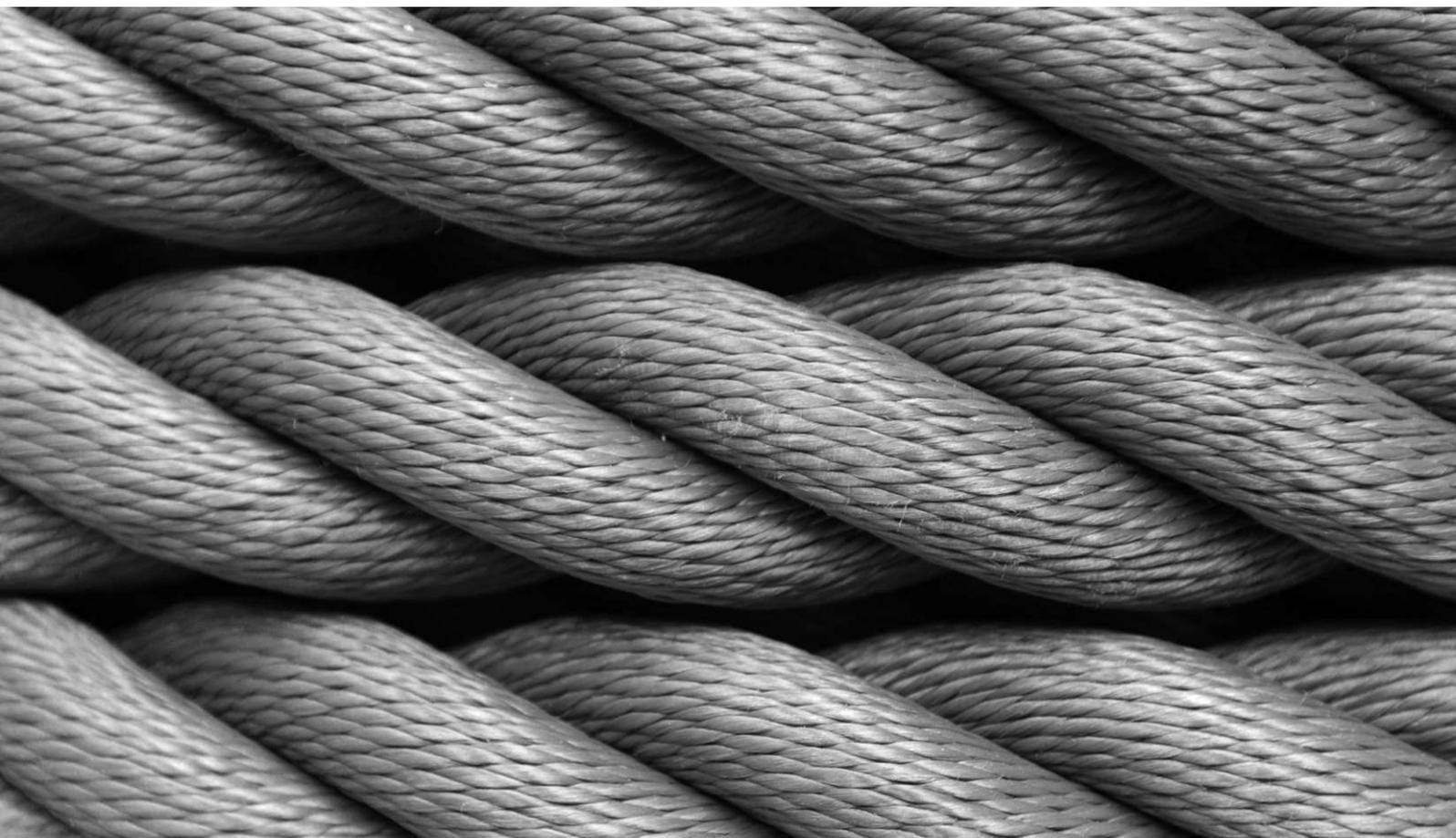


la logistica nella guerra al virus.

Le sette nuove direttrici nelle filiere e nel capitale umano.



randstad
research

indice

01

Introduzione. Una crisi diversa da quelle precedenti. La logistica è il “nervo scoperto”. 5

02

L’impatto dello shock. Dalle difficoltà immediate ai profondi cambiamenti del medio termine. 10

03

La connettività, dall’ultimo miglio ai trasporti internazionali, all’epoca dei grandi rischi sistemici. 15

04

Chi è “in” e chi è “out”: i 7 pilastri della nuova logistica. 19

05

Piano shock? URGENTE attrarre talenti, investire nella formazione continua, affrontare le basse literacy e numeracy di troppi lavoratori in un contesto di Nuova Flexicurity. 23

Abstract.

Come ogni grave crisi, quella del Coronavirus avrà effetti immediati sugli equilibri dell'economia e inciderà sulle sue dinamiche di più lungo termine. Questo vale più che mai per il settore della logistica, la cui centralità abbiamo sottolineato in un nostro recente [rapporto](#).

Abbiamo individuato sette nuove direttrici per il futuro delle filiere della connettività. Potrebbero ampliarsi i differenziali all'interno del settore e, sebbene il ruolo dei giganti dominanti rischi di crescere ancora, ci sarà spazio per le aziende minori che sapranno cogliere il segno del cambiamento. Proprio per questo gli investimenti in capitale umano, accanto a quelli nel digitale, nella nuova mobilità e nel marketing, svolgeranno un ruolo chiave. Fondamentale, in prospettiva, il ruolo delle politiche attive del lavoro e dell'istruzione, per la quale serve una "azione shock" per attirare cervelli, mobilitare la formazione continua, risolvere il problema dei troppi lavoratori con bassissimi livelli di "literacy" e "numeracy" (capacità di analizzare testi e capire numeri per operare nei contesti lavorativi e sociali).

tempo di lettura: 40 minuti.

01

Introduzione. Una crisi diversa da quelle precedenti. La logistica è il “nervo scoperto”.

Autorevoli commentatori, hanno paragonato la crisi del Coronavirus ad una invasione di alieni invisibili e capaci di colpire in maniera inattesa [14]. Una crisi insidiosa, sottovalutata dai più sin dall’inizio. Un nuovo nemico che ci ha colti impreparati.

Un confronto con le crisi precedenti, che non intendiamo però prendere alla lettera perché la storia non necessariamente si ripete, fa emergere un quadro certo drammatico, ma anche potenzialmente rassicurante riguardo alla velocità della ripresa.

Il caso più simile è rappresentato dalla “spagnola” (grafici 1, 2, 3) che ha comportato la morte di 50 milioni di abitanti ovvero il 3% della popolazione mondiale a partire dall’inizio del 2018.

