

COURIER REPORT 2026

Crescere non basta

Volumi, valore e marginalità nel mercato italiano del corriere espresso

+29%

Pacchi 2021-2025

+21%

Ricavi pacchi 2021-2025

-6,3%

Ricavo medio/pacco*

*Elaborazione di Daniele Nunziata su dati AGCOM 2021-2025: ricavi pacchi / volumi pacchi. Valore medio aggregato, non margine operativo.

Daniele Nunziata

Fractional CMO | GTM Strategist

Ottobre 2026

EXECUTIVE SUMMARY

La crescita del courier italiano è reale. Ma non tutta la crescita ha la stessa qualità.

Tra il 2021 e il 2025 i ricavi dei servizi di consegna pacchi sono passati da 5,921 a 7,163 miliardi di euro (+21,0%), mentre i volumi sono aumentati da 929 milioni a quasi 1,2 miliardi di pacchi (+29,0%). La distanza tra le due traiettorie è il cuore di questo rapporto.

Il dato non dimostra una compressione dei margini: AGCOM misura ricavi e volumi, non la redditività operativa dei singoli operatori. La riduzione del ricavo medio aggregato per pacco è una proxy top-down e può riflettere, tra gli altri fattori, cambi di mix geografico e di servizio, B2B/B2C, domicilio/PUDO-locker e composizione del portafoglio clienti. Proprio per questo la lettura aggregata deve essere completata da un'analisi bottom-up di margine di contribuzione e cost-to-serve.

Nel primo trimestre 2026 il fenomeno resta visibile: poco meno di 307 milioni di pacchi consegnati (+7,7% su base annua), mentre i ricavi unitari medi diminuiscono dello 0,9% per i pacchi nazionali e del 4,0% per quelli internazionali.

Tre messaggi per il management

**+29% vs
+21%**

I volumi 2021-2025 sono cresciuti più dei ricavi.

Fonte: AGCOM, Osservatorio n.1/2026.

€ 5,97

Ricavo medio aggregato per pacco nel 2025, contro € 6,37 nel 2021.

Elaborazione Strategiko CMO su dati AGCOM.

98,2%

Quota cumulata dei 7 principali operatori nel segmento pacchi, Q1 2026.

Fonte: AGCOM, Osservatorio n.2/2026.

Amazon, Poste, BRT, DHL, FedEx-TNT, UPS, GLS.

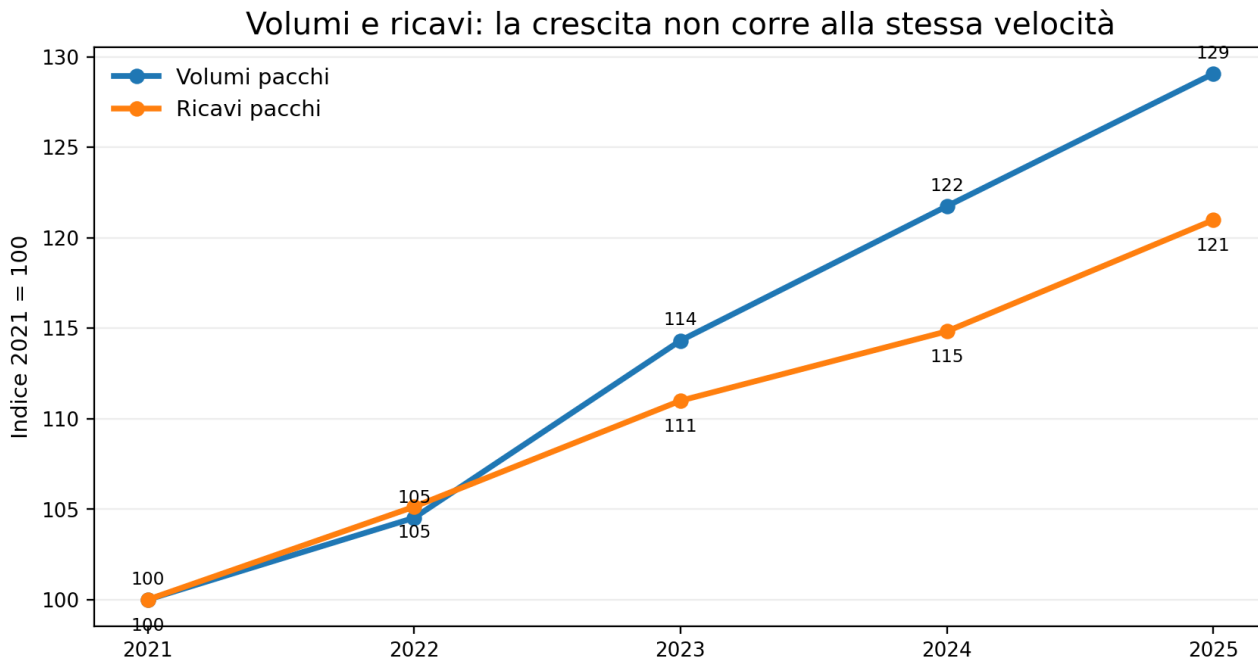
Tesi: il KPI da difendere non è il numero di pacchi. È la qualità economica della crescita.

