

Mettiamo a confronto due documenti. Il primo è la *lectio magistralis* tenuta nel 2006 da Giuseppe Bono, amministratore delegato di Fincantieri-Cantieri navali spa, in occasione della cerimonia di consegna della laurea in Ingegneria navale, conferitagli, *honoris causa*, dall'Università degli studi di Genova. Il secondo documento è la relazione del presidente della stessa società, Corrado Antonini, allegata al Bilancio consolidato del 2010.

Nel 2006 Bono presentava Fincantieri come leader mondiale nella produzione di navi passeggeri; a ciò l'azienda italiana coniugava una posizione di primo piano nel comparto militare e qualche importante commessa intercettata nel settore della nautica di lusso. Di per sé eloquenti, questi risultati – commentava Bono – erano da ritenersi ancora più significativi in quanto si inserivano in una congiuntura particolarmente favorevole per la cantieristica internazionale, la cui domanda aveva registrato livelli record sin dal 2004. Insomma, a confortare erano sia i dati percentuali, sia i numeri assoluti, in forte e prolungata ascesa. Pareva dunque di assistere al trionfo di quella che l'Italia ha sempre considerato una propria “industria naturale”, appendice produttiva di un paese peninsulare e, perciò, largamente marittimo.

A partire dagli anni Ottanta del XIX secolo, alla cantieristica navale era stato imposto un triplice compito: garantire alla nazione una flotta militare degna di una grande potenza europea; dispensare posti di lavoro; contribuire alla trasformazione in senso industriale dell'economia italiana. Per assolvere a questi impegni, i governi avevano messo a disposizione della navalmeccanica premi, sgravi fiscali e commesse, che si sarebbero succeduti senza soluzione di continuità fino al termine del Novecento. Negli anni Trenta, come riflesso della crisi del '29, i nove decimi della cantieristica erano addirittura precipitati sotto il diretto controllo dell'operatore pubblico, ovvero dell'Iri. Al termine della seconda guerra mondiale, lo stesso Iri aveva affidato queste aziende alla propria *holding* di settore (Finmeccanica), che nel 1959, dopo averne sopportato i gravissimi deficit di bilancio per un decennio, era stata ben felice di rimetterle a una nuova finanziaria costituita *ad hoc*: Fincantieri. Al passaggio di consegne non era però seguito alcun sostanziale cambiamento di indirizzo e la navalmeccanica italiana aveva proseguito ad accusare esercizi in perdita, denunciando pesanti limiti di competitività nel mercato mondiale.

Dal 1959 al 1984, la finanziaria dell'Iri si era limitata a fungere da capogruppo delle aziende che le facevano capo e alle quali essa riconosceva una certa autonomia gestionale. Nel 1984 – al culmine di una crisi che dal 1975 aveva comportato, in Europa, la chiusura dei due terzi delle imprese e la perdita di 120.000 posti di lavoro nel settore –, Fincantieri si era trasformata in società operativa, imponendo lo scioglimento di tutte le aziende controllate e acquisendo i loro siti produttivi.

All'epocale transizione del 1984 era seguita una profonda riorganizzazione in-

terna e un netto taglio della manodopera, funzionali all'obiettivo di rivedere gli *assets* e, soprattutto, di comprimere i costi. Di lì alla fine del millennio, la cantieristica avrebbe visto scivolare il numero dei propri addetti sotto la soglia delle diecimila unità, contro le trentamila che essa contava negli anni Settanta: una contrazione drastica, conseguenza del progressivo assottigliamento della quota dell'Italia nel mercato mondiale, ma anche della prassi, applicata con crescente intensità, di sostituire forza lavoro diretta con manodopera in appalto. Un *éscamotage*, quest'ultimo, utile per ridurre tanto i costi economici (ovvero salariali), quanto l'impatto sociale dei tagli occupazionali (il mancato rinnovo di un contratto di *outsourcing*, si intuisce, provoca ricadute di ordine sindacale, politico e mediatico infinitamente più modeste rispetto al licenziamento di dipendenti di Fincantieri).

