

INNOVARE PER RESISTERE



FORTUNE
RICOSTRUZIONE
 ITALIA

Nell'e-meeting sul mondo industriale del progetto Ricostruzione di Fortune Italia abbiamo chiesto come ci si possa difendere dalla crisi. E come si debba ripartire

DI ALESSANDRO PULCINI

L



Il nuovo ponte sul Polcevera, a Genova, alla vigilia della posa dell'ultima piastra, illuminato con i colori del tricolore

L'E-MEETING sulla 'Ricostruzione' industriale organizzato da Fortune Italia, in collaborazione con Hermes Reply si è tenuto il 7 maggio, non molto tempo dopo il 'varò' dell'ultima campata in acciaio della struttura portante del nuovo viadotto sul Polcevera, il 28 aprile. Il progetto di Renzo Piano, dopo quasi due anni, a luglio andrà a sostituire il vecchio ponte Morandi, crollato nell'agosto 2018. Una tragedia da 43 vittime. Quello di Genova è stato indicato da molti, durante la crisi dovuta al Covid, come un modello da seguire per la ricostruzione italiana, perché realizzato in tempi relativamente brevi.

Per Luca Manuelli, presidente del Cluster Fabbrica Intelligente e Chief digital officer di Ansaldo Energia, presente all'incontro virtuale del 7 maggio, il ponte è un modello di "collaborazione pubblico-privato" per infrastrutture fisiche e digitali. Il binomio tra innovazione e ricostruzione dopo una crisi, nel caso di Ansaldo Energia, è strettissimo. Sia che si parli della tragedia di Genova, sia che si parli di Coronavirus.

DUE EMERGENZE, UNA RISPOSTA

A luglio 2018, è stato avviato il progetto dei Lighthouse Plant del Ministero per lo sviluppo economico, e lo stabilimento genovese di Ansaldo è stato il primo 'faro' selezionato dal Cluster Fabbrica Intelligente nell'ambito del piano Industria 4.0 del Mise, che mira a innovare la realtà industriale attraverso la tecnologia (l'industria 4.0, appunto). Solo un mese dopo, ad agosto, c'è stata la tragedia del ponte Morandi. Che ha sconvolto i cittadini, ma anche il tessuto produttivo di Genova. Tessuto di cui fa parte Ansaldo Energia, dato che uno dei suoi stabilimenti si trova proprio nella zona rossa che fu istituita dopo il crollo. Un altro tipo di crisi, rispetto a quella del Coronavirus, che provocò una reazione simile

a quella odierna. “Siamo andati comunque avanti”, ha detto Manuelli, implementando ad esempio, già allora, “lo smart working per le persone che non riuscivano a venire a lavoro”. Durante la ripartenza genovese “abbiamo dato continuità al progetto di innovazione, al Lighthouse Plant che a gennaio di quest’anno ha raggiunto sostanzialmente il 18esimo mese di vita rispetto alla durata programmata”.

Poi, a marzo 2020, davanti all’emergenza Covid Ansaldo Energia si è fermata, “nonostante avesse avviato l’attività propedeutica a garantire la continuità operativa. Ha dovuto bloccare le attività del sito produttivo per il lockdown e perché esclusa dai codici ateco ma l’operatività poi è ripresa attraverso deroga prefettizia, visto il ruolo di Ansaldo, che deve supportare l’operatività energetica di molti clienti”. Ad aprile, il mese in cui è stata installata l’ultima campata del ponte di Genova, “è anche ricominciata l’attività della fabbrica”, con una stima di raggiungere l’80% dell’operatività a maggio. Per arrivare a questo risultato, ancora una volta, è servita l’innovazione, anche nella capacità di implementare i protocolli di sicurezza e salute per il coronavirus, con l’installazione di “una serie di apparati per verificare l’idoneità delle persone che vengono al lavoro e di effettuare test sierologici e tamponi, assolvendo anche a una funzione sociale che la nostra azienda deve garantire in questo momento di emergenza”. Un’emergenza che ha anche dato ad Ansaldo l’impulso a iniziare “un processo di innovazione tecnologica” che possa servire a superare la crisi.

