

Quando la logistica SALVA LA VITA

Innovazione tecnologica e organizzativa per una filiera in profonda trasformazione, la logistica del farmaco. Nuovi competitor sul mercato, disintermediazione distributiva e vincoli normativi sempre più stringenti impongono nuove strategie di sviluppo, investimenti digitali, competenze verticali e trasversali e formazione continua.

Quella del Pharma è una filiera distributiva che deve sottostare a standard di qualità molto elevati, poiché stocca, trasporta e distribuisce prodotti destinati a ospedali, case di cura, farmacie e domicili di persone malate (si veda in proposito anche l'intervista a

pag. 24, n.d.r.). Questo comporta una consapevolezza del lavoro superiore all'ordinario, da supportare con una cultura diffusa, sistemi digitali e competenze specifiche che si formano con programmi mirati e, sul campo, con l'affiancamento e l'esperienza. La normativa stessa impone che tutto il personale

che opera nella distribuzione del farmaco debba essere "addestrato in relazione ai propri compiti" e che possieda "capacità ed esperienza" adeguate. Così, assieme al mercato, anche le competenze sono in continua evoluzione per garantire una risposta efficace all'aumento di complessità.





PHSE, IT cruciale per tracciare i processi

Negli ultimi 5 anni la divisione IT di PHSE è stata potenziata con nuove professionalità, passando da due a cinque addetti, con un ingegnere gestionale, uno sviluppatore di App e un programmatore informatico esperto del settore. Cresce infatti la necessità di progettare, implementare e mantenere sistemi informativi digitali, che colleghino e traccino le attività (stoccaggio, trasporto e distribuzione) e i rapporti con i clienti e consentano un primo intervento nella manutenzione dei sistemi automatizzati dei magazzini. Gli hub distributivi di Lodi e Roma sono infatti dotati di sorter (nastri trasportatori che selezionano automaticamente i colli a temperatura +2/8°C) e di tecnologia RFID (identificazione a radiofrequenza) con cui tracciare in modo rapido e sicuro e non più semi-manuale gli invii ai magazzini regionali. «Il sorter o un palmare RFID legge in modo automatico e massivo le etichette dei prodotti, riducendo i tempi e i rischi di errore. Questo sistema è un esempio del lavoro di progettazione e implementazione del nostro reparto IT», specifica Paolo Gagliardi, Head of Quality.

Distribuzione farmaceutica: L'esperienza di PHSE

Le divisioni Operations (Distribuzione), Qualità, HR e Information Technology (IT) collaborano insieme in PHSE per garantire la massima qualità nei flussi logistici fino alla consegna finale (ospedali,

case di cura, veterinari e domicilio per conto di Asl e farmacie). PHSE è una multinazionale italiana, specializzata nel trasporto e consegna di farmaci a temperatura controllata, con due hub a Lodi e a Roma, 12 magazzini, 386 furgoni di proprietà coibentati e refrigerati a doppia temperatura e oltre 400



«Grazie a standard uniformi, garantiamo il rispetto delle normative e delle migliori procedure per gestire l'ordinario e lo straordinario»

Paolo Gagliardi

HEAD OF QUALITY DI PHSE

dipendenti in Italia. È presente anche all'estero grazie ad alcune acquisizioni internazionali in UK, India e Brasile tra il 2021-2022. Tempestività, velocità, integrità dei colli e corretta conservazione dei farmaci sono sfide quotidiane per la logistica del Pharma, che PHSE affronta con una strategia precisa: personale, veicoli e magazzini diretti. «In questo modo ci assicuriamo la standardizzazione e il monitoraggio dei processi in tutta Italia, nonostante le caratteristiche e criticità territoriali, che vengono affrontate dai Logistics manager locali. Grazie infatti a standard uniformi, garantiamo il rispetto delle normative e delle migliori procedure per gestire l'ordinario e lo straordinario», spiega Paolo Gagliardi,

