

UNA NUOVA SUPPLY-CHAIN PER IL PHARMA

Il settore farmaceutico italiano è oggi alle prese con una serie di problemi di riassetto il cui obiettivo è duplice: migliorare il sistema delle efficienze al suo interno e nell'indotto e conseguire riduzioni di costo. L'area più importante in cui questi obiettivi appaiono possibili è quella della supply-chain che nel settore risulta particolarmente complessa.

Di queste tematiche e problematiche si è discusso durante un evento organizzato dall'Istituto di Ricerca Internazionale intitolato 'La supply chain nel settore farmaceutico: come ottenere efficienza e ottimizzare i costi'.

I PLAYER DELLA FILIERA

Alcuni numeri sui dimensionamenti in campo. I produttori di farmaci, quelli che stanno all'inizio del processo logi-

stico, sono più di 450; depositari e concessionari sono 180 ma una decina esprimono la gran parte del mercato; i grossisti o distributori intermedi sono più di 250; poi ci sono 16.645 farmacie, Asl e 2.300 tra ospedali pubblici e privati (questi ultimi sono un migliaio di cui il 10% in convenzione). In termini di volumi il business espresso dal farmaco è stimato in circa 12,7 miliardi di euro (solo farmaco etico), di cui 11,1 verso il pubblico e il resto verso gli ospedali. Il sistema è chiamato a gestire 570 milioni di unità o pezzi l'anno. E' attorno a questi soggetti e

alla Pubblica Amministrazione, in quanto ente di regolazione del settore, che vanno ricercati i fattori di miglioramento di cui si diceva. L'industria che sviluppa e produce ha esigenze diverse da quelle del sistema distributivo, sia esso primario o secondario, così come gli ospedali e le Asl, che stanno acquisendo un ruolo crescente in termini di capacità di condizionamento del mercato.

DA DISTRIBUTORE A PARTNER

Il gruppo Comifar è uno dei soggetti più importanti della distribuzione intermedia con una quota di mercato di circa il 20%. Per questa figura l'evoluzione in corso è quella di passare da semplice operatore di trasporto a partner di servizio globale in grado di incidere a monte sulla riduzione del time to market e sui processi di forecasting, che rappresentano due dei punti chiave della gestione strategica e operativa della produzione. Per Michele Palumbo, responsabile delle operation della società, i mutamenti allo studio sono parte di un'evoluzione che interessa sia la domanda sia l'offerta.

Per quanto riguarda la domanda al retail sono richieste maggiore professionalità, disponibilità e flessibilità, per effetto di una crescita della capacità e delle opportunità di scelta del consumatore e quindi una maggiore attenzione alle informazioni, di cui Internet e altri media sono cassa di risonanza.

Per quanto riguarda l'offerta, invece, l'evoluzione è più complessa e ha ricadute anche sulla natura degli investimenti industriali e tecnologici. Infatti vi è in primo luogo l'esigenza di migrare da un'attività di produzione legata alla chimica fine a una molto correlata alla ricerca, soprattutto biotecnologia, dove è critico sia il time to market sia la capacità di fare previsioni.

DA 'PUSH' A 'PULL'

Parallelamente si assiste all'evoluzione del modello di offerta da Push a Pull, come ripercussione sulla supply-chain della crescente capacità di scelta del

consumatore, senza dimenticare le istanze del farmacista in termini di completezza di gamma, di livello di servizio, di servizi a valore aggiunto tra cui un ruolo importante spetta all'informatica. Oggi il 90% delle transazioni avviene in forma elettronica e anche tale fattore spinge il processo di concentrazione in atto nel settore della distribuzione intermedia che è totalmente terziarizzata, così come è terziarizzata la gran parte delle attività del settore per ragioni di costo (84%), tempi di servizio brevi e affidabili (60%), flessibilità operativa (55%), standard qualitativi (50%), conoscenza del business (35%) e qualità delle consegne (30%), stando alle indicazioni di una ricerca di Sda Bocconi.

