



*in collaborazione con*



**2021**

# Logistica Distributiva Healthcare: un asset centrale per la Sanità

I FLUSSI DELLA DISTRIBUZIONE PRIMARIA E IL RUOLO CHIAVE  
DELLA DISTRIBUZIONE INTERMEDIA IN ITALIA

## Introduzione

Il 2020 è un anno già entrato nella Storia – sì, proprio quella con la “S” maiuscola – per gli stravolgimenti che hanno investito le vite di tutti noi, tanto sul piano professionale quanto su quello umano. Tralasciando di affrontare qui gli aspetti più tragici che hanno caratterizzato questo periodo, sono molteplici gli impatti destinati a produrre cambiamenti duraturi, per non dire definitivi, in quello che sarà il nostro vissuto negli anni a venire.

In ambito business, l’impatto della pandemia ha impresso una decisa accelerazione a dinamiche di trasformazione evolutiva spesso già in atto. Restringendo il campo alla filiera healthcare, è da tempo evidente che si stia attraversando una fase di significativo cambiamento, iniziata ben prima del 2020 e caratterizzata da importanti discontinuità che sono entrate in risonanza con lo scenario pandemico, al contempo amplificandone la magnitudo e comprimendo gli orizzonti temporali di rilascio degli impatti stessi.

Esempio di accelerazione imposta da quanto abbiamo vissuto nel 2020 a processi già in atto, seppur sotto traccia, è la presa di coscienza della centralità della Logistica Distributiva Healthcare – ma non solo – in termini di impatto sul livello di servizio, nonché sulla garanzia di continuità dello stesso. Una riscoperta che confidiamo si possa tradurre nell’opportunità di poter scalare posizioni nelle agende dei decision maker, riconquistando priorità per investimenti troppo a lungo procrastinati o la cui importanza è stata finora sottovalutata. Portando auspicabilmente alla ribalta potenziali progettualità imperniata su integrazione e collaborazione fra le organizzazioni dell’ecosistema Healthcare – con il Digitale a fungere al contempo da innesco e amplificatore – oltre a restituire il giusto valore a quanto già in essere.

Partendo dall’assunto che possiamo proporci di comprendere solo ciò che andiamo a misurare, con lo scorso anno il Consorzio ha deciso di attivare un percorso insieme all’Osservatorio Contract Logistics «Gino Marchet» per realizzare una fotografia annuale dei flussi fisici che transitano nella rete distributiva Healthcare in Italia. Al monitoraggio della prima Edizione “**Logistica Distributiva Healthcare: una centralità riscoperta**” che si è focalizzato sui flussi outbound dalla Distribuzione Primaria, quest’anno abbiamo voluto introdurre un primo focus sulla complessità gestita dalla Distribuzione Intermedia: anello della catena distributiva tanto imprescindibile quanto largamente misconosciuto (anche, purtroppo, da molti “addetti ai lavori”). Questo primo approfondimento è stato reso possibile in virtù della consueta, determinante, collaborazione delle due Associazioni di riferimento per la categoria, ADF Associazione Distributori Farmaceutici e FederFarma Servizi, nonché dei numerosi associati che direttamente o in forma anonima hanno condiviso i propri dati: un sincero grazie a tutti per la disponibilità da parte mia, di tutto il Consorzio e anche a nome dei Ricercatori dell’Osservatorio.

L’analisi realizzata dai ricercatori del Politecnico di Milano, traguardando un orizzonte pluriennale, consente di cogliere gli impatti della pandemia ma soprattutto riconferma plasticamente la capacità dimostrata dal comparto di reggerne l’urto senza che questo si sia tradotto in criticità e disservizi per gli attori a valle (ospedali e farmacie, naturalmente, ma soprattutto i fruitori finali dell’intera filiera Healthcare, ossia i pazienti).

Mai come oggi, è importante “fare sistema” in tutti i comparti. Siamo convinti che questo sia ancor più determinante nella Logistica Distributiva Healthcare, che rappresenta un asset fondamentale per il funzionamento efficace ed efficiente della Sanità del nostro Paese. Proprio la capacità di “fare squadra”, riconoscendo la giusta rilevanza a tutti i player in campo, si rivelerà cruciale per poter garantire la sostenibilità di un comparto che da (troppo) tempo sta operando oltre i propri limiti per continuare ad assicurare la velocità, la flessibilità e – in ultimo, ma non certo per importanza – l’affidabilità indispensabili al funzionamento della Sanità, nella sua accezione più completa ed esaustiva, in Italia.

