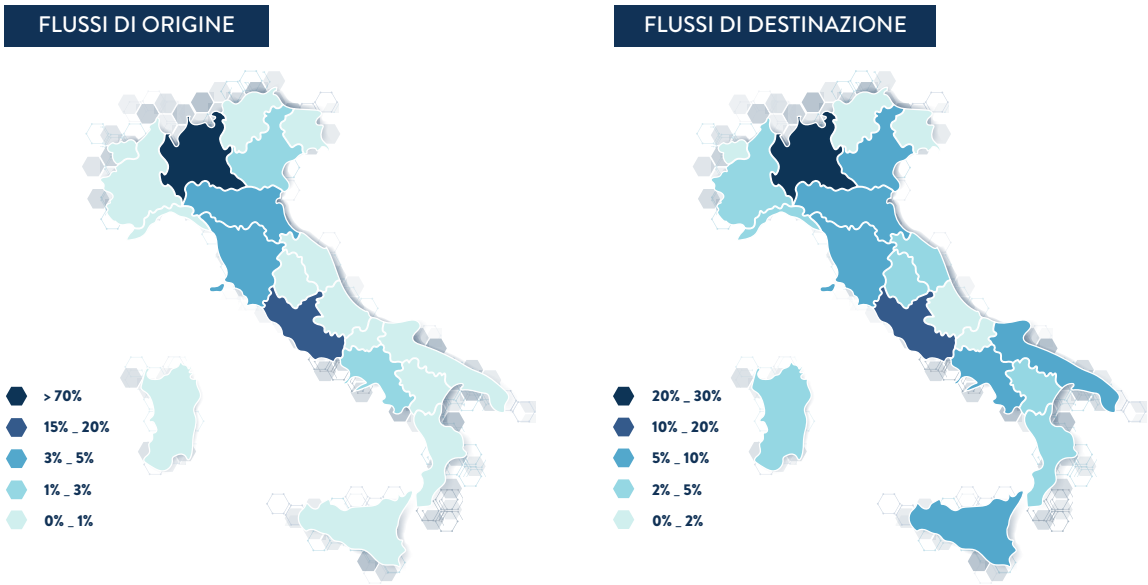

Figura 5. La rappresentazione regionale dei flussi Healthcare in Italia 2019 (Origine vs. Destinazione) – Unità di analisi: colli

Analogamente a quanto osservato in relazione all'origine dei flussi, l'assorbimento per regione è rimasto sostanzialmente invariato tra 2018 e 2019. Le prime regioni sono Lombardia, Lazio e Campania, in linea sostanzialmente con la distribuzione della popolazione sul territorio nazionale.

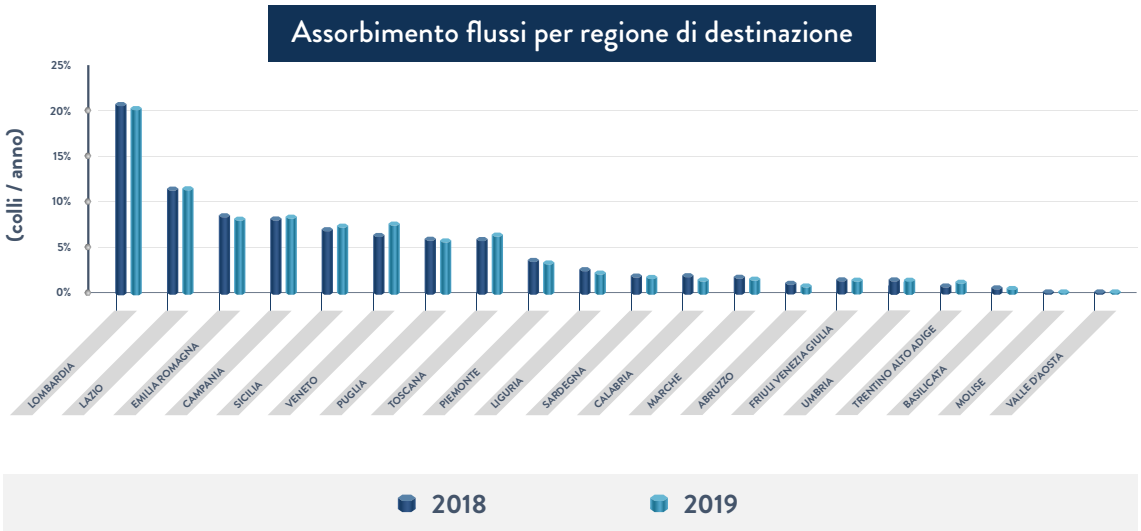

Figura 6. La caratterizzazione geografica dei flussi Healthcare in Italia (2018 vs. 2019). Unità di analisi: colli

