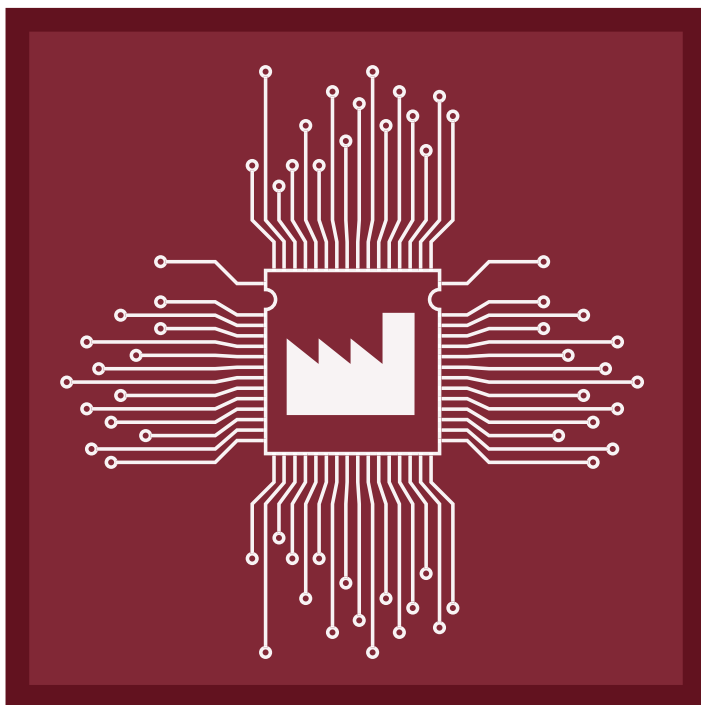


INDUSTRIA, ITALIA

Ce la faremo se saremo intraprendenti

a cura di
Riccardo Gallo

Prefazione di Eugenio Gaudio



Collana Materiali e documenti 61

INDUSTRIA, ITALIA

Ce la faremo se saremo intraprendenti

*a cura di
Riccardo Gallo*

Prefazione di Eugenio Gaudio

con i contributi di

*Daniela Addressi, Roberto Adrower, Giuseppe Bonifazi
Marco Bravi, Mario Calabrese, Cinzia Capalbo, Alessandro Corsini
Antonio D'Alessandro, Paolo De Filippis, Luca Di Palma
Fabio M. Frattale Mascioli, Riccardo Gallo, Damiano Garofalo
Carlo Martino, Franco Medici, Francesco Napolitano
Cristiana Piccioni, Daniela Pilone, Massimo Pompili, Antonello Rizzi
Aldo Roveri, Nicola Roveri, Giovanni Solimine*



SAPIENZA
UNIVERSITÀ EDITRICE

2020

Il lavoro di redazione è stato supportato a vario titolo da tre Dipartimenti di Ingegneria: Chimica Materiali Ambiente, Civile Edile Ambientale, Meccanica Aerospaziale.

Copyright © 2020

Sapienza Università Editrice

Piazzale Aldo Moro 5 – 00185 Roma

www.editricesapienza.it

editrice.sapienza@uniroma1.it

Iscrizione Registro Operatori Comunicazione n. 11420

ISBN 978-88-9377-153-5

DOI 10.13133/9788893771535

Pubblicato a settembre 2020



Quest'opera è distribuita
con licenza Creative Commons 3.0
diffusa in modalità *open access*.

Cura editoriale: Enrica Pisano

Editing grafici e figure: Francesco Aldo Tucci

Impaginazione: Compomat / Silvia Maschio

In copertina: elaborazione grafica a cura di Carlo Martino, Roma (2020).

Indice

Prefazione <i>Eugenio Gaudio</i>	xI
PARTE I – IERI: DAL 2008 AL 2019	1
1. Produttività e tecnologie <i>Riccardo Gallo</i>	3
2. Chimica <i>Luca Di Palma</i>	13
2.1. La situazione pre-crisi 2008-09	13
2.2. La crisi del 2008-09	15
2.3. La spinta della sostenibilità	16
2.4. Il periodo 2009-2019	17
2.5. La situazione a inizio 2020	18
2.6. La crisi del 2020	22
3. Metallurgia <i>Daniela Pilone</i>	27
3.1. Situazione dell'industria metallurgica	27
3.2. La metallurgia in Italia	30
4. Meccanica <i>Alessandro Corsini</i>	33
4.1. Quadro di riferimento	33
4.2. Evoluzione 2009-2019	35

