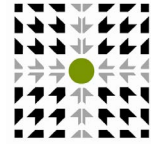


| Aprile 2026



ADF
ASSOCIAZIONE
DISTRIBUTORI
FARMACEUTICI

Il Quaderno

— della distribuzione farmaceutica



| EDITORIALE

Distribuzione intermedia, cuore pulsante del sistema healthcare

4_ INTERVISTA

NAS, a tutela della filiera del farmaco e della salute dei cittadini

10_ DATI DI SETTORE

Osservatorio Contract Logistics (POLIMI): logistica del farmaco, volumi in crescita e nuove sfide

15_ FILIERA

Consorzio DAFNE, la svolta della governance

18_ SCENARI DI MERCATO

IQVIA, mercato farmaceutico 2025. Crescita e multicanalità

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



**Nicolò
Dallaglio**

Consigliere



**Fabrizio
Maroni**

Consigliere



**Vincenzo
Masci**

Consigliere



**Ettore
Morra**

Consigliere



**Andrea
Riccobono**

Consigliere



**Alberto
Zaggia**

Consigliere

COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI



**Carlo
Bergamini**

Revisore dei conti



**Gianluca
Corcione**

Revisore dei conti

Distribuzione intermedia, cuore pulsante del sistema *healthcare*

Nel panorama degli operatori *healthcare*, la Distribuzione intermedia del farmaco rappresenta oggi più che mai un settore di rilievo strategico per i *partner* della filiera e le Istituzioni, poiché interviene su ambiti essenziali per la salute di tutti i cittadini, garantendo equità di accesso a farmaci e servizi su tutto il territorio, innovazione dei processi e sostenibilità complessiva del SSN.

I Distributori *full-line* sono infatti il cuore pulsante di un sistema salute sempre più integrato e complesso, capaci di rispondere pienamente al ruolo di servizio pubblico che svolgono grazie al proprio *know-how*, all'efficienza ricercata e accresciuta, agli investimenti in nuove tecnologie e processi aziendali sempre più avanzati e moderni, alla capillarità distributiva che copre tutto il territorio nazionale, comprese le zone più disagiate del Paese.

Nel contesto in cui **il farmaco è un bene strategico per la salute e per la sicurezza nazionale**, un aspetto cruciale è quello della vigilanza sulla filiera, assicurata dall'impegno e dall'attività dei **NAS**. Nelle pagine che seguono, **Il Quaderno** ospita l'**intervista al Generale Raffaele Covetti, Comandante dei Carabinieri per la Tutela della salute**, dedicata al ruolo fondamentale del reparto nell'attività di contrasto alle frodi e alle violazioni in ambito farmaceutico, e in particolare nella **tutela della filiera legale del farmaco in cui operano le nostre Associate**.

A conferma di come **il ruolo della Distribuzione intermedia diventi sempre più centrale per garantire efficienza, continuità di approvvigionamento e qualità del servizio lungo tutta la filiera della salute** ci sono



i dati rilevati dalle analisi dell'**Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet" del Politecnico di Milano**, raccontati in un'intervista a due voci con il Direttore **Damiano Frosi** e **Martina Coslovich**, Responsabile del Tavolo di Lavoro Logistics Healthcare.

Rafforzamento della **collaborazione di filiera, priorità e nuove sfide di settore** sono i temi illustrati nell'intervista al Consigliere delegato del **Consorzio Dafne Daniele Marazzi**. A partire dalla *governance*, che ha avviato una nuova fase con il recente rinnovo dei componenti del CdA, il Consorzio Dafne testimonia come sia basilare lavorare insieme in un'ottica di sistema per il raggiungimento delle soluzioni più efficaci per l'intera filiera *healthcare*, trasformando le sfide in opportunità. E di sfide ed opportunità ci parla anche **Maurizio Maggini**, che attraverso le analisi **IQVIA** del mercato farmaceutico delinea nell'articolo i *trend* più rilevanti per il settore: consolidamento del canale fisico delle farmacie, espansione dell'*e-commerce*, vendite dirette e dinamiche competitive, variabilità regionali. In questo scenario in continua evoluzione, la Distribuzione intermedia si conferma essere un settore strategico e imprescindibile dell'intero sistema *healthcare*. ●

Walter Farris

NAS, a tutela della filiera del farmaco e della salute dei cittadini

Dalla produzione alle vendite online, il Comando Carabinieri per la Tutela della Salute rafforza vigilanza, prevenzione e cooperazione istituzionale per proteggere un'infrastruttura strategica per il Paese. Tracciabilità, controllo dei flussi distributivi e sinergia con AIFA, ministero e operatori del settore sono le leve per garantire sicurezza, continuità del servizio e trasparenza a tutela dei cittadini

di Carlo Buonamico

In un contesto in cui il farmaco è un bene strategico per la salute pubblica e per la sicurezza del Paese, la vigilanza sulla filiera assume un valore che va oltre il semplice controllo: è una funzione di garanzia per cittadini, operatori e istituzioni. Dalla produzione alla dispensazione, fino alle vendite *online*, ogni passaggio è oggi chiamato a confrontarsi con rischi nuovi e sempre più complessi.

In questa intervista, il **Generale di Brigata Raffaele Covetti, Comandante dei NAS dell'Arma dei Carabinieri**, ci delinea un quadro segnato da digitalizzazione, traffici illeciti e nuove vulnerabilità – dal commercio *online* di farmaci al fenomeno degli oppioidi sintetici – nel quale i NAS rafforzano il proprio ruolo di presidio lungo tutta la filiera, integrando attività ispettiva, prevenzione e cooperazione istituzionale.

Dalla collaborazione con l'Agenzia Italiana del Farmaco e il ministero della Salute alla partecipazione a operazioni internazionali coordinate da Europol, **l'obiettivo resta uno: garantire che al cittadino arrivi un farmaco sicuro, genuino e correttamente distribuito**, nel rispetto delle regole e della trasparenza del sistema.

Generale Covetti, tra le varie funzioni di tutela della salute pubblica i NAS possono essere visti anche come



Generale di Brigata Raffaele Covetti,
Comandante dei NAS dell'Arma dei Carabinieri

“garanti” della filiera farmaceutica. In questo senso, quale ruolo ricoprono oggi non solo come organo di controllo ma anche come presidio di supporto e garanzia per operatori, aziende e cittadini?

Le articolazioni del **Comando Carabinieri per la Tutela della Salute**, ovvero i NAS come sono più comunemente conosciuti, ma anche il **Nucleo Carabinieri AIFA** e il

Reparto Operativo, operano al fine di garantire la tutela della salute pubblica, quale diritto fondamentale sancito dall'art. 32 della Costituzione.

In tale contesto, **viene svolta anche un'intensa attività di vigilanza lungo tutta la filiera farmaceutica**, a partire dai siti di produzione di materie prime e farmaci, anche in coordinamento con gli ispettori dell'Agenzia Italiana del Farmaco, per proseguire verso depositari, Distributori intermedi, farmacie pubbliche, private e ospedaliere, nonché parafarmacie.

Ci preoccupiamo anche della filiera "invisibile", ovvero delle vendite di farmaci online, vigilando sull'operato delle farmacie e parafarmacie autorizzate a tale modalità di vendita, nonché monitorando la presenza sul web di illecite cessioni di farmaci, anche contraffatti, attraverso siti, *social media* e piattaforme di vendita non autorizzati.

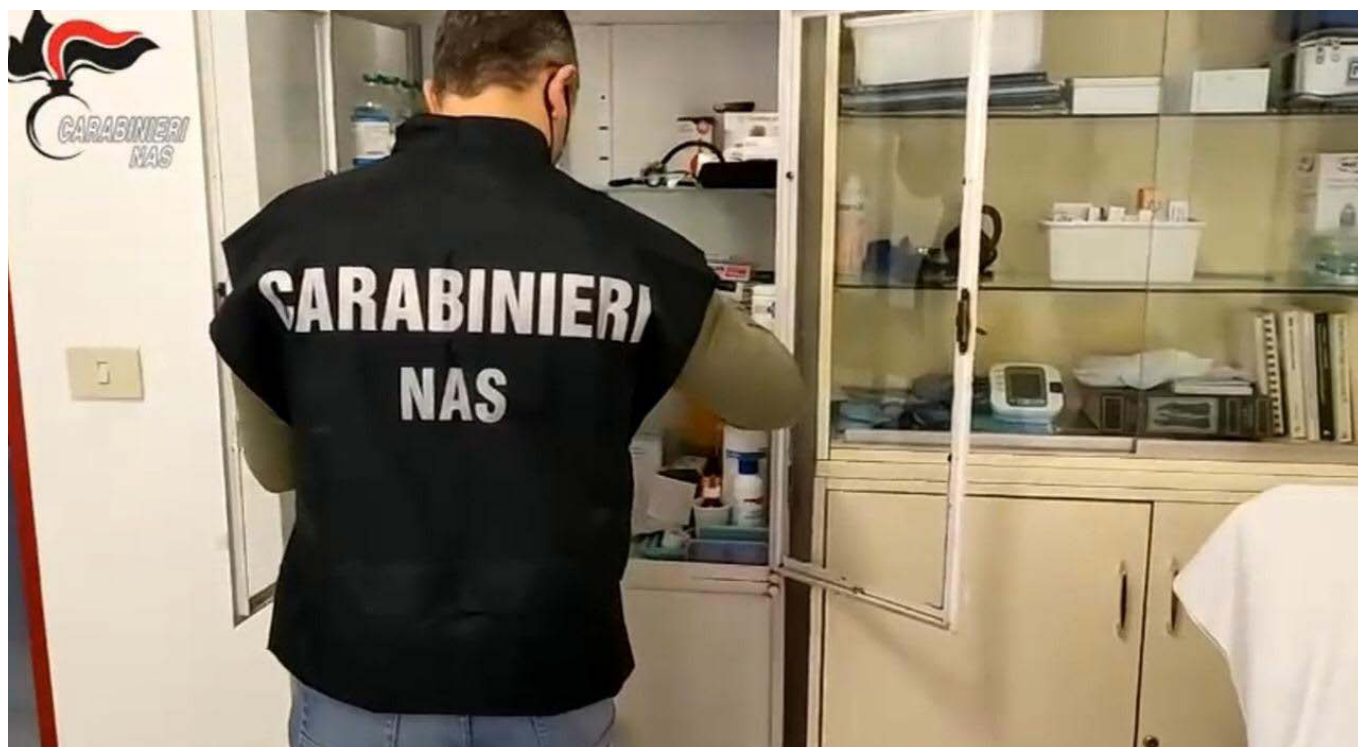
Nel complesso, l'attività non è tesa solo all'individuazione di reati, quali per esempio il traffico di farmaci contraffatti, i furti di medicinali o l'illecita cessione di stupefacenti, ma anche a evidenziare criticità procedurali e gestionali che possono essere oggetto di rilievi di carattere amministrativo. L'obiettivo è ovviamente quello di garantire al cittadino

