

MalpensaNews

Malpensa, fabbriche e intelligenza artificiale. Così la logistica ha cambiato l'economia varesina

Michele Mancino · Monday, August 10th, 2026

«La logistica deve diventare il fattore che accompagna questa forza industriale, non il suo collo di bottiglia». **Sergio Curi, del centro i-LOG della Liuc-Università Cattaneo**, lo ha detto ragionando sulla capacità della Lombardia di competere con i grandi cluster logistici europei. Quella frase però racconta qualcosa di più, ovvero il punto di arrivo di **una trasformazione che negli ultimi vent'anni** ha cambiato profondamente il significato stesso della logistica.

Per molto tempo la logistica è stata considerata **una funzione tecnica**, quasi invisibile, sedimentata nell'immaginario collettivo nei camion, magazzini, pallet e centri di distribuzione. **Un'attività indispensabile, ma confinata dietro le quinte della produzione**. Oggi non è più così. **La logistica è diventata uno dei principali fattori della competitività economica** e uno dei punti di osservazione più efficaci per capire come stanno cambiando le imprese e i territori.

IL CASO VARESE

Il caso varesino è emblematico. Qui convivono un sistema manifatturiero fortemente orientato all'export, Malpensa, principale hub cargo italiano, una rete di imprese internazionalizzate e un'intensa attività di ricerca applicata. Non è un caso che proprio da questo territorio sia emerso negli ultimi anni un dibattito capace di anticipare molti dei temi che oggi occupano il centro della scena economica. Pensiamo a temi come **sostenibilità, digitalizzazione, resilienza delle filiere, intelligenza artificiale e nuove competenze**. Un percorso al quale ha dato un contributo importante **Fabrizio Dallari**, professore ordinario di **Logistica e Supply Chain Management alla Liuc** e tra i maggiori studiosi italiani del settore.

Da anni Dallari osserva e misura le trasformazioni della logistica, mettendo in relazione ricerca e imprese. Un lavoro che va dalla geografia dei magazzini all'automazione, dai costi della supply chain alla sostenibilità e che ha contribuito a fare della Liuc e del territorio varesino un punto di osservazione privilegiato sull'evoluzione del settore.

Nei suoi studi torna spesso un pensiero e cioè che dietro infrastrutture e tecnologie resta decisiva la capacità di migliorare processi e competenze. «**L'efficienza nella logistica non si ottiene con una terapia d'urto ma è la conseguenza di un agire quotidiano**», ha ricordato Dallari parlando dei costi che la logistica rappresenta per le imprese.

IL CAMBIAMENTO DI UNA CULTURA INDUSTRIALE

Rileggere quanto è stato scritto in questi anni significa allora osservare qualcosa di più

dell'evoluzione di un settore. Significa seguire il cambiamento di una cultura industriale. All'inizio il dibattito ruotava soprattutto attorno alle **infrastrutture**. La logistica coincideva con aeroporti, autostrade, magazzini e grandi operatori del trasporto. La domanda era dove localizzare gli hub e come rendere più efficienti i collegamenti. Una fotografia che nel Varesotto aveva, e continua ad avere, un punto di riferimento inevitabile, ovvero **Malpensa**. Attorno all'aeroporto e alla sua **Cargo City** si è sviluppato negli anni un sistema nel quale trasporto aereo, manifattura, distribuzione e mercati internazionali sono sempre più strettamente connessi. Ma nel frattempo **anche il magazzino ha cambiato natura**. Da semplice contenitore di merci si sta trasformando in una **piattaforma tecnologica**, un nodo della supply chain nel quale automazione, dati e persone lavorano insieme. È il passaggio verso quello che oggi viene definito **Warehouse 5.0**, in cui convergono **tecnologie avanzate, sostenibilità e centralità del lavoro umano**.

PANDEMIA E RESILIENZA

Il vero spartiacque, però, è stato il Covid. Durante i mesi dei lockdown **la logistica è uscita definitivamente dall'ombra**. Senza catene di approvvigionamento efficienti sarebbero mancati farmaci, dispositivi sanitari, generi alimentari e prodotti di uso quotidiano. Mentre gran parte del Paese era bloccato dal virus, **produzione e distribuzione dovevano continuare a funzionare**. È stato allora che molti hanno compreso come la logistica non fosse semplicemente un servizio alle imprese, ma **un'infrastruttura essenziale della vita economica e sociale**. Da quel momento è cambiato anche il **vocabolario**. Alla parola efficienza si è affiancata con sempre maggiore forza la parola **resilienza**. Le imprese hanno iniziato a interrogarsi sulla **fragilità delle filiere globali**, sulla necessità di diversificare i fornitori, ridurre i rischi e progettare reti capaci di reagire agli imprevisti.

LA SOSTENIBILITÀ ENTRA NEI MAGAZZINI

Contemporaneamente è cresciuta l'attenzione verso la **sostenibilità**. Il magazzino non è più soltanto un edificio dove accumulare merci, ma **un nodo della supply chain che deve consumare meno energia, utilizzare meglio le risorse e ridurre il proprio impatto sul territorio**.

