

**CONVEGNO NAZIONALE “LE STARTUP: UNA RISORSA PER IL SISTEMA PAESE”, Napoli 9 maggio 2016. INTERVENTO DELL’ING. MAURO MORETTI, A.D. e Direttore Generale Leonardo Finmeccanica, Presidente Fondazione R&I<sup>1</sup>**

**La “creatività dinamica” è il nuovo asset di cui debbono disporre le grandi imprese, specie ad alta tecnologia, per restare competitive in un contesto globale a digitalizzazione pervasiva, da non confondere con la semplice innovazione incrementale.**

È la creatività dinamica che riesce a far sì che un’impresa possa mantenere quel gap di competitività che le consente di andare avanti. Se non ha un margine di competitività rispetto agli altri per potere piazzare il suo pool di conoscenze che, si traducono in servizi e prodotti, non ha più spazio.

Il problema è che tutto quanto ormai avviene nella logica della digitalizzazione pervasiva: diretta, se i sistemi sono essi stessi esaustivi rispetto ai servizi che supportano, o ancillare, se, immessi su un sistema tradizionale, con cui interagiscono, lo rinnovano e lo rilanciano. Tutto quello che già esiste deve essere reinterpretato nella logica di un sistema che viene controllato in maniera diversa. Anche se il margine di operatività di un sistema di controllo rispetto alla piattaforma originaria di un veicolo che sta in cielo, in terra o in mare, è relativamente modesto, se non c’è il nuovo sistema di controllo, nei prossimi 10-15 anni avverrà che con tutti i veicoli già esistenti non si starà più sul mercato. Per utilizzare in modo efficiente ed efficace il nuovo sistema di controllo si è però costretti a reinventare completamente anche la piattaforma che è nata 20 anni fa e che ha un posizionamento competitivo ancora accettabile.

Come esempio da citare è il modo come è stata vinta la gara per la grande commessa per il Kuwait, con un aereo “vecchiotto”, rispetto ai nuovissimi aerei offerti dai due concorrenti (francese e statunitense): “stessa piattaforma, ma con un radar innovativo a scansione elettronica, con un’avionica e con un sistema di sensori completamente diversi. La piattaforma ha potuto così vivere in modo differente il suo ruolo ed è risultata competitiva. Pensate come i principi sottostanti a questo caso possono essere applicati a moltissimi altri”.

Proprio le nuove concezioni alle quali ci introduce, in termini distruttive, l’avanzamento tecnologico, dovrebbero essere affiancate da azioni politiche e organizzative coerenti, per evitare anche in questo campo di morire di intermediazioni pubbliche inutili, senza riuscire ad andare alla sostanza delle cose: far sì che chi ha bisogno e chi è in grado di offrire rapidamente si incontrino e, in maniera semplice, si mettano d’accordo (poi si metteranno d’accordo anche su come utilizzare la proprietà intellettuale, perché è un problema di soldi anche quello). Cosa voglio dire: se, ad esempio, si deve pensare oggi ai nuovi sistemi informatici per un sistema come quello aereo, si deve pensare alla security, non soltanto, come un tempo, alla safety strutturale. Oggi, in pochi secondi, si può fare andare a terra un aereo strutturalmente a posto e distruggerlo se non si è pensato a priori a come proteggerlo. Ma proteggerlo vuol dire fin dall’inizio

---

<sup>1</sup> Testo trascritto dall’intervento orale non rivisto dall’Autore.

ripensare completamente tutto il sistema di progettazione e tutte le sue interfacce con altri sistemi in termini nuovi, non andando avanti a pezzi e bocconi.

**Ciò che vale per le grandi imprese dovrebbe valere anche per gli altri protagonisti dell'innovazione, a cominciare dal sistema universitario.**

