

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

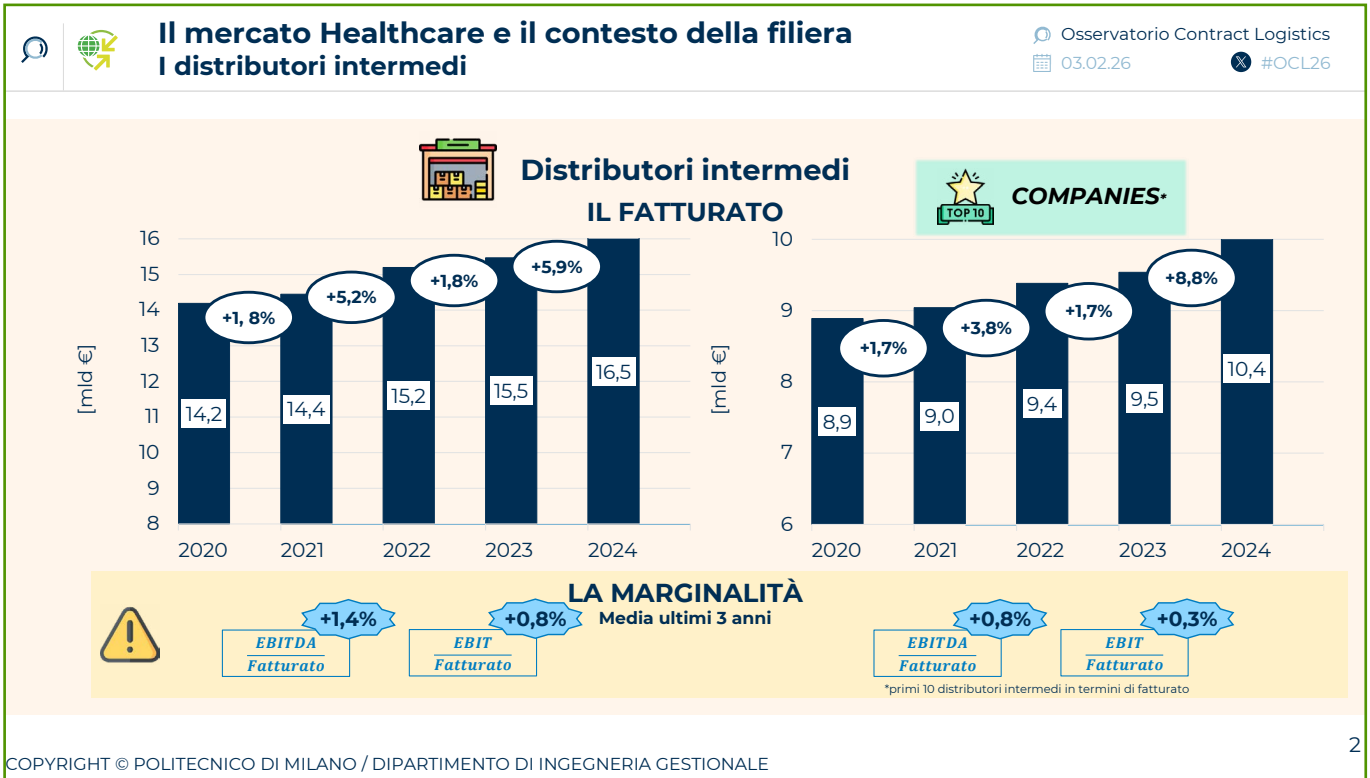


Martina Coslovich,
Responsabile
del Tavolo di Lavoro
Logistics Healthcare
dell'Osservatorio

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?

