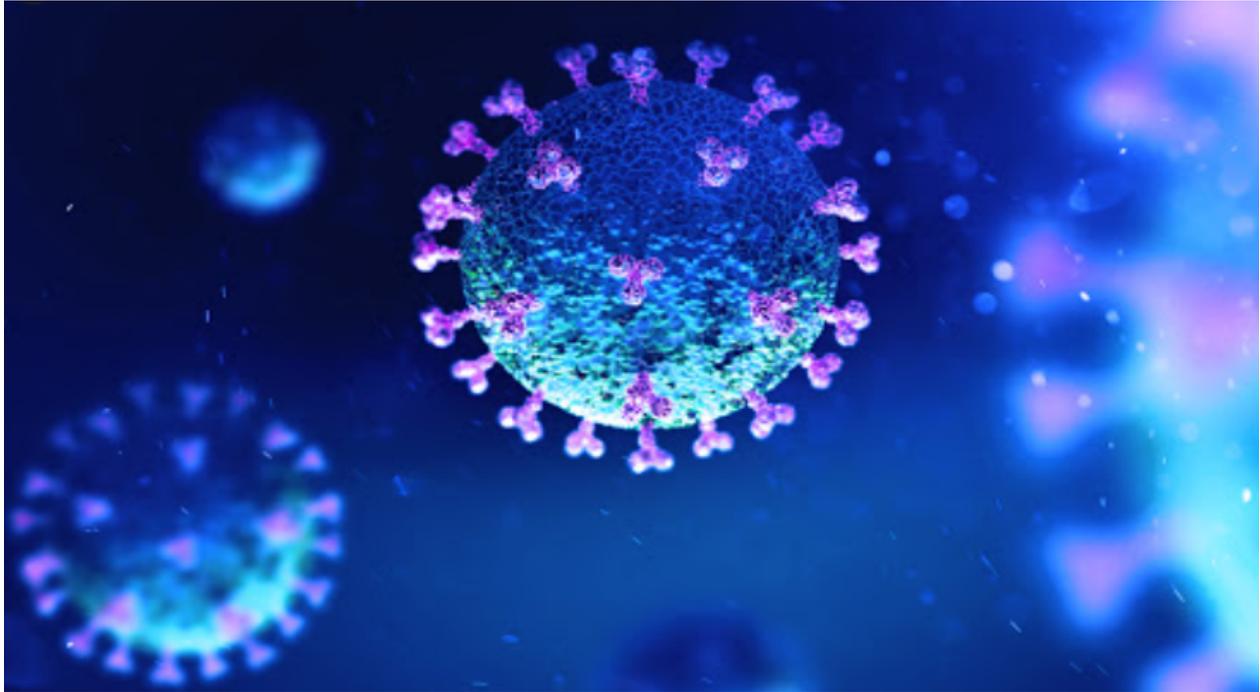


EMERGENZA COVID-19 Impatti sulle Aziende Rischi e opportunità per la piccola e la media Impresa



Intervista dell'Ing. Giuseppe Mazzoleni a n°2 Organizzazioni: una "piccola" ed una "media" Impresa



Premessa

(Commissione Innovazione Gestionale e Strategica - emergenza COVID19)

Sin dalle prime fasi dell'emergenza Covid-19, la Commissione Innovazione Gestionale e Strategica, di cui mi onoro di essere il referente del Consiglio dell'Ordine degli Ingegneri di Bergamo, **si è occupata degli impatti sulle aziende locali, con particolare**

riferimento alle piccole e medie imprese che costituiscono la base del tessuto imprenditoriale della nostra provincia.

Per la prima volta, le aziende si sono trovate a gestire **un'emergenza globale**, con riflessi non solo sulla organizzazione e gestione interna ma anche nei rapporti con gli enti e le altre aziende, consociate, clienti e fornitori, su scala internazionale.

Da notare come questo stravolgimento sia accaduto in un arco temporale strettissimo; sebbene le aziende siano ormai abituate ai tempi rapidi imposti dalle nuove tecnologie, in questo caso le procedure consolidate in anni di attività sono state modificate o adattate nell'arco di pochissimi giorni, con lo sfondo di una situazione incerta e in costante evoluzione.

