



Fondazione Meeting per l'amicizia fra i popoli
XXXV Edizione
*Verso le periferie del mondo e dell'esistenza.
Il destino non ha lasciato solo l'uomo*

BERNHARD SCHOLZ:

Buon pomeriggio, benvenuti a questo incontro nel quale vogliamo parlare degli investimenti in Italia.

Un tema molto discusso, spesso molto controverso, e ne parleremo con Fabio Cerchiai, Presidente di Atlantia e di Autostrade per l'Italia, con Claudio Domenicali, Amministratore Delegato della Ducati e Giovanni Cobolli Gigli, Presidente Federdistribuzione. Sul programma avete visto che sarebbe dovuto essere stato qui anche Domenico Arcuri, Amministratore Delegato di Invitalia, che non può essere qui per impegni lavorativi imprevisti e Paolo Emilio Roboani, Presidente e Amministratore Delegato di Italia Lavoro, per problemi personali.

Allora, quando si parla d'investimenti in Italia, ci troviamo in una situazione paradossale: da una parte tutti li vogliono e quando arrivano, dicono che l'Italia viene snaturata. I governi fanno di tutto, ricordo solo il famoso decreto Destinazione Italia dell'ultimo governo per attrarre investimenti in Italia, e poi quando qualcuno investe in un'azienda importante italiana si dice che siamo in svendita. Quindi questo incontro serve anche per capire bene di che cosa stiamo parlando. Voglio solo dare per introdurre alcuni dati: all'inizio di giugno l'agenzia Censis ha riportato un dato molto interessante, che gli investimenti esteri in Italia si sono fermati nel 2013 a 12,4 miliardi e questo è un calo del 58% rispetto al 2007. Vuol dire che gli investimenti vanno molto molto molto indietro. Se noi guardiamo il posizionamento dell'Italia per capacità di attrarre capitali esteri, vediamo che si trova a livello mondiale al posto numero 65. E se studiamo poi le ragioni per le quali l'Italia si trova in questa graduatoria in una posizione non molto eccellente, vediamo che si parla di procedure troppo lunghe, costi per avviare un'impresa troppo elevata, controversie giudiziarie troppo lunghe, per ottenere permessi edilizi e rilasciare utenze e reti. Siamo proprio fuori da tutte le medie europee. Vi faccio solo un esempio: per avere una concessione per costruire, in Italia occorrono mediamente 233 giorni, la media europea è sui 90. Se voi avete un contenzioso giudiziario, la media europea è di 400 giorni, in Italia siamo sui 1185. Questo è tra l'altro una delle ragioni per la quale un'azienda importante americana che voleva investire a Bassano del Grappa creando posti lavoro di altissima qualificazione, cioè 400 posti di lavoro, alla fine ha rinunciato, perché c'erano troppi problemi burocratici da affrontare. Quindi un problema molto serio, non stiamo parlando di opinabilità. Questi sono dati.

Io comincerei per affrontare questo tema, a chiedere a Fabio Cerchiai le ragioni per le quali tanti investitori esteri partecipano a questa holding che è Atlantia. Perché Atlantia è l'holding che detiene gli investimenti per le autostrade italiane. Per quale ragione oggi nel settore estero investe anche molto consistentemente nelle infrastrutture italiane, perché ci interessa partire da esempi positivi per capire le ragioni per le quali uno nonostante tutti i problemi, fa questo passo. Voglio solo ricordare che già nel 1963 Deutsche Bank è stato co-manager nell'emissione di 15 milioni di dollari in una vecchia società autostrade, quindi la tradizione di investire in infrastrutture italiane non è recente. Allora questa è la domanda con la quale vorrei cominciare questo incontro.

FABIO CERCHIAI:

Grazie, grazie e buonasera e grazie ancora per il vostro invito, il tuo invito e la vostra pazienza nel farci partecipare. Per me ormai una ricorrenza essere anche quest'anno qui al Meeting di Rimini, che credo sia anche un'occasione importante per l'azienda che rappresento di comunicare e porre delle riflessioni che messe su un tavolo possono

essere forse, me lo auguro, di stimolo per voi, ma certamente, nel confronto con gli amici e colleghi, di stimolo per noi, per me in particolare.

Atlantia è una società, una holding non soltanto finanziaria, una holding operativa, che controlla autostrade per l'Italia, aeroporti di Roma, dal dicembre dell'anno scorso. Quindi autostrade e aeroporti, ma Autostrade per l'Italia a sua volta ha molte società che sono da essa controllate, in Italia e all'estero, perché negli anni c'è stato un importante processo d'internazionalizzazione. Dico questo perché ci avvicina al tema. Noi siamo oggetti d'investimenti esteri, ma a nostra volta siamo promotori d'investimenti all'estero. E credo che sia un processo virtuoso, sia ricevere gli investimenti dall'estero, per avvicinarmi alla prima delle considerazioni che ha fatto il nostro moderatore, sia di investire all'estero. Investire all'estero, restando in Italia, significa produrre risultati all'estero i cui benefici poi tornano nel nostro Paese, consente di fare altri investimenti, ricevere investimenti dall'estero permette di trovare quel polmone finanziario che consente di crescere, di crescere diversificando.

Allora quali sono i punti? Io farei un ragionamento di questo tipo: quando noi in Consiglio di Amministrazione o io con l'Amministratore Delegato individuiamo dei Paesi target o delle aziende target, che processo logico cerchiamo di seguire? I criteri sono fondamentalmente tre: la potenzialità dell'investimento, l'affidabilità e credibilità dell'azienda o meglio ancora e prima ancora del Paese in cui dobbiamo investire, la stabilità di quel Paese. Ma la stabilità di quel Paese inteso come sistema, quindi stabilità politica, certo, ma anche insieme sociale delle regole. Tu investi soprattutto quando investi in orizzonti temporali medi, medio-lunghi cifre grosse, sulla base di un assetto che è importante che non sia modificato, che non sia modificato ex ante, che non ci siano modifiche retroattive. Va benissimo il Paese che ritiene di dover cambiare le proprie regole. Ma le regole devono essere cambiate da quel momento in avanti, non per i contratti già scritti e già vincolanti fra le parti. Questo è fondamentale, perché i Paesi che non danno questo tipo di garanzia allontanano i capitali. Non investirei mai in dei Paesi che hanno un'alta potenzialità, ma che non danno una garanzia di stabilità nelle regole nei loro assetti, perché il rischio diventa troppo alto rispetto al rendimento che sensatamente puoi attenderti. In altri termini, quel mix che ho detto di potenzialità, affidabilità e stabilità, deve garantirmi di poter avere un rapporto fra il rischio che assumono gli investimenti e il risultato che attendo: che sia un rapporto equilibrato. Diversamente non si fa investimento. E guardate che oggi è molto facile non investire in una cosa e investire in un'altra, perché in un'economia globalizzata gli investimenti si fanno sempre in termini comparativi. Tu non sei obbligato a investire nel tuo Paese e a investire nel Paese vicino, puoi investire in tutto il mondo, quindi siamo oggetto e soggetto di comparazioni continue. Perciò attrarre capitali è un grosso impegno. Attrarre capitali, lo accennavi prima tu, per investimenti infrastrutturali che di per sé sono investimenti potenzialmente redditizi, ma che richiedono tanti capitali, richiedono tanta finanza, richiede la certezza della stabilità delle regole per un periodo di tempo lungo. Quando qualche politico nel passato si è inventato cambiamenti di regole impattando su situazioni già consolidate, ha rischiato di fare un grande danno.