Fonti principali: AGCOM, Osservatorio sulle comunicazioni n.1/2026 (serie annuale 2021-2025) e n.2/2026 (aggiornamento al Q1 2026).

01 | IL PARADOSSO DEL MERCATO

Più pacchi. Più ricavi. Ma il valore non cresce alla stessa velocità.

I dati AGCOM mostrano una crescita strutturale dei volumi nel periodo osservato. La lettura manageriale cambia se si confrontano ricavi e unità consegnate sullo stesso arco temporale: i due indicatori crescono, ma non alla stessa velocità.



Fonte: elaborazione Strategiko CMO su AGCOM, Osservatorio sulle comunicazioni n.1/2026. Indice 2021 = 100.

Il Volume-Revenue Growth Gap™

Definiamo Volume-Revenue Growth Gap™ la differenza tra il tasso di crescita dei volumi e quello dei ricavi nello stesso periodo. Nel 2021-2025 il gap cumulato è di circa 8 punti percentuali: +29% nei pacchi contro +21% nei ricavi. L'indicatore segnala una divergenza tra crescita fisica e crescita dei ricavi; non misura prezzi di listino, profitti o marginalità.

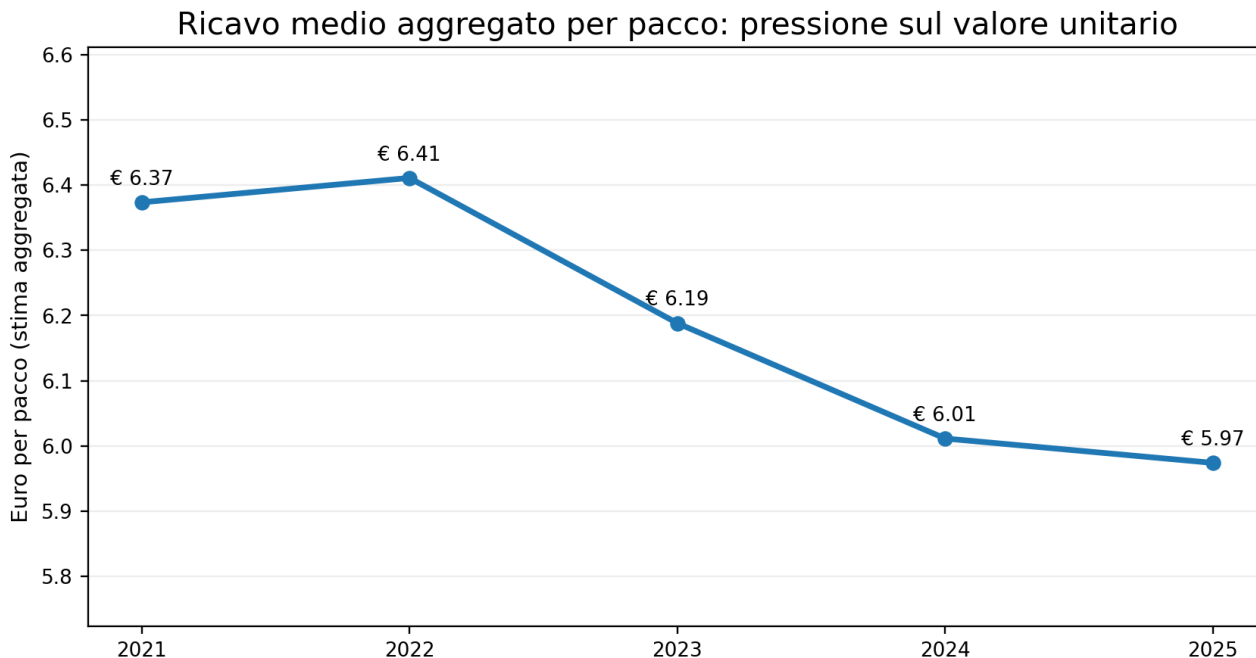
Non è un indicatore di margine. È un segnale diagnostico: quando i volumi crescono più dei ricavi, il management deve verificare pricing, mix clienti, mix servizi, modalità di consegna e cost-to-serve prima di interpretare la crescita come miglioramento economico.

