



in collaborazione con



2022

Logistica Distributiva Healthcare: un asset strategico per il Paese

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

Introduzione

La terza Edizione del monitoraggio sui flussi della Logistica Distributiva Healthcare si colloca – possiamo dire finalmente – in un periodo che è forse il più corretto e, sicuramente, il più efficace per permettere a questa pubblicazione di rappresentare uno strumento utile, in concreto, a comprendere un contesto mutevole e sottoposto a sollecitazioni nuove e, in parte, imprevedibili.

Realizzata dai ricercatori dell'Osservatorio Contract Logistics «Gino Marchet» per il Centro Studi Dafne, l'indagine presentata in questo whitepaper fotografa, infatti, quanto avvenuto nel 2021 e lo compara con il triennio precedente. Un orizzonte temporale che include, quindi, anche l'epoca immediatamente precedente allo scoppio della pandemia. Evento, quest'ultimo, destinato a rappresentare uno spartiacque discriminante per qualsivoglia riflessione sulle chiavi interpretative da utilizzare per impostare ragionamenti efficaci e strutturati.

I professionisti della supply chain healthcare sono oggi chiamati a una nuova sfida. Quella di non sprecare l'opportunità derivante dalla riscoperta, per non dire proprio dalla presa di coscienza, dell'importanza imprescindibile della Logistica Distributiva quale asset strategico per il «Sistema Salute» in Italia.

La copertura capillare dell'intero territorio nazionale realizzata tanto dalle decine di depositi della Distribuzione Primaria così come dagli oltre 160 magazzini della Distribuzione Intermedia rappresenta, infatti, un patrimonio da non disperdere e, anzi, da valorizzare per continuare a garantire un accesso diffuso e tempestivo a medicinali e prodotti per la salute in tutto il Paese. Senza dimenticare l'interconnessione fra tutti questi «nodi» della rete, assicurata dalla presenza di operatori altamente specializzati nel trasporto healthcare, che stanno attraversando una fase particolarmente dinamica, con molteplici iniziative per rispondere sempre meglio alle esigenze di un mercato in evoluzione.

Lamentare la difficoltà nel reperire risorse per investimenti anche strutturali non può più essere una giustificazione accettabile. La Logistica Distributiva Healthcare è chiamata a un'assunzione di responsabilità, forte della propria importanza imprescindibile in un comparto così centrale e determinante per la qualità della vita nel nostro Paese.

A noi, quindi, saper trovare spazio tra le poste del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e sfruttare la nuova priorità nelle agende dei decision maker per proporre – e dimostrare di saper realizzare, naturalmente – progettualità all'insegna dell'integrazione e della collaborazione di filiera, abilitate dal digitale, esplorando le opportunità offerte anche da strumenti e soluzioni più recenti e innovative.

Daniele G. Marazzi
Consigliere Delegato



La premessa 4

Il perimetro dell'analisi 5

La Distribuzione Primaria Healthcare 7

La stagionalità 8

La caratterizzazione geografica 9

La suddivisione per canale 10

Le temperature 11

Le esperienze dei principali Vettori Specializzati 12

La Distribuzione Intermedia Healthcare 13

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"
- **Maria Pavesi**, Ricercatore dell'Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet"
- **Alberto Curnis**, 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.

