

# FASE 2 E NUOVA NORMALITÀ

## 2 Experiences



- ▶ Manufacturing
- ▶ Agrifood
- ▶ Energy
- ▶ Logistica - Mobilità

NETWORK **DIGITAL** 360





Le ultime stime indicano per l'Italia una riduzione del PIL dell'8% a causa della pandemia Covid-19 e gli esperti avvertono che nel nostro futuro eventi del genere potrebbero ripetersi.

È una **condizione con la quale dobbiamo imparare a convivere** e l'esperienza di questi mesi ci ha insegnato che è possibile strutturare le nostre aziende in modo che l'impatto sia meno negativo possibile.

Le testate del **Network Digital360** hanno pubblicato in questi mesi numerosi articoli, interviste, indicazioni di specialisti, video per **aiutare le aziende a vivere questa nuova normalità** e ha raccolto una selezione di quelli più significativi in 4 eGuide.



# 1 eGuide 1 - Alcuni **consigli** utili su come affrontare i vari aspetti della vita aziendale

Le 3 successive eGuide propongono **analisi settoriali e le esperienze dirette** di aziende che raccontano come hanno affrontato il lockdown, come stanno vivendo la Fase 2 e come si stanno preparando ad affrontare il futuro:

## 2 eGuide 2 - Manufacturing - Agrifood - Energy - Logistica e Mobilità

## 3 eGuide 3 - Retail e GDO - Fashion - Tempo libero

## 4 eGuide 4 - Pubblica Amministrazione - Sanità - Scuola

## SCENARIO

- 1. L'innovazione che vince il coronavirus: settori e aziende che crescono (e danno lavoro)** 7

## MANUFACTURING

- 2. Covid-19: un kit di sopravvivenza per le aziende manifatturiere** 18

Solidarietà, non solo digitale: l'esempio di Mantero e Ratti 22

- 3. Giuliano Noci: per reagire a Covid-19 le imprese usino la tecnologia** 26

▶ Amplifon non ha mai smesso di interagire con i clienti grazie al digitale 29

- 4. Ripartire dopo l'emergenza covid: la testimonianza di una impresa attiva in Cina** 30

▶ Far ripartire il mercato dell'auto con il digitale 31

▶ Ariston: grande resilienza grazie alle infrastrutture già adottate 32

- 5. Covid-19 e PMI: la business continuity di Poggipolini** 33

▶ Marcegaglia: la flessibilità è la chiave di volta per affrontare l'emergenza 34

▶ Resilienza al lockdown: il caso Danieli & C. Officine Meccaniche 35

## AGRIFOOD

### 6. Sicurezza agroalimentare e Covid-19: il caso Grecia – Grana Padano 36

 L'impatto dell'emergenza Covid sulla filiera agroalimentare e le prospettive per il futuro 37

## ENERGY

### 7. Come due mesi di emergenza Covid-19 hanno cambiato il mondo dell'energia 41

Il futuro dell'efficienza energetica post Covid-19 42

## LOGISTICA - MOBILITÀ

### 8. Fase 2: via libera alla logistica 4.0. L'emergenza accelera l'innovazione digitale 46

 La nuova mobilità dopo il coronavirus 47



# EXPERIENCES

# 1. L'INNOVAZIONE CHE VINCE IL COVID: SETTORI E AZIENDE CHE CRESCONO (E DANNO LAVORO) NEL 2020

*Il coronavirus ha causato una grave crisi, travolto aziende e cancellato posti di lavoro. Ma ci sono settori che hanno ricevuto una spinta alla crescita: biotech, ecommerce, piattaforme di collaboration, delivery. E, in generale, le big tech. Ecco una panoramica su quei mercati che stanno resistendo all'attacco del virus*

In pieno coronavirus, con un **crollò epocale dei posti di lavoro** (20,5 milioni di disoccupati in più negli Usa), e con tutti gli indicatori macroeconomici che fotografano **una delle peggiori recessioni di sempre**, c'è un luogo finanziario che ha fatto faville: il Nasdaq, la Borsa statunitense che, tra le sue 3.200 società quota-

te, include alcune delle più grandi aziende tecnologiche internazionali. A inizio maggio 2020, il **Nasdaq100** (vedi figura pagina successiva) ha quasi sfiorato il suo massimo storico, quota 9.736 realizzata il 19 febbraio. Leggendo i grafici si può ammirare **una spettacolare V**: dall'inizio dell'anno, questo è stato

l'unico grande indice a viaggiare in positivo.

Cosa ci racconta l'exploit del Nasdaq sull'attuale situazione economico-finanziaria? Ci dice indirettamente che – sebbene purtroppo **la pandemia si sia abbattuta come una mannaia su diversi settori** e abbia causato il

blocco o la chiusura di diverse aziende – **ci sono imprese e comparti che hanno resistito. Anzi, che ne stanno uscendo potenziati.** Nell'indice Nasdaq100 sono infatti ampiamente rappresentati quei settori che, a detta di esperti e analisti, sono risultati “vincenti” in questa fase storica: intrattenimento casalingo, videogame,

cloud e software per lavorare a distanza, e-commerce, salute e ricerca biomedica. Inoltre al Nasdaq sono quotate 6 big-tech raccolte nell'acronimo Famang (Facebook, Apple, Microsoft, Amazon, Netflix e Google). Per loro il periodo della pandemia ha rappresentato in larga parte una grande occasione.

Il coronavirus ha purtroppo travolto molti mercati, distrutto o mandato in crisi aziende e causato ingenti perdite di posti di lavoro, ma d'altra parte per alcuni **ha rappresentato, e può rappresentare, un'opportunità di business.** E di conseguenza può generare occupazione. Alcuni dei settori che hanno retto o sono cresciuti con il Covid-19 sono quelli citati sopra. Altri comparti e aziende che riceveranno una spinta alla crescita si possono ricavare da analisi e dati di questi giorni. Ecco un elenco (provvisorio) di quei settori che hanno già vinto – o stanno vincendo, o vinceranno – la loro lotta al Covid-19.



\*I dati intraday e in tempo reale sono tratti dalle quotazioni di prodotti OTC.

## Dati completi Nasdaq Composite

Andamento Nasdaq 100 da gennaio a maggio 2020

## Biotech

Il biotech, ovvero l'applicazione di tecnologie al campo della biologia, sta subendo un'inevitabile, potente accelerazione a causa del coronavirus. Dai dati del 2019, il fatturato totale del biotech in Italia ha superato i 12 miliardi di euro, con un incremento medio annuo tra il 2014 e il 2018 di circa il 5%. Due terzi del fatturato è generato dalle imprese a capitale estero, che sono appena l'11% delle imprese censite, e sono attive soprattutto nell'area della salute.

Nel 2020 il Covid-19 potrebbe contribuire a cambiare il quadro. Allo stato attuale il 57% delle imprese biotech in Italia è in prima linea nella lotta al coronavirus, rileva il sondaggio "Biotech vs Covid19" presentato da Assobiotec-Federchimica ed Enea il 13 maggio scorso. Il 44% di queste realtà impegnate nella sfida alla pandemia opera nell'area della diagno-

stica, il 34% nella ricerca di farmaci, mentre il 7% è attivo nella ricerca di un vaccino. Tra le tante si può citare l'azienda biotech Takis, situata nel parco scientifico di Castel Romano vicino a Roma.

Secondo il presidente di Assobiotec, Riccardo Palmisano, "l'emergenza Covid-19 potrà offrire nuove opportunità alle imprese biotech italiane anche dopo che si sarà individuato un vaccino efficace. Servirà un'adeguata capacità produttiva – sostiene Palmisano – per avere un numero elevato di dosi e una grandissima multinazionale ha già annunciato che cercherà di affidare quanto più possibile a terzisti la produzione di farmaci per liberare capacità produttiva per il vaccino: questo apre anche al nostro Paese".

Ma attenzione, la lezione da imparare è che bisogna sostenere sempre, e

con sempre maggiore convinzione, la ricerca. "L'emergenza Covid-19 – afferma il presidente di Assobiotec – ci ha insegnato che gli investimenti in ricerca e innovazione sono fondamentali, ed essere fermi all'1,3% del Pil significa perdere opportunità di crescita. La collaborazione pubblico-privato funziona, mentre lentezze burocratiche, regole farraginose e frammentazione sono i nemici numero uno della velocità d'azione che nei settori ad alta tecnologia globalizzati come il biotech rappresenta un elemento vitale".

## Ecommerce

L'e-commerce, sostiene Netcomm, è il settore che crescerà di più (fino a +55%) a livello mondiale per l'impatto del coronavirus, seguito da modern food retail (fino a +23%) e vendita all'ingrosso di prodotti farmaceutici (fino a +15%). Il 77% dei merchant online ha dichiarato di aver acquisito nuovi clienti durante questa fase di emergenza sanitaria. Facile capirne le ragioni: il lockdown dovuto alla pandemia da coronavirus ha triplicato i nuovi consumatori online in Italia tra gennaio e maggio, che adesso sono 2 milioni rispetto ai 700 mila di un anno fa. Un terzo degli italiani, secondo un report di Big Fool, dichiara che continuerà a comprare online, anche quando i negozi riapriranno.

Il 14 aprile Amazon ha annunciato l'assunzione di 75mila persone, che si vanno ad aggiungere alle 100mila

persone già assunte a tempo pieno o part-time nelle settimane precedenti. Il colosso di Jeff Bezos ha anche aumentato il salario orario dei suoi dipendenti, raddoppiato il compenso per gli straordinari e concesso due settimane di assenza retribuita nel caso si risultasse positivi al coronavirus e si fosse costretti alla quarantena.

La pandemia da coronavirus ha avuto come effetto immediato l'incremento di afflusso verso i supermercati. Nel medio e lungo termine porterà un vento di trasformazione radicale: è probabile che i supermercati del futuro saranno caratterizzati da tecnologie cashierless, mentre già vengono applicate soluzioni tecnologiche per gestire le code. Ma intanto serve personale. Tesco, la più grande catena della distribuzione alimentare nel

Regno Unito, ha assunto circa 45mila persone "per adattarsi alle abitudini dei clienti cambiate con il coronavirus". Bofrost, la più importante azienda italiana della vendita a domicilio di specialità alimentari surgelate e fresche, ha visto crescere le vendite a domicilio nel mese di aprile del 160% (Fonte Ismea) e adesso potenzia il personale di oltre il 10% (i dipendenti sono già 2400), inserendo venditori che andranno a casa dei clienti per assisterli nella scelta dei prodotti e promoter commerciali.

## Spesa online e delivery

Il Covid-19 ha dato impulso alla spesa online e alla home delivery, aree sulle quali i grandi player, in Italia, finora non avevano scommesso con eccessiva convinzione. Molti operatori si sono trovati in grave affanno nel gestire le consegne a domicilio, mentre realtà come Supermercato24, la scaleup che consegna presso l'abitazione la spesa fatta online, ha trovato ulteriore spazio di crescita. A EconomyUp Federico Sargenti, CEO di Supermercato 24, ha raccontato che durante il lockdown gli ordini e i personal shopper, che fanno la spesa nei supermercati per chi ha ordinato online, sono quasi raddoppiati. È ipotizzabile che, anche nella Fase 2 e al termine della pandemia, la domanda di spesa online e home delivery aumenterà rispetto al passato e andrà gestita con razionalità ed efficacia.

## Igienizzazione e sanificazione ambienti

I temi legati all'igiene della persona e all'igienizzazione degli ambienti hanno acquisito un peso determinante in epoca di pandemia e sono in molti a vederli come un'opportunità di investimento primaria. Il vaccino per il Covid-19 è un obiettivo che non sembra avere tempi brevi, perciò diversi analisti sono convinti che il coronavirus provocherà un cambiamento nelle abitudini dei consumatori destinato a durare nel tempo. Diverse aziende stanno già lavorando per sviluppare nuovi prodotti pensati per soddisfare i nuovi bisogni creati. Dal mondo dell'innovazione tecnologica stanno già arrivando alcune idee, in particolare per il retail: lampade speciali per sanificare gli ambienti o disinfezione dei capi di abbigliamento provati dalle clienti, per esempio.



D'altra parte stanno emergendo anche soluzioni innovative per la sanificazione degli ambienti. Varie startup o aziende stanno proponendo diverse modalità per garantire un'aria sana e libera da virus in ambienti chiusi. Per esempio la startup Sannixair propone un sistema integrato ingegnerizzato di sanificazione attiva h24 che sfrutta principi attivi naturali e riproduce fenomeni chimici presenti nell'ambiente, prima tra tutti la fotocatalisi, già utilizzata dalla NASA per la sanificazione dei vani e dei locali destinati alle missioni aerospaziali. Un'altra startup, Saba Technology, utilizza la tecnologia di un'azienda americana, Aerus, che comprime l'aria in modo da garantire la sanificazione al 94/95% di quella che passa dal condotto.

## Piattaforme di collaboration

La pandemia ha incrementato in maniera smisurata il ricorso alle piattaforme di collaboration per incontrarsi, lavorare e studiare a distanza. Da G-Suite a Cisco Webex Meetings, da Microsoft Teams a Skype, da Slack a Asana, da Adobe Connect a Citrix Go ToMeeting, sono varie le piattaforme utilizzate per lo smart working, per l'elearning o per incontri di vario tipo. In particolare, durante il coronavirus, Zoom ha registrato una crescita vertiginosa: l'azienda con sede a San Josè, in California, ad aprile 2020 ha annunciato di aver raggiunto i 300 milioni di partecipanti organizzati sulla sua piattaforma, quando a dicembre 2019 ammontavano a 10 milioni. La società di videocomunicazione ha dunque annunciato piani per assumere 500 nuovi ingegneri software nei prossimi due anni, che lavoreranno nelle nuove sedi di Phoenix e Pittsburgh. In questo modo i dipendenti che si occupano di ricerca e sviluppo aumenteranno del 60%. Zoom ha offerto un servizio multiplatforma gratuito più flessibile di altri. In seguito vari fornitori di servizi come Google con Meet, Microsoft con Teams e Cisco con WebEx hanno abbassato la soglia di entrata ai



loro prodotti, mentre contestualmente emergevano problemi di privacy e sicurezza causate dal software di Zoom. In ogni caso il business sembra destinato a proliferare nei mesi a venire.

