

Novembre-Dicembre 2024



**ADF**  
ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUTORI  
FARMACEUTICI

# Il Quaderno

della distribuzione farmaceutica



*Innovazione,  
sostenibilità  
e sfide per il futuro  
della Distribuzione  
Intermedia del  
farmaco*

## **13\_ DALLE REGIONI**

Dpc Campania: a regime il nuovo Hub di Nola

## **16\_ CONSORZIO DAFNE**

Uno sguardo al futuro della filiera

## **25\_ SCENARI DI MERCATO**

IQVIA, i trend del mercato retail  
e le nuove dinamiche distributive

## CONSIGLIO DIRETTIVO



**Walter  
Farris**

*Presidente*



**Ornella  
Barra**

*Past President  
Vice Presidente*



**Alessandro  
Albertini**

*Vice Presidente*



**Leonardo  
Panico**

*Vice Presidente*



**Luca  
Sabelli**

*Vice Presidente*



**Mario  
Barbieri**

*Comitato Presidenza*



**Renato  
De Falco**

*Comitato Presidenza*



**Raffaele  
Testa**

*Comitato Presidenza*



**Antonino  
Rivara**

*Tesoriere  
Comitato Presidenza*



**Paolo  
Cainelli**

*Consigliere*



**Crescenzo  
Cinquegrana**

*Consigliere*



**Claudia  
Ciuffani**

*Consigliere*



**Lorenzo  
Clerici**

*Consigliere*



**Domenico  
Laporta**

*Consigliere*



**Fabrizio  
Maroni**

*Consigliere*



**Vincenzo  
Masci**

*Consigliere*



**Ettore  
Morra**

*Consigliere*



**Andrea  
Riccobono**

*Consigliere*



**Alberto  
Zaggia**

*Consigliere*

## COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI



**Niccolò  
Dallaglio**

*Revisore dei conti effettivo*



**Arianna  
Furia**

*Revisore dei conti effettivo*



**Giuseppe  
Re**

*Revisore dei conti effettivo*



**Carlo  
Bergamini**

*Revisore dei conti supplente*



**Gianluca  
Corcione**

*Revisore dei conti supplente*

# Innovazione, sostenibilità e sfide per il futuro

*Numeri di esercizio impressionanti, che evidenziano il ruolo fondamentale svolto dalla Distribuzione intermedia nel sistema salute, hanno fatto da contraltare alle diverse criticità del settore ribadite all'Assemblea annuale di ADF. Chiusa con un appello all'unità da parte del Presidente Farris: «Davanti a noi un percorso sfidante, ma con l'impegno e la collaborazione di tutti potremo superare le difficoltà»*

di Rossella Gemma

**N**ella storica sede di Confcommercio di Roma, si è svolta la 37ª Assemblea dell'**Associazione Distributori Farmaceutici**, un appuntamento chiave per tutti gli attori del settore della Distribuzione farmaceutica

intermedia. Iniziata con il video-saluto del Presidente Confcommercio Carlo Sangalli, proseguita con la relazione del Consiglio ADF illustrata dal Presidente **Walter Farris** e terminata con gli interventi che hanno fatto seguito alle presentazioni di IQVIA e del Consorzio Dafne, l'Assemblea ha riunito i 35 associati ADF, offrendo



un momento di riflessione e confronto su un anno di sfide superate e prospettive future, tra cui l'adozione di nuove tecnologie e l'adeguamento alle normative europee.

### UNA MISSIONE CHIARA: GARANTIRE SALUTE E CAPILLARITÀ NEL SERVIZIO

Il Presidente **Farris** ha aperto l'Assemblea con un bilancio dell'anno trascorso, **sottolineando il ruolo fondamentale svolto dalla Distribuzione intermedia farmaceutica per il sistema sanitario italiano**. «Distribuire salute è la nostra missione», ha affermato Farris, **evidenziando l'importanza del servizio pubblico essenziale fornito dalle aziende associate**.

Nel corso del 2023, le 35 aziende ADF hanno garantito la distribuzione di ben **12 miliardi di confezioni di farmaci, parafarmaci e altri prodotti per la salute**.

Questo risultato è stato ottenuto grazie ai **107 magazzini logistici** dislocati strategicamente sull'intero territorio nazionale, con **oltre 350 milioni di chilometri percorsi per raggiungere più di 25.000 clienti**, tra farmacie pubbliche, private e parafarmacie, fino alle zone più remote d'Italia. «Il nostro compito – ha aggiunto il Presidente – non è solo consegnare prodotti, ma soprattutto assicurare **un servizio continuo e capillare che rappresenta il cuore del Sistema sanitario nazionale**, garantendo la salute di tutti i cittadini». Dietro questi numeri si cela un impegno costante delle aziende che, ogni giorno, assicurano la distribuzione di farmaci essenziali in modo capillare e puntuale. «Non possiamo dimenticare che, con oltre 90mila consegne giornaliere totali, tempestive e capillari a tutte le farmacie urbane e

rurali in Italia, le nostre aziende garantiscono l'operatività continua del sistema sanitario territoriale. Ogni chilometro percorso è un segno tangibile della nostra missione», ha spiegato Farris.

Ma nonostante questi risultati, **il settore continua a confrontarsi con una serie di criticità che ne mettono a rischio la sostenibilità economica**. La crescita dei costi energetici e logistici, unita alla cronica sottoremunerazione del servizio, sta rendendo sempre più difficoltosa la gestione di un servizio pubblico di tale importanza. «Non possiamo più permetterci di continuare a operare in un contesto in cui i costi aumentano e le remunerazioni non tengono il passo», ha ribadito il Presidente.

### IL DIALOGO ISTITUZIONALE E LA RAPPRESENTANZA DELLA CATEGORIA

Un ruolo fondamentale è stato giocato da ADF nel mantenere aperto il dialogo con le istituzioni politiche e sanitarie. «Siamo stati coinvolti in numerosi tavoli a livello nazionale e regionale, rappresentando le istanze del settore con trasparenza e lealtà», ha affermato Farris. In particolare, **l'associazione ha avuto un ruolo attivo nei tavoli tecnici del Ministero della Salute**, contribuendo alla discussione sulla tracciabilità dei farmaci e sulle problematiche legate alla carenza di medicinali, un fenomeno che ciclicamente torna alla ribalta a causa delle instabilità geopolitiche e delle difficoltà logistiche globali. Il Presidente ha sottolineato l'importanza della partecipazione al **Tavolo di lavoro per la tracciabilità europea dei farmaci** e alla **NMVO (National Medicines Verification Organization)**, che permetterà all'Italia di adeguarsi alla direttiva europea anticontraffazione entro il 2025, garantendo così un sistema di verifica ancora più sicuro ed efficiente.

### LE CARENZE DI FARMACI: UNA SFIDA GLOBALE

Uno dei temi più discussi è stato quello delle carenze di farmaci, un problema che non riguarda solo l'Italia ma tutto il panorama globale. Farris ha spiegato che la guerra in Ucraina, le tensioni in Medio Oriente e **le problematiche legate alla logistica internazionale**,



come le difficoltà nel traffico merci nel canale di Suez, hanno avuto un impatto significativo sulla disponibilità di alcuni principi attivi. A queste sfide si aggiunge **la dipendenza dell'Europa dall'Asia per la produzione di materie prime**, che ha ulteriormente complicato la situazione. «ADF è stata in prima linea per sensibilizzare le istituzioni sulle difficoltà che queste carenze arrecano anche ai Distributori intermedi, sollecitando l'adozione di sistemi che permettano alle nostre aziende di segnalare tempestivamente i farmaci di difficile reperibilità».

### L'EVOLUZIONE TECNOLOGICA E LE OPPORTUNITÀ DEL FUTURO

Uno dei punti centrali dell'Assemblea è stato l'approfondimento sui nuovi modelli tecnologici che stanno trasformando il settore della Distribuzione farmaceutica. **Intelligenza artificiale, telemedicina, e-commerce, digitalizzazione e green economy sono solo alcuni dei trend emergenti che potrebbero rivoluzionare il settore nei prossimi anni.** «Il futuro è già qui», ha dichiarato Farris, sottolineando come le consegne con i droni e l'adozione del Fascicolo Sanitario Elettronico rappresentino solo alcuni dei progetti su cui le aziende della Distribuzione farmaceutica devono investire per restare competitive e sostenibili.

«**La digitalizzazione non è più un'opzione, ma una necessità**», ha aggiunto Farris. «Le aziende che sapranno adottare questi modelli operativi avanzati potranno non solo aumentare la propria produttività ed efficienza, ma anche migliorare significativamente il servizio offerto ai cittadini e al sistema sanitario».

### SOSTENIBILITÀ E REMUNERAZIONE: UN EQUILIBRIO DA RAGGIUNGERE

La questione della sostenibilità è tornata prepotentemente al centro del dibattito durante l'Assemblea. Se da una parte le innovazioni tecnologiche offrono nuove opportunità, dall'altra **resta urgente il tema della remunerazione dei Distributori intermedi, troppo spesso dimenticati dalle politiche sanitarie nazionali.** Farris ha posto l'accento sull'assenza di misure specifiche nella Legge di Bilancio dello scorso anno che,

sebbene abbia introdotto nuove remunerazioni per le farmacie, non ha previsto alcun intervento a favore della Distribuzione intermedia, la quale, ha spiegato Farris, «svolge una funzione essenziale nel garantire la salute pubblica e, come tale, deve essere adeguatamente supportata. **Senza una giusta remunerazione, rischiamo di compromettere l'efficienza e la qualità del servizio**».

ADF, ha affermato Farris, sta lavorando per assicurare che nei prossimi provvedimenti governativi, a partire prossima Manovra di Bilancio in discussione, siano previste misure concrete a sostegno del settore.

### UNA COLLABORAZIONE SEMPRE PIÙ NECESSARIA

Farris ha concluso l'Assemblea con un appello all'unità e alla collaborazione tra tutte le aziende associate: «**È solo attraverso il confronto, il dialogo e la sinergia tra tutte le parti coinvolte che potremo continuare a crescere e a garantire la sostenibilità del nostro settore**».