L’IMPATTO IN NUMERI

Andrea Bianchi, direttore delle politiche industriali di Confindustria, evidenzia come il lockdown (che ha riguardato quasi il 60% delle imprese manifatturiere per poco più di una settimana a marzo e per tutto aprile) e l’effetto pandemia sulle attività produttive siano stati “devastanti”, con un crollo, tra marzo e aprile, di oltre il 50% della produzione. A inizio maggio il Centro studi di Confindustria ha rilevato che a marzo la produzione era già arretrata del 25,4% rispetto a febbraio. Ad aprile, rispetto a marzo, il calo è stato del 26,1%. La variazione congiunturale di tutto il primo trimestre 2020 è stata di -7,5% (da -1,2% nel quarto 2019). La produzione, al netto del diverso numero di giornate lavorative, inoltre è arretrata in aprile del 45,2% rispetto allo stesso mese del 2019.



ANDREA
BIANCHI

Confindustria



CESARE
CERASO

De Walt
Industrial Tools

L’Indice Pmi (Purchasing Managers Index) di IhsMarkit per l’Italia – che con una sola cifra dà un’immagine degli sviluppi delle condizioni generali del settore manifatturiero – ha registrato ad aprile un 31,1, in diminuzione dal 40,3 di marzo, segnalando un forte crollo delle condizioni operative generali. Sono diminuiti produzione e nuovi ordini, al tasso più veloce in oltre 22 anni di storia dell’indagine. Conseguentemente alla minore esigenza di produzione, le aziende hanno ridotto gli acquisti. Anche in questo caso si tratta del declino maggiore, da quando esiste l’indice. Continua la diffusione delle interruzioni nella catena di fornitura, i tempi medi di consegna dei fornitori della supply chain si allungano infatti a un tasso record. E oggi, dice Bianchi, nonostante “siamo nella fase di ripartenza, le previsioni sono purtroppo quelle di una ripresa particolarmente lenta”. Famiglie e imprese, infatti, avranno per parecchio tempo un atteggiamento “molto prudente sui consumi”. E anche le attività di investimento, dice Bianchi, rischiano di rimanere penalizzate, per non parlare delle quantità di scorte da smaltire accumulate durante il lockdown e il contesto internazionale, con “fattori di incertezza molto elevati che incidono sull’export”. Eppure, anche in questa fase drammatica, elementi positivi ci sono stati: “Abbiamo garantito al Paese la tenuta dei servizi essenziali, dalle reti energetiche alla raccolta di rifiuti”, e ci sono alcuni settori, come il farmaceutico e il comparto alimentare, “che hanno continuato a lavorare e hanno garantito un minimo di attività produttiva”. Dobbiamo affrontare quindi questa fase di ripresa e ricostruzione “con estrema preoccupazione”, ma anche “qualche fiducia”.

DALLA RICOSTRUZIONE ALLA COMPETIZIONE

Tra gli aspetti positivi del lockdown c’è stata anche, naturalmente, la scoperta degli

“Sarà necessario prevedere una revisione dei processi da declinare sulla supervisione degli impianti e la revisione dei modelli di gestione delle supply chain”

MASSIMILIANO ODDI PARTNER HERMES REPLY

“Nonostante la fase di ripartenza, le previsioni sono purtroppo quelle di una ripresa particolarmente lenta”

ANDREA BIANCHI DIRETTORE DELLE POLITICHE INDUSTRIALI DI CONFINDUSTRIA

strumenti tecnologici per il lavoro a distanza. Secondo Massimiliano Oddi, Partner Hermes Reply, i lavoratori che hanno avuto la fortuna di poter continuare a lavorare da casa, si sono trovati a usare piattaforme di collaborazione “senza formazione precedente” e quindi nei primi momenti la loro produttività non è stata particolarmente alta. Ma queste piattaforme digitali, “in continua evoluzione, diventeranno parte dei sistemi aziendali”, e sarà necessario integrarle con i “piani di formazione”. Oddi ha sottolineato anche la spinta all’adeguamento infrastrutturale delle aziende, dal cloud al parco hardware.