Al termine di una fase molto difficile, la società nata nel 1984 aveva individuato alcune aree di *business* dove avrebbe potuto favorevolmente collocarsi, in particolare quella relativa alle navi da crociera, per costruire le quali il gruppo statunitense Carnival stava allora testando i principali cantieri europei. Allo scadere degli anni Ottanta l'azienda italiana aveva infine convinto il *player* americano, che le aveva commissionato le prime di una lunga serie di navi *cruise*. Grazie al rapporto privilegiato con Carnival e a una presenza di rilievo lungo altri segmenti produttivi, Fincantieri – nel 2002 finita sotto il controllo di Fintecna (dunque, rimasta nell'orbita statale) nel quadro della dismissione dell'Iri – era riuscita a far fronte alla cessazione degli aiuti pubblici al settore imposta dall'Unione europea e alla crisi economica mondiale avvertita in apertura del XXI secolo. La ripresa seguita a quella congiuntura spingeva Bono a dire, nel 2006, che il settore cantieristico, fino a qualche tempo prima giudicato «una sorta di cenerentola dell'industria, tenuto in vita da aiuti di Stato e afflitto da quella che i giapponesi avevano chiamato la sindrome delle 3 D: *a Difficult, Dangerous, Dirty Industry*», godeva di ottima salute.

L'amministratore delegato di Fincantieri sottolineava come, sebbene dagli anni Sessanta il mercato mondiale della navalmeccanica avesse assistito alla comparsa di competitori asiatici del calibro del Giappone, della Corea del Sud e della Cina, l'Europa fosse riuscita a ritagliarsi «uno spazio vitale in aree talora di assoluta eccellenza», più in particolare in comparti di nicchia a elevato valore aggiunto. In altre parole, l'incapacità di confrontarsi con i produttori dell'Estremo Oriente nelle costruzioni meno complesse e più standardizzate – là dove la migliore organizzazione, prima che il ridotto costo del lavoro, garantiva agli asiatici economie di scala e, di concerto, prezzi di vendita inimmaginabili per i cantieri del Vecchio continente – aveva spinto italiani, tedeschi, francesi, olandesi e scandinavi verso navi *high tech* e unità specializzate, specialmente nel comparto dell'*offshore*. Nel 2006 l'Europa aveva pertanto ottenuto il 16% degli ordinativi mondiali, poca cosa se messa a paragone con la quota asiatica (70%), ma sufficiente per far sopravvivere con una certa serenità gli stabilimenti attivi a quella data.

Fincantieri occupava allora 9.400 addetti, che salivano a 20.000 considerando la forza-lavoro indiretta; il suo volume d'affari nel 2006 era stato pari a 2,2 miliardi di euro, il portafoglio ordini assommava a 10 miliardi, oltre la metà della produzione era rivolta all'estero e il saldo d'esercizio si era collocato su terreno un positivo (+ 58 milioni di Euro), così come accadeva ormai da vari anni. Fra i punti di

forza dell'azienda, Bono rimarcava la presenza di «un indotto organizzato e qualificato», che «permette di innalzare le barriere all'entrata e creare un vantaggio competitivo duraturo nei confronti dei costruttori del *Far East*». Poco più avanti, elencando le *sfide future* che attendevano la società, lo stesso Bono rassicurava circa il perseguimento di una «strategia articolata lungo due direttrici principali: da una parte, il mantenimento della leadership e della redditività dei *core business*, dall'altra, la realizzazione di una politica mirata di espansione e di crescita attraverso: il potenziamento, ove necessario, degli *asset* competitivi mediante accordi di collaborazione/partnership [...]; un ampliamento delle competenze e delle *facilities* disponibili; la ricerca di spazi strategici ed operativi in nuovi segmenti di *business*».

Quattro anni più tardi, introducendo i dati relativi al bilancio consolidato, il presidente di Fincantieri, Corrado Antonini, avrebbe narrato una storia molto diversa. Nel 2009 la domanda di nuove costruzioni navali era precipitata al minimo storico e nel 2010, benché si fosse avuta una ripresa, gli ordinativi avevano continuato a segnare il passo. Il mercato restava dominato dagli asiatici, ma la quota europea – nel 2006, si ricorderà, pari al 16% – non andava oltre un allarmante 6%. Fincantieri conservava la guida del comparto crocieristico, ma questo, se le aveva consentito di mantenere un discreto volume di attività, non aveva certo saturato le sue capacità produttive, larga parte delle quali era rimasta inutilizzata a causa sia del crollo della domanda di traghetti di grandi dimensioni, sia della sensibile diminuzione dei lavori di riparazione e trasformazione navale, sia infine della drastica flessione degli ordinativi militari (- 55% in termini di valore rispetto al 2009). A rasserenare il quadro non potevano bastare la scelta di acquistare alcuni stabilimenti negli Stati Uniti per esaudire, attraverso questi, la domanda bellica americana, né alcune commesse per yacht oltre i 70 metri di lunghezza, né la speranza di inserirsi con maggior profitto nel comparto dell'*offshore*. Tacendo delle altre voci di bilancio, alcune delle quali non meno significative, la situazione si riassume nel deficit di 124 milioni di euro con il quale si era chiuso l'esercizio del 2010. È noto come, per far fronte a questa crisi, Fincantieri abbia redatto nel maggio 2011 un piano industriale che ha previsto la dismissione completa o parziale di alcuni siti produttivi e profondi tagli occupazionali, un piano che, sotto le proteste sindacali e le pressioni politiche, la stessa società ha poi ritirato, avviando un confronto sofferto e lacerante con le rappresentanze dei lavoratori.