ADF, ha ribadito, continuerà a svolgere il suo ruolo di punto di riferimento per la Distribuzione intermedia farmaceutica, lavorando fianco a fianco con le istituzioni e con i *partner* di settore per garantire continuità a un servizio essenziale per il benessere dei cittadini.

Il futuro della Distribuzione farmaceutica in Italia è fatto di sfide complesse, ma anche di grandi opportunità. **La capacità di innovarsi, di adottare soluzioni tecnologiche avanzate e di dialogare con le istituzioni** sarà cruciale per garantire che il settore possa continuare a svolgere il suo ruolo strategico nel sistema sanitario. «Abbiamo davanti a noi un percorso sfidante – ha concluso Farris – ma con l'impegno e la collaborazione di tutti potremo superare le difficoltà e continuare a distribuire salute in modo capillare e sostenibile per il bene del Paese».

L'Assemblea si è conclusa con uno sguardo ai nuovi scenari che si prospettano per il settore, illustrati agli associati ADF attraverso le analisi di IQVIA e del Consorzio DAFNE. Le relazioni seguite con particolare attenzione da tutti i partecipanti, hanno stimolato riflessioni e interventi, lasciando aperta la strada a nuovi progetti e iniziative per affrontare con successo le sfide future. ●



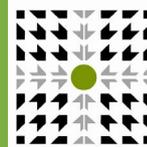








# DISTRIBUIRE SALUTE



**ADF**  
ASSOCIAZIONE  
DISTRIBUTORI  
FARMACEUTICI

*I numeri di ADF nel contesto della Distribuzione intermedia farmaceutica in Italia, un comparto che svolge un ruolo cruciale nel garantire l'accesso ai farmaci ai cittadini in tutto il territorio nazionale*

Il settore della Distribuzione intermedia è un attore essenziale della *supply-chain* farmaceutica nell'ambito del Servizio Sanitario Nazionale e Regionale. L'importanza della categoria, che occupa **17mila addetti compreso l'indotto**, risiede nella sua capacità di garantire l'accesso ai farmaci e agli altri prodotti per la salute dei cittadini in tutto il territorio nazionale, in maniera sicura, tempestiva e capillare, tanto che **la normativa ne riconosce il ruolo di servizio pubblico essenziale**.

Oltre alla distribuzione convenzionata territoriale, va inoltre sottolineato il ruolo fondamentale svolto dai Distributori intermedi nella **Distribuzione per conto**, che permette la distribuzione di farmaci acquistati dalle Regioni e dalle ASL attraverso la rete di grossisti fino alle farmacie territoriali, garantendo così una gestione capillare e flessibile, specialmente per farmaci critici inclusi nel Prontuario terapeutico ospedale-territorio (PHT), nonché **il contributo indispensabile nelle campagne vaccinali antinflu, anti-Covid e per l'attuazione operativa dei servizi di screening alla popolazione**.

Il valore sociale della Distribuzione intermedia è riconosciuto dal **92 per cento degli italiani**, che **ritiene essenziale il servizio fornito**, anche ricordando che durante la pandemia di Covid-19 i Distributori hanno garantito il rifornimento di mascherine, vaccini e farmaci antivirali, svolgendo un ruolo chiave nella gestione dell'emergenza sanitaria.

## SOSTENERE IL SETTORE CON INTERVENTI AD HOC

Nonostante il ruolo indispensabile della Distribuzione intermedia, **le aziende del comparto operano da tempo in uno scenario di forte criticità**, che rende il servizio talvolta non sostenibile. Tra le principali sfide che il settore si trova ad affrontare ci sono l'aumento dei costi operativi e la necessità di investimenti significativi per rispondere alle nuove esigenze della farmacia dei servizi e della sanità territoriale. Senza dimenticare la **cronica sottoremunerazione per la distribuzione dei farmaci SSN**: un autorevole studio sui bilanci condotto da Sapienza Università di Roma evidenzia che, a causa del taglio stabilito dalla legge 122/2010 della quota di spettanza, passata dal 6,65 al 3 per cento, i Distributori subiscono **perdite di 0,26 euro per ogni confezione di farmaco di classe A distribuita**.

Come si è più volte ribadito nel corso dell'ultima Assemblea ADF, il sistema di Distribuzione intermedia necessita di **interventi legislativi *ad hoc* per garantire la continuità e la sostenibilità del servizio**, nell'interesse dell'intera filiera e a tutela finale di cittadini e pazienti. A tal fine, **ADF richiede con forza una revisione del sistema di remunerazione** per garantire la sostenibilità economica di un settore fondamentale per la salute pubblica.

## I NUMERI DI ADF

In questo contesto complesso, l'Associazione Distributori Farmaceutici – associata a Confcommercio-Imprese per l'Italia e alla federazione europea GIRP – svolge un ruolo primario. I **35 Distributori intermedi *full-line*** associati ADF sviluppano **oltre il 60 per cento del fatturato** generato dai grossisti farmaceutici in Italia.

Con **107 siti logistici** dislocati su tutto il territorio nazionale, movimentano circa **1,2 miliardi l'anno di confezioni di farmaci, parafarmaci e dispositivi medici**, riforniscono **oltre 25mila tra farmacie e parafarmacie** fino a tre volte al giorno, con consegne effettuate di norma entro tre ore dall'ordine anche nelle località più remote e disagiate da raggiungere.

Con **oltre 350 milioni di chilometri percorsi in un anno**, le aziende associate ADF hanno effettuato **più di 25 milioni di consegne l'anno** (oltre 90mila al giorno) gestite da mezzi refrigerati, fondamentali per mantenere la catena del freddo e assicurare la qualità dei prodotti farmaceutici.



**37<sup>a</sup> Assemblea ADF**  
Giovedì, 19 settembre 2024  
Sede: CONFCOMMERCIO-Imprese per l'Italia  
P.za G.G. Belli 2 - ROMA

### I NUMERI DI A.D.F.



#### DISTRIBUIRE SALUTE

- 35** aziende associate ADF
- 107** siti logistici
- 1,2** mld di confezioni distribuite l'anno
- 25** mln di consegne l'anno
- 350** mln i KM percorsi in un anno



# Dpc Campania: a regime il nuovo Hub di Nola

*Oltre sette milioni di farmaci gestiti e distribuiti nell'arco di un anno e una superficie di magazzino di 1.500 metri quadrati sviluppata in altezza: sono solo due delle notevoli caratteristiche che contraddistinguono Hub Campania, il nuovo sistema per la gestione centralizzata regionale della Distribuzione per conto, frutto della sinergia di tutta la catena distributiva*

di Carlo Buonamico

**È** ormai pienamente operativo da qualche mese l'**Hub Campania** per la gestione centralizzata della Dpc dei farmaci e dei presidi per diabetici. Frutto di una gestazione iniziata alcuni anni fa, grazie al sapiente lavoro di mediazione di tutte le sigle impegnate nella distribuzione farmaceutica regionale, l'Hub ha visto l'inizio della sua attività a metà del 2024 ed è ormai pienamente a regime, contando di gestire e movimentare **oltre sette milioni di prodotti nell'arco di un anno, divenendo un benchmark per altre Regioni**. Ne abbiamo parlato con **Crescenzo Cinquegrana**, Presidente della società consortile dell'Hub Campania, dirigente di Guacci SpA e Consigliere ADF, e **Renato De Falco**, Consigliere della società consortile dell'Hub Campania, Vicepresidente esecutivo di Farvima Medicinali SpA e membro del Comitato di Presidenza ADF.

## CENTRALIZZAZIONE E RAZIONALIZZAZIONE CONDIVISA

Di cosa si tratta esattamente e come nasce l'idea di un hub centralizzato? «Hub Campania è frutto della sinergia e della volontà di tutti i distributori

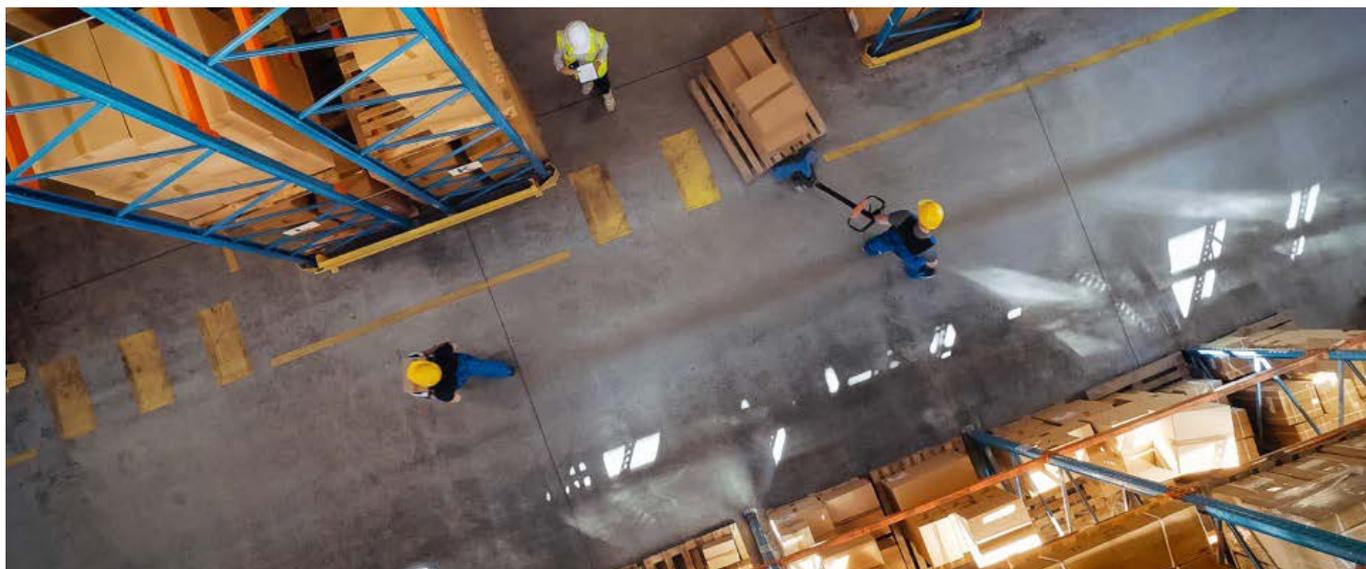


**Crescenzo Cinquegrana**,  
Presidente della società  
consortile dell'Hub  
Campania, dirigente di  
Guacci SpA e Consigliere  
ADF