Da qui l'idea di raccontare **come l'emergenza Covid-19 abbia avuto impatti sulla gestione di due aziende tipo del territorio di Bergamo**, per esaminare le **problematiche, i potenziali rischi connessi ma anche le opportunità che possano derivare da questa fase di profondi cambiamenti.**

Pertanto ho ritenuto importante **"intervistare"** i rappresentanti delle due aziende site nella provincia di Bergamo **Ing. Andrea Bonicelli e Ing. Federico Acquati per meglio approfondire le esperienze da loro vissute.**

I Colleghi Ing. Andrea Bonicelli e Ing. Federico Acquati ci raccontano le esperienze fatte all'interno delle loro aziende che sono diverse per il mercato in cui si trovano e per la dimensione della loro Organizzazione.

Pertanto con queste interviste vogliamo raccogliere alcuni spunti di riflessione sulle dinamiche di gestione dei problemi emersi con la pandemia, le difficoltà, le opportunità connesse, i cambiamenti tecnologici e organizzativi necessari per continuare a sopravvivere in un mercato sempre più competitivo ma anche travolto da una drammatica situazione creata dal virus Covid-19.

Sperando di poter valorizzare le esperienze dei Colleghi, iniziamo l'intervista alla **"media azienda"** con l'**Ing. Andrea Bonicelli** e poi a seguire quella alla **"piccola azienda"** con l'**Ing. Federico Acquati**.

Ing. Andrea Bonicelli operante in una MEDIA AZIENDA



D: Ing. Andrea Bonicelli ci racconti dimensione e settori in cui opera la sua azienda (l'azienda in generale)

R: La Società ha due siti operativi situati nell'hinterland di Bergamo: nella sede principale di **Stezzano** si trovano gli uffici ed i reparti produttivi mentre nell'unità locale di **Comun Nuovo** si eseguono le fasi finali di lavorazione ed i collaudi dei prodotti prima della spedizione.

In totale sono impiegati circa 70 addetti, ripartiti tra produzione ed uffici, per la maggior parte dipendenti della Società mentre per una quota minore si tratta di collaboratori con contratti a medio-lungo termine.

La Società si occupa di progettazione e costruzione di sistemi ausiliari per macchine industriali come turbine, compressori e turboalternatori; si tratta di sistemi complessi ed autonomi (skid), dotati di una propria funzione operativa ma a servizio delle macchine principali alle quali sono destinati.

Tutte le attività sono gestite all'interno con funzioni ed uffici dedicati: acquisti, gestione qualità, vendite, ingegneria, gestione commessa, magazzino, amministrazione, assistenza postvendita.

Gli ambiti industriali di riferimento sono molteplici: i principali sono la Power Generation (produzione di energia) e Oil & Gas nei vari sottosectori di estrazione, trasformazione e distribuzione di idrocarburi; attività vengono anche svolte nei settori siderurgico, chimico, alimentare, farmaceutico ed in generale nei molteplici settori produttivi industriali.

I clienti sono costruttori di macchine, società di ingegneria e aziende di produzione in prevalenza situate in Italia e negli altri paesi europei; la destinazione finale dei prodotti è in prevalenza nei paesi extra-europei.

D: Ci parli dell'utilizzo di "Smart Working" prima dell'emergenza

R: La Società si è dotata di una struttura organizzativa interna che richiede continue interrelazioni tra i vari uffici; le attività venivano svolte quasi interamente in azienda senza utilizzo di Smart working.

Esisteva già la possibilità di collegamento remoto al server aziendale ma l'utilizzo era limitato essenzialmente alle necessità di lavoro durante le trasferte lavorative; la Società aveva comunque già attivato collegamenti in fibra ottica per facilitare la comunicazione tra i due stabilimenti produttivi e con l'esterno via vpn.

D: Come descriverebbe l'utilizzo di strumenti tecnologici durante e dopo l'emergenza all'interno dell'azienda ?