Ma un reale salto qualitativo in avanti si avrà solo nel momento in cui si riuscirà a integrare la complessità, ossia a creare un link tra Scm (quindi offerta), Crm (domanda) e Plm (prodotto). Ma non solo, sarà sempre più importante l'integrazione tra flussi fisici (ad esempio continuità della catena del freddo) e flussi informativi, con diffuso utilizzo della trasmissione informatica (per l'intero ciclo dell'ordine) e con una maggiore attenzione al bilanciamento dei flussi finanziari legati alla chiusura del ciclo attivo e passivo. Insomma c'è molto lavoro da fare e molti gli spazi entro i quali manovrare; in ogni caso il messaggio di sintesi è che occorre maggiore collaborazione in considerazione della sempre più stretta interdipendenza tra gli operatori della catena del pharma.

IL CASO ROCHE

Così come gli attori della distribuzione hanno le loro carte da giocare altrettanto possono fare le industrie. Roche è un esempio di totale trasformazione del processo di supply-chain, ripensato in funzione di una pianificazione delle scorte e della produzione come risultato di un affinamento a monte del forecasting. Si è trattato di una 'gimcana' di natura internazionale che ha coinvolto 4 stabilimenti e 16 affiliate, distribuiti in 16 Paesi, sui quali si è in qualche modo intervenuto per dare totale visibilità al processo di pianificazione delle quantità. In altri termini, osserva Paolo Rampichini, project manager europeo per il supply planning, la società ha affrontato tre sfide:

gestire la complessità del cambiamento in un'organizzazione multinazionale e interfunzionale; stabilire maggiore trasparenza e incoraggiamento alla collaborazione; garantire la transizione dalla fase di progetto a quella di regime con l'obiettivo di migliorare la performance a medio e lungo termine. Non ci si è voluti limitare a implementare un nuovo sistema informatico ma si è inteso rivedere tutta l'organizzazione definendo nuovi ruoli, nuovi processi e nuovi indicatori di performance, chiaramente in un'ottica

di supply-chain. Per rispondere adeguatamente alle sfide, aggiunge Gianfranco

Marotta, project manager europeo per il demand planning, si è agito su tre priorità:

coinvolgimento sin

dalla prima fase

del ruolo chia-

ve a livello di casa

madre, affiliate e stabilimen-

ti; costruzione di un network

generale per incrementare la traspa-

renza e la collaborazione tra gli attori della

supply-chain; definizione di un piano di misure per

una transizione naturale dalla fase di progetto a

quella di regime completo di tempificazione. Il pro-

cesso è in corso di completamento. I due esponenti

hanno evidenziato, come risultati già tangibilmente

raggiunti a livello globale, la riduzione del 33% nei

giorni di copertura delle scorte e un miglioramento

nell'indice di forecast accuracy di oltre l'80%.

ZAMBON: LA COLLABORAZIONE E' FONDAMENTALE

Zambon, la piccola multinazionale italiana del farmaco (realizza in Italia il 28% del suo fatturato che nel 2003 è stato di 459 milioni di euro), è ricorsa addirittura al marketing per promuovere al suo interno la supply-chain e i relativi benefici, con un approccio che prevede un commitment top-down e un'implementazione bottom-up in tre step: inizialmente tra le diverse funzioni aziendali, verso clienti, fornitori e partner logistici nel medio periodo e poi in un periodo più lungo anche la competizione tra filiere.

Questi gli obiettivi principali indicati da Corrado Ratti, responsabile per la logistica: portare sotto controllo il livello di stock e quello di servizio, avviare un processo di collaborazione intra-aziendale su queste tematiche. E' stato implementato un pro-



gramma per la gestione collaborativa delle previsioni di vendita e della pianificazione dei rifornimenti che ha consentito, quasi di botto, di ridurre lo stock del 15% e il lead time del processo del 60%. Le successive fasi del programma contemplano numerosi indicatori di performance, un elemento costante di tutto il nuovo modello organizzativo della supply-chain.

LA VOCE DEI FORNITORI DI TECNOLOGIE

All'evento di IIR i fornitori di tecnologie hanno soprattutto insistito sul ruolo e gli impatti attesi dall'introduzione della Rfid sui processi e sistemi logistici-produttivi settoriali.

