

# Vince chi si adatta

**Nonostante la crisi, la logistica continua a essere una dorsale strategica per l'economia reale del nostro Paese. Come altri settori, però, il comparto sta vivendo un momento di difficoltà, nonostante sia trasversale a più aree di mercato**

L'impresaria italiana sta percorrendo una via sempre più stretta ed è chiaro che innovazione, riorganizzazione funzionale/strutturale e ricerca del miglioramento continuo siano chiavi del successo a patto che le condizioni al contorno non siano così nocive da optare per soluzioni drastiche come la internazionalizzazione tout court. Abbiamo raccolto le considerazioni di alcuni manager dell'industria della logistica ponendo loro qualche domanda anche scomoda e le sorprese non si sono fatte attendere. Il percorso è stato illuminante per comprendere appieno le con-

tamente ai nostri interlocutori un parere visto quanto oggi il morso della crisi fa male all'impresaria italiana. Riccardo Ferretto ci conferma che anche la logistica, come tutti gli altri settori, è sicuramente in una condizione di difficoltà. Non c'è un settore particolare che si salva, anche se questo comparto ha il vantaggio di essere trasversale a più aree di mercato. "In qualche modo noi siamo più fortunati perché i nostri applicativi sono rivolti un po' a tutti i settori e perché abbiamo una gamma di prodotti estremamente varia. L'altro aspetto è legato alla soluzione che noi possiamo fornire. Le nostre soluzioni

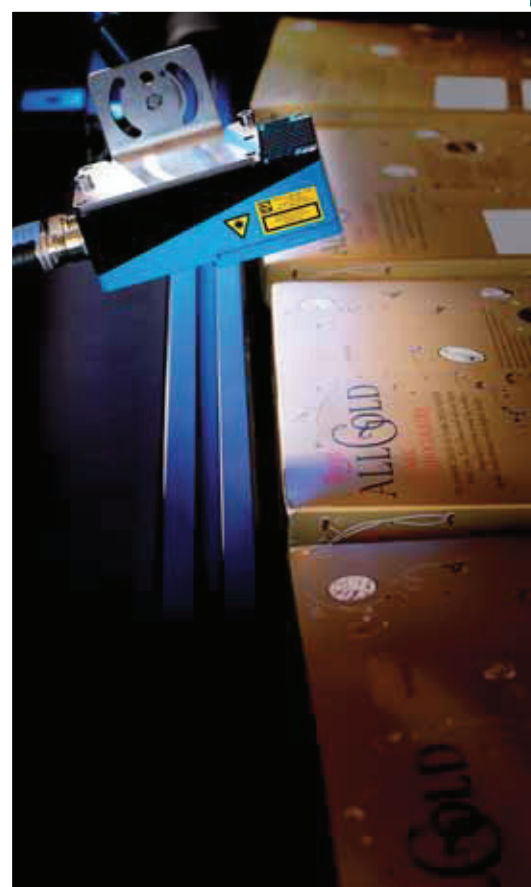
**Ciò che consente alle aziende di logistica di competere sul mercato è semplicemente un servizio efficiente a un costo adeguato e per farlo la risposta è sempre una sola e valida ormai da molti anni: la tecnologia**

dizioni del comparto, le scelte che il settore sta facendo e qualche 'mal di pancia' che da osservatori ci sentiamo di condividere. I nostri intervistati sono Riccardo Ferretto, amministratore delegato di Ferretto Group, Luigi Calcagno, strategic industry manager logistic automation di Sick, Gian Paolo Fedrigo, amministratore delegato di Datalogic e Francesco Montanari, vice president e general manager mobile computing di Datalogic.

## La parola agli esperti

Per comprendere la situazione dell'industria della logistica abbiamo chiesto diret-

vanno dallo scaffale semplice al magazzino automatico che può essere anche estremamente complesso. In questo modo non siamo solo fornitori di materiali ma piuttosto dei fornitori di soluzioni. E questo il mercato ce lo riconosce. Ricordo che l'anno scorso abbiamo chiuso con un incremento del nostro business di oltre il 17% che in momenti come questo è un dato particolarmente significativo" conclude. Anche Luigi Calcagno mette in evidenza come la logistica rimanga, a dispetto della crisi, una dorsale strategica per l'economia reale del nostro Paese e il gruppo Sick ne interpreta pienamente l'im-



portanza mantenendo elevati e appropriati i livelli di investimento e innovazione necessari per perseguire i segmenti che presentano maggiore dinamicità. "Nella fattispecie monitoriamo, come principali osservatori a livello nazionale e internazionali, i livelli di 'take-up', ovvero l'assorbimento di spazi e modalità a uso logistico.