**Renato De Falco**,  
Consigliere della società  
consortile dell'Hub  
Campania, Vicepresidente  
esecutivo di Farvima  
Medicinali SpA e membro  
del Comitato di Presidenza  
ADF

farmaceutici operanti in Campania di **gestire in modo integrato i prodotti farmaceutici in Dpc acquistati direttamente dalla Regione, mantenendo però i cosiddetti "spoke" provinciali**, cioè i nodi distributivi che permettono di servire le farmacie delle diverse province», spiega **De Falco**. Aggiunge **Cinquegrana**: «La volontà della Regione e di Federfarma Campania di centralizzare acquisti e distribuzione in Dpc era nell'aria da tempo. Ma solo nell'estate del 2023, a seguito di **un accordo tra Federfarma Campania,**



**ADF, Federfarma Servizi e Assofarm**, si è convenuto di far partire questo magazzino centralizzato gestito da un consorzio dei grossisti presenti in Campania. A seguito dell'accordo, che poteva vantare il *placet* della Regione Campania, a inizio agosto dello scorso anno **si è costituita una società consortile (cui partecipano tutti i Distributori intermedi full-line operanti in Campania**, in proporzione alle rispettive quote di mercato regionali), di cui come grossisti associati ad ADF fanno parte Guacci, Comifar, Farvima, Alliance, Sofarmamorra e Cedifar, e in quota Federfarma Servizi: Cef, Vim e Svima».

Il protocollo d'intesa, che stabilisce i termini generali per la costituzione del Consorzio che gestisce l'Hub, è stato siglato ad agosto 2023 tra Federfarma nazionale, Federfarma Campania, Assofarm Campania, ADF, Federfarma Servizi e CEF.

### IL MAGAZZINO DI NOLA

La sede dell'Hub è presso il CIS di Nola (Napoli): **una scelta di ordine logistico**, dato che la posizione della cittadina partenopea permette di servire al meglio tutte le province della Regione. Con i suoi **circa 1.500 metri quadri, con scaffali a tutta altezza**, «il magazzino ha iniziato a essere allestito a dicembre del 2023», illustra **Cinquegrana**. «Il primo marzo 2024 abbiamo ricevuto il decreto autorizzativo dalla

Regione. E siamo riusciti a completare il magazzino entro lo stesso mese, come previsto dall'accordo.

**A giugno sono arrivate le prime consegne per poi andare a regime a luglio**. Per le attività svolte sia nella fase preautorizzativa sia nell'attuale fase operativa, voglio esprimere un sentito ringraziamento al Direttore tecnico dell'Hub **Cosimo Antonio Amente** e a **Valeria Nigro**, che fin da subito hanno ottemperato al proprio ruolo con passione e professionalità, collaborando anche attivamente con i referenti della Asl capofila, al fine di contribuire alla ottimale ed efficiente gestione delle scorte».

### UNA NUOVA GOVERNANCE

Vien da chiedersi se sia cambiato qualcosa rispetto alla Dpc *ex ante*, se in termini gestionali o anche operativi. A essere diversa – spiega **Cinquegrana** – è la *governance* della Dpc a monte dell'Hub: «Mentre in precedenza tutte e sette le Asl campane effettuavano ordini singolarmente, oggi per volontà regionale **gli ordinativi arrivano solo dalla Asl di Salerno che agisce da unica centrale capofila di acquisto per conto della Regione, facendo inviare la merce all'Hub**. Di qui parte la distribuzione ai cinque magazzini provinciali tradizionalmente esistenti, da cui, per il tramite dei distributori territoriali, partono per le consegne alle farmacie del territorio», lasciando

quindi invariato quanto avviene a valle dell'Hub centrale, così come da modello individuato da Federfarma in accordo con la Regione. Aggiunge **De Falco**: «**Questa nuova architettura ha permesso di raggiungere un equilibrio all'interno di tutta la filiera della Distribuzione intermedia**: lo stato pregresso non è stato alterato, né si è messa una sovrastruttura al di sopra dell'organizzazione preesistente. L'Hub Campania, infatti, rappresenta unicamente una nuova forma di *governance* della Dpc campana, che garantisce a tutti i *player* della Distribuzione intermedia un giusto equilibrio per l'approvvigionamento e la dispensazione per conto». Insomma, un nuovo assetto che porta a una gestione condivisa da parte di tutti i grossisti, riuscendo a offrire opportunità di business per tutti i *player* in modo equilibrato e sinergico.

### PROSPETTIVE

Hub Campania è operativo dall'inizio dell'estate. Entro l'anno, dicono i consorziati, il sistema andrà a regime e gestirà oltre sette milioni di pezzi per i farmaci, oltre ai presidi per persone diabetiche, **con l'obiettivo di gestire tutto il flusso della Dpc della Regione Campania**, da quello attuale a quello che accoglierà probabilmente nuovi prodotti nel prossimo futuro.

Conclude il Presidente **Cinquegrana**: «**L'esperienza campana è unica** non solo per la comunione di intenti e la sinergia trovata tra i diversi *player* della catena distributiva, ma anche per i volumi movimentati. Altre centralizzazioni di acquisto e distribuzione sono state realizzate in Regioni quali le Marche, dove però i pezzi di prodotto gestiti sono pari circa a quelli movimentati dalla sola Asl 1 di Napoli». ●

Nella foto da destra: Crescenzo Cinquegrana, Cosimo Antonio Amente e Valeria Nigro



# Uno sguardo al futuro della filiera



Daniele Marazzi  
Consigliere Delegato  
Consorzio Dafne

*Qualche riflessione sui fenomeni in atto nello scenario healthcare, sulle evoluzioni possibili già evidenti e su come porsi nel contesto per sviluppare la chiarezza di visione necessaria per avere successo in tempi in rapido cambiamento*

**L**a richiesta di preparare un intervento per l'Assemblea annuale di ADF è stata per me un enorme piacere, naturalmente, ma anche e soprattutto uno stimolo alla riflessione su quali potessero essere i contenuti su cui lavorare per portare un contributo ai lavori degli associati. Un'opportunità, quindi, per provare a mettere ordine

tra pensieri e informazioni, alla ricerca di una sintesi coerente di quanto osservo e raccolgo dal **confronto sistematico con la community del Consorzio Dafne**. Una prospettiva privilegiata, che consente di spaziare dall'Industria – nella sua articolazione più eterogenea – a Logistica e Trasporto, per arrivare alla Distribuzione intermedia. Da sottolineare, tra l'altro, che **dei 78 Consorziati di parte distributiva ben 33 sono associati ADF**, diventati 34 su 80 a valle dei nuovi ingressi



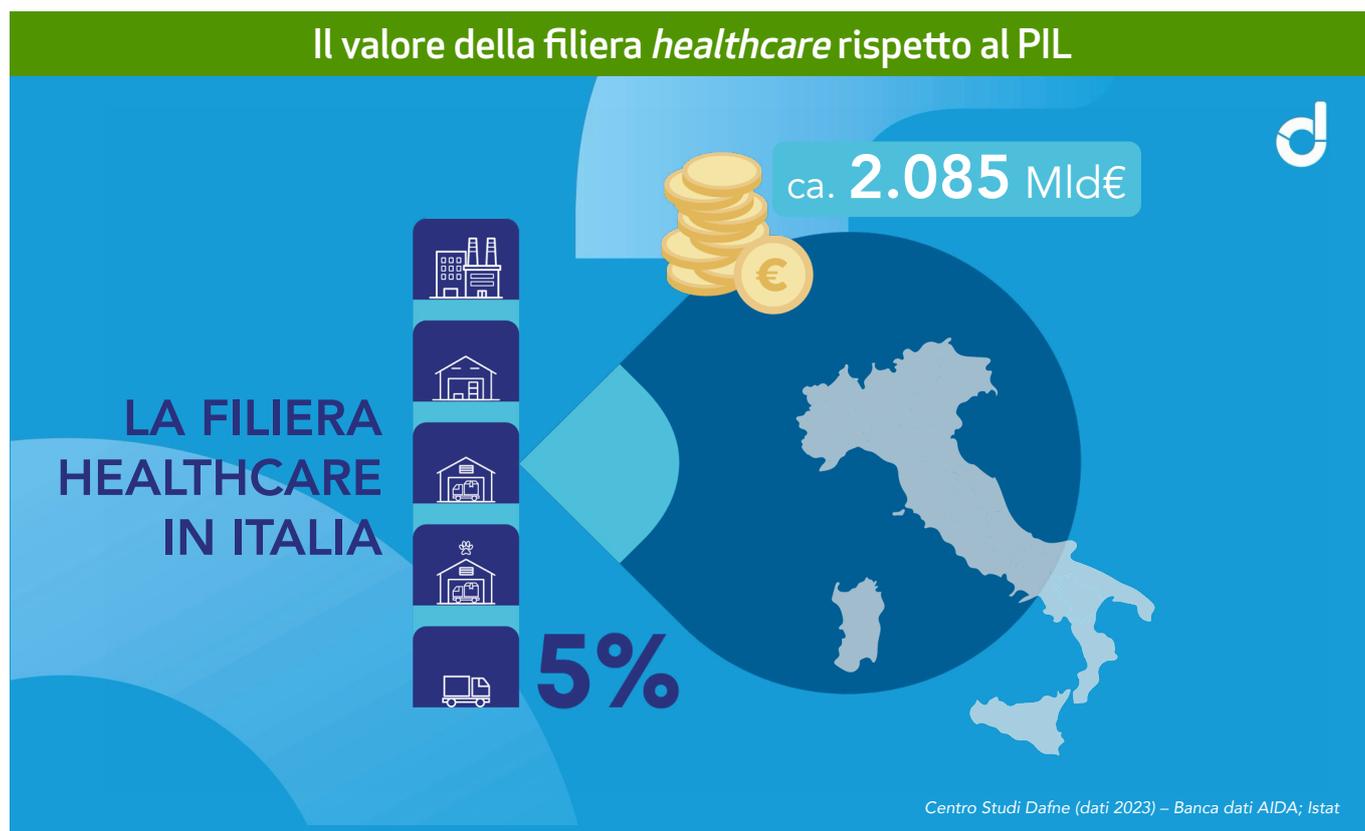


Figura 1

verbalizzati in occasione della riunione di CdA dello scorso 2 ottobre, tenutasi per l'occasione nella storica sede di Galatinamed: **una rappresentanza significativa, dunque, ampiamente sopra il 40 per cento**, che sottolinea una volta di più l'interrelazione fra Consorzio e Associazione.