“Un pacco in più non è necessariamente valore in più.”

02 | IL VALORE UNITARIO

Il ricavo medio per pacco scende: -6,3% in quattro anni

Dividendo i ricavi complessivi dei servizi pacchi per i volumi complessivi si ottiene una misura aggregata e indicativa del ricavo medio per pacco. Non coincide con il prezzo di listino e non misura il margine. La variazione può dipendere da pricing, mix nazionale/internazionale, B2B/B2C, domicilio/PUDO-locker, peso, servizi accessori e composizione del portafoglio. Il dato serve quindi come segnale top-down da approfondire con dati operativi ed economici interni.



Elaborazione su dati AGCOM. Il dato aggrega pacchi nazionali e internazionali e risente del mix di clienti, geografie, servizi e modalità di consegna. Tutti i valori monetari del rapporto sono nominali: non viene effettuata una deflazione dei ricavi e l'inflazione generale non viene utilizzata come proxy dei costi operativi del courier.

Il segnale continua nel 2026

Nel primo trimestre 2026 AGCOM registra poco meno di 307 milioni di pacchi consegnati, +7,7% rispetto allo stesso periodo del 2025. Nello stesso confronto, i ricavi unitari medi diminuiscono dello 0,9% per i pacchi nazionali e del 4,0% per gli internazionali.

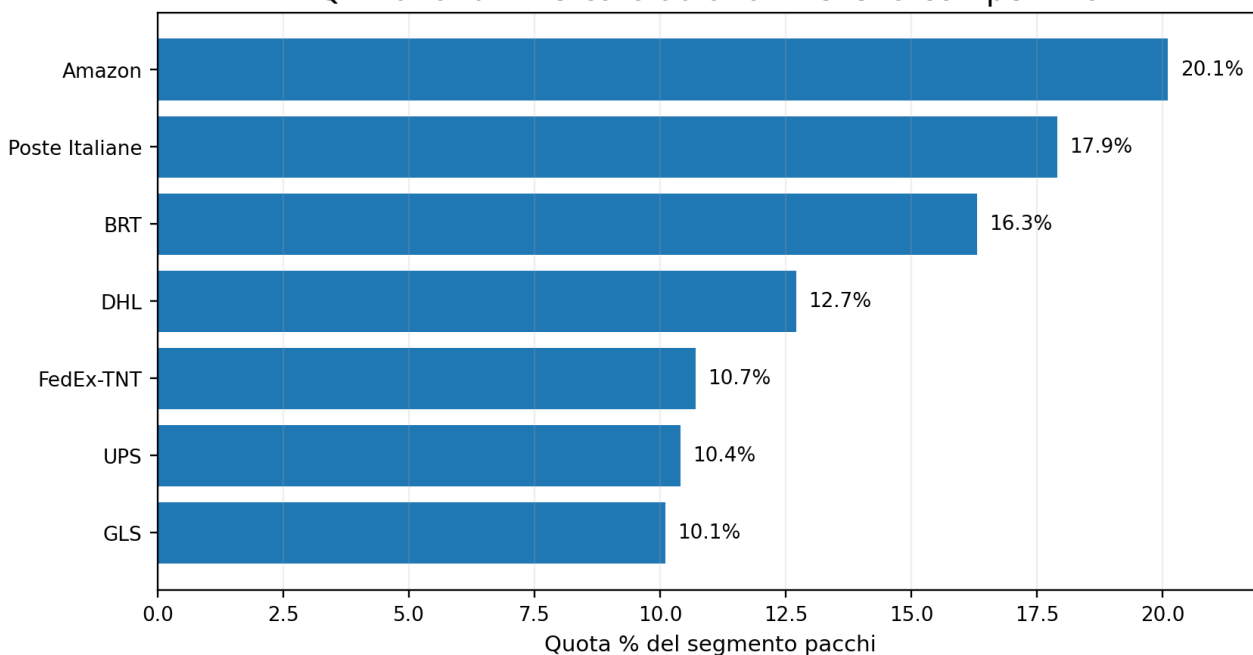
Per una rete courier questo sposta la domanda strategica da “quanto stiamo crescendo?” a “dove stiamo crescendo, con quali clienti e a quale contributo economico?”.