La suddivisione per canale

Sono utilizzate diverse route-to-market che permettono di arrivare ai diversi punti di dispensazione, che possono essere farmacie, ospedali, case di cura, ma anche direttamente le case dei pazienti ("home delivery").

I flussi diretti verso gli ospedali costituiscono quasi la metà dei flussi complessivi, mentre la consegna a domicilio inizia ad assumere una rilevanza non trascurabile. Sono inoltre in crescita i flussi che raggiungono direttamente le farmacie dai magazzini dei depositari (25%), soprattutto rispetto a quanto avveniva fino a 10-15 anni fa (secondo la fonte "Pharma Supply Chain in Italia" [1] erano il 6% nel 2006 ed il 17% nel 2016).

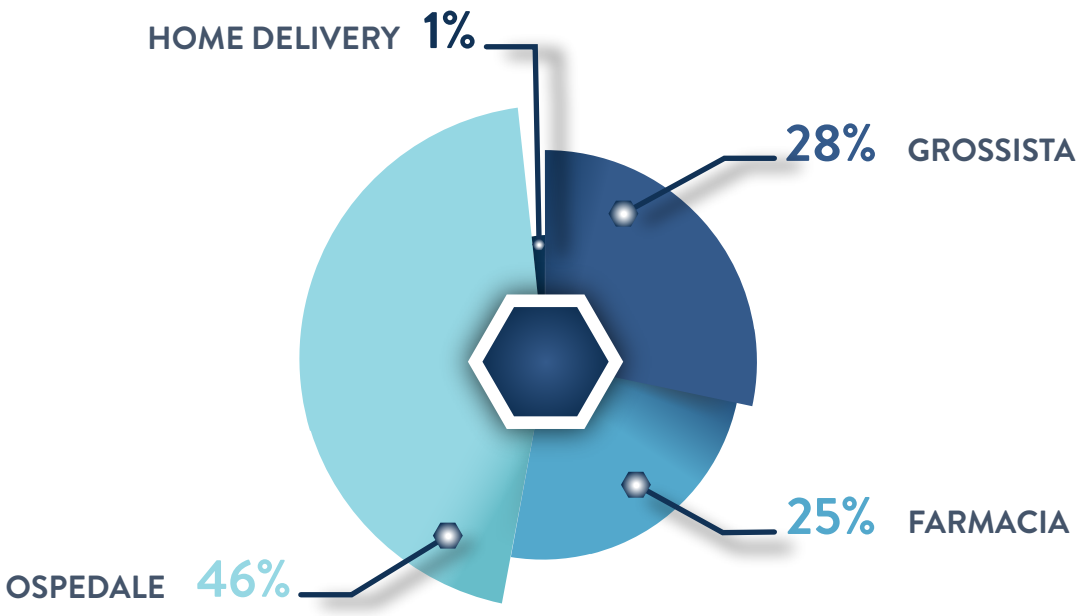

Figura 7. L'assorbimento per canale dei flussi Healthcare in Italia nel 2019 - Unità di analisi: colli

[1]. Dallari F., Baglio, M. Garagiola, E. (2017), "Pharma Supply Chain in Italia – Modelli distributivi e strategie di outsourcing" (2017), Tecniche Nuove: Milano.

Le temperature

Come "suggerito" dalla normativa, la maggior parte dei flussi viene gestita a una temperatura inferiore ai 25°. Tuttavia, i volumi gestiti a temperature più stringenti (2°-8°, e sotto zero) sono in crescita.
È stato registrato anche un incremento dell'interesse verso il trasporto a 15°-25°, conformemente con gli standard di distribuzione internazionali e le linee guida IATA[2].