“Molti mi stanno chiedendo come mai avevamo tutto pronto per contrastare il coronavirus, dai dispenser ai termometri”, ha esordito Cesare Ceraso, managing director di DeWALT Industrial Tools, nel suo intervento. “Quando abbiamo visto i due turisti cinesi allo Spallanzani”, a gennaio, “ci siamo chiesti non se, ma quando”. Quindi “abbiamo cominciato a implementare quello che avevamo studiato con i primi incontri di problem solving relativi alla situazione”. Perché reagire a un'emergenza sanitaria ed economica come quella provocata dal coronavirus “non è una questione di talento, ma di metodo. L'abilità di affrontare una crisi dipende dall'organizzazione prima del caos”. Serve “una grande sensibilità agli eventi con una capacità di ascolto dei segnali più deboli, abbiamo disegnato quali potevano essere gli scenari più critici”. Oltretutto, l'azienda è allenata alla resilienza anche per il contesto in cui opera: “Siamo abituati a stare sotto pressione”. Anche nel tema della preparazione agli eventi critici, la formazione e il personale sono fondamentali: “Già nella selezione delle risorse e nei percorsi di formazione poniamo l'accento sulla capacità di focus e l'agilità operativa”.

Innovazione, smart working, industria 4.0: qualsiasi declinazione tecnologica è stata

accelerata dalla crisi. E da necessità per resistere all'emergenza Coronavirus, è già diventata parte integrante della competizione, dice Marco Taisch, Professore del politecnico di Milano e presidente di MADE Competence Center. Al di là dei codici Ateco inclusi o esclusi dai dpcm durante il lockdown, “chi è rimasto aperto è stato chi aveva già imparato a utilizzare queste tecnologie”. Ora, ad avere successo, “saranno le imprese che beneficeranno addirittura di un vantaggio competitivo” nella fase della ripartenza. Queste tecnologie sono ormai un prerequisito di accesso al mercato. “Chi non si adegua e non investe e non ha finanziamenti sufficienti o non ha la cultura per farlo aumenterà il proprio gap digitale”. Abbiamo scoperto “la strategicità di ricerca e sviluppo”, dice Bianchi.

LE SUPPLY CHAIN

Non va dimenticato, poi, un problema che si era già presentato a gennaio, quando l'epidemia ha colpito Wuhan e la Cina: le catene di rifornimento globali, che continueranno a soffrire anche in futuro, se l'emergenza continuerà a colpire in tempi diversi tanti Paesi: “Il ridisegno delle supply chain è un altro aspetto del quale, necessariamente, dovremo parlare”, ha sottolineato Taisch. Perché c'è bisogno di “renderle più resilienti”. Anche Bianchi è d'accordo. “Il sistema industriale è fortemente integrato in Europa e nel mondo, dal punto di vista dell'offerta, come nel caso dell'industria auto tedesca. Esportiamo molto e dipendiamo dai mercati internazionali, dobbiamo valutare la ripartenza anche all'interno di questo contesto”. Per Oddi “sarà necessario prevedere una revisione dei processi da declinare sulla supervisione degli impianti e la revisione dei modelli di gestione delle supply chain, che si devono adattare alle variazioni di domanda, e anche la mutazione dei canali di vendita va opportunamente gestita”.

Nonostante il ruolo centrale, innegabile, della tecnologia, per la ricostruzione dell'economia del Paese, non vanno dimenticate le persone. La relazione con il capitale umano è “uno dei pilastri fondamentali che deve essere garantito”, dice Oddi. I lavoratori devono essere formati, gli deve essere data l'opportunità di “utilizzare le tecnologie in modo efficiente”, e naturalmente di lavorare in sicurezza. La comunicazione interna dell'azienda, ovvero parlare con i propri dipendenti, non è mai stato così importante. ■



LUCA MANUELLI

Cluster Fabbrica Intelligente



MASSIMILIANO ODDI

Hermes Reply



MARCO TAISH

Made Competence Center