



**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)

Il mercato del futuro, come cambia la catena del valore

Premessa di M.L. Venuta e sintesi finale di S. Ferrari

Discussant: M.L. Venuta, A. Fornasini, A. Vivenzi

PREMESSA

Non c'è innovazione senza sostenibilità ambientale e integrata.

Questo concetto è implicito nel paradigma dell'economia circolare che sta guidando i cambiamenti del sistema di produzione e di consumo in Europa. È in atto un processo veloce di cambiamento che richiede all'apparato industriale di svolgere il ruolo chiave di protagonista non solo attraverso il sistema di efficientamento energetico dei processi produttivi, ma anche con l'introduzione di materiali e lo sviluppo di nuovi prodotti che, a fine vita, possano essere recuperati e reinseriti nella catena di creazione di valore della stessa filiera. Si tratta di una rivoluzione che, anche grazie all'introduzione degli strumenti della sharing economy e dell'ICT, sta cambiando radicalmente le prospettive di sviluppo e di indirizzo dei maggiori settori produttivi. Nel mondo dell'acciaio le relazioni tra i diversi soggetti che lo compongono, dai produttori ai distributori, sono attraversate da un profondo mutamento anche dei ruoli e delle identità rispetto al sistema che si modifica in termini di introduzione del valore ambientale nelle scelte strategiche. Quale sarà il mondo dell'acciaio tra cinque o dieci anni? Occorre ascoltare e capire come i nuovi ecosistemi si stanno costruendo nei territori.

Oggi è anche arrivato il momento per poter pensare alla formazione qualificata e di tipo professionale perché l'industria 4.0 che abbia introiettato la strategia di sviluppo, implicita nel concetto di economia circolare, richiede non solo figure altamente preparate da inserire nella fase della progettazione, ma anche personale operativo in grado di svolgere le attività in modo coerente con il nuovo assetto industriale richiesto dai mercati.

SINTESI FINALE

La vastità delle tematiche concentrate nel titolo del tavolo, "Il mercato del futuro, come cambia la catena del valore", ha consentito agli operatori presenti alla discussione di spaziare tra diversi aspetti legati alle strategie future per affrontare i mercati. Sintetizzando quanto emerso, è però possibile aggregare i poli della discussione attorno a quattro diversi aspetti: la gestione dell'overcapacity, i rapporti commerciali e di partnership sia con i fornitori sia con i clienti, la percezione esterna del settore siderurgico e le normative italiane ed europee in materia siderurgica.

1) **Gestione dell'overcapacity.** L'eccesso di capacità produttiva, per i mercati italiano ed europeo, continua a essere un aspetto estremamente critico soprattutto per i prodotti commodity, sui quali la bassa marginalità unita ad uno scarso sfruttamento degli impianti porta inevitabilmente a conseguenze nefaste sulla redditività. Per far fronte a questa problematica, sarà necessario agire in più direzioni:

- a. Per le aziende specializzate in commodity, bisognerà transitare da un assetto basato sulla produzione (prima produco poi vendo il prodotto) ad uno basato sul cliente, per il quale si acquisiscono ordini specifici per una qualità/prodotto "su misura";
- b. Per le aziende specialty, sarà necessario perseguire una sempre maggiore elasticità, in termini di dimensione dei lotti produttivi, velocità di consegna, capacità di passare in tempi ridotti da una produzione ad un'altra, assistenza post-vendita;
- c. Per il sistema siderurgico italiano, dato che in futuro non sono previsti investimenti in nuovi cicli integrali, sarà necessario attrezzarsi, sia

dal punto di vista impiantistico, sia da quello del reperimento delle materie prime, per far sì che la qualità della produzione da forno elettrico possa arrivare a eguagliare quella da altoforno;

d. Bisognerà inoltre attrezzarsi, in termini di sistema, per riuscire a soddisfare ordini di dimensioni piccole o piccolissime che, però, se soddisfatti possono incidere positivamente sulla redditività delle imprese, in quanto possono garantire margini superiori.

2) Rapporti commerciali/di partnership con fornitori e clienti. L'attuale strutturazione della filiera siderurgica italiana, spesso schiacciata da richieste ed esigenze meramente legate al prezzo della fornitura, non è adeguata ad affrontare le sfide future. Inoltre, l'emergere di nuove tecnologie minaccia di mettere a rischio l'esistenza stessa della distribuzione di acciaio così come oggi la conosciamo. I cambiamenti prospettati dai presenti sono i seguenti:

- a. Piattaforma comune per l'acquisto delle materie prime da parte dei produttori, utile a superare le contenute dimensioni medie aziendali delle acciaierie italiane e a limitare lo spread tra il costo del rottame interno ed estero;
- b. Piattaforma per la vendita di materiale ai clienti finali, realizzata con lo scopo non solo di mantenere un contatto rapido e diretto tra produttore e cliente, ma anche di far comunicare chi produce il materiale e l'industria utilizzatrice finale, in modo da poter garantire al cliente la miglior soluzione tecnico-ingegneristica possibile per ogni singolo problema;
- c. Aumento della fidelizzazione del cliente, superando la logica prezzo-disponibilità e andando verso un approccio da "problem-solver", ovvero legato alla fornitura non solo di materiale, ma di logistica, di supporto in fase di progettazione, di assistenza post-vendita.

3) Percezione esterna del settore siderurgico. Il comparto dell'acciaio, oggi, gode di un'immagine appannata, e spesso viene associato da un lato all'inquinamento, dall'altro a un'industria obsoleta, nella quale le condizioni di lavoro sono al limite e dove ci sono poche possibilità di crescita e specializzazione. Per rinnovare l'immagine del settore è necessario agire su tre aspetti principali:

- a. Immagine "esterna" della siderurgia, sottolineando il ruolo chiave dell'industria nell'acciaio nel riciclo di una enorme quantità di rottami che altrimenti sarebbero destinati alla discarica. Sarà necessario lavorare, oltre sulla comunicazione con tema ambientale, anche su quella legata alla tecnologia ed all'innovazione: la siderurgia è un settore che investe e con tecnologie d'avanguardia, ma la percezione attualmente è ben diversa;
- b. Immagine "interna" della siderurgia: una delle principali problematiche sottolineate dagli operatori è la difficoltà ad attrarre talenti, una difficoltà figlia dell'immagine negativa della siderurgia. Bisognerà quindi investire su questo aspetto, facendo tornare il settore attraente soprattutto per i giovani;
- c. Presenza istituzionale della siderurgia: lavorare al fine di garantire un maggior peso dell'industria in chiave istituzionale, soprattutto nella fase precedente alla realizzazione di normative che avranno impatti sul comparto.

4) Normative italiane ed europee. I tumultuosi cambiamenti tecnologici in atto modificheranno il modo di produrre e distribuire acciaio e, più in generale, il modo di lavorare nei prossimi anni. Alcune normative attualmente in vigore non paiono in grado di poter gestire la complessità dei nuovi rapporti, in particolare in due ambiti:

- a. **Antitrust:** l'emergere di piattaforme virtuali, dove si tenderà a condividere dati di mercato, si scontra con una normativa antitrust che non prevede queste fattispecie;
- b. **Lavoro-privacy:** la sensoristica, sempre più diffusa, ed i software di raccolta dei dati non si armonizzano con le attuali normative riguardanti la privacy ed il lavoro.