03 | PRESSIONE COMPETITIVA

Un mercato concentrato, ma senza un dominatore assoluto nel segmento pacchi

Nel primo trimestre 2026 il segmento pacchi mostra una competizione serrata. Amazon è il primo operatore per quota, seguito da Poste Italiane e BRT; GLS si colloca al 10,1%. Nessun player supera il 21%. L'aggregato comprende operatori con modelli di business, portafogli clienti e livelli di integrazione differenti: le dinamiche aggregate non possono essere attribuite automaticamente ai soli corrieri espresso tradizionali.

Q1 2026: un mercato ad alta intensità competitiva



Fonte: AGCOM, Osservatorio sulle comunicazioni n.2/2026. Quote sul segmento pacchi, Q1 2026.

Perché conta per la marginalità

In un mercato in cui operatori con modelli diversi competono su scala, servizio e prezzo, la crescita non può essere governata soltanto con obiettivi di fatturato. La pressione competitiva e il cambiamento del mix possono aumentare il rischio che nuovo volume generi un contributo economico inferiore alle attese.

La risposta non è necessariamente alzare i prezzi in modo indiscriminato. È conoscere il contributo economico del singolo cliente, servizio e tratta e intervenire anche sulle leve operative: finestre di ritiro, SLA, seconde consegne, PUDO/locker, soglie peso-volume e modalità di gestione.

04 | MODELLI DI ANALISI

Matrice CQC™ (Crescita di Qualità del Corriere)

Modello di analisi sviluppato da Daniele Nunziata.

La matrice separa la dinamica commerciale dalla qualità economica della crescita. Può essere applicata all'intera rete, a una filiale, a un segmento di clienti o a un servizio. Non serve a "dare un voto": serve a capire dove aprire l'analisi e quale domanda manageriale porre.



Nota: la "qualità economica" va misurata bottom-up (margine di contribuzione, cost-to-serve, mix clienti/servizi). Non coincide con il ricavo medio AGCOM.

Come usare la Matrice CQC in cinque passaggi

1	Scegli l'unità di analisi - Rete, filiale, area geografica, segmento clienti o servizio. Confrontare unità omogenee evita letture fuorvianti.
2	Fissa un periodo comparabile - Ad esempio ultimi 12 mesi vs 12 mesi precedenti. Usare la stessa base temporale per ricavi, volumi e indicatori economici.
3	Misura i due assi - Asse verticale: variazione di ricavi/volumi. Asse orizzontale: evoluzione di margine di contribuzione, cost-to-serve o altro KPI economico interno coerente.
4	Posiziona e fai drill-down - Il quadrante identifica la situazione, non la causa. Se emerge una "trappola dei volumi", scendere a cliente, tratta, servizio, peso, SLA e anomalie.
5	Associa un'azione e ricontrolla - Definire una decisione concreta e rieseguire la matrice a cadenza trimestrale per verificare se il mix sta migliorando.

Strumento diagnostico: non sostituisce l'analisi economico-finanziaria per cliente, servizio e tratta.

05 | DAL FATTURATO AL VALORE DEL CLIENTE

Matrice VCC™ (Valore Cliente del Corriere)

Modello di analisi sviluppato da Daniele Nunziata.

Nel courier, il cliente che fattura di più non è automaticamente il cliente migliore. Due clienti con lo stesso fatturato possono produrre risultati economici opposti se cambiano peso medio, densità delle consegne, destinazioni, seconde consegne, giacenze, servizi accessori e assorbimento operativo. La matrice serve a separare dimensione commerciale e qualità economica del rapporto.



Prima di ridurre o interrompere un rapporto: verificare il valore di rete (densità, saturazione, assorbimento dei costi fissi, strategicità e impatto sui flussi).

