



**Il futuro dell'acciaio
non è più quello di una volta.**

REPORT workshop **innovA**

mercoledì 11 aprile 2018 Villa Fenaroli // via Giuseppe Mazzini, 14 - Rezzato (Brescia)

Dalle materie prime al prodotto finito

Premessa di G.F. Tosini e Sintesi finale di L. Dall'Angelo

Discussant: A. Marini, C. Mapelli, G.F. Tosini

PREMESSA

Le tendenze di fondo che stanno cambiando il mercato dell'acciaio e la filiera sottostante sono molteplici.

Dal lato della domanda i cambiamenti più significativi sono:

- 1) il rallentamento del tasso di crescita del consumo mondiale di acciaio imputabile al fatto che il Paese (la Cina) che per vent'anni ha fatto da traino sta decelerando e nessun altro Paese nei prossimi anni avrà la stessa forza e velocità di crescita;
- 2) la diminuzione dell'intensità di impiego dell'acciaio nella produzione di beni di consumo e di investimento, a causa dell'utilizzo di materiali sostitutivi e del minor peso dei nuovi tipi di acciaio richiesti dagli utilizzatori finali.

Dal lato dell'offerta il trend più rilevante è l'eccedenza di capacità produttiva, che spinge i Paesi che si trovano in questa situazione a trovare mercati dove riversare la produzione in eccesso.

Da qui l'aumento delle esportazioni, in parte effettuato con pratiche commerciali sleali (dumping) a cui si accompagnano azioni di contrasto da parte dei Paesi minacciati con politiche commerciali difensive (dazi antidumping), in alcuni casi al limite delle regole internazionali sul libero scambio (ad esempio i dazi statunitensi sulle importazioni di acciaio).

Un altro trend evidente dal lato dell'offerta è la **crescente concentrazione della produzione** conseguente alle acquisizioni di imprese da parte dei grandi player mondiali dell'acciaio, finalizzate a:

- 1) conseguire maggiori economie di scala, per quanto riguarda la produzione di acciai comuni, economie di scopo e di differenziazione, per quanto concerne gli acciai speciali;
- 2) aumentare le quote nei mercati già serviti o a penetrare nei nuovi mercati dei Paesi emergenti.

Queste tendenze, sia dal lato della domanda che dell'offerta, e le conseguenze derivanti dalla crescente attenzione alle problematiche ambientali e dall'introduzione dei principi dell'economia circolare, hanno, ed avranno ancor di più nei prossimi anni, impatti rilevanti su tutta la filiera dell'acciaio.

A monte, l'aspetto più critico, almeno per il prossimo decennio, è rappresentato dalla **scarsità di rottame** utilizzato nel processo produttivo dalle cosiddette "acciaierie elettriche" basate sull'impiego del forno elettrico ad arco per la rifusione del rottame. Queste ultime soppiantano gradualmente le acciaierie basate sulla fusione del minerale di ferro con utilizzo di carbon coke, in quanto tale processo, considerati anche gli impatti ambientali, è sempre più costoso e quindi gli altoforni "piccoli" sono sempre meno competitivi. Inoltre è sempre pressante l'esigenza di avere impianti

più semplici da gestire, sia in termini di produttività che di tipologia di prodotto.

Per quanto riguarda la parte centrale della filiera, ovvero la produzione di acciaio e le lavorazioni successive, gli aspetti più critici riguardano: una migliore efficienza nell'utilizzo dell'energia e delle materie prime; una maggiore flessibilità e adattabilità degli impianti all'uso di materiali di carico di vario tipo (minerale, ghisa, rottame e preridotto); la riduzione dei costi di impianto, anche attraverso l'impiego di unità produttive di minori dimensioni e produttività unitaria; una maggiore flessibilità nella capacità produttiva degli impianti.

Per quanto riguarda la parte più a valle della filiera, nei prossimi anni si assisterà ad un consolidamento della struttura attuale attraverso una riduzione del numero di operatori e l'affermazione delle piattaforme digitali, che diventeranno il canale dominante nella distribuzione dell'acciaio. Le piattaforme digitali consentono infatti una maggiore trasparenza e una maggior efficienza della fornitura, con tempi di consegna più brevi e riduzione delle scorte.

Esse permettono inoltre di collegare tutti gli attori della filiera, dalla fase di progettazione fino alla produzione e al riciclaggio dei prodotti finiti, sconvolgendo i sistemi commerciali e operativi attuali e cambiando i confini tra il business delle acciaierie e quello dei centri servizi e di distribuzione dell'acciaio.

SINTESI FINALE

La parola chiave (almeno la più gettonata delle parole chiave) del gruppo di lavoro "Dalle materie prime al prodotto finito" è stata "**piattaforma**". Ognuno dei partecipanti l'ha modulata sulle necessità del ragionamento che ha sviluppato. Ma l'elemento che tutti hanno individuato è quello di una partecipazione condivisa, di un nuovo approccio al mercato e, dunque, alla produzione e alla disponibilità di materia prima. Una partecipazione che la digitalizzazione in atto non solo rende possibile, ma impone. Ma quali sono le piattaforme più gettonate, quelle sulle quali si potrebbe davvero pensare di investire (le start up per inventarle, la filiera per implementarle) per ottenere dei vantaggi destinati a tutta la filiera, vantaggi di quella che siderweb definisce da tempo la collaborazione competitiva?

