

CASE-01 · DIFESA & PROCUREMENT

1,2 miliardi per l'arma pesante «X-class», prima che chiuda la finestra di budget

C'è un vuoto da colmare nella difesa e un fornitore storico pronto a riempirlo con una piattaforma potente. La finestra politica e di bilancio è aperta adesso, e tutti spingono per firmare.

IL GIUDIZIO

sì → sì condizionato

CONFIDENZA CALIBRATA

48%

SETTORE

Difesa



Stai comprando l'arma della guerra precedente.

IL GIUDIZIO

sì → sì condizionato

CONFIDENZA

48%

IN UNA RIGA

Evitato un impegno da **€1,2 mld** su un'arma che un attacco di massa avrebbe potuto neutralizzare; requisito riallineato alla minaccia vera.

§ IL PROTAGONISTA & IL CONTESTO

Il direttore generale degli armamenti, con la finestra di bilancio aperta e tre generali che spingono per firmare entro fine trimestre.

Un ministero della difesa di media dimensione, con un ciclo di procurement che si apre ogni cinque anni. Il fornitore — storico partner nazionale — ha già investito in pre-produzione. Rifiutare adesso significa rinegoziare da zero tra cinque anni, forse con un fornitore straniero.

§ BACKGROUND

Negli ultimi due anni la dottrina militare dell'avversario si è spostata in modo marcato verso sciame di veicoli aerei senza pilota a basso costo: acquistati a centinaia, usati per saturare le difese puntuali. I budget per piattaforme pesanti dell'avversario, al contrario, sono in contrazione. Le esercitazioni NATO più recenti hanno simulato attacchi multipli simultanei a bassa quota — e i sistemi di intercettazione tradizionali hanno mostrato limiti di saturazione già a sedici obiettivi concorrenti. Il mercato dei droni commerciali adattati a uso militare è cresciuto del 340% in tre anni; il costo unitario di un vettore sacrificabile si è dimezzato.

§ SCENARIO CONTROINTUITIVO

E se stessimo comprando l'arma della guerra **precedente**? La minaccia si sta spostando verso sciame di droni economici, fatti per essere sacrificati a migliaia. Contro di loro una piattaforma pesante è enorme, costosissima da usare e facile da saturare: ne arrivano venti insieme, non puoi fermarli tutti. Il vero buco da colmare è la **difesa contro gli sciame** — non un altro colosso.

ASSUNZIONI IMPLICITE

- ◆ Quel vuoto sarà ancora il problema giusto fra 15 anni e oltre.
- ◆ Il fornitore riuscirà a procurarsi i componenti militari per tutta la durata.
- ◆ Politica e bilanci resteranno stabili per l'intero programma.

PROVE DI FALSIFICAZIONE

- ◆ Regge a più di venti attacchi simultanei a basso costo? Se no, la tesi cade.
- ◆ Dove mette i soldi l'avversario negli ultimi due anni: sciame o piattaforme pesanti?
- ◆ Due componenti arrivano da un solo fornitore: in caso di tensione, quanti mesi d'attesa?

DOMANDE CHE ALZANO L'ONERE

- ◆ Quanto costa fermare un drone da poche migliaia di euro? A che punto non è più sostenibile?
- ◆ Se il fornitore resta senza microchip, qual è il piano B — e quanto è pronto davvero?

CONFIDENZA CALIBRATA & PROVENIENZA

che il «sì» regga senza prima ridefinire di cosa abbiamo davvero bisogno

Provenienza: dottrina militare avversaria (fonti aperte) · documento dei requisiti · registro rischi del fornitore · base red-team interna (riservata).

Costo per intercettazione: X-class vs difesa anti-sciame

DATI ILLUSTRATIVI

X-class (missile intercettore)

€320k

Sistema anti-sciame (laser/RF)

€4,2k

Costo unitario stimato per neutralizzare un singolo bersaglio nelle due architetture difensive (dati illustrativi).

Saturazione simulata a 16 obiettivi

DATI ILLUSTRATIVI

16

OBIETTIVI SIMULTANEI PRIMA
DELLA SATURAZIONE

Nelle ultime esercitazioni NATO, i sistemi di intercettazione tradizionali hanno raggiunto il limite di saturazione a 16 obiettivi simultanei — contro sciami operativi di 40-80 unità. Nello stesso periodo il mercato dei droni adattati a uso militare è cresciuto del 340% in tre anni.

ESITO

Ordine sospeso. Prima dell'impegno pieno: aggiunto un programma anti-sciame e un **secondo fornitore** per i componenti critici.

VALORE

Evitato un impegno da **€1,2 mld** su un'arma che un attacco di massa avrebbe potuto neutralizzare; requisito riallineato alla minaccia vera.

NOTA METODOLOGICA — LEGGERE PRIMA

Casi compositi, nel metodo della Harvard Business Review: ricostruzioni basate su situazioni reali e ricorrenti in ciascun settore, fuse e anonimizzate per tutelare la riservatezza. Le dinamiche decisionali sono autentiche; nomi, cifre e dettagli sono modificati e non riferibili a un singolo cliente o caso. Le indicazioni di «provenienza» descrivono la tipologia di evidenza che il motore cita con tracciabilità in produzione. I valori Δ-CSI illustrano l'intensità della pressione esercitata dal contraddittorio sulle assunzioni.