Questo ci consente di studiare le tendenze di progettualità di business dei nostri clienti, entrando nel mercato in fase anticipatoria e propositiva, unendo la forza della nostra tecnologia di automazione logistica alle rapide manifestazioni di mercato. Segmenti come



Fonte: NtlBts



Fonte: SICK

il retail e in particolare l'e-commerce continuano a presentare bacini di opportunità molto interessanti anche nel breve periodo. Automatizzarne la tracciabilità e identificabilità delle merci (volume, peso, codici a barre o tecnologie di lettura ottica) rappresenta per noi un business di rilevanza particolare. Interessanti, inoltre, gli sviluppi nella intermodalità su gomma e rotaia, nei 'freight forwarder' e nella mobilità urbana che già stiamo favorevolmente vivendo" dichiara il manager.

Gian Paolo Fedrigo evidenzia, invece, che il settore della logistica nel nostro Paese sta subendo profondi cambiamenti dovuti al calo della produzione manifatturiera, alla riduzione dei consumi e al cambiamento delle abitudini degli italiani come per esempio lo sviluppo dell'e-commerce. Gian Paolo Fedrigo aggiunge che per competere nel mercato vale sempre di più il principio basilare di riuscire a garantire un servizio efficiente ai clienti. Per gli operatori del mondo della logistica questo significa garantire un servizio ancora più preciso e accurato a prezzo adeguato. Per farlo diventa fondamentale investire in innovazione e utilizzare tutti gli

strumenti più idonei al controllo dei propri processi ottimizzando i costi.

### Come stimolare il settore

Alla luce di quanto approfondito fino a ora dai manager intervistati chiediamo loro cosa dovrebbero fare gli imprenditori italiani per uscire dall'impasse stimolando anche

l'altro, amiamo il nostro Paese. Ho il grosso dubbio se il mio lavoro e il mio Paese siano due cose compatibili tra di loro. Abbiamo acquisito più di una commessa da parte di clienti che stanno aspettando da mesi di avere la concessione edilizia. Questo è un caso che riguarda anche noi. Infatti, vorremmo ingrandire leggermente i nostri uffici

**Sarebbe necessario rivalutare l'imprenditoria come una grande risorsa, una risorsa collettiva e non solo qualcosa di legato all'individuo ma al territorio**

il settore della logistica. Riccardo Ferretto risponde diretto: "È una bella domanda e di primo acchito mi verrebbe voglia di suggerire di trasferirsi all'estero ma ciò non risolverebbe la situazione Italia. È una provocazione ma ormai come imprenditori siamo sfiduciati dalla macchinosità della burocrazia e dalla pressione fiscale, dagli ostacoli che ci sono messi di fronte a qualunque iniziativa. Nonostante tutto noi italiani, io in partico-

di Vicenza ma si sta parlando di otto-dodici mesi di attesa per i permessi, quando va bene. Succede dunque che al posto di fare dei ponti d'oro verso chi ancora ha voglia e coraggio di investire in questo Paese, il più delle volte l'apparato burocratico soffoca questi desideri". Il manager afferma, inoltre, che di recente è stato in Carinzia per Ferretto Group dove l'accoglienza è stata straordinaria aggiungendo: "La possibilità di fare degli

investimenti là è una possibilità concreta per noi. Preferiremmo farli in Italia, però, guardando lo scenario in modo razionale anziché emotivo produrre in Italia è controproducente per le aziende". Conclude un po' amaramente: "Ci sono altri Paesi in Europa che trattano l'imprenditoria in un modo diverso, come un bene della collettività e non come un fastidio, qualcosa da ostacolare". Luigi Calcagno taglia corto evidenziando che è molto difficile fornire una risposta univoca aggiungendo che non c'è nulla di più complesso che fare impresa, soprattutto nel nostro contesto socio-politico. Sicuramente le nuove economie di scopo o di appropriatezza impongono dei modelli di business che necessitano di collocare l'offerta direttamente sulla piazza del mercato in modo flessibile e in condizioni di scarsità di informazioni. Questa capacità, oggi rappresenta la vera strategia di successo. Sicuramente la tecnologia e la gestione progettuale degli investimenti sono un volano intero per tutto il comparto logistico. Chiude su questa domanda dicendo: "Una buona scelta dei progetti strategici e un approccio tecnologico di razionalizzazione rappresenterebbero uno stimolo necessario per costruire un percorso di uscita e crescita dalla stasi generale".