R: Sin dalle primissime fasi dell'emergenza, la Società si è attivata per garantire le attività a supporto della produzione, essendo rientrata nella filiera delle attività essenziali ed ha quindi garantito una continuità produttiva, seppur ridotta, a supporto dei clienti operanti

nei settori strategici. Sono state organizzate le attività in Smart working per praticamente tutti gli uffici; non è stato necessario ricorrere ad implementazione degli strumenti tecnologici esistenti perché già adeguati e sufficienti.

Per quanto riguarda il rapporto con i clienti, sia per nuove iniziative che per la gestione degli ordini attivi, si è fatto largo uso dello strumento delle video-conferenze, con l'utilizzo delle piattaforme più diffuse come Skype e Microsoft Teams.

Al fine di garantire il completamento delle fasi lavorative ed i relativi test e collaudi senza intervento diretto degli ispettori del cliente, si sono attivate videochiamate anche per testimoniare lo stato delle attività. In considerazione della esigenza di sicurezza e della impossibilità di fatto di spostarsi ed accedere ai reparti produttivi, i clienti hanno accettato con favore la proposta di collegamento remoto.

D: Quali incentivi fiscali dallo Stato/Governo locale ha ricevuto / riceverà l'azienda durante l'emergenza?

R: La Società si è attivata autonomamente e con utilizzo di risorse proprie per far fronte all'emergenza; non è stata richiesta alcuna forma di sostegno e saranno oggetto di valutazione eventuali incentivi fiscali sulla base di quanto investito in maniera autonoma.

D: Quali rischi / opportunità sono stati analizzati e quali hanno avuto impatto negativo / positivo?

R: l'adozione della modalità di Smart working ha non solo consentito una buona gestione dell'emergenza ma ritengo che possa costituire una valida alternativa anche in condizioni di normalità lavorativa.

L'organizzazione del lavoro è stata ripianificata in vista della riapertura completa degli uffici a partire dal 4 Maggio 2020. Per garantire l'accesso in sicurezza a tutto il personale ed a visite di esterni ritenute improrogabili ed indispensabili, gli uffici sono stati organizzati per garantire soprattutto il distanziamento sociale. A distanza di quasi due mesi, i rapporti con l'esterno (clienti, fornitori, collaboratori) continuano ad essere essenzialmente eseguiti in remoto.

L'aspetto ritenuto più critico è stato quello delle infrastrutture (reti dati e applicazioni) che ancora necessitano di potenziamento per garantire un utilizzo ottimale e sicuro delle nuove tecnologie già disponibili ed accessibili su larga scala. In particolare, si è evidenziato un problema di banda per i dipendenti che risiedono in zone con copertura insufficiente, particolarmente le applicazioni di disegno e progettazione.

L'organizzazione della produzione non è stata particolarmente affetta dall'emergenza grazie alla tipologia di lavoro ed agli spazi disponibili che garantiscono già distanziamento sociale.

D: Quali altre iniziative, quali finanziamenti privati (soci, azionisti), ha ricevuto l'azienda durante l'emergenza per sostenere sister/company o consociate ?

R: La peculiarità dell'emergenza ha fatto sì che ogni azienda del gruppo abbia operato in maniera autonoma, sulla base delle prescrizioni delle autorità ma in rapporto alle specifiche capacità di adattamento ed utilizzo di nuove tecnologie; sicuramente c'è stata interazione e scambio di informazioni ma le soluzioni adottate sono poi state specifiche di ogni realtà.

D: Se dovesse indicare le perdite (ordini, fatturato, capitale umano ...) dell'azienda e del settore in cui opera come le indicherebbe/descriverebbe?

R: Sono molti i settori di riferimento ed è estremamente difficile fare previsioni a medio-lungo termine; sicuramente la situazione a livello globale ha comportato uno slittamento dei programmi nei progetti internazionali, con conseguente ri-pianificazione degli ordini attivi. Al momento non si hanno richieste di cancellazione di ordini ma gli slittamenti comporteranno quasi certamente una contrazione del fatturato nel 2020 rispetto alle attese.

D: Siete riusciti a pianificare, oppure avete gestito i processi aziendali (quali Operation, Marketing/ Vendita e Servizi), durante l'emergenza, settimanalmente?