Daniele G. Marazzi  
**Consigliere Delegato**



La premessa	4
Il perimetro dell'analisi	5
Il contesto di riferimento	6
La stagionalità dei flussi	7
La caratterizzazione geografica dei flussi	8
La suddivisione per canale	9
Le temperature	10
Lo Zoom sulla Distribuzione Intermedia	11

## La premessa

Il presente documento presenta l'aggiornamento dell'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 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 infatti una riduzione della densità di valore per alcune categorie di prodotti, mentre 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.

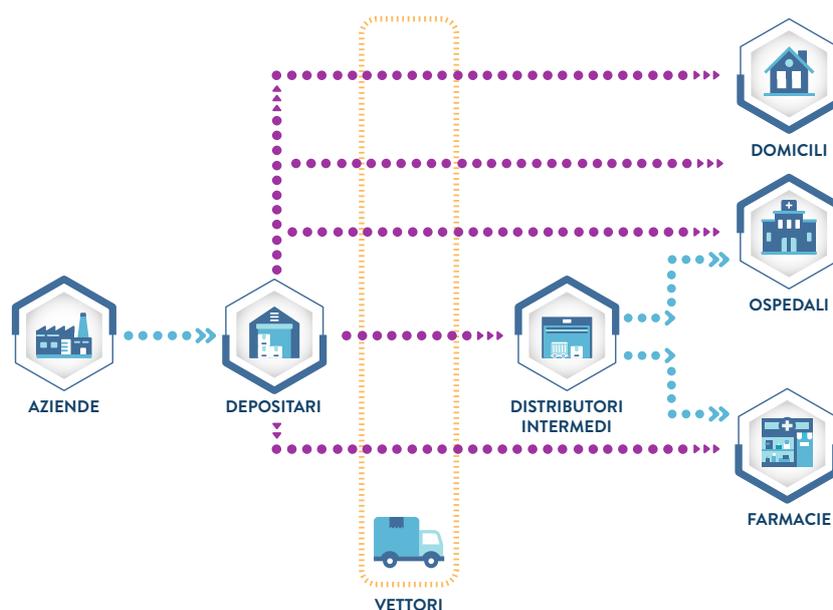
All'interno di questo tavolo di lavoro, è stato costituito un Gruppo di esperti, identificato con il nome di "Healthcare Expert Group" (HEG) – di cui Consorzio DAFNE fa parte – che ha contribuito alla Ricerca fornendo la propria esperienza e conoscenza sulle tematiche trattate e partecipando attivamente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

*A cura di:*

- **Damiano Frosi**, Direttore dell'Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet"
- **Lorenzo Prataviera**, Responsabile del Tavolo di Lavoro Healthcare dell'Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet"
- **Alberto Curnis**, Ricercatore dell'Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet"
- **Maria Pavesi**, Ricercatore dell'Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet"
- **Paolo Giacobbe**, Analista dell'Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet"

## 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 del farmaco è consolidato e basato su:

- un operatore logistico (denominato depositario), che gestisce i depositi e la distribuzione fisica per conto del cliente (azienda titolare AIC);
- 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 ad 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 pari ad oltre il 90% del totale) ha permesso di quantificare i flussi annui del settore Healthcare secondo diverse viste: spedizioni, colli, peso (Kg). L'analisi dei flussi nel periodo 2018-2020 conferma un continuo e importante aumento sia in termini di spedizioni (+7,9% fra 2020 e 2019), sia del peso complessivo movimentato (+7,2% fra 2020 e 2019), sia del numero di colli gestito (+7,6% fra 2020 e 2019).

