

LU15

SMALL, MEDIUM, LARGE:QUALE IMPRESA PER QUALE SVILUPPO

Lunedì, 25 agosto 2003, ore: 19.00

Relatori:

Roberto Schisano, Presidente e CEO Geotronics Italia.; Nicola Aliperti, Amministratore Delegato Hewlett Packard Italia; Mauro Moretti, Amministratore Delegato RFI-Rete Ferroviaria Italiana S.p.A.; Alberto Tripi, Presidente Gruppo COS e Presidente Federcomin; Ferruccio Ferranti, Amministratore Delegato CONSIP S.p.A.

Moderatore:

Giuseppe Tripoli, Segretario Generale Unioncamere

Moderatore: Buonasera a tutti. Do il benvenuto a voi che siete in sala e che partecipate a questo incontro e do soprattutto il benvenuto agli ospiti e protagonisti di questa tavola rotonda che passo subito a presentare: Nicola Aliperti, Amministratore Delegato della Hewlett Packard Italia, Ferruccio Ferranti, Amministratore Delegato della CONSIP, Mauro Moretti, Amministratore Delegato della Rete Ferroviaria Italiana, Roberto Schisano, Presidente della Geotronics Italia, da ultimo Alberto Tripi, Presidente del Gruppo COS e Presidente della Federcomin.

Il tema dell'incontro lo conoscete: "Small, medium, large: quale impresa per quale sviluppo". Noi abbiamo, in queste ultime settimane - se vogliamo darci una data simbolica d'inizio, fine maggio - assistito ad un dibattito, sui media e nella politica, attorno ad un tema che è stato lanciato pesantemente in campo in quella data lì sostanzialmente, attorno alle riflessioni del governatore della banca d'Italia, attorno al termine "declino". L'economia italiana sta perdendo gradualmente capacità di competere : questa è l'analisi che sta dietro il termine "declino", declino in termini di capacità di produrre ricchezza, un rallentamento nella capacità di creare valore aggiunto, nella produttività, una perdita di quota delle nostre imprese sull'export mondiale - le nostre imprese continuano ad esportare tantissimo ma relativamente un po' di meno di quanto esportassero qualche anno fa -, una difficoltà ad investire in innovazione, investire in ricerca, una difficoltà, quindi, a generare investimenti importanti per un'economia che vuol competere non sulla quantità ma sulla qualità dei prodotti, sempre in confronto ai nostri competitori più importanti, i competitori europei. Lo sapete , questo grande obiettivo che l'Europa si è dato di portare gli investimenti in innovazione e ricerca al tre per cento, essendo il nostro paese invece in questo momento tarato su una soglia di investimenti notevolmente più bassa, intorno all'un per cento del PIL. E tra i grandi fattori che sono stati individuati come causa di questo rallentamento della capacità di competere del nostro paese è stata individuata anche quella relativa alle dimensioni delle imprese: imprese troppo piccole, addirittura imprese nane, imprese molecolari - i termini si sono sprecati - imprese troppo piccole, che fanno fatica ad esportare, a competere su un mercato globale sempre più grande, con nuovi competitori grandi ed importanti che entrano sul mercato, imprese troppo piccole, che fanno fatica a mettere a disposizione della ricerca le risorse che servono, che fanno fatica a mettere a disposizione risorse e informazioni per le persone di cui debbono servirsi, che non hanno le economie di scala in grado di reggere una competizione, che il termine abusato della "globalizzazione" descrive, cioè che ha come competitori imprese di tutto il mondo. Vi ricordo rapidamente due dati significativi: in effetti è vero, il nostro paese è il paese che ha un numero di piccole imprese, micro-imprese, che

non ha eguali, in percentuale rispetto al totale delle imprese, nei riguardi delle altre economie di mercato. Da noi le imprese che sono registrate in questa data nel Sistema Nazionale delle Imprese, nel Sistema del Registro delle Imprese, sfiora il numero di sei milioni, sei milioni di imprese la gran parte, la grandissima parte, piccole e micro. Per fare un esempio, un riferimento preciso, sono circa il 95% le micro-imprese in Italia, sono 80% in Danimarca, 81% in Germania, 93% in Spagna – quando si parla di “micro-imprese” si intendono imprese che hanno un massimo di dieci addetti –. Ma l’altro elemento, l’altro dato che è venuto fuori è che anche il nostro sistema di impresa ha una caratteristica, appunto di avere un numero di addetti per impresa che relativamente lo fa quello con la soglia di addetti più basso: in media, in ogni impresa italiana, ci sono circa 3,6 addetti, sono molti di più in Germania, 13 addirittura, cioè ogni impresa in media ha tredici addetti, 6,4 in Francia, 12 in Gran Bretagna. Quindi c’è un elemento relativo alla dimensione. D’altro lato, con questo insistere sul tema del declino, è andato a sottolinearsi un aspetto che è molto importante. Voi sapete che per anni noi abbiamo declinato la politica attorno allo slogan del “piccolo è bello” che descriveva però una grande capacità positiva del nostro sistema, un sistema che in alcuni decenni è riuscito a fare dell’Italia la quinta, la sesta – a seconda delle varie statistiche – potenza economica del mondo, tutto fondato su imprese di questo tipo, un sistema di piccole imprese che è stato capace di creare occupazione. Non a caso uno dei dati più significativi, su cui forse si riflette sempre abbastanza poco, è che, per esempio, nelle previsioni occupazionali del prossimo anno, circa 250.000 nuovi posti di lavoro, cento 80.000 di essi saranno creati da imprese che non raggiungono i dieci addetti, al di sotto della soglia dei dieci addetti. Quindi una grande capacità, ancora oggi, di creare occupazione. E allora ecco il tema della tavola rotonda di oggi. Considerato che irrobustire il nostro sistema economico, il nostro sistema produttivo, è fondamentale, è la domanda che viene posta e che pongo ai nostri ospiti: l’irrobustimento del nostro sistema produttivo passa attraverso una definitiva rinuncia del nostro modello di piccola impresa? Si può coniugare in modo tale che flessibilità della piccola impresa acquisisca anche capacità di robustezza che la renda in grado di competere sul mercato generale? Noi abbiamo l’esperienza dei distretti, l’esperienza delle filiere, che cosa può venire fuori come indicazione anche da queste esperienze? E poi, che cosa vuol dire un’impresa più robusta? Solo un’impresa più grossa dimensionalmente? Io credo che questo sia un tema, forse il tema di politica economica dei prossimi mesi, il tema su cui si giocherà molto anche dei provvedimenti che dovranno essere fatti e su cui, evidentemente da chi opera (lo hanno studiato soprattutto i manager di grandi aziende), possono venir fuori delle indicazioni importanti. Io passerei subito la parola a Nicola Aliperti, Amministratore Delegato della Hewlett Packard.