La credibilità del Paese si basa sulla certezza che le regole sulle quali io decido di sottoscrivere tu me le mantenga per il tempo in cui ti sei impegnato a mantenerle. E allora la somma di questi parametri, la valutazione che ho preso io di questi parametri, porta all'investimento. Ovviamente la presunzione, l'affidabilità del Paese. Ecco, per esempio, secondo me noi siamo un Paese affidabile. Affidabilità non è credibilità. Come la vedo io la differenza tra affidabilità e credibilità? L'affidabilità è di qualcuno che merita la fiducia. La fiducia è una cosa che poi deve trovare la conferma nei fatti di tutti i giorni, diventa credibilità quando le promesse sono mantenute. Quando le regole non sono cambiate, ma

anche quando le promesse che si fanno tutti i giorni vengono mantenute. Tra pochi giorni avremo un altro importante decreto: abbiamo i nostri governanti... Io personalmente sono fiducioso nei confronti del governo attuale, che ha il privilegio, il pregio di essere un governo di giovani e siccome io credo nell'orizzonte medio lungo nelle scelte, credo che il mondo politico sia caratterizzato positivamente da avere dei quarantenni, sacrificando la mancanza d'esperienza, ma acquisendo una disponibilità a guardare al medio lungo periodo, che è quasi connaturata all'avere 40-50 anni ed è un grande sforzo per chi come me ne ha più di sessanta. Così non vi dico quanti ne ho, ma non sicuramente più di sessanta. Perché guardando al medio - lungo, guardo oltre a quello che mi riguarda direttamente, il che si può fare. La vita è una doverosa ricerca di armonizzazione dell'interesse personale con l'interesse generale. Però è uno sforzo. Chi ha quarant'anni, quarantacinque, non deve fare questo sforzo, perché le due cose facilmente coincidono fra loro. Ecco, è stato detto un dato importante: il Censis che è un istituto di ricerca indipendente ci ha rappresentato come gli investimenti esteri in Italia siano diminuiti del 58% rispetto all'anno ante crisi. E guardate che la crisi non è stata italiana e non è vero che sono messi allo stesso modo tutti gli altri Paesi. Questo significa che non è la crisi o non è solo la crisi che ha determinato questa caduta della propensione a investire, ci sono anche dei fatti decisamente nazionali che hanno allontanato gli investimenti esteri.

La dimostrazione e la prova del nove, come m'insegnavano quando ero piccolo, di questo sta sempre in un dato Censis: se invece di prendere in esame l'investimento dell'anno guardiamo lo stock degli investimenti esteri, il nostro Paese detiene 1,6% degli investimenti esteri del mondo intero. La Spagna, Paese che ha vissuto una crisi forse più intensa della nostra, il 2,8%, la Germania il 3,1%, la Francia 4,8 %, il Regno Unito il 5,8%. E questo è estremamente significativo, significativo del fatto che nonostante la bellezza del Paese, nonostante le innumerevoli capacità imprenditoriali che ci sono in questo Paese, ci sono dei reticoli che hanno impedito o non hanno favorito la capacità degli investitori internazionali di vedere nel nostro Paese una capacità di attrazione e di realizzazione del loro investimento, comparabile a quella di altri Paesi a noi vicini. La credibilità è stata compromessa e tuttora non è certamente agevolata da fattori reputazionali, scandali politici, qualche episodio di corruzione. La corruzione c'è ovunque, non è che è soltanto un male italiano, dipende da come la gestisci e che cosa succede dopo che la corruzione viene scoperta. I fatti negativi possono anche diventare fatti positivi se affrontati e curati in modo radicale. Si dice che le opportunità sono nient'altro che problemi risolti. Prima erano un problema, quando viene risolto diventa un'opportunità. Quindi fatti di per sé fatti negativi non devono essere sistemici. Qual è il problema? La lentezza della giustizia, lo ha ricordato Scholz prima, l'inefficienza della pubblica amministrazione. C'è un eccesso di individualismo in questo Paese, in cui il singolo può anche essere meritevole di attenzione, il singolo intendo dire la singola azienda, poi arriviamo ad Atlantia, ma il sistema nel suo complesso lascia troppe perplessità che determinano questa situazione di carenza. La politica ha un grande ruolo in questo. Non solo nelle decisioni che prende, ma anche negli annunci che fa. Guardate, il saper parlare è un dono come tanti altri. Il saper comunicare è un qualcosa di più del saper parlare, significa parlar in modo efficace. Devi riuscire a trasmettere a un altro soggetto. È un altro dono. Ma se tu parli, prometti e poi fai solo l'annuncio, non si vedono i fatti, l'effetto di ritorno è peggiore che se tu non avessi mai parlato. Sul piano della credibilità, la credibilità scende non sale. Allora il proporsi una serie di obiettivi e il proporli con delle scadenze è sicuramente positivo. Bisogna che il programma sia credibile. Bisogna che il programma per essere credibile non abbia solo l'efficacia dell'annuncio, ma la concretezza del fare, del realizzare man mano. Tutte le nostre aziende, Giovanni correggimi, anche Claudio, tutte le nostre aziende fanno dei piani industriali. Quando annunci un piano industriale

brillante, i mercati reagiscono in termini assolutamente positivi. Se poi non realizzi gli step intermedi di quel piano, l'effetto di ritorno non è tornare alla situazione di partenza, ti riporta molto indietro, perché perdi di credibilità. La conferma di questo è che se invece fai in un altro modo, come accennava prima Scholz, le cose funzionano. Allora Atlantia è un'impresa italiana. Il nostro azionariato non è soltanto italiano, ma tutti sanno che il nostro azionista di riferimento è italiano, siamo quotati in borsa, siamo aperti ai mercati, abbiamo numerosi azionisti esteri. Noi dobbiamo fare grandi opere, facendo grandi opere abbiamo una grande necessità di finanza, quindi ricorriamo spesso al mercato del debito. Parola che in genere si vive in termini negativi, ma che in realtà in un'impresa che fa infrastrutture è da vedere come un carburante, come carburante nell'autovettura. La macchina senza carburante non cammina, non cammina l'azienda se non ha capacità di attrarre finanziamenti. Il 90%, 91% dei sottoscrittori dei nostri bond, delle nostre obbligazioni sono esteri. L'azienda è italiana, il che significa che la valutazione è che noi non abbiamo solo affidabilità, ma abbiamo anche credibilità. Ma come ce l'abbiamo questa credibilità? Non soltanto pagando. Noi abbiamo fatto un piano finanziario di investimenti in cui, per dieci anni, ci siamo impegnati a investire in Italia una media di due miliardi l'anno. E lo abbiamo puntualmente fatto. Oggi investiamo un po' di meno, perché abbiamo investito un po' di più per cui molte opere arrivano a conclusione. Poi abbiamo incominciato a investire all'estero, l'abbiamo annunciato ai mercati, abbiamo avuto finanza per le acquisizioni all'estero, ma abbiamo fatto gli investimenti all'estero. Cioè è il fare che consente di conseguire una reputazione che merita la fiducia e quindi diventa, resta sempre fiducia, mai fede, perché la fede bisogna averla in altra cosa, sulle cose umane è già tanto avere una fiducia. Però una fiducia frazionale, una fiducia ovviamente posata. Abbiamo comprato aeroporti, acquisito aeroporti di Roma, attraverso un'operazione di aumento di capitale e ci siamo impegnati a un piano che prevede che dobbiamo investire 12 miliardi. Abbiamo detto quanto investiremo di questi 12 miliardi da investire nei prossimi quattro. E li investiremo. E faremo le cose che abbiamo detto. Siamo misurati e ci auto misuriamo ogni sei mesi sugli indici di qualità, il primo dei quali, qui mi ripeto con cose che ho detto l'anno scorso, ma io ci credo profondamente, è il rispetto del capitale più importante di un'impresa che è il capitale umano. È il capitale di chi ci lavora dentro, quello che ti dà la garanzia di poter costruire non sulla sabbia, quello che ti dà la garanzia di poter ottimizzare il risultato e mantenerlo nel tempo. E allora, rispettando criteri di trasparenza, di responsabilità sociale, di visione di medio-lungo periodo, di capacità di stare sui mercati internazionali, attrai capitali e tanti nella nostra dimensione. La conclusione è che il nostro resta un Paese bellissimo che per definizione attrae, un problema che non abbiamo è che sia un Paese che viene guardato dagli investitori internazionali, è così bello, così attraente che non c'è un investitore internazionale che non guardi l'Italia. Purtroppo c'è n'è più di uno che dice "bellissimo, ma vado da un'altra parte". Ecco, cosa dobbiamo fare? È correggere questa svolta. E ripeto, io credo che possiamo avere fiducia nella nuova realtà che ci governa, nell'entusiasmo della nuova generazione politica, non dico politica di una parte o dell'altra, in termini complessivi mi sentirei sul piano personale di concedere l'affidabilità, la credibilità se la devono guadagnare, stanno facendo un po' di fatica, ma noi gli facciamo gli auguri perché sono anche nel nostro interesse.

