

## **“Come cambiare in un mondo che cambia”**

Articolo per Civiltà del Lavoro

P. F. Guarguaglini, Presidente e Amministratore Delegato di Finmeccanica S.p.A.

Non più di cinque anni or sono, uno dei *leitmotiv* più in voga sui quotidiani italiani (e non solo) era quello che riguardava il “quando” e il “come” – non il “se” – Finmeccanica si sarebbe liberata del fardello delle sue attività nel settore civile, principalmente trasporti ed energia, per concentrarsi sul *core business*, ossia l’aerospazio e la difesa.

Sembrava infatti che gli investitori non avrebbero mai premiato una conglomerata poco focalizzata come, all’epoca, Finmeccanica. Il tempo ha dimostrato che questo non era necessariamente vero.

Certamente in questi anni Finmeccanica ha potenziato e consolidato la propria presenza nell’aerospazio e difesa, al punto che oggi da questi settori deriva oltre l’ottanta per cento dei ricavi, ma le società operanti nel civile non solo fanno ancora parte del Gruppo, ma sono dinamiche e redditizie. E il titolo è cresciuto di oltre il trenta per cento, segno che anche i mercati hanno premiato questa strategia.

Che cosa si può imparare da tutto questo? Sicuramente i successi di Finmeccanica sono dovuti in larga parte alla bontà dei prodotti e dei sistemi che le sue aziende sono in grado di proporre. Ma c’è un’altra considerazione di carattere più generale che vale la pena di fare.

Il mondo sta diventando sempre più interconnesso e, di conseguenza, sempre più complesso. Settori una volta distinti e pressoché scollegati fra loro, oggi si influenzano reciprocamente, anche in maniera molto significativa. Questo è dovuto in buona misura all’avanzamento tecnologico, che mette a disposizione tali e tante opzioni sempre più trasversali – basti pensare al settore delle ICT – da rendere via via meno significativi i singoli prodotti e sempre più interessanti i sistemi e le soluzioni integrate.

Oltre ai progressi tecnologici, poi, ci sono altre condizioni esterne che contribuiscono a connettere fra loro ambiti una volta distanti. In particolare, le nuove esigenze di sicurezza, che si sono manifestate in tutta la loro urgenza con l’esplosione del fenomeno del terrorismo internazionale, stanno ridisegnando profondamente l’approccio a tutte le principali infrastrutture, sia *hardware* che *software*: da quelle per la produzione e distribuzione dell’energia ai trasporti aerei, su strada o ferrovia; dalle reti di comunicazione ai sistemi logistici e di controllo del territorio e dei confini. Ormai non si può più pensare di progettare un’infrastruttura critica prescindendo dalla dimensione della sicurezza.

Questo nuovo scenario, di fatto, favorisce quelle aziende che sono in grado di proporsi come operatori completi lungo tutta la catena del valore e di offrire soluzioni *end-to-end*, instaurando delle vere e proprie *partnership* con il cliente, piuttosto che rispondendo semplicemente ai requisiti per singole componenti dei sistemi che si

devono realizzare. Vengono premiate, in questo modo, le aziende che possiedono al loro interno competenze diversificate e sono capaci di mettere a sistema settori tradizionalmente distanti.

Un livello di interconnessione analogo a quello che abbiamo descritto in ambito industriale, vale ormai anche per l'economia in generale<sup>1</sup>.

Da una parte, le sorti della fase di ripresa che in questi ultimi cinque anni sta segnando l'evoluzione dell'economia mondiale, sono legate a filo doppio all'andamento dell'economia degli Stati Uniti, come testimonia l'impatto che ha avuto la crisi del mercato immobiliare americano – che in prima battuta avrebbe dovuto essere un fenomeno nazionale – sui mercati finanziari e, più in generale, sull'insieme dell'economia.

D'altra parte, l'economia mondiale è ormai divenuta un contesto multipolare e le sue sorti dipendono sempre di più da aree e Paesi che non fanno parte del gruppo tradizionale delle economie più sviluppate. Nel 2007, infatti, non hanno contribuito significativamente alla fase di espansione globale solo Cina e India (11.5% e 9.2%), ma anche i Paesi dell'Europa centrale e dell'Est (5.8%), l'America Latina (5.1%), il Medio Oriente (5.1%) e persino l'Africa (5.8%) mostrano tassi di crescita superiori agli Stati Uniti e all'Europa occidentale (2.5%).

La sempre maggiore internazionalizzazione è frutto del concorso di vari fattori: una crescente interrelazione in campo commerciale, economico e finanziario e delle comunicazioni; una elevata mobilità di persone, beni e conoscenze; la moltiplicazione delle istituzioni multilaterali.

Il modello di proiezione internazionale dell'industria è molto cambiato negli ultimi tempi. Se negli anni '70 e '80 il vantaggio relativo era dato principalmente dalla disponibilità di manodopera a basso costo, oggi la fonte primaria di vantaggio concorrenziale consiste nell'apertura di nuovi mercati e nella possibilità di accedere alla tecnologia, che ormai è sempre più dispersa, alle competenze che si trovano anche nei Paesi emergenti – basti pensare alla *leadership* dell'India nel settore della *computer science*.

Alla luce di queste riflessioni, non si può non riconoscere che il nostro tessuto industriale non appare attrezzato, almeno allo stato attuale, per rispondere adeguatamente alla sfida posta da questi nuovi paradigmi.

I segnali di una preoccupante perdita di competitività del nostro Paese sono sotto gli occhi di tutti<sup>2</sup>: nel 2006 la crescita del PIL è stata del 2.0%, inferiore alla media UE (2.9%); così come il tasso di crescita della produttività del lavoro, che per l'Italia ha segnato un modesto 0.4% (1.3% in Europa); il saldo di bilancio è peggiorato rispetto al 2005, passando da - 4.1% a - 4.7% (- 2.0% in Europa).