Nicola Aliperti: Grazie e buonasera a tutti. Io partirei con una affermazione, cioè che il sistema di impresa in Italia rappresenta una ricchezza per il nostro paese. Detto questo, è chiaro che non bisogna enfatizzare più di tanto, quindi non parliamo di anomalia da un lato però non dobbiamo neanche enfatizzare troppo. Perché quello che abbiamo visto negli ultimi anni è che il nostro sistema produttivo si trova a competere in un contesto che è radicalmente diverso, soprattutto nuovo, e ha bisogno di un sistema di strumenti diversi per essere affrontato. Non dimentichiamo che l’entrata dell’euro comunque ha tolto uno di quelli che è stato un vantaggio, di cui l’impresa italiana si è servita nel corso del passato per aumentare la propria competitività, che era quello della svalutazione. Questo senza nulla togliere alla capacità di innovazione imprenditoriale, alla creatività degli imprenditori italiani, e nulla togliere a un altro fattore che penso sia determinante che è la quantità di ore lavorate, che non penso abbia eguali in altri paesi. Detto questo, in un sistema in cui ci troviamo a competere contro paesi emergenti da un lato, e contro paesi i quali sono in grado, hanno dimostrato di essere in grado – guardate il caso degli Stati Uniti – di aumentare progressivamente, anche in un periodo di crisi, la produttività, è chiaro che impone delle scelte e un

modello di funzionamento al nostro sistema di imprese, soprattutto piccole, ben diverso dal passato. È chiaro che non esiste una ricetta unica. Esistono una serie di direzioni che possono essere intraprese, a mio giudizio. Una prima direzione, che tra l'altro è suffragata da esempi molto positivi, esempi positivi che si vedono nella creazione dei distretti industriali; cioè il modello di azienda in rete: una azienda la quale si unisce ad altre aziende, andando a ricercare le complementarità che possono essere offerte, fa sì che si possa sviluppare un modello innovativo e un modello che possa affrontare situazioni di crisi di mercato, e dove c'è bisogno di economie di scala, dove c'è bisogno di enormi investimenti, ma facendo leva sulle specializzazioni di ciascun componente della rete.

Questo è chiaro che non è un modello, lasciatemi dire, naturale: per molte imprese che sono nate dalla genialità dell'imprenditore, ma dove anche l'elemento culturale della nostra impresa, fa sì che l'imprenditore voglia essere lui l'unico artefice di quello che è il successo della propria impresa.

Quello che voglio dire è, fondamentale, che questa direzione passa attraverso una operazione di crescita culturale del sistema di impresa, al quale nessuno può sottrarsi, e quando parlo di nessuno, parlo di tutti gli operatori del mercato, parlo delle istituzioni pubbliche, parlo delle associazioni. È facile dire l'azienda a rete, l'azienda in cui vari elementi, varie specializzazioni vengono combinate per formare una aggregazione che sia competitiva, nella sua offerta, sul mercato sia domestico che esterno, è chiaro che passa attraverso un elevamento culturale, della managerialità delle imprese. Ma a questo elevamento culturale devono partecipare tutti, non soltanto gli imprenditori, ma io direi soprattutto le associazioni, e anche le istituzioni. Un altro elemento che ritengo molto importante è che, quando parlo di istituzioni io guardo molto alle normative che possono supportare nel tempo la crescita di nuove imprese; sono stati fatti dei passi nel corso degli ultimi mesi soprattutto nella flessibilizzazione del lavoro, esiste moltissimo da fare ancora, per facilitare lo sbocciare di nuove imprese. Ma d'altro canto quello che noi notiamo in Italia, che al di là dell'aspetto normativo, al di là di un altro aspetto importante che è l'accesso al credito, anche qui bisognerà fare molto per aiutare le nuove imprese, ma anche quelle esistenti, per l'accesso al capitale di investimento. Esiste anche un altro problema, e non lo dico soltanto perché io opero nel settore dell'*Information Technology*, che è quello delle infrastrutture informatiche, perché molto dell'incremento di produttività che vediamo nei paesi più avanzati, viene raggiunto attraverso l'idoneo sfruttamento delle infrastrutture informatiche. Ora è evidente che per le piccole imprese, è molto difficile superare la barriera di ingresso degli investimenti informatici, e ancora una volta l'aggregazione di specializzazioni, quindi la formazione di aziende in rete, fa sì che questi investimenti, possono essere accessibili per le aziende più piccole, e possono essere messi come altre risorse a fattor comune.

In sintesi, io ritengo che la conformazione del nostro paese, dal punto di vista di impresa, sia una ricchezza, ma che questa ricchezza corra, in questo momento, un grave rischio: quello appunto di non supportare la adeguata competitività, soprattutto in un momento di crisi come questo in cui vediamo che c'è una stagnazione nei mercati di sbocco più importanti, compresa l'Italia. Ci sarà molto da fare nel corso dei prossimi mesi, per noi operatori, per le associazioni (e insisto molto sul ruolo delle associazioni), perché le associazioni sono quelle che possono portare a conoscenza delle piccole imprese, quelli che sono i *business case*, come affrontare con una nuova impostazione manageriale il lavoro di azienda in rete, e anche da parte delle pubbliche istituzioni e del credito.