Head of Quality di PHSE. Una delle prerogative del Controllo qualità è infatti quello di prevenire i rischi con una accurata analisi e con la predisposizione di piani per minimizzarli e di “Piani B” in caso di emergenze nelle richieste e imprevisti sulla strada. A tale scopo si rende necessaria una stretta collaborazione della Qualità con le Operations non solo per monitorare, ma anche per anticipare anomalie e problematiche e gestire la complessità senza irrigidire i flussi logistici né creare ritardi. PHSE sta iniziando anche a sperimentare software di Intelligenza artificiale e di machine learning in chiave di sostenibilità, ottimizzando i percorsi e abbattendo insieme i livelli di CO2.

Manuale del trasporto per competenze sempre aggiornate

Inoltre, è stato costituito un Gruppo permanente di lavoro tra Operations, Qualità, HR e Information Technology (IT), per mettere a punto un manuale congiunto di buone pratiche per fornire formazione accurata e costante a tutti i driver, magazzinieri e logistici. C'è infatti una forte attenzione al ruolo delicato di autisti che trasportano prodotti sensibili e che entrano in contatto anche con il paziente, nelle consegne a domicilio. «Tutto lo sforzo logistico di staff si deve poi concretizzare nei comportamenti dell'autista, che per noi è una figura chiave sia in termini di qualità e sicurezza, sia di relazione e reputation presso il cliente/paziente. Dev'essere educato, presentarsi in modo decoroso, non essere sbrigativo, ascoltare e raccogliere feedback da trasmettere a noi.

A monte, deve garantire l'integrità del farmaco, con la corretta gestione del veicolo a doppia temperatura +2/8°C e +15/25°C. Per gestire tutti questi aspetti, sia tecnici che relazionali, serve una formazione secondo standard elevati», aggiunge Mattia Scoglio, Head of Distribution & Network di PHSE. Così, con riunioni mensili, in questo tavolo di lavoro congiunto la prima linea manageriale e i responsabili delle piattaforme regionali valutano le performance aziendali sui Kpi di monitoraggio, analizzano gli eventi positivi e negativi e operano una costante revisione dei processi. Con un lavoro sinergico di ottimizzazione, che tiene conto dei vincoli normativi, della sicurezza e della qualità, vengono decise le buone pratiche da trasmettere alla base con delle “Town Hall”, riunioni plenarie che si terranno entro la fine del 2024 nelle 14 piattaforme distributive, con i responsabili di filiale, gli operatori (logistici e magazzinieri) e gli autisti della zona. «L'obiettivo è trasmettere know-how aziendale sulle attività da svolgere, sul valore e il perché della criticità di un lavoro che necessita di rispettare rigide procedure per garantire sicurezza e tempistiche, ma anche supporto da parte nostra in caso di problematiche. Il manuale delle buone pratiche è infatti dinamico, perché oltre alla normativa e ai comportamenti standard, fornisce un prontuario con le azioni da compiere in sequenza in caso di anomalie ed emergenze. Le procedure da seguire sono frutto di un costante confronto interno tra competenze, esperienza sul campo, normative e criteri ingegneristici di ottimizzazione», precisa Scoglio.



«Tutto lo sforzo logistico di staff si deve concretizzare nei comportamenti dell'autista, che per noi è una figura chiave sia in termini di qualità e sicurezza, sia di relazione e reputation presso il cliente/paziente»

Mattia Scoglio

HEAD OF DISTRIBUTION & NETWORK DI PHSE

Distribuzione intermedia: la voce di Unico - La farmacia dei farmacisti

Il settore della distribuzione farmaceutica si trova di fronte a numerose sfide, determinate da un mercato sempre più complesso, competitivo e globalizzato.