Se si considera poi l'investimento in ricerca, la situazione è ancora peggiore. In termini assoluti, nel 2006 l'Italia ha investito appena 18 miliardi di dollari, contro i 40 della

---

<sup>1</sup> “Le sfide dell'economia globale: tra opportunità di crescita e rischi geo-economici”, P. Guerrieri, Global Outlook 2007 – Rapporto Finale, Quaderni IAI

<sup>2</sup> “Il sistema Paese e la gestione strategica in Italia”, Ambrosetti, 2007

Francia, i 60 della Germania, gli oltre 100 di Cina e Giappone e gli oltre 300 degli Stati Uniti.

Anche la polverizzazione del tessuto industriale nazionale costituisce un limite per il successo dell'economia italiana nel contesto della competizione internazionale. Infatti, ci sono pochissime (meno del 10%) industrie operanti in settori *hi-tech*. Questo dipende dal fatto che quasi l'80% del valore aggiunto del settore manifatturiero è ascrivibile alle PMI, che però contribuiscono alle spese di ricerca e sviluppo per meno del venti per cento: il resto è opera, come è logico, della grande impresa. Ciò spiega perché la struttura industriale italiana è molto sbilanciata verso settori a bassa intensità tecnologica.

Questo fenomeno vanifica gran parte degli sforzi indirizzati all'innovazione: se infatti le PMI italiane mostrano indici di innovazione più alti della media europea, bisogna notare che si tratta per lo più di innovazione di *marketing*, di organizzazione e di comunicazione del prodotto, e non di tecnologia, mentre ciò che crea un reale vantaggio competitivo è il contenuto tecnologico dell'innovazione.

Per tentare di ridare competitività al nostro sistema economico e industriale e metterlo in grado di affrontare i nuovi scenari che abbiamo rapidamente illustrato, bisogna, a mio parere, concentrare l'attenzione su due elementi in particolare: la dotazione tecnologica e la proiezione internazionale.

Riguardo al primo aspetto, se è vero, come detto sopra, che le PMI non sono in grado di investire adeguatamente in attività di ricerca e sviluppo senza penalizzare troppo i risultati operativi, è altrettanto vero che, partecipando a progetti importanti insieme alla grande industria hanno l'occasione di partecipare a processi di innovazione tecnologica e di beneficiare di trasferimenti di tecnologia che ne migliorano la competitività.

Questo modello, in realtà, non è molto di verso da quello che Finmeccanica adotta nei confronti dei grandi *prime contractor* statunitensi. Anziché proporci come semplici fornitori, ormai puntiamo a definire con loro degli accordi di *partnership*: studiamo insieme il *business plan*, analizziamo i rischi da condividere, valutiamo gli investimenti necessari e, su quella base, partecipiamo a pieno titolo all'eventuale successo del programma. Questo approccio può essere chiaramente riproposto anche a livello nazionale<sup>3</sup>.

Per quanto concerne il secondo aspetto, un modo efficace per affrontarlo è quello di passare da un concetto di internazionalizzazione delle imprese ad uno più evoluto di internazionalizzazione dei territori. Si tratta, in altre parole, di tentare di riprodurre i casi di successo di integrazione e di espansione all'estero di distretti e sistemi territoriali d'impresa, introducendo elementi di delocalizzazione produttiva per le fasi a minore valore aggiunto. Questo potrebbe contribuire a ridare slancio e competitività anche ai settori più classici del *made in Italy*.

Perché questo possa avere successo, è indispensabile che vengano rinforzati anche gli strumenti istituzionali che possono favorire il processo di internazionalizzazione, definendo una chiara politica economica estera. A questo proposito bisogna sempre

---

<sup>3</sup> "Piccole o grandi, ma imprese", P.F. Guarguaglini, *Il Secolo XIX*, 31 marzo 2007

ricordare che l'Italia è parte integrante dell'Unione Europea e, come tale, la salvaguardia di buona parte degli interessi nazionali deve essere perseguita sui tavoli di Bruxelles, mirando a far parte del gruppo più ristretto dei Paesi che potranno esercitare un ruolo attivo nel processo di ridefinizione degli assetti produttivi e dello spazio economico europeo.

Ma questo non è tutto. Infatti, occorre anche gestire i complessi rapporti con i grandi attori dell'economia globale, in particolare con i nuovi attori che si stanno affacciando sulla scena. Anche in questo caso, l'Italia non può ragionevolmente pensare di affrontare da sola le varie situazioni; è invece suo interesse partecipare attivamente alla formulazione di politiche europee condivise.

Pensiamo a due semplici esempi: la Russia e la Cina. Sul fronte energetico è auspicabile la definizione di una comune strategia di approvvigionamento e diversificazione che includa, tra l'altro, una politica coerente verso la Russia. Nei confronti della Cina, servono politiche commerciali e misure di reciprocità che favoriscano la transizione da mero Paese esportatore a grande mercato di sbocco, in grado di offrire opportunità alle nostre imprese, siano esse grandi, medie o piccole.

In definitiva, per riguadagnare il terreno che l'Italia ha perduto in questi ultimi anni, occorre il concorso di tutti i soggetti coinvolti – industria, istituzioni, imprenditori, operatori finanziari – in modo che ciascuno faccia la sua parte verso un obiettivo comune. A questo scopo è indispensabile un più efficace coordinamento strategico di programmazione e di verifica delle azioni e degli strumenti di politica economica estera, per evitare il rischio di un'eccessiva frammentazione e per sfruttare al meglio le molteplici opportunità<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> “La necessità della rete: l'internazionalizzazione come strategia per competere nell'economia globale”, P. Guerrieri, *Occasional Paper Finmeccanica*, in stampa