Ho provato a organizzare il mio intervento in due parti, con l'obiettivo di portare in apertura alcune evidenze dei fenomeni in atto, per poi concludere con alcuni spunti rispetto a quanto si profila all'orizzonte. In entrambi i momenti, **volendo offrire qualche chiave di lettura trasversale** che potesse innescare riflessioni e alimentare discussioni e confronti costruttivi che prescindessero dai dati fini a sé stessi, per cercare di unirne i puntini e **cominciare a delineare indicazioni su tendenze ed evoluzioni prospettiche**.

### IL VALORE DELLA FILIERA *HEALTHCARE* IN ITALIA

Se si parla sempre di valore della filiera *healthcare*, è interessante provare a dimensionarlo, per riuscire a trasferire un concetto sicuramente condivisibile ma che diversamente rischia di restare un po' impalpabile e

risuonare, forse, anche retorico.

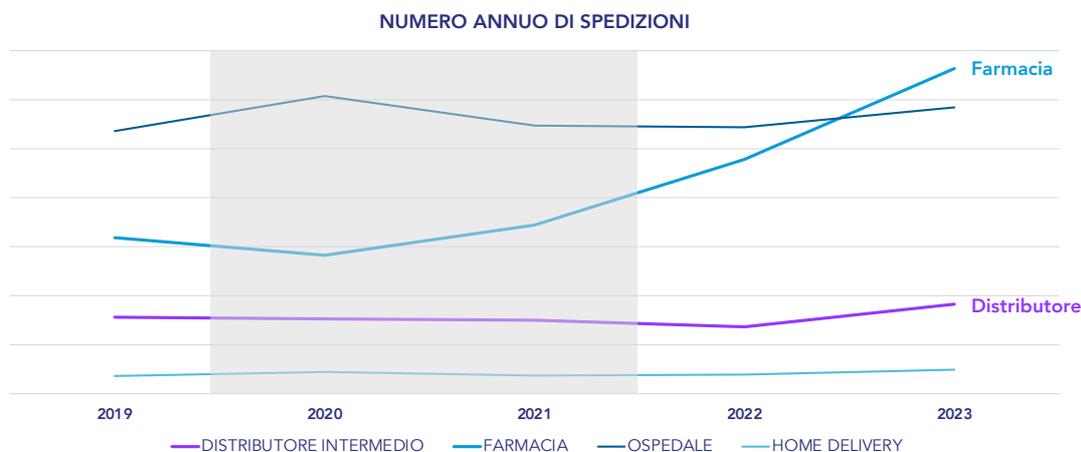
**Circa cinque punti di PIL:** questo il "peso" a livello nazionale (*Figura 1*) rappresentato dalla somma dei fatturati registrati dalle aziende B2B operanti nel comparto – Industria, Logistica, Trasporto e Distribuzione intermedia – escludendo, quindi, i presidi che si interfacciano direttamente con cittadini e pazienti (come ospedali e farmacie). Il solo segmento della Distribuzione intermedia, con i suoi circa 15 miliardi di volume d'affari, contribuisce per uno 0,7 per cento abbondante, **con i soli associati ADF a rappresentarne poco meno del 60 per cento**. Riprendendo il report "*La farmacia italiana 2024*", pubblicato da Federfarma, si può rilevare che sempre nel 2023 **le farmacie hanno registrato il valore record di oltre 26,1 miliardi di euro** (superando anche il precedente massimo di circa 25,5 miliardi di euro, toccato nel 2018). La discrepanza tra i due valori è superiore al 43 per cento e suggerisce in modo plastico – a riconferma di quanto emerge anche da altre rilevazioni di matrice più "logistica" (*Figura 2*) – che il canale della Distribuzione intermedia non è certo l'unico da cui si riforniscono le farmacie.

### LE PRESSIONI SULLA DISTRIBUZIONE INTERMEDIA

Un comparto, quello della Distribuzione intermedia, che sta attraversando **una fase di trasformazione innescatasi ormai oltre dieci anni fa** – con il taglio della remunerazione e l’inizio della “genericizzazione” – **ma che nel tempo ha visto intervenire anche altri fenomeni**. In parte esogeni, come la già citata

crescente relazione diretta dell’industria con le farmacie, che accelera con lo sviluppo di aggregazioni e catene, gli aumenti di costo (**Figura 3**), in particolare con l’impennata di quelli energetici (2022) e l’esplosione dei tassi d’interesse (2023). In parte endogeni, con l’espansione del ricorso ai **transfer order** e la **concentrazione del mercato**

## L’andamento delle spedizioni in uscita dai depositi dell’industria

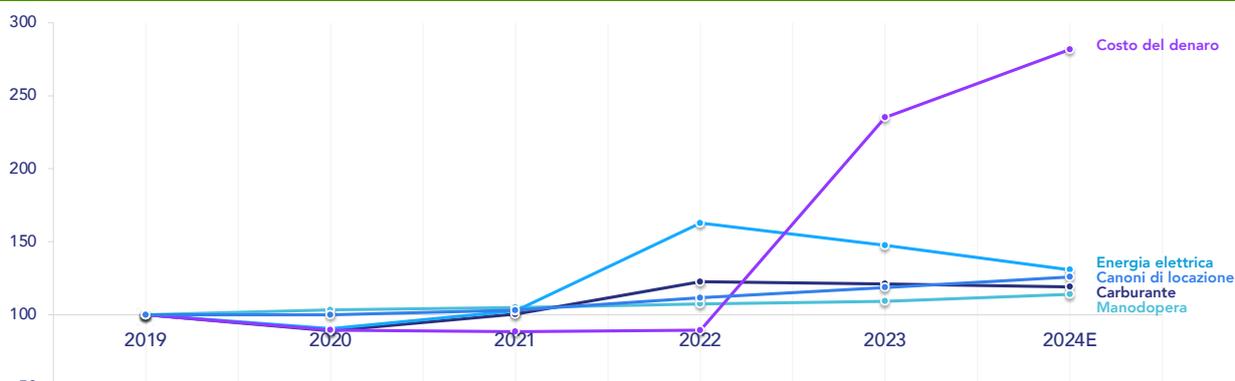


Elaborazioni Centro Studi Dafne (dati 2023) – Analisi Osservatorio Contract Logistics Politecnico di Milano

Una spedizione verso la Distribuzione Intermedia cuba tra 3x e 5x in termini di volumi rispetto a una spedizione diretta verso le Farmacie

Figura 2

## L’andamento del costo dei fattori produttivi della logistica in Italia



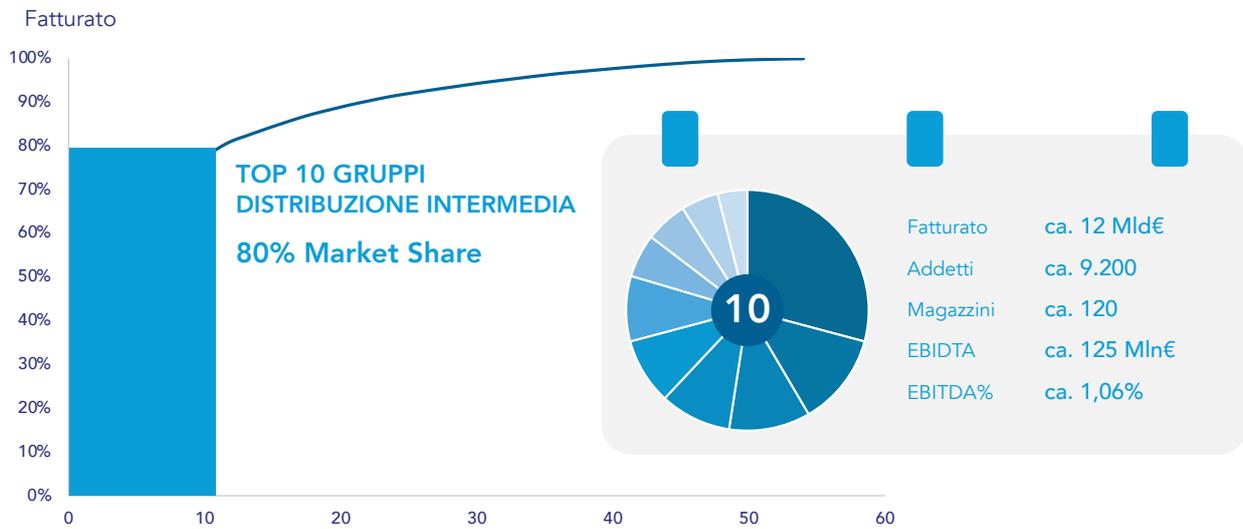
Base 100: 2019



Elaborazione Osservatorio Contract Logistics a partire da dati ABI, ARERA, Eurostat, MISE, World Capital | Stime basate sui dati disponibili al 31/08/2024

Figura 3

## La concentrazione della Distribuzione intermedia in Italia



Elaborazioni Centro Studi Dafne (dati 2023) – Bilanci depositati Banca dati AIDA

Figura 4

(Figura 4) che vede oggi i primi 10 gruppi valere più di 12 miliardi (80 per cento del mercato), occupando oltre 9.200 addetti in circa 120 magazzini distribuiti sul territorio nazionale. E presto, se le indiscrezioni che circolano ormai insistentemente si concretizzeranno, questi stessi dati saranno associati a solo 9 attori, con i primi due a pesare da soli oltre il 40 per cento del mercato complessivo.