il corretto accesso al farmaco autentico e sicuro. Allo stesso tempo, **la vigilanza sulle attività coinvolte nella filiera del farmaco fornisce uno strumento di garanzia per tutte quelle imprese che, consapevoli del proprio ruolo nel sistema globale "salute", hanno scelto di operare in maniera coscienziosa nel rispetto del contesto normativo.**

Nel tempo, la collaborazione tra NAS e mondo della distribuzione farmaceutica è divenuta sempre più intensa. In che modo questa sinergia si è rafforzata nel 2025 e quali risultati concreti ha prodotto sul piano della sicurezza e della continuità del servizio?

La collaborazione tra il Comando Carabinieri per la Tutela della Salute e gli operatori della distribuzione farmaceutica ha subito **un necessario incremento funzionale alla risoluzione di diverse criticità**, tra cui cito le situazioni di carenza e indisponibilità di farmaci, i furti di medicinali ad alto costo da farmacie ospedaliere, il traffico illecito di analgesici oppioidi realizzato frequentemente con prescrizioni contraffatte.

In tale contesto abbiamo promosso diversi tipi di azioni, tra cui:



- **l'incremento della condivisione informativa**, con le limitazioni imposte dalla normativa, con il ministero della Salute, AIFA e le varie associazioni di categoria: il Nucleo Carabinieri AIFA prende parte alle riunioni periodiche dei Tavoli Tecnici istituiti presso l'Agenzia del Farmaco in tema di furti e indisponibilità, nonché presso il ministero della Salute in materia di prevenzione del traffico illecito di fentanyl e oppioidi sintetici;
- **un'intensa attività di informazione dei farmacisti territoriali**, in coordinazione con la FOPI e gli ordini professionali, attraverso la partecipazione a corsi ECM e seminari mirati a coinvolgere quei professionisti sanitari nell'osservazione degli illeciti, in virtù della loro diffusione capillare sul territorio;
- **interventi presso le Direzioni Generali ospedaliere** al fine di fornire supporto e disponibilità nell'ottica della prevenzione dei furti di farmaci ad alto costo;
- **la partecipazione al programma di implementazione del nuovo sistema di tracciabilità europea dei farmaci**, atteso che le nostre attività spesso partono e traggono spunto proprio dai dati di tracciabilità farmaceutica.

Gli sforzi congiunti hanno portato risultati di rilievo, denotati da un incremento significativo delle segnalazioni e delle attività investigative in diversi settori, dall'individuazione di ricette falsificate per analgesici oppioidi all'intercettazione di situazioni di uso improprio di farmaci anche con azione dopante, al contrasto al traffico illecito di farmaci, anche *online*, con relativo provvedimento di oscuramento di siti illegali sul territorio italiano.

In tale contesto, è emerso il dato confortante per cui **la filiera distributiva del farmaco italiana, grazie alla stringente normativa che regola i titoli autorizzativi e le competenze di ognuno degli attori e alle attività di vigilanza, risulta adeguatamente protetta dall'infiltrazione di farmaci illegali o contraffatti**, a tutela della genuinità del farmaco che il cittadino riceve presso le farmacie, nonché del corretto svolgimento del servizio farmaceutico nell'interesse del Servizio sanitario nazionale.

Oltre alle attività ispettive, i NAS svolgono un lavoro importante di prevenzione e indirizzo. Quanto conta oggi l'attività di "accompagnamento" ed educazione alla compliance per rendere l'intera filiera più solida e trasparente?

In effetti, i Reparti per la Tutela della Salute esercitano le proprie prerogative non solo attraverso la repressione degli illeciti, ma anche mediante un'intensa attività preventiva, necessaria per il perseguimento della tutela della salute pubblica.

L'attività preventiva che potremmo definire "primaria", mutuando la terminologia dall'ambito medico, viene realizzata prioritariamente attraverso la **stretta collaborazione con gli Uffici del ministero della Salute, dal quale abbiamo dipendenza funzionale**, che ci vedono coinvolti in diversi aspetti, dalla pianificazione strategica in caso di emergenze, come il piano contro la diffusione del fentanyl, alla partecipazione a tavoli tecnici mirati a promuovere attività legislative nello specifico settore, alla possibilità di intervenire in modifiche normative, come per esempio la revisione delle tabelle allegate al DPR n. 309/90 in materia di stupefacenti, spesso integrate di nuove sostanze psicoattive a seguito di nostre attività operative.

L'attività preventiva "secondaria" di accompagnamento al corretto svolgimento dell'attività degli attori lungo la filiera e di educazione alla **compliance viene esercitata in sede di verifica ispettiva** allorquando, salvo la necessità di applicare norme penali, vengono richiamati illeciti amministrativi che comportano la revisione di un comportamento e talvolta l'applicazione di una sanzione amministrativa. Inoltre, consapevoli che l'alto obiettivo di rendere la filiera distributiva sempre più solida e immune ad infiltrazioni di farmaci illegali richiede che le attività implicate vengano svolte in maniera corretta, **abbiamo consolidato stretti e proficui rapporti di cooperazione e scambio di informazioni con gli ordini professionali e le associazioni di categoria**, al fine di sensibilizzare gli operatori della filiera, qualora necessario, circa le responsabilità di ognuno e diffondere consapevolezza



circa le criticità evidenziate durante le nostre esperienze sul territorio, per scongiurare il ripetuto manifestarsi.

Il farmaco è un bene strategico e che tutela la salute pubblica. La sua distribuzione è un'infrastruttura essenziale per il Paese. Quali sono le priorità operative dei NAS per garantire che logistica, trasporto, stoccaggio e dispensazione rispondano pienamente agli standard di sicurezza e qualità richiesti?

I Reparti Tutela della Salute vigilano lungo tutta la filiera del farmaco per garantire che il farmaco che giunge al cittadino sia stato prodotto e trattato secondo le disposizioni normative, agendo d'iniziativa o su delega dell'Autorità giudiziaria.

A livello di produzione farmaceutica, vengono effettuate **attività ispettive presso i siti di produzione di farmaci e materie prime**, in collaborazione e a supporto, quando richiesto, con gli ispettori di AIFA, al fine di verificare, tra l'altro, il rispetto delle norme di buona fabbricazione dei farmaci.

Nell'ambito della Distribuzione intermedia, le attività

di vigilanza sono mirate a verificare, tra l'altro, il **rispetto della normativa di settore in relazione alle autorizzazioni all'attività, al mantenimento degli obblighi previsti, alla corretta gestione del magazzino e al rispetto delle norme di buona distribuzione dei farmaci**. Con il supporto dei dati di tracciabilità del farmaco forniti dal ministero della Salute, viene inoltre verificata la corretta gestione dell'attività anche quando il titolare dell'attività di grossista coincide con il titolare dell'esercizio di farmacia, al fine di evitare che vi sia commistione tra le due attività e si verifichi un'illecita inversione della filiera distributiva del farmaco dalla farmacia al grossista, che per mancanza di tracciabilità lascerebbe spazio anche all'ingresso di farmaci illegali. **Le attività ispettive riguardano inoltre le farmacie ospedaliere e territoriali** al fine di verificare la corretta gestione degli ambienti, dei farmaci, anche stupefacenti, nonché delle attività di dispensazione con riguardo, per le farmacie territoriali, anche agli aspetti correlati ai rimborsi erogati dal Servizio sanitario nazionale. In ultimo, **viene effettuata la vigilanza dello spazio virtuale** con monitoraggio dei siti delle farmacie

autorizzate alla vendita *online* di farmaci non soggetti a prescrizione, nonché ispezioni dei *social media* e del *dark web*, dalle quali può scaturire l'esecuzione di provvedimenti amministrativi di oscuramento emessi dal ministero della Salute, finalizzati a impedire l'accesso ai cittadini italiani ai siti *web* illegali.