Il tema delle temperature assume ulteriore rilevanza in relazione alla caratterizzazione dei diversi canali distributivi. Il canale ospedaliero, infatti, si sta differenziando sempre di più dal canale delle farmacie.

I prodotti destinati al canale ospedaliero sono tipicamente caratterizzati da alta densità di valore e condizioni di trasporto più stringenti (2°-8°, se non sotto zero); in uno scenario di mercato in cui il flusso destinato verso le farmacie include sempre più spesso altri prodotti, rispetto ai farmaci (es. baby food, integratori, cosmesi), la differenza tra i due canali sta diventando sempre più significativa.

> ***Servire ospedali (alto valore, 2°-8°) o farmacie (con integratori, baby food, cosmesi, ecc.) è completamente diverso. Condizioni di trasporto e/o stoccaggio che potrebbero andare bene per la farmacia potrebbero non essere adatte per l'ospedale***
>
> (Operatore Logistico)

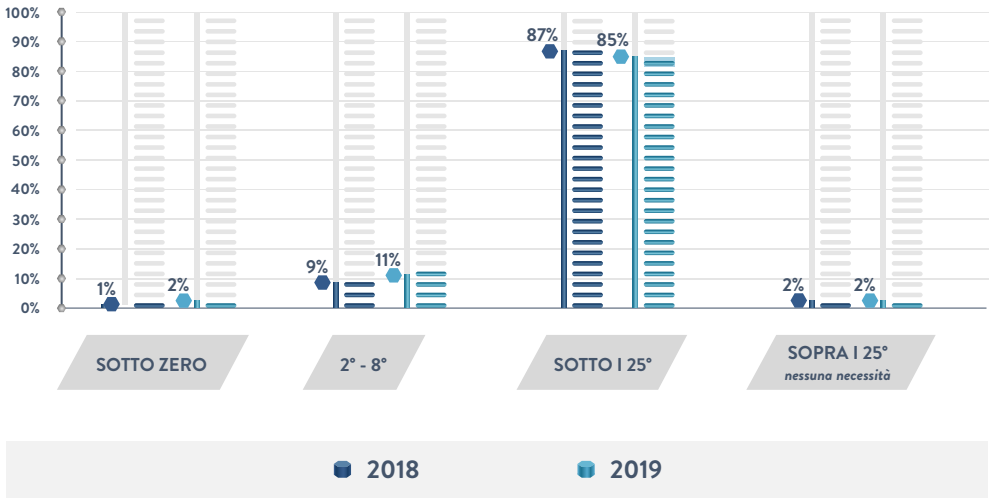

Figura 8. La suddivisione dei flussi Healthcare in Italia per range di temperatura (2018 vs. 2019 - Unità di analisi: colli

[2] International Air Transport Association

L'impatto del Covid: un boost di innovazione per il futuro?

Il primo quadrimestre del 2020 ha fatto registrare un'ulteriore crescita del numero di spedizioni rispetto agli anni precedenti (+5,5% rispetto al 2019) e una riduzione in termini di numero di colli (-1,7% rispetto al 2019), a conferma del trend già sottolineato di riduzione del numero di colli per spedizione. Continua invece a crescere il peso dei prodotti gestiti.