Una prima conclusione, anzi un primo piccolissimo invito che mi sento di fare a tutti i partecipanti a questo interessante Convegno: anche tutti noi, quando affrontiamo i temi oggi all'ordine del giorno, ciascuno in base ai suoi ruoli ed alle sue competenze, non possiamo più andare avanti a forza di pezzi. Prima è stato portato l'esempio delle grandi imprese (non tutte ma una larga parte), specie di quelle a controllo italiano, che, tutto sommato, sono poco innovative, anzi sono refrattarie all'innovazione e cercano di perpetuare esse stesse, mantenendo al largo, con il loro potere di mercato, tutti quelli che possono produrre innovazione competitiva nei loro confronti. Questo modo di essere in Italia vale purtroppo anche per altri sistemi. Penso in particolare al sistema della formazione e, più precisamente, a quello universitario, che, negli ultimi tempi, non brilla, naturalmente se paragonato ad altri sistemi universitari. Ogni tanto ci consoliamo dicendo che abbiamo qualche eccellenza. Sì, però sempre di meno. Considerando le risorse pubbliche che il sistema universitario italiano macina, seppure inferiori a quelle di altri grandi Paesi, dobbiamo renderci conto che sono tantissime e che, se utilizzate bene, sarebbero tali da poter produrre cose enormi. Sicuramente dei laureati di qualità migliore, ma anche – e specialmente – una concezione diversa della funzione economica, non solo sociale, dell'università. Il sistema universitario italiano sembra avere capito che la sua funzione sociale è quella di dare una formazione superiore di base al più ampio numero possibile di giovani (ma l'incidenza dei laureati in Italia sulla popolazione giovanile resta inferiore a quella degli altri Paesi e molti di essi non vengono assorbiti tempestivamente nel mondo del lavoro) ed anche che la sua funzione scientifica è quella di fare anzitutto ricerca di base.

Non si capisce, però, la base sostanziale di efficacia della cosiddetta "terza missione" dell'università, incentrata sul trasferimento di conoscenze e di tecnologie utili per il sistema innovativo nazionale nel suo complesso e per interazioni con le grandi imprese innovative. Perché invece questo accade abbondantemente in altri Paesi? Perché là non c'è un sistema universitario prevalentemente pubblico, c'è un'elevata competizione tra le università e c'è una remunerazione dei professori sul mercato, che, di volta in volta, spinge le università più dinamiche a prendere i migliori e portarli a fare le migliori scuole, dalle quali poter derivare le migliori esperienze di innovazione che si tramutano anche in capacità di esprimere spin-off efficaci ed efficienti.

Tutto sommato, nei loro specifici campi di conoscenze e di competenze, "i Rettori sono interessati ogni giorno a problemi simili rispetto a quelli che anch'io vivo nel mio ruolo di manager-imprenditore". E come me dovrebbero operare per l'innovazione e soprattutto per la vera innovazione, quella che ha un valore per il mercato ed è economicamente proponibile.

**Partire da una visione market-oriented genuina e abbattere le barriere per realizzarla, cooperando con chi è in grado di interagire efficacemente nel creare valore di comune interesse.**

Io devo riuscire anzitutto a captare i bisogni (anzi i sogni) dei clienti attuali e potenziali, nei campi in cui concentro la mia attività e le mie competenze distintive. Se non riesco a fare questo la mia ricerca e le altre ricerche che possono integrarla sono sempre un passo indietro e si alimentano di quello che è già stato fatto. Se volete uso un'analogia forte: quello che distingue l'attività artistica (creativa) dall'artigianato (arte del già nato, che viene replicato). Una grande impresa innovativa non può stare nel replicato. Certo, si vive anche di replica in quantità. Ma il driver è l'artista, il creatore. Gli apporti creativi possono, anzi devono essere potenziati con interazioni con soggetti esterni, portatori di capacità e conoscenze efficacemente integrabili con quelle interne. Per fare ciò noi dobbiamo abbattere molte barriere. Ho sentito oggi fare molte proposte. Più che sentire che si vogliono abbattere barriere, ho sentito che se ne vogliono creare di nuove. Non credo che debba esservi una strutturazione pubblica anche a livello territoriale. Facciamo fatica, considerando che il nostro Paese è relativamente piccolo, a pensare all'Italia. Immaginate poi se sempre dobbiamo andare a parlare di province o di comuni. Abbiamo ammazzato così anche l'università ed è difficile ricreare ambienti di educazione non sottodimensionati. E' vero che l'ambiente in cui collocare i processi innovativi ha bisogno di luoghi in cui fare massa critica. Ma in Italia non riusciamo a fare massa critica da qualche parte, creando città piene di servizi, in cui la gente, specie la gente giovane, sia attratta perché le ritiene sexy, le ritiene interessanti, luoghi in cui decide di imparare, studiare, poi produrre (nel senso dell'arte). A noi manca questo. Ogni volta che pensiamo a dover collocare una cosa, quella cosa o la sbricioliamo in dieci parti (anche in cento), oppure non la facciamo andare avanti. Ma quando è sbriciolata non ha più nessuna forza.

