

**Meeting di Rimini**  
**Competitività per il sistema Paese**

P. F. Guarguaglini

Presidente e Amministratore Delegato, Finmeccanica

*Rimini 20 agosto 2007*

Spesso si usa dire che “l’Italia, per essere competitiva, deve **fare sistema**”

Forse non c’è frase più **fuorviante** di questa

Infatti, non occorre tanto fare sistema, quanto, piuttosto, **progettare il sistema** sulla base delle esigenze che deve soddisfare

Se prendiamo il campo in cui opero, e cioè quello dell’industria ad alta tecnologia, ormai **ogni prodotto è un sistema**, e in un sistema basta che un **singolo componente** non risponda ai requisiti richiesti perché il **sistema nel suo complesso** non funzioni a dovere

Questo vale anche per il “**sistema Paese**”

**Non è possibile limitarsi a collegare fra loro gli “apparati”** (pubblica amministrazione, imprese, giustizia, istruzione, istituzioni) pensando che questo sia sufficiente a far funzionare l’intero sistema

Ha senso chiedere alle aziende di incrementare gli investimenti in ricerca e sviluppo e poi avere procedimenti amministrativi troppo lenti?

Possono coesistere norme onerose in termini di costo del lavoro e l’invito a investire capitale di rischio in tecnologia?

La risposta ovviamente è “no”: tanto più si chiederà all’apparato efficiente uno sforzo supplementare per colmare le lacune degli apparati inefficienti, tanto più quello andrà sotto *stress*, con il rischio che finisca per funzionare male esso stesso

Occorre invece **progettare il sistema dal principio alla fine** in modo coerente ed efficace

Un **tentativo** di migliorare la competitività del “sistema Italia”, fatto però **senza una progettazione completa e adeguata**, è stato quello delle **privatizzazioni** effettuate negli ultimi anni, che hanno riguardato principalmente servizi quali la telefonia, sia mobile che fissa, l’energia e la distribuzione della corrente elettrica

Semplificando un po’, si può dire che in questo caso si è pensato che fosse **sufficiente rompere il monopolio**, fino a quel momento pubblico, **aprendo il mercato ai privati** per ottenere un aumento della competitività grazie all’introduzione della competizione

Tuttavia, per avere un risultato migliore, sarebbe stato necessario **prima liberalizzare i mercati** progettandone il funzionamento (magari mantenendo sotto controllo pubblico la rete e privatizzando la sola erogazione dei servizi), così da **assicurare a tutti** i potenziali concorrenti realmente **le stesse condizioni**, e solo **dopo privatizzare i sistemi**

Quindi, se vogliamo che l’Italia sia competitiva come sistema, occorre **progettare il “sistema Italia” con l’obiettivo della competitività**

Chiaramente, all'interno del "sistema Paese" così progettato, le **single iniziative** devono organizzarsi in modo da essere a loro volta **competitive** esse stesse

Ma cosa significa **essere competitivi**?

Significa essere in grado di **fornire prodotti e servizi**:

- con **prestazioni che soddisfino** le attese
- con la **qualità adeguata**
- nei **tempi richiesti**
- al **minor costo** possibile

### **Il mondo industriale**

In ambito industriale, ci sono almeno **quattro aspetti** distinti, che devono essere tutti **curati e tenuti in debita considerazione**, perché un'impresa sia competitiva:

- risorse umane
- tecnologia
- prodotti
- processi

#### Risorse umane

Le **persone** sono la **prima e più preziosa risorsa** per:

- governare il **cambiamento**

- sviluppare l'**innovazione**
- soddisfare la richiesta di **interfunzionalità**, che è sempre più necessaria, particolarmente per un'azienda che si muove sulla frontiera tecnologica e in ambito internazionale

**Finmeccanica** ha una propria **politica per la valorizzazione delle risorse umane**

Ad esempio:

- il **Premio Innovazione** premia il contributo allo **sviluppo di nuove idee** da parte dei dipendenti
- le **Famiglie Professionali aggregano** persone che operano in ambiti funzionali omogenei ai diversi livelli organizzativi nelle diverse aziende
- il **Master in *International Business Engineering* FHINK** serve ad **attrarre talenti** dall'Italia e dall'estero