Gli effetti della "Spagnola":

grafico 1. Indice della produzione industriale - USA.



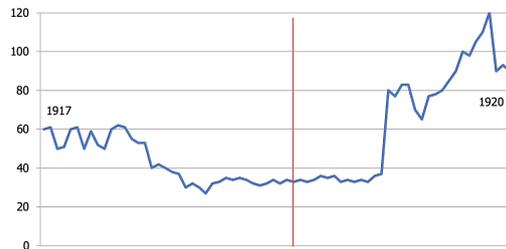
fonte: National Bureau of Economic Research, FactSet, Wall Street Journal.

grafico 2. Indice dell'occupazione nell'industria - USA.



fonte: National Bureau of Economic Research, FactSet, Wall Street Journal.

Indice Dow Jones della borsa USA.



fonte: National Bureau of Economic Research, FactSet, Wall Street Journal.

Un altro caso, considerato come la “prova generale” del Coronavirus, è quello della SARS (grafici 4, 5 e 6) che ha coinvolto in particolare la Cina e Hong Kong nel 2003, combattuta da Hong Kong attraverso una drastica quarantena che ha comportato la chiusura dell’aeroporto e dei collegamenti con il resto del mondo.

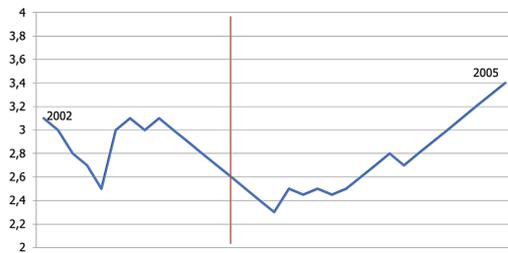
La Sars a Hong Kong:

grafico 4. PIL di Hong Kong.



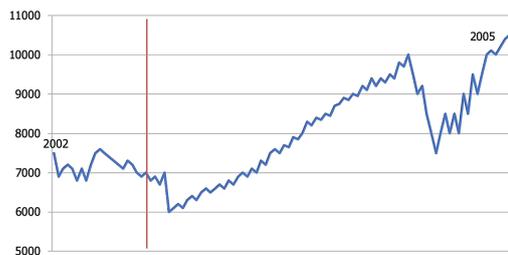
fonte: CEI Data, FactSet, Wall Street Journal. I dati del Pil sono espressi in valuta locale.

grafico 5. Indice dell'occupazione - Hong Kong.



fonte: CEI Data, FactSet, Wall Street Journal. I dati del Pil sono espressi in valuta locale.

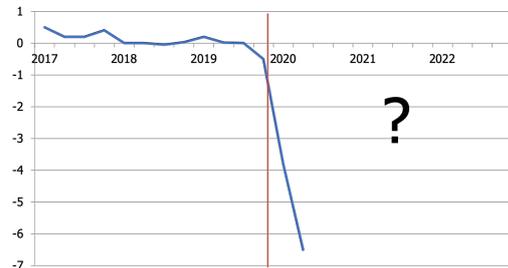
grafico 6. Indice Hang Seng di Hong Kong.



fonte: CEI Data, FactSet, Wall Street Journal. I dati del Pil sono espressi in valuta locale.

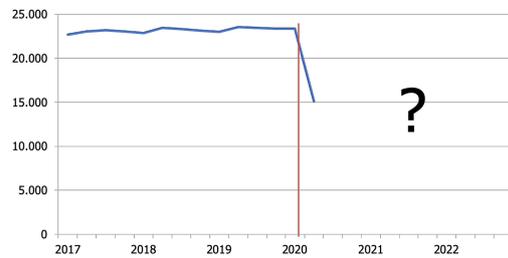
La situazione italiana:

grafico 7. PIL 2017-2022 - Italia.



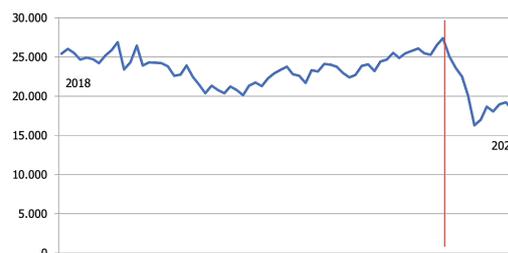
Fonte: elaborazioni e stime CSC su dati Istat.

grafico 8. Occupazione 2017-2020 - Italia.



Fonte: Istat ed Elaborazioni Randstad Research su dati Istat.

grafico 9. Indice di Borsa FTSE Italia All-Share 2018-2020.



Fonte: Borsa Italiana..

Le esperienze passate, e si potrebbe (come ha fatto il Wall Street Journal [5]), estendere l'analisi all'Asiatica, alle Torri Gemelle, alla crisi del 2007-2008, sono tutte state superate nel giro di alcuni mesi con una ripresa vigorosa.

Anche questa volta il rimbalzo sarà vigoroso? I ragionamenti per analogia sono intrinsecamente deboli. È doveroso guardare alle specificità di questa crisi e a tutti i motivi che potrebbero rendere la ripresa al tempo stesso più lenta e tale da condurci in un mondo molto diverso da quello da cui siamo partiti prima della crisi.

Ai tempi della pandemia della Spagnola il mondo stava uscendo dalla prima guerra mondiale e le economie erano fortemente, se non prevalentemente, agricole e necessariamente ripiegate su loro stesse per lo sforzo bellico. Nel caso della Sars invece, non si è trattato di una pandemia ed è stata in particolare colpita Hong Kong che ha adottato drastiche chiusure anticipando un modello attuato oggi su larga scala.

