



DISTRIBUZIONE INTERMEDIA DEL FARMACO

INNOVAZIONE NEI PROCESSI E GOVERNO DELL'ULTIMO MIGLIO

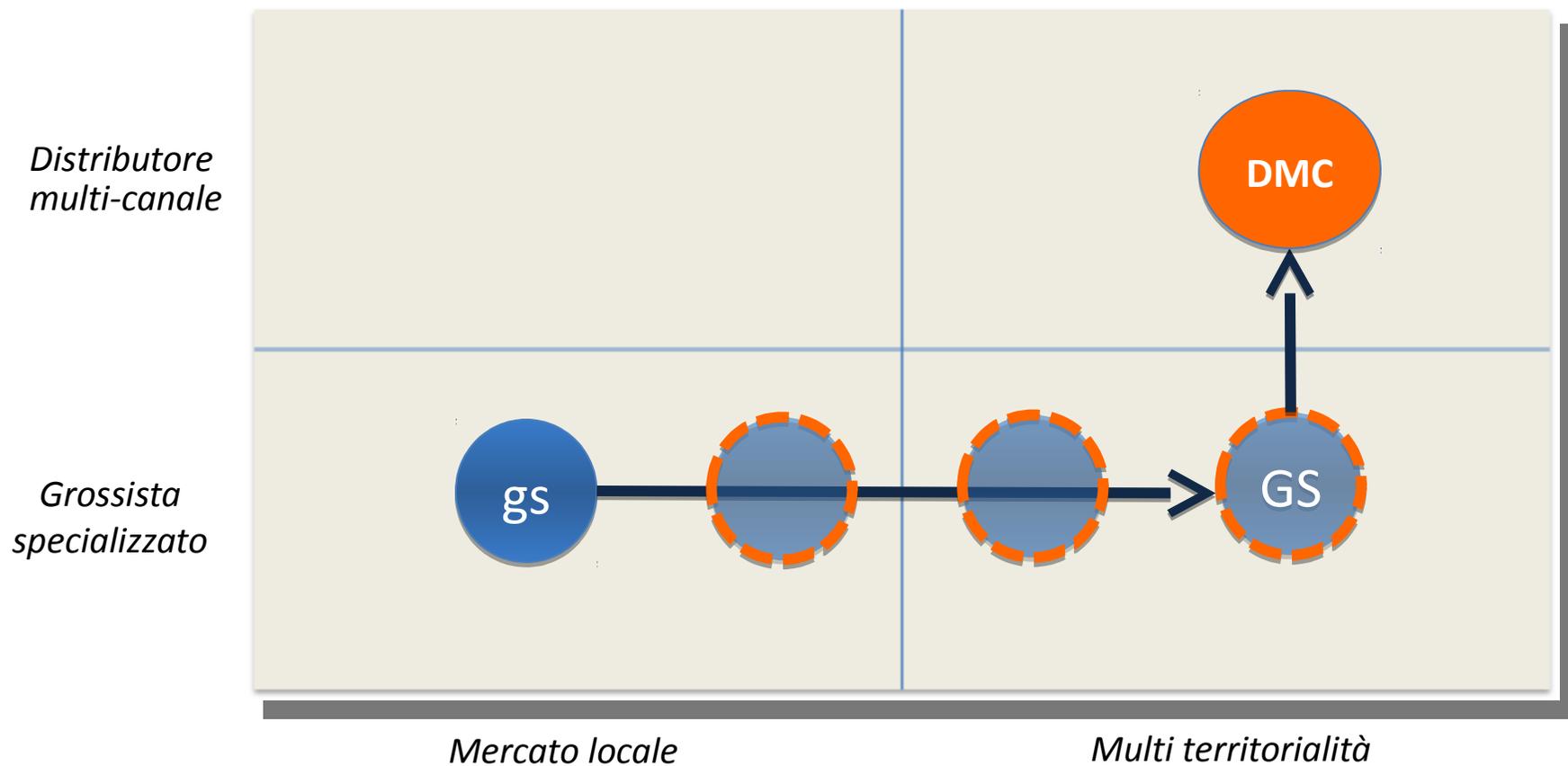
Tito Zavanella – Senior Partner

GEA Consulenti di Direzione

Milano, 11 Novembre 2014

L'evoluzione della distribuzione intermedia del farmaco

Da uno sviluppo multi-territoriale verso un modello commerciale



Diversi fattori scatenanti il recente cambiamento

- ▶ Aumento pressione competitiva e contrazione dei margini
- ▶ Nuovi canali di sbocco
- ▶ Allargamenti di gamma, perdite di esclusività
- ▶ Industria sempre più presente all'ultimo livello della catena

GEA

CONSULENTI DI DIREZIONE

Le ricadute più evidenti sul modello operativo

“Non più solo acquisto e rivendita”

“Anche servizi da OL”

DPC

Transfer
order

“Molta più pressione da monte”

“Supporto alla vendita del Farmacista”

Push sell-in

Promo
sell-out
(Mktg)

“Non più servizio esclusivo”

Parafarmacie

Due diversi modelli di presidio del territorio

Servizi alla farmacia

- ▶ Sistemi informativi
- ▶ Ricette
- ▶ Contabilità
- ▶ Finanza
- ▶ ..