Dimensioni che però non assicurano (ancora?) redditività interessanti, considerando che l'EBITDA cumulato dei Top 10 supera di poco i 125 milioni (1,06 per cento rispetto al fatturato cumulato 2023, con discreta variabilità interna: si spazia da ca. 2,5 per cento del top performer a valori sostanzialmente nulli per il fanalino di coda dei primi 10 gruppi rispetto a questo indicatore).

### LE BUONE NOTIZIE DAL CONSORZIO DAFNE

Una buona notizia, all'interno di un quadro così complesso, è rappresentata dagli effetti delle recenti decisioni del Consorzio di imporre alle aziende consorziate che ricevono ordini elettronici tramite la piattaforma CONDAFNE di attivare il flusso di ritorno – direttamente o per tramite dei propri depositari

– degli avvisi di spedizione elettronici (DesAdv). Questo messaggio, se correttamente gestito da parte del Distributore intermedio, consente sia di ridurre le attività manuali per il precarico a magazzino – il messaggio, infatti, contiene indicazioni in merito a codice prodotto, quantità, lotto e data di scadenza per ogni articolo in consegna – con relativi impatti in termini di recupero di efficienza, sia di alimentare tempestivamente le procedure di riordino sulla base dei prodotti effettivamente in arrivo. Come si evince dal grafico (Figura 5), a fronte di volumi di ordini retail sostanzialmente stabili (+2 per cento) si registra nel 2024 un incremento significativo dei DesAdv (+27 per cento). Un dato destinato ad aumentare ulteriormente, dal momento che il CdA ha deciso di ampliare l'obbligo anche a tutte le aziende non consorziate che fruiscono della piattaforma per tramite dei propri depositari: circa 500 attori aggiuntivi ai Consorziati di parte industriale che entro la prima metà del prossimo anno andranno necessariamente ad attivare il flusso elettronico dei DesAdv, portando l'attuale quota di attori che già li trasmettono ai grossisti (60 per cento) progressivamente a crescere fino a raggiungere il 100 per cento.

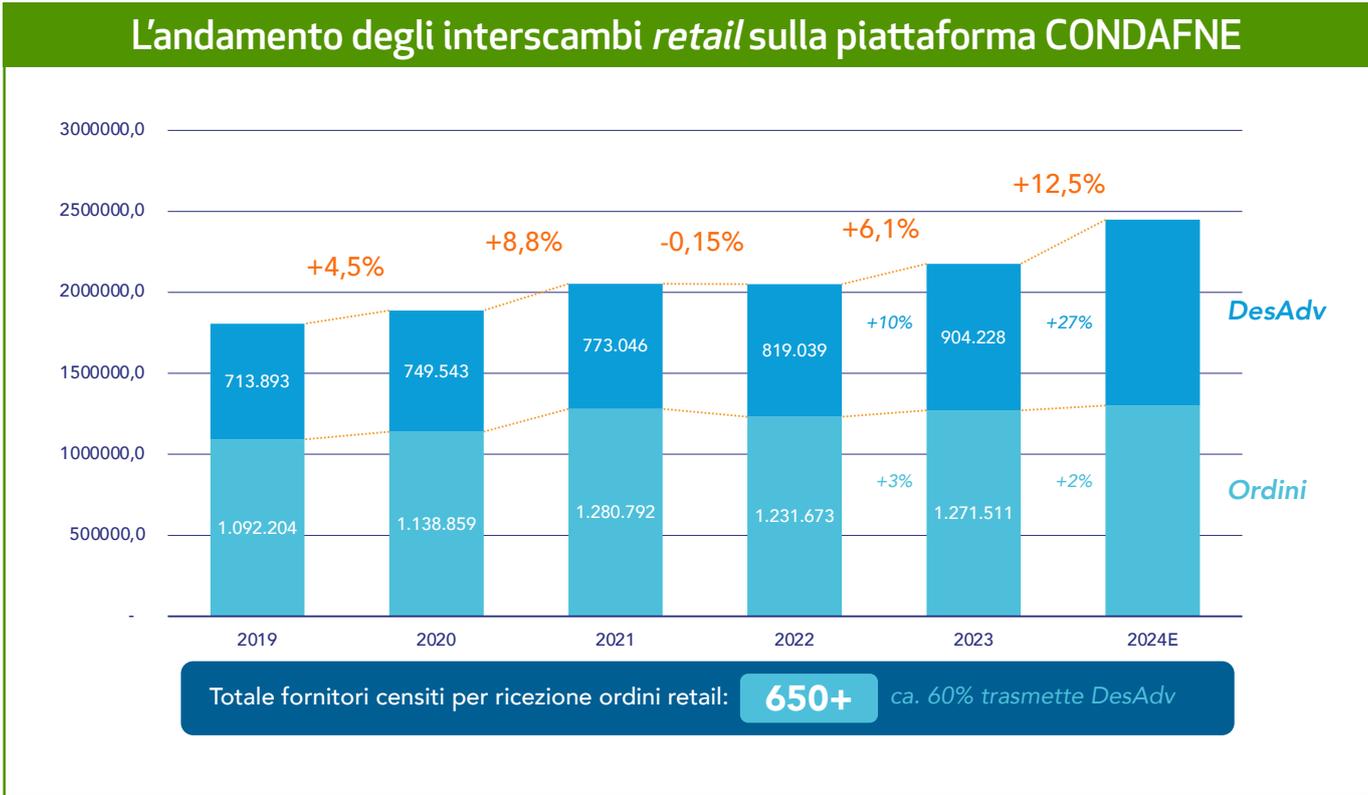


Figura 5



Figura 6

**SONO TEMPI DIFFICILI, DA UN PO'...**  
 Senza voler divagare troppo, è da tempo che ci sentiamo raccontare di essere in un mondo caratterizzato da **volatilità, incertezza, complessità e ambiguità**, citando l'abusato acronimo inglese **VUCA**. In realtà questo concetto risale al periodo

immediatamente successivo alla fine della Guerra Fredda, diventato poi popolare nel mondo del *business* nei primi anni 2000. Le crisi che si sono succedute nelle prime due decadi del nuovo millennio, tuttavia, ci hanno immerso in uno scenario che ha fatto sembrare VUCA un descrittore

insufficiente, portando allo sviluppo di un nuovo *framework*: **BANI**.

Se le caratteristiche del mondo in cui viviamo sono quelle concettualizzate nei modelli VUCA o BANI, allora quello su cui ci dobbiamo focalizzare è **allenare al meglio le nostre capacità di leggere il contesto** – anche al di là delle semplici apparenze – e di **modificare visioni e comportamenti in modo rapido e flessibile** a fronte di cambiamenti anche improvvisi. E sforzarci di rendere strutturale questo approccio,

soprattutto quando riflettiamo sul futuro delle nostre organizzazioni e ci accingiamo a prendere decisioni che lo vanno a condizionare.

La flessibilità che dobbiamo sviluppare, però, non è la mera capacità reattiva di adattamento per evitare di farsi travolgere dal cambiamento. Al contrario, quella che serve è **una flessibilità proattiva** che ci consenta di perseguire i nostri scopi rimodulando le nostre azioni in base alle variazioni nelle condizioni di un contesto mutevole.

## DESCRIVERE IL CONTESTO CON I *FRAMEWORK* VUCA E BANI

### VUCA

**Volatility (Volatilità)** – Si riferisce alla velocità di cambiamento in un'industria, un mercato o nel mondo in generale. È associata alle fluttuazioni della domanda o alle turbolenze. Più il mondo è volatile, più velocemente cambiano le cose.

**Uncertainty (Incertezza)** – Questa incertezza è associata all'incapacità delle persone di capire. Gli ambienti incerti sono quelli che non permettono di fare alcuna previsione. Più il mondo è incerto, più è difficile prevedere il futuro.

**Complexity (Complessità)** – Si riferisce al numero di fattori che dobbiamo considerare per prendere decisioni più efficienti, alla loro varietà e alle relazioni tra loro: più fattori ci sono, maggiore è la loro varietà e più sono interconnessi, più complesso è l'ambiente.

**Ambiguity (Ambiguità)** – Si riferisce alla mancanza di chiarezza su come interpretare qualcosa. Non si tratta di analizzare una grande quantità di dati; si tratta di fare analisi avanzate per i giusti KPI. Una situazione è ambigua, per esempio, quando le informazioni sono incomplete, contraddittorie o troppo imprecise per trarre conclusioni chiare.

### BANI

**Brittle (Fragile)** – L'idea è che siamo suscettibili di catastrofe in qualsiasi momento, e tutte le imprese che sono costruite su fondamenta fragili possono cadere a pezzi durante la notte.

**Anxious (Ansioso)** – L'ansia è uno dei sintomi più presenti oggi, non solo nella vita personale delle persone ma anche nel mercato del lavoro. Stiamo vivendo al limite, il che crea un senso di urgenza, che guida il processo decisionale.

**Non-linear (Non lineare)** – In questo periodo, viviamo in un mondo i cui gli eventi sembrano scollegati e sproporzionati. Senza una struttura ben definita e standardizzata, non è possibile fare organizzazioni strutturate. Pertanto, una pianificazione dettagliata e a lungo termine può non avere più senso.

**Incomprehensible (Incomprensibile)** – L'incomprensione si genera quando troviamo risposte, ma le risposte non hanno senso. Quindi dobbiamo capire che non abbiamo il controllo su tutto.

## ALCUNE EVOLUZIONI GIÀ EVIDENTI

Provando a traguardare il futuro, le principali evoluzioni già evidenti – almeno a mio avviso – si possono raggruppare in quattro famiglie: **Sostenibilità, Serializzazione, Cyber Security e Competition** (Figura 6).

**Sostenibilità**, perché le decisioni della Commissione Europea – CSRD e CSDDD o *Supply Chain Act* su tutte – convergono su questo fronte. E se da una prima lettura può sembrare che gli impegni si focalizzino sulle grandi/grandissime imprese, in realtà una più attenta analisi fa emergere che se è vero che queste sono le prime destinatarie degli obblighi è altrettanto vero che alle stesse si chiede di assicurarsi che siano allineati anche i rispettivi *partner* commerciali, sia a monte (il *network* dei fornitori) sia a valle (le organizzazioni clienti).