5. Costruzione mezzi di trasporto	45
<i>Nicola Roveri</i>	
5.1. Quadro di riferimento	45
5.2. Evoluzione 2008-2019	51
6. Gomma e vetro	57
<i>Giuseppe Bonifazi</i>	
6.1. Gomma	57
6.2. Vetro	63
7. Industria dell'arredamento	69
<i>Carlo Martino</i>	
7.1. Introduzione	69
7.2. Genesi dell'industria italiana dell'arredamento	70
7.3. La crisi del 2008 e le strategie di contrasto	73
7.4. Conclusioni	78
8. Sistema moda	81
<i>Mario Calabrese e Cinzia Capalbo</i>	
8.1. Il Sistema Moda Italiano tra il 2008 e il 2019	81
8.2. Moda e sostenibilità	84
8.3. Verso la digitalizzazione	89
8.4. Verso l'integrazione operativa tra gli operatori di filiera	93
9. Logistica e trasporto merci	99
<i>Cristiana Piccioni</i>	
9.1. Un settore eterogeneo e complesso	99
9.2. Evoluzione (o regressione) del mercato?	102
9.3. Tutti i nodi vengono al pettine	103
9.4. Produttività del lavoro e innovazione tecnologica	105
10. Alimentare	109
<i>Marco Bravi</i>	
10.1. Imparare dalla crisi del 2008-2009	109
10.2. Punti di forza e di debolezza	114
11. Elettronica	121
<i>Antonio d'Alessandro</i>	
11.1. L'industria elettronica negli ultimi dieci anni	121
11.2. I prodotti innovativi degli ultimi dieci anni	122

11.3. I principali produttori	125
11.4. Sviluppo nell'ultimo decennio	127
12. Farmaceutica e cosmetica	131
<i>Roberto Adrower</i>	
12.1. Contesto	131
12.2. Innovatività e mercato	131
12.3. Health-care ed export	134
12.4. Valore aggiunto dell'industria farmaceutica	135
12.5. Farmaceutica e mercato del lavoro	135
12.6. La competizione	135
12.7. Investimenti	136
12.8. Impatto delle normative sulla filiera del farmaco	136
12.9. Tecnologie in sanità	138
13. Le grandi opere	141
<i>Daniela Addressi</i>	
14. Prodotti per edilizia	157
<i>Franco Medici</i>	
14.1. Introduzione	157
14.2. Andamento degli investimenti	157
14.3. Cemento e calcestruzzo	159
14.4. Piastrelle ceramiche, materiali isolanti e laterizi	161
14.5. Conclusioni	163
15. L'industria del petrolio	167
<i>Paolo De Filippis</i>	
15.1. Introduzione	167
15.2. Gli shock petroliferi del 1973 e del 1979	168
15.3. Dalla crisi del 1979 a quella del 2000	171
15.4. La crisi del 2009	172
15.5. Prezzi, costi, consumi	173
15.6. La raffinazione italiana	174
16. Stampa ed editoria	179
<i>Giovanni Solimine</i>	
16.1. Panorama	179
16.2. Editoria libraria	181

16.3. Stampa quotidiana e periodica	186
16.4. Alla ricerca di uno spazio per il futuro	190
17. Industria radiotelevisiva	195
<i>Damiano Garofalo</i>	
17.1. Dalla crisi alla rivoluzione delle <i>over-the-top</i>	195
17.2. La vecchia tv e la sfida dell' <i>on-demand</i>	198
18. Telecomunicazioni	203
<i>Aldo Roveri</i>	
18.1. Premessa	203
18.2. La precedente sistemistica di rete	204
18.3. Le iniziative tecniche tra il 2008 e il 2019	206
18.4. Lo stato economico della filiera	211
18.5. Conclusioni	213
19. Infrastrutture idriche	217
<i>Francesco Napolitano</i>	
PARTE II – OGGI	225
20. Crisi 2020	227
<i>AA. VV.</i>	
PARTE III – DOMANI: DAL 2021 IN AVANTI	237
21. Governo del territorio	239
21.1. Una nuova consapevolezza	239
21.2. Cura del territorio (<i>Daniela Addressi</i>)	241
21.3. Dissesti idrogeologici (<i>Aldo Roveri e Francesco Napolitano</i>)	242
21.4. Ciclo dell'acqua (<i>Francesco Napolitano</i>)	246
21.5. Monitoraggio delle infrastrutture (<i>Daniela Addressi</i>)	248
21.6. Materiali da costruzione (<i>Franco Medici</i>)	250
22. Cambio modalità di vita	253
22.1. A casa (<i>Carlo Martino</i>)	253
22.2. Come alimentarsi (<i>Marco Bravi</i>)	262
22.3. Come vestirsi (<i>Mario Calabrese e Cinzia Capalbo</i>)	266
22.4. Come curarsi (<i>Roberto Adrover</i>)	270
22.5. La filiera chimica (<i>Luca Di Palma</i>)	279