Moderatore: Ferranti, Amministratore Delegato della CONSIP, Aliperti, ha chiamato esplicitamente il ruolo delle istituzioni: La CONSIP è una struttura a contatto diretto con le istituzioni. Che cosa ha da dirci su questi temi?

Ferruccio Ferranti: Buona sera a tutti, grazie per questo invito e per questa opportunità di poter parlare di un'opportunità di un problema, perché, in effetti, la conformazione del nostro tessuto socio-economico, che vede il 95% delle imprese, delle aziende correlate con la dimensione medio-piccola, ma più piccola che media, fa sì che in un mercato che è sempre più globalizzato, sempre più, almeno a livello europeo, ci può vedere in difficoltà. Anche se in momenti di crisi, l'opportunità di avere delle aziende che sono dinamiche, che hanno dei capi azienda che magari possono essere limitati nella loro capacità di aggregazione con altre aziende per creare qualcosa di più grande, sicuramente dà una maggiore flessibilità. Però bisogna guardare quello che avviene in Italia in Europa e nel mondo.

Con la disciplina delle varie norme che regolano la concorrenza, si va sempre di più verso una globalizzazione, e per poter avere il tempo di trasformare quello che è il tessuto socio-economico italiano, bisogna valorizzare quelle che possono essere, quelle che sono le competenze delle piccole e medie imprese che operano sul territorio, principalmente negli ambiti del terziario, piuttosto che dei servizi. Noi questo come CONSIP, lo abbiamo ben presente e da circa un anno abbiamo diminuito quelle che sono le soglie necessarie alle aziende per poter partecipare a queste gare, attraverso le quali selezioniamo i fornitori della pubblica amministrazione centrale piuttosto che locale. Sicuramente non abbiamo fatto ancora abbastanza e sicuramente questi cambiamenti richiedono dei tempi che non sono quelli che tutti quanti vorremmo avere a disposizione, cioè tempi brevi. Sono dei cambiamenti culturali.

Tanto per fare un esempio di un qualcosa che abbiamo realizzato e che stiamo andando ad implementare proprio in queste prossime settimane con la ripresa dei lavori: abbiamo creato questa teoria, questa dottrina che andremo ad implementare, con cui ci andremo a confrontare con la GCM che è l'autorità anti-trust per la garanzia della concorrenza e del mercato, delle aste combinatorie che vanno da una parte a limitare il numero dei lotti che un singolo attore si può aggiudicare, dall'altra, far sì che la grande azienda legghi la propria offerta ad ogni singolo lotto aggregandolo, dopodiché verrà premiata la competitività tecnico-qualitativa ed economica dell'azienda in uno specifico lotto. Il che significa che non sarà più possibile per l'azienda che può essere dominante in un mercato, aggiudicarsi tutta la fornitura. Ma questa è soltanto una piccola parte del compito. Io ho saltato un momentino il discorso e sono entrato nel cuore del problema, nel senso che oggi "piccolo", se non abbiamo la capacità di aggregazione, è sicuramente un handicap, nel momento in cui abbiamo aziende che non sono italiane che partecipano dall'estero, piuttosto aziende che acquisiscono quelle che sono determinate aziende patrimonio italiano. Con questo ho lavorato anche io per ventitré anni in multinazionali statunitensi, faccio riferimento magari a settori come quello dell'energia o delle *utility*, che hanno visto una colonizzazione pesante a livello italiano. Mentre invece noi, nel resto d'Europa, abbiamo fatto poco, abbiamo acquisito poco, stiamo perdendo quella competitività. E appunto per evitare di continuare con queste colonizzazioni, sicuramente dobbiamo dare il tempo, premiando la concorrenza e la competitività, alle nostre aziende di poter crescere, di potersi aggregare, di poter competere a livello regionale piuttosto che nazionale.

Ci sono gli enti locali che dovranno gestire, dal loro punto di vista, la domanda, seguendo quello che emerge dal loro territorio. Pertanto andare a definire nell'ambito della Regione piuttosto che del Comune, quelle che possono essere le definizioni dei lotti che possono consentire da una parte sia premiare la concorrenza e dall'altra parte premiare e garantire l'accessibilità al mercato di queste piccole e medie aziende. Sei milioni di imprese, pensavo qualcosa di meno, con numero di addetti notevolmente limitato.

Abbiamo fatto presente anche che c'è un problema di credito, perché per poter crescere servono delle risorse, chiaramente il mercato azionario non è lo strumento per la piccola-media impresa per

poter direttamente crescere, e abbiamo un sistema creditizio che probabilmente richiede troppe garanzie e forse abbiamo un numero limitato di imprenditori veri, che c'erano ieri, che ci sono oggi, che ci saranno domani, piuttosto che finanziari.

Qui sicuramente da una parte la cultura, la formazione, dall'altra parte un sistema creditizio che rischi di più e non soltanto dando credito alle solite famiglie che conosciamo, può fare la differenza. Dall'altra parte abbiamo la possibilità di sfruttare la rete. Abbiamo sperimentato come CONSIP delle aste telematiche on-line, e in diverse occasioni ci sono state aziende che magari dalla Sicilia, da un paese della Sicilia, è riuscita ad aggiudicarsi una gara per la fornitura di lenzuola per un' USL di Torino. Per cui abbiamo la possibilità di sfruttare le infrastrutture tecnologiche della rete, però qui entriamo in quell'ambito che chiamiamo *digital divided* dove sicuramente serve un impegno da parte del governo, delle istituzioni, ma delle associazioni di categoria che possono sicuramente mettere a disposizione quella capacità di coagulazione, quella capacità di poter dare delle risposte innovative a delle esigenze che la pubblica amministrazione e il mercato libero ha. Vedi per esempio i *global services* dove ci sono appunto necessità di fornire delle risposte, chiavi in mano, alle esigenze delle amministrazioni o della impresa privata. La pulizia, la manutenzione, la gestione di impianti, la guardiania, e il governo del tutto nel momento in cui si esternalizza la gestione di questo. In questo, sicuramente le associazioni come Confindustria, come Confartigianato, come Confcommercio con cui lavoriamo con continuità, possono fare la differenza, vedendo di far convergere determinate capacità imprenditoriali e gestionali che i loro associati hanno. Sicuramente un percorso tortuoso ma lo abbiamo ben presente e faremo la nostra parte nel dare il tempo alle nostre piccole imprese per poter diventare ancora più competitive, nel loro territorio specifico a livello regionale, a livello italiano e a livello europeo.

