

# Oltre la crisi: "Vinceranno solo le imprese eccellenti e innovative"

Intervista a Marco Fortis,  
Vice Presidente Fondazione Edison

**I**nvocare l'eccellenza come status riconosciuto dell'impresa può sembrare quasi scontato, ma oggi lo scenario globale non sembra lasciare molti spazi di manovra. Davvero rimarranno solo le imprese eccellenti?

Direi che nel mondo globale di oggi per i "vecchi" Paesi Avanzati la strada della ricerca dell'eccellenza nel campo industriale manifatturiero è la strada obbligata perché i Paesi emergenti hanno completamente preso in mano il pallino delle produzioni di massa. Dove c'è produzione a basso valore aggiunto e su grandi scale non vedo grandi spazi. I Paesi Emergenti ormai hanno in mano la situazione, sono diventati la "fabbrica del mondo" di questi prodotti, e anche le grandi aziende multinazionali occidentali hanno dovuto delocalizzare le produzioni o le hanno affidate in outsourcing ai Paesi Emergenti. I "vecchi" Paesi Avanzati mantengono però una serie di produzioni su cui possono continuare a fare affidamento e sono le produzioni di eccellenza.

La Germania rimane un Paese leader grazie all'eccellenza nell'automobile e nella meccanica. Eccellenze riconosciute in tutto il mondo. I nuovi ric-

chi del mondo comprano automobili tedesche, così come le hanno comprate per anni anche i vecchi ricchi, ad iniziare dagli industriali italiani del Nord Italia. La Germania ha i suoi settori di eccellenza ed è per questo che rimane un importante Paese manifatturiero, ma anche l'Italia ha i suoi settori di eccellenza: la moda, il design, l'alimentare e l'arredo casa, dove si è posizionata bene. I grandi protagonisti del Made in Italy continuano a macinare crescita a due cifre del fatturato e in questi anni stanno letteralmente conquistando i mercati dei nuovi grandi Paesi Emergenti. L'altro grande campo in cui l'Italia può vantare posizioni di eccellenza è tutto il comparto dell'automazione meccanica. È qui che si gioca gran parte della nostra possibilità di avviare una nuova fase di crescita. La crescita dei prodotti di eccellenza della moda e dell'arredo, in pratica, va a compensare la decrescita dei prodotti di basso valore aggiunto da cui siamo usciti, mentre nella meccanica e nell'automazione stiamo continuando a crescere, stiamo continuando a diventare sempre più grandi e più importanti. Possiamo giocare qualche carta anche nei mezzi di trasporto perché oltre alla Ferrari, che è un po' la nostra



MARCO FORTIS  
Vice Presidente Fondazione Edison



bandiera nel mondo, abbiamo produzioni al top nell'**elicotteristica**, nelle **navi da crociera**, nelle **biciclette** e nei loro componenti, nei **motocicli**, che rappresentano altrettante punte di diamante del Made in Italy.

**La ricerca dell'eccellenza è anche una risposta a questa crisi? Bisogna investire per conquistarla?**

È certamente un investimento chiave. **Oggi la crisi è soprattutto legata al calo di domanda interna, italiana prima di tutto.** Nell'ultima fase il Governo italiano ha voluto convincere i mercati che siamo un Paese più solido. Forse si potevano mitigare gli effetti con manovre meno drastiche fatte per dare retta alla Commissione Europea, che perdona i peccati di tutti tranne quelli dell'Italia.

Alla Spagna e alla Francia lasciano fare il bello e il cattivo tempo con il deficit e con le banche.

In Italia invece dobbiamo sempre rincorrere, dimostrare di non essere gli ultimi della classe, anche se poi è parecchio tempo che facciamo i compiti meglio di qualche "primo", che pensa ancora di essere il migliore del mondo. In questo scenario il mercato interno è stato così duramente falciato da non lasciare grandi margini di manovra alle imprese. **Rimane l'export come unica via per poter continuare a crescere, ma l'export**

**è composto solo di nicchie di eccellenze** visto che ormai i prodotti seriali sono appannaggio della Cina o della Corea del Sud o di altri Paesi con analoghe caratteristiche.

**Per le aziende italiane l'unica area di crescita è il mercato extra Ue ma solo se sei "best in class".** "O sei il più bravo di tutti, sei veramente al top dello stile italiano, altrimenti non ti compero": è questa la regola. Ormai siamo lanciati in una direzione senza ritorno ed è anche un bene che sia così perché, comunque, soltanto seguendo questa strada possiamo investire oggi per essere ancora dei leader domani.

**Quando si devono affrontare grandi commesse, il "gioco di squadra" tra aziende italiane si rivela vincente quando c'è - tra i tanti esempi, i lavori e le forniture per il nuovo Canale di Panama - ma sembra mancare ancora il giusto spirito: non sempre c'è il "Team Italia" in campo. Che fare?**

È verissimo. Ci sono ancora molte resistenze, molto individualismo, tuttavolta storie di successo come il Canale di Panama sono indicative. Anche perché, più si parla di questi esempi, più si dimostra che si possono fare queste "cordate". **È un vantaggio per tutti, anche per la capogruppo o capofila di un grande progetto, potersi fregiare di nomi italiani che hanno una**

**storia, una riconoscibilità, un accreditamento.**

**Dai dati sulle operazioni in corso, tra la fine dell'anno scorso e i primi tre mesi di quest'anno, sembra che ci siano aziende interessate a fare acquisizioni all'estero, il che non è del tutto scontato perché per un certo periodo abbiamo avuto l'impressione di essere quelli "da comprare" piuttosto che quelli che andavano a comprare. Buona notizia o rischio?**

In passato, casi di acquisizioni all'estero fatte da aziende italiane anche di media dimensione, oppure di medio grandi dimensioni, ci sono già stati. **L'internazionalizzazione**, anche con l'acquisizione di tecnologie nate all'estero e con la loro messa in filiera con le produzioni italiane, **ha dato buoni frutti.** I gruppi italiani che rientrano nel quarto capitalismo, per rifarci al conio di Mediobanca, sono imprese che ormai hanno le capacità, ciascuna nel suo piccolo, in base alle dimensioni, di poter sostenere operazioni di acquisizioni. Credo che i **gruppi italiani più internazionalizzati che approfittano anche di questo momento congiunturale per espandersi con acquisizioni facciano soltanto bene**, non vedo nessun rischio... se non naturalmente che l'imprenditore faccia il passo più lungo della gamba.