## Piattaforme social

Dall'inizio dell'emergenza sanitaria, il tempo speso dagli utenti sulle app di Facebook, Instagram, Messenger e WhatsApp, che fanno tutte capo all'azienda di Mark Zuckerberg, è aumentato fino al 70 per cento. Sulle stesse app, il volume totale dei messaggi è aumentato di oltre il 50 per cento. Dati trainati dalle videochiamate, tanto che il gruppo di Menlo Park ha anche lanciato le videochat di gruppo Messenger Rooms. I servizi Google, soprattutto quelli relativi alle comunicazioni, sono aumentati esponenzialmente, con il sistema di videoconferenze dedicato al business Meet che ha raggiunto e superato i due milioni di utenti al giorno.

## Piattaforme di e-training

Con il lockdown per coronavirus molti appassionati di fitness si sono adeguati a praticare attività fisica in casa seguendo video-corsi online, su Youtube o altre piattaforme. Anche in questo settore, molto probabilmente, niente sarà più come prima. Le palestre non saranno più le stesse, si affermerà l'e-training ed è possibile che le società del settore arrivino a proporre un mix di servizi da remoto e in loco. Un dato significativo di questa tendenza? La crescita, in questi mesi, del valore a Wall Street delle azioni di Peloton, startup statunitense del fitness che produce cyclette con un allenatore virtuale e corsi online. A inizio maggio Peloton ha registrato un'accelerazione nelle sottoscrizioni, arrivando a 1



milione di abbonati che pagano 40 dollari al mese per accedere ai contenuti sulle loro attrezzature Peloton. L'azienda offre anche un prodotto digitale per 13 dollari al mese, che consente agli abbonati di accedere ai contenuti Peloton tramite l'app dell'azienda, utilizzando le proprie attrezzature. Come tutte le rivoluzioni, anche questa che sta interessando il mondo del fitness potrà portare a una riduzione di posti di lavoro in determinati ambiti (trainer nelle palestre) ma apre nuovi orizzonti a chi saprà cogliere le molteplici occasioni fornite da questo nuovo modello di business: singoli, aziende che gestiscono palestre, società che producono attrezzature per l'esercizio fisico.

## **Piattaforme di entertainment in streaming**

Nei primi tre mesi dell'anno – complice la pandemia da coronavirus – Netflix ha fatto il pieno di nuovi

abbonati: quasi 16 milioni durante il lockdown, raggiungendo quota 183 milioni di persone su scala globale. Le previsioni pre-Covid19 erano comunque positive, ma la piattaforma di streaming avrebbe dovuto fermarsi a una crescita di 8 milioni. Grazie a questi eccellenti risultati, i ricavi totali si sono attestati a 5,7 miliardi di dollari (con un utile netto a 709,06 milioni). Il titolo di Netflix è salito in Borsa. Il CEO Reed Hastings ha ricordato il “costo in termini di vite umane e posti di lavoro del coronavirus, con decine di milioni di persone che hanno perso l'impiego”, ma ha dovuto ammettere la crescita della sua azienda. La società prevede una crescita ulteriore di 7,5 milioni di abbonati tra aprile e giugno. Tuttavia va sottolineato che sono previsioni estremamente incerte, e che potrebbero risentire della contrazione dei consumi dovuta alla crisi. Inoltre l'exploit di Netflix si accompagna all'ingresso sul mercato di forti competitor: Apple e Disney+ a fine 2019, NBCUniversal e WarnerMedia nel 2020.

## **Piattaforme per il proximity marketing**

Con il lockdown nella Fase 1 del coronavirus abbiamo assistito a un'ascesa dei negozi di vicinato, mentre quelli costretti a chiudere si sono organizzati per le consegne a casa e hanno scoperto i marketplace online. Da marzo, in Italia, sono nate diverse piattaforme locali dedicate al commercio di prossimità, poi a maggio è entrato in campo Supermercato24, annunciandone una propria per i piccoli negozi: panettieri, macellai, ortofrutta potranno mettere online le loro proposte che entreranno nell'offerta della scaleup, oggi più che mai inten-

zionata a diventare leader europeo dell'e-grocery.

Tutto ruota intorno a una parola chiave: marketplace. La marketplace economy, o platform economy, consente agli imprenditori di usare piattaforme cloud-based, app per smartphone e social network per svolgere la loro attività. Non ci sono beni da vendere (quelli sono in capo all' esercente), ma servizi altrui, aggregati in un unico luogo digitale che mette a valore la relazione con i clienti. Con la pandemia è stata significativamente evidenziata l'importanza dei marketplace. La "nuova" economia post-Covid-19 potrebbe giocare (anche) in questo campo.

## Tracing

In varie parti del mondo, e anche in Italia, sono state sviluppate applicazioni e soluzioni per il tracing, il tracciamento dei contagi da coronavirus. Da noi dovrebbe partire a fine mese l'app Immuni. Negli Stati Uniti quello del "tracciatore" sta diventando un lavoro piuttosto richiesto. Secondo un'indagine di NPR, oltre 11mila individui in tutto il Paese sono stati assunti per chiamare al telefono le persone e monitorarne i comportamenti. Un approccio "vecchia scuola", diverso dalle app di tracking sulle quali stanno lavorando Google e Apple. In ogni caso, almeno nei prossimi mesi, le operazioni di tracciamento, sia effettuate attraverso strumenti tecnologici sia in forma più tradizionale, saranno necessarie e frequenti.



## Videogame

Il Decreto Rilancio potrebbe dare slancio all'industria italiana dei videogame. Il testo presentato dal presidente del Consiglio Giuseppe Conte il 13 maggio 2020 prevede l'istituzione di un Fondo presso il ministero dello Sviluppo economico che, partendo da una dotazione di 4 milioni di euro per il 2020, eroghi contributi a fondo perduto a chi concepisce e produce videogiochi.

Da un'indagine effettuata da Aesvi, l'Associazione di categoria (ora li-dea), relativa al mercato software dei videogiochi in Italia nel 2018, la quota di mercato dei videogame prodotti da imprese italiane rappresenta il 3,7% del totale. Eppure il mercato dei videogiochi non conosce limitazioni geografiche o logistiche, essendo largamente basato sulla distribuzione digitale. Inoltre il settore richiede un'ampia gamma di profili professionali altamente specializzati: game designer, programmatori, artisti, de-

signer di interfacce, grafici 3D, grafici 2D, animatori, compositori, ingegneri del suono, tester, traduttori, doppiatori. Da qui il sostegno economico del governo, che potrebbe contribuire ad incrementare l'occupazione nel comparto.

## Virtualizzazione eventi

Nei prossimi mesi, a causa del coronavirus, non potranno tenersi manifestazioni pubbliche quali eventi, fiere, concerti, spettacoli, sfilate di moda, ecc. ecc. Durante le ultime settimane, Virtway ha registrato un aumento del 575% rispetto al mese precedente di richieste da parte di aziende. Cosa fa Virtway? Ha sviluppato una piattaforma tecnologica proprietaria dove è possibile ricreare mondi in 3D che permettono interazione e comunicazioni in tempo reale attraverso l'uso di avatar ed esperienze immersive molto simili a quelle della vita reale.

Pare che numerose aziende si stiano rivolgendo a questa società in cerca una soluzione più personale e coinvolgente con cui organizzare i propri meeting ed eventi online. In particolare l'emergenza Covid-19 potrebbe portare a un tumultuoso sviluppo delle tecnologie di virtualizzazione degli eventi: tecnologie che affondano le radici nella gamification e che, fino a ieri, rientravano in una nicchia per appassionati di 3D e realtà aumentata.

## Micromobilità

Se è vero che il lockdown da coronavirus è stato una mannaia per il mondo della mobilità e dell'automotive, sembra avere maggiori chance di ripartenza quello della micromobilità. Uno degli articoli che potrebbero diventare molto richiesti nei prossimi mesi sono i monopattini elettrici. Il governo, attraverso il Decreto Rilancio, ha previsto un bonus per l'acquisto di questi e altri mezzi della micromobilità, oltre che delle biciclette. Consentendo di evitare il ricorso ai mezzi pubblici, sono utili a prevenire il contagio e a ridurre l'inquinamento. Helbiz, azienda che fornisce monopattini elettrici in sharing, sta scommettendo sull'espansione del business: ha incrementato la flotta in Italia e ha deciso di lanciare il franchising della sua attività anche nelle città di medie dimensioni. Potrebbe essere un'occasione di business nei piccoli centri.

*Luciana Maci, giornalista EconomyUp*

*L'articolo è stato pubblicato sul sito [www.economyup.it](http://www.economyup.it) il 19 maggio 2020*



## 2. COVID-19: UN KIT DI SOPRAVVIVENZA PER LE AZIENDE MANIFATTURIERE



*Da Marco Perona, socio fondatore IQ Consulting e Head of Department at RISE Laboratory una serie di riflessioni utili a comprendere come il manifatturiero può affrontare la Fase 2 dell'emergenza Covid-19, ma non solo*

*Quando potremo ritornare alla normalità? E soprattutto, ci sarà una normalità dopo Covid-19?*

In molti ci stiamo ponendo questa domanda, pensando alla (speriamo) imminente riapertura delle attività produttive, a quali riflessi avrà sull'economia nazionale la pausa forzata, e a quali saranno le ricadute di lungo

termine della pandemia sulle nostre vite, non solo dal punto di vista strettamente sanitario, ma anche, e soprattutto, sociale e relazionale.

Detto che certamente le conseguenze in tutti i sensi sono già – e ancor più saranno – certamente gravi, tutti tranquilli, il pianeta ed il genere umano hanno

superato bel altre prove, e ce la faranno anche questa volta! Presumibilmente questa fase interlocutoria di “*falsa normalità*” (per chi ha la “fortuna” come me di poter lavorare quasi normalmente da casa), oppure di *assoluta anormalità* (per tutti coloro la cui attività lavorativa è bloccata), lascerà progressivamente spazio ad una “fase 2” di ripresa (speriamo, rapida...) che ci accompagnerà fino alla disponibilità di un vaccino, o comunque fino al momento in cui l’umanità si affrancherà dal giogo della pandemia, magari solo perché ha raggiunto la fantomatica “immunità di gregge”.

Secondo le stime dei migliori esperti, entrambe le prospettive (vaccino o immunità di gregge) richiederanno molti mesi, forse anche più di un anno. Detto che oggi come oggi mi

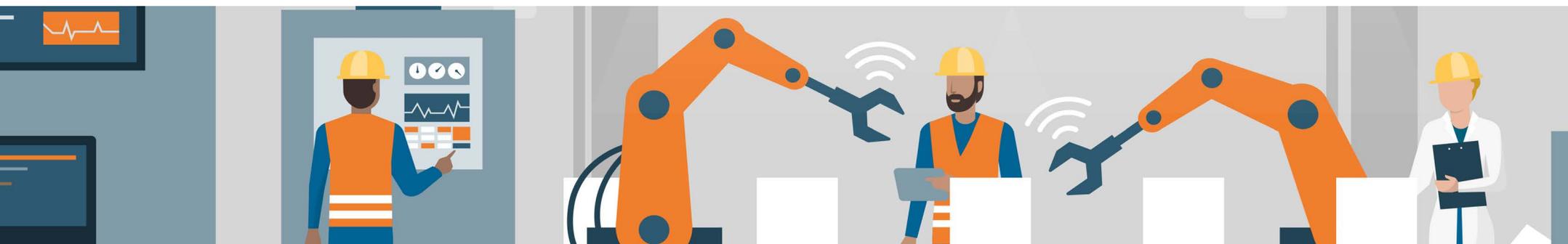
pare che neppure il miglior virologo possa prevedere in modo affidabile come evolverà la pandemia, e neppure il migliore economista possa fare altrettanto anticipandone le conseguenze sul sistema economico, prendiamo questa stima per buona.

## Occorre concentrarsi sulla fase 2

Occorre quindi che ci concentriamo sulla fase 2, la ripresa che seguirà questa batosta. Ecco un breve *survival kit* dedicato alle imprese manifatturiere, sviluppato dal **Laboratorio RISE**, che ho l’onore di dirigere presso l’Università degli Studi di Brescia, insieme con la spin-off **IQ Consulting**, della quale sono socio fondatore e Senior Partner. Poiché men che meno io ed i miei colleghi pensiamo di avere la sfera di cristallo,

preghiamo gli interessati ed i lettori di considerare le note seguenti non come “previsioni”, ma come semplici riflessioni sui possibili effetti che potranno manifestarsi durante tale fase su ciò che conosciamo meglio, ossia le imprese industriali.

Anzi, proprio per evidenziare l’umiltà con cui ci sentiamo di esplicitarle, chiunque ritenga di poterci proporre visioni alternative, più complete o comunque diverse, lo faccia senz’altro, scrivendoci al mio **indirizzo** di posta elettronica. Saremo ben lieti di raccogliere altre idee interessanti ed eventualmente anche di propagarle come sempre facciamo con le idee valide.



## Il social distancing non basta

Dunque, cominciamo: anzitutto, **chi crede che per ritornare nelle fabbriche bastino un po' di metri in più tra un operatore e l'altro, mascherine a proteggere il viso e frequenti lavaggi delle mani, farà bene a ricredersi presto.** Le province di Bergamo e Brescia, che sono state il teatro involontario dei focolai più intensi nel nostro Paese, e che ospitano anche una delle maggiori concentrazioni industriali Italiane, sanno bene che non sarebbe tollerabile una recrudescenza del contagio, che peraltro oggi miete ancora centinaia di vittime al giorno in queste province. Perché la questione non sta nel decidere il giusto bilanciamento tra tutela della salute e tutela dell'economia: dobbiamo anzi rifiutare questa logica, ed affermare forte e chiaro che vogliamo sia una piena ripresa delle attività produttive, sia una piena sicurezza dei lavoratori e della popolazione.