### Tecnologia

Spesso si parla di innovazione come di uno dei fattori chiave per la competitività, ma **l'innovazione da sola non basta** perché è facilmente riproducibile

Quello che crea realmente il **vantaggio competitivo** è il **contenuto tecnologico dell'innovazione**

Questo è un problema che riguarda sia le PMI che la grande industria

Le **PMI** italiane mostrano **indici di innovazione più alti della media europea**, ma si tratta per lo più di innovazione di *marketing*, di organizzazione e di comunicazione del prodotto, e **non di tecnologie**

D'altra parte, la **percentuale di fatturato investita in R&S dalle prime 10 imprese italiane** è in media del 2.2%, che ci colloca al **penultimo** posto nell'Europa dei 25, prima della Repubblica Ceca (la Germania, ad esempio, è al 5.5% e la Danimarca all'8.8%) <sup>1</sup>

**Finmeccanica** è un po' un'eccezione: **investe circa il 14%** del fatturato in R&S, cosa che la colloca al primo posto al mondo nel settore di Aerospazio, Difesa e Sicurezza e tra le prime cinquanta aziende in assoluto

## Prodotti

Disporre della **tecnologia adeguata**, però, **non è sufficiente** per essere competitivi

Infatti bisogna essere capaci di **tradurre** le competenze tecnologiche in **prodotti** che rispondano alle esigenze del mercato e ai requisiti dei clienti, e possibilmente li anticipino

Per questo è necessario saper **selezionare le tecnologie più adatte** per realizzare un determinato prodotto

Infatti, la scelta di utilizzare una **tecnologia non ancora matura** può generare dei **rischi di tipo tecnologico**; viceversa, affidarsi ad una

---

<sup>1</sup> Studio COTEC, 2006

**tecnologia** troppo **consolidata** può portare ad un **prodotto obsoleto** e poco competitivo

## Processi

Ma per essere davvero **competitivi** è necessario fare ancora un salto: **passare cioè dal prodotto al processo**

La messa a punto di un **processo efficace** garantisce la **ripetibilità dei prodotti** con **standard di qualità** adeguati

Un esempio interessante della catena tecnologia → prodotto → processo è quello realizzato da Alenia Aeronautica nel campo delle aerostutture

Si è cominciato negli anni '80 con lo sviluppo della **tecnologia innovativa** dei **materiali compositi** (fibre di carbonio, molto più leggere dell'alluminio) per applicazioni aeronautiche

Da lì si sono sviluppati in primi **prodotti**, cioè **parti di fusoliera** via via sempre più rilevanti (si è passati dal 3% del Boeing 767 nel 1980 al 40 % dell'Eurofighter nel 2000)

Infine si è messo a punto un **processo** che prevede l'utilizzo di un autoclave capace di **produrre intere sezioni di fusoliera** in fibra di carbonio (nel Boeing 787 oltre la metà della fusoliera è in materiale composito)

## Le istituzioni

Sul fronte delle **istituzioni**, gli **elementi critici** del sistema sono anche più numerosi, e riguardano:

- l'istruzione
- la giustizia
- le infrastrutture
- il costo dell'energia
- il costo del lavoro
- la qualità
- i tempi

### L'istruzione

Quello dell'istruzione è oggettivamente un problema:

- in Italia ci sono **meno laureati in materie scientifiche e ingegneria** rispetto alla media UE (10.1% contro 12.7%)<sup>2</sup>
- la percentuale di **popolazione con istruzione superiore** in Italia è **inferiore** rispetto al resto dell'Unione (12.2% contro 22.8%; le cose vanno un po' meglio se si guarda alla sola popolazione giovanile, 72.9% contro 76.9%)
- l'**età media dei laureati** è di 27.6 anni<sup>3</sup> (contro 21-22 del Regno Unito e 22-23 della Francia) e la percentuale di **studenti fuori corso** è quasi del 40%<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Studio COTEC, 2006