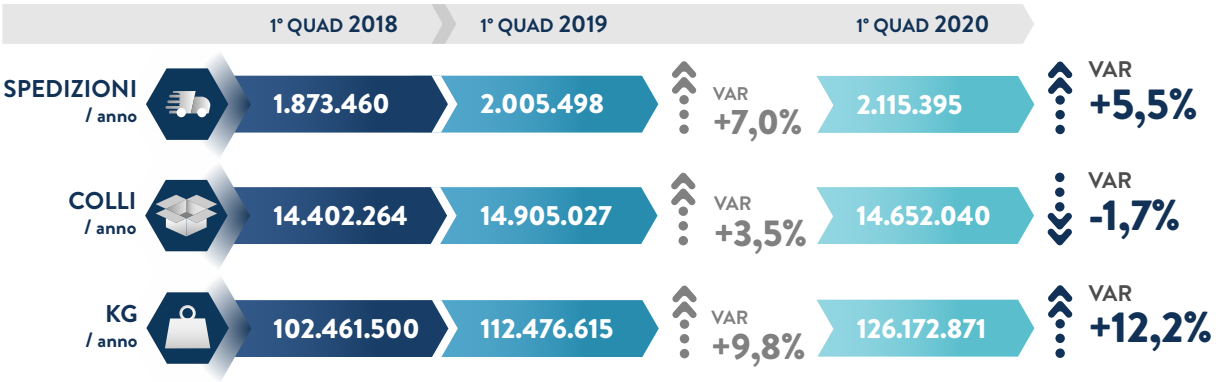

Figura 9. L'andamento del primo quadrimestre negli anni 2018 vs 2019 vs 2020 in termini di spedizioni, colli e peso

In relazione all'emergenza Covid-19, durante il picco dell'emergenza sanitaria (marzo 2020), si è registrato un incremento sensibile dei flussi gestiti (normalizzatosi poi nel mese di aprile). Nonostante la creazione delle zone rosse in Lombardia, la distribuzione dei flussi non ha subito scossoni, garantendo la continuità di fornitura.

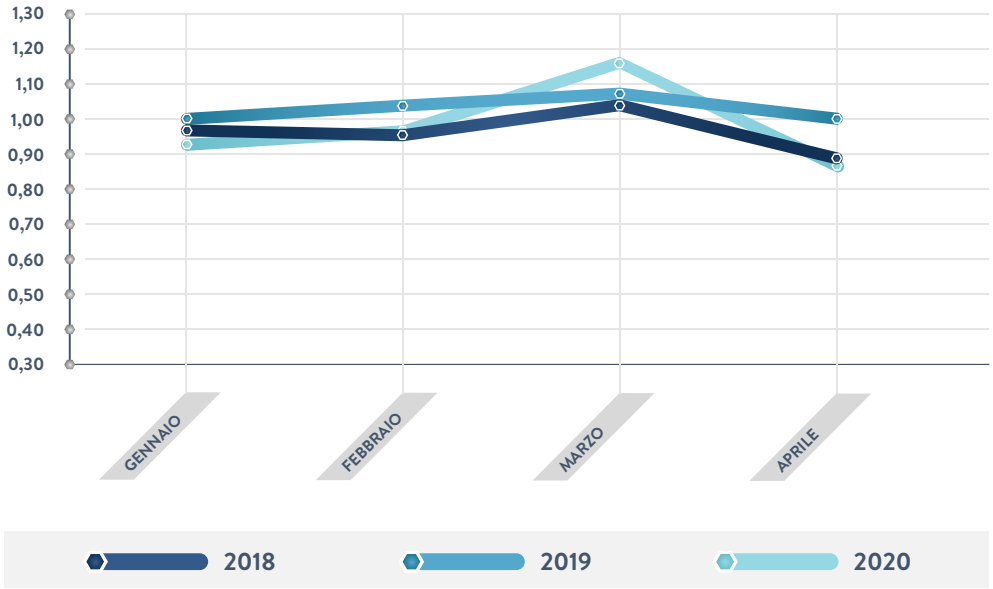

Figura 10. La stagionalità dei flussi Healthcare in Italia nei primi mesi dell'anno (2018 vs. 2019 vs. 2020) - Unità di analisi: colli

Si è diffusa una maggiore consapevolezza della rilevanza della logistica distributiva, rilanciando l'orgoglio di essere logistici

(Fornitore di servizi logistici)

Inoltre, l'emergenza sanitaria non si è tradotta in un cambiamento dei canali utilizzati per la distribuzione farmaceutica, confermando la rilevanza della consegna a domicilio. Sono emerse tuttavia diverse criticità per quelle aziende farmaceutiche caratterizzate da una concentrazione dei prodotti in un solo deposito, stressandone la necessità di ripensare i modelli di allocazione delle scorte.

In tal senso, l'emergenza Covid-19 ha evidenziato i possibili limiti di un modello bidimensionale costo-servizio, data la sempre maggior importanza di poter fare affidamento sulla resilienza della propria supply chain.