Moderatore: Mauro Moretti è l'Amministratore Delegato di una delle più importanti reti infrastrutturali del nostro paese, quella delle ferrovie. Cosa ne pensa lei di questo, in particolare dell'affermazione con cui esordiva Ferrante, che oggi "piccolo da solo è diventato un handicap". Le infrastrutture è uno dei grandi punti di concentrazione degli investimenti dei prossimi anni. Quindi avrete una funzione importante anche con *driver* di politiche nei riguardi del sistema produttivo.

Mauro Moretti: Direi che è vero. Esordisco così ringraziandovi di avermi dato questa opportunità di dare le mie opinioni in merito.

Perché è vero? Dobbiamo dircelo con schiettezza. Noi stiamo vivendo tutti assieme come italiani, in parte come europei, una sorta di sindrome. La sindrome della tenaglia tra il grande gigante economico finanziario, industriale, militare, ma soprattutto innovatore, che sta all'ovest, e i grandi giganti che stanno nel far east del low coast. Questo è il problema che abbiamo.

E badate che di fronte a questo problema, considerando che si stanno rimodificando tutti quanti i vecchi sistemi, insediamenti di produzione e dei mercati, noi dobbiamo dare una risposta che riesca a essere in quadro con la dimensione e la velocità del cambiamento.

Vi faccio questo esempio che è proprio dei miei settori, anche quando guardiamo alle nostre cose che sembrano tutte quante interne, osserviamo le trasformazioni. Penso ai mercati e alle rotte commerciali. Se voi pensate solamente a quindici anni fa, c'era una grande rotta commerciale: east negli Stati Uniti d'America, nord-centro Europa. Quelli erano i centri ai quali si mettevano produzioni industriali più pregiate, mercati più importanti e così via. La rotta commerciale era quella. La rotta del nord Atlantico. Non a caso i nostri porti del nord erano i grandi, e lo sono ancora, e irroravano di merci tutto quello che era il sistema portante del mondo. Poi c'è l'antenna giapponese, e la parte dell'Europa meridionale e mediterranea che rappresentava una specie di appendice anche se importante.

Oggi con l'avvento del far east nuovo sistema di produzione, le rotte stanno cambiando. È una modificazione epocale, se ci pensate quella rotta atlantica è venuta fuori non immediatamente dopo la scoperta dell'America, ma duecento anni dopo. Lì sono nate le nuove potenze, Francia prima, Gran Bretagna, e così via. Abbiamo una modificazione epocale sulle rotte commerciali. Il Mediterraneo ritorna ad essere un bacino centrale perché i sistemi produttivi di Cina India e Indocina, vedono nel Mediterraneo il quadrante commerciale sul quale entrare sui mercati europei. Si inverte quello che erano le rotte normali nord-sud, abbiamo l'opportunità di costruire un sud-nord. E non a caso quando noi facciamo i nostri progetti infrastrutturali, rivediamo l'Italia in una unità nuova che mette assieme il porto di Gioia Tauro e di Taranto con i valichi dell'Europa, ricostruendo per questa (potenzialmente, badate bene, potenzialmente), una possibilità di essere grande sistema logistico, quello italiano, come non si aveva dai tempi della repubblica di Venezia e Genova. Non sono paradossi quello di Venezia e Genova, è proprio così.

Di fronte a queste cose, come riusciamo a dare risposta? Per le dimensioni, per la qualità e per la velocità. Ci stiamo strutturando, ad esempio, nel grande piano delle infrastrutture. Le ferrovie hanno un piano da centotrenta miliardi di euro, stanno facendo pagamenti per cinque miliardi di euro ogni anno, stiamo andando al 2002, arriveremo ad oltre sei miliardi di euro. È sufficiente? Siamo in grado di portarlo a termine? Vi dico subito che il grande problema che oggi abbiamo, è che non abbiamo grande impresa di costruzione e di ingegneria. Non si può fare un piano così grande e così importante senza avere una massa critica in questi settori, tali da poter superare l'ostacolo che abbiamo davanti. Ma non è solamente la costruzione edile civile, se volete, relativamente povera anche se l'ingegneria molto spesso è complessa. Noi abbiamo un contenuto del 20% di tecnologia modernissima. I signori che stanno qui, sono quasi tutti fornitori, e sanno che stiamo portando il ruolo nostro ad un politica industriale, una politica di committenza spostano in avanti, alle sfide di innovazione migliore; noi stiamo facendo sistemi nelle nostre stazioni, che non hanno altri paesi oggi in Europa, siamo arrivati ultimi e perciò abbiamo avuto anche un minimo di vantaggio. I livelli di sicurezza dei nostri sistemi e quindi la complessità, il contenuto tecnologico sono quelli propri dei sistemi nucleari. È una grande sfida sulla quale però ripeto, ci vuole una massa critica. Oggi è in grado l'Italia di presentare questo? Ma io distinguerei non tanto tra piccola, media e grande impresa semplicisticamente; distinguerei in maniera trasversale: tra gli innovatori e i non innovatori. Questo è il problema. Perché anche la costruzione dei distretti, delle filiere, va bene se lo facciamo per gli innovatori. Altrimenti è zavorra.