<sup>3</sup> Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario, 2001

<sup>4</sup> CRUI, 2003-04

L'insieme di queste **debolezze** fanno dell'istruzione uno degli **elementi critici** per l'intero sistema

## Giustizia

Un altro aspetto importante è quello della **giustizia**, particolarmente quella **civile**

**Procedimenti** troppo **farraginosi** e **tempi** troppo **lungi e incerti** hanno effetti disastrosi non solo sui privati cittadini, ma anche e specialmente sulle imprese e sugli imprenditori

Due esempi <sup>5</sup>:

- la procedura per ottenere lo **sfratto di un inquilino** in Italia è **due volte e mezzo** più lunga rispetto alla media dei paesi più sviluppati
- la procedura per la **riscossione di un assegno a vuoto** è quasi **quattro volte** più lunga rispetto alla media dei paesi più sviluppati

È chiaro che questo tipo di **inefficienza** creerà un **collo di bottiglia** nel funzionamento di un **sistema complesso**

## Infrastrutture

Lo Stato deve garantire lo **sviluppo di servizi e infrastrutture** di alto livello in tutti i settori più importanti: trasporti, energia, comunicazioni...

La realizzazione di **grandi opere**, infatti:

---

<sup>5</sup> A. Alesina, F. Giavazzi, "Goodbye, Europa", 2006, Rizzoli

- è una **condizione indispensabile** per la competitività del Paese
- crea **mercato per l'industria hi-tech**, con ricadute che vanno a beneficio dell'intera filiera produttiva, **incluse le PMI**
- **accresce le competenze** dell'industria nazionale, mettendola in condizione di proporsi efficacemente sui **mercati esteri**

Un interessante esempio in questo senso riguarda il **trasporto ferroviario**: nel febbraio scorso, **Finmeccanica** e **Ferrovie dello Stato** hanno firmato con le **Ferrovie Russe** un *Memorandum of Understanding* il cui primo risultato è stato la creazione di un **consorzio** che sta partecipando alla gara per la realizzazione della **linea ad Alta Velocità Jeddah - Mecca - Medina** in Arabia Saudita (450 km di lunghezza, per un valore di circa 6 miliardi di dollari), con **ottime possibilità di successo**

D'altra parte, **senza** un'adeguata dotazione di **infrastrutture**, l'Italia non può reggere la competizione con gli altri Paesi anche all'interno dell'Unione Europea e rischia di **rimanere al margine** delle politiche di **sviluppo** del prossimo futuro

### Costo dell'energia

Alcune scelte fatte in passato (abbandono del nucleare) e la mancanza di chiare strategie oggi fanno sì che l'**energia** sia uno dei **maggiori costi per il sistema Italia**

Il prezzo di un kWh nel 2005 era di

- € 19.7 in Italia

- € 13.5 nell'Europa 25
- € 14.8 nell'area dell'euro

Inoltre, la **dipendenza** nelle importazioni di **petrolio e gas** naturale da pochi Paesi e in particolare Russia, Libia, Algeria, Arabia Saudita o Iran, può in parte **limitare l'indipendenza** dell'Italia nelle scelte di **politica estera**

### Costo del lavoro

Il **costo del lavoro** ha un **impatto diretto** sulla competitività di un'azienda, perché pone dei vincoli significativi sulla capacità di assumere personale

Neppure qui l'Italia si posiziona molto bene

Infatti, la **contribuzione delle aziende** in percentuale sulla retribuzione lorda media (industrie manifatturiere, 2002, fonte CNEL) vede:

- |               |       |
|---------------|-------|
| – Italia      | 33.1% |
| – Francia     | 41.1% |
| – Germania    | 20.6% |
| – Regno Unito | 9.0%  |
| – zona euro   | 23.7% |
| – Stati Uniti | 7.6%  |
| – Giappone    | 10.5% |

### Qualità

In generale, è importante che la **qualità dei servizi** offerti dallo stato sia di qualità **adeguata**, sia per singoli cittadini, sia per mondo delle imprese