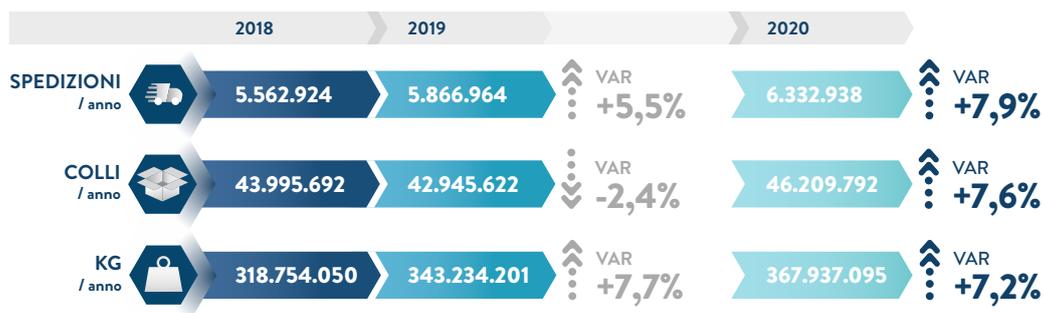


Figura 3. I flussi annui Healthcare in Italia in termini di spedizioni, colli e peso (2018, 2019, 2020)

Di seguito sono illustrate alcune viste relative alla caratterizzazione dei flussi, in termini di stagionalità, caratterizzazione geografica, suddivisione per canale e per temperature.

## La stagionalità dei flussi

La distribuzione dei flussi del settore Healthcare è caratterizzata da alcuni elementi di stagionalità molto rilevanti: nel tempo si riscontra un trend di crescita nei mesi di marzo e luglio, e una decrescita nei mesi di agosto e dicembre.

Confrontando il 2020 con il precedente anno si riscontra che la stagionalità dei flussi è rimasta sostanzialmente invariata, pur registrando un significativo incremento a settembre ed ottobre, ed una decisa flessione ad aprile e maggio. 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, 2019, 2020). Unità di analisi: colli

# La caratterizzazione geografica dei flussi

La Lombardia rappresenta il punto di origine per oltre i due terzi dei flussi (68%), seguita dalla regione Lazio (14%). 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 2020 e 2019 in termini di provenienza dei flussi.

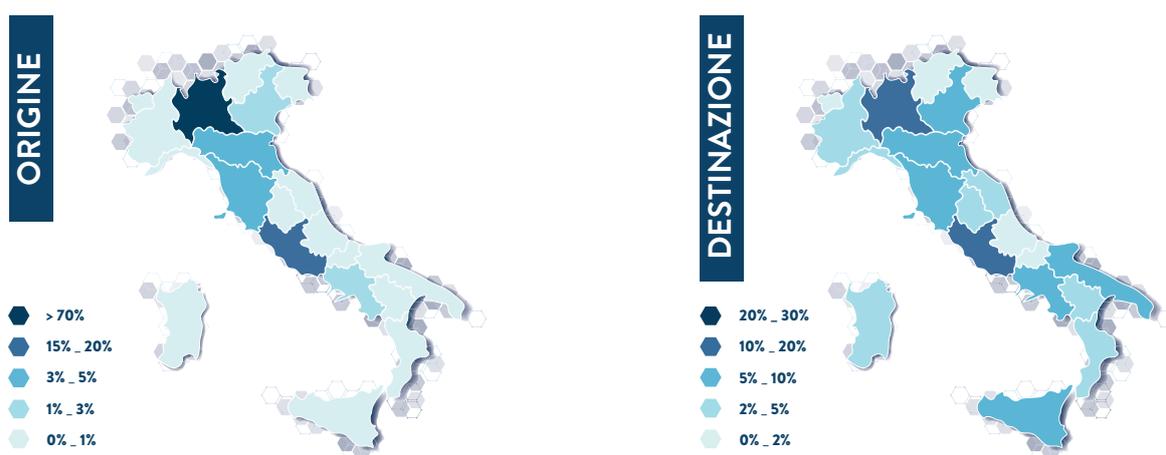


Figura 5. La rappresentazione regionale dei flussi Healthcare in Italia 2020 (Origine vs. Destinazione). Unità di analisi: colli

Analogamente a quanto osservato in relazione all'origine dei flussi, l'assorbimento per regione è rimasto sostanzialmente invariato tra 2020 e 2019 (cfr. Figura 3). Le prime regioni sono Lombardia, Lazio e al terzo posto la Toscana, in grado di scalare un buon numero di posizioni rispetto all'anno precedente a seguito di una significativa crescita nell'ultimo anno. Risultati che si confermano sostanzialmente in linea con la distribuzione della popolazione sul territorio nazionale.