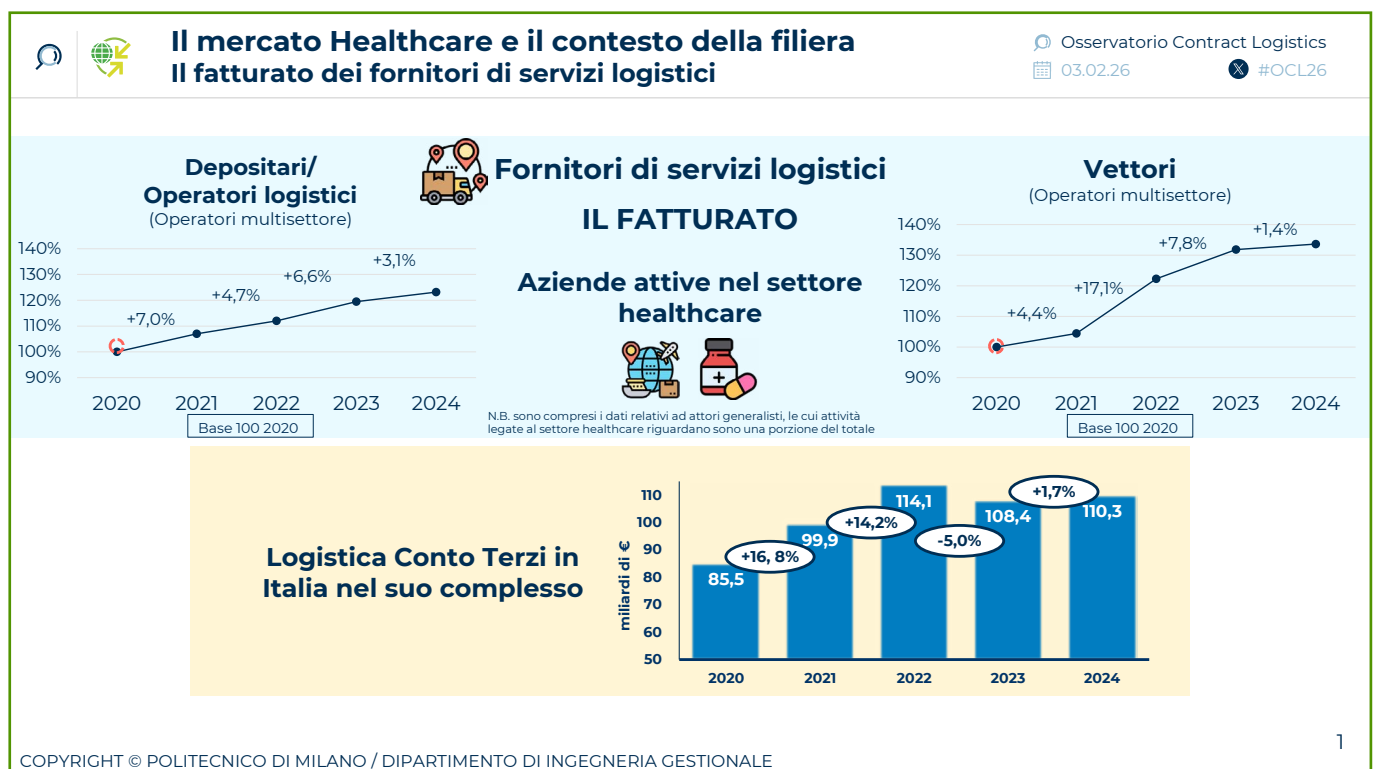
Damiano Frosi: Una premessa importante è che la filiera *healthcare* presenta un livello molto elevato di *outsourcing* logistico: oltre l'80 per cento delle attività viene esternalizzato, mentre nel comparto logistico generale siamo intorno al 43 per cento. Questo significa che nella filiera operano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

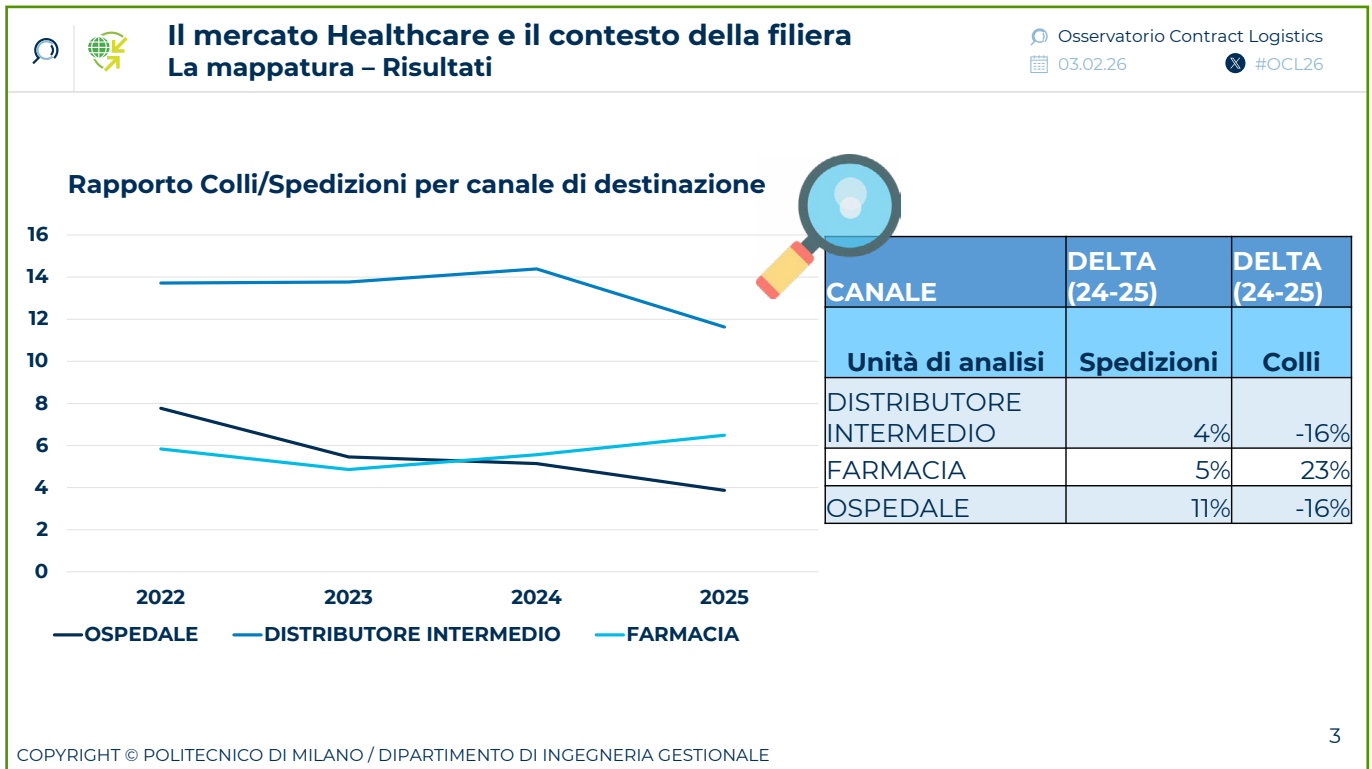
attori diversi: chi effettua il trasporto, per esempio, spesso non coincide né con il depositario né con il Distributore intermedio.

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. ●

