



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*

### **MASSIMO MATTEUCCI:**

Buonasera a tutti. A me il compito di introdurre l'incontro di questa sera che come CMC insieme al Meeting abbiamo costruito e promosso per rappresentare una delle azioni più importanti che oggi il movimento cooperativo in generale, e delle aziende in particolare, svolge nello sviluppo dell'attività imprenditoriale. Il titolo che abbiamo dato a questo incontro vuole rappresentare un po' anche il percorso che in particolare la nostra cooperativa, unitamente anche ad altre che affrontano un mercato così complesso, così complicato, così difficile come lo stiamo vivendo in questo periodo, affronta in chiave soprattutto di internazionalizzazione, in chiave di competizione, in chiave di innovazione e lavoro. A me compete sostanzialmente introdurre questo ragionamento proprio per mettere in evidenza quanto sia importante, per le cooperative e le imprese delle nostre dimensioni, stabilire, comprendere e capire come affrontare i temi della competizione a livello globale, perché stare sui mercati internazionali significa comprenderli, interpretarli, misurarsi, ma significa soprattutto dare continuità ad un'azione che diventa per certi versi fondamentale per i destini e lo sviluppo delle nostre imprese. Il valore aggiunto che deriva da questa attività è direttamente funzionale a ciò che le nostre imprese (cooperative o di capitale che siano) trovano nello sviluppo e nella presenza dei mercati internazionali.

Lavoro, competenza, innovazione sono sicuramente valorizzazione delle risorse umane, sono percorsi che in aziende di capitale, e in particolare in aziende cooperative come le nostre, sono sostanzialmente cantieri sempre aperti per continuare a declinare nel modo migliore una continuità imprenditoriale che altrimenti oggi, all'ombra del campanile, la dimensione industriale delle imprese non sarebbe nelle condizioni di poter mantenere e difendere. Ecco, ci aiuta nella comprensione di questo percorso che è una individuazione di opportunità, ma una gestione attenta anche dei rischi che comporta un processo di internazionalizzazione come quello che le imprese del nostro settore hanno in qualche modo affrontato, il nostro essere impresa e cooperativa. Impresa che in qualche modo costruisce, tende a privilegiare un atteggiamento particolarmente virtuoso rispetto ai temi delle valorizzazioni professionali, della dimensione tecnologica, dell'innovazione tecnologia che ci consente di competere in aree magari anche lontane, soprattutto difficili da gestire nel rapporto con quei territori. In questo percorso e a comprenderlo meglio ci aiuterà il Prof. Vaciago, al quale darò immediatamente dopo la parola. Ci aiuterà Dario Foschini, Amministratore Delegato di CMC che parlerà di come stare e come vivere con successo questo tipo di mercato. Mauro Lusetti, Presidente di Legacoop Nazionale, trarrà anche dal punto di vista più complessivo le conclusioni rispetto ad un modo di interpretare, di stare, di vivere il mercato che oggi in particolare riguarda il nostro settore. In questo, mi aiuta Roberto Seghetti, giornalista, editorialista economico, che ci ha anche aiutato a costruire questo percorso e che quindi fungerà un po' da moderatore, "provocatore", insomma, con adeguati interventi alla gestione dei diversi interventi. Vi ringrazio fin d'ora per l'attenzione, la parola al Prof. Vaciago.

### **GIACOMO VACIAGO:**

Grazie per questo invito che mi ha fatto molto piacere, perché il tema che tratterò con voi stasera è affascinante: capire le opportunità, i rischi, i problemi da risolvere di un mondo nuovissimo e che non è mai esistito prima. Fra due mesi festeggiamo la caduta del muro di Berlino di 25 anni fa. Avevo un figlio sveglio, che all'epoca corse a collaborare alla caduta di quel muro: ne ho a casa un pezzo che mi regalò al ritorno da Berlino, ci andarono i giovani di tutta Europa, commovente. Da allora sono successe solo cose

impossibili. Pensate, l'anno dopo si riunifica la Germania. Se aveste detto, qualche anno prima, che era in arrivo la riunificazione della Germania, avrebbero riso tutti. Dopo un anno ancora scompare l'Unione Sovietica, c'è rimasta solo a Torino, Corso Unione Sovietica. C'era la Fiat, se n'è andata anche lei, ma Corso Unione Sovietica c'è ancora, solo a Torino. Due anni dopo, per la prima volta da millenni, 300 milioni di persone hanno pacificamente la stessa moneta. Era già successo tante volte. Mi raccontava mio padre che nel 1804 le monete con su scritto "Liberté, Egalité, Fraternité" erano accettate nei bar di Milano, erano i soldati di Napoleone. La moneta unica è già esistita, l'Europa è già esistita, tante volte. Lo vedete dalle chiese e dai cimiteri di guerra. Beh, adesso ci stiamo provando a farlo pacificamente, per la prima volta da molti secoli.