In passato l'attenzione pubblica era spesso concentrata sul rischio di farmaci contraffatti. Oggi le sfide sembrano più ampie e complesse: digitalizzazione, tracciabilità, canali distributivi e nuove vulnerabilità. Come stanno evolvendo le strategie dei NAS per restare un punto di riferimento a tutela della salute?

La realtà digitalizzata e globalizzata, la modifica delle modalità di comunicazione e di vendita, ci impone cambiamenti di comportamento per riuscire a rimanere efficaci nelle nostre attività.

In questo senso va la recente istituzione di una sezione *cyber* dedicata anche al monitoraggio dei siti *web* illegali per la vendita di farmaci e sostanze vietate e al contrasto della circolazione di prescrizioni falsificate, con applicazione delle misure di volta in volta necessarie. In tale contesto, è inoltre sottoposto

a monitoraggio intensivo il traffico illecito di fentanyl e altri oppioidi sintetici, nonché di nuove sostanze psicoattive.

È inoltre rilevante la partecipazione del Comando Carabinieri per la Tutela della Salute ad operazioni e tavoli internazionali. In ambito Unione Europea, siamo *Action Leader* e attivi partecipanti di un'operazione coordinata da Europol, denominata SHIELD, tesa al contrasto del traffico illecito di farmaci e dispositivi medici contraffatti. Siamo inoltre presenti a un tavolo tecnico impegnato nel crimine farmaceutico, denominato WGEO (Working Group of Enforcement Officer) a cui partecipano agenzie regolatorie, dogane e forze di polizia di Paesi Europei e non, nell'ambito del quale manteniamo una posizione nel comitato direttivo. In ultimo, collaboriamo al Forum PFIPC (Permanent Forum of International Pharmaceutical Crime) che ci consente di confrontarci con organismi operanti a livello globale come Interpol e OMS.

Solo affrontando il cambiamento imposto dai tempi attuali, mostrando resilienza e determinazione, possiamo riuscire nel continuare a perseguire la tutela della salute con l'efficacia e l'efficienza che dobbiamo ai cittadini italiani. ●



KNAPP



KNAPP Smart Solutions, progetta il magazzino automatico ideale per ogni farmacia

KNAPP Smart Solutions integra 35 anni di esperienza nell'automazione del farmaco con la visione, le capacità e la forza del gruppo KNAPP, al servizio delle farmacie.

KNAPP è un gruppo internazionale, tra i primi produttori mondali di soluzioni intralogistiche complete, tra le quali i sistemi di magazzino automatizzati.

Oltre 3.000 installazioni nei cinque continenti, in ogni settore merceologico, ne testimoniano le competenze ed il successo. Un servizio clienti di alta qualità è garantito da una rete globale di 56 sedi, tra le quali KNAPP Italia.

Ci chiami per una consulenza personalizzata, scoprirà il potenziale della sua farmacia.

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

Knapp.com



Logistica del farmaco, volumi in crescita e nuove sfide

I dati dell'Osservatorio, in collaborazione con il Consorzio Dafne, evidenziano un aumento della complessità e dei volumi nel settore healthcare. Per la Distribuzione intermedia la sostenibilità dei margini passa da modelli previsionali avanzati, digitalizzazione dei flussi e una più stretta collaborazione di filiera

di Carlo Buonamico

La logistica sanitaria italiana continua a crescere e a trasformarsi, spinta dall'aumento dei volumi, dalla crescente complessità dei flussi e dall'emergere di nuovi modelli distributivi. In un contesto di espansione dei volumi, ma anche di crescente complessità operativa – e con margini che restano strutturalmente contenuti per gli operatori logistici – il ruolo della Distribuzione intermedia diventa sempre più centrale per garantire efficienza, continuità di approvvigionamento e qualità del servizio lungo tutta la filiera della salute. A sottolinearlo è l'**Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet" del Politecnico di Milano**.

Di queste trasformazioni e delle sfide che attendono il settore nei prossimi anni parliamo in questa intervista con **Damiano Frosi**, Direttore dell'Osservatorio, e con **Martina Coslovich**, Responsabile del Tavolo di Lavoro Logistics Healthcare.

I dati dell'Osservatorio mostrano una logistica healthcare in espansione: nel 2025 le spedizioni hanno superato gli 8,5 milioni, mentre i chilogrammi movimentati sono cresciuti del 19 per cento. Che cosa raccontano questi numeri sull'evoluzione



Damiano Frosi,
Direttore dell'Osservatorio
Contract Logistics "Gino
Marchet" del Politecnico di
Milano

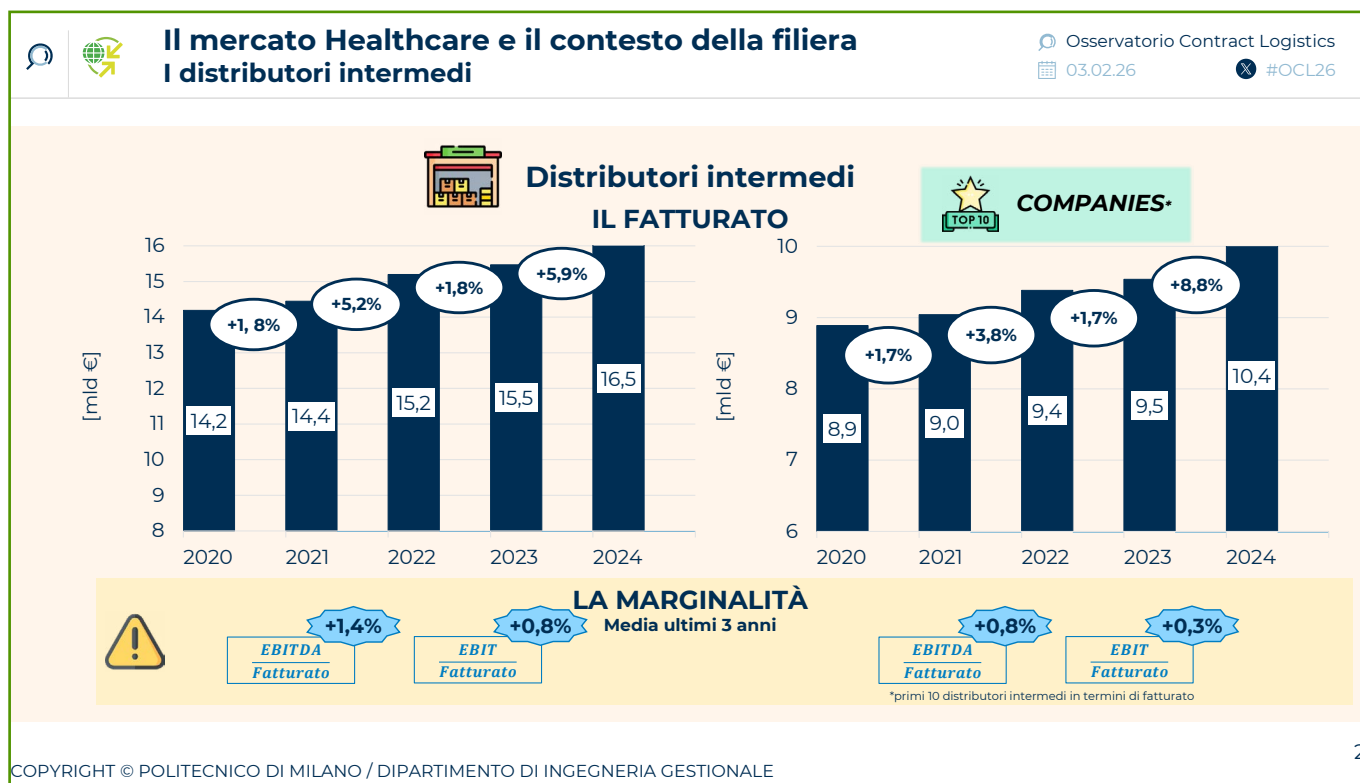


Martina Coslovich,
Responsabile
del Tavolo di Lavoro
Logistics Healthcare
dell'Osservatorio

della domanda logistica nel settore sanitario? E quanto questa crescita sta cambiando il ruolo della Distribuzione intermedia nella filiera?

Damiano Frosi: Sicuramente stiamo osservando un aumento dei volumi. Nel 2025 abbiamo registrato un **incremento del 9 per cento rispetto all'anno precedente** in termini di spedizioni. Nel 2024 invece avevamo contabilizzato leggera flessione (intorno al 5 per cento vs 2023), legata soprattutto alle strategie di consolidamento delle spedizioni adottate dagli operatori.