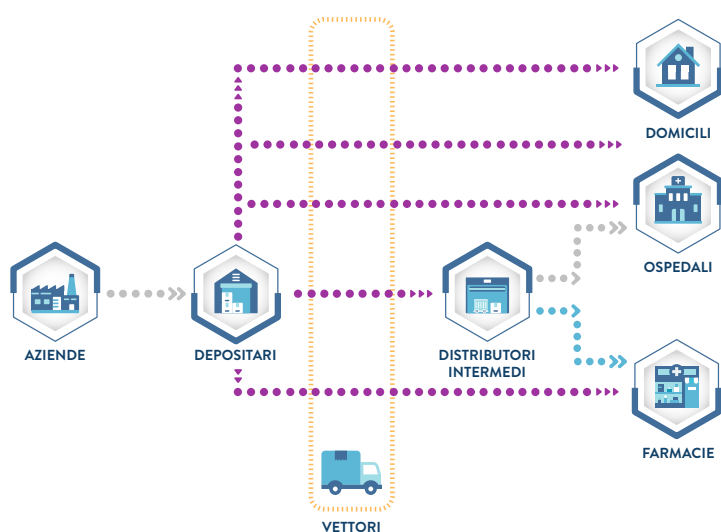


Figura 1. La filiera Healthcare con evidenziati i flussi della Distribuzione Primaria (in viola) e della Distribuzione Intermedia (in azzurro) oggetto dell'analisi

L'analisi effettuata si concentra, in primis, 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

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, ADF Salute e FederFarma Servizi, è stato possibile coinvolgere i principali Distributori Intermedi attivi sul territorio nazionale, per una rappresentatività che supera il 55% in termini di quote di mercato.



Figura 3. Le Associazioni di riferimento della Distribuzione Intermedia

È opportuno rivolgere un ringraziamento particolare, per la disponibilità dimostrata nel fornire i dati e per la collaborazione all'analisi, ai seguenti Distributori Intermedi: Alliance Healthcare, CDF – Centro Distribuzione del Farmaco, CEF – Cooperativa Esercenti Farmacia, Cofardis, Comifar, Corofar Distribuzione, DM Barone, FarmaCentro, Farmacisti Associati Piemonte, Farvima, Galatinamed, Ravenna Farmacie, Sofad, Svima, Unico, Unifarm Sardegna, VIM.

La Distribuzione Primaria Healthcare

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 (incluso 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 prospettive: spedizioni, colli, peso (Kg). L'analisi dei flussi relativi agli anni 2018-2021 consente di individuare un incremento significativo dei flussi relativi a ciascuna delle dimensioni considerate, nonostante la parziale inversione di tendenza nel 2021.

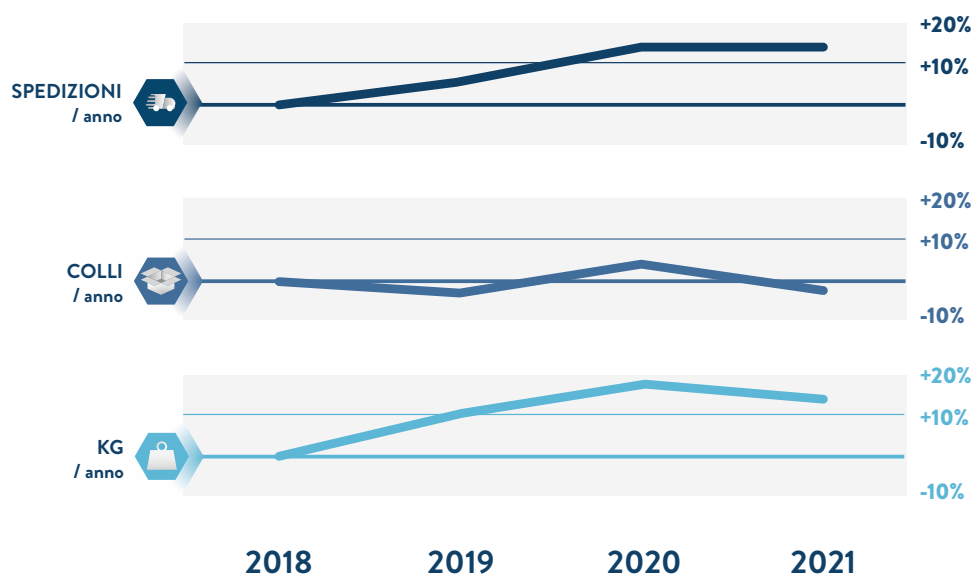


Figura 4. L'andamento relativo delle principali dimensioni della Distribuzione Primaria (base 100% il 2018)

In quest'ultimo anno, infatti, il peso complessivo movimentato e il numero di colli gestito hanno presentato una flessione (rispettivamente -2,2% e -6% rispetto al +7,2% e +7,6% dell'anno precedente) e il numero di spedizioni ha mostrato un andamento pressoché costante (-0,3% a fronte del +7,9% del 2020).