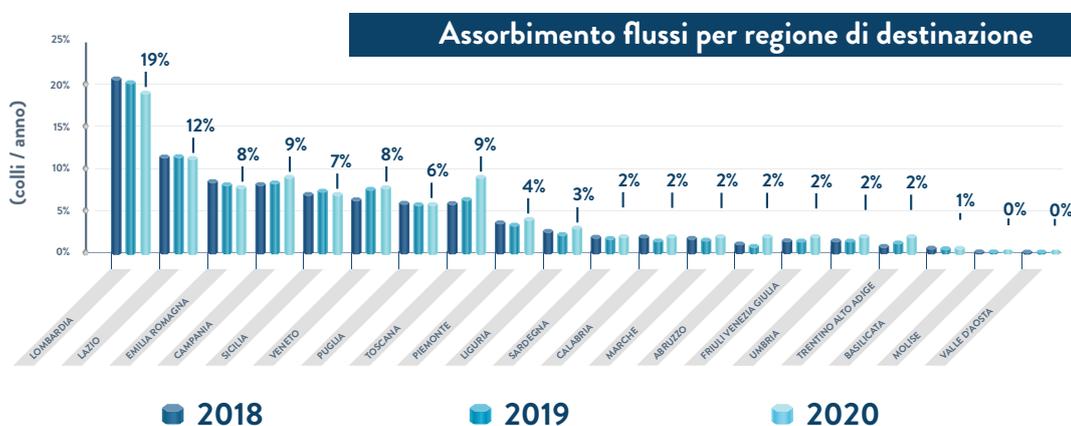


Figura 6. La caratterizzazione geografica dei flussi Healthcare in Italia (2018, 2019, 2020). Unità di analisi: colli

## 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”).

La distribuzione dei flussi per canale si modifica leggermente tra il 2019 e il 2020, con una crescita dei volumi verso gli ospedali, i quali costituiscono ad oggi la metà dei flussi complessivi (51%). Degna di attenzione anche la consegna a domicilio che già oggi inizia ad assumere una rilevanza non trascurabile e che è destinata a crescere sempre più nei prossimi anni.