A questa domanda Datalogic risponde attraverso Francesco Montanari. "Partendo dal presupposto che considero l'Italia un Paese con tutte le carte in regola per competere nel settore della logistica e trasporti a livello internazionale, valuto il trend di crescita positivamente, pur essendo in un periodo di forti cambiamenti. Modificandosi le tecnologie e quindi gli stili di vita a esse legate, lo spostamento delle merci rimane comunque un fattore fondamentale. Pensate a un acquisto via internet che deve essere consegnato al consumatore e poco importa se sia spedito dall'Italia o da un altro Paese in Europa o nel mondo".

### Uno sguardo sistemico

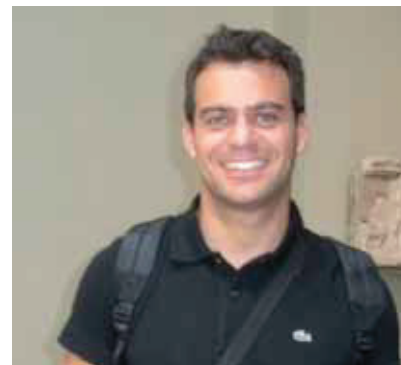
Abbiamo chiesto ai referenti dell'intervista anche cosa dovrebbe fare il 'Sistema Italia' per supportare l'imprenditoria e le sorprese non si sono fatte attendere.

Riccardo Ferretto afferma che sarebbe necessario rivalutare l'imprenditoria come una grande risorsa, una risorsa collettiva non qualcosa di legato all'individuo ma al territorio. Aggiunge, inoltre, in modo schietto: "Quando abbiamo acquisito Promag, ricordo che siamo andati a trovare il sindaco



**Riccardo Ferretto, Ferretto Group**

del Paese in cui si trovava l'azienda. Eravamo intenzionati a costruire una sede più grande e adeguata alle nostre necessità. Il sindaco rispose alla mia proposta dicendo che non erano interessati poiché vivevano più di commercio, nonostante in quella zona dessimo lavoro a circa cinquanta persone. Questo è un esempio per esprimere come non sempre ci sono politici preparati, accorti che vedono quale sia il bene comune. Vedono piuttosto l'interesse personale, l'interesse immediato legato al voto. Pochissimi politici e amministratori guardano veramente al bene collettivo". Luigi Calcagno conferma che è necessaria una revisione generale dei processi burocratici per 'fare impresa' e una significativa e meritoria riduzione della tassazione diretta e indiretta sul lavoro. Questi sarebbero obiettivi da perseguire velocemente senza alcuna esitazione. Conclude: "Solo così riusciremo a ripristinare la forte ricettività di investimenti esteri e nazionali di cui abbiamo vitale bisogno nel momento in cui il mercato interno non fa dumping positivo". Gian Paolo Fedrigo senza esitazioni ci dice che l'Italia rimane, anche in questo periodo di crisi profonda, un Paese strategico con numerose opportunità di business anche nel settore della logistica. Per supportare gli imprenditori è necessario considerare la tecnologia come uno strumento utile per la crescita aziendale e quindi sarebbe utile sostenerla non solo con investimenti ma anche e soprattutto con norme che ne facilitino l'applicazione. "Purtroppo non è sempre così: ne è un esempio il ritardo nella liberalizzazione del wi-fi pubblico, quando



**Luigi Calcagno, Sick**

negli altri Paesi cosiddetti industrializzati è libero da molti anni" conclude.