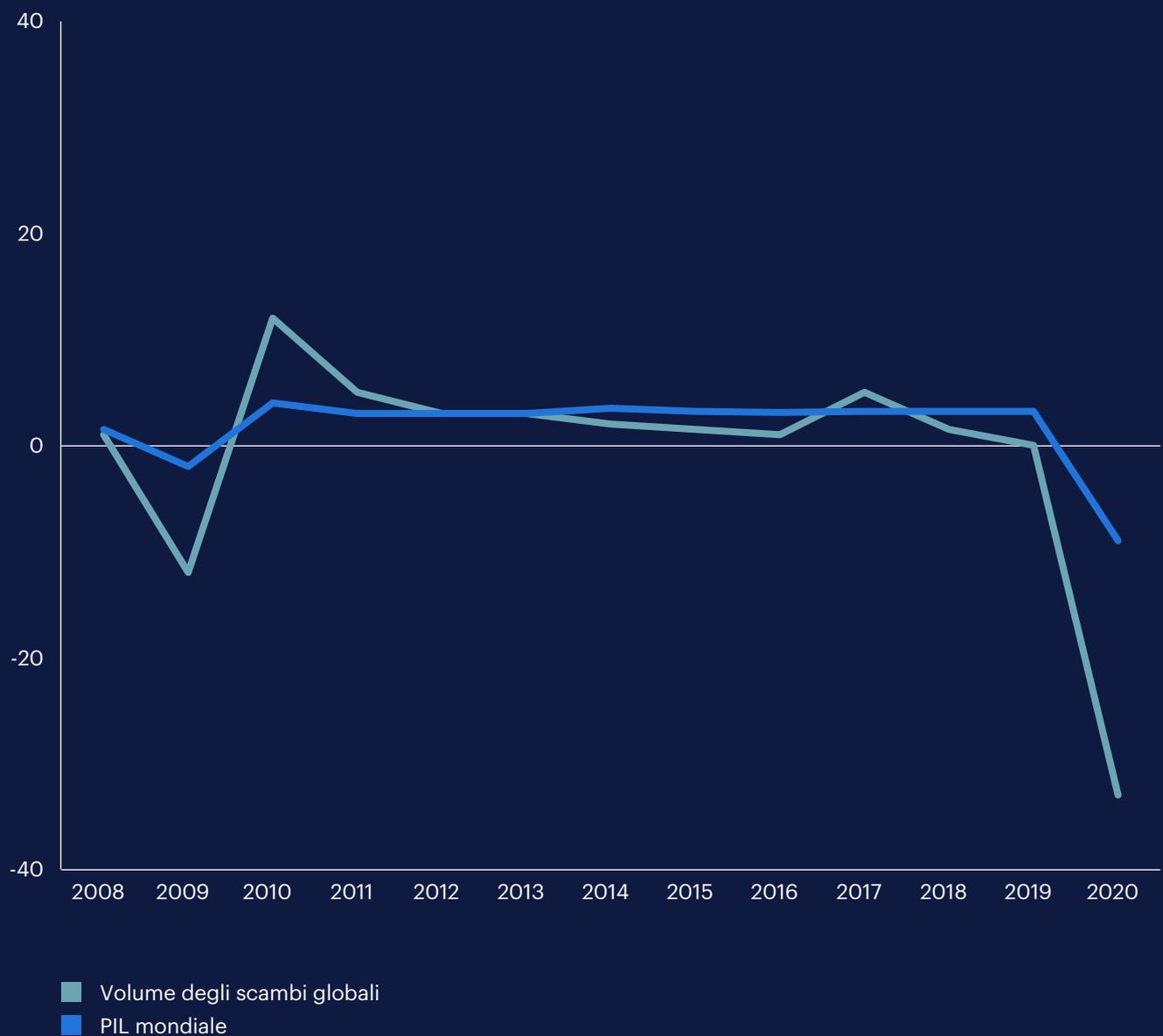
Uno dei fattori chiave di differenza tra la crisi provocata dal Covid-19 e quelle precedenti è dato proprio dall'enorme sviluppo della connettività globale negli ultimi vent'anni e dal fatto che le catene del valore sono oggi più interconnesse che mai.

È su questi aspetti che dobbiamo dunque soffermarci se vogliamo capire meglio la possibile dinamica ed evoluzione (grafici 7, 8 e 9) di una crisi di cui proprio la logistica, intesa nel senso ampio di cardine della connettività internazionale, nazionale e locale, è uno degli aspetti differenziali importanti, se non il più importante.

Solo un ragionamento analitico ci potrà dire se le drammatiche previsioni della WTO, Organizzazione Mondiale del Commercio (grafico 10), avranno come esito una ripresa a "V" o una "U" più o meno piatta, o peggio ancora, una "L".

grafico 10. WTO. PIL e scambi globali: visione pessimistica.

Variazione % annua. Entrambi i dati 2019-2020 si riferiscono alla stima in uno scenario pessimistico.



02

L'impatto dello shock.
Dalle difficoltà
immediate ai
profondi
cambiamenti del
medio termine.

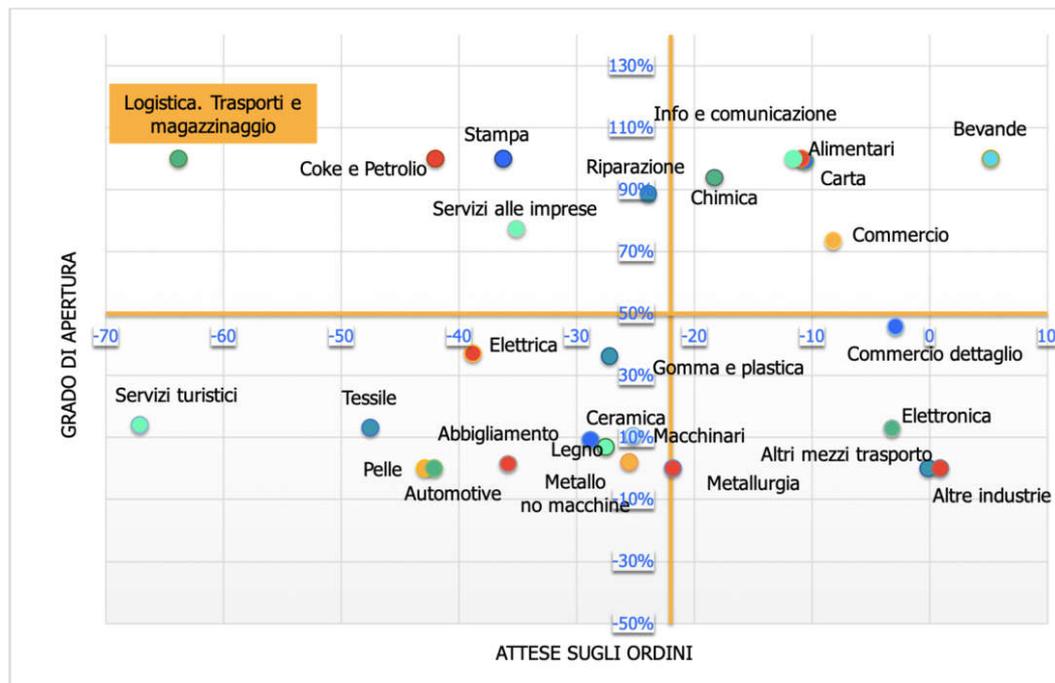
2.1 Il breve termine. Sin dall'inizio della crisi il settore ha scontato attese negative a breve, ma anche un certo ottimismo sulla ripresa.