Ciò detto, viene da domandarsi che cosa sia accaduto nel quinquennio che ha separato la rutilante *lectio magistralis* di Bono dal piano “lacrime e sangue” presentato nella primavera del 2011. Invocare la globalizzazione – da vent'anni a questa parte, capro espiatorio di tutte le realtà industriali poco competitive – non funziona nel caso di Fincantieri, perché proprio all'impetuoso allargamento dei mercati (e alla capacità di sfruttare le occasioni da questi offerti) si era dovuto lo sviluppo registrato dall'azienda italiana a partire dagli anni Novanta. Andrebbe, insomma, spiegato come mai la globalizzazione, dapprima *madre*, si sia poi trasformata in *matrigna*. Qualche dubbio lo solleva anche la generica chiamata in correità della crisi apertasi nel 2007-2008, crisi che, se ha contratto il volume della domanda mondiale di navi, non ha però colpito tutti gli attori nella stessa misura. Le ragioni

del differente impatto dell'attuale depressione economica sui vari *players* mondiali vanno allora ricercate, più che nel solito differenziale salariale favorevole ai produttori asiatici (coperta di Linus della cantieristica italiana sin dagli anni Sessanta del secolo scorso), in scelte strategiche di medio periodo probabilmente poco avvertite.

Peraltro, il bilancio consolidato e quello di esercizio relativi al 2011, approvati dal consiglio di amministrazione di Fincantieri lo scorso 15 febbraio, sembrerebbero segnalare un'inversione di tendenza. Mai come in questo caso il condizionale è d'obbligo: infatti, se il saldo d'esercizio torna "sorprendentemente" a collocarsi su terreno positivo (+ 10 milioni di euro), si rileva che il valore complessivo degli ordini acquisiti nel 2011 è inferiore a quello, già basso, del 2010.

Questo fascicolo di *Prisma* non ha, né può avere, la pretesa di dare risposte esaurienti a problemi così complessi, che solo il trascorrere del tempo consentirà di sottrarre alla inevitabile foga del dibattito contemporaneo e di consegnare a un'analisi proficuamente distesa. Semmai, si cerca qui di offrire spunti di riflessione provenienti da angolature plurime, così com'è nei geni della rivista. Triplice è il piano di osservazione. Alla consueta (per *Prisma*) divisione fra interventi proiettati al contesto nazionale e contributi rivolti a quanto accade nel territorio marchigiano, si aggiunge una ulteriore prospettiva, che taglia trasversalmente le due sezioni appena ricordate, distinguendo fra la navalmeccanica *maggiore* – in Italia risolta oggi, per intero, in Fincantieri (si leggano, in merito, gli interventi di Giorgio Trincas, Antonio Di Stasi, Giulio Mellinato e Pasquale Frascione) – e quella definita, soltanto per comodità espressiva, *minore*. A questa seconda categoria rinviano esperienze di grande interesse storico, soprattutto per la città di Ancona, l'esplosione della cui attività ittica si è accompagnata, nel Novecento, con lo sviluppo di cantieri dedicati, in origine, alla riparazione e alla costruzione di imbarcazioni da pesca o di loro componenti. In questo fascicolo ne trattano, in particolare, Frascione, Paolo Gissi e chi scrive. Quegli stessi opifici – sorti per iniziativa di abili maestri d'ascia o di volenterosi operai, poi trasformati in impianti più grandi e moderni – allo scadere del XX secolo hanno pagato a caro prezzo la flessione del mercato di riferimento, chiudendo i battenti o finendo per essere assorbiti da gruppi industriali impegnati nella nautica di lusso. Un comparto, quest'ultimo, che se a cavallo fra il vecchio e il nuovo millennio ha vissuto una considerevole espansione, si è trovato anch'esso a scontare i rigori della recente crisi internazionale, rivelatasi non meno violenta di quella attraversata dalla cantieristica *maggiore*, come sottolineano nei loro ampi e documentati contributi Dionisia Cazzaniga Francesetti e Giovanni Dini.

*Roberto Giulianelli*