22.6. Guardare la tv (<i>Damiano Garofalo</i>)	282
23. Mobilità	287
23.1. Orientamenti generali (<i>Fabio Massimo Frattale Mascioli</i>)	287
23.2. Che auto comprare (<i>Nicola Roveri</i>)	293
23.3. Riflessi sulla metallurgia (<i>Daniela Pilone</i>)	294
23.4. Lo scenario idrogeno (<i>Alessandro Corsini</i>)	296
23.5. La e-mobility (<i>Massimo Pompili</i>)	301
23.6. Verso la transizione energetica (<i>Paolo De Filippis</i>)	303
23.7. Logistica futura trasporto merci (<i>Cristiana Piccioni</i>)	305
24. Trasferimento tecnologico e digitale	311
24.1. Trasferimento tecnologico (<i>Riccardo Gallo</i>)	311
24.2. Competitivi se digitali (<i>Antonello Rizzi</i>)	314
25. Investire in conoscenza	325
25.1. Competitività (<i>Riccardo Gallo</i>)	325
25.2. Il costo dell'ignoranza (<i>Giovanni Solimine</i>)	329
26. Sintesi e conclusioni <i>Riccardo Gallo</i>	335
Note biografiche degli autori	343

22. Cambio modalità di vita

22.1. A casa *(Carlo Martino)*

Il contesto pandemico ha generato un'innumerabile serie di interrogativi e quesiti determinanti per il mondo contemporaneo. Dall'inizio del lockdown, si sono registrate significative dinamiche collegate a fenomeni di stravolgimento degli scenari, di ribaltamento paradigmatico, di rivoluzioni, legate a molteplici contesti. Le modalità del lavoro hanno subito una traslazione di modalità. I luoghi propri del contesto lavorativo, da spazi condivisi, quali uffici, studi, stabilimenti, trovandosi di fronte al vincolo di chiusura, hanno adottato modalità alternative di prosecuzione.

In tale assetto, la casa, come nucleo intimo legato alle gestualità del quotidiano, è stata invasa da nuove dinamiche quotidiane. L'ibridazione dell'ambiente domestico con quello lavorativo ha portato a significativi stravolgimenti nel ripensamento degli spazi propri dell'abitare, che, data l'opinione di numerosi esperti, potrebbe non essere temporaneo, ma permanere nel tempo. Gli impatti che la chiusura ha comportato (il lavoro telematico), se dal punto di vista ambientale e sotto alcuni aspetti produttivi hanno registrato risultati positivi, dall'altro hanno generato fenomeni di alienazione e distacco, influenzando negativamente il rapporto che l'individuo ha instaurato con la produttività e con le modalità di vivere il lavoro. L'individuo trovandosi a sperimentare una dimensione abitativa differente da quella usuale, si è ritrovato a dover mettere in atto fenomeni di adattamento, aprendo lo sguardo verso nuove modalità di abitare e di lavorare.

In tale scenario, ci si domanda quali siano i temi connessi al mondo del progetto, della produzione, della distribuzione per una società di

massa, sotto una visione che sottenda le questioni collegate ai nuovi provvedimenti legislativi, così come alle emergenti questioni riguardanti i cicli di produzione e distribuzione, tenendo in considerazione il fatto che nuovi potenziali stravolgimenti degli scenari futuri saranno sempre in agguato. Nuovi modelli economico-produttivi necessitano di essere generati, con l'agevolezza di saper operare servendosi delle nuove tecnologie, facendo riferimento alle rinnovate e mutevoli necessità proprie dell'individuo. Le questioni di sopravvivenza, adattamento, flessibilità, apertura e circolarità sono temi di centrale importanza nella riconsiderazione degli scenari futuri.

Nel settore dell'arredamento, dal 2007 si sono registrati feedback positivi sulle vendite. Dal 2009 la discesa, con un calo dei fatturati del 20%. Abbiamo assistito a una lentissima risalita, fino al 2019, che è stata del tutto stroncata nel tragico anno 2020, a causa del Covid-19. La crisi sanitaria legata alla pandemia ha rivoluzionato nel mondo imprenditoriale il concetto di lavoro da casa. Secondo un'indagine condotta da Nomisma in collaborazione con CRIF, il 56% tra i milioni di italiani che hanno sperimentato il lavoro da casa in questi mesi ha piuttosto gradito e nel futuro ipotizza di proseguire, seppur in misura ridotta, secondo questa modalità. Ci si domanda che impatto possa avere il mantenimento nel lungo termine dello svolgimento della professione a domicilio nel contesto imprenditoriale.