E per ottenere questo duplice risultato **occorre fare molto, molto, molto di più dei semplici interventi preventivi sopra delineati.**

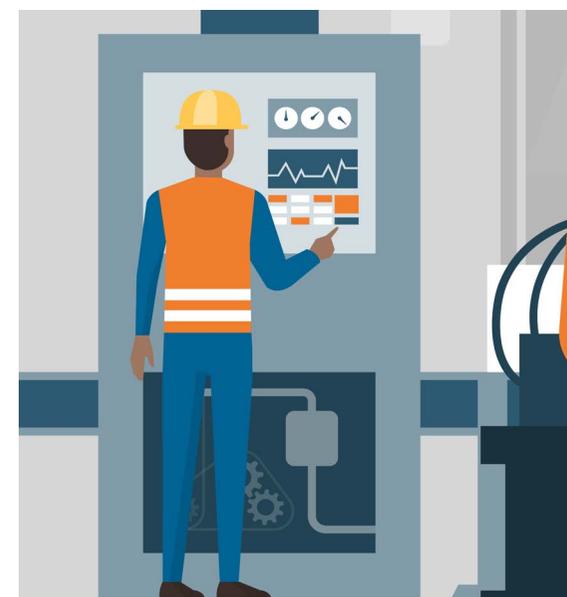
Occorre anzitutto ridisegnare complessivamente l'approccio con cui il sistema sanitario nazionale affronta la pandemia. Gli esempi virtuosi della Corea del Sud e della Germania ci hanno insegnato che gli interventi largamente più efficaci e più economici sono quelli preventivi (test mirati e confinamento rapido dei sospetti), e non quelli repressivi, perché una volta che si sviluppa nel territorio, la pandemia è inarrestabile. Ma non mi vorrei addentrare in questi aspetti, che esulano dalla finalità di questo articolo (e dalle mie competenze).

## Ridisegnare le filiere produttive

Se guardiamo alle imprese, soprattutto alle imprese industriali, comprendiamo che per affrontare efficacemente la pandemia sarà necessario **ridisegnare complessivamente**

**le filiere produttive**, i punti nodali di tali filiere, ossia gli stabilimenti (ed i magazzini), ed infine il modo di lavorare. Il tutto, abilitato da un utilizzo intelligente e mirato delle tecnologie digitali.

Le supply chain verranno ridisegnate, quindi, e diventeranno meno globali e più locali, per garantire maggiore rapidità, e soprattutto visibilità e controllo. Già da tempo al fenomeno dell'off-shoring delle fabbriche verso il Lontano Oriente aveva fatto seguito il re-shoring o quanto meno il near-shoring. Tutti questi fenomeni



subiranno una nuova accelerazione. Sarà necessario perché la “supply chain continuity” sarà essenziale, e filiere corte e con meno passaggi di mano sono nativamente più rapide, trasparenti e prevedibili.

Un esempio convincente di questo argomento è proprio la *shortage* di mascherine protettive, legata a sua volta all’aver spostato tale produzione in paesi del lontano oriente, in cambio di un pugno di spiccioli di risparmio. Ma molte vittime evitabili ci hanno fatto capire, purtroppo, che non sempre il profitto è l’unica motivazione da seguire nel disegno di una catena del valore.

## Perseguire la resilienza

Un secondo motivo che richiederà un ridisegno delle filiere produttive saranno anche i possibili *stop-and-go* della domanda e della produzione legati ad eventuali ricadute dei contagi ed ai conseguenti possibili periodi di *lock-down* (anche solo parziale) che serviranno a tenerli sotto controllo. **Essi richiederanno molto sforzo alle aziende per diventare resilienti, e cioè per restare efficienti ed efficaci nonostante questi continui transitori.**

Molte sono le leve su cui investire per costruire questa proprietà del

sistema produttivo e logistico: anzitutto, dotarsi una superiore capacità previsiva; disporre di alternative produttive o di fornitura attivabili rapidamente; costituire scorte “strategiche” dislocate nei punti giusti, etc. Come si vede, molte di queste leve sono esplicitamente l’opposto di ciò che le imprese hanno fatto negli ultimi decenni, in cui hanno costruito catene del valore estremamente snelle, efficaci ed efficienti, ma anche molto esposte ai rischi di *disruption*.

## Attenzione ai rischi di fornitura

Purtroppo, c’è anche un terzo motivo che ci costringerà a cambiare talvolta anche radicalmente le nostre *supply chain*, ed è il fatto che qualche azienda meno preparata a far fronte a questa crisi sarà costretta a chiudere, nonostante i fortissimi programmi di aiuto messi in campo dai governi nazionali e sovranazionali. E questo obbligherà i loro fornitori a trovare nuovi sbocchi per la produzione, ed



i loro clienti a cercare nuovi fornitori dei medesimi beni. Per fare fronte a questa circostanza suggeriamo di ricorrere a servizi esterni che consentano di valutare il rischio sulla rete di fornitura e di vendita, integrando un buon modello di *credit scoring* con un modello di quantificazione del danno economico generabile. Naturalmente questa tra tutte è la considerazione che ci auguriamo più sinceramente di avere sbagliato.

## Ridisegnare le fabbriche

In secondo luogo, occorrerà **ridisegnare le fabbriche, per favorire l'igiene, mantenere la distanza degli operatori, evitare la propagazione**

**degli agenti patogeni, garantire la disinfezione delle superfici, etc.** Questo non richiederà solo una diversa disposizione dei layout produttivi e logistici, ma certamente spingerà l'automazione (ad esempio tramite *cobots*, i robot collaborativi). Può anche darsi che una delle conseguenze sia la progressiva eliminazione (o quanto meno riduzione) del modello "fordista" delle grandi fabbriche con migliaia di tute blu, **a favore di "minifabbriche" più distribuite sul territorio**, basate ad esempio sulle tecnologie "additive".

**Tutti gli spazi comuni degli stabilimenti dovranno essere sottoposti ad un ridisegno radicale:** dall'ingresso del personale. agli spogliatoi, dalla

## SOLIDARIETÀ, NON SOLO DIGITALE: L'ESEMPIO DI MANTERO E RATTI

In questi giorni molti si è parlato di solidarietà digitale, ovvero l'iniziativa nata da una call to action da parte del ministro dell'Innovazione Paola Pisano, ha come obiettivo la riduzione dell'impatto sociale ed economico delle misure restrittive messe in atto per l'emergenza Coronavirus. Alla solidarietà digitale hanno preso parte molte aziende del mondo digitale, come Amazon, Cisco, Fastweb, Microsoft, Vodafone e anche Gruppo Digital360 cui fa capo questa testata, mettendo a disposizione servizi e soluzioni come piattaforme per smart working, insegnamento a distanza, intrattenimento e informazione.

Nel mondo della produzione qualcuno comincia a parlare di solidarietà di filiera, come hanno fatto in questi giorni Mantero e Ratti, due eccellenze italiane nel mondo del tessile. Le due società hanno infatti annunciato la loro intenzione di collaborare in sinergia per mantenere attiva la produzione di filiera. Concretamente, l'impegno è, in caso di necessità, "a condividere prodotti e materiali, a rendersi back-up produttivo l'una dell'altra secondo i carichi di lavoro, a scambiarsi informazioni e



mensa agli spazi relax, tutto dovrà essere ripensato non nell'ottica di aggregare, ma anzi nell'opposto tentativo di distanziare le persone tra di loro, garantire in maniera semplice, poco costosa ed efficace l'igiene e la disinfestazione delle superfici, etc. E' prevedibile che vadano riconsiderati anche gli impianti di processamento dell'aria, per garantire più ricambi ed un filtraggio maggiormente igienico e garantito. Infine, dovranno credibilmente essere ripensate anche le politiche sulle turnazioni, che nei limiti del possibile dovranno cercare di disaccoppiare l'uno dall'altro i reparti produttivi, anziché di coordinarli e sincronizzarli come avviene oggi.

Questo, anzitutto, per consentire ai lavoratori di entrare nello stabilimento, cambiarsi, ed accedere agli spazi lavorativi e comuni in tempi diversi e scaglionati, senza generare assembramenti. Ma soprattutto, per poter (più) facilmente compartimentare ed isolare un reparto produttivo in caso di emersione di sintomi sospetti, piut-

tosto che doverlo fare con tutta la fabbrica.

## Cambiare il modo di lavorare

Infine, si diceva, sarà necessario cambiare il modo di lavorare. Tutti sappiamo che molte delle riunioni che facciamo ormai quotidianamente attraverso gli applicativi di *teleconferencing* diventati ormai i nostri fedeli compagni di lavoro, non torneranno più ad essere svolte fisicamente. Ci stiamo tutti accorgendo infatti che lavorare da casa ha molti aspetti positivi, tra cui di evitare lunghi trasferimenti, il collega noioso che ci approccia alla macchina del caffè, oppure meeting di lavoro pletorici ed inconcludenti. Farlo in teleconferenza aiuta ad andare all'essenziale, ad essere più diretti, a contenere i tempi morti e ad abbandonare momentaneamente la riunione senza dare nell'occhio. Ma *"smart working"* non è sinonimo

a intraprendere una linea decisionale condivisa a tutela dell'attività produttiva, dell'evasione degli ordini in corso e della salvaguardia dei posti di lavoro". L'aspetto più interessante ed encomiabile di questa iniziativa è che non si limita alle due realtà promotrici. La collaborazione, scrivono le due società in una nota congiunta, è "aperta a tutte le realtà della filiera che vogliono aderire" e "vuole dimostrare che un distretto forte e unito, capace di senso di responsabilità e azioni basate sulla reciproca fiducia, può continuare a garantire risposte pronte e massima qualità di servizio, anche in tempo di crisi, solo attraverso sinergie concrete e una campagna di informazione puntuale e collaborativa".

*Maria Teresa Della Mura, Direttore Internet4Things*



Estratto dell'articolo pubblicato su [www.industry4business.it](http://www.industry4business.it) il 13 marzo 2020, per leggere la versione integrale fotografa il QR code

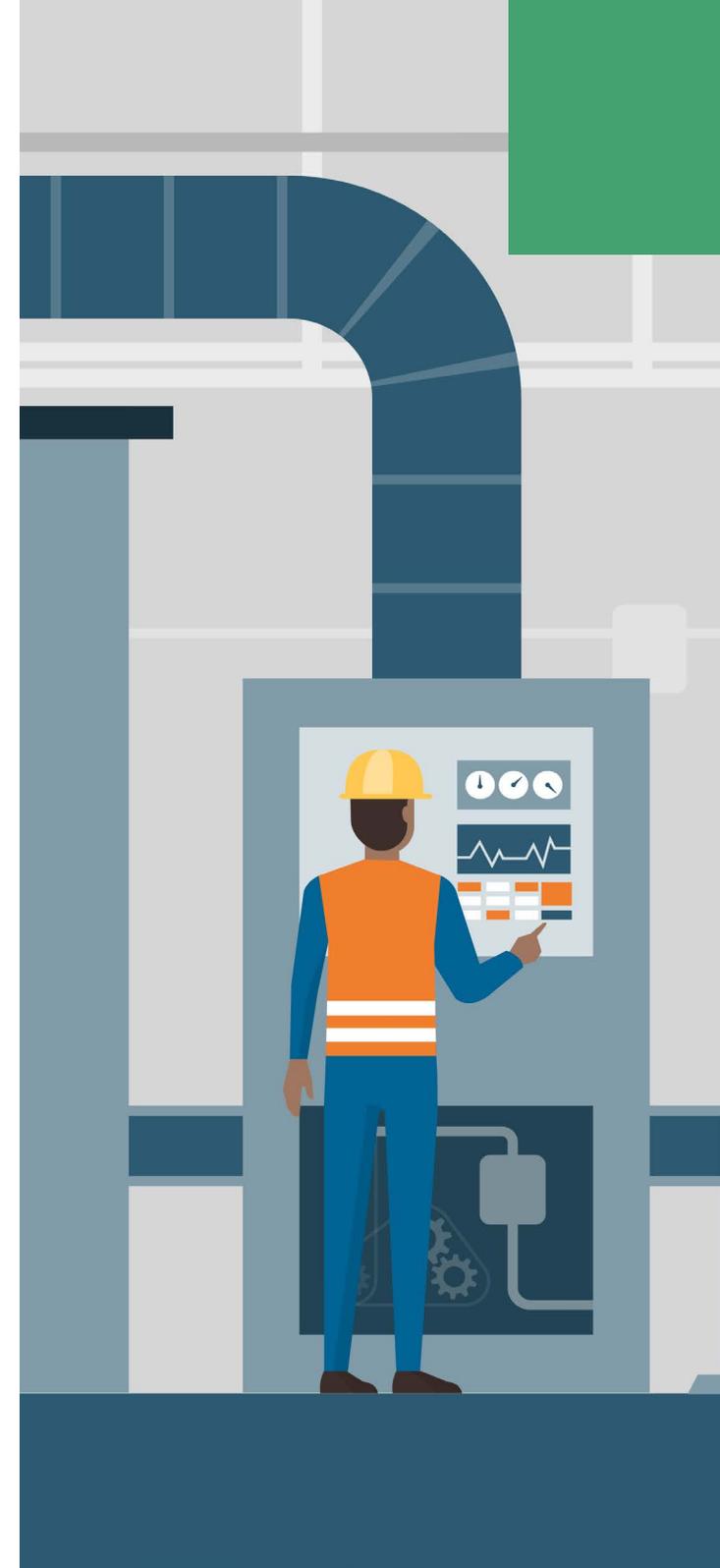
di “lavoro da casa”, implica un radicale ridisegno della struttura organizzativa, dei meccanismi di delega, della propensione alla condivisione ed alla collaborazione, dell'*engagement* nell'organizzazione, etc.

**Questa trasformazione applicata ai white collar la diamo ormai per scontata:** inoltre su tale tema hanno scritto su queste pagine autori ben più autorevoli del sottoscritto. Ma i medesimi concetti sono, almeno in parte, trasferibili al mondo della produzione industriale? E se sì, come? Non ci dobbiamo fare soverchie illusioni, non avremo probabilmente mai lavoratori in tuta blu che potranno svolgere le proprie mansioni mentre sgranocchiano un pacchetto di patate, comodamente adagiati sul divano di casa. Tuttavia investimenti mirati ed intelligenti in specifiche tecnologie digitali consentiranno di ampliare le famiglie professionali che potranno lavorare, almeno in parte, da remoto.