Di istruzione, giustizia e infrastrutture abbiamo già parlato

Ma ci sono altri settori importanti, come la **sanità**, i **trasporti**, la **Pubblica Amministrazione**, che molto spesso non rispondono come sarebbe lecito attendersi

Per fare un **caso concreto** relativo alla qualità dei servizi resi dalla Pubblica Amministrazione, ecco la situazione relativa all'**avvio di una generica nuova attività** in diversi Paesi, in termini di **burocrazia, tempi e costi** <sup>6</sup>:

	Procedure	Giorni	Costo (quota di reddito <i>pro capite</i> in \$)
US	4	4	167
UK	5	4	381
Francia	15	53	3.693
<b>Italia</b>	<b>16</b>	<b>62</b>	<b>5.012</b>
Paesi Bassi	8	31	5.303
Spagna	11	82	3.732
Germania	10	45	3.998
Giappone	11	26	3.043

Dalla tabella si nota, ad esempio, che, se la qualità in US e UK è molto alta (poca burocrazia, tempi brevi, costi bassi), nei Paesi Bassi abbiamo costi alti, ma anche alta efficienza (il doppio rispetto all'Italia), mentre in Francia e Spagna l'efficienza è confrontabile con quella dell'Italia, ma il costo è decisamente inferiore (-30% circa)

Globalmente l'**Italia è nella situazione peggiore**

---

<sup>6</sup> A. Alesina, F. Giavazzi, "Goodbye, Europa", 2006, Rizzoli

## Tempi

Si dice che “**il tempo è denaro**”, ed è assolutamente vero, particolarmente sul terreno della **competizione industriale**, ove un **efficace controllo dei tempi** è importante tanto quanto quelli dei costi, dei rischi e della qualità

L'**incertezza sulla tempistica** dei finanziamenti o il **ritardo nel pagamento** delle *tranche* contrattuali da parte dei clienti – e questo avviene particolarmente nel caso di **clienti pubblici** – può mettere a **grave rischio** non solo lo svolgimento di un singolo programma, ma anche **la credibilità di un'intera azienda**

### **Una politica industriale per ridare competitività al sistema**

È chiaro che si possono fare anche **scelte diverse**, privilegiando altri aspetti a **scapito della competitività**, ma bisogna farlo con la **consapevolezza** che allora **non** si può pretendere di mantenere lo **stesso tenore di vita**

I dati del Fondo Monetario Internazionale dicono che la **media della crescita mondiale** è del **5.2%**, con Cina, India e Russia che hanno un ritmo superiore, mentre l'**Europa** dei 25 è al **3.1%** e l'**Italia** è sotto al **2.0%**

Dato che la competitività di un Paese si misura con la sua **crescita relativa**, è chiaro che l'Italia (e l'Europa) non è abbastanza competitiva e che quindi bisogna prendere delle contromisure efficaci

**Il Governo ha fatto alcuni passi** per favorire una ripresa della competitività

Il documento “**Industria 2015**”, che illustra il disegno di legge “Interventi per l’innovazione industriale”, a proposito dei **settori ad alta tecnologia** afferma che le imprese vanno “accompagnate nel processo di **internazionalizzazione** [...] valorizzando le **punte di eccellenza** che ancora il nostro paese è in grado di esprimere”

Nel disegno di legge vengono delineati **nuovi strumenti**, come:

- le “reti di impresa”
- il Fondo per la Competitività
- il Fondo per la Finanza d’impresa
- i Progetti di Innovazione Industriale

È necessario, però, **inserire questi provvedimenti in un progetto complessivo, coinvolgendo** fin dall’inizio, nel rispetto dei diversi ruoli, **tutti gli attori** interessati (“progettare il sistema” per “fare sistema”)

Un primo passo è quello di definire il **contenuto dei progetti** e le **tecnologie chiave** che li qualificano, **con il contributo del mondo industriale e della ricerca** attraverso un processo *bottom up*, cioè dal basso (imprese e mondo della ricerca) verso l’alto (Stato)