Il grafico 11 che segue mostra la posizione anomala del settore dei trasporti e del magazzino nel panorama italiano all'inizio della crisi. All'inizio del mese di marzo, pur in pre-

senza di un elevato grado di apertura a causa dell'esigenza di assicurare i rifornimenti in un periodo di emergenza, le attese sugli ordini erano ai minimi. Al contrario di settori come "Alimentari e Bevande", il "Commercio al dettaglio" e l'"Elettronica" sono ai minimi e agli stessi livelli del settore più colpito, quello del "Turismo".

Non ci sono stati, salvo poche eccezioni, scaffali vuoti ai supermercati. "À la guerre comme

grafico 11. La morsa della crisi sulla logistica: da una relativa apertura formale al 70% di chiusura di fatto. Attese sugli ordini e tasso di apertura legale dei settori economici all'inizio della crisi (primi di marzo 2020).



Fonte: elaborazioni Randstad Research su dati Istat e sui decreti di chiusura, in particolare decreto dell'11 marzo 2020.

à la guerre”, la logistica ha risposto efficientemente all'emergenza concentrando gli sforzi sull'obiettivo-chiave di garantire i consumi di prima necessità. Le priorità (vedi il caso Amazon) sono cambiate anche per il commercio on line, che è aumentato notevolmente. In questo senso le eccezioni del primo “decreto chiusura” dell'11 marzo riflettono bene una “fase 1” di risposta all'emergenza. Spiazzato però tutto l'e-commerce non di prima necessità.

A cavallo tra i mesi di marzo e aprile, Randstad Research e Confetra hanno condotto in collaborazione dei sondaggi paralleli sulle imprese della logistica e un gruppo di imprese clienti della logistica.

Dal lato delle imprese della logistica, [l'indagine Confetra](#) evidenzia che tra gli aspetti che maggiormente hanno ostacolato l'attività vi è la difficoltà nel reperire dispositivi di protezione individuale quali mascherine e guanti (oltre il 45% dei rispondenti).

Circa il 30% dei rispondenti, ha ritenuto necessario sottolineare il mancato bilanciamento dei carichi con conseguenti viaggi in perdita e la chiusura dei magazzini di destinazione delle merci, questione affrontata con la riapertura dei magazzini industriali prevista dal [decreto del 10 aprile](#).

Questo “errore” del primo decreto di chiusura sta nel fatto che il decreto stesso ha guardato solo alla logistica come servizio (settore Ateco Istat) ed è parte di una problematica corrente di corretto inquadramento del set-

tore. La logistica nell'industria vale quanto il 60% circa della logistica come servizio [13].

Gli spedizionieri delle imprese rispondenti denunciano l'incertezza dei tempi di percorrenza, la congestione e i blocchi alle frontiere e la crisi di liquidità legata ai crediti insoluti.

Sempre l'indagine Confetra evidenzia come nel primo mese dell'emergenza, per quanto riguarda il cargo ferroviario, l'intermodale del cargo ferroviario abbia mantenuto i volumi invariati, mentre, al contrario, il trasporto convenzionale a treno completo ha fatto registrare un -50% di merce movimentata. Analogamente negativo per il cargo aereo ha fatto registrare una contrazione del -40/50% rispetto al precedente mese di febbraio, che già aveva risentito degli effetti del blocco dei traffici da e per la Cina.

L'attività corrieristica e di consegna ultimo miglio da metà marzo ha subito contrazioni fino a picchi del -70%. Un discorso a parte esigono i terminal portuali: per quanto riguarda la movimentazione di contenitori, il Nord Adriatico vede punte di contrazione del -20%, mentre per il Tirreno Centro Settentrionale si riscontra una contrazione del -10/15%, ma buona parte di questi volumi transitati erano in giacenza: il rallentamento produce nel settore effetti ritardati provocati dai lunghi tempi di percorrenza dei vettori marittimi che ci si aspetta arrivino intorno al -20/30%. Le aspettative non possono che essere estremamente negative.

Dal lato delle imprese clienti della logistica il sondaggio di Randstad Research è stato essenzialmente qualitativo e ha riguardato un campione ragionato di 8 aziende, delle quali una ha subito un blocco totale dell'attività, tre un blocco parziale, una ha operato in condizioni di stabilità e due hanno beneficiato di una espansione. Le maggiori difficoltà sono emerse nella filiera nazionale (punteggio 3 in una scala da 1 a 5), quelle minori nell'"ultimo miglio" (punteggio 2), mentre la filiera internazionale e quella locale si collocano a livello intermedio (punteggio 2,5). I problemi sollevati sono soprattutto di fluidità: mezzi bloccati alle frontiere, difficoltà ad ottenere i pass, problemi per coprire "l'ultimo miglio".

Sulle aspettative post-crisi, sia le imprese della logistica che quelle clienti si sono rivelate relativamente positive, con delle sfumature: mentre le imprese di autotrasporto mostrano un maggiore ottimismo verso il futuro, con

una quota significativa di rispondenti che ritiene ci possa essere una ripresa veloce, le imprese di spedizione sono più pessimiste con oltre il 57% dei rispondenti che si aspetta un futuro con meno attività rispetto a prima. Gli intervistati evidenziano la necessità di un efficace sostegno alle imprese e ai lavoratori e sono preoccupate per l'efficienza degli interventi pubblici.

Una prospettiva tutt'altro che negativa viene anche da Amazon: "Le scorte ci sono, le filiere hanno retto. E ora la riapertura delle fabbriche in Cina ha fatto ripartire anche l'elettronica" [7].

Un altro caso positivo è quello del grano che ha visto la filiera reggere, seppur con aumenti significativi dei prezzi all'import. L'industria italiana della pasta esporta.

2.2 Il medio termine. Una convivenza prolungata tale da aggravare fragilità accumulate negli anni?

Un messaggio chiave emerso dal sondaggio qualitativo di Randstad Research, riguarda la consapevolezza da parte delle aziende della necessità di convivere con il virus nei mesi a venire. Dovremo, insomma, imparare a convivere con il nemico, con possibili ritorni del contagio e quindi con l'incertezza che ne deriva. Quale sarà il prezzo di questo aggiustamento? Intravediamo già maggiori costi di produzione, di transazione, di acquisto di prodotti intermedi e finali. Inoltre:

- la riapertura degli stabilimenti passa attraverso accordi con il personale ed i sindacati, deve essere conforme a norme pubbliche
- nuovi presidi di sicurezza, dal distanziamento alle protezioni, richiederanno costi aggiuntivi
- i processi andranno rivisti e probabilmente rallentati
- un problema sorto con lo scoppio della crisi è quello delle "corse a vuoto" dei trasportatori che non riescono più ad ottimizzare i carichi di andata e ritorno. Un effetto che rischia di trascinarsi nel tempo, in particolare per i trasporti internazionali, vuoi per i tempi

diversi di risoluzione della crisi nei diversi Paesi, vuoi per il fatto che filiere che si sono interrotte.