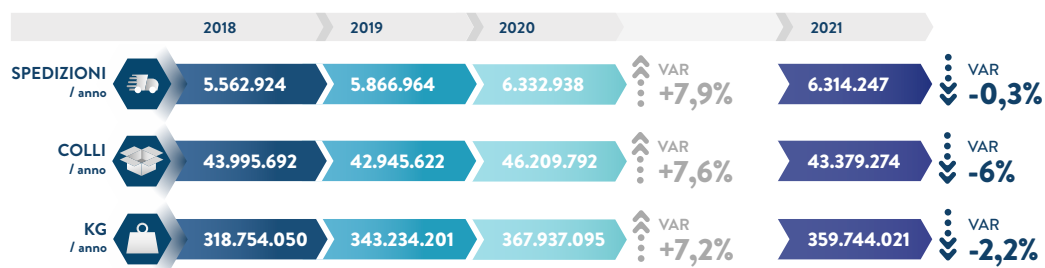


Figura 5. I flussi annui della Distribuzione Primaria Healthcare in Italia

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

La stagionalità

La distribuzione dei flussi del settore Healthcare presenta rilevanti elementi di stagionalità della domanda, i cui effetti risultano critici sia nei momenti di picco (poiché diventa più difficile trovare attori disponibili per il trasporto), sia nelle fasi di calo (implicando una peggiore saturazione dei mezzi).

Il 2020 aveva visto un'accentuazione dei fenomeni di stagionalità, confermando i trend di crescita a marzo e luglio e di decrescita a dicembre, tendenze che avevano caratterizzato il settore anche negli anni precedenti. Confrontando il 2021 con il precedente anno si riscontra invece una riduzione dei picchi di marzo e ottobre e un'accentuazione ulteriore di quelli estivi.



Figura 6. La stagionalità dei flussi della Distribuzione Primaria (2018, 2019, 2020, 2021)
Unità di analisi: colli

La caratterizzazione geografica

La Lombardia si conferma essere il punto di origine per oltre i due terzi dei flussi (71%), seguita dalla regione Lazio (15%). Tali dati sono in linea con i modelli distributivi della maggior parte delle aziende farmaceutiche, che vedono la coesistenza di due centri distributivi (prevalentemente, appunto, in Lombardia e Lazio) destinati a servire rispettivamente le regioni settentrionali e centro-meridionali. Dal punto di vista della provenienza dei flussi, non si rilevano differenze significative tra il 2021 e gli anni precedenti.



Figura 7. La rappresentazione regionale dei flussi della Distribuzione Primaria nel 2021 (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 il 2021 e il 2020. Le prime regioni si confermano Lombardia e Lazio, seppur confermando il trend in contrazione. Seguono appaiate, come nel 2020, Campania e Toscana che confermano entrambe il trend di crescita già in corso. Prosegue anche, al contrario, la contrazione dell'Emilia Romagna e si segnala l'incremento significativo registrato in Piemonte. Per il resto, i risultati si confermano sostanzialmente in linea con gli anni precedenti.