BERNHARD SCHOLZ:

Grazie. Allora parliamo della Ducati, che è stata acquisita dal gruppo Volkswagen nella primavera del 2012. Claudio Domenicali è entrato nel 1991 in Ducati, ha lavorato nel reparto corse, poi nel reparto sviluppo, adesso è Amministratore Delegato, confermato dalla nuova proprietà. La Ducati tendenzialmente è un'azienda di grande successo, nonostante alcune difficoltà di cui forse Claudio ci parlerà. Vende il 90% delle sue moto

fuori dall'Italia, forse questo lo sanno in pochi, però ha un ordine superiore dell'11% rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso, quindi un'azienda in crescita. Che cosa ha interessato un investitore estero della Ducati e come la Ducati rimane interessante per questo investitore?

CLAUDIO DOMENICALI:

Grazie Bernhard, e buonasera a tutti. Innanzitutto mi devo scusare per questo braccetto che è un po' lesò. Cercavo un attimo di ottimizzare le prestazioni delle nostre moto perché i tedeschi sono molto esigenti come dicono... no, non è andata così. È stata un'onda drammatica, californiana sulla quale sono caduto. È simpatica così: "Il capo della Ducati tradito da un'Onda". Ovviamente nel primo giorno di ferie. Due parole rapidissime sulla Ducati. Innanzitutto devo fare i complimenti a chi mi ha preceduto, perché devo dire che mi sono ritrovato tantissimo, mi sono segnato tre o quattro cose. Devo dire che ritrovarsi così pienamente non è sempre scontato. La Ducati oggi è una realtà veramente interessante. Quattro piccoli numeri solo per chi non la conosce: noi abbiamo la nostra sede a Borgo Panigale, quindi Bologna, dove abbiamo il nostro stabilimento principale. Dico principale perché in questo mondo buffo, dico buffo perché ci costringe a fare delle cose qualche volta strane, siamo riusciti ad aprire un altro stabilimento in Thailandia e un altro in Brasile. Uno dice "cosa vanno a fare questi in Thailandia e in Brasile?" e capisce che per la simmetria dei dazi doganali che il mondo ci consegna, questi mercati, quindi quello asiatico e brasiliano, sono totalmente inespugnabili se non con produzioni locali. Quindi la prima cosa che noi dovremo fare nella vita, come italiani prima ed europei poi, per fare in modo che i posti di lavoro anziché continuare a calare possano invertirsi, è combattere su alcune cose che obbligano le aziende a fare scelte che non vorrebbero fare. Quindi se non si produce localmente in questi posti, i dazi doganali sono circa il 100% mediamente, il che significa che il prezzo di vendita è il doppio rispetto a chi decide di produrre localmente. Siccome siamo in un mondo il cui capitale si sposta liberamente, poiché i concorrenti producono in Brasile e in India, tu o produci anche in Brasile e in India, o tutto quel mercato te lo dimentichi totalmente. Quindi noi abbiamo seguito questa logica e abbiamo uno stabilimento produttivo in Thailandia, in cui serviamo tutto il mercato asiatico che, by the way, oggi rappresenta circa il 20% del nostro fatturato. Quindi se non lo avessimo fatto avremmo un'impresa del 20% più piccola, e senza il mercato brasiliano che è il quarto mercato al mondo. A Bologna però abbiamo più di 1.000 persone, la nostra produzione totale è stata nel 2013 44.200 che ha rappresentato per noi l'anno migliore della nostra storia. Il 2012 è stato un anno veramente straordinario per noi e abbiamo continuato a migliorare nel tempo con grande difficoltà, come diceva Bernhard, perché stiamo compensando con un aumento delle vendite fuori dai nostri confini nazionali una difficoltà nei confini nazionali, che non fa nient'altro che seguire la diminuzione del flusso dei consumi interni. Moltissimi indicatori dimostrano totalmente come, quando si parla di crisi, in realtà ci siano due cose ben distinte che magari saranno chiare a molti di voi ma forse val la pena ricordare. Nel 2008, in settembre, con l'evento di Lehman Brothers, c'è stata una crisi globale che ha interessato tutta la finanza mondiale e ha creato un calo e una depressione generalizzata di tutte le economie avanzate. E questo è stato un film. Problema affrontato e risolto con modalità diverse. Gli Stati Uniti stampando moneta, il Giappone facendo attività similari e l'economia globalmente si è ripresa. Ha tentato di riprendersi anche l'Italia, che poi è ricascata invece dentro un buco. L'Italia oggi vive di un problema specificamente italiano o sub europeo, che è la crisi del debito europeo, che è una seconda fetta di questo.

Se guardiamo per esempio la produzione manifatturiera dedicata all'esportazione, essa è ai livelli pre-crisi, pre 2008. Mentre quello che riguarda la produzione manifatturiera per il

mercato interno è sotto del 25%. Ma basta guardare qualsiasi dato: dalle vendite di case, alle vendite di auto piuttosto che al nostro caso di moto. Il nostro mercato in Italia si è ridotto circa a un terzo. Ovviamente qualsiasi azienda che non sia fortunata come noi o che non abbia avuto la preveggenza di muoversi verso il mercato esterno è inevitabilmente in una situazione di difficoltà straordinaria. Il nostro mercato è oltre il 90% rivolto verso l'estero e quindi ci consente di continuare a crescere nonostante queste difficoltà.