Il grande quesito, che ruota intorno ai contesti della casa e dell'ufficio, spinge a interrogarsi sul modo in cui tali realtà possano rivoluzionarsi nel prossimo futuro per poter sopravvivere in un contesto economico che rischia di cadere se non si mettono in atto strategie di riposizionamento sui mercati, delle modalità produttive da un lato, dell'offerta relativa alle emergenti rinnovate necessità degli acquirenti dall'altro. Sarà la casa a essere definitivamente invasa e adattata all'ibridazione del contesto domestico-lavorativo? O, viceversa, gli uffici tenderanno sempre più a plasmarsi secondo una strutturazione di tipo *home office*, mutando da ampi spazi per lo svolgimento di un compito quotidiano, a piccoli centri di aggregazione frequentati in maniera dinamica e non lineare, ma a seconda di circoscritte necessità?

Secondo l'opinione di Daniele Lago, fondatore dell'omonima azienda di arredamento per la casa, a sopravvivere e distinguersi saranno le aziende più strutturate che sapranno promuovere l'*home office* per concentrarsi sulla creazione del valore. I modelli di governo delle aziende devono spostarsi meno sul controllo e più sulla responsabilizzazione per

raggiungere successo e risultati. Durante uno dei più recenti workshop istituiti da Lago, l'azienda ha immaginato di adibire una stanza secondo le nuove esigenze: la grande complessità è la spontaneità, diventano fondamentali gli interstizi delle case. Lago propone una serie di oggetti che si adattano negli interstizi dei vari spazi domestici:

[...] Home Feeling. La tendenza degli uffici va verso questo concetto, quello del sentirsi a casa. Le aziende del "mondo casa" sicuramente sono più strutturate su questo tema. I canali del "mondo ufficio" sono meno orientati al design. Chi vuole strutturare l'home office è più probabile che si orienterà verso le aziende di arredamento.

Dal punto di vista imprenditoriale, i nuovi orizzonti per il futuro si orientano sempre più verso sistemi di tipo digitale. La sfida consiste nel riuscire a individuare delle modalità di governo dei nuovi sistemi digitali. La difficoltà relativa a questo tema risiede nel fatto che, con l'avvento del Covid-19, abbiamo assistito alla distruzione della cultura del Novecento pre-digitale. Nuovi modelli di governance devono pertanto essere pensati come sfida degli scenari a venire. Lago afferma che:

Il futuro delle organizzazioni potenti è fatto di tante potenzialità che riescono ad aggregarsi. I modelli di governo devono essere in grado di ascoltare le intelligenze diffuse e metterle a sistema. I modelli di governance del futuro delle organizzazioni dovranno essere molto più versatili.

In tale contesto, si registra un ritardo digitale in Italia molto forte a livello culturale. Le aziende che riusciranno a costruire esperienze più fitte per il consumatore sono quelle destinate a sopravvivere nel sistema imprenditoriale. Secondo Lago:

[...] serve un allenamento culturale nel saper gestire i sistemi digitali, così come nell'influenzare tutti gli attori delle filiere. Bisognerebbe alzare la media culturale tra designer, scuole [...] sarebbe auspicabile incentivare il sistema culturale del Paese alla proattività. I provvedimenti finora adottati hanno un piano strategico a breve termine, bisognerebbe strutturare dei piani strategici a lungo termine. I modelli di governo influenzano moltissimo i risultati.

Dal punto di vista dell'export, da oggi al prossimo futuro gli scenari sono contrastanti e labili. Non sono ancora presenti progetti che possano determinare sinergie strutturali e a lungo termine. Un concetto piuttosto solido su questo tema è legato al fatto che il made in Italy del futuro si instaura tra tecnologie, governance ed estetica.

Riguardo al macrotrend del *green*, esistono forti dubbi sul suo sviluppo negli scenari a venire. Le tendenze all'ecosostenibilità hanno

un riscontro di scarsissima concretezza. Lago ha effettuato una campagna in cui per ogni acquisto di un mobile Lago si pianta un albero. La campagna ha sorprendentemente avuto poco successo. Il progetto duplice di sostenibilità, circolarità ed etica è il tema su cui Lago si sta prevalentemente concentrando. Tuttavia, ci sono forti dubbi sullo stato di sensibilità dei consumatori nei confronti dell'ecosostenibilità.