1) **Piattaforma di innovazione.** La prima piattaforma, quella di riferimento, è culturale. Non ci sono alternative: solo facendo cultura dell'innovazione, che diventa (o che è) cultura dell'impresa, è possibile capire che cosa sta accadendo ed è possibile operare per non farsi sorprendere. In questa chiave, è stato detto a più riprese, innovA potrebbe diventare una piattaforma. Fisica, attraverso il momento fieristico che si terrà a settembre, ma anche digitale attraverso la realizzazione di una rete di incontro, che renda possibile lo scambio di opinioni e di innovazione. Che cioè possa mostrare quanto di nuovo sta arrivando sul mercato.

2) **Piattaforma dell'energia.** La gestione ottimale dell'energia è, e lo sarà sempre di più in futuro, vitale per il "sistema acciaio". Lo sarà dal punto di vista economico, perché il miglioramento della gestione della produzione con l'ottimizzazione dell'impiego di energia diventerà centrale per il conto economico. Ma gestire l'energia significa mettere a disposizione della comunità parte di quel surplus che si genera e che rischia di andare disperso o addirittura sprecato. Valutare e attivare la possibilità di dirottare verso l'esterno – in forma di calore o di raffrescamento – l'energia del ciclo produttivo è essenziale per arrivare a quella economia circolare che ha nella sostenibilità il suo perno. Quanto poi di positivo derivi anche in chiave di immagine da una operazione siffatta è facile da immaginare.

3) **Piattaforma delle materie prime.** Il rottame è la miniera d'oro dell'acciaieria 4.0. Conoscerne i flussi, verificarne la disponibilità, capirne la qualità è essenziale per una produzione efficiente e di qualità. La possibilità di condividere una serie di informazione sulla materia prima potrebbe davvero fare la differenza.



**Il futuro dell'acciaio
non è più quello di una volta.**

4) **Piattaforma di dati.** Se i dati sono il petrolio del futuro, la loro analisi e la decrittazione delle informazioni che da essi derivano è vitale, per non morire schiacciati da una valanga di informazioni senza direzione. Qui, è stato detto dai partecipanti, c'è una duplice possibilità (non in alternativa). Ci sono alcuni dati che possono essere condivisi (o gestiti insieme), altri dati che invece sono di stretta competenza dell'azienda. In questa direzione la possibilità di realizzare due piattaforme potrebbe essere vincente.

5) **Piattaforma della distribuzione.** Se, come tutti hanno riconosciuto, la digitalizzazione metterà al centro il mercato cambiando i pesi e la creazione del valore lungo la filiera, la possibilità di "far girare meno materiale, facendo girare più business" è un tema che tutti stanno provando ad immaginare. Anche perché c'è il rischio che operatori planetari come Amazon o i grandi marketplace come Alibaba possano arrivare, bloccare il mercato e trasformare gli attuali protagonisti in semplici comparse.

6) **Piattaforma delle conoscenze o del capitale umano.** C'è un altro tema che ha tagliato in modo trasversale tutti gli interventi: è quello del capitale umano e della sua formazione. Avere a disposizione le persone formate e qualificate per una specifica area è vitale per l'azienda e per la filiera. Da questo punto di vista la creazione di una relazione stretta e privilegiata con la scuola e con le agenzie formative è fondamentale. Una relazione che diventa politica nella sua parte più alta.

7) **La piattaforma delle relazioni.** Creare relazioni è fondamentale, sia dentro la filiera sia fuori dalla filiera. L'interlocuzione con la politica serve per determinare il perimetro di azione, normare il fare impresa, alleggerire le norme che rappresentano un freno. Ma, è stato detto, l'apparato normativo se intelligente e costruito in modo saggio può rappresentare un importante volano di sviluppo del settore, in chiave di materiali e di utilizzo.

TEMI, SUGGERIMENTI, SLOGAN PER INNOVA

- Catalizzatore dell'innovazione nella siderurgia italiana
- Un polo innovativo che evangelizza la filiera (e oltre)
- Apriamo le aziende e investiamo nelle persone
- Nel digitale c'è molto di più, impariamo ad usarlo
- Unirsi intorno a idee nuove per risolvere vecchi problemi
- Apertura è aprirsi al cambiamento
- Portiamo le scuole e sponsorizziamo una cultura tecnica
- Una piattaforma fatta per la filiera
- Innovazione per la creazione di valore
- Toccare con mano la digital transformation
- Riordinare i ruoli nella filiera
- Già accade al di là di noi
- Cultura e supply chain il futuro dell'acciaio adesso
- Cercare e creare innovazione, utilizzare l'innovazione per innovare
- Stimolatore per la PA