In un mondo fortemente aperto alla concorrenza internazionale, una crisi che colpisce il nostro Paese più degli altri rischia di indebolire ulteriormente e gravemente la nostra economia. Un problema rilevante, a monte di tutti gli altri, è dato dal declino del settore industriale, crollato nel 2009 e che ad oggi non si è ripreso e di un settore dei servizi che, salvo eccezioni, è privo di elementi di punta. È ben vero che il nostro export è per fortuna cresciuto, e più per il valore aggiunto che per i volumi.

Quali implicazioni per la logistica? Un sistema industriale che cresce sulla qualità piuttosto che sulla quantità non può che mettere

in difficoltà il comparto meno strutturato delle imprese del settore. A ciò si aggiungono le problematiche dei porti: se dal 1990 fino al 2008 gli scali italiani erano progressivamente diventati leader del Mediterraneo, hanno invece perso posizioni dal 2009 fino ai giorni nostri. In parallelo sono calati i volumi del trasporto cargo ferroviario e quelli del trasporto terrestre [1].

Queste considerazioni devono temperare facili ottimismo sulla velocità e sulla rapidità della ripresa. Il rischio maggiore è che le necessarie soluzioni di assistenza a breve ai soggetti in difficoltà siano scollegate dell'imperativo di affrontare da subito i nodi dell'innovazione e del cambiamento, con un rinvio "sine die" di misure strutturali di rilancio.

03

La connettività,
dall'ultimo miglio ai
trasporti
internazionali,
all'epoca dei grandi
rischi sistemici.

In quale scenario si muoveranno gli operatori della logistica nei prossimi anni? Difficilmente soluzioni "ottimali" arriveranno dai governi nazionali e da quelli regionali oppure dagli organismi sovranazionali ed internazionali. Eppure tutti questi continueranno ad avere un ruolo chiave, forse più importante che in passato. Potranno arrivare sostegni e investimenti, ma gli operatori dovranno comunque in larga parte "fare da sé", orientarsi nel cambiamento, diversificare il rischio, investire nella conoscenza.

3.1 La connettività riletta dalla prospettiva dei rischi sistemici.

Un libro del matematico Roberto Vacca uscito molti anni fa [15], quando la crisi petrolifera aveva posto per la prima volta l'attenzione sui rischi sistemici, profetizzava una sorta di Nuovo Medioevo dovuto all'implosione dei sistemi centrali di "governance" e alla difficoltà di gestire i grandi sistemi. Sebbene le sue profezie non si siano avverate e sebbene proprio le crisi più recenti abbiano confermato la robustezza delle grandi reti e infrastrutture, l'attenzione alle implicazioni della gestione di sistemi globali complessi è più che mai attuale. Non è oggi tanto la fragilità di segmenti di distribuzione dell'energia, dei trasporti, delle comunicazioni a preoccupare quanto la complessità della rete mondiale delle merci e delle informazioni, il fatto che "tutto si tiene in un intreccio complesso". Il venir meno di un anello incide su tutta la filiera.

La connettività globale ha dei "talloni d'Achille"? Anche se il Coronavirus fosse stato confinato alla sola Cina l'impatto, come si è visto nel mese di gennaio 2020, sarebbe co-

munque stato molto significativo. Nella crisi del Coronavirus sono riemerse barriere e "preferenze" nazionali. Eppure, come ha scritto Parag Khanna, "i confini non sono l'antidoto al rischio e all'incertezza; le connessioni sì. Ma se vogliamo davvero godere dei vantaggi di un mondo senza confini, dobbiamo prima costruirlo" [6].

È importante facilitare la connettività e aumentarne i margini di sicurezza grazie alla capacità, alle soluzioni di back-up e alla sicurezza. Occorre dunque, puntare fortemente sugli hub della connettività. Puntare sulle infrastrutture e vie di comunicazione e di intermodalità e sulle telecomunicazioni per le quali questa pandemia ha messo in evidenza l'importanza della larga banda. Sono tutti obiettivi per i quali esistono, peraltro, interessi concreti da parte degli investitori e tali da trainare nuova occupazione.

novità piccole, ma significative a livello Europeo

L'Unione Europea rappresenta forse un caso di equilibrio sub-ottimale, ma in cui soluzioni di break-up sono potenzialmente ancora peggiori. In questo contesto anche "piccoli e insufficienti passi" possono rappresentare novità importanti per affrontare la crisi e il futuro dell'Unione e degli Stati Membri.

Tre novità varate tra marzo ed aprile 2020 e una ancora in discussione sono del tutto rilevanti:

1. il fondo Sure di sussidi per la disoccupazione rompe un veto presente da anni, ma che è assolutamente coerente con un sis-

tema di moneta unica come l'Euro. Trasferimenti comunitari alle aree più colpite da fenomeni recessivi rappresentano uno stabilizzatore essenziale

2. il potenziamento della Banca Europea degli Investimenti per 25 miliardi di Euro è una base per un'uscita dalla crisi con il rilancio degli investimenti e potrà agire in senso complementare al Sure
3. la revisione del MES, con trasferimenti incondizionati alla sanità, rappresenta un'altra valvola molto importante per questa pandemia ed altre possibili future emergenze
4. non da ultimo, il tema ancora del fondo da 500 miliardi ancora in discussione.

Tra i tanti segmenti che l'Europa ci può aiutare a sostenere e sviluppare c'è anche quello delle start up, cruciali per un paese che vuol guardare al futuro. In Italia ci sono circa 11000 start up che vivacchiano in attesa di finanziatori fantasma che abbiano voglia di rischiare su delle nuove tecnologie.

la difficoltà di coordinamento sovranazionale continuerà a favorire i "nemici invisibili"?

Molti Stati hanno risposto alla guerra al virus con nuove misure protezionistiche, bloccando l'export su alcuni beni e creando riserve strategiche di altri.

L'antiglobalizzazione, l'ottica domestica, l'incapacità di capire che l'ondata che colpiva gli altri sarebbe presto uscita di casa e il "blame game", cioè il dare la colpa agli altri a scapito di politiche di collaborazione, creeranno divisioni sempre maggiori tra i Paesi?

