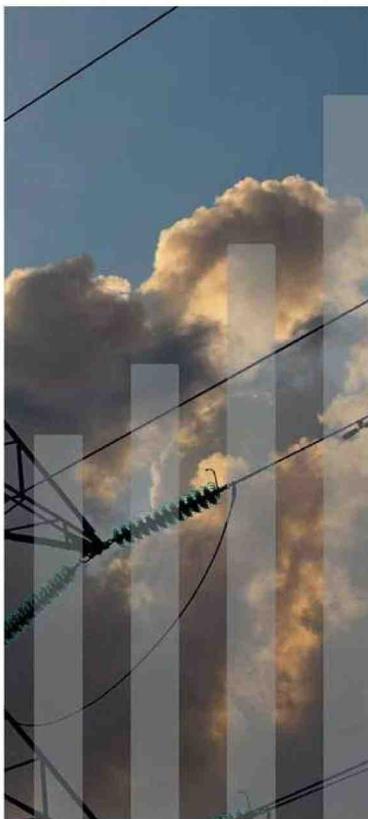


**ATTUALITA'**  
di Roberto Carminati

COSTI ENERGETICI ALLE STELLE E DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO (SEMPRE A CARO PREZZO) DELLE MATERIE PRIME SONO I PRINCIPALI PROBLEMI CHE L'INDUSTRIA ITALIANA SI TROVA A DOVER GESTIRE DOPO AVER RESISTITO CON SUCCESSO ALLA BUFERA DEL COVID-19. TECNOLOGIA E COMPETENZE SONO IN QUESTO CONTESTO VALIDI ALLEATI.

## MANAGER E AI, obiettivo risparmio

La dimensione raggiunta dal problema del rincaro dell'energia è facilmente traducibile in cifre. È stato infatti calcolato che fra il febbraio del 2020 e lo stesso mese di quest'anno il prezzo del gas sia aumentato addirittura del 579% per poi salire ancora del 106% fra il febbraio e il marzo del 2022. Analogamente, il petrolio è aumentato del 76% nell'ultimo biennio e fra febbraio e marzo ha fatto registrare un rialzo ulteriore (+22%). La presentazione del rapporto di primavera curato dal Centro studi di Confindustria ha rappresentato di fatto solo l'ultima di una ormai lunga serie di grida di allarme. L'associazione ha



segnalato che il rincaro di petrolio, gas e carbone innescato dal conflitto russo-ucraino potrebbe costare alle imprese italiane poco meno di 68 miliardi di euro su base annua, dei quali 27 a carico del solo comparto manifatturiero. Per l'economia italiana nel suo complesso tutto questo si tradurrebbe in un incremento del 77% del peso della spesa energetica sui costi di produzione totali, dal 4,6% medio del biennio 2018-2019 all'attuale 8,2%. Paga dazio soprattutto la metallurgia ove l'incidenza del caro-bollette potrebbe raggiungere addirittura i 23 punti percentuali. Associazioni di settore e istituzioni stanno tutte

FONDERIA

adooperandosi per alleviare le sofferenze delle imprese mentre nel frattempo dal mondo delle professioni e dall'hi-tech arrivano proposte che ben presto potrebbero tramutarsi in altrettante risposte strategiche, per quanto non definitive, alla crisi.

#### Mi chiamo STM, risolvo problemi

Studio Temporary Manager (STM) rappresenta un team multidisciplinare composto da 30 persone circa e forte di una rete mondiale di migliaia di manager qualificati per la gestione delle situazioni di crisi o comunque straordinarie in una molteplicità di comparti dell'industria e del commercio. La sua formula operativa contempla l'intervento in Team presso le aziende di uno o più manager esperti che, sotto la supervisione di un Senior Manager e con il supporto della struttura di Controlling Industriale, curino l'analisi e la riclassificazione dei bilanci secondo criteri industriali, per centri di costo e a margini progressivi. Quindi, che indaghino le principali voci di spesa - energia e materie prime incluse - curandone poi loro razionalizzazione e ottimizzazione.