Con questo dichiaro qui che Finmeccanica si ritirerà da molte iniziative universitarie che finora sono state sostenute. Ci concentreremo su poche sedi, dove esistono quelle che noi riteniamo essere le università che hanno una base seria e con le quali si può andare a discutere di progetti in trasparenza, avendo anche piena consapevolezza di essere noi che possiamo decidere ciò che ci riguarda. Perché potete portare ai tavoli tutte le regioni e tutti i fondi che volete, ma se poi non c'è un perno vero tutto si squaglia. Non possiamo più andare avanti in una logica in cui bisogna accettare – lo ripeto – lo sbriciolamento di tutti gli elementi che devono dare sostanza alle imprese innovative.

Il nome Leonardo è venuto fuori dopo avere deciso di essere un'impresa nel vero senso del termine. Finmeccanica era una holding finanziaria basata su una cultura meccanica. Si era persa, in verità, anche la cultura industriale ed era rimasta quella dell'intermediazione pubblica-finanziaria, nemmeno finanziaria in senso puro. Molte case, molti feudi. Ogni feudo replicava lo sbriciolamento che ho detto prima, nel senso che ogni società operativa aveva, nelle sue aree di insediamento, spesso molteplici, le proprie relazioni con tutte le università locali, con tutte le regioni e con tutti i comuni. Immaginate quindi un arcipelago: ogni isola con il suo sistema di procurement, con la sua ingegneria e sostanzialmente indipendente. Tutte con un loro centro di ricerca, collegate a tutti i distretti e poli tecnologici dei loro settori, che si sono creati nel nostro Paese e nelle singole

regioni, sui quali - dico chiaramente - che o ci sono fondi da destinare selettivamente all'innovazione, oppure non perderemo più altro tempo. Troppi hanno vissuto su queste cose senza risultati veramente innovativi.

### **Revisione completa della gestione del procurement e concentrazione sul core business**

Fare un'unica impresa, anziché un arcipelago di società operative ha profonde implicazioni anche sull'organizzazione e sulla gestione del procurement. Ogni anno Leonardo-Finmeccanica compra beni e servizi per circa 8 miliardi. Fare bene il procurement può avere ripercussioni positive di particolare rilevanza sia per l'impresa acquirente, sia per i fornitori più capaci. Farlo male ha invece ripercussioni economiche positive per i fornitori meno capaci e maggiormente protetti e ripercussioni economiche comunque negative per le imprese acquirenti. Compriamo pochissime stampanti 3D in Italia perché cerchiamo quelle strettamente funzionali ai nostri bisogni. Lo sforzo di proporsi in modo appropriato lo devono fare loro (i fornitori di stampanti 3D), non noi. A noi spetta il compito di specificare i nostri bisogni.

Operare come un'unica impresa introduce un effetto importante per il procurement di ogni livello: dalla ricerca, all'ingegneria, alla manifattura, a qualsiasi tipo di servizio. Il "make or buy" non è più legato alle singole unità operative, ma al gruppo e le scelte di investimento vengono legate a una visione di gruppo. In fondo tutto diventa più semplice. E' nostro compito rendere trasparenti ai fornitori potenziali che individuiamo i nostri progetti, i nostri bisogni, i nostri sogni, affinché – lo ripeto – chi vuole discutere con noi e proporci cose, lo faccia in maniera concreta, non cercando di trascinare noi in non so quale tipo di strano business, ma venendo a vedere se quello che a noi serve nel core business e loro sono in grado di offrire è efficace e dà un incremento di valore oppure no.