## Il ruolo di Industrial IoT e Mixed Reality

Ad esempio, grazie all'industrial internet of Things sarà possibile remotizzare molte delle attività di ordinaria manutenzione di beni strumentali come impianti e macchinari, il controllo della produzione e della qualità. L'impiego di mixed reality, una tecnologia immersiva che fonde tra di loro la realtà virtuale e aumentata, può abilitare lo svolgimento da remoto anche di interventi complessi come il montaggio, l'installazione e l'avviamento operativo di un impianto produttivo.

Tutte le direttrici di sviluppo sopra richiamate richiedono investimenti, anche rilevanti, per dotarsi delle necessarie tecnologie e competenze. Non sarà facile decidere se qualcuno di questi investimenti farà al caso vostro, né stabilire le corrette priorità e tempistiche di investimento. Ogni

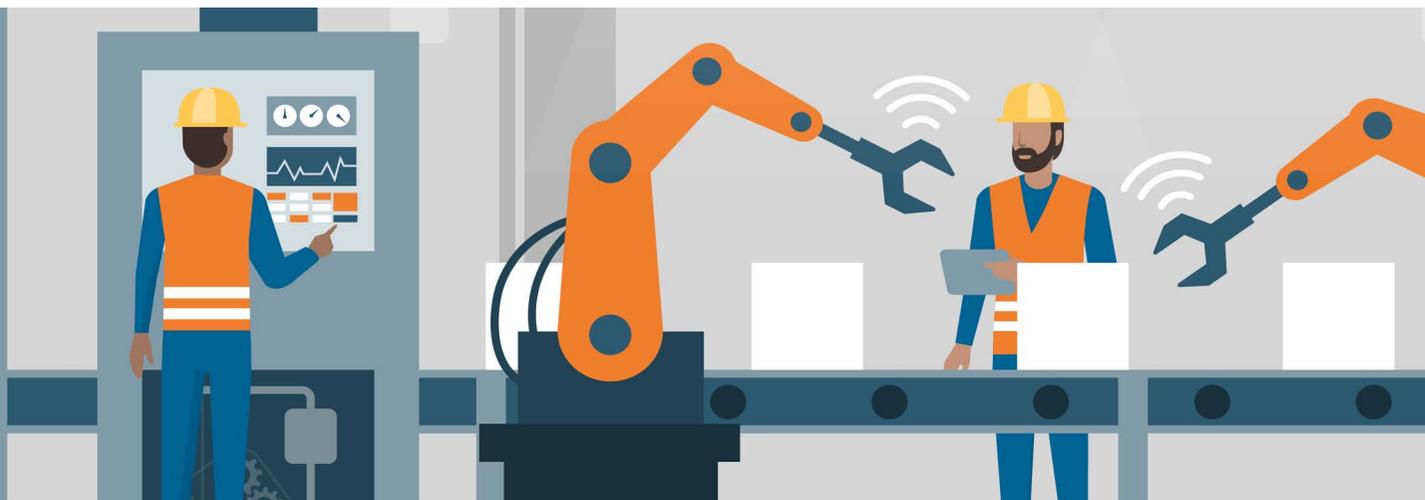


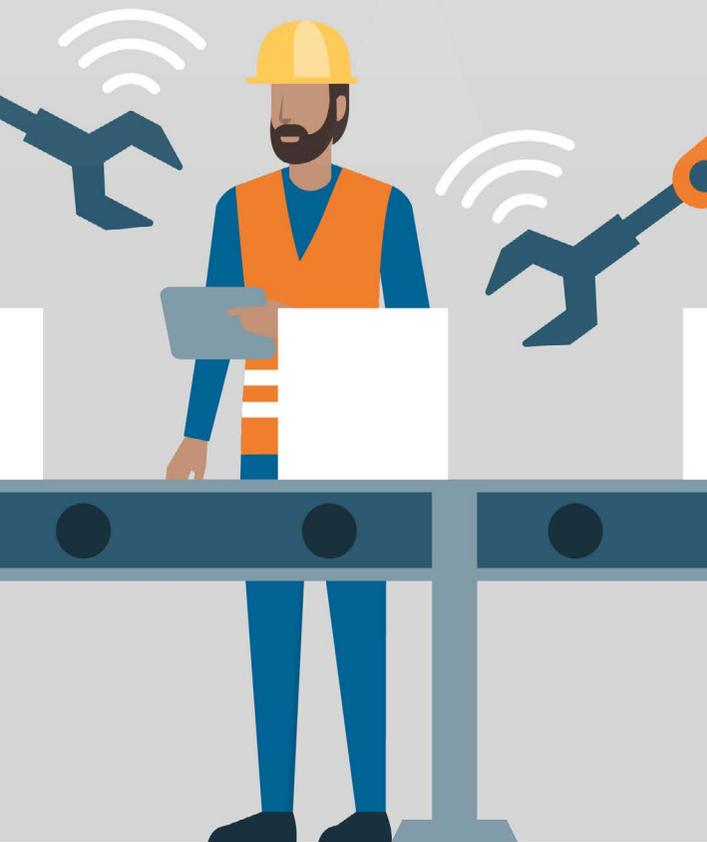
azienda è, entro certi limiti, un caso a sé stante. Molto inoltre, impatteranno le capacità di finanziamento in un periodo in cui si può ipotizzare una generalizzata carenza di liquidità ed una rilevante difficoltà di accedere al credito. Ci auguriamo quindi che il nostro Governo faciliti ed irrobustisca la normativa sul credito di imposta, recentemente inserita nella legge finanziaria per supportare la transizione digitale delle imprese, per consentire anche interventi che vadano in queste direzioni.

Per tutto il resto, il **Laboratorio Rise** insieme alla Spinoff Accademica **IQ Consulting** saranno sempre vicini a tutte le aziende che non si rassegnano alla ineluttabilità della crisi e che vogliono impostare una strategia di attacco e non di difesa, tentare strade nuove, osare ed innovare.

*di Marco Perona, socio fondatore IQ Consulting e Head of Department at RISE Laboratory*

*L'articolo è stato pubblicato il 15 aprile 2020 su [www.internet4things.it](http://www.internet4things.it)*





## 3. GIULIANO NOCI: PER REAGIRE A COVID-19 LE IMPRESE USINO LA TECNOLOGIA

*Abbiamo intervistato Giuliano Noci, Prorettore del Polo territoriale cinese del Politecnico di Milano: come reagiscono le aziende del manifatturiero in Cina, cosa succede in Italia. Le sfide: tecnologia e sourcing, ma bisogna reagire per tutelare il Made In Italy*

In questi giorni di emergenza legata alla diffusione di **Covid-19**, molto si è parlato di come lo **smart working** rappresenti una opportunità per conciliare le esigenze di isolamento, per prevenire ulteriori possibili contagi, e per proseguire le attività lavorative, senza impattare sulla produttività o sulle esigenze di restare in contatto con colleghi, collaboratori, clienti e fornitori. È evidente che questa modalità operativa si adatta a specifici settori,

ambiti e funzioni e non può essere considerata prassi universale. Ci siamo perciò domandati **come stia reagendo il mondo manifatturiero e come la tecnologia possa supportare l'operatività delle imprese**, anche prendendo spunto da quanto sta accadendo nel mercato che prima e più di altri ha dovuto fare i conti con l'epidemia: **la Cina**. Ne abbiamo parlato con **Giuliano Noci, Prorettore del Polo territoriale cinese del Politecnico di Milano**.

## L'importanza delle azioni coordinate

“Sono a contatto con una serie di imprese nelle regioni maggiormente interessate da COVID-19 e purtroppo devo dire che **non c'è stata una azione coordinata**. Per questo stiamo osservando un mix di misure variabili”, ci ha raccontato.

Si va dalle imprese che non hanno preso alcuna misura cautelativa a quelle che si sono barricate, rendendo impossibile l'accesso ai fornitori, a meno di controlli strettissimi, per arrivare alle aziende che hanno addirittura chiuso i battenti.

“Purtroppo ci troviamo di fronte a reazioni scomposte figlie di una comunicazione poco chiara, che ha portato ciascuna realtà ad agire di impulso, interpretando i sentimenti propri o dei propri dipendenti. Soprattutto nelle realtà più piccole, dove è più facile il contatto diretto tra maestranze e imprenditoria, questa vicinanza ha fatto sì che si trovasse una sorta di adattamento al sentire diffuso”.

## In Cina si parte dalla gestione del rischio e dalla sua minimizzazione

Ma c'è qualcosa per cui le nostre aziende possono prendere spunto da ciò che è accaduto in Cina?

Giuliano Noci, che qualche giorno fa intervenendo nella trasmissione televisiva **Sono le Venti** aveva parlato di una ripartenza della manifattura cinese, spiega: “Sul mercato cinese c'è un approccio articolato alla gestione del rischio di contagio e alla **minimizzazione del rischio stesso che ha un impatto pervasivo su tutto il sistema produttivo**”.

In questo scenario, alcune aziende si sono organizzate definendo al loro interno e nei loro processi delle vere e proprie **isole non comunicanti**.

“Questo significa che le persone che operano su un'isola non possono in alcun modo entrare in contatto con le persone che operano in altre isole. Questo fa sì



che, qualora si verifici un contagio, si possa immediatamente capire quale sia l'isola coinvolta, senza impattare sulle altre”.

## Manutenzione remota e assistenza a distanza: si muove anche l'Italia

Ma qualcosa si muove anche in Italia. “Abbiamo casi di imprese che devono effettuare controlli di qualità su impianti anche Oltreoceano e lo hanno fatto da remoto,

utilizzando telecamere e sistemi di collaborazione. È questo il ruolo delle tecnologie. Oggi la cosa viene vista un po' come se si facesse di necessità virtù, ma in prospettiva le imprese possono finalmente rendersi conto che non c'è più solo la tecnologia applicata alla macchina o al processo produttivo, ma che sia arrivato il momento di lavorare diversamente sull'assistenza, sulla manutenzione, sul controllo qualità. E credo che questa sia una piccola implicazione positiva indotta dall'emergenza in atto”.

## Ripensare le strategie di sourcing

L'altra grande sfida, nella visione di Giuliano Noci, è rappresentata dalle strategie di sourcing. “Io credo che per la prima volta cominceremo a renderci conto delle reali implicazioni delle catene di fornitura globali, soprattutto quando cominceremo a percepire gli effetti del calo del trasporto via mare da e per l'Asia. Nel breve termine, questo si riverbererà sugli stockout di fornitura e nel lungo termine si tradurrà in una revisione delle strategie di approvvigionamento”. Secondo Noci la prima diretta conseguenza di quanto sta accadendo sarà una “desinizzazione” della catena di fornitura, ma non sarà facile trovare un'alternativa alla Cina. “La Cina ha costi, maestranze e capacità di gestione logistica che nessun altro ha: per questo credo che sia importante non farsi prendere dall'emozione, perché i rischi ci sono. Il mix cinese non è al momento riproducibile”.



## Amplifon non ha mai smesso di interagire con i clienti grazie al digitale



Clicca qui per vedere il video

Ormai da anni Amplifon ha puntato sul digitale e sul cloud, da un lato per implementare un'infrastruttura agile e flessibile, dall'altro per "vestire" di servizi le proprie soluzioni. Ed è proprio grazie a questa infrastruttura e a questo approccio che l'azienda ha potuto fronteggiare il lockdown. Videointervista di Patrizia Fabbri a Gabriele Chiesa, CIO di Amplifon

## Sostenere il Made in Italy, da subito

L'invito a non farsi prendere dall'emotività per Giuliano Noci non riguarda solo i rapporti con la Cina.

“Le nostre imprese dovranno anche far fronte anche a una inevitabile crisi della domanda. Sarà importante il varo di misure proattive per recuperare la **reputation** del **Made in Italy**, che oggi non è la stessa che c'era un mese fa, ma è altrettanto importante che le nostre imprese non siano passive di fronte a una concorrenza che sta reagendo, ma si muovano proattivamente sul mercato per non perdere posizioni. Non è questo il momento di stare ferme”.

*Maria Teresa Della Mura,  
Direttore Internet4Things*

*L'articolo è stato pubblicato il 6 marzo 2020 su*

*[www.industry4business.it](http://www.industry4business.it)*

## 4. RIPARTIRE DOPO L'EMERGENZA COVID: LA TESTIMONIANZA DI UNA IMPRESA ATTIVA IN CINA

*Il racconto di Ettore Martinelli, Amministratore Delegato di STH (Jiangmen), azienda del gruppo Aalberts NV, con stabilimento produttivo a Jiangmen nella provincia del Guangdong, su come il mondo industriale e manifatturiero cinese si è preparato alla ripresa delle attività*

L'emergenza **Coronavirus** nella **Repubblica Popolare Cinese** prima, in Italia poi e infine a livello mondiale, ha creato una situazione drammatica sotto tutti i punti di vista, prima di tutto dal punto di vista sociale, ma con un impatto diretto, come ben noto anche sulle attività produttive. Nella Repubblica Popolare Cinese a partire da **metà Febbraio** le imprese si sono preparate a gestire l'uscita dall'emergenza. Per capire come ha reagito l'industria della Repubblica

Popolare Cinese abbiamo raccolto la testimonianza di **Ettore Martinelli, Amministratore Delegato di STH (Jiangmen)**, una società manifatturiera del Gruppo Aalberts NV che produce soluzioni termiche e sanitarie per il comfort nel settore dei materiali da costruzione per il residenziale. In particolare, la società guidata da Martinelli produce rubinetteria e componenti per gli impianti termosanitari e il manager conta su un team composto da 210 risorse che progettano, indu-

## Far ripartire il mercato dell'auto con il digitale



Clicca qui per vedere il video

La guida per ripartire dopo la pandemia. Parla Marco Marlia, founder e CEO di MotorK, leader europeo nella digitalizzazione dei processi di vendita nell'automotive. Video intervista a cura di Giovanni Iozzia, Direttore EconomyUp e InsuranceUp

strializzano e producono ogni anno 1 milione di prodotti finiti, con marchi proprietari che vengono distribuiti in Europa. Vogliamo poi aggiungere che il caso **STH, Gruppo Aalberts NV**, è stato identificato dal **team Operations Digital360** insieme al **Laboratorio Rise dell'Università di Brescia**,

nell'ambito della ricerca "Gli impatti del Coronavirus su aziende e Supply Chain". [...]