E la capacità di distinguere su questo terreno è il punto centrale, perché attraversa tutta la catena produttiva, e quindi il sistema di impresa, ma i sistemi istituzionali, ma i sistemi delle grandi operazioni trasversali che devono garantire questo rilancio. Ve ne cito tre. A parte le infrastrutture che oramai si sa perché questo governo sta enfatizzando molto, i corridoi, ripeto, sud-nord, non solamente nord-sud, fino ai valichi, fino all'Europa. Ma il grande problema è della formazione e della finanza.

Perché in Italia abbiamo piccole e medie imprese? Ve lo siete mai chiesto? È semplice andare un po' indietro, basta andare al fatto che noi abbiamo avuto l'esplosione industriale solamente nel ventesimo secolo, e segnatamente la abbiamo avuta quasi nella seconda metà. Prima c'erano grandi imprese di cui in questi giorni sui giornali si sta discutendo, delle varie corporazioni conservative che attraversavano tutti gli attori di allora. Ma la costruzione è stata nel dopoguerra quando nel famoso trent'anni abbiamo raggiunto gli altri paesi d'Europa. Ma l'abbiamo fatto con piccole e medie imprese polverizzate. Perché polverizzate? Perché non erano dotate di sistemi infrastrutturali potenti, e non c'erano leve finanziarie potenti al sostegno di una struttura di impresa diversa. Lo abbiamo fatto solo perché abbiamo sfruttato solo l'unica cosa che c'era: il genio degli imprenditori, dei piccoli dirigenti e così via. Possiamo andare avanti sempre sfruttando il genio? No. Non

possiamo più. O ci dotiamo di questi strumenti, di queste leve grandi e potenti che ci portano a competere con giganti, oppure.... Pensate ad un problema, batate che il problema della Cina che ha sollevato ultimamente Tremonti: era abbastanza noto, basta leggere un po' di riviste internazionali, gli americani si stanno ponendo il problema da due anni (probabilmente anche certe guerre sono state fatte pensando a quello, più che ad altri problemi). Ma il problema è che lì c'è una popolazione enorme, c'è gente che lavora, e lavora sodo. Iniziano ad essere i sistemi di qualificazione importanti, che insidiano agli alti livelli di formazione, quelli che sono i nostri modi di qualificarci in Europa, ma anche negli Stati Uniti. Il dibattito di queste settimane negli Stati Uniti è proprio questo. Come facciamo a reggere la competizione sulla formazione di Cina ed India che stanno facendo ingegneri e laureati in scienze naturali, più o meno alla nostra qualità, ma ne sfornano il doppio ogni anno.

Come rispondiamo a questo? O creiamo qualcosa che ci dia un gap in più sugli alti livelli di qualificazione, o altrimenti non ci stiamo.

Finanza. Io sto vivendo una esperienza interessantissima, stiamo facendo i sistemi di alta velocità, c'è ISPA, Infrastrutture S.p.A. che è la struttura finanziaria che il governo si è dotato per poter far fronte a questa partita. Però ISPA sta sfruttando soprattutto la grande finanza internazionale. Per carità, non voglio pretendere che ci sia l'autarchia nella finanza, ma che vi siano delle capacità di dover far sì che le risorse finanziarie vengano coagulate su grandi progetti, che siano per la competizione di un paese sul mercato liberalizzato, e orientata all'innovazione, ritorno a sottolineare questo problema dell'innovazione, è doveroso.

Dicevo, la Cina fa paura anche perché se cresce economicamente, questa è già una potenza politica, e allora diventa una potenza commerciale. Sono cose completamente diverse. Commerciale vuol dire che potrà essere lei a decidere di venire a comprare i prodotti, avere tutto il percorso logistico, per poterli importare sul mercato che decide lei. In quanti anni? Lo chiedo ai miei colleghi, quindici anni?

Ecco allora la sindrome della paura, noi che da poco siamo diventati ricchi, di ritornare poveri. Dobbiamo darci una mossa. Innovazione, innovazione, innovazione. Grandi sistemi che siano leve potenti, su progetti finalizzati all'innovazione. Abbiamo aperto un progetto su grandi sistemi di automazione sulla rete ferroviaria, oltre che a sistemi di gestione. Noi oggi non abbiamo un'offerta sufficiente per poterli fare. È preoccupante! Stiamo provando! C'era qui Guidi in qualcuna di queste sale, che per altro è proprietario di una azienda che è nostra fornitrice: con loro stiamo cercando di fare quello è un sistema che già stanno sperimentando a ben altro livello negli altri paesi, di alleanze tra cliente e fornitore che cercano di mettere in comune esperienze di tecnologia, di marketing, di logistica, per riprodurre ad un livello di dimensione maggiore sfruttando tutte le competenze delle grandi, piccole-medie imprese italiane. È stato appropriato dire in inglese, e non in italiano, perché altrimenti c'era la confusione tra large e great. Qui ci sono tante great piccole medie. Dobbiamo fare great, large per potere competere con i giganti da una parte e i nuovi giganti dall'altra.

Moderatore: Moretti ha introdotto tra le altre cose una distinzione interessante cioè che si deve andare non più a guardare alla dimensione di imprese piccola, media, grande, ma al tema dell'innovazione. A come si collocano le imprese di fronte all'innovazione.

Schisano è il presidente di una struttura che ha fatto dell'innovazione attraverso la telematica, la sua *mission* aziendale. Quale può essere il contributo, non solo ad introdurre innovazione nel sistema delle imprese, ma a far fare quel salto di qualità dimensionale o qualitativo che serve?

Roberto Schisano: Buona sera e grazie di avermi dato l'opportunità di essere qui con voi stasera.

In effetti gli argomenti che alla fine stanno prendendo corpo all'interno di questa conversazione stasera, secondo me, stanno finendo per diventare effettivamente centrali su quello che è il problema del tessuto industriale di questo paese, e non solo purtroppo, penso, del tessuto industriale.