Ducati a oggi ha circa 800 concessionarie nel mondo, vendiamo in tutti i Paesi e abbiamo coperto le nostre ultime filiali commerciali il mese scorso in India. Attività difficilissima, perché ha seguito la nostra apertura in Brasile, ma Brasile e India sono due Paesi complicati. By the way, nella classifica che citava Bernhard prima, sono gli unici due che sono dopo di noi nella facilità di fare *business*. Quindi evidentemente questa classifica qualcosa vuol dire: noi siamo al sessantacinquesimo posto, il Brasile è al centosedicesimo e l'India al centotrentaquattresimo. Per dare un'idea, noi per riuscire ad aprire la filiale in India ci abbiamo messo più di un anno, perché hanno delle regole astruse, complicatissime. Il Brasile prende il voto peggiore in assoluto, perché ha una complicazione di tassazione straordinariamente alta. Quindi certamente se il mercato c'è poi un'impresa dice di andarci per sfruttare il mercato, ma se dovesse impiantare un sito produttivo ma mai e poi mai si metterebbe a impiantarli se non fosse proprio obbligata. Ducati è un'azienda che ha vissuto diverse ere geologiche ed io sono uno dei fortunati testimoni di una storia che è straordinaria, perché è una straordinaria storia italiana di un'impresa che apparteneva all'IRI nel 1985, quindi un'impresa che all'epoca produceva meno di mille moto, cioè una delle piccole e mal messe imprese italiane senza nessun interesse, ha avuto la fortuna di essere acquistata da un grande appassionato, un imprenditore italiano. Claudio Castiglioni, che ha comprato l'impresa e l'ha rivitalizzata, per poi essere obbligato a rivenderla perché ha subito una crisi finanziaria a metà degli anni Novanta. Quindi abbiamo fatto il primo giro e siamo stati acquisiti da un Fondo di *private equity*, quindi *Texas Pacific Group* ha acquisito l'azienda e l'ha quotata in borsa nel 1999. Quindi abbiamo vissuto l'era della quotazione con tutta l'esperienza straordinariamente positiva dell'accesso al capitale e della trasparenza necessaria che ci ha fatto un gran bene. Poi abbiamo fatto un secondo passaggio a un secondo Fondo investimento che è stato *Invest industrial* di Andrea Bonomi, che devo dire ha lavorato in azienda in modo straordinario, perché ha avuto questa, se vogliamo, ottica di medio lungo periodo e non si è preoccupato di un profitto del momento e ci ha consentito di continuare ad investire sul prodotto anche nella crisi del 2009, quando il fatturato è calato del 30%. Non abbiamo mai smesso di investire sul prodotto, questi prodotti sono diventati maturi poi nel 2012, il mercato nel frattempo si è ripreso moltissimo e siamo riusciti a realizzare un fatturato straordinario che ci ha consentito poi di fare la vendita e dal luglio 2012 siamo di proprietà del *Gruppo Volkswagen* attraverso la sua controllata *Audi*, che è il gruppo industriale più forte di Europa. Questo ci mette in una posizione di osservazione veramente privilegiata, perché ci mette in contatto con questo popolo di cui tanto si parla e che viene tanto mitizzato da una certa parte, che è il popolo tedesco. Diciamo che non passi una giornata in cui non si legga la disciplina che la Merkel ci dice che dovremmo avere, piuttosto che l'esempio, dall'altra parte è estremamente evidente come un gruppo, come il *Gruppo Volkswagen* oggi sia un esempio straordinario. Può essere più o meno simpatico ma è un esempio straordinario di un gruppo di 570000 persone nel mondo che produce un fatturato di 199 bilion, son 199 miliardi di euro, con 12 marchi e che ha deciso di aggiungere il suo dodicesimo marchio nel luglio 2012, perché ha intravisto in Ducati una serie di elementi che pensava fossero interessanti. Certamente non dal punto di vista economico generale, perché noi abbiamo fatturato di circa 600 milioni di euro e quindi siamo oltre il primo digit.

Quindi non spostiamo il fatturato di un'unità, però certamente Ducati rappresenta dei valori molto importanti. Io mi sono fatto un elenco, al di là di quelle che abbiamo qui, ma le aziende che vengono in mente sono: Brembo, Ferrari, Lamborghini, Ferrero, Luxottica. Ci sono una quantità di aziende che condividono una serie di elementi che credo ci portino a identificare alcune delle caratteristiche che fanno del nostro Paese un Paese interessante. Che è un po' il punito da cui, se vogliamo, siamo partiti: come fare attrarre maggiore capitale estero o come risolleticare la voglia di investire all'investitore italiano, perché c'è un bisogno di impresa, e un bisogno di attività straordinaria in questo Paese. Secondo me possiamo fare tanti convegni, dire un sacco di cose, raccontarci un sacco di belle parole, ma se non si creano delle imprese che abbiano un conto economico positivo, e quindi che facciano profitti e che quindi possano investirlo ulteriormente e assumere delle persone e quindi creare nuovi posti di lavoro, non si va da nessuna parte. Noi, il nostro indice di disoccupazione dal 12% teorico, che più quello pratico sarà un numero ben più superiore, a un numero più sano intorno al 5/6% non ce lo porteremo mai, quindi bisogna creare delle imprese. Abbiamo capito e deciso che bisogna creare delle imprese. Possibilmente imprese profittevoli, perché imprese non profittevoli sono imprese che vivono un anno, due anni, cinque anni, sostenute da aiuti di vario tipo ma sono destinate a fallire miseramente. E qui secondo me ci sono due punti da toccare, perché se vogliamo creare imprese e imprese profittevoli, credo che sia utile toccare due punti.

Uno che non è così noto, perché spessissimo diciamo "ok l'Italia è un Paese misero". Perché le classifiche ci danno al sessantacinquesimo posto nella capacità di attrarre investimento", quindi non funzionano le infrastrutture, ci vuole molto tempo per risolvere i processi, la giustizia è lenta, le tasse sono alte, sono complicate. Tutto vero, tutto va bene. Questo certamente è una statistica internazionale. Dall'altra parte però, se uno guarda un attimo all'altro lato dello stesso diamante, e la realtà è sempre poliedrica, dipende dal punto da cui la si guarda, l'Italia è la seconda potenza industriale europea dopo la Germania. Questi sono dati certificati. È la seconda potenza industriale. Ha il quinto surplus manifatturiero al mondo. Quindi la nostra bilancia commerciale, se escludiamo la componente energetica che dipende dal fatto che abbiamo o meno le risorse naturali, quindi dipende solo dalla parte produttiva, l'Italia ha il quinto surplus manifatturiero al mondo. Nella meccanica siamo i più competitivi al mondo, dopo tedeschi e giapponesi.

Quindi iniziamo a capire che c'è una differenza tra competitività delle aziende che stanno in Italia e attrattività verso investimenti esteri. E qui secondo me il vero tema, che capisco molto di più oggi di quanto lo capivo solo due anni fa, è il primo tema che ha trattato l'Amministratore Delegato di Autostrade, che è il tema dell'affidabilità e della credibilità. L'Italia ha una competitività di alcuni fattori produttivi molto forte, che dipende da un capitale umano straordinario, che dipende da una creatività straordinaria e dipende dalla disponibilità, nonostante tutto e nonostante tutti i problemi, di una struttura formativa di grande pregio. Gli ingegneri che assumiamo noi sono ingegneri di grandissima qualità, nonostante tutte le critiche. Noi ci confrontiamo oggi con i nostri colleghi tedeschi, su tematiche di grande complessità, che significa la progettazione di motori che potranno vedere la luce nel 2018/2019 per auto e per moto, e ci confrontiamo totalmente a pari livello e riceviamo complimenti importanti, i miei ingegneri ricevono complimenti di questo tipo. Noi dobbiamo essere su questo molto più carichi e orgogliosi di quanto mediamente siamo come popolo. Ma questo è nei numeri. Poi riceviamo bacchettate di tutti i tipi e quindi tendiamo un po' a deprimerci. Questo sistema, nonostante tutti i guai che ci ha, è capace di produrre persone competenti e formate. E quando le aziende sono ben guidate, (io mi cavo dai meriti perché l'azienda era ben guidata anche prima e quindi sarò capace io di disfare questa cosa che funziona, ma questo è un altro problema) di ottenere risultati straordinari.

