

# Strategica, ma non ancora matura

*Nel settore healthcare, la logistica ha acquisito un ruolo sempre più centrale per garantire la continuità del business e migliorare il servizio, sebbene i margini di redditività rimangano contenuti. Con l'ingegner Damiano Frosi, abbiamo parlato dell'evoluzione dei modelli di business e delle possibili azioni per migliorare la marginalità*

di Carlo Buonamico

**S**econdo la più recente indagine realizzata dall'Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet" del Politecnico di Milano, in collaborazione con il Consorzio Dafne, tra il 2019 e il 2023 i fatturati degli operatori sono sì cresciuti, ma con **margini al 3,5 per cento**, quasi due punti percentuali sotto la media del mercato italiano della *contract logistics* (5,3 per cento). I vettori nazionali di logistica *healthcare* hanno registrato una marginalità superiore (5,8 per cento), mentre quella dei vettori regionali si attesta al 4,7 per cento. **La Distribuzione intermedia, invece, ha mostrato margini più bassi**, con il 47 per cento dei distributori che ha registrato un Ebtida/fatturato inferiore al 2 per cento.

Nel 2024, nonostante una riduzione delle spedizioni (-5,5 per cento), **il settore ha visto un consolidamento**, con oltre l'80 per cento delle spedizioni destinate a farmacie (40 per cento) e ospedali (43 per cento). Il canale *home delivery* è cresciuto dall'1 al 4 per cento tra 2019 e 2024. A livello regionale, **Lombardia e Lazio sono la principale origine di flussi logistici e, insieme alla Campania, sono anche le prime per assorbimento**.

Nel contesto ospedaliero, **la logistica è percepita come strategica nel 71 per cento delle strutture sanitarie, cifra che sale al 93 per cento tra i professionisti del settore**. Le sfide principali riguardano la gestione delle informazioni, la digitalizzazione e l'impiego di personale

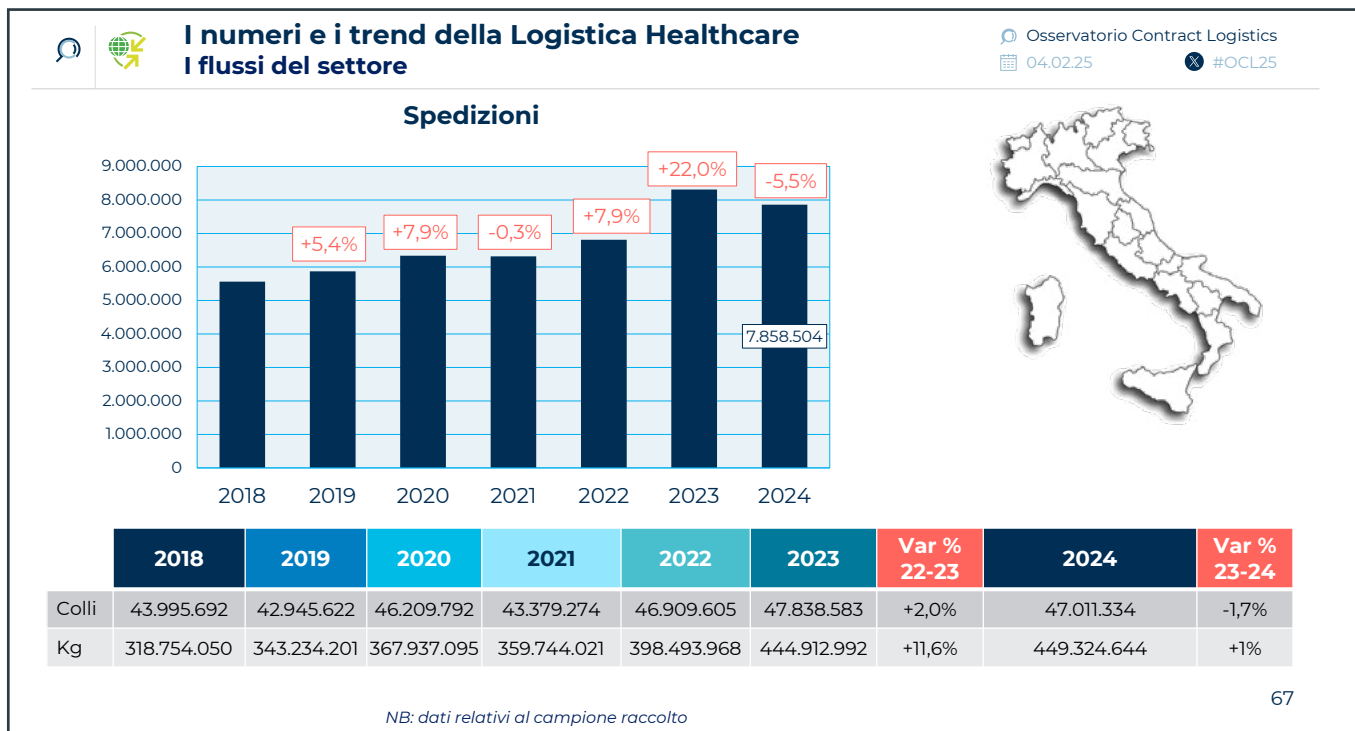


Damiano Frosi,  
Direttore dell'Osservatorio Contract Logistic  
"Gino Marchet"

sanitario in attività logistiche. L'83 per cento delle strutture prevede di adottare soluzioni digitali per supportare la logistica nei prossimi 3-5 anni, con il 38 per cento che investirà nella centralizzazione e il 17 per cento nell'esternalizzazione delle attività. Le priorità oggi sono la gestione informatizzata delle scorte e la revisione delle logiche di riordino e stoccaggio. Per comprendere i dettagli di questo quadro abbiamo intervistato **Damiano Frosi**, Direttore dell'Osservatorio "Gino Marchet".