### Innovazione guidata

Ai nostri interessanti interlocutori abbiamo fatto qualche domanda per capire anche come mantenere la barra dritta chiedendo loro cosa le aziende della logistica possono inventarsi oggi per mantenere l'equilibrio in momenti così difficili. Riccardo Ferretto dice di non avere una ricetta particolare aggiungendo: "Quello che mi viene da dire è di non avere paura e guardare il futuro con più serenità possibile. Bisogna evitare di pensare nello stesso modo in cui abbiamo pensato fino adesso. I momenti di crisi, se vogliamo, possono essere anche momenti positivi perché costringono aziende e imprenditori a prendere delle decisioni, a vedere le cose in un modo diverso. E allora chi riesce a vederle in un modo diverso riesce anche a sopravvivere. Parafrasando Darwin: non è l'organismo più forte che sopravvive ma quello che più velocemente si adatta ai cambiamenti. Noi abbiamo una percezione del mondo che cambia molto relativa. Proviamo a pensare al nostro settore della logistica vent'anni fa. Dove andavamo a fare la spesa? Nei negozi. Dove andiamo a fare la spesa oggi? Nei centri commerciali. Tutto questo è cambiato ma facciamo fatica ad accorgercene". Luigi Calcagno esprime che per mantenerne l'equilibrio è essenziale diventare ricettivi alle nuove tecnologie e trovare le piazze giuste per collocarle, penso alla stampa in 3D, alle nuove tecnologie Rfid e di tracciabilità globalizzata. Chiude la risposta affermando: "Penso che i consumatori vogliano sempre più contribuire al set up delle modalità di acquisto e ne determinano le variazioni di mercato in cicli molto rapidi. Consumatori e tecnologia possono essere i due focus primari per una prima





**Gian Paolo Fedrigo, Datalogic Automation**

strategia di reazione alla crisi". Per Francesco Montanari ciò che consente alle aziende di logistica di competere sul mercato è semplicemente un servizio efficiente a un costo adeguato. Per farlo, la risposta è sempre una sola e valida ormai da molti anni: la tecnologia. "Per garantire efficienza e velocità, sono necessari strumenti tecnologicamente avanzati, gli unici in grado di monitorare e comunicare dati e informazioni corrette in tempo reale" conclude.

### **Adattarsi ai cambiamenti**

Un detto afferma che oggi vince chi si adatta e l'innovazione potrebbe supportare la necessità di cambiamento. Per questo motivo abbiamo chiesto quali siano stati negli ultimi tre anni gli interventi più importanti dal punto di vista tecnologico che hanno contribuito a innovare il comparto.

Riccardo Ferretto: "Noi puntiamo alle soluzioni integrate e alla tecnologia. Per questo abbiamo sviluppato un software molto potente grazie a un team tecnico di oltre trenta persone. Questo approccio ci permette di uscire dalla mischia per affiancare i nostri clienti nell'individuare la soluzione più giusta". Luigi Calcagno affronta la domanda evidenziando che la spinta tecnologica introdotta con l'ingresso in platea dell'e-commerce di grandi operatori internazionali ha dimostrato come le curve di crescita di questo comparto siano ancora da percorrere. La portabilità delle tecnologie di comunicazione, il carico di informazioni realtime e i tempi rapidi di gestione del flusso delle merci, hanno richiesto dispositivi di misura e tracciabilità



**Francesco Montanari, Datalogic Automation**

sempre più performanti e interconnessi. Sick anticipa la domanda tecnologica di queste dorsali strategiche con nuove generazioni di lettori di codici a barre, portali di misura e peso a elevata intensità di lavoro, nuovi sistemi combinati in grado di associare tecnologie laser scanner a Rfid, il tutto intercon-

**È necessaria una revisione generale dei processi burocratici per 'fare impresa' e una significativa e meritoria riduzione della tassazione diretta e indiretta sul lavoro**

nesso con gestionali aziendali o geo scada distribuiti su scala globale. Francesco Montanari evidenzia che i cambiamenti più importanti sono avvenuti nella standardizzazione dei processi. Oggi la tecnologia consente di avere comunicazioni radio in tempo reale, di conoscere il posizionamento degli oggetti, delle persone e dei mezzi di trasporto. Grazie all'uso di codici internazionali è anche possibile comunicare tutti questi dati a livello globale e velocizzare di conseguenza i processi. L'operatività in tempo reale richiede il recupero e la gestione delle informazioni in maniera efficiente, servono perciò sistemi di identificazione automatica basati sull'acquisizione dei codici a barre lineari o bidimensionali che siano tecnologicamente performanti. "Per questo motivo" ribadisce "entrano in campo aziende come Datalogic, in grado di fornire prodotti all'avanguardia e con le caratteristiche richieste dagli operatori della logistica, tra cui la robustezza per resistere agli urti e alle diverse temperature.