Di conseguenza la distribuzione intermedia, quella dei grossisti che acquistano i farmaci dalle case farmaceutiche e li distribuiscono alle farmacie o per conto delle Asl, ha sempre più bisogno di competenze strutturate e variegate per gestire l'evoluzione del mercato. «La distribuzione farma-

I NUMERI DEL CAMBIAMENTO

Nel settore della distribuzione farmaceutica aumenta la concorrenza, nascono nuovi business model, come l'e-commerce, si rafforzano le catene di farmacie e si sfumano i ruoli delle tradizionali categorie di operatori lungo la filiera, come effetto di una crescente disintermediazione. Inoltre, elementi di natura macroeconomica, come il costo dell'energia e del denaro, impattano, seppur in modo differente, sui vari attori della filiera, tutto questo in un mercato estremamente regolamentato. I primi effetti quantitativi del cambiamento sono raccolti nella ricerca "Logistica distributiva Healthcare" del Consorzio Dafne, in collaborazione con l'Osservatorio Contract Logistics del Politecnico di Milano, che da 5 anni monitora l'andamento della Logistica del Pharma. In particolare, aumentano le consegne dirette alle farmacie: nel 2023 i colli sono stati il 35% del totale, contro il 30% del 2022 e il 25% del 2018. Diminuiscono invece le consegne ai grossisti, che rappresentano il 27% del totale dei colli (contro il 28% di 5 anni fa). Il 45% delle spedizioni oggi è diretto alle farmacie e solo il 12% ai grossisti, ma sono colli più pesanti (rappresentano il 31% dei chilogrammi contro il 24% delle farmacie), segno della parcellizzazione delle consegne che non passano dai grossisti.

ceutica è complessa, fortemente regolamentata e ha caratteristiche peculiari. Per poterla gestire con successo, in primo luogo è essenziale possedere una consolidata conoscenza del settore, intercettare le tendenze e le innovazioni per rimanere competitivi sul mercato. Per esempio, è necessario conoscere le esigenze delle farmacie per accompagnarle nel loro percorso di evoluzione quali presidi sanitari di prossimità e offrire i migliori supporti e strumenti a beneficio della collettività. Noi partecipiamo a sessioni formative per i farmacisti, perché comprendano da vicino le attività, strettamente interconnesse, di ciascun attore della filiera e, io stessa, in un master rivolto a farmacisti illustro la realtà della distribuzione intermedia», racconta Chiara Scudeletti, Direttore Affari Regolatori di "Unico - La farmacia dei farmacisti" e relatrice del Master universitario "Pharmacy Management" - Università Cattolica del Sacro Cuore di Roma. Anche la persona responsabile di un magazzino per il settore farmaceutico dev'essere, per legge, laureata in Farmacia o

Chimica e Tecnologia Farmaceutica (CTF). Poiché sovrintende a tutte le attività svolte nei magazzini e ne è responsabile legalmente, deve conoscere funzionamento e dinamiche della filiera del Pharma.

Competenze logistiche e commerciali

Nel comparto sono sempre più presenti figure e competenze sia tecniche sia gestionali per soddisfare esigenze normative, logistiche, informatiche e commerciali in evoluzione. Le farmacie del territorio richiedono consegne capillari in tempi rapidissimi, con un "lead time" di ordine/consegna di 3 ore,



da 1 a 4 volte al giorno. «Per poter essere così rapidi servono magazzini automatizzati dotati di sorter e sistemi informativi avanzati connessi in tempo reale a quelli della farmacia per assicurare la ricezione e l'elaborazione immediata degli ordini. Quindi servono competenze ingegneristiche e gestionali per la migliore pianificazione possibile del giro di consegne quotidiano, che viene definito dai nostri logistici in base a tutta una serie di variabili, compresa la saturazione dei veicoli per ridurre tempi e consumi», precisa Scudeletti. Il business model di Unico prevede per esempio l'esternalizzazione dei mezzi di trasporto, ma è in capo ai suoi ingegneri e Logistics manager la pianificazione delle consegne.