Se da un lato assistiamo a una rivoluzione nel mondo della casa e dell'abitare, con fronti di innovazione e di sviluppo trasversale per gli scenari futuri, le tendenze per il mondo dell'ufficio sembrano essere differenti, sia sul piano delle vendite, che sugli sviluppi dal punto di vista produttivo.

Una situazione di crisi economica è presente nel mondo ufficio già da anni per cause legate a una generica trasformazione dello spazio in sé, non tanto del prodotto ma dell'uso dello spazio, della tecnologia, delle opportunità di lavoro legate allo smart working. Queste le parole di Danilo Premoli, architetto, designer e membro ADI del comitato scientifico per la selezione finale per il Compasso d'Oro:

[. . .] quest'ultimo periodo ha messo ancor più in evidenza le necessarie trasformazioni del vissuto, quello del contemporaneo più che smart è *remote working*. L'involucro è cambiato ma non le modalità. Questo ha generato problemi sia di tipo pratico che di sicurezza e c'è il vincolo di una "disponibilità" che non ha trasformato in maniera sostanziale i rapporti di lavoro. Il vero passaggio dello smart working implica il passaggio di tecnologie così come di predisposizione mentale. Il vero trasferimento è lavorare per obiettivi (non nel tempo ma nel risultato). Se questo aspetto da una parte è vissuto come una liberazione delle angosce, dall'altra pone in una situazione di costante pensiero sul lavoro. Siamo tornati a una dimensione di cottimo, non tanto fisico quanto intellettuale.

Nell'industria degli arredi per uffici, un dato chiaro è legato al fatto che le modalità in cui si organizzano e sponsorizzano le vendite sia la partecipazione delle aziende alle fiere, interpretate come occasioni per spingere sulla ricerca e l'innovazione, ponendosi su un piano di competizione rispetto alle altre imprese. Con l'avvento dell'emergenza sanitaria, nel mondo dell'ufficio sono venute a mancare tali vetrine, essendo stato il Salone del Mobile il grande assente del 2020. In tal senso, le industrie si stanno strutturando per individuare vetrine alternative per un futuro che guarda sempre più verso una comunicazione di tipo digitale, con il fine ultimo di offrire nuove opportunità per le aziende di potersi "vendere". Le prime soluzioni si identificano negli showroom, così come nei *flagship store*.

Un'ulteriore questione, legata alle dinamiche di spostamento dal contesto della realtà tangibile a quella digitale, riguarda i rapporti di lavoro. Premoli afferma:

Le riunioni in videoconferenza sono anti-antropologiche, benché si riscontrino vantaggi oggettivi in termini di tempi e costi. Fatto tesoro di questa esperienza, molte aziende comprenderanno che riguardo ad alcune dinamiche non ci sarà più bisogno della presenza fisica. La ricaduta più facile sarà recarsi poche volte a settimana in ufficio per fare dei planning e per il resto ognuno si autogestirà il lavoro. Le ricadute in termini di produzione saranno legate al fatto che gli uffici, da centrali operative diventeranno centrali di incontro, più piccoli pertanto, acquisiranno sempre più significato le sale comuni e le meeting room per poter fare video-call, con implementazioni tecnologiche all'avanguardia. L'investimento sarà orientato alla tecnologia.

Secondo questi dati, gli spazi di relazione *in-between* hanno la potenzialità di diventare il nuovo concetto di uffici, che potranno essere sviluppati in condivisione sotto l'ottica di *coworking*.

Dal punto di vista imprenditoriale, le grandi aziende di produzione di arredamento per uffici potrebbero lanciare *joint ventures*, per implementare le soluzioni connotando gli artefatti con tecnologie. A tal proposito, Premoli sta lavorando personalmente a un progetto sperimentale, che ha l'obiettivo di operare su uno spostamento delle dinamiche legate al contesto dell'ufficio, nella realtà virtuale:

Gli arredi verranno disegnati per le realtà virtuali. Arredi virtuali per uffici nel mondo virtuale saranno i nuovi bacini di mercato. Dovranno essere reimpostati nuovi modelli di business. L'integrazione con le tecnologie può essere una delle molteplici risposte alla situazione che deve comunque essere rivalutata da zero. In questo, la ricerca avrà un forte peso, soprattutto quella di tipo strategico-manageriale. Portare *IOT* all'interno dell'ufficio è un concetto ancora all'avanguardia per il pubblico contemporaneo, il mercato non è ancora pronto.