R: La pianificazione è stata soprattutto condizionata dal reperimento dei materiali ed in particolare nelle prime fasi dell'emergenza dalla difficoltà di gestione della logistica (trasporti e gestione materiali in ingresso/uscita).

Le attività hanno dovuto essere pianificate giornalmente, sulla base delle possibilità di reperimento delle materie prime e dei componenti. Con il passare delle settimane la situazione si è evoluta verso la normalità e si è potuti tornare ad una programmazione settimanale.

D: Quali impatti psicologici e relazionali ha portato l'utilizzo delle nuove tecnologie?

R: Deve chiaramente essere considerato che un'emergenza di questa entità genera ansia ed incertezza ben oltre il puro ambito lavorativo, tuttavia non c'è stata una esigenza significativa di tecnologie nuove, quindi il relativo impatto psicologico e relazionale è stato contenuto.

D: Che previsioni di medio lungo termine è possibile effettuare in questo periodo, con gli strumenti tecnologici e non, a disposizione dell'azienda ?

R: Allo stato attuale è difficile stimare gli impatti a lungo termine nei numerosi settori di riferimento; per quanto riguarda nello specifico la Società stessa, e sulla base della situazione attuale, si ritiene che l'impatto possa essere assorbito entro i primi mesi del 2021.

Ing. Federico Acquati operante in una PICCOLA AZIENDA



D: Ing. Federico Acquati ci racconti dimensione e settori in cui opera la sua azienda (l'azienda in generale).

R: La nostra azienda, con sede centrale in Germania, è "global player" (da oltre 50 anni) nel settore industriale della tecnologia di misura di precisione. In una particolare nicchia dei sensori a tecnologia estensimetrica, tramite il continuo miglioramento in R&D e produzione, forniamo sensori, strumenti di misura di precisione e sistemi di misura per il condizionamento di segnale di sensori anche ad alcuni "brands" riconoscibili a livello mondiale. Le sedi strategiche, quali la nostra in Italia (1993), in India (1995), in Cina (2005) e in USA (2015) congiuntamente alle sedi di rappresentanza completano da oltre un quarto di secolo il "continuo" processo di internazionalizzazione dell'azienda. "The measurement solution" è la risposta, che forniamo ai nostri clienti, al problema di misura.

In particolare la nostra sede in Italia con sede a Curno (BG), segue da anni il posizionamento dei prodotti e servizi burster all'interno del mercato nazionale. L'internazionalizzazione aziendale ha portato poi la sede italiana a posizionare il marchio anche nei mercati del sud-est Europa e successivamente nel complesso mercato nord americano

D: Ci parli dell'utilizzo di "Smart Working" prima dell'emergenza

R: Focalizzandosi in ambito nazionale italiano, l'utilizzo dello Smart Working è stato sempre limitato al caso di dipendenti in viaggio (viaggi nazionali oppure internazionali) oppure a particolari e temporanee esigenze personali. La presenza, costante e metodica in ufficio e laboratorio, è stata sempre considerata una delle leve del successo aziendale.

Anche le attività tecnico commerciali sono sempre state basate sulla presenza di persona sia presso i nostri clienti che nella nostra sede.

D: Come descriverebbe l'utilizzo di strumenti tecnologici durante e dopo l'emergenza all'interno dell'azienda?

R: Essendo aziendaliamente orientati all'internazionalizzazione, l'utilizzo di strumenti tecnologici (sporadicamente utilizzati per rapporti giornalieri con clienti e fornitori) a seguito dell'emergenza, è stato implementato, durante la fase di smart-working, anche per processi aziendali interni. Contabilità Marketing e Vendite hanno da subito usufruito di collegamenti VPN per accesso diretto agli strumenti informatici normalmente disponibili in ufficio.

D: Quali incentivi fiscali dallo Stato/Governo locale ha ricevuto / riceverà l'azienda durante l'emergenza?

R: La nostra azienda ha da subito usufruito degli incentivi fiscali disponibili nella nostra nazione (quali CIGO e FIS). Le linee di credito, degli istituti di credito, sono state poi adeguate al periodo di emergenza.