Solo per fare qualche esempio, il Falcon X3 e lo Skorpio X3 sono considerati dal mercato come mobile computer di grande successo, estremamente utili per ottimizzare i processi aziendali nel settore T&L (Transport and Logistics). E anche l'ultimo nato, il PDA Lynx, comincia a essere considerato come la soluzione ideale per la gestione delle operazioni direttamente sul campo, grazie al fattore di forma user friendly simile a un smartphone, ma con in più le caratteristiche di robustezza e affidabilità di un prodotto per uso professionale". Un'altra domanda diretta ha riguardato l'internazionalizzazione. Ai manager è stato chiesto come il settore della logistica affronta la questione riguardante sia l'internazionalizzazione sia i cambiamenti drastici di configurazione delle organizzazioni che spesso stravolgono gli equilibri.

"Per ciò che riguarda l'internazionalizzazione" afferma Riccardo Ferretto "mi viene da dire che ormai il detto 'piccolo è bello' non è più vero, quindi dobbiamo guardare

al mondo e dobbiamo guardare non più all'Italia o alla vicina Europa perché l'economia è in stallo e perché i mercati sono relativamente piccoli. L'internazionalizzazione è una grande opportunità che noi portiamo avanti in un modo diverso rispetto a tanti nostri colleghi. Noi guardiamo ai Paesi emergenti come a dei grandi mercati che possono dare delle soddisfazioni, non come zone dove poter produrre a basso costo. Il nostro prodotto e la nostra filosofia non lo permettono. Produciamo localmente per il mercato locale. Così abbiamo da molti anni uno stabilimento in India e uno in Cina. Abbiamo avviato di recente una partnership industriale in Egitto e ci stiamo affacciando ai Paesi del Golfo. Per ciò che riguarda la seconda parte della domanda, Riccardo Ferretto sostiene che il tema è delicato dicendo: "L'uscita di Fiat da Confindustria è emblematica. Anche noi facciamo parte di un'organizzazione di settore. Proprio nei momenti di crisi è difficile che le aziende, certamente non quelle

serie, rispettino tutte le regole che si sono date tentando di eludere le organizzazioni. Credo però che il mercato penalizzi queste aziende. Il mercato chiede serietà e rispetto delle regole. Il mondo delle scaffalature nel tempo è riuscito a darsi delle regole molto importanti e severe che noi rispettiamo, come molti altri nostri colleghi. Qualcuno non lo fa ma il mercato li sta punendo”.

Alla domanda Luigi Calcagno risponde in questo modo: “È difficile trovare nuovi segmenti strategici se il perimetro di business si restringe e si mantiene il livello di offerta locale molto alto e poco specializzato, quindi generalista. A volte alcune operatori della logistica perseguono business altamente impulsivi e speculativi, non in grado di mantenere livelli di income sufficienti per gli opportuni ritorni di investimento. Ed ecco che le migrazioni di rami d'azienda desertificano prematuramente settori che in altri Paesi europei si rivelano vincenti e redditizi. Il settore della logistica italiana dovrebbe perseguire con maggiore tenacia le nuove tecnologie e capitalizzare nel mercato globale i propri successi. Parlo soprattutto delle aziende locali e nazionali a volte non sufficientemente lungimiranti per superare le fasi costose e iniziali di alcuni mercati, proprio a ridosso dei primi risultati positivi. Francesco Montanari risponde alla domanda laconicamente:

“La logistica è un'attività globalizzata e quindi chi opera in questo settore deve obbligatoriamente pensare e operare a livello internazionale. I mezzi oggi a disposizione consentono di operare in tutto il mondo in modo efficace e just in time”.