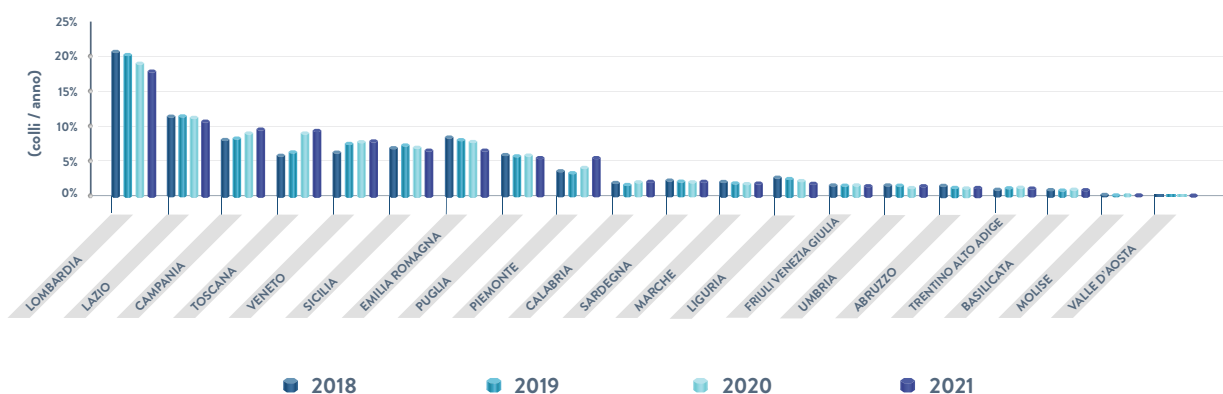


Figura 8. La caratterizzazione geografica dei flussi della Distribuzione Primaria (2018, 2019, 2020, 2021)
Unità di analisi: colli

La suddivisione per canale

I diversi punti di dispensazione dei prodotti farmaceutici – farmacie, ospedali, case di cura, ma anche le case dei pazienti (“home delivery”) – vengono raggiunti mediante diverse route-to-market.

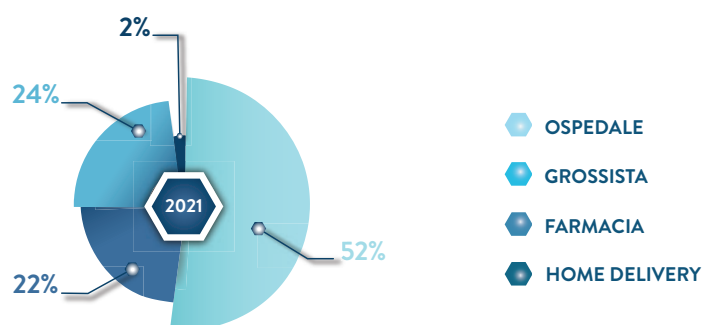


Figura 9. L'assorbimento per canale dei flussi della Distribuzione Primaria nel 2021
Unità di analisi: colli

La distribuzione dei flussi per canale si modifica leggermente tra il 2020 e il 2021, con un'ulteriore crescita dei volumi verso gli ospedali, i quali rappresentano poco più della metà dei flussi complessivi (52%). Raddoppia l'incidenza dell'home delivery: pur rappresentando in termini relativi ancora solo il 2% del totale, il dato di crescita è certo degno di nota.