**Serializzazione**, perché la gestione dei prodotti con identificativi specifici a livello di singola confezione è ormai alle porte per tutti i medicinali soggetti a prescrizione (FMD), è già realtà – e con implicazioni operative anche maggiori – per i dispositivi medici (UDI) e con tutta probabilità cambierà anche il sistema oggi presente su SOP e OTC, con l'addio al vecchio "bollino" per lasciare spazio a un *datamatrix* bidimensionale analogo, seppur semplificato, a quello richiesto dall'Europa per i farmaci con ricetta.

**Cyber Security**, perché sempre più frequenti sono i casi di attacchi *hacker* – soprattutto *ransomware* – a sistemi aziendali di attori della filiera della Salute, da cui è importante cautelarsi con opportune politiche di formazione del personale nonché elaborando piani di *business continuity* adeguati. Inoltre, è alle porte il recepimento della direttiva NIS2 che va a definire tutta una serie di requisiti di

sicurezza informatica per gli attori che operano in filiere a elevato impatto sulla collettività, rendendo difficile pensare di escludere a priori la *supply chain healthcare*.

**Competition**, perché sono ormai realtà le catene di farmacie, che iniziano a integrarsi anche verticalmente – dotandosi di magazzini propri, dove concentrare i flussi logistici in ingresso dall'industria – così come non si possono più fingere di ignorare le mosse di attori esterni alla filiera, che valutano con sempre maggior concretezza l'opportunità di un ingresso. Allo stesso modo, probabilmente accelerate dall'esperienza del periodo pandemico, sono ormai cambiate abitudini e inclinazioni dei

consumatori finali – cittadini-pazienti o *caregiver* – più propensi all'utilizzo di canali alternativi per l'acquisto, oggi, di prodotti per la salute e il benessere ma che probabilmente

È proprio la chiarezza di visione, l'aver ben definita la direzione dove si vuole andare, pronti a cambiare andature e percorsi in funzione dello scenario, che permette di avere successo anche in tempi come questi

solo un veto normativo costringe a recarsi ancora fisicamente in farmacia quando devono procurarsi medicinali con ricetta. E anche internamente alla categoria dei Distributori intermedi "classici" la turbolenza non manca, con importanti aggregazioni all'orizzonte che potrebbero innescare reazioni o accelerare valutazioni già in corso anche tra altri attori del comparto.

## UNO SGUARDO AL FUTURO

La consapevolezza che il futuro è sempre più imprevedibile non deve impedirvi di sviluppare una nostra visione, esplorando continuamente i potenziali scenari. Anzi, è proprio una chiarezza di visione, **l'aver ben definita la direzione dove si vuole andare**, ben sapendo di dover essere pronti a cambiare andature e percorsi in funzione dello scenario, che permette di avere successo anche in tempi come questi.

## Uno strumento per traguardare al futuro: il modello "Future Cones" (Hancock e Bezold, 1994)

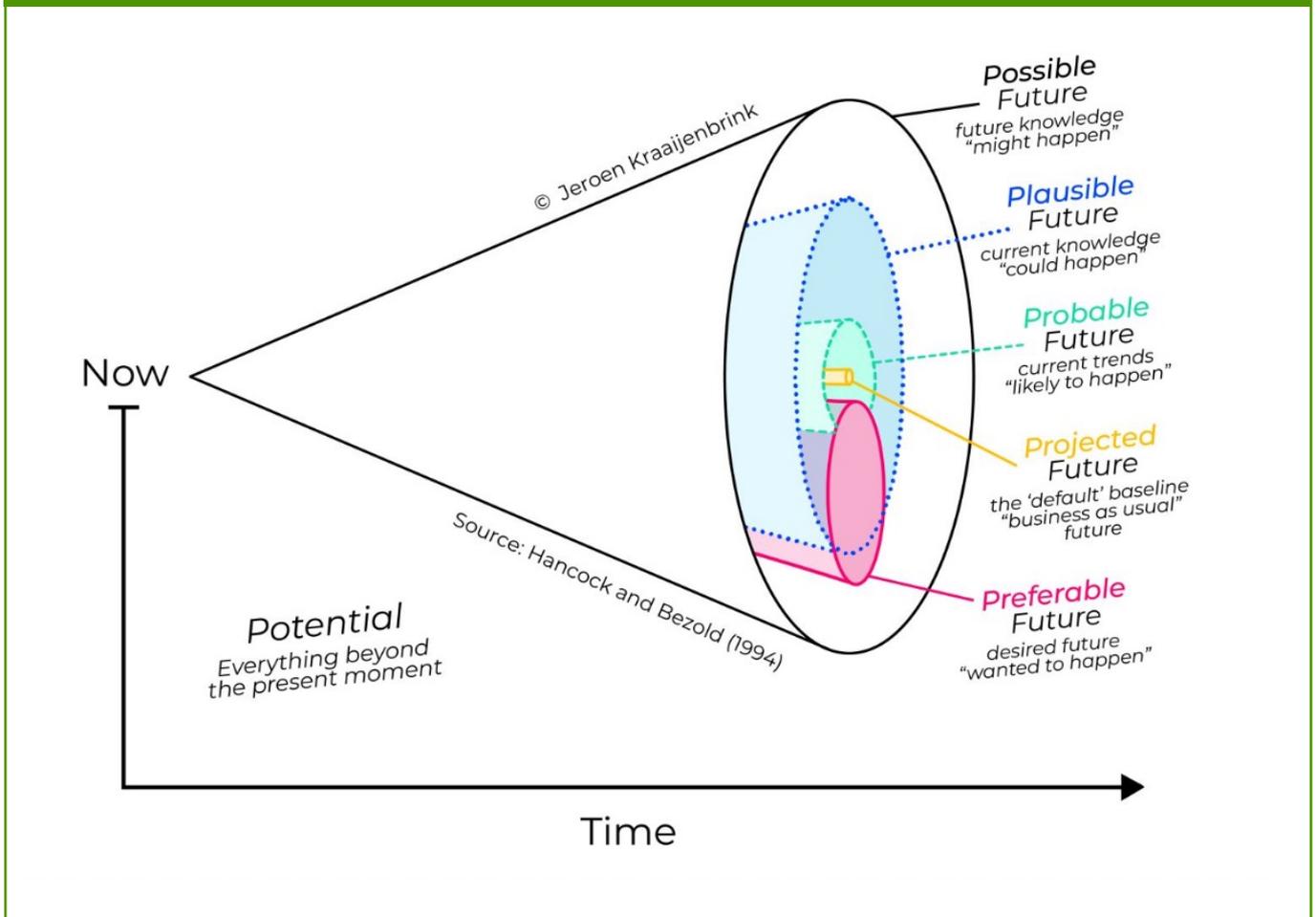


Figura 7

Il modello "Future Cones" (Figura 7) di Hancock e Bezold (1994) aiuta a ricordarsi che è necessario, però, considerare anche le altre prospettive senza limitarsi a quella desiderata e a quella che proietta lo *status quo*, analizzando lo spettro del probabile, del plausibile e del più ampio possibile. Anche perché le interconnessioni tra i diversi coni prospettici modellizzate 30 anni fa, oggi con tutta probabilità si intersecano in modo diverso e non è affatto detto che la proiezione dell'oggi rientri ancora nello spettro del probabile. Anzi: con buona pace di tutti è assai più ragionevole supporre che rientri certo nel possibile e al più rimanga plausibile: ben difficilmente,

traguardando il 2030 e oltre, si può immaginare di non ritrovarsi in un contesto competitivo profondamente diverso da quello odierno. **E forse è bene iniziare a ragionare mettendo in discussione rapporti di forza e sinergie cui siamo abituati**, perché non è da escludere che proprio tra chi abbiamo sempre visto come alleato si annidino le principali minacce per il futuro della Distribuzione intermedia; ma al contempo, magari, laddove oggi intravediamo pericoli e nemici si celano le maggiori opportunità per un'evoluzione che conduca, al contrario, verso scenari più rosei rispetto a quello presente. ●



# ApoStore razionalizza, ottimizza, velocizza

Gli standard KNAPP per i distributori sono a disposizione della farmacia.



I magazzini automatici **ApoStore** di **KNAPP Smart Solutions**, specifici per l'automazione delle farmacie, soddisfano tutte le esigenze della farmacia moderna con prestazioni elevate e alta affidabilità. Razionalizzano gli spazi, ottimizzano il tempo dedicato al cliente e velocizzano le attività.



**KNAPP Italia Srl** – Centro Direz. Colleoni Pal. Taurus, 1 - 20864 Agrate Brianza (MB)  
alessandro.stea@knapp.com | +39 334 6885504 | [www.knapp.com](http://www.knapp.com) | [www.apostore.com/it](http://www.apostore.com/it)  
<https://it.linkedin.com/company/knapp-italia>

[knapp.com](http://knapp.com)



# I trend del mercato *retail* e le nuove dinamiche distributive

*L'ecosistema della farmacia si conferma dinamico e in rapida trasformazione. In risposta a una domanda di cura sempre più consapevole e personalizzata, l'offerta è estremamente articolata e in evoluzione. Ecco la fotografia scattata da IQVIA allo scenario del settore e ai suoi protagonisti*

a cura di IQVIA

**N**el corso dell'ultima Assemblea ADF IQVIA ha presentato la sua visione dell'ecosistema della farmacia, delle sfide che attendono la Distribuzione intermedia in Italia e gli ultimi trend di mercato.

**Il mondo del farmaco in Italia sta vivendo un periodo estremamente dinamico e di trasformazione (Figura 1):** la domanda di cura e benessere da parte del cittadino è sempre più evoluta e personalizzata,

mirata e consapevole. Il paziente è più attento alla prevenzione e più informato sulla propria salute e quindi sempre più esigente.