Come usare la Matrice VCC in cinque passaggi

1	Definisci il perimetro cliente - Usa almeno 6-12 mesi e aggrega correttamente contratti, filiali o account riconducibili allo stesso cliente quando la decisione è unitaria.
2	Misura la dimensione commerciale - Fatturato netto, numero spedizioni e quota sul portafoglio. Le soglie alto/basso vanno definite rispetto alla distribuzione reale dei clienti, non in astratto.
3	Calcola la qualità economica - Partire dal margine di contribuzione: ricavi netti meno costi variabili e direttamente attribuibili. Affiancare il cost-to-serve operativo senza allocare meccanicamente costi fissi non evitabili.
4	Aggiungi il valore di rete - Prima di rinegoziare o ridurre un grande cliente, verificare densità delle rotte, saturazione, assorbimento dei costi fissi, strategicità e impatto della perdita di volume sulla rete.
5	Decidi e simula - Usare il quadrante per scegliere tra sviluppo, ridisegno del servizio, rinegoziazione o razionalizzazione. Per le decisioni di uscita, simulare sempre lo scenario “senza cliente”.

Formula operativa: Margine di contribuzione cliente = ricavi netti del cliente - costi variabili e direttamente attribuibili al servizio. È una base decisionale, non una misura unica: va letta insieme al valore di rete.

Il cost-to-serve minimo da leggere prima di decidere

- numero di spedizioni e frequenza dei ritiri;
- peso e volume medi;
- mix nazionale / internazionale e densità geografica;
- incidenza di giacenze, riconsegne e anomalie;
- servizi accessori e livelli di servizio richiesti;
- ricavo medio per spedizione e scontistica;
- **costo commerciale e amministrativo del cliente;**
 - **contributo alla densità di rete, saturazione e assorbimento dei costi fissi.**

La segmentazione utile non è soltanto “cliente grande / cliente piccolo”. È “cliente che crea contribuzione / cliente che assorbe contribuzione”, corretta per il valore di rete che quel volume rende possibile.

06 | CASE STUDY ANONIMIZZATO

Quando il fatturato cresce più della qualità economica

L'analisi nasce anche da un esame pluriennale condotto su una rete courier italiana multi-sede. Per riservatezza, il caso è presentato in forma anonimizzata. Il periodo 2017-2023 non viene utilizzato come prova della dinamica di mercato 2021-2025: serve esclusivamente a illustrare che crescita dei ricavi e andamento della marginalità percentuale possono divergere.

RICAVI	Tra il 2017 e il 2023 quasi raddoppiano (+89,3%).
EBITDA MARGIN	Dal 9,27% del 2017 a circa l'8,1% nel 2023, con oscillazioni rilevanti nel periodo.
2022 → 2023	Ricavi +11,8% circa, mentre l'EBITDA scende da ~€7,8 mln a ~€7,4 mln (circa -5%) e il margine EBITDA passa da ~9,5% a ~8,1%. È un esempio concreto di divergenza tra scala e redditività.
LETTURA	Il problema non è la crescita in sé, ma la capacità di misurare redditività per cliente, sede, servizio e spedizione.

Fonte: elaborazioni su bilanci pubblici e analisi manageriale di una rete courier multi-sede. Il caso non dimostra che la crescita abbia distrutto valore assoluto; mostra che scala e marginalità percentuale sono dimensioni distinte e devono essere monitorate separatamente. Non vengono divulgati dati operativi riservati.

Che cosa cambia nella gestione

Se il management guarda solo ricavi e spedizioni può non vedere subito se la crescita è stata accompagnata da sconti, maggiore complessità o clienti ad alto assorbimento di capacità. La misurazione va quindi spostata sul contributo per cliente e servizio, senza confondere margine percentuale, EBITDA assoluto e creazione di valore complessiva.

La marginalità non si recupera a consuntivo: si progetta nella scelta dei clienti, nel pricing e nel servizio promesso.

07 | AGENDA PER IL MANAGEMENT

Sei KPI per capire se la crescita è sana

1	Ricavo medio per spedizione	Quanto valore produce mediamente ogni invio e come cambia per segmento.
2	Margine di contribuzione per cliente	Quanto rimane dopo i costi direttamente attribuibili al servizio.
3	Cost-to-serve	Quanto costa realmente servire cliente, tratta e livello di servizio.
4	Mix clienti / servizi	Quanto la crescita dipende da segmenti a bassa o alta qualità economica.
5	Tasso di anomalie	Giacenze, riconsegne, reclami e altre attività che moltiplicano i costi.
6	Volume-Revenue Growth Gap™	Se i volumi crescono più rapidamente dei ricavi, attivare un approfondimento su mix, pricing e cost-to-serve.