La questione non riguarda soltanto come costruire, ma anche **dove costruire**. In provincia di Varese sono oggi censiti **68 magazzini per quasi 719 mila metri quadrati di superficie coperta**. Numeri che riportano inevitabilmente al rapporto tra sviluppo economico, consumo di suolo, traffico e qualità del territorio.

Come hanno osservato le ricercatrici Liuc **Martina Baglio e Martina Farioli**, «la vera sfida per il futuro non è come ridurre il consumo di suolo, ma dove posizionare correttamente il magazzino».

La sostenibilità, dunque, non può essere ridotta alla sola efficienza energetica di un edificio. Significa ragionare sulla sua localizzazione, sulle infrastrutture che lo servono, sui flussi di traffico che genera e sulla relazione con le comunità che vivono intorno ai grandi nodi logistici.

DA COSTO A LEVA COMPETITIVA

Anche il concetto stesso di costo si è trasformato. La logistica continua a incidere in modo rilevante sui bilanci aziendali. Il **Logistics Cost Monitor della Liuc** stima che **trasporto, magazzino e gestione amministrativa valgano mediamente il 9,9% del fatturato delle imprese**, con un'incidenza che **supera l'11% nelle Pmi**. In altre parole, **ogni milione di euro di fatturato porta con sé, mediamente, circa 100 mila euro di costi logistici**. Ma proprio questi numeri spiegano perché la logistica non possa più essere considerata soltanto una voce da comprimere. **Una supply chain progettata bene** significa consegnare meglio, ridurre sprechi e

scorte, utilizzare in modo più efficiente i trasporti e soprattutto reagire più rapidamente quando il mercato cambia. **La logistica diventa così una leva della competitività.**

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE CAMBIA LE DECISIONI

L'ultima frontiera è rappresentata dall'intelligenza artificiale. Anche qui, però, la realtà è più interessante della retorica. Le applicazioni più promettenti non riguardano tanto la sostituzione delle persone quanto il miglioramento delle decisioni. Ecco alcuni esempi: **prevedere la domanda, ottimizzare le scorte, organizzare i trasporti, simulare scenari e gestire quantità di informazioni sempre più grandi.** Nicolò Trifone, ricercatore del centro i-LOG, ha sintetizzato bene il punto sottolineando che **chi investe nell'intelligenza artificiale** lo fa soprattutto per aumentare «**l'efficacia delle decisioni**», rendendo le informazioni più accurate, affidabili e rapidamente disponibili. **La tecnologia, dunque, non elimina il fattore umano. Ne cambia il ruolo.** Serviranno sempre meno persone chiamate a svolgere mansioni ripetitive e sempre più professionalità capaci di dialogare con software, robot e sistemi automatizzati, interpretando i dati e prendendo decisioni.

DIETRO LA LOGISTICA CI SONO LE PERSONE

Probabilmente questo è uno dei **passaggi più delicati della trasformazione.** Parlare di logistica significa parlare anche di **lavoro, legalità, formazione e qualità dello sviluppo.** Dietro ogni magazzino operano persone, professionalità e organizzazioni. Nel Varesotto il tema ha assunto negli anni anche un volto problematico, soprattutto nei grandi hub ad alta intensità di lavoro, dove controlli hanno fatto emergere situazioni di somministrazione fraudolenta e mancata applicazione dei contratti collettivi. La competitività, dunque, non può essere misurata soltanto in metri quadrati di magazzino, chilometri di autostrada, tonnellate di merci movimentate o velocità delle consegne. Passa anche dalla **qualità del lavoro e dalle competenze.** Per questo le sfide della logistica non possono essere affrontate esclusivamente costruendo nuove infrastrutture o acquistando nuove tecnologie. **Servono una visione industriale, capitale umano e la capacità di mettere in relazione imprese, ricerca, formazione e istituzioni.**

IL SISTEMA NERVOSO DELL'ECONOMIA

Prendendo in prestito un'immagine dalla medicina, si potrebbe definire la logistica il “**sistema nervoso dell'economia**”: una rete nella quale convergono manifattura, commercio internazionale, innovazione, sostenibilità, lavoro e politica industriale e che, spesso senza essere vista, tiene insieme fabbriche, mercati, aeroporti, magazzini, tecnologie e persone.

Daniele Testi, presidente di **SOS Logistica**, lo ha raccontato con parole semplici dopo l'esperienza dei lockdown: «Abbiamo scoperto di essere comunque connessi grazie a questo settore strategico. È grazie alla logistica che ci è stata garantita la normalità del vivere». Dentro quella “normalità” ci sono il farmaco che arriva in ospedale, il componente che permette a una fabbrica di non fermarsi, il prodotto ordinato online, le merci che partono da Malpensa verso il mondo e quelle che dal mondo arrivano alle imprese del territorio.

Logistica lombarda, la sfida europea si gioca oltre le infrastrutture

This entry was posted on Monday, August 10th, 2026 at 11:09 am and is filed under [Economia](#). You can follow any responses to this entry through the [Comments \(RSS\)](#) feed. You can skip to the end and leave a response. Pinging is currently not allowed.