Servizio di Delivery

- ▶ **Multi** consegne vs **due** consegne giorno

Front-End Commerciale

- ▶ **Localizzazione**/specializzazione territoriale vs **unitarietà** di risposta

GEA
CONSULENTI DI DIREZIONE

***Strettamente correlati all'assetto societario ed al legame di
azionariato tra distributore e farmacista-cliente***

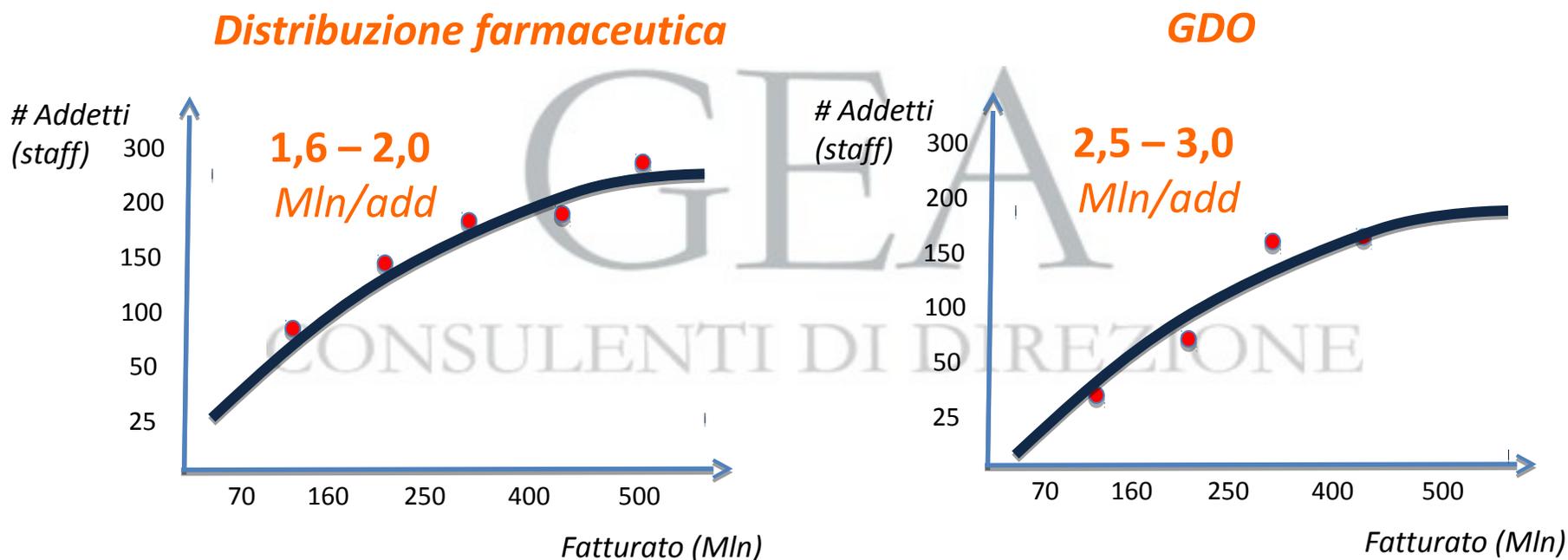
Molte le differenze dai “cugini” della GDO

- ▶ Profondità ed articolazione di gamma
- ▶ Multi-temperatura
- ▶ Varietà dei canali serviti e delle relazioni
- ▶ Frequenze e lead time ordine consegna
- ▶ Gestione lotti e scadenze
- ▶ Impatto *regulation* (es. stupefacenti)
- ▶ Gestione procurati
- ▶ Gestione resi (ASSINDE)
- ▶ ...

GEA
CONSULENTI DI DIREZIONE

Anche la produttività è marcatamente differente

Un **gap**° nel numero di staff - per Mln di fatturato – totalmente giustificabile dalla maggiore complessità di “sistema”?



° elaborazione GEA su dati aziendali ufficiali di un campione di aziende dei due comparti

Evidenti legami con un passato ad elevata marginalità

1. ***Livello di automazione dei processi*** interni e di interfaccia non sempre avanzato (adeguato)
2. ***Modello operativo adattato*** al nuovo contesto di lavoro, raramente ripensato
3. ***Leva del servizio logistico*** non sempre governata (compiutamente)

GEA
CONSULENTI DI DIREZIONE

1. Livello di automazione dei processi

Ciò che si rileva...