La stessa nozione di core business è una cosa molto complicata ma assolutamente necessaria per le grandi imprese, perché non c'è più nessuno che è in grado di fare tantissime cose e di farle molto bene. Recenti disinvestimenti di Finmeccanica sono stati necessari per recuperare liquidità e non essere appesantiti da attività da tempo generatrici di perdite, altri per consentire che attività con buoni posizionamenti competitivi e buoni livelli di redditività ma lontane dal core business potessero essere gestite strategicamente da altri operatori specializzati e disposti ad investire per mantenerne ed accrescerne la competitività sul mercato globale. Il core business di Leonardo-Finmeccanica può essere sintetizzato con tre parole: aerospazio, difesa, security. Quante cose possono essere fatte in questo campo? Tantissime. Ma anche qui selezioniamo molto: non più carpenteria, non vogliamo reinventare l'acqua calda. Da noi non vengano le startup dell'acqua calda. Tutto ciò che oggi è ormai una commodity non può più essere oggetto di startup. Lo dico in particolare considerando la Pubblica Amministrazione: quando sento che la Pubblica Amministrazione deve essere un soggetto di domanda che attira startup innovative, inizio un po' a rabbrivire. È un "dramma" affidare pezzi diversi dei sistemi e apparati per la sanità pubblica a startup innovative anziché utilizzare meglio ciò che già esiste. È un dramma perché i soldi che abbiamo sono molto limitati e non possiamo pensare di poter continuare a finanziare tutte le invenzioni, anche quelle che non

rispondono a ben definiti progetti dal lato della domanda, progetti che la Pubblica Amministrazione non sa fare.

### **Programmazione di medio periodo. Ruolo del venture capital. Ruolo della Fondazione R&I**

Occorre rimuovere i vincoli che frenano lo sviluppo della “terza missione”, di rilevante importanza per le grandi imprese e per l’intero sistema produttivo, da parte delle università. La remunerazione dei professori universitari dovrebbe tenerne conto. Perché non si riesce a dare ai professori universitari una paga base fissa e una variabile in funzione del loro apporto al trasferimento di tecnologie che hanno avuto una valorizzazione economica? Perché i professori devono concentrarsi sulle ricerche di base, che nessuno sa a cosa servono, in molti casi solo a produrre quintali di carta, per avere qualche merito o qualche premio? Io direi che è ora di fare qualcosa di concreto affinché il merito, anche a livello universitario, venga riferito anche al trasferimento di tecnologia. Quelli che danno i voti non devono temere di prendere voti, ma voti veri, che dà il mercato.

Mi soffermo sul problema dell’innovazione tecnologica anche perché è vero che la politica di un Paese, con le sue scelte sulle aree di ricerca di base da privilegiare, deve pensare al lungo termine. Siamo bravissimi nel finanziare l’accelerazione di particelle (non so quali) o l’ultima applicazione che può fare felice un direttore sanitario, ma quando dobbiamo pensare a qualcosa che crea valore per 5, 10, 15 anni, dove ci vuole una programmazione vera, non qualche idea spalmata, lì non ci siamo. Lì casca l’asino. C’è un mondo di mezzo, che chiamiamo medio termine (10-15 anni) che è l’unico su cui è possibile, seppure con non poche incertezze, valutare la probabile efficacia di un investimento. La grande impresa ha bisogno di una programmazione di medio termine (almeno 5-10 anni) per capire e valutare i modelli di business e per decidere di attrarre quello che serve per mantenere in qualche modo la sua superiorità tecnologica.

La grande impresa ha anche bisogno di disporre di quegli elementi (mi riferisco a incubatori, venture capital e così via), che le consentano di disporre di fattori di riduzione del suo rischio nel scegliere i suoi partner. Se queste organizzazioni non assolvono a tale compito, dal punto di vista della grande impresa non servono.

Io devo trovare degli interlocutori che portano verso i miei bisogni iniziative che riescono a prefigurare soluzioni innovative - con cui mantenere il gap di competitività che devo avere per restare sul mercato nel medio periodo - preselezionate e “certificate” (ma non solo formalmente), con una “certificazione” provata dall’esperienza. Invito la nostra organizzazione (Fondazione R&I) a procedere ulteriormente in questa direzione, costruendo sempre più elementi di reputazione a catena che possono stabilire garanzie per gli investimenti da parte delle grandi ed anche delle medie imprese, nonché del venture capital nelle start-up innovative o nelle PMI innovative, selezionate dalla stessa R&I, per poter restare nella catena che nel mondo si va costruendo attraverso l’innovazione.