D: Quali rischi / opportunità sono stati analizzati e quali hanno avuto impatto negativo / positivo ?

R: Durante l'emergenza, con l'autodichiarazione di filiera di alcuni nostri clienti (attività di fabbricazione aeromobili e settore difesa), abbiamo dovuto assicurare la consegna dei nostri prodotti e servizi. La nostra azienda ha proseguito le attività di base anche nel periodo di emergenza.

Il periodo di lockdown ha comunque impattato negativamente.

Si stanno altresì analizzando ed esplorando nuove opportunità contrattuali con alcuni dipendenti per "Smart Working". L'accordo tra le parti può avvenire senza depositare contratto, come invece richiesto in periodo "pre-Covid19" (ante-emergenza).

Opportunità: con spirito di adattamento innato, abbiamo avuto evidenza che è possibile un posizionamento marchio e vendita anche in periodo di emergenza. Grazie alla continuità delle attività di produzione delle sedi centrali e ad un radicato Know-How per posizionare nel mercato i prodotti e servizi sia commercialmente che tecnicamente, durante l'emergenza si è avuta evidenza di diverse opportunità latenti, rese visibili solo durante emergenza. In pratica, una vendita tra l'adattativo e l'innovativo, tramite una combinazione opportuna di strumenti da sempre disponibili.

I rischi sono relativi ad un andamento economico del settore di appartenenza molto altalenante o instabile

D: Quali altre iniziative, quali finanziamenti privati (soci, azionisti), ha ricevuto l'azienda durante l'emergenza per sostenere sister/company o consociate?

R: La sede centrale, concordando caso per caso, ha da subito reso disponibili dilazioni di pagamento in base alle esigenze di ciascuna sede nel mondo. Pur non necessitandone di tale opzione, ciò ci ha dato tutta la confidenza per operare in emergenza al meglio.

D: Se dovesse indicare le perdite (ordini, fatturato, capitale umano ...) dell'azienda e del settore in cui opera come le indicherebbe/descriverebbe?

R: Sia i settori di pertinenza che la nostra azienda stanno subendo perdite in ordini e fatturato stimabili per il 2020 vicino al 30/40 %. Si confida di recuperare le attività e progetti, arretrate nel periodo di emergenza, nel 2021.

D: Siete riusciti a pianificare, oppure avete gestito i processi aziendali (quali Operation, Marketing/ Vendita e Servizi), durante l'emergenza, settimanalmente?

Inizialmente abbiamo tentato di pianificare con un orizzonte temporale di 3 settimane. Ben presto ci siamo accorti che la rapidità ed evoluzione dell'emergenza ci ha poi costretto quasi a "pianificare alla giornata"

D: Quali impatti psicologici e relazionali ha portato l'utilizzo delle nuove tecnologie ?

R: Nella nostra azienda la qualità del lavoro è strettamente legata alla presenza in ufficio. L'emergenza ha invece dimostrato che la qualità non corrisponde necessariamente a minuti/ore tempo di presenza in azienda. Questa nuova realtà ha impattato in modo importante nella gestione aziendale tradizionale.

I fornitori ed i clienti hanno sempre più apprezzato la comunicazione con strumenti tecnologici resici a disposizione dal 2001 circa!!! Durante l'emergenza gli strumenti tecnologici sono stati riesplorati sotto nuova ottica.

Altro aspetto da non sottovalutare sono i diversi contatti con i clienti e fornitori. Un approccio con una combinazione di strumenti esistenti, mai esplorata prima, ed apprezzata dai nostri clienti.

D: Che previsioni di medio lungo termine è possibile effettuare in questo periodo, con gli strumenti tecnologici e non, a disposizione dell'azienda?

R: La nostra azienda si è resa conto rapidamente che tutto ciò che sembrava concordato e definito, dopo 2 settimane era già obsoleto. Una "Economia Statalizzata" è il rischio a cui tutte le nazioni in questo momento sono esposte. L'iniziativa privata non può, e forse non

deve essere presente, per ovvie ragioni. Un mondo "su rotaia" dovuto all'emergenza mai vissuta prima.