*Domanda: Il vostro stabilimento è stato chiuso una settimana aggiuntiva rispetto alle 2 settimane previste dal vostro calendario ferie del Capodanno*

*cinese. Quali sono state le difficoltà principali per poter garantire il riavvio?*

Per poter riaprire è stato necessario passare l'audit da parte delle autorità locali. L'audit ha seguito una lista di requisiti che riguardavano 4 aree principali:

- **Procedure per la prevenzione:** procedure ad hoc per garantire la prevenzione del contagio ed il "social distancing" all'interno dello stabilimento; (nota: all'interno del nostro stabilimento ci sono la mensa ed il dormitorio per gli operai non residenti);
- **Dispositivi medici:** Quantità di dispositivi medici a sufficienza per coprire 2 settimane di lavoro;
- **Tracciabilità:** Raccolta preventiva dei dati sugli spostamenti di tutti i dipendenti nei giorni precedenti la riapertura. Questo metodo aveva lo scopo per garantire un'immediata tracciabilità dei contatti in caso di eventuale infezione;
- **Procedure per il primo soccorso:** attuazione di procedure da

## Ariston: grande resilienza grazie alle infrastrutture già adottate



Clicca qui per vedere il video

Giovanni Daconto, Group CIO di Ariston Thermo Group, spiega a Patrizia Fabbri, Direttore di ZeroUno, che la chiave di volta che ha permesso al Gruppo di affrontare serenamente sia il lockdown sia la Fase 2 è stata avere una infrastruttura IT già pronta per adattarsi rapidamente a cambiamenti improvvisi come è stato quello causato dall'emergenza Covid-19.

applicare in caso di isolamento di casi di infezione, in coordinamento con le autorità sanitarie. Ogni azienda era infatti chiamata a definire spazi specifici per il primo isolamento e per le prime cure di eventuali casi di infezione.

Passato l'audit, le difficoltà principali sono state due:

- **Interruzione delle forniture**, accompagnata da una forte incertezza sulle date di consegna;
- **Mancato rientro di parte della forza lavoro**, a seguito della qua-

rantena imposta ai dipendenti provenienti dalle aree più colpite; l'ultimo collega a rientrare sulla base di questa pianificazione è previsto in azienda per il 3 Aprile. Non abbiamo invece avuto difficoltà per le spedizioni via mare, essendo il servizio di trasporto locale al porto sempre attivo.

Alla riapertura abbiamo lavorato su tre aree principali:

- l'informazione,
- la prevenzione
- la mitigazione del rischio. [...]

*Nicola Sacconi, Professore Associato presso il Dipartimento di Ingegneria Industriale e Meccanica dell'Università di Brescia*



Estratto dell'articolo pubblicato su [www.industry4business.it](http://www.industry4business.it) il 20 marzo 2020, per leggere la versione integrale fotografa il QR code

## 5. COVID-19 E PMI: LA BUSINESS CONTINUITY DI POGGIPOLINI

*Distribuzione costante dei DPI, un robot per la sanificazione degli ambienti, un'app per comunicare con i collaboratori, incentivazione allo smart working, termoscanner per regolare gli accessi, wearable per il contact tracing. Si è mossa così l'azienda bolognese per affrontare l'emergenza da Coronavirus*

Massima attenzione alla salvaguardia della salute di tutti i collaboratori, prima ancora della continuità produttiva. E' stata questa la chiave che ha consentito a **Poggipolini**, azienda bolognese attiva nel settore aeronautico e automobilistico, di superare l'emergenza sanitaria provocata dal Covid-19 mantenendo la business continuity da un lato e garantendo la sicurezza dei collaboratori dall'altro. **Michele Poggipolini**, Executive Director di Poggipolini e Presidente

del **Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Emilia** commenta così "La rapidità è stata fondamentale, così come il supporto tecnologico del nostro territorio e quello di Confindustria Emilia. Ma per primi dobbiamo ringraziare tutti i nostri collaboratori".

Ma vediamo nello specifico come si è comportata Poggipolini nei confronti di questa situazione totalmente imprevedibile e come è riuscita a farvi fronte in modo efficiente.

## Marcegaglia: la flessibilità è la chiave di volta per affrontare l'emergenza



Clicca qui per vedere il video

Marcegaglia è un gruppo industriale italiano protagonista europeo e mondiale nella trasformazione dell'acciaio. Marco Campi, Direttore IT di Marcegaglia spiega a Patrizia Fabbri, Direttore di ZeroUno – Digital360, quali sono state le azioni messe in atto affinché la situazione di emergenza avesse il minor impatto possibile.

### Riorganizzare spazi e lavoro

Visto il settore strategico in cui opera, Poggipolini non ha mai interrotto la produzione in questi mesi. Tuttavia, ha da subito attivato lo smart wor-

king per i reparti “non di produzione”. Una realtà già molto familiare a tutti i lavoratori, già abilitati a lavorare da remoto. Come sottolinea il Presidente del Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Emilia, il gruppo aveva investito da tempo nella virtualizza-

zione dei processi produttivi evitando problemi legati alla cyber security aziendale e alla privacy dei lavoratori.

A livello operativo, la Poggipolini ha istituito immediatamente una **task force Anti-Covid19** e procurato tutti i **DPI** necessari, principalmente mascherine, obbligatorie in azienda per tutti i lavoratori, ma anche guanti, occhiali di protezione e gel disinfettanti distribuiti in tutti i reparti. Si è impegnata internamente per sanificare ogni due ore maniglie, monitor, dispositivi touch e ha disciplinato con **cartelli e infografiche** le nuove procedure di sicurezza da seguire in ogni area dell'azienda, dalla produzione agli uffici e dal magazzino alla logistica.

Inoltre, gli **uffici** sono stati **riorganizzati** per rispettare la distanza di sicurezza di almeno due metri e i flussi di personale contingentati per non creare assembramenti come un unico accesso, il divieto di uso di spogliatoi e mensa,

## Resilienza al lockdown: il caso Danieli & C. Officine Meccaniche



Clicca qui per  
vedere il video

In questo video l'esempio virtuoso di Danieli & C. Officine Meccaniche che non si è fatta cogliere impreparata dal lockdown assumendo un atteggiamento proattivo fin dalla fine di febbraio. Fondamentali sono stati però il percorso di innovazione già intrapreso in ottica hybrid e SD-WAN e il contributo del fattore umano.

ingressi e uscite scaglionate e tur-  
nazione; vietati anche tutti i meeting  
traslandoli sulla piattaforma virtuale  
di collaborazione. Recentemente,  
insieme ad un'azienda fornitrice di  
AGV (Automated Guided Vehicle) sta

testando un sistema di sanificazio-  
ne automatico, un robot autonomo  
che ha chiamato **Robocop** e che al  
termine del secondo turno lavorativo  
si attiva e sanifica le superfici grazie  
all'impiego di lampade UV.

## Un'app per comunicare

Da fine marzo, la Poggipolini ha ini-  
ziato ad adottare un protocollo di si-  
curezza autonomo e interno specifico  
per il Covid-19 costantemente aggiorn-  
ato anche avvalendosi di consulenze  
esterne. In collaborazione con una  
start up di Bologna, è stata realizzata  
in 10 giorni una app, **ONE TEAM** per  
comunicare a tutti, in tempo reale,  
informazioni utili come il Protocollo  
di Sicurezza interna, l'invio dei mo-  
delli di autocertificazione, la pro-  
grammazione delle sanificazioni  
straordinarie periodiche e le infor-  
mazioni rilevanti come video per  
spiegare l'utilizzo corretto delle  
mascherine. Presente anche una  
chat interna che consente ad ogni  
utente di contattare direttamente  
l'ufficio personale e l'amministra-  
tore delegato. Il prossimo passo  
è adattarla di modo da sfruttarla  
con gli esterni per gestire le visite  
in piena sicurezza.

Da termocamere e termoscanner, a test sierologici e wearable

Oltre all'app, si sono installate telecamere termografiche automatiche per verificare la **temperatura** durante gli accessi dei dipendenti e con un'altra start up, è stato messo a punto un altro tipo di termoscanner con monitor integrato per rilevare sia la temperatura che l'**utilizzo delle mascherine** per autorizzare gli accessi ai fornitori, clienti e collaboratori esterni dagli ingressi principali di ogni stabilimento.

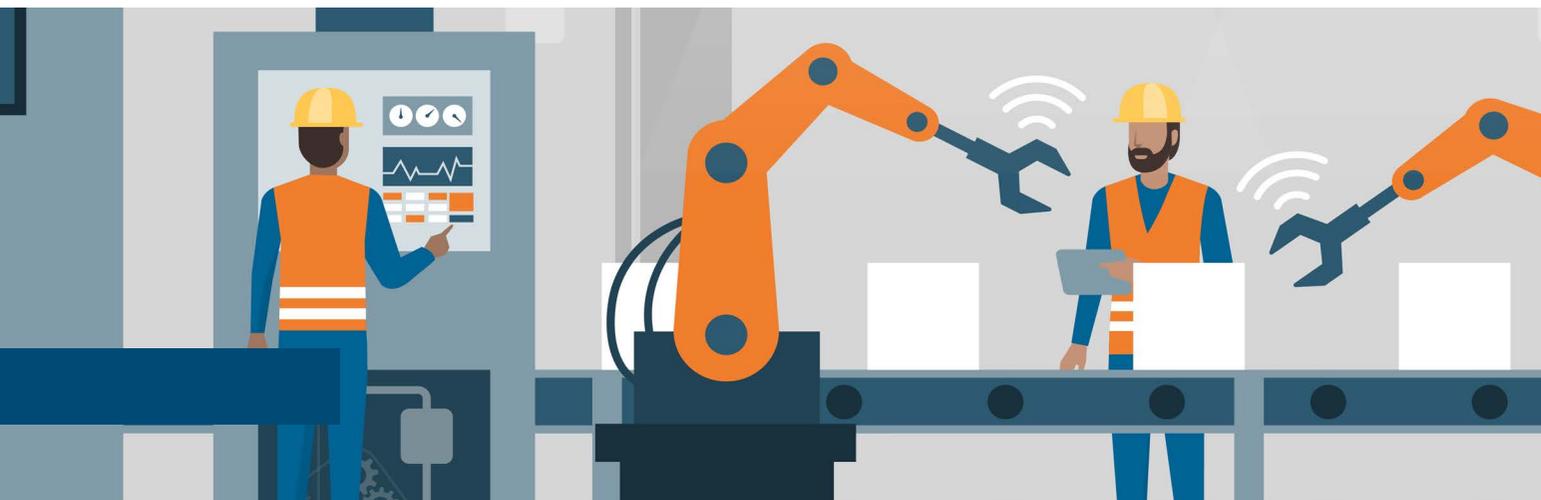
Con il medico aziendale, la Poggipolini ha avviato i test sierologici endovenosi e ha chiesto che il proprio

laboratorio di analisi venga approvato dalla Regione Emilia-Romagna per poterli fare a tutti i lavoratori attivi ogni due settimane. Infine, insieme ad una start up di Bologna, sta lavorando ad una soluzione di **localizzazione del personale interno** che prevede l'uso di wearable come braccialetti, per poter tracciare, nel caso si dovesse manifestare un caso positivo, tutti i contatti avuti nelle ultime due settimane. Il braccialetto vibra nel caso non venga rispettata la distanza di sicurezza. Primo test previsto entro fine maggio.

*Claudia Costa, giornalista di Internet4things*



Estratto dell'articolo pubblicato su [www.internet4things.it](http://www.internet4things.it) il 3 giugno 2020, per leggere la versione integrale fotografa il QR code





## 6. SICUREZZA AGROALIMENTARE E COVID-19: IL CASO GRECIA – GRANA PADANO

*L'analisi di Filippo Maria Renga, Direttore dell'Osservatorio Smart Agrifood, Direttore Scientifico di AgriFood.tech, sulla richiesta della Grecia di una "certificazione virus free" per il formaggio e sull'importanza di accelerare sull'innovazione digitale per l'agrifood*

Siamo tutti rimasti sorpresi nei giorni scorsi dalla richiesta arrivata dalla Grecia di ottenere una certificazione "virus free" per una partita di **Grana Padano** in arrivo da **Cremona**. Al di là della situazione contingente, subito risolta dai dirigenti del caseificio cooperativo **Fattorie Cremona** che ha provveduto a fornire tutta la documentazione richiesta, ci sono tre grandi temi che questa richiesta, del tutto arbitraria e per fortuna isolata, pone all'attenzione della

comunità **agroalimentare**.

Un primo tema è doverosamente legato all'impatto del Coronavirus sulla catena agroalimentare. E su questo primo punto dobbiamo subito richiamarci all'**EFSA (European Food Safety Authority)** che sul proprio ufficiale dichiara che "L'EFSA non è attualmente coinvolta nella risposta al nuovo focolaio di coronavirus in Cina poiché il cibo non è stato identificato come probabile fonte o via di

## L'impatto dell'emergenza Coronavirus sulla filiera agroalimentare e le prospettive per il futuro



Clicca qui per vedere il video

L'emergenza covid-19 e il lockdown delle attività sociali imprenditoriali stanno avendo un fortissimo impatto su molte industrie. Il settore agroalimentare, si trova nella condizione di garantire la continuità della produzione e di garantire nello stesso tempo condizioni di sicurezza per tutti gli operatori grazie all'innovazione digitale. Video intervista di Mauro Bellini, Direttore di Agrifood.Tech a Filippo Maria Renga, Direttore Osservatorio Smart Agrifood.

*trasmissione del virus*" sia a fonti attribuite alla **Commissione Europea** e riportate da un lancio dell'Ansa nella quale si dice "Non ci sono evidenze di un pericolo di trasmissione del coronavirus tramite alimenti". Da

leggere le prese di posizione di **Confagricoltura**, del **Consorzio Grana Padano**, del **Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali** nel servizio **Sicurezza alimentare: non serve un bollino "coronavirus free"**

Un secondo tema di **protezione del Made in Italy** in generale, a fronte di situazioni in cui in modo legittimo o strumentale si possono verificare situazioni che penalizzano i prodotti italiani. Non solo per le ben note frodi che fanno leva sull'italian sounding, ma anche per affrontare situazioni di emergenza.