## **Non più privilegi localistici nelle scelte dei fornitori e dei partner.**

Rifiuto di privilegiare a priori scelte di fornitori o di partner insediati in contesti locali in cui sono insediate anche le unità operative delle imprese acquirenti. Mi si può venire a dire cento volte che, per una certa attività che svolgo a Napoli, devo avvalermi solamente di startup che stanno a Napoli, ma nel mondo globale questo è completamente sbagliato. Io devo prendere dove ci sono elementi di qualità di mio interesse, perché non posso rischiare che, avendo solamente la “pagnotta” di un forno, non possa disporre del pane migliore che c’è sul mercato globale. Se io non sto al passo, non sta al passo tutta la supply chain che è con me. La competizione nel mondo globale è una competizione tra supply chain, nelle quali si cerca di inserire gli elementi che, per la loro qualità, contribuiscono maggiormente ed in modo duraturo a creare valore, ovunque si trovino. L’effettiva capacità innovativa è un elemento fondamentale della qualità dei fornitori e richiede di essere valutata comparativamente su scala non soltanto locale.

## **Considerazioni conclusive**

Nel mondo globale occorre rimettere in discussione, ricostruire tutti gli equilibri che abbiamo costruito negli ultimi decenni nel procurement. Lo fanno i fornitori e vedo solo le loro lamentele, ma sono convinto che, a fianco delle lamentele, stanno anche crescendo tanti altri elementi positivi (non dico ringraziamenti), tante altre imprese che sanno di potersi riproporre, senza le barriere derivanti dal tipo di intermediazioni che prima esistevano. E ciò è un bene perché concorre a rinsanguare il tessuto produttivo, anche delle startup e, separatamente, anche delle piccole e medie imprese, rigenerandolo sulla base di un solo elemento di selezione: la loro capacità di contribuire in senso positivo, quindi la loro qualità.

Noi su questa partita siamo pronti. Come presidente della Fondazione R&I devo dire che abbiamo già lanciato una piccola esperienza nel nostro primo Innovation Hub a Genova, che sta crescendo. 60 imprese, non insediate solo a Genova, ma anche altrove su scala nazionale, sono state oggetto di accurate selezioni. Anche un territorio come quello di Napoli ci interessa e quindi siamo pronti a discutere per poterlo fare. Con chi vogliamo discutere? Certo, anche con le istituzioni locali. Però - credetemi - ogniqualvolta un presidente di una regione mi dirà che vuol fare il tavolo, con lui, le sue organizzazioni e i sindacati, io dirò di no, perché questa è roba degli anni '50, non del 2016 e noi dobbiamo guardare al 2030. Non lo dico per me, che ho abbastanza anni e tante cicatrici, ma lo dico per i giovani, che hanno diritto a pensare al futuro e non a lavorare ancora con il passato.

Nel passato c’è solamente il fatto di non fare quello che io ho trovato. Lo descrivo rapidamente. Da quando non si faceva cassa positiva? Da sette-otto anni. Da quanto non c’era un risultato netto positivo ordinario? Non si capiva bene. E i fornitori? Avevano tutti cassa positiva e risultati netti positivi. E cosa producevano? Prevalentemente cose tradizionali. Mi limito a dire questo senza entrare nella loro qualità. Questo sistema è destinato solo a morire. L’Italia non deve prendere ad esempio questo modo di procedere. Deve riuscire a fare uno scatto in avanti, una discontinuità vera e deve partire dalle radici, dal mondo dell’education.

Qui siamo in una delle più prestigiose università. Ci vuole uno scatto. Lo scempio fatto negli anni '80, in cui tutti sono diventati subito professori ordinari e per farli ordinari si è parcellizzata l'università, non può più essere: deve essere rivoltato e ricomposto, rimesso in piedi sulla base di pura meritocrazia, che vuol dire riuscire a produrre delle conoscenze, del know-how, che sia utile oggi e domani, non ieri, che contribuisca a rendere possibile per il nostro Paese mantenere la sua relativa ricchezza ed il suo relativo benessere per tutti i suoi cittadini. Per oltre 2000 anni siamo stati i primi o nel nucleo dei primi al mondo. Anche ora siamo sesti. Ma in futuro rischiamo di non essere più così, visto che altri Paesi stanno avanzando e hanno delle cose potentissime per farlo. Non vi parlo della Cina. Vi dico solo quello che ho sentito in Iran l'ultima volta che ci sono andato: un milione e mezzo di laureati, il 70% in discipline scientifiche e tecniche, moltissimi matematici e fisici, tra l'altro il 70% donne, che è una forza in più. E noi? Solo questo vi dice che dobbiamo cambiare marcia. Grazie.