



L'intervista Iniettare l'hi tech nel sistema manifatturiero può rilanciare il Paese. E, in prospettiva, creare nuovo lavoro

Industria 4.0 La lezione di tedesco da imparare

Crapelli (Roland Berger): dovremmo investirci, come la Germania. Per le Pmi è un'occasione storica...

DI RITA QUERZÈ

Le possibilità sono due. O si continua come si è sempre fatto. E accettiamo la prospettiva di un lento ma inesorabile declino. Oppure si cambia. Si rilancia il sistema produttivo in chiave Industry 4.0. E si rimette la manifattura del Paese alla guida della locomotiva Europa. Siamo sicuri? Si può fare? «Sì può. Anzi, si deve fare», risponde Roberto Crapelli, amministratore delegato di Roland Berger Italia.

Partiamo dai fondamentali. In cosa consiste la quarta rivoluzione industriale?

«Significa iniettare la tecnologia digitale nel nostro sistema manifatturiero, ancora forte nonostante il colpo preso con la crisi».

Come? Gli esempi?
«Da manuale il caso Adidas. Fino a un anno fa tra il disegno di una nuova collezione di scarpe e il suo arrivo in negozio c'erano di mezzo 18 mesi. Un periodo in cui poteva accadere di tutto: cambio dei gusti, arrivo di nuovi concorrenti. Oggi Adidas grazie a Industry 4.0 ha ridotto i 18 mesi a 45 giorni. Produce localmente quello

mette anche un maggiore tasso di sfruttamento degli impianti».

Casi concreti?
«Quello della Okuma, fabbrica giapponese che costruisce macchine utensili. È il primo esempio di fabbrica a luci sempre spente che lavora 24 ore al giorno, 365 giorni l'anno. Per un semplice motivo: non ci sono operai alla catena di montaggio ma solo tecnici che verificano di tanto in tanto il software gestionale di fabbrica e verso clienti e fornitori».

Tasto dolente. Si disstringe lavoro.

«Sbagliato. Nell'immediato ci saranno posti che non servono più. Secondo le nostre stime dei 25 milioni di posti lavoro garantiti dall'industria europea 8,3 ne andranno persi. Ma se ne creeranno 9,7 in ambiti diversi.

Da qui al 2035 il saldo sarà positivo per 1,4 milioni».

Perché le imprese dovrebbero mettere soldi sull'industry 4.0?

INUMERI

Ecco quale impatto avrebbe il passaggio a una dimensione Industry 4.0 sui fondamentali indicatori dell'attività di un'azienda automotive

	OGGI	INDUSTRIA 4.0
Ritorno sul capitale	15%	40%
Profittabilità	6%	13,1%
Utilizzo degli impianti	65%	90%
Paese macchine	100%	70%
Personale	100%	55%

L'impatto sull'occupazione

I risultati dell'introduzione di soluzioni Industry 4.0 nel 50% delle imprese dell'Europa occidentale entro il 2035. Dati in milioni



Fonte: Roland Berger

Perché rende. Per la precisione, secondo le nostre stime il ritorno sul capitale impiegato passa dal 18% della manifattura tradizionale al 28% delle smart

factory. Dieci punti in più ton di toni».

Il problema è trovare i soldi per partire. Negli ultimi anni il parco macchine delle imprese italiane è diventato obsoleto...

«Per resistere alla crisi le imprese italiane hanno spremuto il limone fino al fondo smettendo di investire e sfruttando al massimo gli impianti esistenti».

Strategia di breve periodo. Il limone è da buttare.

«Appunto. Gli Usa, grazie anche a un mercato dei capitali altamente efficiente, hanno continuato a fare investimenti tradizionali senza però migliorare il rendimento del capitale investito. La Germania, invece, più di tutti ha giocato la carta dell'Industry 4.0».

Dove le imprese italiane

possono trovare le risorse per il cambio di passo?

«Le banche non potranno da sole finanziare la rivoluzione digitale e non si potrà pesare sullo Stato. Serve un meccanismo che certifichi ai fondi stranieri, sim, sgr che i soldi investiti saranno utilizzati nell'industry 4.0».

Nella partita la Cassa depositi e prestiti potrebbe avere un ruolo?

«Parte delle sue risorse potrebbero indirizzate a questa trasformazione».

Visione suggestiva. Pre-suppone però che il Paese faccia sistema. Imprese, credito, sindacato e governo: tutti sulla stessa barca. Ci sono le condizioni?

«Sì, se vorremo e sapremo crearle, ne va del nostro futuro».

© RIPRODUZIONE DEBNA

L'analisi

Big data e formazione: le sfide da affrontare

DI DARIO DI VICO

Per dirla in estrema sintesi abbiamo bisogno di individuare in tempi ragionevoli una via italiana all'industry 4.0. Perché è vero che ormai esistono una pubblicistica ampia e un'altrettanto larga convegnistica, non è chiaro però l'obiettivo verso il quale tendere.

Si deve partire obbligatoriamente dall'analisi delle migliori esperienze internazionali (giapponese e tedesca) ma poi bisogna cercare di ragionare sulle caratteristiche del nostro sistema delle imprese e della sua uscita ovalezione. È un richiamo di questo tipo non deve suonare provinciale perché invece è utile per mobilitare tutte le energie ed evitare defezioni autolesionistiche.