Dai fenomeni associati alla chiusura legata alla pandemia, emerge con chiarezza un dato interessante: la casa, da nucleo abitativo, ha assunto una multifunzionalità legata alle varie attività che si svolgono al suo interno, le quali, durante il lockdown, si sono caricate di una connotazione molto più radicata e profonda. Non si cucina più per sussistenza, ma per gioia, per impiegare il tempo libero. Si lavora in luoghi che prima sarebbero stati completamente non idonei e ci si rilassa in modalità alternative. In tal senso, l'ambiente domestico si carica di nuovi significati, che guidano alla concezione di una nuova fluidità, apertura, versatilità degli spazi propri dell'architettura di interni. Secondo questa visione, ci

si domanda se nel prossimo futuro le aziende si orienteranno sempre più nella definizione di un'offerta totalitaria dei complementi domestici, piuttosto che concentrarsi su un singolo prodotto. Questo concetto si definisce tanto nella dimensione progettuale quanto nei modelli di governance. Ci si domanda quali strategie di adattamento vengono messe in campo e verranno impiegate nel prossimo futuro dalle aziende. In merito si esprime Roberto Gavazzi, amministratore delegato di Boffi:

Se si è capaci di avere una giusta dimensione e allo stesso tempo offrire oggi un progetto completo di casa, sicuramente si è in grado di immergersi sul mercato con un disegno industriale più interessante piuttosto che specializzarsi solo in un unico settore (cucina piuttosto che bagno). Uscendo dalla logica di un singolo prodotto, in quanto più confrontabile, e rendendo l'offerta completa, può trasformare il proprio punto di forza all'interno dei mercati. L'aggregazione genera così dinamiche espansive. La strategia che stiamo portando avanti adesso è quella di progettare ambienti a 360 gradi. La nostra è un'azienda di sistemi che consentono di dare sia la struttura che l'architettura degli spazi fino a uno stile unico e inimitabile. Si proseguirà poi nel cercare di integrare con ulteriori elementi, senza però diventare "bulimici".

Questa chiusura forzata, di lockdown, potrà avere un impatto di forte attenzione nella dotazione di comfort per i mobili, così come dell'organizzazione implementata dello spazio cucina, grande protagonista delle attività del lockdown. L'AD di Boffi sostiene:

[...] Noi siamo molto speranzosi in tal senso. Sicuramente ci auguriamo che la casa diventi sempre più un luogo centrale nella vita di tutti, assumendo sempre più qualità, pensata per adattarsi in futuro a diversi scenari che si devono creare per assumere diverse funzioni. Le abitazioni potrebbero così essere ripensate in maniera flessibile, trasformabile, per una convivenza pacifica tra situazioni di smart working e tempo libero. In questo senso mi auguro di poter pensare che si possano anche trarre dei vantaggi dalle esigenze della riprogettazione dello spazio abitativo. Per noi che offriamo delle case complete potrebbe essere un tema di forte interesse per far sì che l'utente possa avere un'offerta di design e qualitativamente unica, dai materiali al servizio post vendita, da negozi eccellenti alla scelta dei fornitori. Non possiamo più permetterci di trascurare qualche aspetto nei confronti dei nostri interlocutori più importanti, i clienti.

In tale scenario, le tecnologie, come strumento e segno dell'affermazione della scienza orientata al progresso, potrebbero tanto influire quanto essere legate ai percorsi designati dal mondo del progetto. Gavazzi afferma a tal proposito:

[...] le tecnologie sono estremamente importanti. Sono però anche convinto che la capacità di fornire elementi architettonici, di connessione e divisione, di progetto e di sistema sia di maggior rilievo, in quanto il saper disegnare spazi abitativi unici è il primo elemento distintivo nel complesso contesto che si prospetta nei mercati. Le tecnologie sono molto avanzate e piuttosto diffuse tra i nostri competitor, rendendo così spesso similari lo sviluppo dei prodotti sempre più difficili nella differenziazione. Non è un elemento così distintivo che genera una netta distinzione e differenziazione forte tra azienda e azienda come può esserlo il prodotto associato al brand. Ad oggi Boffi, con un brand internazionale e una storia consolidata deve saper sì investire nelle tecnologie industriali ma al tempo stesso anche saper essere differente su tanti altri aspetti altresì fondamentali.