Se è vero che il nostro tessuto industriale rappresentava una ricchezza, una potenziale ricchezza, è anche vero che in questi ultimi anni noi ci siamo esercitati anche in questo, in uno dei nostri sport preferiti a livello nazionale, che è quello di dilapidarla la ricchezza. Perché è vero, come dice l'amico Moretti, che effettivamente oggi noi stiamo a poco a poco entrando in una fase di paura, in un sistema che ormai si rende conto di vivere al di sopra dei propri mezzi, per cui il nostro problema principale sta diventando non più quello tanto di svilupparlo tanto quello di sostenerlo.

Allora è vero, io concordo pienamente, il problema (anche se io tutta la mia vita professionale l'ho svolta nella grande azienda, e quindi ne conosco e ne riconosco chiaramente i vantaggi, e sono convinto anche io che oggi probabilmente la dimensione è certamente un argomento importante per sostenere la concorrenza a livello globale) sono però altrettanto convinto che il problema qui da noi prima di tutto è un problema di cultura, non è un problema di dimensioni.

Fatemi fare un esempio che si rifà a qualche anno fa, ma che per altro è abbastanza vicino al territorio in cui noi ci troviamo. Negli anni ottanta, nel campo degli strumenti musicali, la leader sheep assoluta nel mondo era da queste parti. Gente come Farfisa, Bontempi, con i loro maestri liutai, facevano pianoforti e strumenti musicali che giravano per tutto il mondo, concorrevano certamente a livello internazionale. Ad un certo punto è arrivata un certo tipo di elettronica, l'elettronica su cui hanno investito i giapponesi. La Casio ha inventato gli organi elettronici. A questo punto il mondo di quel tipo di strumenti musicali è cambiato da un momento all'altro. Farfisa o Bontempi o gli enne produttori (nomino questi due perché sono due con cui ho avuto occasione di lavorare come fornitore di elettronica al tempo), avrebbero potuto finire per essere spazzati via dal mercato. Hanno riconosciuto che effettivamente per competere avevano bisogno di dotarsi di nuove capacità tecnologiche, non tanto di conoscenze musicali, perché quelle di fatto, anzi, ne avevano a iosa nel mercato che rappresentavano. E hanno scelto di allearsi con produttori che potessero fornire quella tecnologia che loro non avevano, per poter continuare a competere, e hanno di fatto combattuto ad armi pari, a parità di dimensioni ovviamente, con i giganti giapponesi. Due relativamente piccole aziende, chiamatele medio aziende se volete, noi abbiamo la tendenza all'essere ottimisti quando pensiamo in termini di dimensioni. Non è un discorso tanto di essere in grado allora dimettere in campo una enormità di risorse, ma di capire esattamente di quali risorse occorre dotarsi per continuare a competere in uno scenario internazionale. L'altro argomento forte, di riflessione, è che avevano capito che il loro mercato non era nelle Marche, non era nell'Umbria o nel Lazio, non era limitato all'Italia centrale, era un mercato perlomeno europeo se non mondiale, e che da quel mercato sarebbe venuta la concorrenza, e contro quel mercato occorreva attrezzarsi. E l'hanno fatto con successo.

E inutile che io giri il coltello nella piaga ricordandovi i nomi di alcune enormi aziende italiane, le più grosse che oggi attraversano i problemi di competitività che noi tutti abbiamo sperimentato e conosciamo, che non riguardano quindi le loro dimensioni, che di fatto sono cento volte più grandi perlomeno delle aziende che ho nominato prima, ma riguardano invece la loro capacità di competere, di capire dove va il mercato, di capire come attrezzarsi per effettivamente sostenerlo quel mercato.

Quindi, secondo me, il problema del piccolo, medio, grande è un problema certamente, ma non è il problema. Il problema, e qui concordo pienamente con l'Ing. Moretti, è la cultura; è la capacità di saper leggere in anticipo (cosa che l'imprenditoria italiana per certi versi ha sempre saputo fare), e oggi certamente è più difficile da proteggere, perché le capacità della tecnologia che aziende come

la mia di oggi forniscono praticamente, (mi lasci dire Ferranti), a costo zero, a costi molti bassi, a diverse classi di utenti, ha portato ad una polverizzazione di capacità di utilizzazione, che oggi permette anche a paesi diversi, che non sono ancora presenti sullo scenario industriale o tradizionalmente non lo sono stati, di essere fortemente competitivi. Anch'io suono forte la campana della innovazione, suono forte la campana della formazione professionale. Noi come Getronics, per esempio, abbiamo fatto della formazione professionale (il nostro nome è un nome ostico, ma per quelli che ci conoscono un po' di più, noi siamo attraverso vari cambiamenti di nome, in origine quello che era l'Olivetti sistemi e servizi) e dell'innovazione tecnologica e della disseminazione dell'innovazione tecnologica una bandiera della sua attività.

Noi abbiamo una università *on line*, quindi con i mezzi che oggi strutture come quelle rappresentate dalla gran parte delle aziende che sono qui a questo tavolo mettono a disposizione, è possibile che l'accesso alla tecnologia diventi enormemente meno dispendioso ed enormemente più immediato, di quanto lo sia stato effettivamente nel passato. Il ruolo vero della grande azienda, e qui concordo di nuovo con quello che è stato detto precedentemente, diventa quello di essere catalizzatore di innovazioni, perché la grande azienda ha per sua natura necessità effettivamente di competere in un contesto ancora più difficile per poter sopravvivere, e quindi ha bisogno a fare innovazione e ha bisogno quindi, e questo può essere un compito da assegnare specificamente alla grande industria di questo paese a protezione della media imprenditorialità, che è quello appunto di sviluppare innovazioni, di farsi catalizzatore di innovazioni.

Parlare della finanza e della carenza dal punto di vista del mondo industriale di un sistema finanziario propulsivo in questo paese, mi parrebbe come sparare sulla Croce Rossa, francamente. Però certamente questo è un problema che noi tutti continuiamo a vivere: media, piccola e grande impresa. Il sistema ha bisogno, da questo punto di vista, di identificare delle priorità.