Poi abbiamo un sistema globale che è tutto quello che è fuori dell'azienda, che è tutto quello di cui abbiamo parlato prima, che ha una problematica generale di affidabilità. La cosa più drammatica è quando uno dice "ok io sono proprietario di un'azienda che è diventata di proprietà di un'azienda tedesca e quindi faccio un percorso interculturale perché la direzione delle risorse umane dice che bisogna fare il corso interculturale". E quindi mette tutti in una stanza e comincia a fare il corso interculturale. E nel corso interculturale ti cominciano a mettere dentro queste cose come i video che ci sono su *Internet* "il rapporto tra l'italiano e il tedesco". Ma noi possiamo raccontare quello che vogliamo, solo i fatti e il tempo potranno convincere il mondo che l'Italia non è quella che c'è su *Internet*. Per il resto, noi possiamo raccontare quello che vogliamo, ma qui andateci e divertitevi, ci sono i video di Bruno Bozzetto che sono straordinari, questa è l'immagine che ha l'Italia nel mondo. Non c'è niente da fare, al di là delle classifiche: c'è una fila, arrivano gli italiani in cinque e scantonano mentre i tedeschi si mettono tutti in fila uno dopo l'altro. E questo non l'ho fatto io, c'era da prima. C'è un posto per parcheggiare, il tedesco arriva chiede e fa, gli italiani si spintonano. Quando un Paese ci ha questa immagine qua, poi non si può preoccupare o scandalizzare de fatto che gli investimenti esteri siano difficili e che siamo dietro la Spagna, che è dietro la Francia, che è dietro l'Inghilterra. Quindi il tema che ha stressato, che è la serietà e l'affidabilità, secondo me è il punto più determinante in cui l'impresa può fare una parte. E quindi abbiamo visto come l'impresa cerca di fare un piano industriale che sia credibile. Poi è chiaro che il mercato è imprevedibile, è difficile, alcune volte i piani industriali sono difficili da fare, tanto più è lungo tanto più lo è. Però certamente la credibilità è secondo me l'elemento più importante da definire. Ci sono altri due temi ed altre due parole che mi piacerebbe ripetere, che secondo me vanno molto a braccetto con quanto abbiamo detto e aiuterebbero moltissimo. Misurare è una parola che ho citato più di una volta. Misurare le cose e gestire l'azienda in base alle misure, è un tema estremamente chiaro per chi gestisce un'azienda. Confrontarsi con dei target dati del tempo passato, è una cosa estremamente abituale. Non sembra che nel Paese questa cosa sia così chiara. Quindi misurare bene le cose e confrontare le misure con quelle che erano stati i target dati, è un tema estremamente importante di cui il Paese avrebbe bisogno.

La terza cosa che è stata detta è il capitale umano. Su questo ho già detto la mia fiducia attuale. Certamente la competitività del Paese nel lungo periodo dipenderà dalla crescita del capitale umano che abbiamo. C'è una bellissima lettura di Porter che si chiama "La competitività delle nazioni", in cui dice che la competitività si crea, non si eredita. E indipendentemente dal punto di partenza, la competitività può essere cambiata. La cosa più forte e nella quale io credo moltissimo è che lui dice che la competitività del Paese non dipende dalla dotazione di risorse naturali, dalla quota di manodopera, dai tassi di interesse, dal valore della moneta (c'è chi chiede la svalutazione). Dipende invece dalla capacità dell'industria di innovare e di migliorare in continuazione per innovare e migliorare in continuazione. E l'industria ha bisogno continuamente di idee e quindi di persone formate e capaci e dotate di idee.

Il sistema italiano, come il sistema occidentale, ha un potenziale straordinario. Rispetto a questo, in un sistema che premia l'innovazione e premia l'individualità, certamente alla domanda di Bernhard "che cosa ci hanno visto i tedeschi di Audi in Ducati", io credo che abbiano visto un'azienda molto tecnicamente orientata, quindi un'azienda basata su dei fondamentali solidi. Noi tendiamo a dire "there is no magic", non ci sono scorciatoie nel *business*, non ci sono invenzioni. Perciò se per sviluppare questo prodotto ti servono quaranta mesi, ti servono quaranta mesi, anche se sembra un tempo improbabile e fuori da una logica di gestione di qualcuno che vuole un rendimento dell'investimento fra due anni. Per sviluppare oggi un prodotto al livello di qualità a cui il consumatore è abituato,

che è il livello di qualità che si aspetta di un prodotto *premium* come il nostro, se è dotato anche di un motore nuovo, servono qualcosa che assomiglia a 48/52 mesi, che è un tempo straordinariamente lungo ma non si sposta. Perciò se uno non ha un piano prodotti con un piano investimenti attaccato che sia quinquennale non c'è modo che possa fare una programmazione. La cosa bella che dico è che poi il mercato è democratico. Democratico nel senso che se anche un manager può convincere il suo Direttore tecnico a sviluppare il prodotto e a metterlo sul mercato in 18 mesi, poi siccome il prodotto sarà fallace, il mercato non lo comprerà. Questo porta poi a situazioni per cui oggi in Italia abbiamo una produzione di 300.000 vetture ed in Germania abbiamo un prodotto che assomiglia a qualcosa come 4.000.000 di vetture. Sono state fatte delle scelte negli ultimi venti anni certamente diverse nell'industria automobilistica italiana rispetto all'industria automobilistica tedesca. Però le scorciatoie non ci sono. In Ducati certamente hanno trovato questa componente solida, basata sui principi fisici, basata sulla parte tecnica e hanno trovato una componente di creatività. Noi abbiamo certamente avuto la capacità di attribuire al *design* delle moto una grandissima importanza, abbiamo un centro di *design* tutto interno. La abbiamo riconosciuta come competenza critica. Abbiamo tutti i *designer* che lavorano all'interno dell'azienda e credo che questo si possa ottenere meglio che in altre nazioni, proprio perché il nostro popolo ha una inclinazione al bello in qualche modo naturale. Come ha una naturale inclinazione al disordine e quindi l'ordine va mantenuto con più difficoltà o più forza rispetto ad altri popoli che hanno una predilezione o una propensione più naturale all'ordine, ordine e creatività vanno spesso in contrapposizione. Noi abbiamo infatti il gruppo dei *designer* che si azzuffa con il gruppo degli ingegneri perché giustamente hanno due teste diverse. A noi nel sempre famoso gruppo interculturale ci hanno spiegato la testa, che è una cosa blu, gialla, verde, c'è tutta la casta degli psicologi che ti spiega come è la parte creativa, la parte analitica; c'è un modello simpaticissimo anche di quello, però è proprio nell'integrazione tra questi: io credo che il popolo italiano abbia una possibilità, se ben organizzato, di avere un'organizzazione comunque adeguata, perché alla fine c'è una naturale inclinazione all'ordine e abbia insieme un'inclinazione al bello straordinariamente alta. Questa parte di necessità del bello è estremamente importante nella creazione del valore aggiunto.