- ▶ **Polarizzazione investimenti ICT** sull'area del Magazzino, meno sui processi di supporto e di interfaccia e più in generale di pianificazione
- ▶ **Limitato spending** ICT, per raffronto ad altre industries e settori
- ▶ **Ampi spazi** ancora da cogliere sul fronte della dematerializzazione dei documenti (DESADV, INVOICE,..)

.. e ciò che si dovrebbe fare

- ▶ **Ampliare la prospettiva**, investendo maggiormente su integrazione di filiera e processi a supporto
- ▶ **Ribilanciare** la spesa (+ICT, - Personale)
- ▶ Perseguire **obiettivi ambiziosi** di dematerializzazione documentale

2. Modello operativo adattato e non ripensato

Ciò che si rileva...

- ▶ **Modelli operativi e procedure** non sempre allineati – per articolazione - alla complessità gestita
- ▶ **Limitata attenzione ai processi** come tramite per conseguire elevati standard di efficacia-efficienza
- ▶ **Sistemi di misurazione** non sempre adeguati per rilevare le singole contribuzioni al C/E

.. e ciò che si dovrebbe fare

- ▶ **Ridisegnare i processi** prima che modificarli/adattarli
- ▶ **Introdurre ruoli ad hoc** - non operativi - come agenti di cambiamento
- ▶ **Strutturare sistemi di controllo** declinati per filone/area di attività operativa (KPI e costi)

3. Leva del servizio logistico non sempre governata

Ciò che si rileva...

- ▶ **Enfasi sul magazzino**, meno sulla distribuzione
- ▶ **Governo non completo** delle leve di costo/servizio
- ▶ **Opportunità non colte** per ridurre l'incidenza di costo

.. e ciò che si dovrebbe fare

- ▶ **Spostare il focus**, investendo in nuove prassi e modelli distributivi
- ▶ **Approcciare il tema** in modo più rigoroso ed esaustivo
- ▶ **Superare** vecchi schemi (o paure)

GEA
CONSULENTI DI DIREZIONE

Segue - 3. Leva del servizio non sempre governata

Misurare innanzitutto il contributo ai costi delle diverse leve

- ▶ **Numero consegne giorno?**
- ▶ **Ampiezza finestre?**
- ▶ **Effetto chiavi-no chiavi?**
- ▶ **Giro statico o dinamico?**
- ▶ **Pianificazione giri supportata da strumenti evoluti di routing?**
- ▶ **Sincronizzazione onde di prelievo con orari di partenza giri?**
- ▶ ..

GEA € ?
CONSULENZA DI DIREZIONE

Segue - 3. Leva del servizio non sempre governata

Quanto vale la ridiscussione delle finestre di consegna?

ESEMPIO

Scenario	Farmacie	Finestre	Flotta	Km	Ore	<8.00	Costo	
Giro base notturno	275	6.30-9.30	24	4.939	129	46%	100%	
+30'	275	6.00-9.30	21	4.578	122	57%	93%	-7%
+60'	275	5.30-9.30	19	4.175	116	63%	87%	-13%

Segue - 3. Leva del servizio non sempre governata

..e la sperimentazione di modelli operativi alternativi?

Introdurre logiche di giro dinamico

Costruire accordi di collaborazione (per riempire gli "spazi vuoti")

ESEMPIO

Scenario	Farmacie	Flotta	Km	Ore	Costo
Diurno fisso	192 (-29%)	24	4.261	105	100%
Diurno dinamico	192	18	3.609	94	86%

-14%



Attraverso sistemi avanzati di pianificazione & la revisione delle politiche di ingaggio dei vettori

Mediante accordi con terze parti logistiche, l'industria o "colleghi"

Per concludere

- ▶ **Grandi opportunità** da cogliere su entrambi i versanti (processi e ultimo miglio)
- ▶ **Prendere ispirazione** dai “cugini”, storicamente con margini ridotti
- ▶ **Pochi ingredienti** da mettere in ricetta:
 - ▷ Un pensiero a prato verde (processi)
 - ▷ Qualche sistema di misura specifico (per flusso/attività)
 - ▷ Un pizzico di tecnologia (routing, workflow, ...)
 - ▷ Un po' di coraggio (per superare vecchie abitudini)

GEA

CONSULENTI DI DIREZIONE
al fianco dell'impresa italiana dal 1965

Corso Italia 47 - 20122 Milano
Tel. 02 620 23 1 - Fax. 02 620 23 284 - www.gea.it