

# INNOVAZIONE E GEOPOLITICA SONO LE SFIDE PER LE IMPRESE

di MARIA MORO

IL TEMA DELLA SICUREZZA E DELLA SALVAGUARDIA DELLE PERSONE E DEI SISTEMI PRODUTTIVI SARÀ CENTRALE PER IL 2025. OLTRE ALLE TENSIONI TRA PAESI, ANCHE LE TECNOLOGIE RAPPRESENTANO OGGI, COME EVIDENZIA ROBERTO MANCA, RESPONSABILE PER IL GRUPPO LEONARDO DELL'UNITÀ PORTFOLIO & PROCESS RISKS DELL'ERM, UN TERRENO DI CONFRONTO E UN AMBITO CHE VA CONOSCIUTO E GOVERNATO

Quando si parla di rischio per le imprese, i livelli di aleatorietà sono variabili a seconda di quanto un'organizzazione è in grado di controllare una minaccia o una situazione. In pratica, ci sono rischi verso i quali si può agire per mitigarli e altri che escono dal controllo diretto e di cui si possono solo gestire le conseguenze. La sfida è prevedere gli scenari possibili per farsi trovare pronti.

Tra le principali realtà mondiali nelle tecnologie strategiche per la sicurezza, il gruppo **Leonardo** ha una visione allargata sul contesto attuale. Da questo punto di vista privilegiato, **Roberto Manca**, responsabile dell'unità *portfolio & process risks* dell'Erm, può affermare che nel 2025 il focus sarà ancora più marcato sulla sicurezza globale, con un peso crescente degli elementi di cybersecurity e spazio.

Per comprendere come sia cambiato lo scenario globale della sicurezza, in Leonardo parlano del concetto di *bullets and bytes*, in cui alla difesa convenzionale, fatta di *bullets*, si aggiungono i *bytes*, i dati, le tecnologie digitali, che consentono difesa integrata e interoperabilità multidominio, in una cornice di cyber sicurezza. Nello scenario geopolitico di oggi, "il tema della sicurezza – afferma Manca – è una priorità assoluta. Questo concetto si espande ben oltre il tradizionale ambito della difesa militare, includendo il cyber spazio, la disponibilità energetica, fino alla sicurezza alimentare. Oggi le minacce sono ibride e



riguardano tutti i domini. Allo stesso modo, il concetto di difesa deve evolvere verso un approccio di *global security* per proteggere territorio, persone e infrastrutture”.

## COMPETIZIONE CRESCENTE: I NUOVI TERRENI DI CONFRONTO

Parlando di strategie per la sicurezza, lo spazio, insieme a quella che viene chiamata la *space economy*, sta assumendo un ruolo sempre più rilevante, in quanto rappresenta “una delle direttrici fondamentali su cui sviluppare le tecnologie che consentono l’interoperabilità tra i domini. Quello che oggi è internet, domani potrà essere proprio lo spazio”.

Il livello della competizione si è alzato e assume una dimensione sovranazionale, in cui i paesi con maggiore disponibilità di tecnologie e investimenti consolidano una posizione di vantaggio. “Un singolo paese – spiega Manca – difficilmente riesce da solo a coprire tutte le esigenze in termini di tecnologie e sicurezza. Gli Stati Uniti, ad esempio, hanno un numero limitato di piattaforme di difesa su cui concentrano i loro sforzi e investimenti. Al contrario, se valutiamo la nostra posizione come Unione Europea abbiamo più di una piattaforma per ogni paese, con una dispersione del budget complessivamente disponibile: questa riflessione fa comprendere le potenzialità nel concepire un sistema di cooperazione tra paesi, anche in ottica di rafforzamento della sovranità e della sicurezza europea”. In questo senso, Leonardo ha creato la joint venture paritetica **Leonardo Rheinmetall Military Vehicles**, finalizzata allo sviluppo della nuova generazione di sistemi di difesa terrestre, un’azione significativa verso la creazione di un sistema europeo della difesa.