Il responsabile europeo della ricerca Mauro Ferrari si è dimesso di fronte all'ottusa difesa di un approccio "bottom up", quando una pandemia chiaramente richiedeva un'incisiva azione "top down". Ogni paese, spesso ogni regione, è rimasto da solo per giorni e settimane nel ricercare le vie di azione prioritarie tra esami del sangue, uso delle mascherine, protocolli di prevenzione. Vi sono stati fenomeni di accaparramento dei presidi medici.

Per fortuna, per un altro verso, questa crisi ha visto una straordinaria comunicazione tra scienziati senza vincoli di frontiera.

Nell'insieme, tuttavia, gli eventi succedutisi dal gennaio 2020 in poi hanno messo a nudo, così come lo hanno fatto altre recenti vicende (pensiamo a quelle dei rifugiati) la fragilità delle istituzioni internazionali e la loro grave mancanza di coordinamento.

Di questo tipo di situazione l'Organizzazione Mondiale della Sanità è stata vittima e protagonista, pur rimanendo il vero riferimento obiettivo. Vittima del ritardo con cui la vera gravità della crisi è diventata precisa consapevolezza, dei suoi stessi lunghi e diplomatici processi di comunicazione, ma anche protagonista come riferimento di "consensus" scientifico al di sopra delle molteplici notizie e ricette incontrollate che sono circolate.

Il problema è che il caso coronavirus è rappresentativo di altri rischi, da quelli legati al clima, legati a code delle distribuzioni di probabilità che sono significative ("fat tails"), ma che tendono ad essere ignorate. Ma quali processi, se non quelli internazionali, possono contribuire a creare norme e presidi per affrontare venti estremi, ma lungi dall'essere improbabili? Insomma il Coronavirus non sarà l'ultimo "nemico invisibile" cui è esposta la lo-

gistica ed è fondamentale la pressione sulle istituzioni perché ci sia più cultura di previsione, prevenzione e gestione dei rischi.

3.2 La concentrazione nei grandi player schiaccerà i medio-piccoli e chi è più esposto?

Le situazioni di crisi cui molte aziende vengono esposte, con i seguenti rischi per la loro sopravvivenza, riguarda in larga misura la logistica. Il caso della [Technoprobe](#), impresa leader italiana in un segmento specializzato dell'elettronica e che è riuscita, a crisi avviata, a far rientrare gli appetiti da parte degli USA e della Cina, è un esempio significativo di come la crisi imponga strategie per contrastare acquisizioni e forme di perdita di indipendenza delle aziende. Cruciale per il gruppo lecchese, 620 addetti in Italia, 220 milioni di ricavi, è stata la possibilità di garantire dal nostro Paese la continuità produttiva, ottenendo dalla prefettura il via libera sulla base dell'importanza dell'attività prevista in modo esplicito dal comma H del decreto del 22 marzo, che esonera dalla chiusura attività considerate di rilevanza strategica per l'economia nazionale. "Siamo riusciti a dare tranquillità ai clienti [...]

e questo è stato fondamentale. A realizzare queste schede di test sono 2-3 aziende al mondo e di fatto un nostro stop mette in crisi più o meno direttamente il 40% dell'elettronica di consumo globale. Continuare a produrre è stato determinante".

3.3 Si potrà lanciare una azione coordinata sui grandi temi della connettività, del clima, dell'innovazione?

In fondo c'è una via maestra per la ripresa: quella dei grandi investimenti sull'ambiente, sulle infrastrutture, sul digitale e sulle tecnologie. Una via ovvia, ma che rischia di scontrarsi ancora una volta con la stessa miopia che ha spinto le classi politiche nel 2008 e 2009 a scartare i piani ambiziosi per l'ambiente a favore di politiche di breve termine.

3.4 Sapremo affrontare la sfida dell'occupazione?

L'impatto della crisi sull'occupazione è molto pesante. Oltre alla tutela di chi è stato colpito è il tema della ripresa che va affrontato.

04

Chi è “in” e chi è “out”:
i 7 pilastri della nuova
logistica.

Chi è "in" e chi è "out" con la crisi del virus? È "in" chi aveva "fieno in cascina" all'inizio della crisi e chi, in qualche modo, ha saputo resistere o cavalcare l'emergenza. Sarà "in" chi avrà capacità di capire il nuovo contesto, di essere "smart" a tutto tondo. Anche se i grandi rischiano di avere in futuro una posizione ancor più dominante nel mercato, continuerà ad esserci anche posto per le aziende più piccole purché abbiano capacità di apertura e di adattamento. È sicuramente più facile essere "in" se non si appartiene a una delle tante "aree grigie" che tuttora caratterizzano la logistica italiana [13].

Abbiamo individuato 7 pilastri per la nuova logistica:

1. Nuovi protocolli di lavoro, nuove norme di sicurezza.

Una serie di misure che sono state attuate allo scoppio della crisi e altre che verranno attuate con la riapertura graduale delle attività sono destinate a cambiare in modo permanente il modo di operare e di lavorare: misure di igiene, di distanziamento, ma anche maggior controllo a distanza, maggior ruolo dell'automazione. Il settore della produzione dell'elettronica, ma anche quello dell'automotive si prestano facilmente a questi cambiamenti perché gli ambienti attuali sono già ambienti in cui la distanziamento è stata accompagnata dall'automazione. Anche i nuovi spazi della logistica sono simili. Il problema nasce semmai, nella logistica come in altri settori come Horeca, dalla polverizzazione delle aziende e dalle potenziali difficoltà di molti operatori di adeguarsi ai nuovi standard.

2. Diversificazione delle fonti e dei canali.

Il settimanale "The Economist" ha dedicato la copertina dell'edizione dell'11 aprile al tema di come il virus Covid-19 sia destinato a ridisegnare il commercio globale. Uno dei motti è "single source is out, diversification is in", ovvero la fonte unica di approvvigionamento va sostituita con la possibilità di contare su delle alternative. Non è sempre facile o possibile. Le vie sono però molteplici e vanno dalla relocation nel Paese di origine (di cui parliamo sotto), ad accordi con una pluralità di aziende di Paesi diversi, alle spinte consentite dalla robotizzazione e dal lavoro a distanza.

3. Trasparenza, controllo, sinergie per l'assicurazione e la salvaguardia delle filiere.

È un "must" per i grandi operatori, ma anche per quelli più piccoli, per le filiere globali come per quelle locali. Gianni Fundarotto di "Sicily-site", ci parla della start up siciliana di cui è socio fondatore e che porta in Italia e all'estero prodotti siciliani di piccoli produttori di alta qualità. "Sicily-site" ha avuto forti difficoltà all'inizio della crisi, con richiesta di prezzi elevatissimi di trasporto e mancanza di copertura del territorio nel suo insieme. Ha iniziato la ricerca di una nuova controparte, né semplice né scontata, e la situazione si è sbloccata grazie ad un contratto per un servizio "chiavi in mano", caratterizzato da una digitalizzazione integrata del processo. Il magazzino centralizza le operazioni di imballaggio a fronte del destinatario che può aver ordinato merci da una pluralità di produttori. La parte più automatizzata e il "cuore" dell'attività è proprio la logistica con un codice-tracking univoco che può essere seguito dal consumatore finale. La logistica è dunque ben più che spedizione, ma copre tutti i servizi affini ed in particolare il feedback del consumatore sulla qualità del servizio e del prodotto.