Il ritorno alla crescita non deve però essere



interpretato come un abbandono di queste strategie, bensì come l'effetto combinato dell'aumento dei chilogrammi spediti (+19 per cento) e della persistente polverizzazione dei punti di consegna. Questo fenomeno è legato anche a un ampliamento del perimetro dei clienti dei vettori specializzati analizzati e a un cambiamento nella tipologia dei prodotti trasportati. In particolare, è cresciuto molto il comparto veterinario, che ha un peso specifico maggiore rispetto alle spedizioni tradizionali. Lo stesso vale per alcune categorie di prodotti medicali, come i sacchi per liquidi sanitari, che incidono maggiormente sul peso totale delle spedizioni. Nel complesso la filiera sta evolvendo, i volumi stanno aumentando e questo crea il contesto in cui si inserisce il ruolo della Distribuzione intermedia, sempre più centrale nella gestione dei flussi.

Un altro dato interessante riguarda il frazionamento delle spedizioni: nel canale della Distribuzione intermedia il numero medio di colli per spedizione è diminuito di circa il 19 per cento. Si tratta di un segnale di maggiore frammentazione della

domanda? E quali impatti ha questa dinamica sull'organizzazione logistica dei Distributori intermedi?

Damiano Frosi: Sì, abbiamo osservato una riduzione del numero medio di colli per spedizione rispetto all'anno precedente, quindi una tendenza verso spedizioni più piccole.

Interpretiamo questo fenomeno soprattutto come una scelta organizzativa dei Distributori intermedi, orientata a livellare e frammentare i flussi in ingresso per gestire meglio lo stock di magazzino. In altre parole, ricevere più spedizioni ma con quantitativi minori consente una gestione più efficiente delle scorte.

Naturalmente questa strategia ha anche un impatto sui costi. Nella total cost function rientra, infatti, anche il costo dell'inbound logistico, che tende ad aumentare quando le spedizioni diventano più frammentate.

Proprio per questo motivo i Distributori intermedi stanno evolvendo anche sul piano delle tecniche di previsione della domanda. L'obiettivo è migliorare la qualità della scorta, evitando per esempio di trovarsi

con prodotti prossimi alla scadenza che potrebbero non essere più accettati dai destinatari finali. In questo contesto la tecnologia può offrire un supporto importante: **algoritmi avanzati di machine learning e intelligenza artificiale possono aiutare a prevedere la domanda futura** e contribuire a una gestione più efficiente delle scorte, con un impatto positivo sul *core business* dei Distributori.

Nonostante la crescita dei volumi, la ricerca evidenzia che la marginalità degli operatori logistici healthcare rimane contenuta, con valori medi intorno al 3 per cento per gli operatori logistici e circa l'1,5 per cento per i vettori. In questo contesto, quali leve possono permettere alla Distribuzione intermedia di continuare a generare valore per l'intera filiera sanitaria?

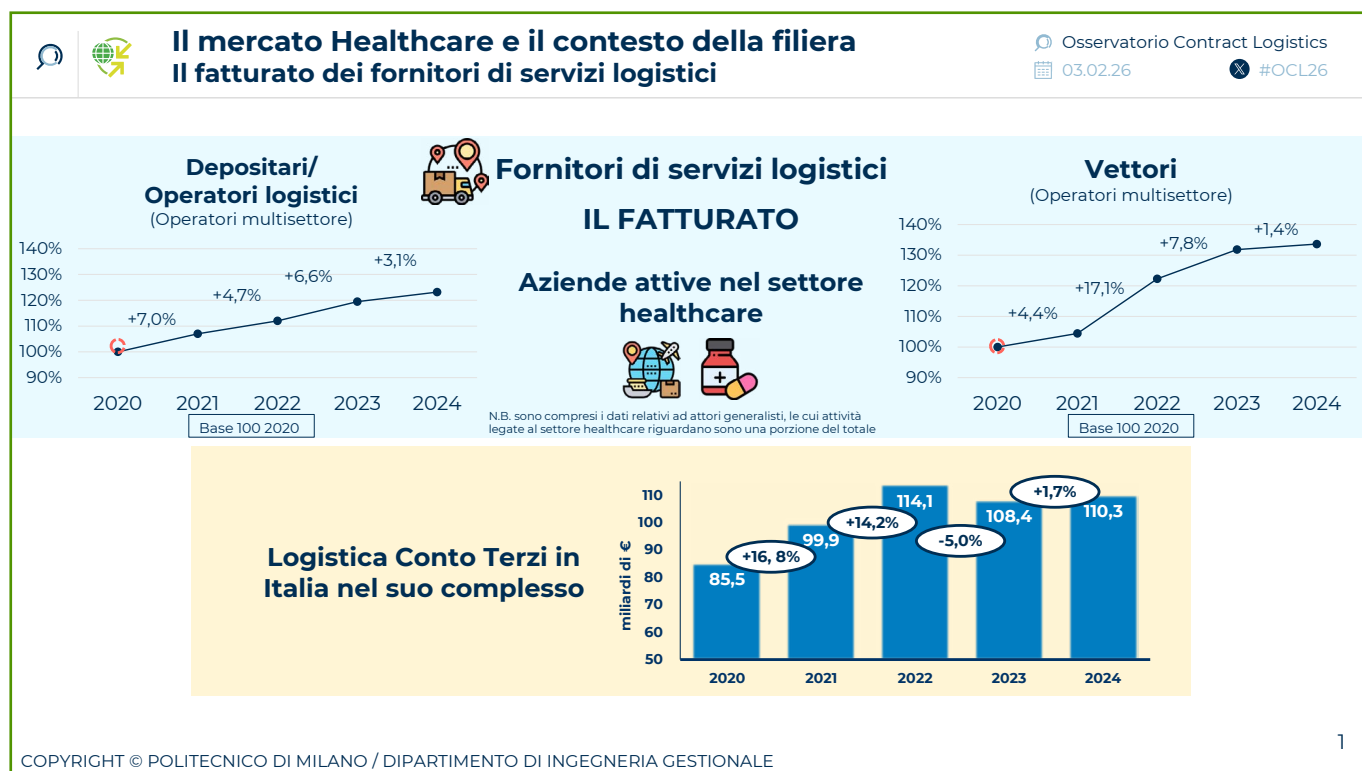
Damiano Frosi: Una premessa importante è che la filiera *healthcare* presenta un livello molto elevato di *outsourcing* logistico: oltre l'80 per cento delle attività viene esternalizzato, mentre nel comparto logistico generale siamo intorno al 43 per cento. Questo significa che nella filiera operano molti

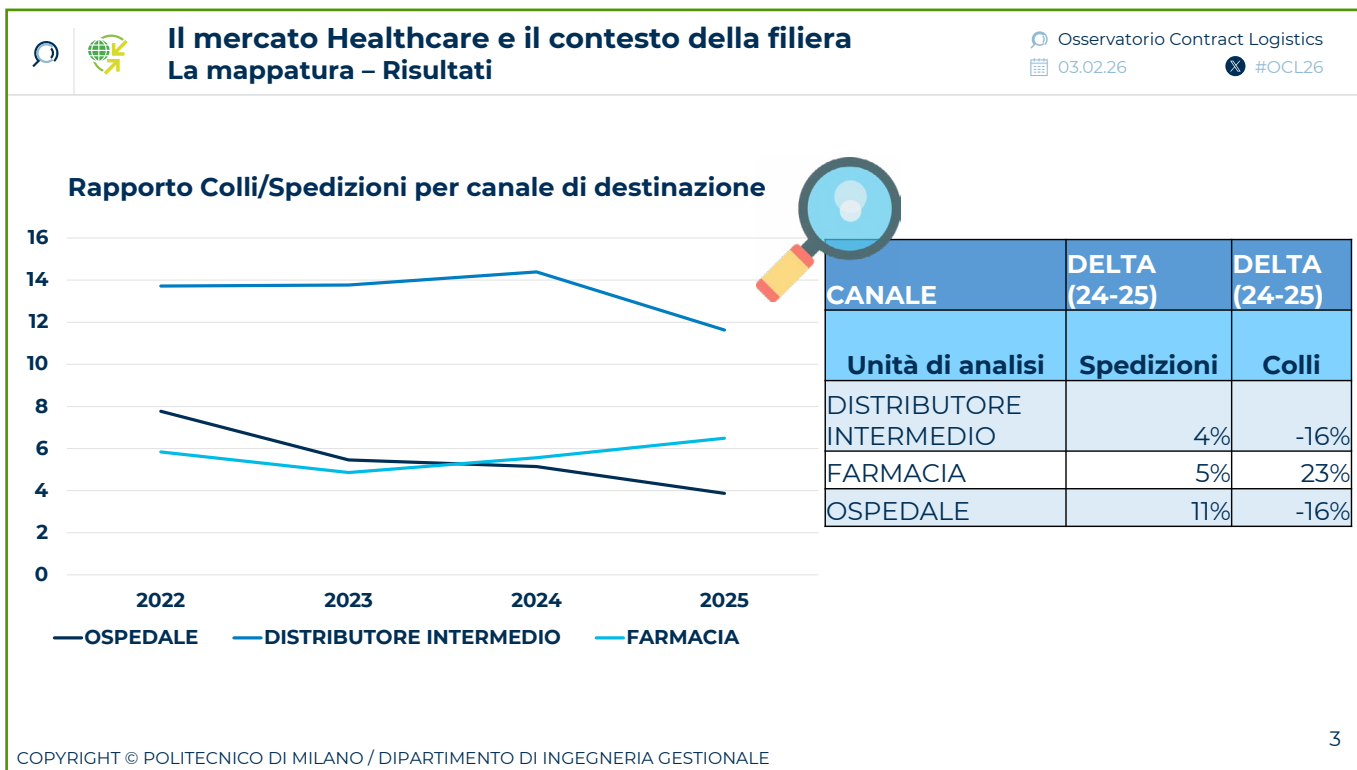
attori diversi: chi effettua il trasporto, per esempio, spesso non coincide né con il depositario né con il Distributore intermedio.