Siccome, per mia natura, mi piace pungolare, vi lascio allora con una riflessione rispetto al fare delle scelte. Pur di non fare delle scelte, noi a tutti i livelli (politico, industriale, civile, locale), preferiamo di solito trovare un accordo di compromesso che accontenti più o meno tutti quanti. Questa purtroppo è la cultura del paese. Questo non è che non permette di andare avanti. Permette di andare avanti, e in effetti stiamo procedendo, ma purtroppo con dei tempi molto più lunghi rispetto a coloro che sono in grado di fare delle scelte. Se noi abbiamo il coraggio di fare delle scelte, e abbiamo il coraggio di farle sulla formazione, sulle specifiche settore industriale, sulle infrastrutture, sulle decisioni che possono sostenere anche con la finanza lo sviluppo del paese, io penso che continuiamo ad avere, in fondo, le capacità per poter competere a livello internazionale, indipendentemente dalle dimensioni delle aziende. Perché i meccanismi ci sono, le aziende in rete, le aziende virtuali, le aziende collegate, il fatto che le grandi aziende comunque stiano sempre di più tentando di delocalizzarsi, di terzalizzarsi *l'outsourcing*, diventa un discorso di moda, come si ricordava prima, il fatto di rispondere al telefono non più dalla Sicilia, considerato come posto a basso costo, ma dall'India, dal Vietnam o dalla Corea del Nord, è oggi un fatto che la tecnologia permette di fare automaticamente; per cui, cominciare a pensare in questi termini, significa, secondo me, spostare in avanti il prospetto culturale del sistema industriale e favorirne di fatto la possibilità di sopravvivenza in maniera competitiva. Grazie.

Moderatore: Alberto Tripi, oltre ad essere presidente di un'impresa familiare, è anche presidente di una federazione, cioè di un'associazione, e le associazioni sono state chiamate in causa a più riprese nel corso della tavola rotonda. Quindi, con questa doppia ottica sui problemi, di un'impresa che ha investito e che ha saputo crescere e di un'associazione, qual è l'indicazione che vuol darci sul tema del collegamento in rete delle piccole imprese; e non solo ovviamente, ma anche come spingere la crescita delle piccole imprese.

Alberto Tripi Grazie. Sono lieto di essere ancora con voi, non è la prima volta che sono a questo importante vostro Meeting. Se il moderatore mi dà due o tre ore, vi posso dire in quale direzione bisogna andare; cercherò invece di dire qualche cosa in sei sette minuti. Ci sono pochissime grandi aziende in Italia. Perché? Alcuni dicono che questo è dovuto al fatto dell'ingerenza pubblica nelle grandi aziende, al capitale pubblico, all'ingerenza politica; e forse è anche vero, ma se voi riflettete questo è avvenuto negli ultimi decenni del secolo scorso perché le aziende grandi si erano chiuse in sé, vivevano forse in un mercato protetto, nel protezionismo; questo forse ci deve far capire che quando si risente parlare di dazi, questo può essere un palliativo, ma non garantirà una certa crescita del sistema industriale italiano. Quindi la competitività: per le grandi aziende e per le piccole e medie; piccole e medie che devono crescere, ma senza aziende grandi, senza aziende che investono, senza aziende che inventano, è un sistema industriale che non è certo competitivo. Le medie e piccole aziende devono crescere. E come farle crescere? Qual è la ricetta? La ricetta è semplice da dire e molto più complessa da realizzare: quella dell'aggregazione delle piccole e medie aziende; i distretti industriali, come hanno detto gli altri colleghi, rappresentano un veicolo importante, un veicolo che ha fatto sì che in alcune zone – Sassuolo, Prato e altre zone – si creassero dei sistemi industriali estremamente competitivi. Però i distretti si possono ora interpretare diversamente: i distretti virtuali; non è più la collocazione geografica, ma proprio per i sistemi di telecomunicazione e di informatica che ormai sono abbastanza diffusi, si possono creare i distretti virtuali, quindi diverse aziende, la cui dimensione non consente di essere molto innovative non potendo fare gli investimenti necessari, possono però collaborare insieme. Ma c'è un altro modello che si sta affermando: il modello della mentalità del distretto all'esterno di una stessa azienda; faccio un po' di pubblicità alla nostra azienda, la COS; se voi prenotate un aereo, se voi vi trovate in difficoltà su un'automobile Fiat, se volete chiedere qualche informazione sul viaggio che state compiendo, se volete sapere la vostra situazione INPS, (e anche le aziende nello stesso modo) se oggi volete essere assistiti nel passaggio da Tele+ a Sky, ecco ci sono 5.600 persone, quanti sono i giovani che lavorano con noi di cui la metà con la laurea, che vi possono assistere. Ecco, noi abbiamo organizzato la nostra azienda, (che potrebbe sembrare grande, ma non lo è, -mi piace quella definizione tra *large* e *great*-), strutturandola in diverse aziende, in diversi *business center*, in diverse organizzazioni, perché in ognuna di queste la mentalità imprenditoriale di chi la dirige, di chi la fa crescere, di chi la segue, non deve essere mortificata dalla burocrazia o dalla difficoltà di poter emergere con le proprie idee che una grande azienda offre. Io ho lavorato per vent'anni in IBM quindi so la differenza tra una grande azienda e una piccola azienda. Bisogna prendere il bello delle grandi aziende che è proprio quello della massa critica, la possibilità di spendere soldi, di investire in piani che non sono annuali ma pluriennali, senza però perdere la capacità, che è particolare qua in Italia, il numero delle aziende piccole dimostra questo, la volontà di essere imprenditori, di voler rischiare in proprio, e si può essere imprenditore anche facendo il manager. Nella nostra azienda abbiamo un'organizzazione e tentiamo di tenerla in piedi, avendo in ognuna delle nostre 11 sedi qualcuno che è il responsabile del *business* per quello che quella sede fa, in competizione tra loro, cosa che capita anche nelle grandissime aziende, chi lavora meglio ha più lavoro di altri. Questo però si regge se c'è una tecnologia adeguata. Quei sistemi, quelle assistenze, quei consigli che possono dare le persone che lavorano con noi si reggono su sistemi di informatica e di telecomunicazione, oltre che sulle capacità delle persone che ci lavorano, che devono essere all'avanguardia. Quindi l'innovazione è una ricetta; l'altra è senza dubbio il concetto dell'imprenditorialità anche nelle medie o grandi aziende, e mi sembra che sia Ferranti che Moretti, che sono dei grandi committenti pubblici, lo hanno nella loro strategia. C'è però un fatto che credo stupisca tutti voi come seguita a stupire me. Quando noi parliamo con chi governa adesso, ma anche