Nell'ambito delle tecnologie, la rete è stata in ogni caso l'anello di congiunzione e la piattaforma di collegamento telematico fondante per costruire una tessitura comunicativa tra le persone. Di certo questo concetto sarà destinato a proseguire per gli scenari in avvenire. L'AD ribadisce che:

[...] l'obiettivo numero 1 è la rete distributiva, il che significa lavorare andando a rivedere in maniera selettiva i negozi. L'assenza del Salone come vetrina fondamentale per le vendite è stato un grande stop per tutto il settore e una selezione naturale andrà a colpire questo fenomeno soprattutto per quei marchi che non possono contare sulla rete distributiva di monomarca o a gestione diretta. Abbiamo iniziato anche a lavorare molto attraverso il digitale, *news*, *webinars* e presentazioni digitali di forte impatto, capaci di suscitare emozioni che non possono essere veicolate altrimenti quest'anno, essendo preclusa la presenza fisica.

Molti intellettuali, analisti, reporter, sostengono che tutto il discorso Covid-19 rientrerà nel macrotema del green, sul quale stanno investendo già da molti anni le aziende. Sul tema della sostenibilità si pronuncia Gavazzi:

È fondamentale approfondire questa tematica che diventerà nel tempo sempre più imminente e importante. Al di là della questione Covid-19, è importante approfondire il tema legato alla qualità della vita. La sostenibilità verrà spinta moltissimo dai fenomeni climatici. Noi, come tipologia di azienda e settore, puntiamo moltissimo sul creare prodotti che perdurino nel tempo. Il primo dovere in termini di sostenibilità è proprio questo. Questo aspetto per noi è fondamentale.

Nel mondo degli imbottiti, si registrano feedback simili. Il Covid-19, se da una parte è stato molto negativo dall'altra, sul piano tecnologico, ci ha portato a comprendere in maniera profonda che la tecnologia potrebbe sovvertire molti ordini.

Saverio Calia, Direttore Generale e Art Director dell'omonima azienda sostiene:

[...] È da qui che nasce l'idea del *Virtual Showroom*. Abbiamo sfruttato appieno la spinta alla digitalizzazione, creando uno spazio interattivo virtuale in cui abbiamo presentato le nostre collezioni e colto l'occasione per rivelare al pubblico le novità dell'anno. Questo ci ha permesso di creare una nuova interazione con i nostri clienti attuali e potenziali, creando una vera e propria vetrina per il consumatore finale, supportandolo nel processo decisionale. Tutto questo nell'ottica di mettere a sistema i vari touch point digitali, all'interno dei quali sicuramente i social network rappresentano a oggi la più grande cassa di risonanza. E questa rappresenta sicuramente una strada da approfondire ed affinare perché è la nuova frontiera della comunicazione. Come stiamo già vedendo, la digitalizzazione oltre che nell'evoluzione dei codici e delle piattaforme comunicative andrà a impattare sulla distribuzione. L'e-commerce andrà ad aumentare la sua diffusione. C'è un pubblico che vede il divano come una commodity e che sta spostando il suo bisogno esperienziale sempre più sulle piattaforme digitali e sempre meno nella prova fisica del prodotto. Proprio in questa direzione l'importanza della marca sarà sempre maggiore perché a essa saranno legati codici unici in piattaforme universali. Anche la leva prezzo è fondamentale e conseguentemente la variabile costi. Tuttavia, non è il prezzo fine a se stesso che fa la differenza ma l'equazione prezzo-valore che dovrà essere veicolata in modi differenti a seconda della tipologia di cliente. In questo nuovo modello digitale, l'agente di vendita potrebbe avere meno rilevanza e al tempo stesso vedrà un'evoluzione del suo ruolo.

Riguardo alle strategie per la risalita economica, Calia si è sempre contraddistinta per una spinta all'innovazione che si è tramutata in un grande investimento, a partire dal 2005, nel campo delle tecnologie, permettendo di ottimizzare l'intera catena del valore.

Abbiamo realizzato un magazzino automatico che ci ha permesso di immagazzinare il prodotto quasi senza ausilio di manodopera. Questo ha permesso di gestire in maniera ottimale tutte le commesse e di poter affrontare molto più facilmente e in modo organizzato tutte le possibili casistiche, tra le quali anche quelle di possibili annullamenti di ordini. Questo investimento è stato strutturato in parallelo all'implementazione del SAP, il sistema gestionale automatizzato per eccellenza, in grado di mappare l'intero processo produttivo. Queste due innovazioni sono state determinanti e rivoluzionarie. In parallelo questa innovazione tecnologica ci ha permesso di fare salti da gigante. Abbiamo strutturato un centro logistico che ci ha permesso di interfacciarci con altre aziende della zona in sinergia che ha dato possibilità a noi di lavorare e alle altre aziende di poter implementare i processi di stoccaggio. Il modello sistemico da un punto di vista gestionale è la chiave vincente nell'ottenimento dei vantaggi competitivi.