**A questa domanda risponde un'offerta sempre più articolata:** la farmacia è più centrale nella soddisfazione dei bisogni e nella garanzia di professionalità, nel mondo della parafarmacia si sviluppano catene specializzate e nuovi format di benessere e di "bellestere", mentre l'e-commerce è sempre più in espansione, con crescita di fatturato del canale costantemente in doppia cifra.



**LA DISTRIBUZIONE INTERMEDIA**

In questo scenario la Distribuzione intermedia sta affrontando sfide importanti (*Figura 2*): il consolidamento delle catene di farmacie può essere un'opportunità fino a quando gli stessi Gruppi non si dotino di un proprio magazzino, **la pressione sui prezzi e sui margini rimane comunque una criticità, così come i costi da sostenere.** Assistiamo a una

nuova ripresa delle **vendite dirette da parte delle aziende fornitrici** in farmacia che erodono mercato ai grossisti. Tutti aspetti che minano la sostenibilità di un sistema di distribuzione essenziale per la filiera, **che si sta di fatto concentrando sempre più tramite acquisizioni e fusioni**

Osserviamo infatti come il numero dei grossisti in Italia sia praticamente dimezzato in 20 anni e come

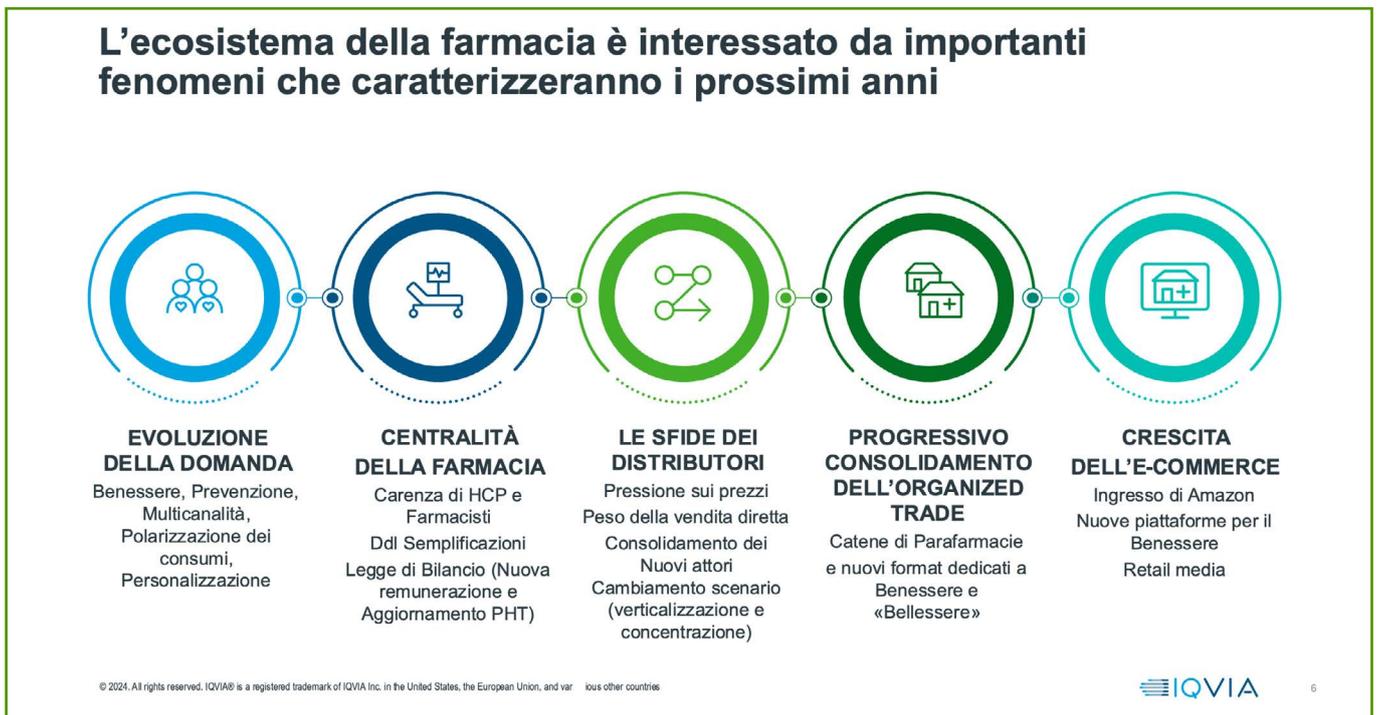


Figura 1

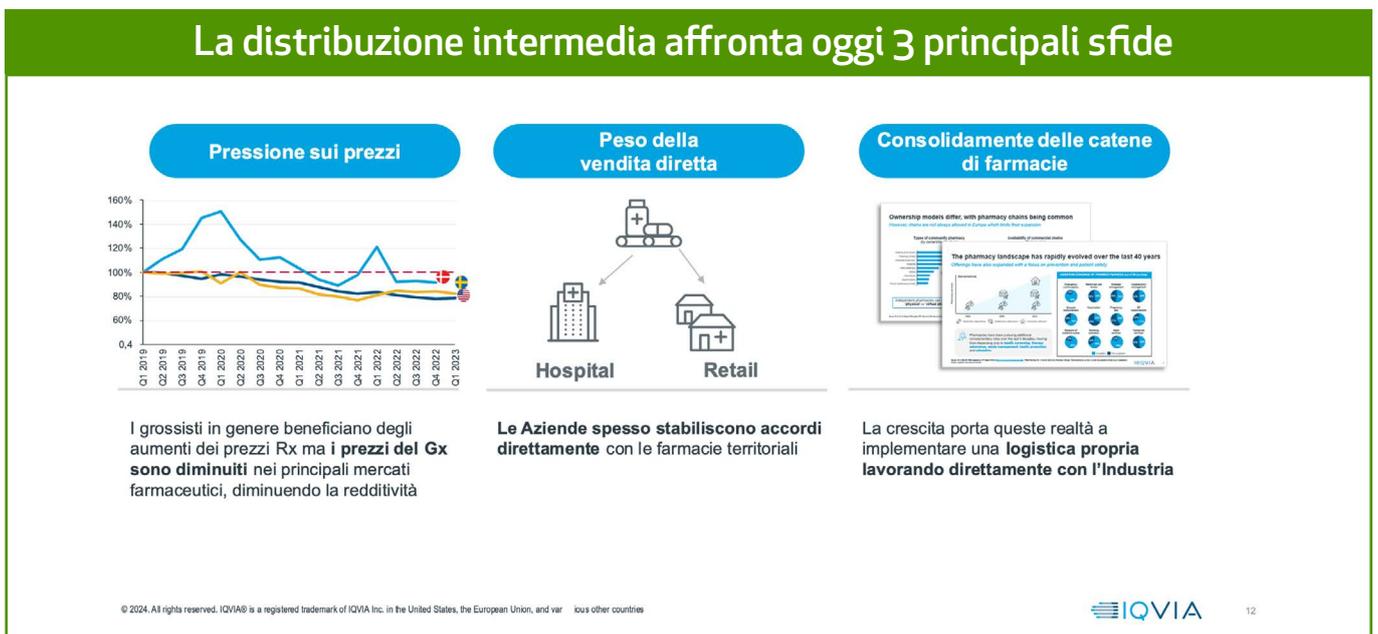


Figura 2

le quote di mercato di fatturato siano sempre più concentrate nei principali gruppi: **i primi cinque grossisti assorbono il 60 per cento del totale mercato delle vendite indirette e i primi 10 l'85 per cento (Figura 3).**

Nel panorama europeo, l'Italia rimane comunque una delle Nazioni in cui il numero dei distributori continua a essere elevato, e con una connotazione territoriale ancora importante (**la quota di mercato media dei leader regionali è intorno al 30-35 per cento**).