Un terzo tema di **accelerazione dell'innovazione digitale** per il sistema **agroalimentare** a livello di sistema paese in modo che, come alcune aziende stanno già facendo, si possa garantire l'**identità** e la **storia precisa** di ogni singola unità di prodotto. Il tutto, non solo per le aziende più virtuose, più sensibili e più disponibili a investire, ma anche per il **sistema agroalimentare italiano nel suo complesso**.

Partendo dal caso "Grecia – Grana Padano" abbiamo voluto capire il ruolo sempre più importante che può svolgere il digitale con **Filip-**

**po Maria Renga** nella duplice veste di **Direttore dell'Osservatorio Smart Agrifood** e di **Allevatore socio del Caseificio Cooperativo Fattorie Cremona** direttamente coinvolto in questa richiesta di informazioni arrivata dalla Grecia.

*Qual è la tua posizione come imprenditore in merito al tema del rischio coronavirus associato ai prodotti agroalimentari, ricordando, come già abbiamo fatto, le posizioni di Commissione Europea ed Efsa?*

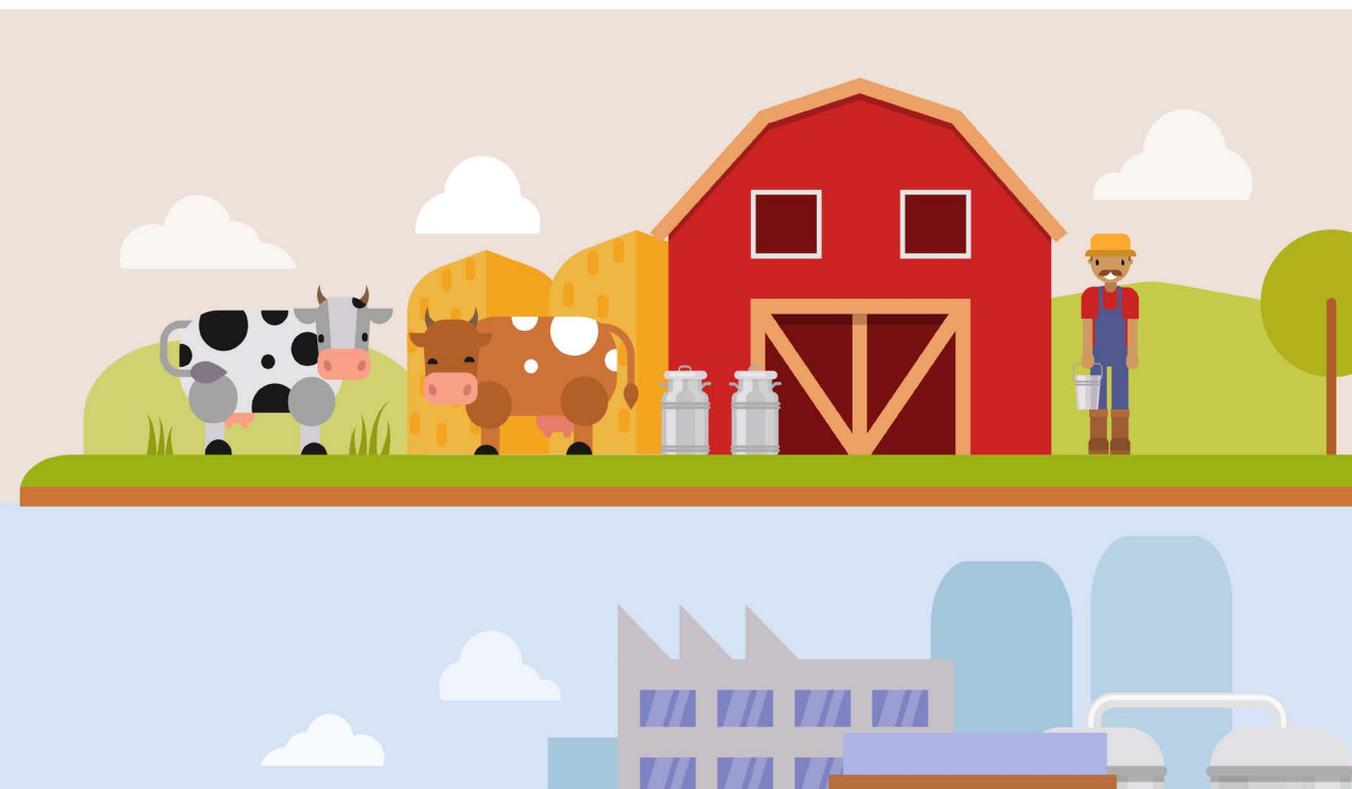
Non sono un esperto, ma tutte le fonti, unanimemente escludono categoricamente questa possibilità. Le imprese e le organizzazioni di tutti i paesi dovrebbero prima di tutto fare riferimento alle indicazioni scientifiche che arrivano dalle istituzioni preposte. Qualsiasi iniziativa che non sia basata su pronunciamenti o indicazioni scientifiche rischia solo di creare confusione o di prestarsi a facili strumentalizzazioni.

*Come hai vissuto, come allevatore socio del caseificio cooperativo Fattorie Cremona, questa richiesta?*

L'ho vissuta indirettamente. Inizialmente c'era preoccupazione perché questa richiesta ha creato un senso di incertezza diffusa, per un certo periodo è sembrato quasi uno scherzo. Possiamo dire che è stata una ulteriore conseguenza dell'allarmismo collegato a questa situazione, cui purtroppo chiaro che l'Italia si è fatta trovare impreparata.

*A parte la Grecia, ritenete che la situazione Coronavirus abbia aumentato la sensibilità dei consumatori sui temi della sicurezza alimentare?*

Non sembra particolarmente. Dobbiamo dire che sulla sicurezza alimentare c'è una crescita di attenzione a prescindere da questa emergenza e serve alimentare questa domanda di informazioni e di conoscenza sui prodotti con iniziative strutturali. L'e-



mergenza e la crescita culturale sui temi della sicurezza alimentare sono due fatti indipendenti. Guardandolo in senso positivo, questa esperienza dimostra che il nostro sistema di prodotti a denominazione di origine protetta è in grado di rispondere tempestivamente a questi problemi.

*Com'è a tuo avviso la situazione dell'agroalimentare alla luce di questa emergenza Coronavirus?*

Il settore agroalimentare è stato influenzato più dal panico che si è generato che dagli effettivi collegamenti diretti con questo virus. Alcuni effetti si vedono comunque e sono rilevanti: i controlli alle dogane sono aumentati e per questo ci sono clienti esteri che ricevono minori quantità di prodotto o con ritardi.

Va detto che per fortuna questa situazione non sta penalizzando la domanda dei prodotti. Al contrario, purtroppo, settori come turismo, trasporti, ristorazione e locali pubblici stanno invece subendo conseguenze

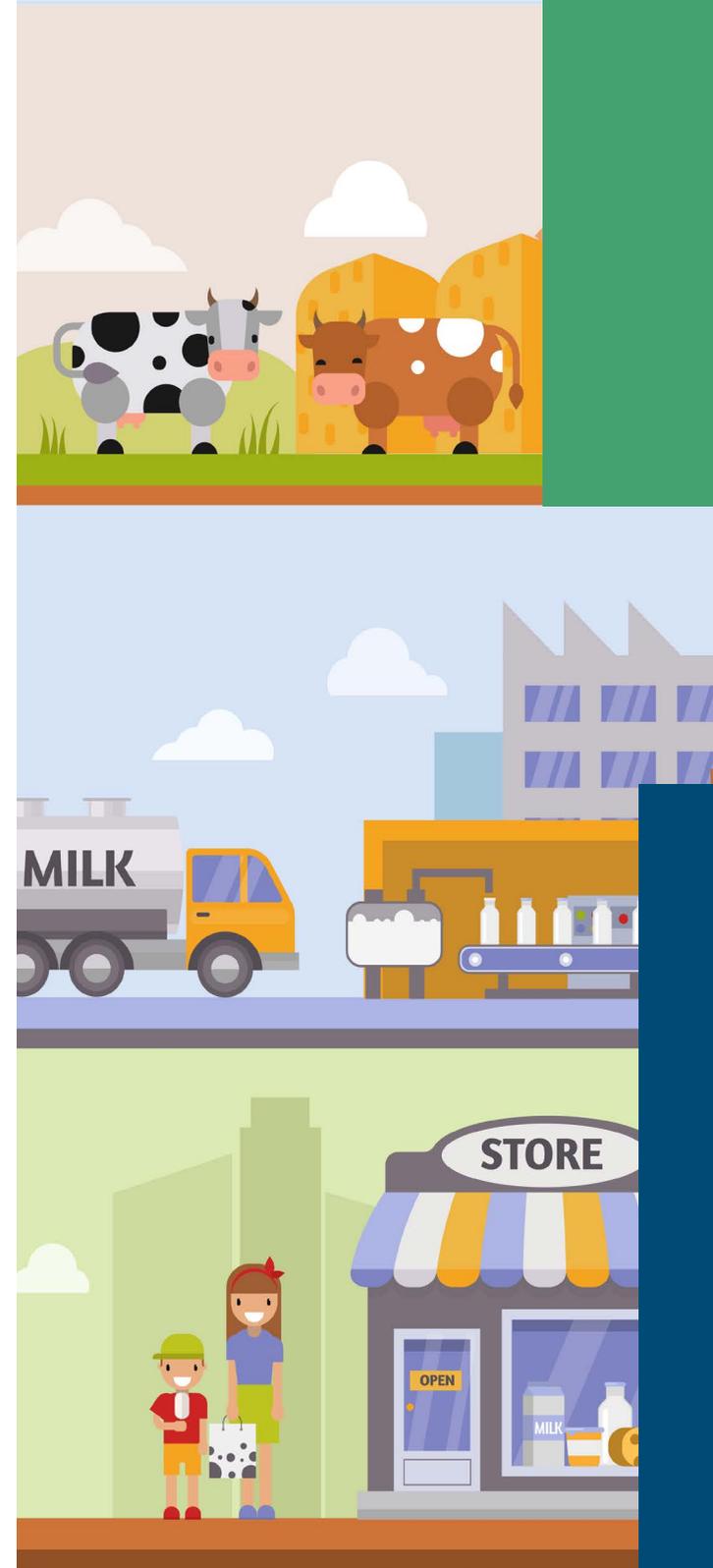
molto forti.

Voglio poi aggiungere che il mondo agricolo è abituato a gestire le emergenze ed è abituato a rimboccarsi le maniche. È altrettanto vero, nello stesso tempo, che se questa situazione dovesse perdurare per molto tempo sarebbe difficile prevederne le conseguenze.

*Nella tua veste di Direttore dell'Osservatorio Smart Agrifood che impatto può avere sul mercato una richiesta come questa?*

Può generare una maggiore attenzione a tutte le forme di innovazione che consentono di aumentare i livelli di garanzia e di certificazione dei prodotti. La tecnologia digitale ha dimostrato in tanti ambiti che consente maggiore trasparenza; pensiamo ad esempio a cosa ci può insegnare e ai vantaggi che sono arrivati dal mondo dei pagamenti digitali.

*Più nello specifico, che ruolo può svolgere il digitale per fornire maggiori ga-*



*ranzie ai consumatori sulla sicurezza alimentare?*

Oltre ai temi della già citata trasparenza, possiamo aggiungere due altri effetti positivi:

- maggiore certezza delle informazioni;
- maggiore velocità nel reperire le informazioni che servono, quando servono. E questo aspetto, come appare evidente, è estremamente importante nei casi di emergenza.

*La tracciabilità di filiera con la blockchain può essere un modo per evitare problemi che possono danneggiare l'immagine di un prodotto?*

La **blockchain** è una tecnologia potente, che in alcuni ambiti consente di aumentare notevolmente le garanzie a difesa di un prodotto. Questa tecnologia, associata ad altre tecnologie digitali, come l'**Internet of Things**, può certamente portare una svolta significativa nella garanzia del **Made in Italy**, e non solo nel mondo agroalimentare. Allo stesso tempo sono fermamente convinto che alle innovazioni tecnologiche devono essere associata anche una corretta innovazione e progettazione dei processi di certificazione.

*Non credi che sia quanto mai necessario una strategia e un'azione comune per proteggere il Made in Italy da*

*questi rischi?*

Assolutamente sì, soprattutto perché il mercato globale crea sfide sempre nuove ed il cambiamento non si affronta da soli. E probabilmente l'azione comune più importante deve essere svolta a livello Europeo.

*Mauro Bellini, Direttore Agrifood.tech*

*L'articolo è stato pubblicato il 1° marzo 2020 sulla testata [www.agrifood.tech](http://www.agrifood.tech)*





**ENERGY**

## 7. COME DUE MESI DI EMERGENZA COVID-19 HANNO CAMBIATO IL MONDO DELL'ENERGIA

*Il lockdown ha comportato, come previsto, un calo della domanda elettrica e un crollo dei prezzi. Le fonti fossili per il momento sono le più colpite, ma anche le rinnovabili possono accusare delle conseguenze nel breve termine*

**Circa un mese fa avevamo provato a tratteggiare le conseguenze dell'emergenza Covid-19 sul mondo dell'energia.** In questo arco temporale, ovviamente, sono successe tante cose che ci aiutano a comprendere meglio in che direzione sta andando questo settore così importante per la nostra economia e società. In particolare, in questo mese, è intervenuto il quasi completo lockdown delle attività produttive valutate come

non essenziali, secondo quanto stabilito dal **Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (DPCM) del 22 marzo 2020**. Ovviamente tra le attività produttive che non sono state sospese, l'allegato 1 indica anche la "fornitura di energia elettrica, gas, vapore ed energia elettrica" e, di conseguenza, tutte le attività funzionali ad assicurare la continuità di tale fornitura. È evidente, però, che nonostante l'essenzialità della

produzione energetica, i consumi della stessa ne sono profondamente influenzati: vero è che milioni di persone sono ora confinate nelle loro case, con un maggiore ricorso all'elettricità per lo **smart working** e per usufruire dei servizi in streaming di intrattenimento e di e-commerce. Ma poiché buona parte delle industrie (tra cui alcune decisamente energivore come **siderurgia, metallurgia e attività estrattive**) e delle attività commerciali sono in questo momento chiuse, il fabbisogno energetico è fortemente diminuito rispetto all'epoca pre lockdown.