4. Ulteriore sviluppo delle tecnologie digitali e innovative, del controllo a distanza e dell'uso dei big data.

Nelle parole di Mariangela Marseglia, country manager di Amazon per l'Italia [7]: «Sono preoccupata per le PMI italiane: solo un terzo di loro sono digitalizzate e solo una su sette (di quelle con più di 10 dipendenti) ha un fatturato significativo online. In Francia e Gran Bretagna i dati sono diversi. E la vera novità è che questa crisi ha cambiato di molto i consumi... Difficile che questi consumatori tornino indietro a pandemia finita. Ci sarà un salto in avanti dell'e-commerce e le imprese italiane su questo fronte sono in ritardo». Nelle parole di Pier-

roberto Folgiero, Amministratore Delegato di Maire Tecnimont Italia [4]: "il virus mostra che il lavoro del futuro sarà smart (o come lo si voglia chiamare: lavoro agile, telelavoro e così via) e che passato il contagio non si dovrà tornare indietro da questa dematerializzazione di molti processi produttivi; la pandemia chiude molte porte del business e fra le grandi società di ingegneria le imprese italiane paiono più flessibili e più pronte a trovare soluzioni alternative a ogni cancello che si rinferra".

Secondo JLL, in generale, è altamente probabile che la pandemia da Covid-19 acceleri l'utilizzo dell'automazione e dei robot nelle operazioni industriali, di trasporto e di magazzino, riducendo così la dipendenza dalla forza lavoro. L'affermarsi di questo trend avrebbe un impatto su come dovranno essere concepiti gli edifici e la loro collocazione.

5. Riserve strategiche, "buffer stocks".

I problemi scoppiati nella sanità con la carenza di mascherine, il numero limitato di respiratori, la difficoltà di produrre tempestivamente tamponi, kit di analisi del sangue, impongono un riesame delle condizioni di efficienza dei sistemi in condizioni di incertezza. Anche questi aspetti di gestione dei processi, come per i protocolli sanitari e di distanziamento, sono destinati a segnare le norme aziendali a venire. Occorre, a seconda dei casi, avere le scorte e i margini di riserva in caso di emergenza ("buffer stocks"), oppure la capacità in termini di brevetti, macchinari, o "know-how", di supplire rapidamente alle carenze. Come ha insegnato il caso degli inventori bresciani che hanno replicato con le stampanti 3D le valvole mancanti per i respiratori, la tecnologia può supplire, ma sono tutti fattori che funzionano meglio se vi è una programmazione "ex ante": non si potranno

certo prevedere tutte le eventualità, ma in ogni caso consentire che i sistemi possono essere "irrobustiti".

6. Combinazione di logistica e produzione decentrata, economia circolare, rispetto ambientale.

L'automazione e l'"additive manufacturing" possono spingere la produzione più vicino ai luoghi di consumo.

Il "reshoring", cioè il riportare la produzione a casa o nei mercati di consumo, grazie alle nuove tecnologie, ma anche attraverso accordi e politiche di collaborazione, non riguarda solo l'industria. L'agricoltura ha visto crescere negli ultimi anni i contratti di collaborazione tra agricoltori e industria di trasformazione. Un contributo è venuto anche dall'obbligo di indicare in etichetta l'origine della materia prima. La filiera logistica può essere un connettore fondamentale tra produttori locali flessibili e mercato. Il "rapid manufacturing" riguarda gli stessi magazzini della logistica, dalla possibilità di stampare ricambi e componenti senza la necessità di stocarli, alla possibilità di distribuirli in tempi rapidi.

Il "reshoring" si salda con l'economia circolare e con il rispetto dell'ambiente, con la ricerca di filiere integrate compatibili, con il miglioramento ambientale.

7. Resilienza e qualità del capitale umano.

Leggiamo ovunque in queste settimane che la sfida per l'Italia è ancor più grande che per gli altri Paesi. La capacità di muoversi lungo le nuove direttrici dipende dalle persone prima ancora che dai pur necessari investimenti in tecnologia, macchinari e ambienti. Servono autisti, carrellisti e imballatori "smart", dirigenti con una cultura aziendale solida e una mente aperta alle sfide, solutions designers, ingegneri logistici, planner dei trasporti, gestori e fornitori di rete, site managers e, non da ultimo, persone con forti competenze IT e HR [8]. Tutte queste figure sono chiave perché è l'innovazione di processo che va messa continuamente al centro, sia nella sua dimensione tecnologica e di analisi e gestione dei dati, sia in quella gestionale di capacità di gestire i processi e i conflitti, di trasformare i rapporti da gerarchici a improntati alla responsabilità personale e allo spirito di squadra e ai sistemi di incentivazione e di premialità correlati.

Troppe volte si tratta, come emerge dalle indagini Excelsior, di figure di difficile o difficilissimo reperimento. Si pensi solo ai "data analysts" figura chiave e drammaticamente carente, ma anche all'insieme delle figure e competenze appena citate. Per questo il tema della formazione rappresenta una sfida chiave.

05

Piano shock? Urgente attrarre talenti, investire nella formazione continua, affrontare le basse literacy e numeracy di troppi lavoratori in un contesto di Nuova Flexicurity.

Occorre naturalmente guardare al sistema formativo: dalla scuola dell'obbligo, alla formazione tecnica e professionale, a quella universitaria ai vari livelli.

Ma se "la casa brucia" non possiamo aspettare che le istituzioni formative sfornino nuovi diplomati, con il rischio, per giunta, che i migliori vadano al lavorare all'estero. Occorre subito un "piano shock", per la logistica e non solo.

Attrarre subito i cervelli italiani all'estero e esteri pronti a venire in Italia.

Occorrerebbe intanto far rientrare in Italia i "cervelli in fuga" e attirare in Italia talenti esteri con un piano di premialità forte.

L'abbattimento fiscale previsto nel piano "Rientro dei cervelli" con il Fondo Controesodo che prevede un'agevolazione fiscale del 70% del reddito imponibile condizionato al mantenimento della residenza per alcuni anni. È un piano ben congegnato e funzionale. Perché non aprirlo anche ai "cervelli" esteri? Nulla da reinventare. Oltretutto i lavoratori più "digitalizzati" sono anche i meno vincolati geograficamente.