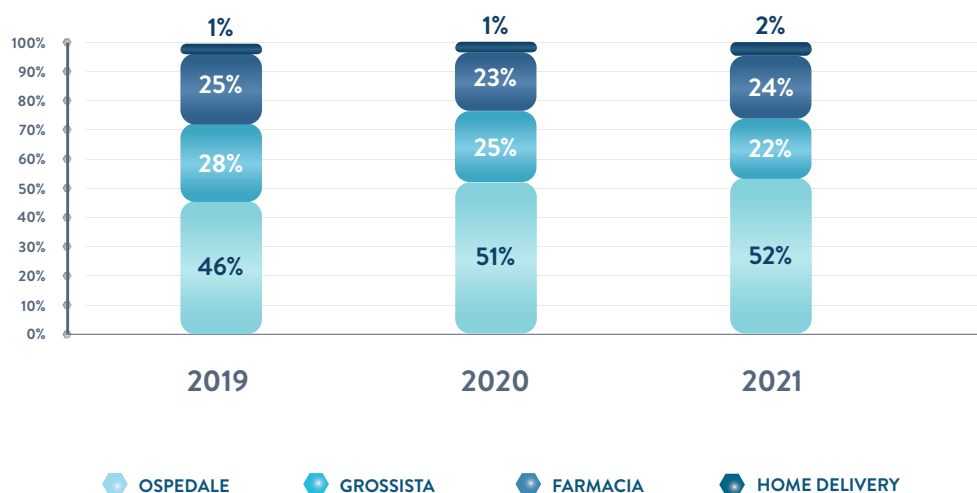


Figura 10. L'evoluzione dell'assorbimento dei diversi canali (2019,2020 e 2021)
Unità di analisi: colli

Le temperature

Anche i dati relativi all'anno 2021 confermano quanto rilevato negli anni precedenti. La maggior parte dei flussi viene gestita ad una temperatura inferiore ai 25° ed è confermata la crescita dei volumi gestiti a temperature più stringenti (2° - 8°, e sotto zero). 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 (International Air Transport Association).

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.

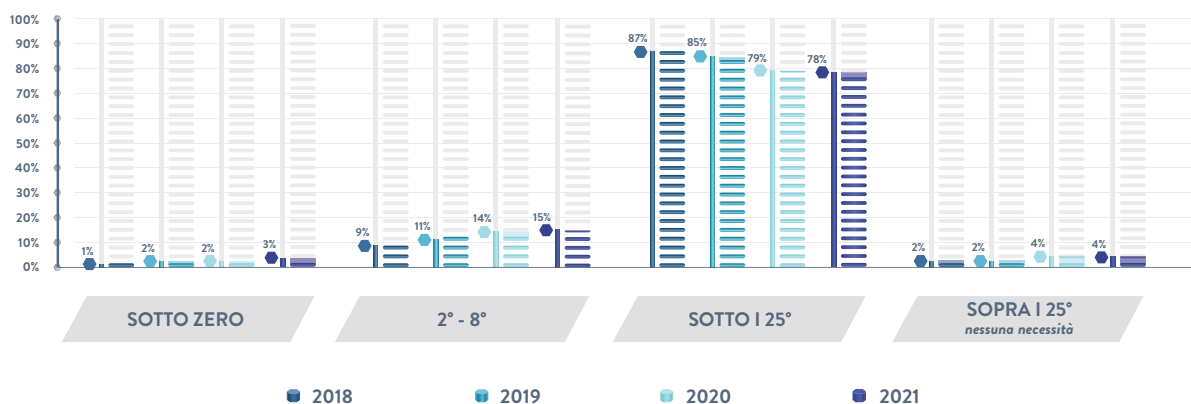


Figura 11. I flussi della Distribuzione Primaria per range di temperature (2018, 2019, 2020, 2021)
Unità di analisi: colli

Le esperienze dei principali Vettori Specializzati



Bomi Group, presente in 20 Paesi nel mondo con 60 magazzini e oltre 3.000 dipendenti, ha consolidato la propria presenza sul territorio italiano con 12 magazzini autorizzati farma in cinque regioni.

Tra le più importanti novità rientra l'ampliamento dell'Headquarter di Spino d'Adda (CR), polo logistico inaugurato circa due anni fa e che risponde ad elevati standard di innovazione e sostenibilità: +11.000 m² a temperatura controllata (che si aggiungono ai 18.000 m² già preesistenti) dedicati ad attività di logistica e trasporto con spazio per ulteriori 9.000 posti pallet.

A gennaio è invece avvenuta l'inaugurazione di "BOLOGNA ONE SITE", magazzino a TC di 15.000 m² situato presso l'interporto di Bologna, autorizzato per lo stoccaggio di farmaci, integratori alimentari, sostanze psicotrope e prodotti veterinari che ha visto la chiusura di 5 sedi periferiche e ha portato efficienze e sinergie tra l'attività di stoccaggio e il trasporto last mile mediante la flotta BOMI HEALTH CARRIER.