E così ha fatto Sap che si considera all'avanguardia nella fornitura di soluzioni software nell'industria farmaceutica italiana: otto delle prime dieci e più della metà delle prime trenta usano suoi prodotti a supporto dei processi amministrativi e logistici.

La legislazione relativa ai bollini sulle confezioni dei farmaci obbliga a un profondo ripensamento di tutta la loro gestione, assegnando all'identificazione automatica un ruolo fondamentale, se ben applicata.

informatico con i business partner; con la terza fase si realizza l'integrazione completa, con utilizzo dei dati letti anche per decisioni di business. La Purdue Pharma è un produttore americano del pharma che sta lavorando insieme a Sap sull'adozione

della tecnologia Rfid. C'è una

compliance da rispettare, in questo caso la richiesta di Wal Mart, vale a dire usare entro il 2006 i tag su pallet e casse, ma Purdue ha fatto sapere che l'innovazione risponde anche all'obiettivo di miglioramento del business e della sua crescita in futuro. Dal canto suo Sap si dichiara dell'avviso che l'adozione dei chip Rfid riduce tempi e costi e aiuta a lavorare in modo più efficiente perché tutte le informazioni importanti possono

essere inserite sul tag, disponibili per elaborazioni successive, utilizzabili nei processi di business, lette

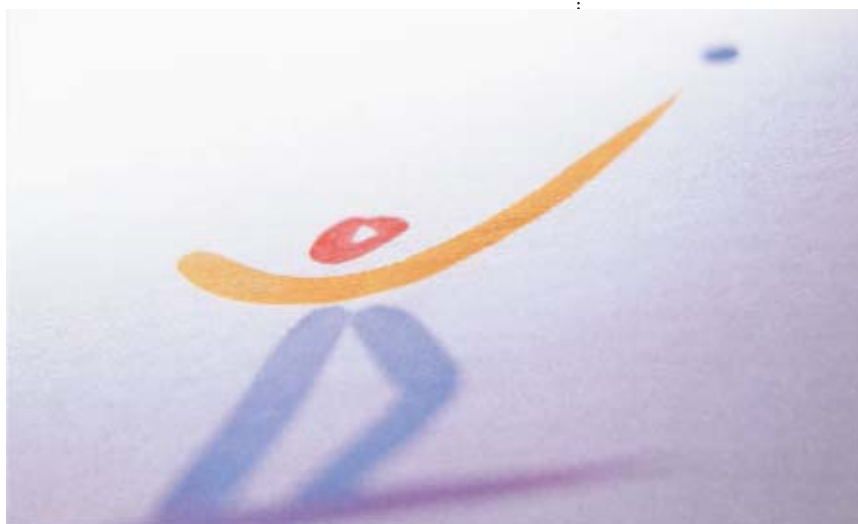
anche in condizioni difficili. Concetti ribaditi anche da Pietro Todescato, vice presidente Datalogic, che si è soffermato a illustrare i vantaggi delle soluzioni wireless in un contesto distributivo.

Datalogic vanta 18 anni di 'eccellenza' nelle applicazioni Rfid nel manufacturing, nel controllo di processo e nella logistica

grazie alla collaborazione con Escort Memory Systemes, azienda americana di cui ha il controllo, e una gamma completa di unattended scanning systems e di handheld readers. I sistemi Rfid, ha ricordato infine Attilio Ragusa di Assist Consulting, sono ancora in una fase di messa a punto: tuttavia è necessario cominciare a formulare una propria politica, poiché si tratta di una tecnologia

che potenzialmente può supportare un salto di performance notevole del settore farmaceutico sia a livello di supply-chain sia di R&S e sia dei processi di erogazione al paziente. ●

Carlo Tata



Giulio Folgarait, Scm business consultant di Sap Italia, ha identificato tre step di avvicinamento alla soluzione completa: la prima fase è quella della gestione fisica dell'etichetta; con la seconda si abilita la collaborazione, ovvero il tracking e lo scambio