Una nuova e pervasiva formazione continua.

C'è la platea che conta: quella dei lavoratori e dei disoccupati. Ci sono 700 milioni disponibili per la sola formazione continua dei fondi interprofessionali [Pizzini M., Sale a 700 milioni il tesoretto per la formazione continua. Il

Sole 24 ore 15 aprile 2020], con priorità Industria 4.0 e Welfare. Occorre mobilitare il sistema perché questi soldi e gli altri di altri programmi, in particolare quelli di competenza regionale, vengano spesi presto e bene. Anche in questo caso gli strumenti ci sono.

Un servizio civile obbligatorio per innalzare literacy e numeracy.

In questo caso, invece, bisogna inventare qualcosa di nuovo. C'è la platea dei disoccupati e degli scoraggiati e quella dei lavoratori precari. I dati delle indagini Piac [PIAAC, documenti vari sui siti Anpal, Inapp, Ocse] sono impietosi per l'Italia: abbiamo vasti segmenti della popolazione con capacità di comprensione e interpretazione dei testi (literacy) e capacità di capire i numeri (numeracy) bassissime, oltre a gravissimi "digital divide". Non c'è nessuna ripresa che possa seriamente far rientrare queste persone nel mercato del lavoro a meno che non vengano coinvolti in qualche forma innovativa di "rientro sui banchi di scuola". Ma le nostre scuole rimangono chiuse per vacanze per mesi e mesi. Servirebbe, per almeno un mese un "nuovo servizio civile obbligatorio" in cui, per esempio, chi (lavoratori, studenti, docenti) ha un alto punteggio Piac trasmetta le sue capacità a tutti coloro che rischiano di essere condannati all'esclusione con il doppio danno per l'economia di doverli mantenere senza riuscire a farli lavorare.

Abbiamo visto sopra, come la crisi stia producendo novità, limitate ma pur significative, nel contesto europeo e in quello dei meccanismi europei, in particolare dell'area Euro.

È entrata in scena prepotentemente una “flexicurity” di fatto: garanzie che scattano in caso di perdita o sospensione del posto di lavoro. È una “flexicurity” emergenziale piuttosto che nel senso classico del modello scandinavo¹. È stata accompagnata, come accennato, da una importantissima novità sul piano europeo: la possibilità che dall’Europa partano sussidi per la disoccupazione, un’ipotesi che negli anni passati era stata sistematicamente rifiutata dalla Germania benché rappresenti una delle condizioni di buon funzionamento di una area monetaria.

Ora occorre mettere in atto l’altro “corno” di una politica di flexicurity: le politiche attive di formazione e ricollocamento.

Naturalmente, a monte è tutto il sistema della formazione, da quella di base a quella tecnica e professionale a quella universitaria penalizzata da anni di tagli e di promozioni “ope legis” che va rimessa al centro. L’occupazione nella formazione è stato purtroppo un “ammortizzatore sociale anomalo” che è servito troppe volte a contribuire al reddito delle famiglie dei docenti piuttosto che a sfornare eccellenze o più semplicemente persone capaci. Una realtà raccontata da più di un assessore regionale alla formazione impegnato nella difficile lotta al cambiamento.

La crisi potrà essere il motore di una svolta?

1 “Flexicurity” è la fusione delle parole inglesi “flexibility” e “security”. Si riferisce ad un modello di stato sociale che prevede una politica di gestione del mercato del lavoro pro-attiva. Consiste nel combinare estrema facilità di assunzione e licenziamenti per i datori di lavoro e al contempo massicci ammortizzatori sociali per i lavoratori dipendenti. Il sistema è stato implementato per la prima volta dal Primo Ministro della Danimarca Poul Nyrup Ramussen negli anni '90.

Bibliografia e sitografia

- [1] Appetecchia Andrea, "Riflessioni sulla congiuntura della portualità italiana", "Trasporti e Cultura", n. 54-55, Venezia, maggio-dicembre 2019.
- [2] Confetra, Confederazione Generale Italiana dei Trasporti e della Logistica, "Covid-19, Trasporto merci e logistica: flash congiunturale. Gli effetti sul settore del primo mese di emergenza", Roma, Aprile 2020, .
- [3] Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 10 aprile 2020, "Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 25 marzo 2020, n. 19, recante misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19, applicabili sull'intero territorio nazionale", "Gazzetta Ufficiale", Serie Generale n. 97, 11 Aprile 2020.
- [4] Giliberto J., "Rete anti caos dei servizi di ingegneria", Il Sole 24 Ore, 7 aprile 2020.
- [5] Ip, G.; Dougherty D.; DeBarros A., "Lessons from the Coronavirus Crisis from Six Other Disasters", The Wall Street Journal, Marzo 2020.
- [6] Khanna P., Connectography, Fazi Editore, Roma, 2016.
- [7] Livini E., "Attente Pmi crescete nel digitale o non ce la farete", Il Sole 24 ore, 7 aprile 2020.
- [8] Osservatorio della Contract Logistics Gino Marchet del Politecnico di Milano, "Tecnologia, organizzazione e competenze: la svolta per una Logistica 4.0", convegno del 21 Novembre 2019.
- [9] Orlando L., "Usa e Cina? No grazie, restiamo in Italia", Il Sole 24 Ore Video, 10 aprile 2020,
- [10] PIAAC, documenti vari sui siti Anpal, Inapp, Ocse
- [11] Pizzini M, "Sale a 700 milioni il tesoretto per la formazione continua", Il Sole 24 Ore, 15 aprile 2020.
- [12] Randstad Research, "Le nove sfide per il futuro del lavoro nella logistica", 2019, Rapporto completo,
- [13] Randstad Research, "Le nove sfide per il futuro del lavoro nella logistica", 2019, Rapporto di sintesi,
- [14] Rogoff K., "Mapping the Covid 19 Recession", Project Syndicate, 7 Aprile 2020.
- [15] Vacca R, "Il medioevo prossimo venturo", "Saggi", Milano, Mondadori, 1973.

Un particolare ringraziamento al contributo di Andrea Appetecchia (Project Manager, Isfort), Francesca Morandi (Imprenditrice, Morandi Spa), Faustino Musicco (Head of Logistics & Industrial Agency, Jll) e Giorgio Grasso (Direttore Generale, CIFE).

Randstad Research ringrazia i membri dei Comitati che hanno supportato la ricerca. La responsabilità dei contenuti e di eventuali errori è naturalmente da attribuirsi esclusivamente a Randstad Research.