## L'impatto su prezzi e volumi dell'energia

Secondo le stime della **Iea, l'Agenzia internazionale dell'energia**, nella maggior parte delle economie che hanno adottato forti misure di confinamento in risposta al coronavirus domanda di elettricità è diminuita di circa il 15%, in gran parte a causa delle fabbriche e delle imprese che hanno interrotto le proprie operazioni. In Italia, secondo i dati messi a disposizione dal gestore della rete elettrica nazionale, **Terna**, nella settimana compresa tra il 28 marzo e il 3 aprile si è assistito a un calo della domanda del 21,4% rispetto allo stesso periodo del 2019, particolarmente accentuato nelle regioni industriali del Nord del Paese. Il calo ha provocato una netta riduzione del prezzo del kWh

## IL FUTURO DELL'EFFICIENZA ENERGETICA POST COVID-19

Come si evolverà il mondo dell'efficienza energetica di fronte alle sfide poste dal Covid-19? Se n'è parlato in occasione del VI ESCo Tech Forum organizzato da Assoesco, una delle principali associazioni di categoria del mondo ESCO (Energy saving company). Come ha messo in evidenza Vittorio Cossarini, presidente di Assoesco, emergenza sanitaria a parte, il mondo dell'efficienza energetica è estremamente diverso rispetto a 15 anni fa, quando cioè fu fondata Assoesco. Il tema della decarbonizzazione del mondo energia si è infatti pienamente imposto a livello europeo e italiano, favorendo anche una maggiore attenzione verso l'efficienza energetica che, sino a non molti anni fa, era considerata un po' come il parente povero delle

fonti rinnovabili. Oltre alla decarbonizzazione, la diffusione dell'efficienza energetica passa però un'altra grande rivoluzione, quella della digitalizzazione: la diminuzione dei consumi ha come presupposto una esatta misura e da una profonda conoscenza degli stessi, così da poter mettere in atto le apposite strategie di efficientamento. E la conoscenza oggi non può passare che dalle moderne tecnologie informatiche e digitali, che permettono di monitorare i flussi del fabbisogno energetico. L'Unione Europea, nei suoi programmi e nei suoi documenti ufficiali in materia, riconosce l'importanza della digitalizzazione che, invece, ha evidenziato Cossarini, sembra essere uscita dai radar italiani, con poco sostegno da parte della normativa in materia, a parte Industria 4.0.

alla Borsa elettrica, **di circa il 20% rispetto al livello pre emergenza**: come mette in evidenza un report di **Osborne Clarke**, ad esempio, questa discesa dei prezzi rappresenta una forte criticità rilevante per tutti gli operatori del settore (**ovvero le utility energetiche**) che hanno acquistato energia a prezzi pre-emergenza e che oggi si trovano a doverla ricollocare a prezzi inferiori a quelli d'acquisto se non addirittura, nella peggiore delle ipotesi, a non riuscire a venderla tutta, a causa della forte contrazione della domanda. A questo problema si aggiunge il tema dell'incremento della morosità dei clienti finali, a causa delle difficoltà economiche che non hanno tardato a manifestarsi: le associazioni di categoria hanno rilevato, sulla base di comunicazioni dei propri associati, un incremento delle morosità compreso tra il **20% al 40%**, non limitato peraltro a clienti domestici ma relativa anche ai clienti industriali.

## Cosa cambia per le fonti fossili

Il calo della domanda energetica coinvolge in Italia tutte le fonti di energia, ma indubbiamente in questo frangente le **energie rinnovabili** sembrano essere più competitive delle centrali alimentate da fonti fossili sui mercati dell'elettricità. Tanto che, non soltanto nel nostro Paese, la quota di elettricità coperta dalle energie rinnovabili sulla domanda complessiva è cre-

## IL RUOLO DELLA DIGITALIZZAZIONE

Eppure, come ha ribadito Massimo Pagani, membro del Comitato Tecnico Digitalizzazione AssoESCo, le tecnologie digitali sono oggi pienamente riutilizzabili e potrebbero giocare un ruolo fondamentale in un'ottica di economia circolare, ma si fa spesso fatica ad adottarla concretamente nelle aziende. La digitalizzazione, in particolare, oltre ai numeri sui consumi, può fornire preziose indicazioni sui prezzi, rendendo possibile un'evoluzione in senso smart dei mercati energetici. Non basta però produrre dati digitali, anzi

averne troppi può anche provocare una impossibilità di gestione, ad esempio sotto il profilo della sicurezza. Ecco perché un ambito cruciale, anche per il settore energetico, è quello dei Big Data, che offre opportunità enormi di migliorare la comprensione dei cambiamenti sociali, delle vulnerabilità sul territorio, e di sviluppare soluzioni sostenibili. Oltre agli aspetti tecnologici, occorrerà in futuro prestare maggiore attenzione anche alla cura del contesto e del significato sociale degli stessi, oggi molto spesso trascurato.

sciuta in misura significativa. Al contrario, i produttori globali del **petrolio e del gas** si trovano ad affrontare una situazione senza precedenti: la domanda sta crollando a causa dell'impatto del coronavirus mentre l'offerta, già sovrabbondante, sta aumentando in modo significativo, con una conseguente riduzione dei prezzi. È chiaro, dunque, che gli investitori di tutto il mondo, che già stavano dirottando parte delle proprie risorse sulle fonti pulite, a causa della accresciuta imprevedibilità dei rendimenti degli investimenti negli idrocarburi potrebbero ora essere sempre più tentati dalle energie rinnovabili, perlomeno nel lungo termine.

## I problemi nel breve termine per le rinnovabili

Per quanto riguarda il breve termine, ovvero per tutta la durata del lockdown e oltre, la situazione però non è certo rosea per gli operatori della filiera delle rinnovabili. Al momento, i cantieri per la realizzazione di nuovi impianti sono sostanzialmente fermi, mentre invece è ammessa l'**attività di manutenzione**. Secondo un'indagine condotta dall'associazione di categoria **Italia Solare** sulla filiera del fotovoltaico tra l'11 e il 13 marzo (quindi prima del lockdown completo), il 74% degli operatori ha registrato un calo degli ordini dall'inizio della crisi, con una riduzione che va

## EFFICIENZA ENERGETICA AL CENTRO DEL RILANCIO DEL SISTEMA PAESE

Inoltre in materia di efficienza energetica, ha evidenziato Sebastiano Toffaletti – Secretary General – European Digital SME Alliance, manca in Italia una strategia di lungo termine, che vada al di là delle iniziative estemporanee messe in cantiere, come ad esempio il bonus al 110%. Piuttosto, l'evoluzione dell'efficienza energetica dipende dalla evoluzione equilibrata e dalla messa a sistema di quattro fattori: tecnologia, finanza, comportamenti e regime regolatorio. Indubbiamente le prospettive di breve e medio termine non sono rosee: il combinato del Covid-19 e della confusione normativa sta rallentando il quadro economico complessivo.

Eppure, secondo Assoesco l'efficienza energetica può e deve diventare parte fondamentale della strategia per rinvigorire economia del nostro paese. Il messaggio finale del Forum di Assoesco è che le ESCo e gli operatori dell'efficienza energetica possono affiancare imprese, società e istituzioni affinché la liquidità venga ben investita e il cammino di decarbonizzazione intrapreso dall'Europa diventi una leva di crescita economica e di rilancio.

*Gianluigi Torriani, giornalista EnergyUp.tech  
L'articolo è stato pubblicato il 29 maggio 2020  
su [www.energyup.tech](http://www.energyup.tech)*

dal 10 al 30% per il 40% degli intervistati, e c'è addirittura un 10,6 % che ha registrato una diminuzione tra il 70 e l'80%. Anche sull'arco temporale dei prossimi 4 mesi lo scenario non è roseo; 2 intervistati su 5 prevedono un calo di oltre il 50 per cento degli ordini prima dell'estate. Il punto, come mette in evidenza il già citato report di Osborne Clarke, è che la situazione che si verrà a creare a livello europeo e mondiale nella fase post emergenziale potrebbe riflettersi sui tempi di sviluppo di nuovi progetti. In particolare, sul piano nazionale un primo effetto dell'attuale situazione potrebbe essere, ad esempio, il ritardo nell'avvio o nella conclusione di tutti i procedimenti autorizzativi, specie nel caso in cui le conferenze di servizi tra pubbliche amministrazioni (**attraverso le quali passa necessariamente l'autorizzazione di tutti i progetti di medie/grandi dimensioni**) non potessero svolgersi a distanza. Un'incognita è poi rappresentata dalla situazione di chiusura delle frontiere

tra gli Stati colpiti dalla pandemia e dalla conseguente riduzione delle importazioni transfrontaliere, che potrebbe determinare un ritardo nell'approvvigionamento delle componenti tecnologiche necessarie per la costruzione degli impianti (come ad esempio i pannelli fotovoltaici, in buona parte d'importazione asiatica).e, di conseguenza, posticipare la loro entrata in esercizio

## Il ruolo delle misure di stimolo

Più in generale, la situazione di recessione economica che sta accompagnando l'emergenza sanitaria, potrebbe scoraggiare nel breve termine imprese e utenti dall'investimento nelle fonti pulite, che presenta comunque tempi di ritorno dall'investimento di alcuni anni. A fare la differenza potranno essere i pacchetti di stimolo economico dei governi: se queste misure favoriranno esplicitamente

l'adozione delle energie rinnovabili e la transizione energetica, allora il comparto potrebbe riprendersi rapidamente, contribuendo in maniera importante alla crescita del Pil e dell'occupazione. Per questo motivo, avverte Irena (**agenzia internazionale delle energie rinnovabili**) serviranno **obiettivi a lungo termine chiari**, combinati con investimenti pubblici mirati e incentivi di mercato adeguati.

*Gialuigi Torriani, giornalista EnergyUp.tech*

*L'articolo è stato pubblicato il 10 aprile 2020 su [www.energyup.tech](http://www.energyup.tech)*



## 8. FASE 2: VIA LIBERA ALLA LOGISTICA 4.0. L'EMERGENZA ACCELERA L'INNOVAZIONE DIGITALE

*L'emergenza sanitaria di questi ultimi mesi ha portato ad accelerare i progetti di innovazione del comparto dei servizi logistici. Spazio, quindi, ad automazione e digitalizzazione pervasiva in uno scenario di Logistica 4.0 dove a prevalere è la gestione end-to-end dei processi. L'intervista a Damiano Frosi, Direttore dell'Osservatorio Contract Logistics del Politecnico di Milano*

La logistica affronta la Fase 2 dopo un periodo davvero forsennato, che ha fatto riflettere le aziende del comparto sull'assoluta necessità di dotarsi di strumenti e tecnologie digitali, ridisegnando l'offerta di servizi verso una vera e propria Logistica 4.0. Un mercato importante ma atomizzato: con un **giro d'affari di circa 110 miliardi di euro nel 2019**, pesa per il 7% del PIL e vede la presenza di circa 80mila aziende di cui 50mila uniper-

sonali, i cosiddetti "padroncini".

Molte aziende del comparto, specie quelle di piccole dimensioni, finora hanno sfruttato le leve della riduzione dei costi per restare sul mercato. Un approccio che ormai è diventato insostenibile. Le esigenze di distanziamento sociale e sanificazione massiccia impongono al settore di ripensare completamente l'approccio di business.

## La nuova mobilità dopo il coronavirus



Clicca qui per vedere il video

Il CEO di Telepass, Gabriele Benedetto, racconta il nuovo scenario: servizi pubblici in crisi e nuove soluzioni per la micromobilità come biciclette elettriche, monopattini, Green e Clean saranno le parole d'ordine. Intervista a cura di Giovanni Iozzia, Direttore EconomyUp e InsuranceUp, NetworkDigital360.

Ne abbiamo parlato con **Damiano Frosi, Direttore dell'Osservatorio Contract Logistics del Politecnico di Milano** al quale abbiamo chiesto di capire meglio cos'è la Logistica 4.0 e perché si candida a diventare il modello di ripresa vincente. “Partiamo

dalla situazione odierna – ci spiega Frosi –. I costi dei servizi logistici sono aumentati negli ultimi tre mesi. I fattori che hanno determinato questo rincaro sono diversi. Anzitutto, l'assenteismo della forza lavoro. Non si tratta di un'accezione negativa,

badate bene. Ma con molte persone contagiate o comunque in quarantena, quindi impossibilitate a recarsi sul posto di lavoro, diverse aziende hanno avuto difficoltà a evadere gli ordini. Nelle zone ai confini tra Lombardia ed Emilia Romagna si sono registrati picchi di assenze del 40%. I magazzini erano spesso congestionati di merce, con code di camion ai centri distributivi perché non c'erano abbastanza magazzinieri a scaricare”.