Nonostante ciò, il comparto continua a investire in modo significativo. Abbiamo analizzato le **operazioni di merger & acquisition** che hanno coinvolto operatori specializzati – depositari e vettori – e **tra il 2021 e il 2025 ne abbiamo mappate 24**, spesso con l'obiettivo di espandere i *network* logistici e rafforzare l'offerta di servizi specializzati.

Proprio per questa frammentazione la collaborazione è una leva fondamentale per lavorare sulla marginalità che rappresenta una delle principali criticità del settore e per migliorare l'efficienza tra gli attori della filiera. In questo senso il **Consorzio Dafne** svolge un ruolo importante come abilitatore di progetti collaborativi.

Un esempio concreto riguarda **un progetto di collaborazione sviluppato tra un'azienda pharma e uno dei suoi principali clienti, un Distributore intermedio**: il Distributore ha iniziato a programmare ordini più grandi su un arco temporale più ampio, permettendo all'azienda di ottimizzare la saturazione





dei mezzi e migliorare l'efficienza complessiva delle operazioni procedendo con spedizioni dedicate per lo specifico cliente.

La direzione è quindi chiara: **collaborazione e tecnologia sono le leve principali per aumentare l'efficienza e lavorare su margini che restano strutturalmente limitati.**

Tra le tendenze emergenti segnalate dall'Osservatorio c'è anche la crescita dell'home delivery, con spedizioni in aumento del 25 per cento e colli del 35 per cento tra il 2024 e il 2025. Quanto questi modelli di consegna diretta al paziente potrebbero trasformare la logistica sanitaria? E che spazio vede per i Distributori intermedi in questo scenario?

Martina Coslovich: I flussi di *home delivery* che analizziamo riguardano principalmente spedizioni fisiche dirette al paziente e non includono l'*e-commerce* vero e proprio. Si tratta ancora di un canale marginale rispetto ai canali tradizionali – come farmacia e ospedale – ma la crescita registrata nell'ultimo anno è significativa e merita attenzione.

Non si può però ignorare **il ruolo dell'e-commerce, che nel comparto healthcare B2C in Italia ha superato i 3 miliardi di euro**, con una crescita del 7 per cento rispetto al 2024, secondo i dati dell'**Osservatorio eCommerce B2c**. Va ricordato che il mercato italiano ha caratteristiche particolari: i farmaci con ricetta non possono essere venduti *on line*, quindi l'impatto complessivo dell'*e-commerce* resta limitato.

Proprio per questo nelle prossime edizioni dell'Osservatorio analizzeremo più a fondo l'ultima parte della filiera, con un *focus* specifico sulle farmacie e su che impatto potrà avere l'*e-commerce*. **In prospettiva, il Distributore intermedio potrebbe avere un ruolo interessante.** Il suo *network* distributivo è già strutturato per gestire ordini molto frammentati, spesso anche monopezzo, come accade nelle consegne alle piccole farmacie. Da questo punto di vista il modello operativo è simile a quello richiesto dalla consegna diretta al paziente. Oggi molte consegne legate all'*e-commerce* vengono affidate a corrieri generalisti, ma sarà interessante capire se in futuro, con la crescita di questi canali,

potrà emergere anche un ruolo più diretto degli operatori della Distribuzione intermedia.

Il lavoro dell'Osservatorio mette al centro il tema della collaborazione tra intelligenza artificiale e intelligenza umana nella gestione dei processi logistici. Guardando ai prossimi anni, quali applicazioni tecnologiche ritiene più promettenti per la logistica sanitaria e in particolare per la Distribuzione intermedia?

Martina Coslovich: Le applicazioni più diffuse e promettenti riguardano sicuramente i **sistemi di previsione della domanda**. Per i Distributori intermedi si tratta di uno strumento cruciale, perché consente di integrare nei modelli previsionali anche dati esterni che con le tradizionali tecniche statistiche sono difficili da incorporare.

Accanto a questo stanno emergendo **soluzioni**

per la **gestione intelligente dello stock**, in grado di monitorare lo stato delle scorte e suggerire automaticamente i riordini in caso di potenziali rotture di stock.

Un'altra area interessante riguarda le **applicazioni operative nei magazzini, in particolare nella fase di inbound**. Alcune soluzioni di intelligenza artificiale sono già in grado di leggere automaticamente le etichette dei prodotti ed estrarre i dati anche quando i formati non sono standardizzati. Questo permette di ridurre sensibilmente i tempi di ingresso della merce e migliorare l'efficienza operativa.

In generale, le tecnologie più promettenti sono quelle che aiutano a **rendere i processi più efficienti e a gestire meglio l'incertezza della domanda**, anche alla luce di fattori esterni sempre più rilevanti, come tensioni geopolitiche o criticità nelle catene di approvvigionamento internazionali. ●



Consorzio Dafne, la svolta della *governance*

Si apre una nuova fase con il rinnovo del Consiglio di amministrazione, segnato da un ampio ricambio e da una maggiore eterogeneità della componente industriale. Nell'intervista a Daniele Marazzi, consigliere delegato del consorzio, priorità e sfide: serializzazione, diffusione dei servizi e rafforzamento della collaborazione lungo la supply chain

di Carlo Buonamico

Il **Consorzio Dafne** apre una nuova fase. Il rinnovo del Consiglio di amministrazione, segnato da un ricambio senza precedenti con **otto nuovi membri su 13**, ridefinisce equilibri e priorità della filiera. Tra continuità e discontinuità, emergono nuove competenze e una visione più ampia del settore. Con **Daniele Marazzi**, consigliere delegato del consorzio, facciamo il punto su *governance*, rappresentatività e sfide strategiche per il futuro.

Ingegnere Marazzi, quest'anno l'assemblea annuale ha votato per un sostanziale rinnovo del Consiglio direttivo: cosa è emerso in particolare?

L'assemblea annuale del Consorzio, tenutasi lo scorso 24 febbraio a Roma, ha rappresentato un momento di svolta nella storia dell'organizzazione. Al centro dell'appuntamento, **il rinnovo del Consiglio di amministrazione**, un passaggio che quest'anno ha assunto un significato particolare per portata e impatto.

Il Consiglio è composto da 13 membri eletti dall'assemblea – **rappresentativi delle tre componenti della filiera: industriale, distributiva e logistica** – a cui si aggiunge un quattordicesimo consigliere nominato dagli eletti, con un mandato sfalsato.



Daniele Marazzi,
consigliere delegato Consorzio Dafne

A fare la differenza, però, è stato il contesto normativo interno: per la prima volta sono entrati pienamente in vigore gli effetti della modifica statutaria introdotta nel 2017, che **limita a tre i mandati consecutivi per ciascun consigliere**. Un vincolo che ha impedito la ricandidatura di una parte significativa dei membri uscenti, alcuni dei quali in carica da oltre tre mandati.

Il risultato è stato un ricambio di ampia portata: otto consiglieri su 13 sono nuovi, un dato che segna **il più importante rinnovamento mai registrato dal Consorzio**. Non si tratta solo di una rotazione fisiologica, ma di un vero cambio di fase, che apre a nuove competenze, sensibilità e visioni strategiche.

Il ricambio a livello di Consiglio direttivo che tipo di transizione porta con sé?

Il rinnovamento configura una transizione che combina discontinuità e continuità. Tra i consiglieri che non hanno potuto ricandidarsi figuravano infatti sia il presidente sia il vicepresidente, rendendo **inevitabile un cambio nelle posizioni apicali**.

La scelta del nuovo presidente è ricaduta su **Nicola Greifenberg**, Head of Supply Chain and Order to Cash Italy & Alpe Adria di Bayer, figura già presente nel Consiglio e quindi portatrice di esperienza e conoscenza del funzionamento del Consorzio. Una nomina che va letta come un elemento di equilibrio: da un lato il ricambio è profondo, dall'altro si mantiene una linea di continuità nella guida.

Alla vicepresidenza è stato nominato **Leonardo Panico**, Direttore Generale di Galatinamed, **espressione della componente distributiva**, a conferma dell'attenzione verso una rappresentanza bilanciata delle diverse anime della filiera.

Nel dettaglio, la nuova composizione vede:

- **una forte discontinuità nella componente industriale**, con quattro nuovi ingressi su sei;
- **un rinnovamento analogo nella componente distributiva**, anch'essa con quattro nuovi consiglieri;
- la conferma della rappresentanza logistica.

Nel complesso, il nuovo Consiglio unisce esperienza consolidata e nuove prospettive, prerogative necessarie per guidare il Consorzio in una fase evolutiva importante come quella attuale.