Eurodifarm: 25 anni di logistica distributiva di prodotti farmaceutici, diagnostici e biomedicali in cold chain.

Il Network si avvale di una flotta di 1.200 automezzi frigo capaci di mantenere la temperatura in ogni fase del trasporto, di 3 hub e 25 piattaforme regionali per una superficie totale di 60.000m². Grazie ad un importante investimento, a settembre 2021, Eurodifarm ha lanciato l'EDF BioPharma Network dedicato al trasporto di prodotti 2-8°C con una Quality Control Tower, presidiata da esperti, che si avvale di un innovativo sistema digitalizzato ed integrato di controllo in real time della temperatura e di tracking del singolo collo lungo tutta la filiera distributiva. Il sistema è validato in conformità alle più stringenti normative del sistema pharma CFR21 part11 e GMPVol4 Annex11. Il nuovo servizio permette un abbattimento dell'impatto ambientale grazie all'eliminazione degli imballi isotermitici in polistirolo e del materiale refrigerante. Nel 2022 Eurodifarm celebra 25 anni.



PHSE è oggi leader in Italia nella distribuzione capillare biofarmaceutica a temperatura controllata 2-8°C, focalizzata soprattutto nel canale ospedaliero e domiciliare. Attraverso la sua divisione internazionale PHSE spedisce nel mondo farmaci ad alto valore, API, biologici e IMP a supporto della ricerca clinica. In poco più di 20 anni di storia ha saputo distinguersi grazie all'utilizzo esclusivo di personale e mezzi di trasporto propri e al forte orientamento verso un modello di catena del freddo attiva e sostenibile. Sin dagli albori ha sviluppato internamente piattaforme IT di Web Tracking e Control Tower volte a garantire completa visibilità in tempo reale dei parametri fondamentali di trasporto (temperatura e posizione), senza l'utilizzo di packaging esterno, con una doppia utilità: sia ambientale che di costi/tempi nelle attività di warehousing. Lo scorso Agosto, la scelta della Struttura Commissariale per l'Emergenza COVID-19 di affidare a PHSE il trasporto urgente dei vaccini in Italia, ha rappresentato un importante riconoscimento, oltre che essere motivo di orgoglio e responsabilità.



UPS Healthcare offre servizi logistici dedicati alle aziende del settore Healthcare e Life Science. Da oltre 20 anni sul mercato, ha oggi un network mondiale di oltre 125 strutture in oltre 34 Paesi, 7.000 persone e circa 1 milione di m² di magazzini dedicati.

I servizi UPS Healthcare includono: gestione dell'inventario, packaging, spedizione a temperatura controllata, stoccaggio e gestione degli ordini di prodotti farmaceutici e dispositivi medici.

In Italia, UPS Healthcare è presente dal 2011 grazie all'acquisizione del Gruppo Pieffe. Le due sedi italiane si trovano a Liscate (Mi) con una struttura di oltre 14.400 m² e a Formello (Roma) di oltre 36.700 m². In entrambi i siti, sono presenti diversi ambienti a temperatura controllata per prodotti che necessitano stoccaggio da -80°C, a -20°C, da 2°C a 8°C e da 15°C a 25°C. I servizi offerti includono anche il trasporto a temperatura controllata dell'ultimo miglio, grazie alla flotta di veicoli dedicati UPS Healthcare.

La Distribuzione Intermedia Healthcare

I dati raccolti dai principali Distributori Intermedi che hanno collaborato alla ricerca e che rappresentano oltre il 55% del mercato, sono andati ad alimentare un modello di stima appositamente sviluppato. Le elaborazioni effettuate hanno permesso di ottenere stime e proiezioni ragionevolmente affidabili rispetto alle dimensioni fondamentali caratterizzanti i flussi fisici in uscita dalla Distribuzione Intermedia verso farmacie e parafarmacie. Nello specifico, il numero annuo di spedizioni e il numero di confezioni consegnate (in entrambi i casi, su base annua).