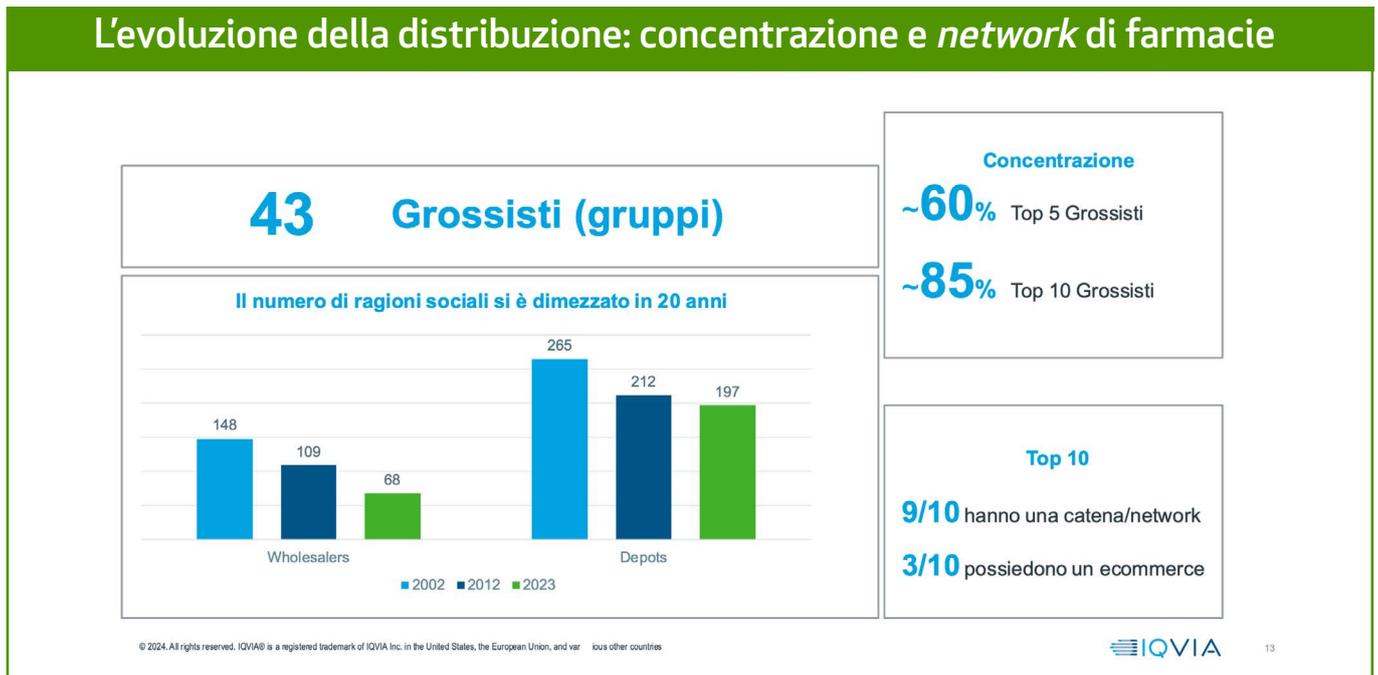


Figura 3

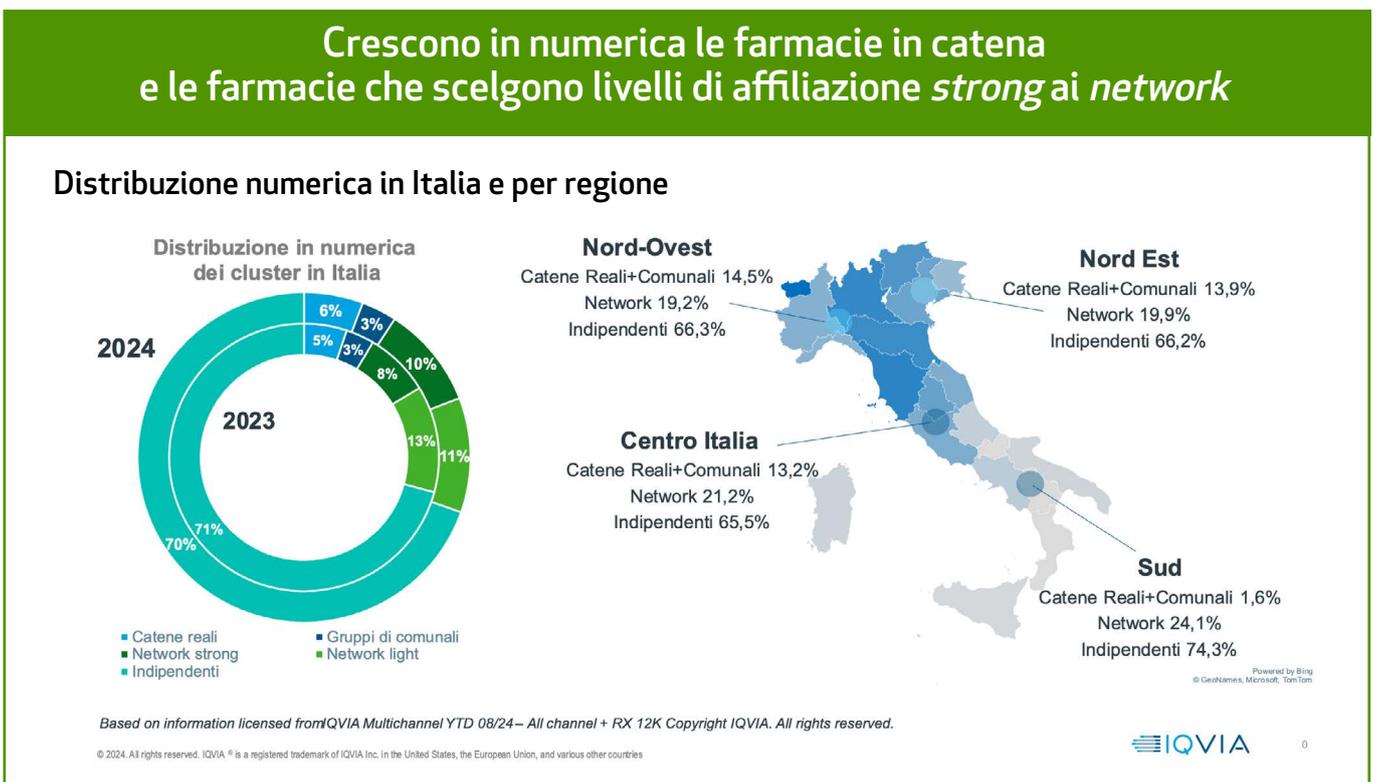


Figura 4

Per la Distribuzione intermedia anche la differenziazione delle attività di *business* alla ricerca di marginalità più redditizie sembra ormai un elemento consolidato: tra i primi 10 grossisti in Italia, nove hanno un *network* di farmacie con differenti livelli di affiliazione e tre possiedono un *e-commerce*.

### FOCUS CATENE

Il fenomeno delle aggregazioni nel canale farmacia sta assumendo contorni sempre più rilevanti inducendo, come accennato sopra, differenti approcci dal punto di vista della distribuzione.

La classificazione IQVIA suddivide le fattispecie associative in **cinque**

**cluster (Figura 4):** le

**catene reali**, ossia

le aggregazioni che

contano più di dieci

farmacie di proprietà

e/o affiliate con

contratti di *franchising*;

**i gruppi di farmacie**

**comunali**, ossia le insegne (con almeno tre esercizi)

gestite da aziende municipalizzate; **i *network***

**"strong"**, ossia le reti imperniate su regole di

affiliazione più o meno stringenti, a cominciare dalla

centralizzazione degli acquisti; **i *network* "light"**, che

richiedono agli affiliati minore *compliance* riguardo

ad acquisti e politiche di rete; infine le **farmacie**

**indipendenti**, che non aderiscono ad alcun tipo di

rete oppure figurano in catene con meno di dieci

esercizi.

Le numeriche delle catene reali stanno aumentando

continuamente sotto la spinta delle acquisizioni

dei maggiori gruppi. Si nota anche **un travaso di**

**farmacie da un grado di affiliazione *light* a un grado**

***strong* per quanto riguarda i *network***. Le catene

reali sono maggiormente presenti nel nordovest

mentre sono quasi completamente assenti al sud,

dove si registra una presenza massiccia dei *network*

(*light+strong*) e la farmacia indipendente risulta

ancora essere più presente rispetto alla media nazionale.

Il valore medio del venduto e la crescita rispetto all'anno precedente sembrano essere correlati al livello di aggregazione delle farmacie stesse, supportati dalla maggiore incidenza delle vendite di prodotti commerciali sul totale del venduto (in particolare di integratori e igiene e bellezza), avvicinandosi alla metà del valore generato dalle catene reali.

Come per i fondi e le società di capitali, **il mercato risulta essere molto attrattivo anche per *player* di settori contigui**, che lo approcciano creativamente attraverso nuovi *format*, seguendo le opportunità

che derivano dai *trend*

in atto. In particolare,

la profumeria Pinalli,

come fatto in altri Paesi

da altre insegne, **ha**

**aperto al *business* della**

**parafarmacia in Italia**

**col concetto di *store-in-***

***store***, aggiungendo anche

il comparto *Healthcare* sul proprio sito internet.

Dalla Grande distribuzione, **Conad ha lanciato invece**

**la "parafarmacia dei servizi"**, proponendo *screening*,

visite specialistiche e servizi estetici, mentre

**Amazon ha aperto la sua prima parafarmacia fisica a**

**Milano.**

### FOCUS E-COMMERCE

Un altro fattore che sta influenzando il canale *retail* è rappresentato dalla **crescita ormai costantemente**

**stabilizzata su un +20 per cento annuo del canale**

***e-commerce***. Le vendite *on line* risultano molto

concentrate (**Figura 5**) sia in termini di copertura

delle vendite da parte degli *e-reseller* (i primi 30

coprono il 70 per cento del mercato), sia in termini di

*top* aziende per vendite (le vendite di prodotti di 57

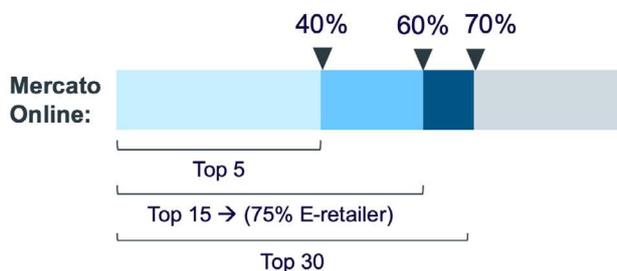
aziende coprono la metà del mercato) e di referenze

vendute (circa 2.000 referenze coprono il 50 per

cento del mercato).

Le numeriche delle catene reali stanno aumentando sotto la spinta delle acquisizioni dei maggiori gruppi. Si nota anche un travaso di farmacie da un grado di affiliazione *light* a un grado *strong* per quanto riguarda i *network*

## L'E-commerce è un canale ad alto tasso di crescita ed estremamente concentrato



I Primi 30 E-retailer coprono il 70% del mercato

© 2024. All rights reserved. IQVIA® is a registered trademark of IQVIA Inc. in the United States, the European Union, and various other countries.

 20

Figura 5

Le tendenze in atto, oltre a un'ulteriore aggregazione e concentrazione del canale, riguardano principalmente l'ingresso di nuovi player, anche derivanti dal mix tra *on line* e *off line*, e pertanto convergenti su una proposta multicanale, di *marketplace* con *focus* sul

benessere/bellessere e un'offerta che consenta di ottenere nuovi livelli di servizio, inclusa una spinta verso una consegna in tempi sempre più rapidi (*quick commerce* e *partnership* con le aziende di consegne a domicilio per *last mile delivery*). ●



(c)topntp26/freepik.com



Nel sito web dell'Associazione Distributori Farmaceutici  
[www.Adfsalute.it](http://www.Adfsalute.it) potete trovare anche i precedenti numeri  
de Il Quaderno della distribuzione farmaceutica

Segretaria di Redazione Maria Pia Mircoli

**Il Quaderno della distribuzione farmaceutica**

*Notiziario online dell'Associazione Distributori Farmaceutici*

*(ai sensi art. 3 bis L. 16 luglio 2012, n. 103 di conversione del DL 18 maggio 2012, n. 63)*

**Adf SERVICE s.r.l.**

**Sede Legale Via Alessandro Torlonia 15/a - 00161 Roma**

**tel. 064870148, fax 0647824943 - [ilquaderno@Adfsalute.it](mailto:ilquaderno@Adfsalute.it)**