Un settore così veloce e competitivo richiede anche solide capacità manageriali, di problem solving, proattività e orientamento al cliente, proprio per proporsi come partner delle farmacie che, a loro volta, stanno cambiando pelle con sempre più servizi di prossimità, come la prenotazione di esami e prestazioni di prima istanza. «Come società di farmacisti siamo nati con la missione di fornire servizi

«È necessario conoscere le esigenze delle farmacie per accompagnarle nel loro percorso di evoluzione quali presidi sanitari di prossimità e offrire i migliori supporti e strumenti a beneficio della collettività»

Chiara Scudeletti

DIRETTORE AFFARI REGOLATORI
DI "UNICO - LA FARMACIA DEI FARMACISTI"

ai nostri clienti, ma poiché la loro stessa funzione evolve, anche noi come fornitori dobbiamo adeguarci al cambiamento in corso. Il servizio di e-commerce che anche molte farmacie offrono al cittadino, infatti, e gli approvvigionamenti diretti presso la produzione, stanno erodendo quote di mercato alla distribuzione intermedia. Inoltre, l'attività del distributore intermedio è caratterizzata da margini commerciali ridotti e costi operativi rilevanti; per questo, la capacità di gestire efficacemente il circolante è un requisito fondamentale», spiega Scudeletti. La manager sottolinea anche l'importanza di sviluppare competenze trasversali e relazionali, per gestire con successo le interazioni con i molteplici stakeholder: fornitori, clienti, autorità regolatorie e altri partner commerciali, oltre alle istituzioni e al Servizio sanitario nazionale e regionale. «La normativa di settore prevede anche controlli periodici da parte delle autorità. Serve una stretta collaborazione con loro, anche in caso di criticità derivanti da ritiri dal mercato di prodotti o dall'irreperibilità di medicinali, che devono essere adeguatamente affrontati insieme», conclude Scudeletti.

Consorzio Dafne: serve collaborazione

Il Consorzio riunisce il 90% della filiera della Supply Chain farmaceutica: produttori, depositari (operatori logistici che gestiscono i magazzini dell'azienda produttrice, gestiti da cooperative, che offrono servizi a valore aggiunto come etichettatura, officina farmaceutica, Customer Care); vettori specializzati e distributori intermedi (grossisti), che in genere esternalizzano gestione del magazzino e trasporto. Dafne nasce con l'obiettivo pionieristico e visionario di favorire il dialogo digitale già nel 1991, per connettere i grossisti con l'industria. Crea infatti già allora un gruppo d'acquisto con un solo fornitore tecnologico con una piattaforma unica, per scambiarsi ordini e disponibilità delle merci con le case farmaceutiche. Quindi, negli ultimi 5-6 anni, il Consorzio ha una ulteriore evoluzione, spingendo gli operatori a una maggiore interconnessione per superare insieme alcune criticità, come quelle dei picchi e dei cali legati alla stagionalità. Nel 2018 il Consiglio di Amministrazione decide infatti di affidare la strategia di sviluppo a un ingegnere gestionale, ricercatore del



Politecnico di Milano, proprio per favorire la collaborazione tra gli attori della filiera in ottica "win-win". «Ho portato con me due persone sempre provenienti dal mondo del Politecnico e della ricerca, per sviluppare un clima più associativo e abbiamo iniziato a gestire, sulla base delle richieste degli associati, dei gruppi di lavoro precompetitivi per trovare soluzioni comuni alle difficoltà operative del settore. Come? Parlandosi, mettendosi nei panni dell'altro e venendosi reciprocamente incontro», spiega Daniele Marazzi, Consigliere Delegato del Consorzio Dafne. Collaborare tra operatori della filiera e tra competitor è un mindset che va creato e accompagnato nel tempo ed è il compito che si è dato il Consorzio. Il Tavolo di lavoro sul Trasporto è quello che ha già dato i primi frutti, anche con la ricerca che viene condotta annualmente sulla Logistica distributiva nel Pharma, che raccoglie dati omogenei e puntuali per il 90% del settore, con interviste a una settantina di manager. «Sono partiti in 7-8 attorno al Tavolo e oggi sono una cinquantina: collaborano per ridurre gli effetti sul business e sulla disponibilità dei farmaci dei periodi di forte richiesta, come quella autunnale con i primi malanni sta-