E qui c'è l'ultimo punto: c'è una continua confusione sulla produttività. La produttività viene citata spessissimo, e tutti dicono "noi abbiamo un problema perché la produttività non cresce", quindi il Paese ha un problema perché da quando siamo entrati nell'euro non cresce più la produttività e quindi basta, bisogna lavorare di più, fare questo e quant'altro, aumentare la produttività.

La produttività come definizione è il fatturato per ora lavorata. La maggior parte di chi parla di produttività, confonde la produttività con l'efficienza. La produttività è fatta di due cose invece: l'efficienza da un lato, cioè quanto bene io riesco a produrre, quanto sposto bene le cose, quanto produco rapidamente. Ma la seconda cosa, che è ben più importante, è il prezzo che riesco a spuntare da quello che produco, che dipende da cosa produco. È banale che se produco una Panda e ci metto 10 ore, produco un valore aggiunto che è straordinariamente più basso che se produco una vettura tedesca, senza fare nomi, che ci metto 11 ore perché è più complicata, ma la vendo 5 volte il prezzo della Panda. Quindi nel valore aggiunto c'è una componente straordinaria e siccome noi siamo una nazione fortunatamente con uno standard di vita molto elevato, quindi con un costo del lavoro che ci posiziona non ai livelli forse più alti in assoluto ma abbastanza vicino, tra una cosa e l'altra siamo condannati a lavorare sul valore aggiunto. Siamo condannati ma abbiamo una fortissima produttività, che è quella di introdurre questa creatività, gli elementi di *design* che sono così importanti, perché comunque oggi il *design* lo vogliamo tutti. Il bello ha una fortissima attrazione e fortunatamente per noi la richiesta di cose belle nel mondo

crece in continuazione. La richiesta di consumatori che non si accontentano più di avere solo un oggetto ma vogliono un oggetto più bello rispetto ad un oggetto che solamente soddisfa la funzione, è il punto a cui noi ci dobbiamo dedicare, secondo me, come Paese. E credo che sia il punto anche che Audi ha visto in Ducati.

BERNHARD SCHOLZ:

Grazie a Claudio Domenicali. A conferma di quello che ha detto dico solo due dati che tante case automobilistiche fanno a gara per trovare ingegneri migliori in Italia. Il *Centro design* della Mercedes è a Como. Mi fermo qua perché potrei dire anche altro. Il capitale umano. Il primo incontro che ho moderato al Meeting, era con l' a.d. dell'IBM e gli ho chiesto "perché l'IBM investe in Italia?"; ha detto "non c'è altro capitale umano migliore al mondo". Quindi la capacità creativa e inventiva. Se andate nella Silicon Valley trovate tantissimi italiani. Quindi questo è un vantaggio enorme, che se viene organizzato e strutturato è vincente. Tanto è vero che adesso potrei dire anche altri dati: tenete conto che le 20.000 imprese medie italiane superano la produttività di quelle tedesche. Perché lì in queste 20.000 si congiunge la creatività e l'organizzazione in modo perfetto. Quindi non è che dobbiamo pensare che l'Italia sia messa male. Poi se volete dirò un ultimo dato: l'Italia è uno dei Paesi più virtuosi per quanto riguarda l'avanzo primario. Perché il debito pubblico è quello che penalizza, perché costa il 5% del PIL. Se togliete gli interessi che l'Italia paga sul PIL, avete uno dei Paesi più virtuosi al mondo. Quindi dobbiamo anche ricollocare i problemi. Questo non vuol dire che non ci siano. Però dobbiamo dimensionare anche i problemi che vogliamo affrontare. Allora, Claudio Domenicali ci ha parlato delle corse delle moto. Giovanni Cobolli Gigli è stato presidente della Juventus, tanto per dire che si fa anche altro nella vita oltre al lavoro. Però ha cominciato a lavorare nel mondo dell'editoria, poi ha fatto nella sua carriera, Fininvest, Confcommercio, il gruppo Auchan, l'ICE, Istituto nazionale per Commercio Estero, quindi una visione anche ampia delle relazioni tra l'Italia e il mondo. La Federdistribuzione associa la maggioranza delle aziende della distribuzione moderna, organizzata, alimentare e non alimentare e noi sappiamo bene che tante aziende della grande distribuzione sono un mix di investimenti italiani ed esteri. Quindi anche a lui la domanda: cosa vuol dire per la grande distribuzione avere degli investimenti esteri? Che vantaggi porta questo, forse anche qualche difficoltà? E come vede il futuro della grande distribuzione italiana rispetto ad altri Paesi europei?

GIOVANNI COBOLLI GIGLI:

Noi siamo qua, Renzi è a Roma a Palazzo Chigi e il ventinove ci darà l'annuncio delle grandi novità: lo sblocca Italia, quello che verrà dopo la destinazione Italia; cioè, fino adesso grandi promesse, bisogna vedere se le grandi promesse verranno mantenute. Poi Putin sta in Ucraina e ci crea qualche problemino: il prodotto interno lordo dell'Italia e della Germania sta calando per le ripercussioni che ci sono state dall'invasione di Putin nei confronti dell'Ucraina. Nel Medioriente c'è un conflitto sicuramente preoccupante - Israele-Palestina -; un po' più oltre nell'est c'è ISIS, che comunque ci sta creando qualche problema anche psicologico, ci sta creando qualche domanda. In tutto questo ci siamo noi, italiani, ma c'è anche Draghi che ha detto: "Io, come Banca europea, sono disposto a tirare fuori tanti soldi per rilanciare i consumi, per darli alle banche che, finalmente, invece di tenerseli in tasca, li diano per finanziare gli imprenditori che devono creare sostanzialmente ricchezza e produzione. Però li do se le riforme non sono solo annunciate, li do se le riforme sono anche fatte". Allora questo è il primo problema dell'Italia: l'Italia ha sempre parlato molto, ha sempre scritto molto, ma fino adesso non è riuscita a realizzare in parte, o in gran parte, le cose che ha detto. Io sono perfettamente d'accordo con Cerchiai che ha espresso un giudizio positivo su questo governo: è un