Un loro tipico intervento dura fra i 12 e i 18 mesi e include il ridisegno delle strutture organizzative e direzionali interne e soprattutto la parte operativa dell'attività. Negli ultimi mesi le richieste di figure e servizi di operations management, ingegneria di processo e gestione industriale sono cre-

sciute del 40% circa. Buona parte di esse arrivano dal segmento metalmeccanico e in particolare da medie realtà con un fatturato compreso fra i dieci e i 50 milioni di euro annui. «In contrasto col pragmatismo che distingue da sempre gli imprenditori italiani, che difficilmente si smarriscono», ha esordito l'amministratore delegato di STM Roberto La Caria, «ci si trova di fronte a un quadro di scarsa lucidità nell'affrontare gli imprevisti.

Mancano metodo, pragmatismo, una certa dose di necessaria freddezza. Il rischio è il vivere alla giornata e il nostro compito è intervenire portando spirito pratico e managerialità. Anni orsono si parlava della necessità per le aziende di istituire funzioni dedicate di energy manager, che in realtà sono rari. Con la liberalizzazione dei mercati le negoziazioni in ambito energetico sono state demandate agli uffici acquisti. O, ancora, ci si rivolge a consorzi che suppliscono all'assenza di professionalità dedicate». E le aree acquisti e operations sono deputate a incaricarsi anche dell'ottimizzazione degli impianti.

#### Efficientamento 4.0

STM non agisce direttamente sull'approvvigionamento energetico e le relative strategie, bensì invece «sul controllo industriale di gestione attraverso un lavoro di riclassificazione dei costi». Cioè «calcolando il peso delle materie prime



## ATTUALITÀ

e dell'energia sulle parti produttive e non solo» per capire dove si possa intervenire «per razionalizzare e armonizzare la spesa e i consumi». Insomma, «facendo ingegneria di processo e curando l'efficienza energetica degli impianti e cicli di lavoro», prioritizzati in base all'economicità e al fabbisogno energetico. Un supporto in questo senso viene dalle tecnologie 4.0 e dall'automazione; dalla più diffusa installazione degli inverter che sono di per sé sinonimo di una diminuzione degli sprechi. Questo per quel che concerne l'elettricità, poiché per quanto attiene al gas spingere sull'efficiamento è ancor più determinante. «Se i reiterati lockdown che tuttora affliggono la logistica di grandi hub come Shanghai influiscono sugli scambi di materie prime», ha osservato La Caria, «l'energia è più esposta al rischio di manovre speculative e deve essere affrontata con strumenti diversi. Il 67% dei manager intervistati in un nostro sondaggio mirato ha identificato la soluzione con l'aumento dei costi di prodotto, che potrebbero però scoraggiare la domanda e dunque risultare controproducenti. Analogamente ad altre aree del business anche l'energia impone quel tipo di intervento strutturale sul quale siamo specializzati e che prende in considerazione le parti contrattualistiche, il procurement, la gestione delle filiere».

**Azioni sistemiche cercansi**

Anche mettendo in campo le competenze e l'expertise di Studio Temporary Manager, il taglio della spesa energetica non è percentualmente uguale per tutti e dipende invece da quanto energivore siano le singole aziende. In taluni casi, facendo efficienza, il riassorbimento è possibile - per esempio laddove i consumi rappresentino il 5-10% dei costi di lavorazione - e in altri molto più complicato: come nel vetrario, nel cartario o ceramico, sul cui bilancio l'energy influisce sino al 25%. Creare cultura sul tema



L'amministratore delegato di STM  
Roberto La Caria

è quanto mai necessario in un momento nel quale «le inefficienze non sono più coperte dai margini di guadagno e la manifattura è alle strette». Né la tematica può essere letta senza una visione a 360 gradi. E questo coinvolge i decisori istituzionali in prima persona. «L'erosione dei margini di guadagno», ha concluso Roberto La Caria, «è un problema di ordine finanziario che si accompagna al rarefarsi delle leve economiche e all'intensificarsi della tensione sulla liquidità».

I riscontri che ci arrivano dai manager nostri partner dicono che troppa attenzione e troppo impegno sono indirizzati ai sostegni di cassa o alla riduzione delle accise, in poche parole a quel che brucia ricchezza senza generare investimenti. Al contrario, si auspicano agevolazioni alla spesa per

l'installazione di impianti basati sulle rinnovabili: è segno dell'assenza di un approccio strutturale che al di là della distribuzione di fondi a pioggia non ha un orizzonte di lungo periodo».