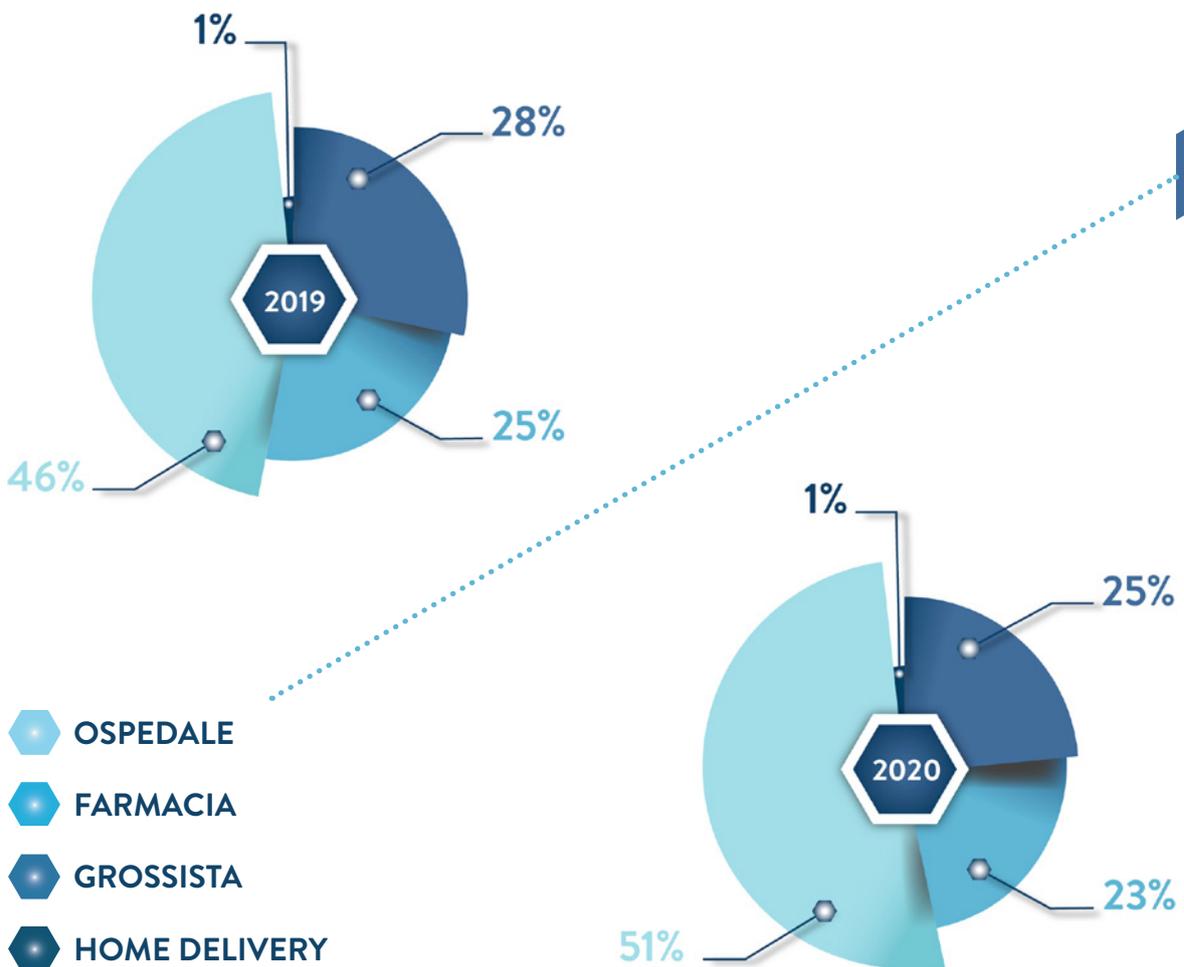


Figura 7. L'assorbimento per canale dei flussi Healthcare in Italia (2019, 2020). Unità di analisi: colli

# Le temperature

Come «suggerito» dalla normativa, la maggior parte dei flussi viene gestita ad una temperatura inferiore ai 25°. Tuttavia, i volumi gestiti a temperature più stringenti (2° - 8°, e sotto zero) sono in costante 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<sup>1</sup>.

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.



**Figura 8.** La suddivisione dei flussi Healthcare in Italia per range di temperatura (2018, 2019, 2020).  
Unità di analisi: colli

<sup>1</sup> International Air Transport Association

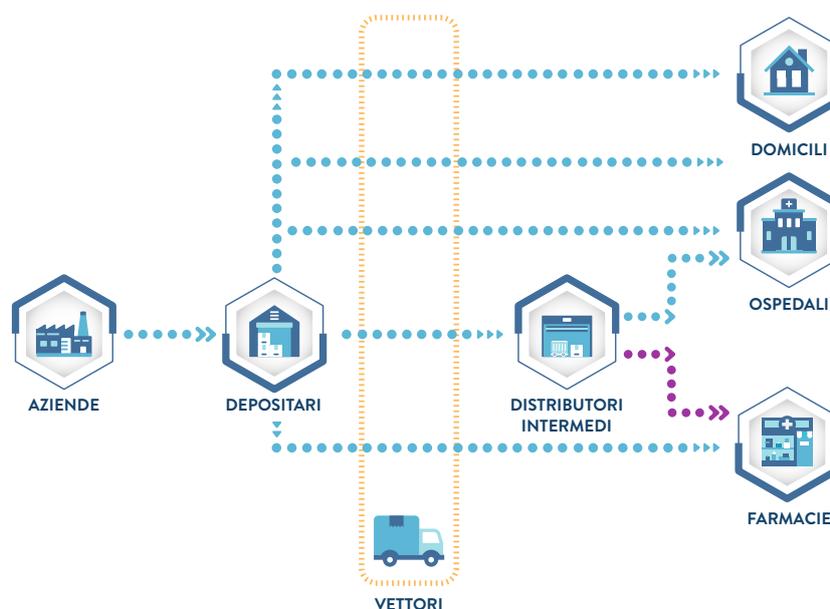
## Lo Zoom sulla Distribuzione Intermedia

L'analisi dei flussi gestiti dai Distributori Intermedi permette di cogliere la complessità gestita - e quindi il ruolo chiave ricoperto nella filiera - da questa tipologia di operatori.

Grazie anche alla collaborazione di entrambe le associazioni di riferimento per la distribuzione intermedia, ADF Associazione Distributori Farmaceutici e FederFarma Servizi, è stato veicolato un questionario cui hanno risposto i principali Distributori Intermedi attivi sul territorio nazionale, per una rappresentatività prossima al 50% in termini di quote di mercato.

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.