governo pieno di buona volontà, ma è un governo che viene frenato nella sua espressione di buona volontà; addirittura all'interno del partito di maggioranza esistono delle forti forze che sono ancora in contrasto con il pensiero del Presidente del Consiglio, che è anche Segretario del Partito di maggioranza. Allora o noi ci decidiamo sostanzialmente a pensare che l'Italia deve avere veramente un cambiamento radicale - radicale nella sua dinamica di sviluppo, non deve limitarsi a pensare come superare una situazione contingente di crisi, ma deve avere una prospettiva di intervento che sia di respiro molto più ampio, che guardi ai prossimi decenni e ai nuovi contesti internazionali. Il presidente Scholz ha parlato del nostro debito, e gli faccio presente, vi ricordo che con quella regola che è stata firmata in Europa, che è il Fiscal Compact, se adesso noi abbiamo un indice del debito del 132% del PIL, dovremmo arrivare, a partire dal 2016, nel giro di vent'anni, al 60%. Allora, il problema è un problema mastodontico: per ridurre un debito che è in questo momento di 2100-2200 miliardi - che rappresenta il 136 del prodotto interno lordo - al 60%, bisogna camminare, bisogna farne di strada, bisogna metterci tanta, tanta buona volontà! Il problema è che noi veniamo da una situazione complicata: il prodotto interno lordo in Italia negli ultimi anni, dal 1990 al 2013, è cresciuto mediamente dello 0,7% - che vuol dire a volte di più, a volte di meno -, in Europa, negli altri Paesi europei, non è mai cresciuto meno dell'1%; in alcuni Paesi, come la Gran Bretagna, l'1,9, la Spagna addirittura il 2%. Quindi noi siamo endemicamente incapaci di costruire ricchezza. E questa nostra incapacità di costruire ricchezza ha portato a un graduale calo dei consumi. I consumi interni degli italiani, che sono circa 950 miliardi - una grossa parte del PIL -, sono calati sostanzialmente dal 2008 al 2014 del 7,6% in termini reali, cioè in termini di quantità consumate. Ma dal 2012 in poi sono calate del 7,1%, cioè la crisi, invece di diminuire, tende ad aumentare. E i consumi commercializzabili che sono quelli nei quali traffico io - poi vi spiegherò meglio che cosa facciamo - sono calati nel periodo di riferimento dell'11,8%, cioè voi avete consumato meno quantità dell'11,8% di quanto consumavate prima. E nell'ultimo periodo sono calati dell'8%. Si è creata una situazione per cui nelle vostre tasche di cittadini - e vi faccio vedere un grafico che non potrete vedere, ma se guardate questi istogrammi, cioè queste sbarre verticali, voi vedete a sinistra quelli che erano... anzi per voi è la destra, quelli che erano i consumi delle famiglie italiane nel 1991, e vedete come erano ripartiti. La prima fascia, quella azzurra scura, erano i consumi che voi facevate per comprarvi da mangiare e da vestire: questi consumi pesavano quasi il 40% dei vostri consumi totali. La seconda fascia, quella rosina, di vari colori, erano i consumi che voi dovevate fare per le spese obbligate: l'affitto, la luce, le assicurazioni, i trasporti, i carburanti, la salute, l'istruzione,... ed erano il 33%. E poi c'erano i consumi voluttuari, 27%. Guardate che cosa è successo della fascia rosina, che sono i consumi obbligati, quelli che siete costretti a fare, ma che non avete piacere di fare: sono passati dal 33% al 46,4%, cioè le tariffe al cittadino italiano hanno portato via e portano via al cittadino italiano quasi il 50% dei soldi che ha in tasca. E i consumi nostri commercializzabili, alimentari e non alimentari - la parte sopra -, sono passati dal 38 al 22,5%. Quindi voi spendete molto meno per vestirvi e per mangiare di quanto spendevate prima. Forse prima spendevate anche troppo, ma comunque certamente in questo momento questo è uno dei problemi più grossi. Se non facciamo riprendere i consumi, se non troviamo la maniera di mettervi dei soldi nelle tasche, parlo con un plurale come se io facessi parte del Governo naturalmente, di ridarvi potere d'acquisto, di togliere sostanzialmente l'aggravio fiscale che voi trovate sia a livello di patrimoniali che voi pagate, perché sugli immobili voi pagate delle patrimoniali, sia a livello di tasse, se non rilanciamo i consumi, noi arriviamo sostanzialmente a inabissare il sistema produttivo, che è quello che alimenta il 70% del terziario che consumate, l'Italia non riesce a riprendersi. È verissimo quello che hanno detto i colleghi: ci sono delle genialità, in Italia, impressionanti, ma queste genialità sono distrutte dai deficit strutturali

nei quali si trova l'Italia, e io adesso ve li dico, sinteticamente, ma ve li dico tutti. Il costo del lavoro dell'Italia è il terzo nei Paesi europei dopo la Germania e la Francia, costo del lavoro molto alto. Il costo dell'energia in Italia è il 40-50% della media degli altri Paesi europei. E conseguentemente il costo dei trasporti, che viaggiano su delle ottime autostrade, ma il costo dei trasporti e il costo dei servizi è inevitabilmente soffocato dal costo del petrolio, delle energie. Ci sono ancora delle situazioni di regionalismi esasperati: poteri delle Regioni che intendono intervenire su quelle che sono le libertà degli imprenditori e delle istituzioni e delle regioni locali. La burocrazia, quella sulla quale sta lavorando Cottarelli con la *spending review*, è stata fino adesso opprimente: 800 miliardi di spese di burocrazia a nostro avviso si possono ridurre del 20%, ci vuole tanta buona volontà! La giustizia: dieci anni per arrivare alla conclusione di un processo e qualche volta sono anche delle conclusioni non molto eque. L'evasione fiscale: "Il sommerso", dice la Corte dei Conti in Italia, "vale 250-275 miliardi", che porterebbe a una stima di evasione di 130 miliardi. E non è l'evasione dell'idraulico, sono le evasioni delle persone che veramente dobbiamo andare a cercare di perseguire in primo livello. La concorrenza sleale, quando girate per le strade e trovate delle indegne persone che vi vendono delle borsette che non sono di Vuitton, ma fanno finta di essere Vuitton. Ecco, la contraffazione e l'abusivismo rappresenta sette miliardi di fatturato perso. Se non ci fosse contraffazione e abusivismo, ci sarebbero sette miliardi in più di spese e di ricavi che andrebbero propriamente alle imprese. Poi in alcuni settori c'è poca concorrenza: l'Unione Europea dice che in Italia deve crescere la concorrenza, ma anche i settori in cui è stata inserita la concorrenza, come il nostro, ce la vogliono togliere, perché avevano dato la possibilità di decidere liberamente cosa fare dei nostri orari di apertura dei negozi, in funzione delle esigenze di lei, signora, di lei, di lui, delle vostre esigenze, e adesso ci vogliono dire che dobbiamo invece seguire delle regole che ci danno le Regioni e i Comuni, ed è un passo indietro assolutamente incredibile. La disoccupazione, 12,3%, 3 milioni e 200 mila persone disoccupate. Ma dato che nessuno lo dice, il lavoro irregolare - che poi detto in maniera banale è il lavoro nero - occupa 2 milioni 862 mila persone. Allora voi dovete vedere questi due dati insieme: 3 milioni e 200 mila disoccupati, ma 2 milioni e 800 mila di questi disoccupati lavorano in nero e vi danno l'idea di che sistema imperfetto è il sistema dell'Italia, e di quanto ci vorrà per riuscire a far emergere il nero e per far in modo che il lavoro irregolare diventi lavoro regolare. E poi c'è un problema che non possiamo nasconderci, perché sostanzialmente ce ne dobbiamo prendere carico, anche se dalla fine della seconda guerra mondiale ce ne prendiamo carico, ma senza nessun risultato, che è il Mezzogiorno. Nel Mezzogiorno il prodotto interno pro capite è 2/3 di quello della media nazionale, cioè nel Mezzogiorno c'è meno ricchezza rispetto a quella che è la media dell'Italia. La disoccupazione, che è il 12% come media nazionale, nel Mezzogiorno è il 20%, da 12 a 20%. Il lavoro irregolare è al 21% del totale dell'occupazione, e i consumi continuano a calare. Tutto quello che vi ho detto, in una situazione europea, nella quale l'Europa ci dice correttamente che non possiamo superare il vincolo del deficit sul PIL del 3% e che dobbiamo rispettare la riduzione del debito, che in questo momento è al 136%, al 60%. In questa situazione operiamo anche noi. Noi siamo le persone che lavorano nel settore della distribuzione moderna organizzata. Per semplificare le cose, su questo foglio di carta ho scritto sostanzialmente quella che è la situazione: la distribuzione moderna organizzata va in questo momento a 127 miliardi, che sono il 59% di tutti i consumi commercializzabili, occupa 450 mila persone a cui dà occupazione sana, occupazione pagata, occupazione perfettamente regolare. Fa circa investimenti di 3 miliardi all'anno su quelle che sono nuove realizzazioni, e ogni miliardo di investimenti è fatto sul territorio italiano, perché si costruiscono negozi sul territorio italiano, si assumono italiani per lavorare in questi negozi. Per ogni miliardo di investimenti ci sono 750 milioni di lavoro