Nell'integrare macchine/uomini e nel costruire moderni modelli di fiore esiste una specializzazione italiana, perché, se è pur troppo vero che non abbiamo molte grandissime imprese, è altrettanto evidente che le nostre multinazionali tascabili hanno saputo costruire attorno a sé sistemi di fornitura materiale e intellettuale capaci di responsabilizzare tutti e ottimizzare la creazione del valore.

Del resto l'industry 4.0 richiede come sintetizza il tecnologo Gabriele Caragnano della Fondazione Ergo «la digitalizzazione di tutti gli asset fisici e dei processi gestionali e la loro integrazione in un ecosistema digitale comprendente tutti i partner appartenenti alla catena del valore». Non c'è quindi una distanza abissale in termini di modernità della cultura industriale tra i tedeschi e noi, vanno solo individuate le discontinuità da introdurre per tenere (realisticamente) botta.

Per restare con i piedi per terra una discontinuità riguarda sicuramente la capacità di gestire i data analytics, la seconda investe una politica della formazione aziendale congegnata che inizi dall'attrazione dei nativi digitali e prosegua motivandoli a restare in fabbrica. Quanto infine alle ambizioni che il sistema Italia può coltivare forse sarebbe utile operare una ricognizione dei nostri potenziali capofila e delle eccellenze manifatturiere di cui disponiamo.

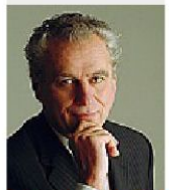
Nel primo caso vale la pena — per tirare su il morale — ricordare nomi come Finmeccanica, Fincantieri, Eni e Enel e le potenzialità di un loro protagonismo, nel secondo dobbiamo evidentemente ricordare i progetti di Industry 4.0 con l'industria delle macchine utensili Made in Italy. La loro associazione di categoria, l'Ucimu, ha di recente reso noto uno studio sul parco macchine installato nelle imprese italiane e il giudizio finale che ne è derivato è troncante: è invecchiato e di tanto. Sostituzione dei macchinari e loro integrazione possono/deverno essere fattori complementari, anche perché una strategia di «due tempi» finirebbe per allargare la distanza tra noi e i tedeschi.

Nel primo caso vale la pena — per tirare su il morale — ricordare nomi come Finmeccanica, Fincantieri, Eni e Enel e le potenzialità di un loro protagonismo, nel secondo dobbiamo evidentemente ricordare i progetti di Industry 4.0 con l'industria delle macchine utensili Made in Italy. La loro associazione di categoria, l'Ucimu, ha di recente reso noto uno studio sul parco macchine installato nelle imprese italiane e il giudizio finale che ne è derivato è troncante: è invecchiato e di tanto. Sostituzione dei macchinari e loro integrazione possono/deverno essere fattori complementari, anche perché una strategia di «due tempi» finirebbe per allargare la distanza tra noi e i tedeschi.

Nel primo caso vale la pena — per tirare su il morale — ricordare nomi come Finmeccanica, Fincantieri, Eni e Enel e le potenzialità di un loro protagonismo, nel secondo dobbiamo evidentemente ricordare i progetti di Industry 4.0 con l'industria delle macchine utensili Made in Italy. La loro associazione di categoria, l'Ucimu, ha di recente reso noto uno studio sul parco macchine installato nelle imprese italiane e il giudizio finale che ne è derivato è troncante: è invecchiato e di tanto. Sostituzione dei macchinari e loro integrazione possono/deverno essere fattori complementari, anche perché una strategia di «due tempi» finirebbe per allargare la distanza tra noi e i tedeschi.

© RIPRODUZIONE DEBNA

I posti «distrutti» saranno rimpiazzati



Roland Berger Italia
Roberto Crapelli

che serve a ciascun mercato. A sorpresa la flessibilità ha cominciato a pagare di più delle economie di scala».

L'Italia è fatta di piccole imprese. Siamo sicuri che funzioni anche per loro?

«Certo. Altro esempio. Prendiamo la Local Motor. Si tratta di un'azienda Usa composta da decine di officine, ingegneri, meccanici e designer in rete che hanno iniziato a costruire vetture senza marchio. Ne hanno già messe sul mercato qualche decina. Si rende conto del potenziale rivoluzionario di questo sistema? Il modello Local Motor non sostituirà le grandi case. Ma costituisce un'opportunità straordinaria per un tessuto produttivo come il nostro».

Le piccole imprese hanno la visione sufficiente per cogliere l'occasione?

«Chiaro che servono aziende con le spalle larghe a fare da punto di riferimento all'interno della filiera. Ma pensi al modello Local Motor applicato ai nostri stretti del food. Il potenziale è enorme. Non è finita qui. Il modello industry 4.0 per-

PASSA A NEXIVE CONSEGNIAMO IL FUTURO

**NEXIVE È POSTA E SISTEMI DI
SPEDIZIONE PER L'E-COMMERCE**

nexive.it

LA POSTA INTELLIGENTE