Quali effetti produce questo cambiamento sugli equilibri interni e sulla rappresentatività?

Gli effetti del rinnovo non si limitano ai numeri, ma incidono in modo più profondo sulla natura stessa del Consiglio.

Un primo aspetto evidente è il **ringiovanimento del Consiglio**: l'ingresso dei nuovi membri ha infatti ridotto sensibilmente l'età media, apportando dinamismo e nuovi punti di vista. Parallelamente, **crece la diversità di genere con tre consigliere presenti** – una per ciascuna componente della filiera – il numero più alto mai registrato prima nella storia del Consorzio.

Ma è soprattutto nella componente industriale che si osserva un'evoluzione significativa. Se in passato la rappresentanza era fortemente orientata verso aziende del farmaco etico, oggi il quadro è più variegato: accanto alle multinazionali trovano spazio realtà attive nel *consumer health*, nell'omeopatia e aziende italiane con una forte identità nazionale. Questa maggiore eterogeneità riflette i cambiamenti in atto nel settore e amplia il perimetro delle competenze e delle esigenze rappresentate all'interno del Consiglio.

Diverso il discorso per la componente distributiva, che pur rinnovandosi nei nomi mantiene una struttura e un equilibrio simili al passato. **Il risultato complessivo è un Consiglio più variegato, capace di interpretare meglio la complessità della filiera** e di favorire un confronto più ampio tra modelli e visioni differenti.

Quali sono le priorità strategiche e i progetti chiave che il Consorzio Dafne ha in serbo per il 2026?

Il nuovo Consiglio si insedia in un contesto operativo già ben definito e sceglie, almeno in questa fase iniziale, di muoversi nel segno della continuità sulle priorità strategiche.

Al centro dell'agenda resta il tema della serializzazione dei farmaci e dell'adeguamento al regolamento FMD (Falsified Medicines Directive). Il Consorzio è impegnato nel supporto alla *community* lungo il percorso di avvicinamento alla piena operatività del sistema, anche attraverso la partecipazione al progetto pilota. Nonostante i progressi, **il livello di maturità del settore appare ancora disomogeneo**. Permangono infatti casi di aziende – lato industria e lato distribuzione – che non hanno piena consapevolezza degli impatti della normativa. **In questo scenario, il ruolo del Consorzio non è solo tecnico, ma anche culturale**: diffondere

conoscenza, facilitare il confronto e accompagnare le imprese nella transizione.

Accanto alla serializzazione, **proseguono le attività dei gruppi di lavoro, tra cui quello dedicato ai processi logistici e al cosiddetto "trasporto"**, ambito che include in realtà l'intera gestione dell'evasione degli ordini e le interazioni tra produttori, depositari, vettori e distributori. Un tavolo che continua a registrare una partecipazione elevata, segno di un interesse concreto e diffuso su questi temi.

Sul fronte dell'**innovazione dei servizi**, il Consorzio punta ora sulla diffusione di strumenti già sviluppati:

- **Dafne PIR**, una piattaforma per la condivisione delle informazioni logistiche sui prodotti, entrata in esercizio a inizio 2026, che consente alle aziende di condividere dati strutturati utili ai processi di riordino e gestione fisica dei prodotti;

- **Dafne Booking Platform**, una soluzione di filiera per la gestione dinamica e strutturata degli *slot* di scarico presso i magazzini della distribuzione intermedia, già attiva in oltre 30 siti e in fase di ulteriore espansione.

La sfida per il 2026 non è tanto lanciare nuovi progetti, quanto **consolidare e scalare quelli esistenti, aumentando il livello di adozione lungo tutta la filiera**. Anche perché si tratta di strumenti gratuiti, sviluppati su richiesta dei consorziati e pensati per rispondere a esigenze operative concrete.

In questo senso, il nuovo Consiglio si trova davanti a una duplice responsabilità: da un lato garantire continuità e stabilità in una fase di transizione, dall'altro valorizzare il rinnovamento per accelerare i processi di innovazione e collaborazione all'interno dell'ecosistema Dafne. ●

IL CONSIGLIO DIRETTIVO DEL CONSORZIO DAFNE 2026-2028

- **Consiglieri di parte industriale** – Francesca Brandani, *Giuliani*; Luca Ciaschini, *Teva Italia*; Nicola Graifenberg, *Bayer (Presidente)*; Fabio Graziano, *Pfizer*; Daniel Levasseur, *Laboratoires Boiron*; Giancarlo Ruggiero, *Grunenthal Italia*.
- **Consiglieri di parte distributiva** – Mario Barbieri, *CDF Centro Distribuzione del Farmaco*; Luca Bonaso, *UFL Unione Farmacisti Liguri*; Matteo Meola, *Alliance Healthcare Italia Distribuzione*; Leonardo Panico, *Galatinamed (Vicepresidente)*; Caterina Poidomani, *DM Barone*; Raffaele Testa, *Comifar Distribuzione*.
- **Consigliere di parte logistica** – Monica Mutti, *Euromed Pharma Services*.
- **Consigliere Delegato** – Daniele Marazzi.



IQVIA, mercato farmaceutico 2025

Crescita e multicanalità



Maurizio Maggini
Associate Director,
Supplier Services,
Information IQVIA Italia

L'analisi dei dati evidenzia un settore in salute, che chiude l'anno con un valore di 33,8 miliardi di euro e un incremento del 4 per cento. In un sistema sempre più multicanale, la Distribuzione intermedia affronta la sfida di garantire efficienza tra il consolidamento del canale fisico e l'espansione dell'e-commerce

Il 2025 si chiude come un anno di **consolidamento e crescita** per il mercato *retail* farmaceutico italiano, che raggiunge un valore complessivo di 33,8 miliardi di euro, registrando un incremento del **+4 per cento rispetto al 2024 (Figura 1)**. Un risultato che conferma la solidità strutturale del settore e la

sua capacità di adattarsi a un contesto economico e sanitario in continua evoluzione. Secondo i dati IQVIA, **la crescita è stata trainata in modo particolare dai canali Farmacia ed E-commerce**, ormai elementi centrali di **un sistema multicanale sempre più maturo e articolato**, sia dal punto di vista degli operatori sia da quello dei consumatori.

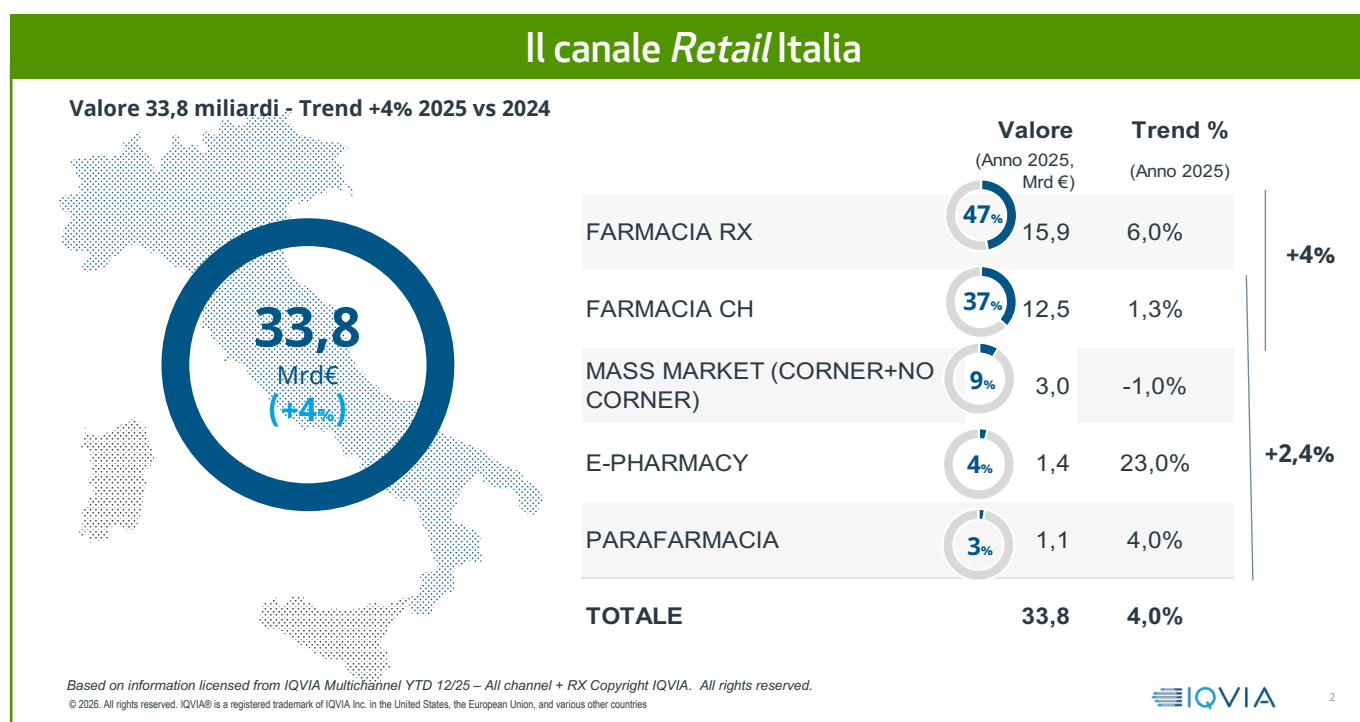
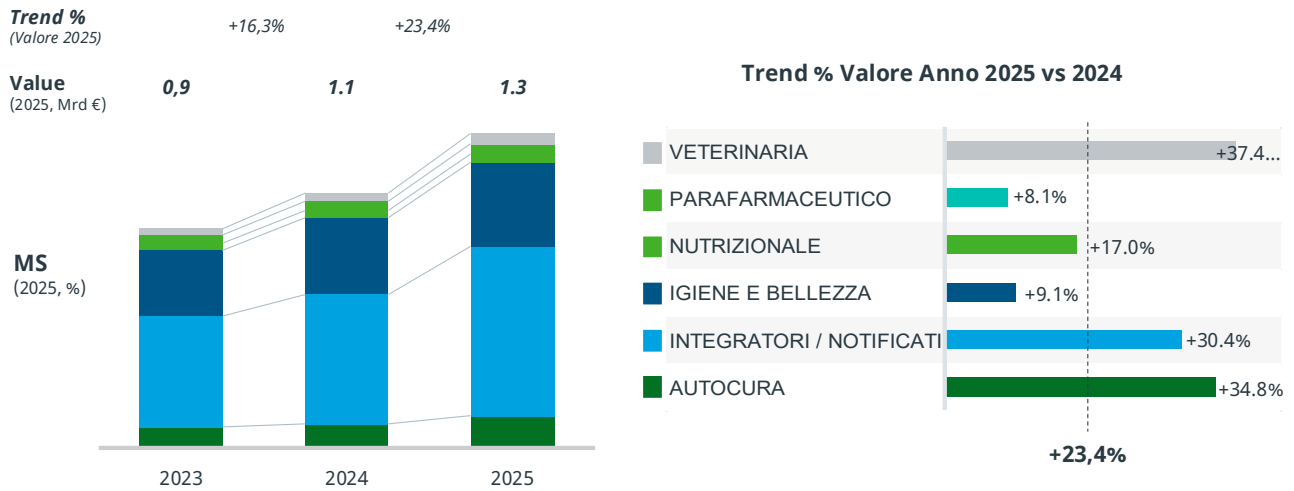