con chi governava prima, con i politici, con commissioni parlamentari, e così via..., sull'importanza dell'innovazione, della tecnologia, dello sviluppo tecnologico del nostro paese, come chiave di volta per essere competitivi, tutti condividono con noi, ci mancherebbe altro, è la cosa più importante che esista al mondo. Se poi si va a vedere nella finanziaria dell'anno scorso, cosa è stato dato per stimolare l'innovazione, vi rendete conto come queste parole poi si concretizzano in pochi spiccioli. Quando c'è da scegliere tra la collocazione del progetto Galileo e le quote latte, si scelgono le quote latte (che sono senza dubbio una cosa importantissima, c'è una grossa economia legata al latte), però l'innovazione deve guardare un po' più in là. Per questo, ed ecco il mio ruolo di presidente di Federcomin, che è la federazione di Confindustria che raggruppa le imprese di informatica e telecomunicazione, abbiamo sviluppato un piano di innovazione digitale, una legge quadro, proprio per andare verso quella concretezza che Schisano diceva; una proposta di legge quadro che presenteremo il mese prossimo, faremo la presentazione ufficiale in pompa magna il 29 settembre, e poi vedremo quali sono i partiti, le lobby, le aggregazioni sociali e politiche, (e sono certo che coloro che sono in questa sala saranno nostri sostenitori) che vorranno andare avanti su questa strada, in modo che anche noi come imprenditori, o come gente che lavora nelle nostre imprese, si possa fare un'idea se, oltre alle parole che sono di grande entusiasmo alle nostre proposte, seguano anche i fatti. Un'ultima cosa, e poi ho chiuso i miei sette minuti, quello che ha detto ieri il presidente Casini deve far riflettere anche noi aziende; senza dubbio la competitività è importantissima per lo sviluppo di un sistema industriale in particolare. Dobbiamo però stare attenti che la competitività tra le nostre aziende non diventi conflittualità, perché con la conflittualità è difficile fare impresa, è difficile fare sviluppo, e si mortifica lo sviluppo delle persone che lavorano nelle aziende. Grazie ancora.

Moderatore: Io credo che altri 8-10 minuti li possiamo chiedere ai nostri ospiti, per un rapidissimo giro di tavolo, diciamo 2 minuti a testa, perché tra qualche settimana comincerà il grande dibattito sulle leggi finanziarie, nazionale e regionali, che fisseranno una serie di priorità e destineranno quelle risorse pubbliche che sarà possibile recuperare sulle priorità. Io chiedo che ciascuno di voi indichi la priorità su cui sarebbe importante destinare e orientare le scelte pubbliche nelle prossime settimane e nei prossimi mesi, quale priorità, al singolare, ciascuno di voi indicherebbe?

Nicola Aliperti: Io sarò telegrafico anche per non abusare della vostra pazienza. Dico che centrerei sulla detassazione degli investimenti in formazione.

Ferruccio Ferranti: Sappiamo tutti che le risorse a disposizione sono molto limitate, visto il momento congiunturale e non solo. Ci sono degli esempi di eccellenza nel *project financing*, vedi la Regione Lombardia con il progetto Carta Regionale dei servizi che adesso è diventato il progetto Carta Nazionale dei servizi, io vedrei di creare un'unità governativa per spingere questo tipo di strumento, quello del *project financing*, coniugando l'imprenditorialità che abbiamo con delle risorse finanziarie che gli istituti di credito possono mettere a disposizione e un minimo di finanziamento da parte della pubblica amministrazione centrale che possa coordinare questo tipo di finanziamento.

Mauro Moretti: Difficilissima domanda. A noi manca la formazione di alto livello. Attenzione, un paese che ha rinunciato al problema militare, ma che produce innovazione; ha rinunciato a comparti come quello energetico nucleare, deve trovare progetti che siano leve di innovazione per il sistema. Il DEF, il documento di programmazione economica e finanziaria, ne ha indicato, e ne siamo contentissimi dal nostro punto di vista, uno che è quello dell'infrastrutturazione. Non è

sufficiente per parlare di innovazione. Un *rank* dei progetti da finanziare, da mettere in prima fila, quelli che sono più innovativi. Secondo problema, e sono d'accordo, unire in *joint* nella parte finanziaria, imponendo alle banche però il rischio, altrimenti non sono *project financing*, sono prestiti garantiti in qualche modo dallo stato. E questo problema la legge finanziaria lo deve affrontare e risolvere.

Roberto Schisano: Non vorrei aggiungere altro; ne abbiamo dette abbastanza e concordo pienamente con tutti.

Alberto Tripi: Io vorrei chiudere con uno slogan. Voi sapete che il nostro settore, quello dell'informatica, si chiama ICT. Noi imprenditori lo abbiamo interpretato come "innovazione contro tutti". Noi vorremmo che da innovazione contro tutti la priorità diventasse "innovazione con tutti".

Moderatore: Bene, io ringrazio i nostri ospiti. L'obiettivo che ci aspetta e a cui tendiamo è importantissimo: rendere questo paese che è stato una palestra di imprenditorialità senza eguali, un paese capace di competere senza perdere questa caratteristica ma sviluppandola e facendola crescere in un mercato che è diventato più competitivo. Grazie a tutti i partecipanti alla tavola rotonda, che hanno testimoniato non solo di avere idee, di avere strategie, ma di volerle gestire anche insieme.