**Ingegnere Frosi, come stanno evolvendo i modelli di business nella logistica healthcare, considerando che quest'ultima è vista come funzione strategica ma i margini di redditività sono ancora contenuti?**

Devo premettere che la considerazione del valore



strategico della logistica nel comparto *healthcare* è un fenomeno abbastanza recente. In effetti osserviamo realtà che stanno investendo molto su questo aspetto del *business* e altre che iniziano a farlo. Anche se non è la normalità in tutto il settore, perché dietro a questo cambiamento operativo c'è un cambio culturale da affrontare, non ancora del tutto maturo.

I *player healthcare* dovrebbero guardare al ruolo e agli effetti che gli investimenti in logistica hanno avuto in altri settori, dove l'implementazione di nuovi servizi associati alla semplice movimentazione delle merci ha fatto percepire un maggiore valore di queste attività. Si va dal *customer service* alla circolarità del *packaging*, da una maggiore capillarità all'offerta di logistica internazionale: si tratta di servizi ad alta marginalità che possono associarsi a quelli con marginalità più modesta tipici della logistica tradizionale. Ancora, recuperare marginalità si può intervenire facendo sinergia tra operatori per la gestione dei volumi delle merci, come si verifica in altri comparti per la gestione del cosiddetto "ultimo miglio".

**Fatto salvo l'aumento del fatturato dal 2019 al 2023, quali sono le principali difficoltà che gli operatori logistici del settore devono affrontare per migliorare la marginalità?**

Da un lato bisogna considerare il tema delle tariffe

base piuttosto basse, che nascono dall'elevata competizione. Dall'altro una criticità importante è determinata dalle gare d'acquisto che sono fortemente concentrate sull'elemento costo.

Occorrerebbe fare emergere il costo della non-qualità dei servizi. In altri termini, far comprendere che un costo troppo basso rischia di nascondere problematiche quali errori o servizi non adeguati, che poi si trasformano in costi aggiuntivi di sistema; ogni volta che c'è un respingimento, per esempio, si attivano processi che hanno un reale costo, che andrebbe quantificato.

**In che modo la digitalizzazione e l'automazione potrebbero risolvere le criticità relative alla gestione informativa e al basso livello di digitalizzazione nelle strutture ospedaliere, come evidenziato nella ricerca?**

La mancanza di personale qualificato, e il conseguente aumento dei relativi costi, può essere fronteggiato anche con l'introduzione dell'automazione. A questo si associa l'introduzione della robotizzazione dei magazzini, ma anche nella distribuzione farmaceutica all'interno degli ospedali, che si è visto consente una maggiore efficienza, una riduzione degli errori, una migliore gestione delle giacenze eccetera. I benefici sono molto ampi anche in termini di tracciabilità delle operazioni.

## Il consolidamento delle spedizioni nel 2024 indica un cambiamento nei flussi logistici: quali strategie stanno adottando gli operatori per adattarsi a questo trend e garantire la continuità del servizio?

Questo risultato è l'esito delle azioni poste dagli stessi operatori del settore, che vanno a consolidare maggiormente le spedizioni. L'indagine, infatti, ci dice che i volumi sono rimasti tutto sommato costanti, mentre si sta cercando di evitare la frammentazione delle spedizioni nell'ottica di ottimizzarne i costi.

## Con la crescente rilevanza dei canali di distribuzione come l'home delivery, quale impatto avrà questa tendenza sul futuro della logistica healthcare, in termini sia di operatività sia di investimenti tecnologici?

Ritengo che il trend crescente dell'home delivery farmaceutico sia destinato a proseguire, e credo ci sia ancora molto spazio per creare valore aggiunto a questo tipo di servizio, che può aderire sempre più al concetto di assistenza domiciliare. Le aziende del settore andranno verso una maggiore specializzazione dei servizi, a cui corrisponderanno nuovi modelli di business.

Non mi stupirebbe poi osservare anche delle specializzazioni territoriali molto spinte, come già sta avvenendo per esempio in provincia di Cremona e di Reggio Calabria.

## La direttiva europea Falsified Medicine Directive (FMD) rappresenta una sfida significativa per la logistica del settore: come stanno affrontando gli operatori logistici e le strutture sanitarie questa transizione verso la serializzazione dei farmaci?

L'impatto della FMD sarà importante. Noto che gli operatori sono ancora un po' disorientati rispetto a questa direttiva, la cui implementazione nel nostro Paese è abbastanza recente. L'impatto potrà essere significativo sui processi e sulle tecnologie necessarie, molto dipenderà da come la direttiva sarà attuata a livello nazionale. Grande differenza ci sarà, per esempio, se l'operatore della logistica dovrà gestire i codici delle singole confezioni piuttosto che del collo, come avviene attualmente. Guardando la situazione da un'altra prospettiva, la necessità di aderire a maggiori complessità farà emergere gli operatori più preparati, a cui si dovrà riconoscere la capacità di ottemperare alle nuove richieste normative. ●