Già nel 2020 ci sono state risposte molto interessanti, comprendendo che la vera sfida risiede nell'ingresso delle imprese nell'era digitale, azione che comporterà una rivisitazione nell'ambito della governance. I nuovi strumenti devono essere conosciuti, esplorati. Bisogna acquisire sempre più familiarità. Ancora c'è poca cultura in tal senso. La sfida del futuro è l'economia circolare. Questo è un aspetto che vede il ripensare il progetto in termini di economia circolare. Qui il design diventa fondamentale: pensare il prodotto che nel suo intero ciclo di vita si reintegra come risorsa è la sfida più grande per le aziende. Il mobile imbottito deve essere pensato per essere disassemblato e rimesso in circolo. Questo implica uno studio del progetto, e dal punto di vista formale e stilistico si rifletterà moltissimo caratterizzandosi e differenziandosi per essenzialità. Il design dagli anni '60 ad oggi, con l'obiettivo della riduzione dei costi, avanzerà verso la pulizia. Molte aziende leader come Magis, stanno operando in questa direzione. Ricercare le corrette modalità per rendere il prodotto accessibile e semplificato.

Il Covid-19 ha riportato l'attenzione sull'ambiente domestico. La casa da zona di transito è tornata a essere nucleo permanente. Il mondo dell'imbottito interpreta lo spazio dell'abitare in tal senso. "Chi ha una casa piccola, ad esempio, ha problemi molto differenti. Ci si è appropriati del proprio ambiente, e si è compreso cosa ci manca. Queste sono attenzioni del momento, ma sono i bisogni delle persone che guidano nelle scelte".

Infine è necessario menzionare la situazione di fornitura e subfornitura negli scenari futuri. Il lockdown in Cina, e poi in altri paesi, ha fatto scoprire all'industria la dipendenza da soggetti terzi che possono minacciare la produzione. Tra le strategie del prossimo decennio, va compiuta, quindi, una profonda riflessione sulla dislocazione della fornitura e subfornitura di materie prime e semilavorati.

Bibliografia

C. MARTINO, estratti dall'intervista a Saverio Calia, Roberto Gavazzi, Daniele Lago e Danilo Premoli, 2020.

https://www.repubblica.it/tecnologia/2020/04/14/news/coronavirus-quasi_2_milioni_di_italiani_lavorano_da_casa_-254003264/

L'industria italiana sta ragionando su cosa fare per superare la terribile caduta provocata dall'epidemia. Alla precedente e meno grave crisi globale del 2008, l'industria aveva risposto con nuove tecnologie, prodotti, riorganizzazione delle fabbriche, acquisizioni e fusioni. Aveva recuperato solo in parte. Con poca guida di politica industriale. Già prima dell'epidemia, il quadro generale stava cambiando. Stava finendo l'era della globalizzazione. La quarta rivoluzione industriale divampava. In Italia, l'occupazione non soffriva numericamente, ma il lavoro si era dequalificato. La fermata del mondo nella primavera del 2020 ha drammatizzato le cose. Sarà difficile per le imprese rispondere a questa caduta con le proprie forze. Sarà erosa la loro liquidità, ma il problema non è finanziario, cioè non si risolve con i soldi pubblici. Il problema è strategico ed esistenziale. Il digitale faciliterebbe il trasferimento tecnologico alle imprese anche piccole e consentirebbe loro di partecipare al progresso. Ma l'Italia è molto indietro anche in questo. Per investire in competenze, ritrovare il valore del merito, recuperare posizioni nel ranking mondiale, occorrerebbero un progetto Competitività serio e di legislatura, e uno qui definito Missionari tecnologici. Con questo volume Sapienza, Università di Roma, offre il suo contributo sociale, culturale ed economico.

Il volume è stato curato da Riccardo Gallo, con i contributi di Daniela Addessi, Roberto Adrower, Giuseppe Bonifazi, Marco Bravi, Mario Calabrese, Cinzia Capalbo, Alessandro Corsini, Antonio d'Alessandro, Paolo De Filippis, Luca Di Palma, Fabio M. Frattale Mascioli, Riccardo Gallo, Damiano Garofalo, Carlo Martino, Franco Medici, Francesco Napolitano, Cristiana Piccioni, Daniela Pilone, Massimo Pompili, Antonello Rizzi, Aldo Roveri, Nicola Roveri, Giovanni Solimine.

ISBN 978-88-9377-153-5



9 788893 771535