### Azioni concrete

Noi di AO vediamo costantemente come le organizzazioni determinino il loro successo anche grazie alla continua azione sulle leve della strategia, della riorganizzazione aziendale e della tecnologia. Cosa ne pensano i nostri intervistati? Riccardo Ferretto conferma di puntare maggiormente sulle regole e sulle procedure chiare, soprattutto per quanto riguarda l'aspetto delle strutture antisismiche, dei calcoli e dei dimensionamenti che ne conseguono. Secondo Luigi Calcagno una nuova organizzazione strutturata per mercati, a doppia matrice verticale (mercato) e orizzontale (geografica e per account), consentirà a Sick di cogliere maggiori opportunità. “Abbiamo anche investito sulle persone incrementando il personale e istituendo un reparto di

ingegneri dedicato al project management. La ricerca e sviluppo, inoltre, continua a investire annualmente una quota variabile tra il 10% e il 12% del fatturato consolidato del gruppo, ormai vicino al miliardo di euro. Pensiamo che con questi elementi saremo in grado di affrontare positivamente questo periodo molto incerto”. Gian Paolo Fedrigo sostiene che Datalogic è da sempre impegnata nel trovare le migliori soluzioni tecnologiche per i propri partner e clienti ricordandoci che Datalogic è in grado di offrire una gamma completa di prodotti e servizi a partire, per esempio, dalle solu-

“Io sono un imprenditore di seconda generazione per il quale forse è un po' più semplice rispetto a quando l'imprenditore aveva la missione di produrre quasi tutto verticalizzando la produzione.

Quindi fino a poco tempo fa tentare di trovare degli accordi commerciali con altre aziende era quasi impossibile. Io non credo comunque che produrre tutto sia un vantaggio. Credo anzi che il vantaggio sia quello di proporre molte soluzioni. Se in parte queste soluzioni le produco io è un vantaggio. Io devo essere competitivo da un punto di vista economico e molto

**L'Italia rimane, anche in questo periodo di crisi profonda, un Paese strategico con numerose opportunità di business anche nel settore della logistica**

zioni per l'identificazione e la tracciabilità degli oggetti e dei colli come imager, laser scanner e camere lineari, fino a strumenti per l'ottimizzazione delle operazioni nei centri logistici. “Né è un esempio una delle nostre novità di prodotto: il dimensionatore DIM3610, in grado di offrire prestazioni ottimali per la misurazione automatica di lunghezza, larghezza e altezza di oggetti, pacchi e pacchetti all'interno dei centri di distribuzione. DIM3610 è certificato per applicazioni Legal for Trade e garantisce misurazioni estremamente precise e accurate che permettono di raccogliere informazioni per la ottimizzazione delle operazioni di carico dei mezzi e per la pianificazione dei percorsi di consegna.

### Una collaborazione così naturale...

Come ultima questione abbiamo proposto il tema della collaborazione verificando attraverso i quattro manager se è possibile per il settore della logistica resistere anche attraverso iniziative di cooperazione e collaborazione a livello distrettuale.

Riccardo Ferretto esprime in modo chiaro e diretto come la cooperazione unita alla riorganizzazione sia un must evidenziando però che nel settore tale modello non è sempre applicabile. Aggiunge, inoltre:

competente da un punto di vista della soluzione. Quindi quello che sta facendo la nostra organizzazione è la formazione continua delle nostre persone e la ricerca di soluzioni innovative. Il Gruppo sta dando grande spazio alla ricerca e sviluppo, non solo del software e delle punte di diamante tecnologiche della nostra azienda ma anche dei prodotti che sembrano poveri come una scaffalatura”. Luigi Calcagno ci conferma che i distretti economici rimangono un punto di forza, storico e irrinunciabile. L'imprenditoria molecolare delle nostre regioni rimane un riferimento essenziale del nostro 'fare impresa' ormai radicato nel nostro DNA. Questo però va calato nella dimensione globale del mercato, magari concependo nuovi distretti allargati, integrati, ricchi di intelligenza tecnologica, altamente razionali e con alte prestazioni. È quindi un punto di partenza, da sviluppare”. Anche Gian Paolo Fedrigo è orientato alla collaborazione. “Considerato il nostro modello imprenditoriale fatto di piccole e medie imprese, la creazione di partnership anche a livello internazionale può diventare un driver fondamentale per rinnovare la capacità di competere anche nella logistica”.

Datalogic Automation - [www.datalogic.com](http://www.datalogic.com)  
 Ferretto Group - [www.ferrettogroup.com](http://www.ferrettogroup.com)  
 Sick - [www.sick.it](http://www.sick.it)