La resilienza dei sistemi può essere intesa sia in termini reattivi (come capacità di risposta), sia in termini proattivi (come capacità di adattamento). Diventa quindi fondamentale distinguere i cambiamenti legati alla «sola» emergenza, da quelli che invece rimarranno, o diventeranno, strutturali nel futuro.

Nel giro di poche ore abbiamo resettato i sistemi aziendali per rendere il magazzino dell'area laziale la destinazione primaria per oltre 30 stabilimenti nel mondo

(Azienda committente)

Vi sono stati segnali deboli importanti da cogliere. Per esempio, alcuni set di prodotti che in precedenza erano erogati solamente dagli ospedali, in alcune regioni sono stati distribuiti dalle farmacie

(Fornitore di servizi logistici)

Durante l'emergenza, le strutture ospedaliere hanno registrato rallentamenti e complicazioni, dovuti soprattutto al sovraccarico della forza lavoro all'interno degli ospedali.

In generale, la logistica ospedaliera presenta un elevato grado di complessità, dovuta ad ampiezza ed eterogeneità della gamma gestita, necessità di competenze molto specifiche, variabilità dei flussi ed elevata densità di valore dei prodotti movimentati.

In termini di modelli di approvvigionamento e gestione delle scorte, gli ospedali possono operare singolarmente e in autonomia, oppure terziarizzare le operazioni a fornitori specializzati. Il grado di terziarizzazione delle attività logistiche in ambito ospedaliero, pur raggiungendo l'8% nel 2020 rispetto al 4% riscontrato nel 2012, rimane tuttavia basso. I modelli di terziarizzazione esistenti sono infatti piuttosto limitati come diffusione e legati sostanzialmente al concetto di «area vasta».

Questi modelli prevedono in primo luogo la centralizzazione degli approvvigionamenti, seguita dall'accorpamento delle attività logistiche che vengono affidate a un operatore specializzato.

È tuttavia fondamentale svincolare i due concetti di terziarizzazione e centralizzazione, nonostante quest'ultima diventi condizione necessaria in caso di volumi non elevati.

Esternalizzare l'esecuzione delle attività logistiche consente alle strutture ospedaliere di riassegnare le proprie persone alla parte clinica, sgravandole delle responsabilità logistiche

(Azienda committente)

In termini di visibilità sui flussi, essa risulta complessivamente limitata, non solo in ambito ospedaliero. Per tutta la filiera Healthcare, tuttavia, la garanzia del rispetto della temperatura è fondamentale, ed esiste un tema imprescindibile di visibilità e controllo delle temperature. I committenti richiedono infatti sempre maggiore visibilità su quello che accade, andando oltre la presenza di certificazioni per avere un controllo in tempo reale lungo tutta la filiera.

Il respingimento/perdita di una spedizione dovuta al mancato rispetto delle temperature vale molto più del costo logistico della spedizione

(Azienda committente)

Sono state dunque identificate alcune direzioni di sviluppo future, volte principalmente ad affrontare la frammentazione delle informazioni tra i diversi nodi e attori della filiera. Esse sono basate principalmente su una crescente digitalizzazione della filiera, sfruttando le potenzialità offerte da tecnologie quali RFID e blockchain.

Tuttavia, sono sempre più diffuse soluzioni collaborative intese a ottimizzare scorte e approvvigionamenti a livello di filiera, così come l'impiego di materiali innovativi per il packaging. Questi ultimi sono stati proposti anche per garantire il mantenimento della temperatura (oltre alla compartimentazione di prodotti diversi) in caso di trasporto promiscuo.

Tuttavia, l'Edizione 2020 della Ricerca ha confermato – in linea con il 2019 – come il trasporto promiscuo rimanga un fenomeno sostanzialmente limitato, a causa principalmente dei vincoli normativi e delle difficoltà nello svolgere l'analisi dei rischi. In termini operativi, le principali criticità restano associate ai temi della visibilità e della tracciabilità dei flussi.