**Una questione d'intelligenza (artificiale)**

Un algoritmo di intelligenza artificiale il cui sviluppo è iniziato cinque anni orsono e che di fatto è destinato a proseguire è alla base della mission di Matchplat, giovane società bergamasca impegnata nel fare incontrare domanda e offerta in più settori su scala globale. Il suo database consta di 400 milioni di imprese in quasi 200 Paesi e ha ambiti di applicazione potenzialmente infiniti. L'obiettivo può essere quello di mettere in contatto un produttore e un distributore o partner; o un'azienda a caccia di opportunità con un fornitore.

E ancora, il sistema di AI è programmato per svolgere analisi di mercato e studiare,





a seconda dei settori, le dinamiche di concorrenza. Attualmente, quel che le imprese chiedono più frequentemente al team, è esattamente il contrario di quel che volevano sino a qualche tempo fa. Ovvero: se prima il bacino di clientela dell'azienda capitanata dal CEO Andrea Gilberti era in prevalenza costituito da produttori in cerca di una rete di dealer, adesso più frequentemente si fiutano opportunità nei campi energetico e delle commodity.

«L'algoritmo», ha detto Gilberti, «realizza una mappatura di tutti i possibili provider alternativi a quelli già in portfolio: in chiave di urgenza e dunque entro la giornata lavorativa, o su un orizzonte a medio termine.

Ancora, sul lungo periodo si tracciano i fornitori nel tentativo di gestire i rischi di fornitura sui componenti essenziali, con una visione prospettica. Il risultato è comunque un efficientamento della catena e del lavoro di scouting, nel quale la ricerca dei fornitori assorbe l'80% degli sforzi e del tempo, che noi invece azzeriamo».

#### In costante crescita

Indipendentemente dai settori di provenienza la domanda è per Matchplat sempre originata da una questione di prezzo o di carenza. Talune criticità - quelle della logistica - sono poi trasversali a più industrie: si pensi al blocco del porto di Shanghai dovuto all'insorgere di una nuova ondata pandemica e tale da interrompere in toto intere supply chain manifatturiere. «La nostra piattaforma», ha proseguito Gilberti, «riesce a reperire rapidamente canali alternativi che sostituiscano quelli divenuti inefficienti, o inaccessibili.

Oppure, affinché i clienti si garantiscano un adeguato backup». Contatto iniziale e avvio della relazione sono generalmente veloci - talvolta nel volgere di una settimana il contratto può essere definito - e a seconda delle esigenze del momento pos-



Il CEO di Matchplat  
Andrea Gilberti

sono essere snelliti ulteriormente. Gli algoritmi AI di Matchplat replicano la capacità umana di capire chi-faccia-cosa partendo dalla navigazione di un sito Internet, in poche ore, a costi ovviamente accessibili, generando reportistiche adeguate.

Oltre che come servizio la piattaforma può essere venduta ai clienti perché compiano le loro indagini in autonomia e in modo automatico e semplice. Il reperimento del giusto interlocutore (ma potrebbe trattarsi di un target per un'acquisizione) è la parte più impegnativa di un progetto, l'analisi della logistica e finanza può estenderne le tempistiche. «Il 70% dell'attività è dato in questo momento dalla ricerca di fornitori», ha spiegato Andrea Gilberti, «ed è aumentata in modo particolare la richiesta dall'industria metallurgica, anche se è difficile calcolare in quale misura.

Inoltre, la ricerca nel campo delle commodity è largamente prevalente rispetto a quella dell'energy, perché la supply chain di quest'ultimo è di fatto un oligopolio nel quale trovare approvvigionamenti alternativi è complesso.

La richiesta di materie prime è invece più ampia e adesso formulata soprattutto da realtà con sedi in Italia e Germania, nazioni accomunate dalla propensione alla manifattura e contrassegnate dalla capillare presenza di imprese piccole e medie. Il Regno Unito è più sbilanciato sui servizi e prima della crisi attuale paga le conseguenze della Brexit».