aggiunto e si dà lavoro a circa 15 mila persone. E poi, io penso che voi lo realizzate, anche se non lo metabolizzate sufficientemente, la distribuzione offre convenienze: quando entrate nei negozi della distribuzione italiani, in questo momento vedete che il quasi 28% - questo non lo potete realizzare - dei prodotti è in promozione, cioè è venduto a prezzi scontati. L'anno scorso abbiamo fatto promozioni per 6 miliardi di valore - ricordo, come diceva Berlusconi, che 6 miliardi sono 12 mila miliardi delle vecchie lire, solo per vedere un pochettino le dimensioni -. Poi abbiamo delle marche del distributore che vendono i prodotti a prezzi particolarmente interessanti, quindi la pasta, con la marca del distributore ha uno sconto, un valore di prezzo inferiore del 20% rispetto alla marca del grande produttore. E poi, in molti negozi, ci siamo messi a fare anche una politica di prezzi scontati continuativi. Tutto questo, evidentemente, ci ha portato a una situazione difficile: ormai i prezzi è difficile abbassarli, ma non crescono più, i consumi non crescono, e la situazione è quella che tecnicamente si definisce di deflazione. In questo, che io vi ho molto sinteticamente, forse un po' in maniera neanche tanto precisa, delineato, si inserisce il nostro settore, che ha delle gravi difficoltà sia nel settore alimentare, che nel settore non alimentare. Nel settore alimentare l'80% degli operatori sono operatori italiani, che vendono per l'85% prodotti italiani. Noi lavoriamo con 13 mila imprese di cui circa 96% sono imprese di piccole dimensioni italiane. Facciamo lavorare le piccole, le medie imprese italiane e siamo interessati al *made in Italy*, o addirittura ai regionalismi del *made in Italy*. Nel settore non alimentare sono presenti molti operatori stranieri: operatori stranieri che sono venuti in Italia in un momento in cui la situazione dell'Italia non era così difficile come adesso, che hanno creduto nell'Italia, perché nel bene e nel male comunque 60 milioni di persone ci vivono ed è il quarto Paese in termini di densità. Quindi è un Paese, magari vicino alle sedi dove vivevano questi investitori stranieri, che comunque dava delle buone potenzialità in termini di acquisto. Nel settore alimentare alcuni investitori stranieri hanno incominciato ad andarsene. Non è che arrivino, se ne stanno andando, particolarmente dal Mezzogiorno. Alcune catene hanno chiuso: sostanzialmente si sono ritirate, fortunatamente i loro punti vendita sono stati comprati da altre catene, quindi la concorrenza è rimasta, la distribuzione dell'offerta abbastanza capillare è rimasta, ma certamente è un problema abbastanza serio. Nel settore, invece, non alimentare ci sono molte catene straniere che offrono prodotti di convenienza, prodotti di qualità. La crisi è sentita di più in alcuni settori, per esempio il mondo dell'elettronica, che fino a qualche anno fa andava benissimo, mentre è sentita meno in altri settori, per esempio il mondo del *bricolage*, che è un po' una novità per tutti gli italiani, è un mondo che ancora in qualche modo continua a funzionare; così come il mondo degli articoli sportivi, sono grandi catene che offrono prodotti interessanti, convenienti e che continuano a portare avanti i loro discorsi di investimento. C'è un'azienda che opera nel settore del mobilio, una delle più grandi, la più grande nel settore del mobilio, che ormai ha aperto ventitré grandi negozi, 30 mila metri quadri l'uno, in Italia, e che ha, continua ad avere un programma di investimenti, anche se, come giustamente hanno detto Cerchiai e Domenicali, gli azionisti di quest'azienda incominciano a domandarsi: "Ma io devo continuare a investire in Italia, o mi conviene investire di più in Cina, in Russia, o non lo so bene dove?". Io dico: continuiamo ad investire in Italia, perché gli investimenti stranieri nel settore della distribuzione moderna organizzata fanno solo bene all'Italia, offrono prodotti di qualità ai consumatori, che sono l'elemento di riferimento che noi dobbiamo sempre avere, a prezzi convenienti; generano occupazione italiana sul territorio italiano, investono denari loro, o comunque di capitale che proviene da loro, sul territorio italiano, dando lavoro alle persone che realizzano, sostanzialmente, negozi. È chiaro, però, che se noi non risolviamo questi problemi strutturali che vi ho detto precedentemente, e se non facciamo quello che un giornalista di grande livello professionale ha scritto su un articolo di fondo sul più grande quotidiano

italiano, se non facciamo, cioè, una scelta di ragionare con senso di realtà, e se non guardiamo la situazione in cui siamo e se non ci rendiamo conto che non possiamo continuare a vivere di rendite, di posizione, o di mantenere regole del passato... questo giornalista si riferiva anche ai sindacati, e diceva che i sindacati hanno perso il senso della realtà, che restano abbarbicati a un potere di interdizione che scema sempre di più, e sono schiavi della coazione a ripetere "l'autunno caldo". La prima cosa che dice un sindacalista è "ah, ma quest'autunno, ve la faremo pagare!". Come riflesso condizionato, gli scioperi dei trasporti pubblici, sempre di venerdì; il "no" alle aperture domenicali dei supermercati; la valigia selvaggia a Fiumicino; il blocco dei cancelli a Pompei. Tutte queste cose sono cose sorpassate: se continuiamo ad andare avanti su questa strada, noi non faremo l'Italia del futuro, che sarà tanto difficile fare. Il cambio di mentalità è una presa sicura. Una buona visione di quelle che sono le realtà nelle quali ci troviamo, deve indurci a voler cambiare, a voler rinnovare, perché cambiando e innovando, chi l'ha fatto, e c'è riuscito, ha ottenuto dei grandi risultati. Ha ottenuto dei risultati estremamente importanti. Essere attaccati al passato e pensare di voler mantenere in questa situazione i privilegi del passato, è uno dei più gravi errori che può essere fatto nell'interesse di nessuno e in particolare non nell'interesse dei consumatori italiani.

BERNHARD SCHOLZ:

Vista l'ora mi fermerei qua. Evidentemente è un tema che potremo ancora approfondire sotto tanti aspetti. Volevo solo dire, rispetto a questo articolo, visto che ieri c'è stato Raffaele Bonanni al Meeting, lui a questa osservazione, oltre a scrivere una lettera su quel giornale, ha fatto anche una replica interessante. Sono emersi tanti aspetti; uno sicuro, trasversale a tutti: non c'è un'opportunità maggiore, se uno vuole valorizzare la capacità creativa, ingegneristica, anche una certa capacità di flessibilità, che non in Italia. Se vogliamo affrontare tutti i problemi, dobbiamo partire da ciò che funziona, altrimenti rimaniamo determinati dalle cose che non vanno, e questo porta prima o poi al cinismo e alla rassegnazione. Guardare in faccia con realismo ai problemi, ma sapere anche da dove partire per affrontarli. Penso che alcune indicazioni in questa direzione abbiamo visto e sentito in questo incontro, e quindi buon lavoro a tutti. Grazie.