Un tema rilevante per tutto il comparto della Logistica, poi, è stata la **minore produttività**, a causa delle misure di distanziamento sociale con le quali bisognerà fare i conti anche nella Fase 2. “Sulla base delle numerose interviste che abbiamo realizzato in queste settimane, **la produttività si è ridotta in media tra il 20 e il 30%** e questa situazione sembra destinata a durare anche nei prossimi mesi. A contribuire all'aumento dei costi c'è anche il fatto che è saltato completamente il bilancia-

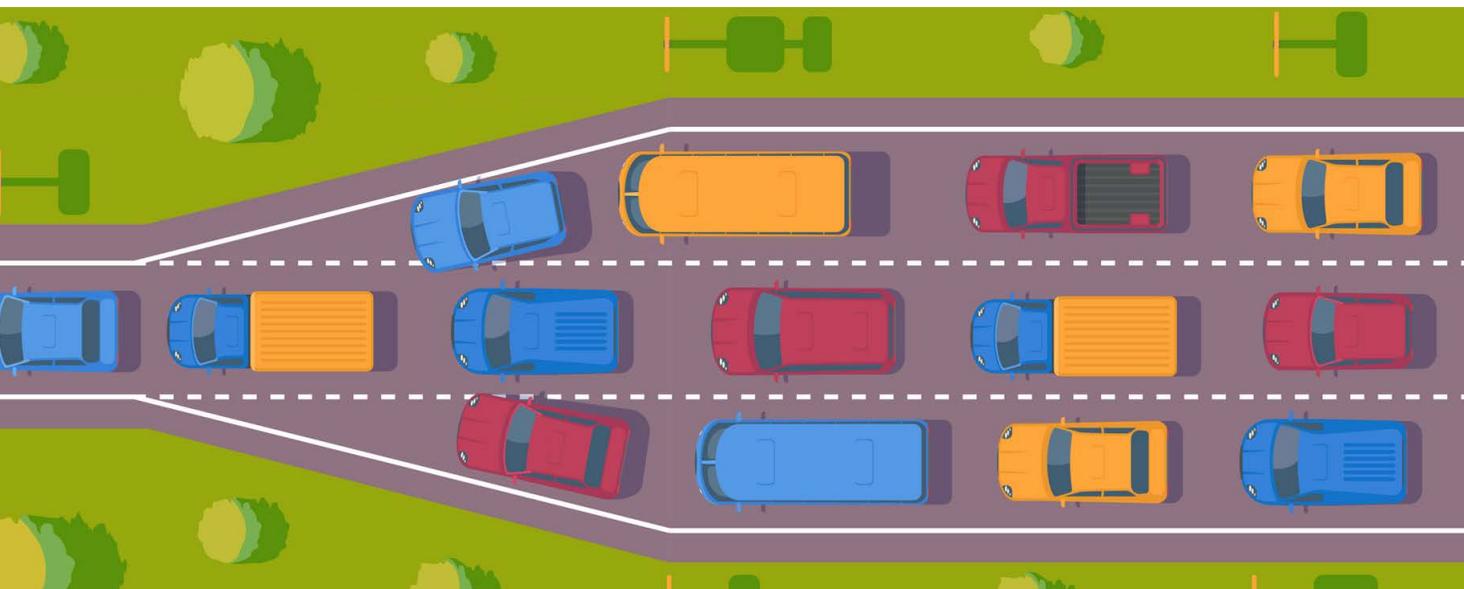
mento dei flussi. Cosa significa questo? Significa che la distribuzione e il trasporto merci funzionano perché chi fa una consegna in una località ha quasi sempre la garanzia di fare a carico pieno anche il ritorno. Con alcuni settori chiave chiusi come l'automotive, questo principio è saltato e chi faceva una consegna spesso tornava indietro con il camion vuoto". Insomma, una serie di concause che hanno fatto lievitare i costi dei servizi logistici anche per quei settori, come il farmaceutico e il food, che pure non risentono dell'attuale crisi economica. "Abbiamo riscontrato in alcuni casi un **incremento del 20% dei costi della logistica, a fronte di**

**flussi generalmente in calo.** C'è molta preoccupazione, dunque, visto che le imprese del comparto operano con utili medi del 3-4%, ma se i costi aumentano del 20%

## Il boom dell'eCommerce

Un modello di costi che cambia completamente, dunque, come la configurazione stessa dei network logistici, stravolti dal boom dell'eCommerce che ha caratterizzato la Fase 1. I dati Istat rilevano una **crescita del 20,7% nel solo mese di marzo**, mentre Netcomm Forum stima che ci siano **oltre 2 milioni di nuovi con-**

**sumatori online dall'inizio dell'anno**, un aumento deciso rispetto allo stesso periodo del 2019, quando la crescita si era attestata a 700mila nuove unità. Numeri che hanno permesso alla logistica B2C di compensare solo in parte la perdita di fatturato del B2B. "Il sistema ha reagito bene a questa impennata di consegne attraverso il ricorso al lavoro in somministrazione e soprattutto attuando nuove forme di collaborazione verticale, tra fornitore e cliente di servizi logistici, e orizzontale, tra competitor". In generale, ha prevalso l'ottica del problem solving e chi aveva disponibilità di personale e spazio sui camion in eccedenza lo condivideva con i suoi concorrenti. Questo è stato possibile anche grazie al fatto che alcuni tool online che facilitano l'incontro tra domanda e offerta di servizi logistici – come Timocom, Sixfold o Freighton – hanno messo a disposizione gratuitamente i propri servizi durante queste settimane difficili.



## Logistica 4.0 e Fase 2: la parola d'ordine è digitalizzare

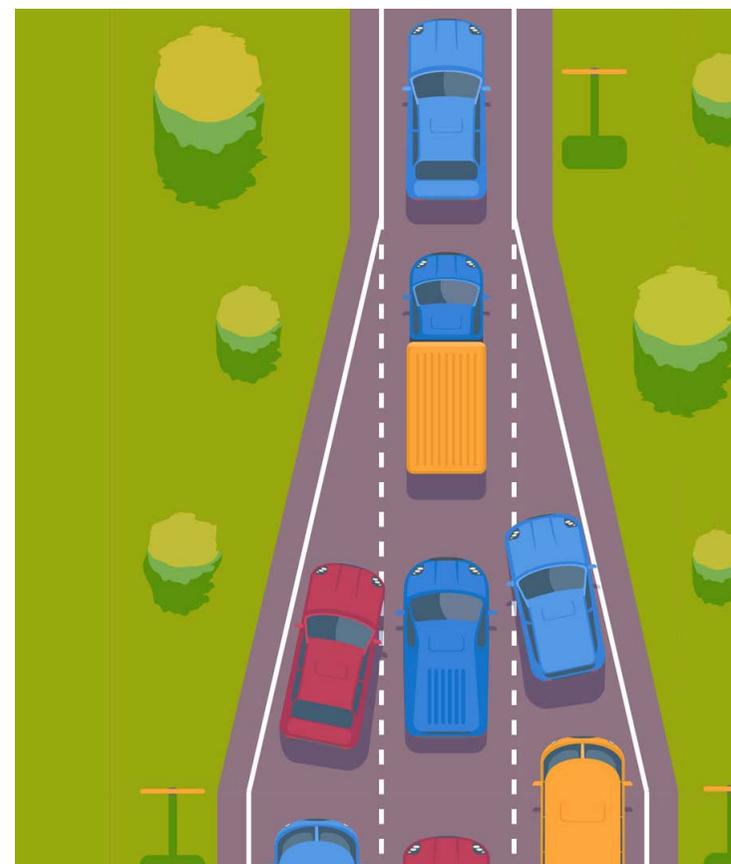
Le aziende che hanno già digitalizzato in parte i processi di trasporto e stoccaggio hanno avuto meno difficoltà a proseguire nella propria attività, in questa Fase 2 della Logistica. “Chi aveva già smaterializzato il documento di trasporto, per esempio, ha continuato a lavorare in sicurezza. Per gli altri, invece, c'è il problema che il DDT cartaceo è un potenziale veicolo di contagio. La conseguenza è che alcune aziende hanno dovuto posizionare una cassetta della posta al di fuori del magazzino per consentire lo scambio dei documenti tra gli spedizionieri e gli operatori interni. Nelle realtà che utilizzano i **visibility software e le control tower**, ovvero quei sistemi che permettono di condividere le informazioni sul fornitore e la merce in viaggio, banalmente si è potuto lavorare senza problemi

in Smart Working. Le aziende che erano abituate a lavorare con software on premise o addirittura con processi ancora in prevalenza cartacei si sono trovate da un giorno all'altro a non poter più operare. Le realtà che hanno spostato la **pianificazione dei mezzi in cloud**, invece, hanno continuato a gestire le flotte normalmente anche durante il lockdown”.

## Quale futuro per la logistica in Italia

Per il futuro possiamo, quindi, pensare a una rivoluzione targata Logistica 4.0 anche in Italia? “Al netto dell'emergenza, durante la quale le aziende si sono arrangiate come potevano, mi aspetto un **boom dei progetti di digitalizzazione della logistica e dei trasporti**. Progetti votati allo Smart Working, destinato a diventare una prassi consolidata anche in questo settore. Ma anche iniziative di **gestione digitale del workflow documentale**, oltre

a soluzioni evolute e robotizzate di automazione del magazzino”. Per sostenere queste iniziative, però, servono investimenti e volumi sufficienti, quindi dovrà anche ridefinirsi l'offerta di servizi logistici. “Potremmo assistere a una progressiva concentrazione del mercato – mette in guardia Frosi –. Gli operatori più piccoli si specializzeranno o si aggregheranno oppure verranno assorbiti dalle realtà di grandi dimensioni”.

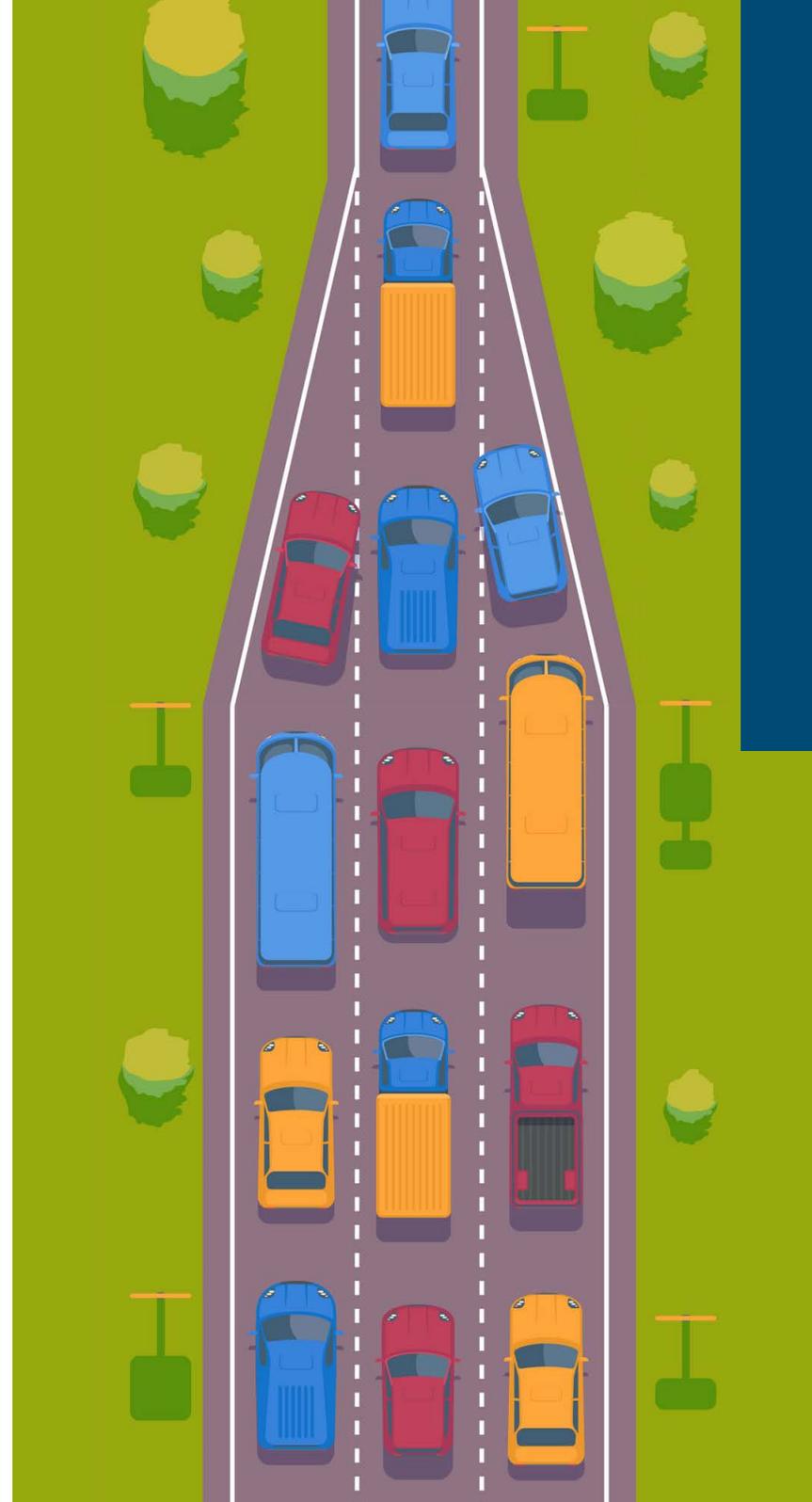


## Le nuove competenze della Logistica 4.0

Per gestire la nuova era della logistica servono, poi, nuovi modelli organizzativi e soprattutto nuove competenze. Il Covid-19 ha accelerato la necessità di investire nelle tecnologie digitali, che diventano il vero valore aggiunto dell'offerta di servizi logistici sempre più integrati, sincronizzati e ottimizzati. I cambiamenti che stanno investendo il comparto avranno un impatto fondamentale sui ruoli e le competenze dei fornitori di servizi di logistica, che iniziano a cercare profili come Innovation Manager e Digital Transformation Manager, esperti di Big Data Analytics e Intelligenza Artificiale. “Le tecnologie e le competenze digitali – conclude Frosi – saranno il fulcro della logistica del futuro. Uno scenario che vede la diffusione delle soluzioni che assicurano una **visibilità completa su tutta la supply chain**, un **trasport planning efficace**, l'**ottimizzazione dello spazio in magazzino**, la **gestione automatizzata della movimentazione merce**. Una Logistica 4.0 in cui aumenteranno le collaborazioni trasversali tra diverse filiere e in cui si ridurranno le attività di stoccaggio e movimentazione in favore della gestione completa dei flussi di merce”.

*Annalisa Casali, giornalista Digital4Executive*

*L'articolo è stato pubblicato il 20 maggio 2020 su [www.digital4.biz](http://www.digital4.biz)*



# NETWORK **DIGITAL** 360

Network Digital360 è il più grande network in Italia di testate e portali B2b dedicati ai temi della Trasformazione Digitale e dell'Innovazione Imprenditoriale, con oltre 50 fra portali, canali e newsletter.

Ha la missione di diffondere la cultura digitale e imprenditoriale nelle imprese e pubbliche amministrazioni italiane e di fornire a tutti i decisori che devono valutare investimenti tecnologici informazioni aggiornate e approfondite.

Il Network è parte integrante di Digital360HUB, il polo di Demand Generation di Digital360, che mette a disposizione delle tech company un'ampia gamma di servizi di comunicazione, storytelling, pr, content marketing, marketing automation, inbound marketing, lead generation, eventi e webinar.

VIA COPERNICO, 38

20125 - MILANO

TEL. 02 92852785

MAIL: [MARKETING@DIGITAL4.BIZ](mailto:MARKETING@DIGITAL4.BIZ)

©ICT & Strategy