Figura 12. La copertura geografica dei magazzini della Distribuzione Intermedia (oltre 160 siti logistici)

L'analisi si è focalizzata sugli anni 2019, 2020 e 2021. Questo intervallo temporale ci ha permesso di evidenziare l'impatto della pandemia da Covid-19 sulle dimensioni considerate e a porre le basi di 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 accorpare 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).

Il confronto del 2021 con il 2020 conferma la significativa riduzione del numero di spedizioni annue verificatesi nell'anno precedente. La crescita del 4,4% del 2021 – portando il numero di spedizioni annue sopra i 21 milioni – compensa, infatti, solo in piccola parte la riduzione del 18% concretizzatasi l'anno precedente, che aveva portato il numero delle spedizioni annue dai circa 25 milioni del 2019 a poco più di 20 milioni. In termini di volumi movimentati, invece, le proiezioni dei dati raccolti sul totale delle confezioni consegnate in Farmacie e Parafarmacie registrano nel 2021 una crescita significativa (+28%) che, se comparata alla crescita sensibilmente meno marcata del numero di spedizioni rileva l'accentuarsi del trend di crescita del numero di confezioni per spedizione, pari a circa il +18,6% nel 2021 rispetto al dato 2020.

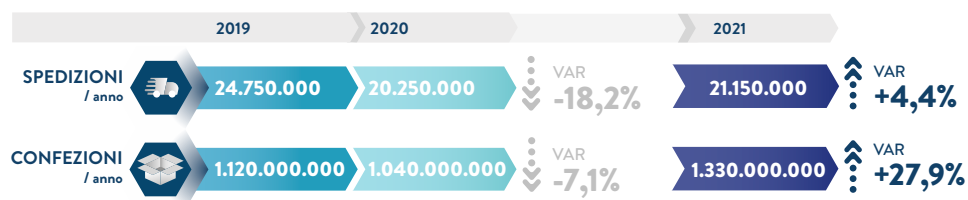


Figura 13. I flussi annui in uscita dalla Distribuzione Intermedia in termini di spedizioni e confezioni (2019, 2020, 2021)

Questi dati potrebbero essere un segnale che la razionalizzazione del numero di consegne stia assumendo un carattere maggiormente strutturale, anche se è ancora prematuro scartare l'ipotesi che si tratti di un fenomeno contingente legato alle attività straordinarie che impegnano oggi molte Farmacie e Parafarmacie.

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. Se questo trend si riconfermerà negli anni a seguire, potrà 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.

A riconferma di ciò è utile evidenziare come il continuo consolidamento dei flussi in ingresso ai magazzini della Distribuzione Intermedia – misurato in termini di numero di colli inbound accentuatosi ulteriormente nel 2021 (circa -9,3% nel 2020 rispetto al 2019 e -15,3% nel 2021 rispetto al 2020) – e il contemporaneo aumento delle confezioni in uscita dai Distributori Intermedi confermano il ruolo di cruciale “demoltiplicatore di complessità” per gli attori a monte della filiera distributiva Healthcare. A livello di flussi, infatti, a fronte di circa 750 mila spedizioni in entrata presso i Distributori Intermedi (inbound) si hanno circa 21

A livello di flussi, infatti, a fronte di circa 750 mila spedizioni in entrata presso i Distributori Intermedi (inbound) si hanno circa 21 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.