Figura 1

Il canale *E-commerce*

Nel 2025 si registra una crescita del **+23,4%** dell'*on line* a 1,3 Mrd, guidata da Autocura e Integratori



Based on information licensed from IQVIA Multichannel Year 2025 – Ecommerce Channel. Copyright IQVIA. All rights reserved.
 © 2025. All rights reserved. IQVIA® is a registered trademark of IQVIA Inc. in the United States, the European Union, and various other countries.

IQVIA

Figura 2

L'analisi della composizione del mercato evidenzia una **netta prevalenza del canale Farmacia**, che nel suo complesso rappresenta oltre **l'80 per cento del valore totale**, includendo sia il **farmaco etico (RX)** sia il **comparto commerciale (CH)**.

Il **farmaco etico** continua a svolgere un ruolo centrale, sostenuto da diversi fattori:

- il passaggio di alcune categorie dalla Distribuzione per conto (Dpc) alla dispensazione tradizionale in farmacia;
- la forte crescita dei farmaci antiobesità, che ha prodotto una inedita propensione all'acquisto privato dei prodotti;
- l'ampliamento dei servizi offerti dalla farmacia.

Parallelamente, anche la **farmacia commerciale** rafforza il proprio peso grazie allo sviluppo di categorie come Autocura, Integratori e Igiene e Bellezza.

Accanto al canale tradizionale, emerge con forza l'**E-commerce**, che registra **tassi di crescita a doppia cifra (Figura 2)** e si consolida come leva strategica non solo per l'acquisto di prodotti commerciali, ma anche

come **punto di contatto informativo e relazionale** con il consumatore. La crescente familiarità con il digitale sta infatti ridefinendo le modalità di scelta, confronto e fidelizzazione, imponendo nuovi *standard* di servizio.

Anche la **GDO**, in particolare attraverso i *corner*, pur mostrando segnali di rallentamento, rimane una **componente strutturale dell'offerta**.

La **parafarmacia**, infine, mantiene un ruolo complementare, con una crescita più contenuta ma stabile.

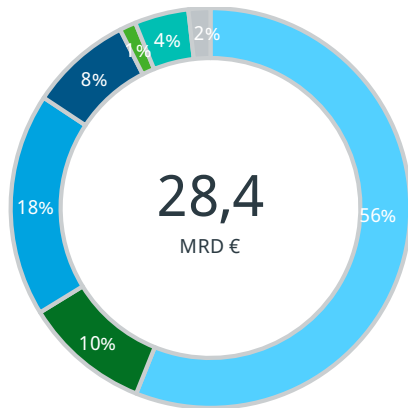
IL CANALE FARMACIA: VALORE, CATEGORIE E PERFORMANCE

Nel 2025 il solo canale Farmacia raggiunge un valore complessivo di **28,4 miliardi di euro**, con un **trend positivo del +4 per cento su base annua**. All'interno di questo perimetro, il farmaco etico rappresenta ancora la quota principale, ma anche il comparto commerciale mostra **dinamiche interessanti in termini di mix (Figura 3)**.

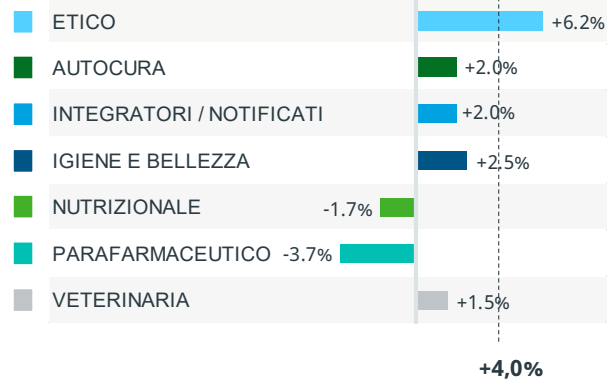
Tra le principali categorie si distinguono:

Il canale Farmacia

Il canale mostra un **trend del +4%** nell'anno 2025 guidato da **Etico, Autocura, Integratori, Igiene e Bellezza, Veterinaria**



Trend % Valore YTD 12/25



Based on information licensed from IQVIA Multichannel YTD 12/25 – Farmacia Channel Copyright IQVIA. Copyright IQVIA. All rights reserved.
© 2025. All rights reserved. IQVIA® is a registered trademark of IQVIA Inc. in the United States, the European Union, and various other countries

IQVIA

Figura 3

- **Farmaco etico**, sostenuto dall'andamento favorevole di alcune aree terapeutiche chiave (antidiabetici/antiobesità);
- **Integratori e prodotti notificati**, trainati da una domanda sempre più orientata alla prevenzione;
- **Autocura e Igiene e Bellezza**, che beneficiano di una crescente attenzione al benessere quotidiano;
- **Veterinaria**, in continua espansione grazie ai trend demografici e culturali legati agli animali da compagnia.

LA DISTRIBUZIONE INTERMEDIA: UN NODO STRATEGICO DEL SISTEMA

Un elemento distintivo del modello italiano è rappresentato dalla **Distribuzione intermedia**, che garantisce efficienza, capillarità e continuità di servizio lungo tutta la filiera. Ogni farmacia riceve mediamente **oltre 250 confezioni al giorno** e gestisce circa **200 scontrini quotidiani** in uscita, volumi che testimoniano il ruolo cruciale della logistica nel sostenere la crescita del mercato. Analizzando l'**incidenza delle vendite indirette**,

emerge una significativa variabilità tra le diverse categorie di prodotto. I livelli risultano particolarmente elevati nel **farmaco Etico branded**, mentre sono più contenuti nei comparti a maggiore componente commerciale, dove le aziende dispongono di maggiori leve promozionali e di scontistica.

Questa eterogeneità richiede **strategie differenziate lungo la filiera**, sia in termini di assortimento sia di politiche di servizio. Rispetto all'anno precedente, la quota di vendite indirette (a volumi) risulta in lieve crescita nel farmaco **Etico branded**, negli **Integratori/Notificati** e nel **Nutrizionale**, mentre mostra una **leggera contrazione** nel generico, nell'Autocura, nell'Igiene e Bellezza e nel Parafarmaceutico (**Figura 4**).