L'elaborazione dei dati raccolti mediante un modello di stima appositamente sviluppato ha permesso di ottenere stime e proiezioni ragionevolmente affidabili delle dimensioni fondamentali caratterizzanti i flussi fisici in uscita dalla Distribuzione Intermedia verso farmacie e parafarmacie: il numero annuo di spedizioni e il numero di confezioni consegnate, sempre su base annua.



**Figura 9.** La filiera Healthcare con evidenziazione (in viola) dei flussi oggetto dell'analisi

L'analisi si è focalizzata sul biennio 2019 e 2020, al fine di evidenziare sulle dimensioni considerate l'impatto della pandemia da Covid-19 sulle dinamiche della distribuzione retail e iniziare a delineare una serie storica che consentirà in futuro di derivare indicazioni anche in ottica prospettica.

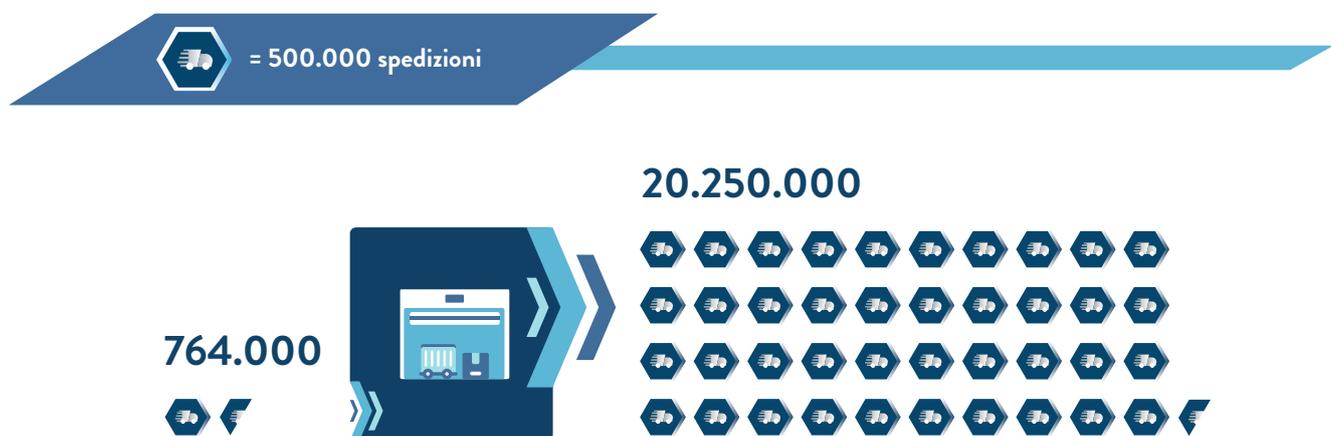
L'analisi rileva una significativa riduzione del numero di consegne con origine dai Grossisti e dirette a Farmacie e Parafarmacie: un'evidenza che si spiega con l'introduzione di politiche di razionalizzazione introdotte proprio in risposta allo scenario pandemico, con la scelta – condivisa da molti Distributori – di accorpate le consegne riducendo il numero medio di consegne quotidiane presso le singole farmacie (nel 2019 – rappresentativo anche degli anni precedenti – si arrivava fino a 4 consegne/giorno per singolo esercizio). Una contrazione si è registrata anche nel numero di confezioni recapitate su base annua, evidenziando che l'incremento nella domanda dei prodotti legati all'emergenza sanitaria (dai dispositivi di protezione individuale ai prodotti igienizzanti e per la sanificazione) non è bastato a compensare la contrazione su altri prodotti per la salute, la cui domanda ha risentito per le restrizioni imposte alla nostra normale vita quotidiana.



*Figura 10. I flussi annui in uscita dai Distributori Intermedi Healthcare in Italia in termini di spedizioni e confezioni (2019, 2020)*

Confrontando il 2020 con il 2019, la riduzione in termini di spedizioni annue è significativa, pari a circa il -18%: si è scesi alla soglia dei 20 milioni nel 2020 rispetto ai circa 25 milioni del 2019. In termini di volumi movimentati, invece, le proiezioni dei dati raccolti sul totale delle confezioni consegnate in Farmacie e Parafarmacie registrano anch'esse una riduzione, tuttavia di entità sensibilmente meno marcata: si è nell'ordine del -7%, ossia pari a poco più di un terzo se rapportata a quella stimata per il numero di spedizioni. Si rileva conseguentemente un sensibile aumento del numero di confezioni per spedizione, pari a circa il +13,5% nel 2020 rispetto al dato 2019.