«È richiesta molta flessibilità e gli operatori stanno lavorando in una logica predittiva, anche con l'aiuto delle tecnologie digitali, per intercettare indicazioni che guardino al futuro, come dati di contesto insieme allo storico dei volumi»

Daniele Marazzi

CONSIGLIERE DELEGATO DEL CONSORZIO DAFNE





Sapio Life è la società del Gruppo Sapio, che fornisce bombole d'ossigeno a pazienti con insufficienza respiratoria (50% del business) e dispositivi di ventilazione meccanica e di nutrizione artificiale

gionali. Oggi depositari, grossisti e vettori specializzati lavorano insieme a una migliore pianificazione, tenendo conto anche delle esigenze altrui», spiega il Consigliere Delegato. Ora sono in partenza nuovi Tavoli di lavoro, come quello tra gli Uffici Acquisti delle case farmaceutiche su come organizzare un Procurement sostenibile.

Flessibilità e capacità predittive per adattare e verificare le scelte

In questo settore in forte fermento, dove si stanno sperimentando strade e modelli di business diversi, senza che ancora nessuno prevalga sugli altri, servono di sicuro solide competenze logistiche e ingegneristiche per anticipare le tendenze distributive e rispondere in modo efficace ed efficiente. «C'è un forte tema di variabilità, mercati nuovi che ingenerano dinamiche diverse, come l'incremento di farmaci generici allo scadere dei brevetti, che spostano i flussi, o l'e-commerce che disintermedia i processi di filiera e crea una nuova domanda più di prossimità. Per questo, è richiesta molta flessibilità e gli operatori stanno lavorando

in una logica predittiva, anche con l'aiuto delle tecnologie digitali, per intercettare indicazioni che guardino al futuro, come dati di contesto insieme allo storico dei volumi, per essere più pronti al cambiamento ed essere meno colti alla sprovvista», precisa Marazzi.

Sapio Life: nuovo piano di sviluppo

In Sapio Life è in corso un progetto di riorganizzazione della Supply Chain per ridurre le inefficienze, ottimizzare i costi e potenziare, al contempo, qualità e tempestività nel servizio al paziente domiciliare. Sapio Life è infatti la società del Gruppo Sapio, che fornisce bombole d'ossigeno a pazienti con insufficienza respiratoria (50% del business) e dispositivi di ventilazio-

NUOVA GAMMA COMPACT LA TUA MIGLIORE COLLEGA

PIATTAFORME ELETTRICHE A PANTOGRAFO DA 8 A 14 METRI

- Design intelligente
- Operatività massima
- Manovrabilità sicura e confortevole
- Imbattibile semplicità di manutenzione



SAPIO LIFE: ACADEMY 02 PER DRIVER SPECIALIZZATI

Tempestività, gestione delle emergenze, qualità e sicurezza nel trasporto e nell'attivazione del servizio di ossigenoterapia domiciliare sono must quotidiani per Sapiro Life. Per questo la formazione degli autisti, affidata finora al training on the job di altri autisti esperti e di figure Sapiro esperte in sicurezza, si arricchisce dei moduli formativi dell'Academy 02, che l'azienda ha progettato centralmente con la società di formazione "Behind Academy". «L'obiettivo è essere certi che nelle case dei pazienti entrino settimanalmente autisti con lo stile, la gentilezza, l'empatia e la chiarezza espositiva che pretendiamo dai nostri fornitori. Abbiamo stabilito un piano annuale di formazione presso i nostri siti per gli autisti terzi, più moduli online e ulteriori incontri, se necessario, da parte della formatrice interna che, da oggi, si dedica a tempo pieno alla progettazione e all'erogazione didattica», spiega il manager. Formazione al primo posto, quindi, per autisti che nel settore del Pharma, e in particolare dell'ossigeno, sono figure specializzate che devono trattare con cura e devono spiegare l'utilizzo sicuro della bombola, visto che contiene materiale altamente infiammabile. Sapiro punta anche alla riconoscibilità e all'immagine di sicurezza del marchio, con i furgoni vestiti del proprio logo e gli autisti in divisa.