## LE TENSIONI GEOPOLITICHE RESTANO IN PRIMO PIANO

A causa dei complessi scenari geopolitici e geoeconomici, le imprese sono chiamate a sviluppare strategie di analisi dei contesti e di mitigazione dei rischi, adottando un approccio di prospettiva. “Le politiche di barriera agli scambi commerciali – prosegue Manca – influenzano settori specifici, provocando ritardi nelle consegne o, a monte, scarsità delle materie prime. Le aziende possono tutelarsi aumentando i livelli di scorte, ma anche pensando ad azioni che rafforzino la catena di approvvigionamento, come il risk assessment dei fornitori per valutare la loro capacità di rispondere ai momenti di crisi, aiutare quelli critici con piani di supporto finanziario, stilare e testare piani di business continuity. In più, è bene considerare una revisione periodica delle strategie di fornitura, valutando la diversificazione della supply chain e l’internalizzazione di attività, così come l’adozione di tecnologie di recupero o forme di economia circolare, una soluzione su cui Leonardo si sta molto adoperando”.

## TRA REGOLE E RISCHI DI ASIMMETRIE COMPETITIVE

Tutte le imprese sono soggette a un rischio impegnativo da gestire com’è quello regolatorio. L’attività normativa definisce regole in risposta a nuovi contesti ed esigenze, che possono essere di interesse generale o specifici di un dato settore economico. “Il rischio segue le evoluzioni

di scenario, ad esempio come esito di nuovi accordi internazionali, com’è stato per la Brexit, o in risposta a sensibilità emergenti a livello nazionale o sovranazionale. Il tema della sostenibilità, ad esempio, influisce sulle scelte politiche dei governi, che a loro volta impattano sull’industria e sugli investimenti”. Il 2025 impegnerà molto le imprese nell’adeguamento alle norme europee sulla cyber sicurezza, una sfida in termini di complessità e di carenza di competenze. “Quando si introduce una nuova norma il rischio per le imprese – riflette Manca – non è solo quello di incorrere in sanzioni, ma anche di dover fronteggiare i costi di adeguamento e l’impatto sull’operatività. Per questo è importante cambiare prospettiva, valutando l’adozione di nuovi framework come un’opportunità per analizzare i processi interni e migliorarne l’efficienza, o addirittura, come nel caso dell’AI Act, per garantire che non si superino i confini dell’etica”. È questo un esempio di normativa che potrebbe influire sulla crescita competitiva rispetto a paesi meno sensibili a una determinata questione: “è però fondamentale che il regolatore sia al passo con le evoluzioni tecnologiche. Per noi è fondamentale il concetto di mantenere l’uomo al centro del cambiamento. Poi, il tema che, in generale, una normativa possa creare asimmetrie competitive con altri paesi è reale, e gli impatti possono manifestarsi nel medio-lungo termine”.

## INNOVARE È UN’ATTITUDINE

L’innovazione può rappresentare un contesto di rischio, qualora le imprese non dovessero riuscire a tenere il ritmo di una transizione digitale in cui le novità rappresentano una costante in evoluzione. “L’innovazione è un fattore competitivo se si sa anticipare i tempi, per arrivare ai clienti quando percepiscono l’esigenza e prima dei competitor. Per fare questo servono qualità, competenze e formazione continua, soprattutto sugli aspetti strategici per l’azienda”, commenta Manca. Al contrario, un contesto di innovazione e *disruption* come quello attuale può mettere a rischio la capacità delle organizzazioni di stare al passo. Le imprese sono le prime protagoniste dell’innovazione, ma possono essere aiutate da un contesto premiante che le agevoli, ad esempio con supporti regolatori e finanziari favorevoli. “La propensione all’innovazione e la capacità di gestire il cambiamento devono rientrare tra le caratteristiche delle aziende, così come la pianificazione, il saper valutare cosa porta realmente un valore aggiunto, evitare complessità inutili nei processi e capitalizzare appieno ogni *lesson learned* utile alla crescita” conclude Manca. ①