L'accorpamento delle consegne, con la conseguente riduzione del numero medio di visite giornaliere in Farmacie e Parafarmacie, senza impattare sulla continuità né sul livello di servizio al cittadino/paziente rappresenta un'indicazione che si apre a molteplici riflessioni. In particolare, sarà interessante rilevare se, ed eventualmente in che misura, si riconfermerà anche nel 2021 e negli anni a seguire: potrebbe infatti rappresentare un'importante svolta in termini di sostenibilità – sia ambientale sia economica, ma anche sociale – di una filiera distributiva da tempo orientata, nella tratta Grossisti-Farmacie, a un'esasperazione probabilmente eccessivamente sbilanciata delle proprie prestazioni logistiche.



**Figura 11.** Confronto flussi per i Distributori Intermedi (in entrata e in uscita) nell'anno 2020 (spedizioni)

A riconferma di ciò è emblematico notare come il consolidamento dei volumi sia stato più significativo analizzando le spedizioni in ingresso ai magazzini della Distribuzione Intermedia (circa -9,3% nel 2020 rispetto al 2019 in termini di numero di colli inbound): parliamo di oltre il doppio della contrazione stimata sui volumi dei flussi in uscita (valorizzati in confezioni outbound). La Distribuzione Intermedia, quindi, si è riconfermata essere un cruciale “demoltiplicatore di complessità” per gli attori a monte della filiera distributiva healthcare.

A livello di flussi, infatti, a fronte di poco più di 750 mila spedizioni in entrata presso i Distributori Intermedi (inbound) si hanno circa 20 milioni di spedizioni in uscita (outbound). Si conferma, quindi, il ruolo essenziale della Distribuzione Intermedia per consentire agli attori a monte di garantire la capillare disponibilità dei propri prodotti all'interno degli oltre 25.000 punti di vendita presenti sulla penisola tra Farmacie e Parafarmacie, che a loro volta rappresentano in ultima istanza l'interfaccia di prossimità più immediata fra il sistema della salute nel suo complesso e il cittadino/paziente.



*Figura 12. Le Associazioni di riferimento della Distribuzione Intermedia*

Si ringraziano per la collaborazione ADF Associazione Distributori Farmaceutici e FederFarma Servizi e per la disponibilità dimostrata nel fornire i dati e nel supportare l'analisi i seguenti Distributori Intermedi: CDF - Centro Distribuzione del Farmaco, CEF - Cooperativa Esercenti Farmacia, Comifar, Corofar, DM Barone, Farmauniti, Farvima, Galatinamed, Ravenna Farmacie, Sofad, SoFarmaMorra, UFL - Unione Farmacisti Liguri, Unifarm Sardegna, VIM.

## Nota Metodologica

I flussi nella distribuzione farmaceutica relativi al 2018, 2019 e 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. I flussi gestiti dalla distribuzione intermedia relativi agli anni 2019 e 2020 sono stati stimati a partire da un questionario per la raccolta dei seguenti dati:

**i)** numero medio di consegne/mese effettuate verso una singola farmacia; **ii)** numero medio di confezioni per singola consegna.

Di conseguenza, tramite un modello parametrico di stima sviluppato ad hoc, sono state elaborate proiezioni per determinare i valori relativi al totale annuale delle spedizioni e delle confezioni in uscita dai Distributori Intermedi.

Il questionario, sviluppato in collaborazione con Consorzio DAFNE, è stato compilato, in forma anonima e riservata, dai principali Distributori Intermedi attivi sul territorio nazionale, con un tasso di copertura pari a circa il 50% del mercato complessivo, e con alcuni di essi sono state condotte interviste di approfondimento, indispensabile integrazione all'analisi quantitativa.

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, Responsabile del Tavolo di Lavoro Healthcare | Alberto Curnis, Ricercatore  
| Maria Pavesi, Ricercatore | Tiziana Modica, Ricercatore | Emilio Moretti, Ricercatore | Paolo Giacobbe, Analista.



**Sede Legale**

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

C.F. 01997160120 | P.IVA 04883250484 | [consorziodafne@legalmail.it](mailto:consorziodafne@legalmail.it) | [info@consorziodafne.com](mailto:info@consorziodafne.com)