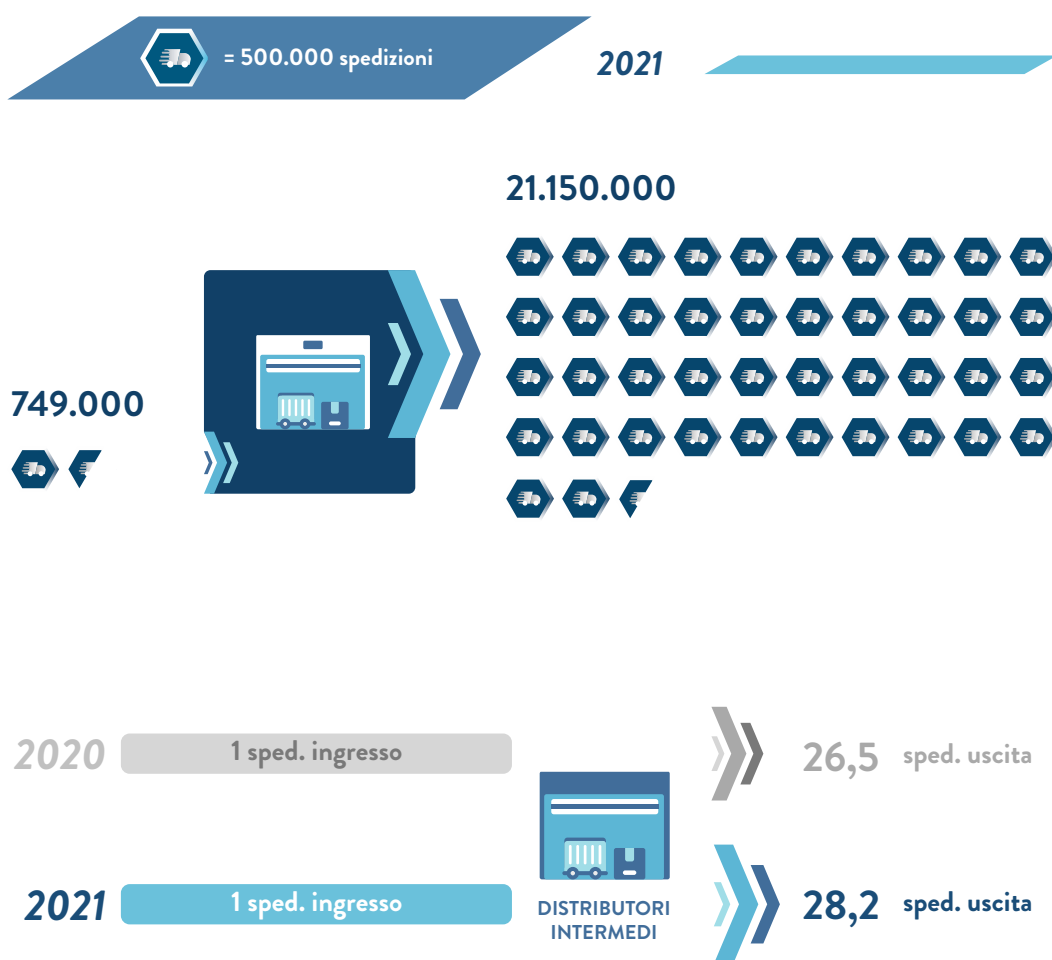


Figura 14. Distribuzione Intermedia: confronto tra flussi in ingresso e in uscita 2020 e 2021

Nota Metodologica

I flussi nella distribuzione farmaceutica relativi al 2018, 2019 e 2020 e 2021 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 3 interviste di approfondimento a scopo di validazione e completamento dei risultati ottenuti. I flussi gestiti dalla distribuzione intermedia relativi agli anni 2019 e 2020 e 2021 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 55% 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 | Maria Pavesi, Ricercatore | Alberto Curnis, Ricercatore | Tiziana Modica, Ricercatore
| Emilio Moretti, Ricercatore | Paolo Giacobbe, Analista



Sede Legale

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

C.F. 01997160120 | P.IVA 04883250484 | consorziodafne@legalmail.it | info@consorziodafne.com

