

IL MERCATO, GLI AIUTI E IL LAVORO

Grandi navi, un primato da difendere

ANALISI

Dal sistema-Paese la prima zavorra alla competitività

di **Gian Maria Gros-Pietro**

Tra il 1997 e il 1998 ebbi modo di visitare alcuni dei cantieri navali di Fincantieri. Era possibile riconoscervi gli elementi caratteristici della competitività, talvolta "eroica", che contraddistingue molte delle produzioni manifatturiere italiane. Alta tecnologia della progettazione, alta tecnologia, laddove possibile, anche nel processo, con il ricorso a tecniche computerizzate di programmazione e lavorazione. E specializzazione degli sbocchi di mercato. Già allora il gruppo era orientato fortemente verso la costruzione di navi da crociera, un indirizzo che negli anni successivi lo avrebbe reso il leader mondiale di questo segmento di mercato.

La scelta era particolarmente intelligente, perché di fronte alla crescente concorrenza sul prezzo dei cantieri taiwanesi e sudcoreani, che si sarebbe dimostrata ben presto insostenibile sul naviglio più comune, come le portarinfuse, era necessario orientarsi verso navi a più alto contenuto tecnico: chimichiere, metaniere, navi

da crociera e militari. I due ultimi segmenti erano quelli a più alto premio di prezzo, ma tra loro profondamente diversi. Le commesse militari dipendono dalle capacità delle finanze pubbliche degli Stati di appartenenza e dalla possibilità di esportare in Paesi dotati di risorse finanziarie ma privi di una cantieristica militare di livello. In sostanza, dipendono dalla politica militare e di bilancio di ciascuno Stato e dalla sua politica estera, che si intrecciano con i vantaggi e i vincoli che derivano dagli accordi e dai programmi multinazionali. Insomma, un canale produttivo da coltivare con cura, specialmente per un cantiere a controllo pubblico, ma non una base sulla quale fosse possibile costruire un duraturo successo industriale.

Invece il mercato delle navi da crociera è una sorta di oligopolio bilaterale. I clienti importanti sono pochi, molto professionalizzati, cioè esigenti e competenti; ma anche i costruttori in grado di soddisfare requisiti tanto elevati non sono molti. È così possibile sviluppare produzioni di alto pregio, capaci di remunerare un fattore lavoro costoso ma di elevata qualità, conservando margini adeguati. Il primato mondiale di Fincantieri nelle navi da crociera si è basato su un affinamento delle tecniche manageriali che ha consentito una rigorosa programmazione dei tempi di consegna, elemento competitivo determinante in questo mercato. Ma si è avvalso anche di una filiera esterna al cantiere vero e proprio che ha trovato nella struttura produttiva italiana l'ambiente ideale.



Una nave da crociera deve nascere intorno a un'idea architettonica seducente che riveste una "macchina da intrattenimento" efficiente. È un insieme di conoscenze progettuali, tecnologiche e gestionali che si avvale di capacità ideative e realizzative specialistiche: la costruzione degli impianti e degli interni richiede l'apporto di una miriade di aziende ultra specializzate, in grado di fornire livelli di qualità al top, e insieme idee nuove, perché il cliente ritorna in crociera anche per incontrare nuovi stimoli. Qui il sistema produttivo italiano è stato in grado di esprimersi al massimo: i fornitori di nicchia hanno dato a Fincantieri l'incisività competitiva, e ne hanno ricevuto la possibilità di portare le loro offerte presso clienti che altrimenti sarebbero stati assolutamente al di fuori della loro portata. Ma perché questa competitività può essere definita eroica? Molti di quei cantieri operano in condizioni proibitive.

Ho visto accessi da terra ostruiti da strettoie che rendono necessario alimentare via mare ogni componente ingombrante; scali di dimensioni insufficienti, che obbligano a costruire le navi per sezioni, per poi trasportarle e saldarle; specchi d'acqua che faticano a contenere le regine del mare che i clienti richiedono. Più o meno nello stesso periodo visitai un cantiere Daewoo in Corea: una vasca allagabile (nessun rischio di varo) capace di contenere una petroliera da un milio-

ne di tonnellate; poiché in quel momento nessun cliente ordinava navi così grandi, ne costruivano quattro più piccole contemporaneamente, una in ogni cantone della vasca, con le sinergie immaginabili. È eroico dilapidare in inefficienze ambientali la competitività duramente conquistata con la genialità dei progettisti, con la passione degli artigiani, con l'irripetibile ricchezza della filiera di fornitura? Costringere questi fornitori, per sopravvivere, a cercare di esportare il loro saper fare, e insieme il vantaggio competitivo contenuto? Forse eroico può essere lo sforzo di chi non vuol mollare, ma poi, quando la resa arriva, vengono in mente altri aggettivi. Che ovviamente non andrebbero applicati a chi cerca di reggere la sfida, ma a un contesto sociale e istituzionale che di quella sfida non vuol essere partecipe, salvo poi recriminare quando è ormai troppo tardi.

Fincantieri non è soltanto una grande azienda, leader mondiale di un segmento di mercato di alto pregio: è anche la testa di una filiera che alimenta migliaia di posti di lavoro di altissima qualificazione, e di corrispondente remunerazione, gran parte dei quali non sarebbero più in grado, senza quella testa, di raggiungere il cliente finale. Invocare una politica industriale che, nei limiti delle regole europee e non diversamente da quanto avviene in altri paesi, sostenga quella filiera può anche avere un senso. Ma non c'è speranza di successo se si pretende che l'azienda si faccia carico di tutte le inefficienze ambientali; che rinunci alla flessibilità del lavoro di cui godono i concorrenti europei, in un mercato che la richiede; che subisca forme di assenteismo imprevedibili e incontrollabili; che rinunci, come le è stato imposto quando ce n'era la possibilità, a trovare sul mercato capitali privati.

La fotografia del sistema eco-

nomico italiano che il presidente dell'Istat ha da poco consegnato ha un significato molto chiaro: siamo poco efficienti come pae-

LA STORIA

Efficienza tecnologica e filiera locale di alto livello hanno portato il gruppo alla leadership globale

IL CONTESTO

I fornitori lavorano con handicap gravi, ora però sarebbe un errore portare il settore nell'area delle sovvenzioni

se, per questo non riusciamo a cogliere nelle vele il vento ancor debole della ripresa, a differenza della Germania e anche della Francia. Il rimedio non può essere, ancora una volta, di aggiungere un pezzo di sistema produttivo che non ce la fa più alla lista di quelli che vivono di sovvenzioni, cioè sulle spalle della parte ancora competitiva del Paese. Perché questa parte si è ormai troppo ridotta e rischia di soccombere sotto il peso delle imposte eccessive, del cuneo fiscale esagerato, dei costi esorbitanti di alcuni servizi (non solo pubblici), degli adempimenti estenuanti pretesi da un sistema asfissiante che vive al riparo di ogni competizione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