La domanda giusta al tavolo di direzione

Non “quanti pacchi vogliamo fare l'anno prossimo?”, ma “quale crescita vogliamo comprare, quale capacità operativa assorbirà e quale margine lascerà?”. Marketing, commerciale, operations e controllo di gestione devono lavorare sulla stessa definizione di cliente di valore.

Per il marketing questo significa abbandonare la lead generation indiscriminata e orientare acquisizione e sviluppo commerciale verso segmenti in cui l'azienda può sostenere una proposta di valore remunerativa.

08 | METODOLOGIA E FONTI

Come leggere questo rapporto

Il rapporto combina dati pubblici di mercato, elaborazioni aritmetiche semplici e modelli di analisi sviluppati da Daniele Nunziata. Le conclusioni sono diagnostiche: non attribuiscono automaticamente la dinamica aggregata a prezzi, costi o marginalità e non assumono che operatori con modelli diversi abbiano la stessa economia. Tutti i valori monetari sono nominali.

Cosa questo rapporto non dimostra

- Non dimostra che i margini dell'intero settore courier siano diminuiti.
- Non interpreta il -6,3% del ricavo medio aggregato per pacco come riduzione del prezzo di listino.
- Non attribuisce la dinamica a una sola causa: pricing, mix di servizio, B2B/B2C, domicilio/PUDO-locker e composizione del portafoglio possono concorrere.
- Non assume che tutti gli operatori abbiano lo stesso modello economico: l'aggregato AGCOM comprende player con livelli di integrazione differenti.
- Non suggerisce di abbandonare automaticamente i clienti a bassa contribuzione: prima va misurato il loro valore di rete e simulato l'impatto della decisione.

Fonti pubbliche

- [1] AGCOM, Osservatorio sulle comunicazioni n.1/2026, pubblicato il 14 maggio 2026. Dati 2021-2025 su ricavi, volumi, ricavi unitari e quote di mercato del settore postale e del segmento pacchi.
- [2] AGCOM, Osservatorio sulle comunicazioni n.2/2026, pubblicato il 31 luglio 2026. Dati aggiornati al primo trimestre 2026 su volumi, ricavi unitari medi e quote del segmento pacchi.
- [3] **Elaborazioni dell'autore: indice volumi/ricavi 2021=100; ricavo medio aggregato per pacco = ricavi pacchi / volumi pacchi; Volume-Revenue Growth Gap™.**
- [4] Case study anonimizzato: elaborazioni Strategiko CMO su bilanci pubblici e analisi manageriale pluriennale di una rete courier italiana multi-sede.

Nota metodologica sul “ricavo medio per pacco”

È un rapporto tra due aggregati AGCOM e va letto come proxy top-down di mercato. Non è il prezzo medio di una singola spedizione, non misura la marginalità e può variare per effetto del mix di servizi, geografie, clienti e modalità di consegna. Per decisioni operative deve essere integrato con dati bottom-up su contribuzione e cost-to-serve.

L'autore

Daniele Nunziata

Fractional CMO | GTM Strategist. Fondatore di Web Funnel e autore del progetto Strategiko CMO.

Lavora al fianco del management delle PMI su strategia, go-to-market, marketing, vendite e misurazione dei risultati, con un modello di Direzione Marketing Condivisa orientato a impatto misurabile e indipendenza professionale.

MEDIA QUOTE

“Nel courier la crescita non si misura solo in pacchi consegnati. La domanda è quanto valore economico resta dopo averli consegnati, cliente per cliente.”

Daniele Nunziata - Strategiko CMO

Regola di lettura: sull'asse economico non va usato il ricavo medio AGCOM. La matrice richiede dati interni bottom-up: contribuzione, cost-to-serve e mix. Il dato AGCOM serve solo a formulare la domanda di mercato.

© 2026 Daniele Nunziata. Modelli di analisi sviluppati da Daniele Nunziata; testi originali dell'autore. I dati di mercato restano attribuiti alle fonti indicate. Il rapporto non contiene dati operativi riservati del caso aziendale analizzato.