Se dunque il trasporto promiscuo risulta percorribile per aziende farmaceutiche strutturate con gamme molto ampie, la sensazione generale è che la filiera stia guardando in altre direzioni per migliorare l'efficienza dei propri processi, come ad esempio l'introduzione di pratiche collaborative per la pianificazione dei processi di riordino.

Lavorare in rete è un vantaggio per tutti

(Azienda committente)

Nota Metodologica

I flussi nella distribuzione farmaceutica relativi al 2018, 2019 e primo quadrimestre 2020 sono stati stimati a partire da un questionario per la raccolta dei seguenti dati: **i)** flussi annui per regione di origine; **ii)** flussi mensili per destinazione – raggruppamento per regione e canale; **iii)** flussi annui, suddivisi per temperatura. Tale questionario, sviluppato in collaborazione con Consorzio DAFNE, è stato compilato dai principali trasportatori attivi sul territorio nazionale, con un tasso di copertura pari al 90% del mercato complessivo. Inoltre, sono state svolte 3 interviste esplorative nella fase di sviluppo del questionario e 4 interviste di approfondimento a scopo di validazione e completamento dei risultati ottenuti.

Le dinamiche di terziarizzazione della logistica ospedaliera sono state esplorate mediante analisi di fonti secondarie e interviste a 6 aziende ed esperti del settore, che hanno permesso di studiare la distribuzione di farmaci, dispositivi e beni economali agli ospedali e di stimare il relativo grado di terziarizzazione.

Infine, le possibili sinergie cross-settoriali e le soluzioni digitali a supporto di tracciabilità e visibilità sono state indagate mediante analisi di fonti secondarie e 16 interviste e casi studio con aziende del settore.

L'Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet"

L'Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet" nasce nel 2011 con l'obiettivo di studiare, in tutte le sue declinazioni, l'evoluzione del mercato italiano dell'outsourcing delle attività logistiche, dalle decisioni di outsourcing di tipo strategico a quelle di tipo tattico.

Accanto alla misurazione quantitativa del fenomeno, l'Osservatorio intende rappresentare un tavolo permanente di analisi critica e discussione sul ruolo di innovazione che l'ecosistema dei fornitori di Contract Logistics può costituire per la diffusione di pratiche di eccellenza nella gestione della logistica e della supply chain.

Il team di lavoro dell'Osservatorio

Marco Melacini, Responsabile Scientifico | Andrea Fossa, Responsabile Scientifico | Damiano Frosi, Direttore | Elena Tappia, Direttore | Lorenzo Prataviera, Ricercatore senior e Responsabile del Tavolo di Lavoro Healthcare | Alberto Curnis, Ricercatore | Tiziana Modica, Ricercatore | Emilio Moretti, Ricercatore | Maria Pavesi, Ricercatore | Luca Viganò, Ricercatore

Il Consorzio DAFNE è una community B2b no-profit costituita nel 1991 con l'obiettivo di favorire lo sviluppo, la promozione e la diffusione di soluzioni digitali a supporto dell'intero ecosistema della Salute, umana e animale.

L'ecosistema del Consorzio oggi coinvolge oltre 800 organizzazioni: Aziende Healthcare (farmaci, nutraceutici, dispositivi medici, prodotti per la salute, ...), Distributori Intermedi, Concessionari, Depositari, Strutture Sanitarie private oltre, naturalmente, alla totalità degli Enti afferenti al Servizio Sanitario Nazionale (collegati per tramite del nodo ministeriale – NSO).

Con una transizione intrapresa a partire dal 2018, il Consorzio DAFNE ha ampliato il proprio portafoglio di attività rivolte all'ecosistema, proponendosi oggi come autentico motore per la promozione dell'Innovazione Digitale nella filiera estesa della Salute.

Il Consorzio si pone quindi come un aggregatore trasversale, plurale e inclusivo per gli attori dell'ecosistema della Salute e le Istituzioni, realizzando la governance necessaria a favorire l'efficace introduzione dell'innovazione digitale nell'intera filiera Healthcare.

CONSORZIODAFNE.COM

Sede Legale

c/o Studio LTA | Via G. Leopardi 7 | 20123 Milano

C.F. 01997160120 | P.IVA 04883250484 | consorziodafne@legalmail.it | info@consorziodafne.com