«Stiamo investendo sulla formazione uniforme dei driver in tutta Italia, vista la criticità del ruolo e la centralità della loro azione nei confronti dei pazienti, e su sistemi informativi più evoluti, flessibili e di carattere predittivo, accompagnando il personale con una formazione adeguata»

Francesco Tocci

SUPPLY CHAIN DIRECTOR DI SAPIO LIFE



ne meccanica e di nutrizione artificiale. Da un paio di anni l'azienda si è dotata di forti competenze di ingegneria gestionale per raggiungere l'obiettivo, affidando a Francesco Tocci la gestione della Supply Chain e del Contact Center, un professionista della logistica che viene dal mondo del largo consumo. «Stiamo lavorando a vari livelli con una visione strategica e un'analisi dei costi-benefici non sulla singola unità, ma sui flussi logistici complessivi. Per esempio, stiamo avviando una progressiva concentrazione dei fornitori di trasporto, con l'obiettivo di arrivare a 15 vettori, contro gli iniziali 60 e gli attuali 45 sparsi in tutta Italia, con l'obiettivo di disporre di una mag-

giore flessibilità e affidabilità. Inoltre, stiamo investendo sulla formazione uniforme dei driver in tutta Italia, vista la criticità del ruolo e la centralità della loro azione nei confronti dei pazienti, nonché su sistemi informativi più evoluti, flessibili e di carattere predittivo, accompagnando il personale con una formazione adeguata», racconta Francesco Tocci, Supply Chain Director di Sapiro Life.

Monitorare i trasporti

L'azienda sta investendo anche nell'implementazione di nuovi sistemi digitali per il monitoraggio delle attività di consegna e di installazione delle apparecchiature sul campo. In questo modo sarà possibile

gestire meglio le emergenze quotidiane, come le urgenze per mancanza di ossigeno o per malfunzionamento dei dispositivi elettromedicali, dotando i pianificatori dei supporti digitali per prendere decisioni rapide in base alle informazioni in tempo reale sull'avanzamento del piano della giornata. Questi supporti saranno integrati anche con un sistema di messaggistica che collegherà gli autisti con i pazienti per informarli di eventuali ritardi e, quindi, rassicurarli. «Per noi è fondamentale avere un rapporto di fiducia e di continuità con i nostri interlocutori», commenta Tocci.

A breve partiranno anche due progetti pilota con software di Intelligenza artificiale e machine learning. Il primo fornirà previsioni di consumo di ossigeno, oltre la pianificazione concordata con le Asl e i medici, valutando anche elementi di contesto come la stagionalità, i caldi improvvisi e le giornate di festa. «In questo modo il pianificatore potrà fare una telefonata proattiva per verificare se non serva una consegna in più rispetto a quanto stabilito, riorganizzando le consegne per tempo», spiega Tocci. Il secondo progetto sarà un Chatbot che filtrerà le telefonate al Contact Center interno a Sapiro Life, in modo da distribuire correttamente le richieste e velocizzare le risposte dei 55 operatori dedicati. «Dovrà essere un risponditore estremamente facile e user friendly per i caregiver e i pazienti che, per esempio, potranno mandare la foto del livello di ossigeno nella bombola e potranno dialogare con un sistema "intelligente", e non con rigido risponditore automatico», conclude Tocci. X