LE CATEGORIE DELL'ETICO: DIFFERENZE E DINAMICHE COMPETITIVE

L'analisi delle categorie dell'Etico mette in luce forti differenze sia nella quota di distribuzione indiretta sia nelle dinamiche di crescita rispetto all'anno precedente. Tra le categorie a maggior valore in farmacia, si osserva **una quota di indiretta particolarmente elevata per**

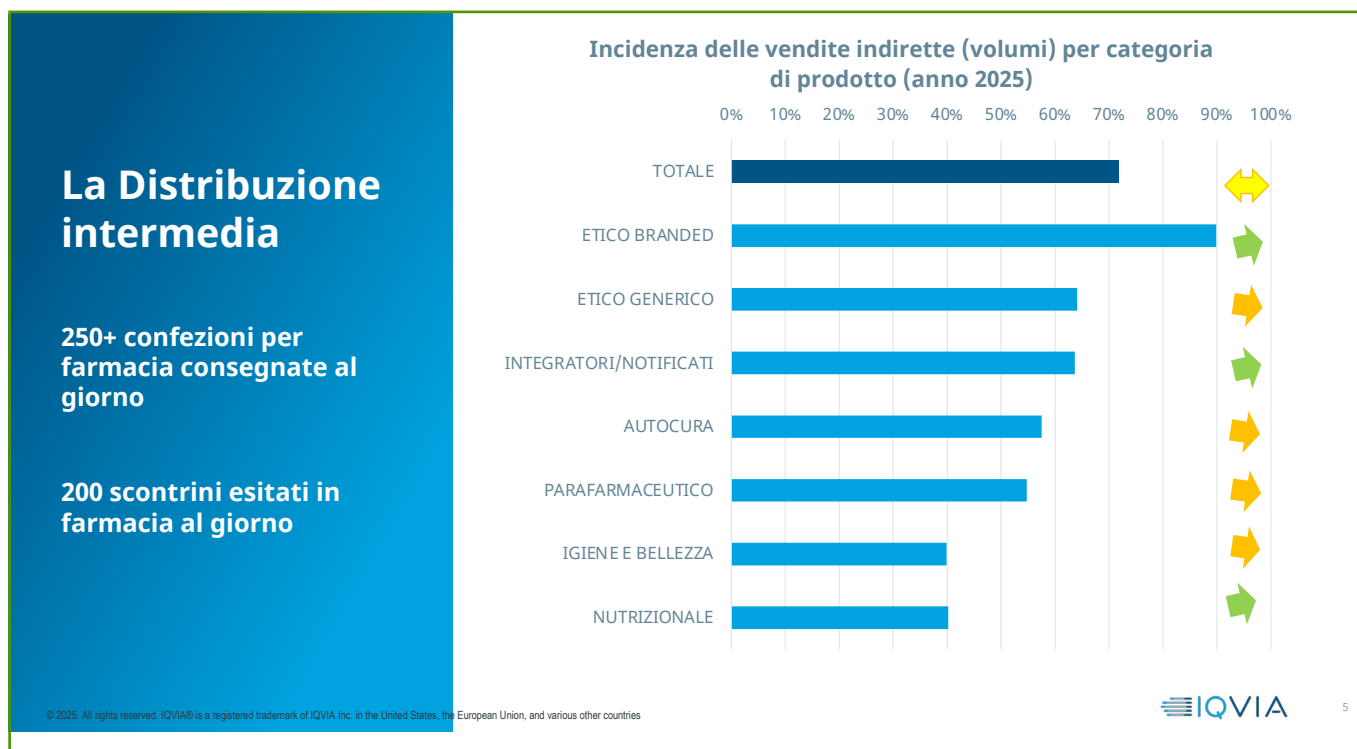


Figura 4

antiasmatici e COPD, che si avvicinano a essere distribuiti indirettamente per **nove confezioni su 10**. Subito dopo si collocano i **farmaci per il diabete**, che rappresentano una quota limitata del valore complessivo in diretta, mostrano una **crescita molto sostenuta** della distribuzione indiretta. Al contrario, categorie come **analgesici e antiacidi** presentano una maggiore incidenza della distribuzione diretta (circa **3-3,5 pezzi su 10**), sebbene anche in questo caso la quota di indiretta sia in aumento, in particolare per analgesici, ma anche, tra le altre categorie, per urologici e antidepressivi.

Queste differenze riflettono non solo aspetti regolatori, ma anche **scelte strategiche delle aziende e comportamenti eterogenei a livello territoriale**.

LE CATEGORIE COMMERCIALI: ANDAMENTI A CONFRONTO

Analizzando le **Top 5 categorie a valore** per ciascun paniere commerciale, emerge come la quota di indiretta stia crescendo in modo significativo:

- nei **tonici e stimolanti** tra gli integratori;

- nei prodotti di **autocura per l'apparato circolatorio**, a fronte invece di una crescita della diretta nei prodotti gastrointestinali;
- negli **accessori per l'igiene e la cura del cavo orale** per il comparto Igiene e Bellezza;
- nei **dietetici per l'infanzia** nel nutrizionale, mentre la diretta cresce per i prodotti dimagranti;
- negli **accessori medico-chirurgici** del parafarmaceutico, a fronte di una forte crescita della diretta negli strumenti medico-chirurgici e diagnostici.

LA VARIABILITÀ REGIONALE DELLA DISTRIBUZIONE INDIRETTA

Un ulteriore elemento di complessità è rappresentato dalla **marcata variabilità regionale** della quota di vendite indirette a volumi in farmacia. Le Regioni del **Centro-Sud** mostrano incidenze più elevate, con quote comprese tra il **75 per cento e l'80 per cento** del totale mercato. Al contrario, le Regioni con una maggiore incidenza della distribuzione diretta si concentrano prevalentemente nell'**Italia occidentale**

lungo tutta la Penisola, con quote anche inferiori al 70 per cento, pari ad almeno tre confezioni su 10 distribuite direttamente dalle aziende (Figura 5).

CONCLUSIONI

Il 2025 conferma il mercato *Retail* farmaceutico italiano come un settore **solido, dinamico e in continua trasformazione**. La crescita complessiva del +4 per cento, il rafforzamento del canale Farmacia e l'espansione dell'*on line* delineano uno scenario in cui **multicanalità, efficienza distributiva e capacità di interpretare i dati** diventano fattori critici di successo.

La Distribuzione intermedia supporta in maniera fondamentale questo *trend* garantendo efficienza, capillarità e continuità di servizio lungo tutta la filiera, pur con situazioni eterogenee sia dal punto di vista geografico sia dal punto di vista delle categorie di prodotto.

Per aziende, distributori e farmacie, la sfida dei prossimi anni sarà quella di **valorizzare queste tendenze**, investendo in **innovazione, servizi e integrazione dei canali**, per rispondere in modo sempre più efficace alle esigenze di un consumatore informato e consapevole. ●

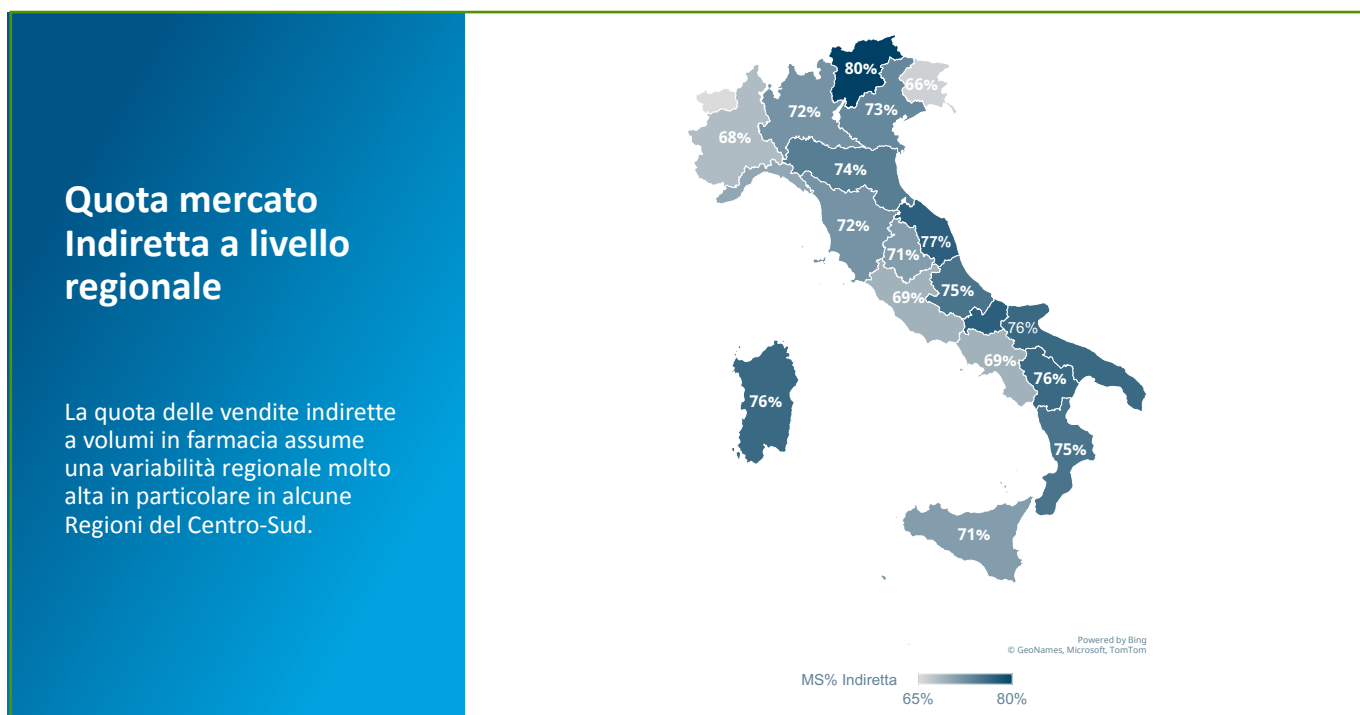


Figura 5



Nel sito web dell'Associazione Distributori Farmaceutici
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