Non è uno scherzo. Viviamo in un mondo affascinante, anche se parlare oggi di queste cose in Italia, anche a Rimini, è un po' complicato, perché c'è un pessimismo in giro che si taglia col coltello, spesso da disinformazione. Se leggete sui siti, oggi è uscito il dato che siamo in deflazione, "Il comunicato Istat", ecc. Tutti i titoli di domani dei quotidiani saranno: "L'Italia è in deflazione". Guardo il comunicato Istat, è tutto da calo del prezzo della benzina, perché dovremmo lamentarci? Noi la paghiamo, la benzina, il fatto che costi meno di un anno fa non mi deprime affatto. Ovviamente questo è il lato positivo. Rapidamente vi faccio vedere quattro grafici che tutti i mesi aggiorno per capire come va il mondo, il mondo delle due parti, quella sviluppata e quella emergente, l'Europa e poi l'Italia. Poi discutiamo dei problemi e in questi problemi ci mettiamo i valori della cooperazione assieme a quelli della competizione, ok? Chi di voi ha fatto sport, sa che cooperare coi tuoi e competere con gli altri è una grande regola di gioco, a condizione che l'arbitro non sia comprato da uno dei due e che quindi ci siano buone regole, fatte rispettare e rispettate. Dopo di che, voi avete i vantaggi della competizione ma anche la cooperazione, far squadra con i tuoi in tutto il mondo, è importante. Quando questo Paese cresceva nella sua storia è perché queste due regole, cooperare e competere, le sapevamo fare senza confonderci. Senza cooperare col nemico per fregare i tuoi, perché allora le cose vanno molto male. Allora, grande pessimismo, ma perché? Guardate questo dato. I miei collaboratori diretti mi fanno tutti i mesi la somma della produzione industriale nel mondo: 120 Paesi, la fonte è il Central Planning Bureau olandese, vedete che c'è stata una grande crisi, 2008-2009. A fine 2008 fallisce Lehman Brothers, si ferma il mondo, non gli Stati Uniti. Quel grafico lì, fatto per l'Italia è un po' diverso, ma quel crollo e quella risalita accomuna tutto il mondo. Gli unici due Paesi che non si sono accorti della crisi sono Cuba e la Corea del Nord, non sono di questo mondo, sono di un altro mondo. L'India ha reagito molto meno della Cina. La Cina è molto più integrata, se passo Paese per Paese, vedo quanto è già nel mondo e quanto ne è rimasto fuori. Quando c'è uno shock globale, se non te ne accorgi è perché sei morto o perché sei sulla luna, gli shock globali colpiscono tutti e poi vedremo con che differenza. Se andate in Cina, in Brasile, in America e parlate di crisi, vi dicono: "Scusate, quale crisi?". Il mondo la crisi l'ha già superata, è incredibile, gli anni Trenta sono tutta un'altra storia, non crolla del 30% la produzione industriale dell'intero mondo e non risale di altrettanto, così a "v" stretto, attenzione al linguaggio.

All'inizio del grafico trovate la recessione 2001-2002, questa è una recessione non da poco, è una grave crisi, le recessioni le tiri fuori con le politiche monetarie e fiscali rapidamente, così è stato il caso degli Stati Uniti, eccetera. Quando hai una grave crisi bisogna che ci sia qualcosa di più, forte aumento di liquidità, debito pubblico, eccetera, risanare le banche e poi ne vieni fuori, allora il mondo è tornato a crescere. Il mondo non è mai andato così bene, non so se è chiaro, molti non se ne accorgono perché guardano l'ombelico, guardano il dito invece che la luna e pensano che il mondo sta andando male. No, questa è la produzione industriale che da due secoli e mezzo è la locomotiva del

mondo, si comincia a guardare alla produzione poi si tirano dentro i servizi, poi la produzione paga salari che vanno nei negozi e quindi c'è spesa. Se si ferma la produzione industriale, si ferma la società moderna, da due secoli e mezzo. In che mondo viviamo? La cosa affascinante è che di questo nuovo mondo in cui stiamo vivendo non abbiamo le statistiche, perché le statistiche sono ancora fatte per Paese, e i Paesi non dicono più niente in questo mondo, se la produzione di un Paese cresce altrove. Prendete il Giappone, da vent'anni non cresce: guardo tutte le prime dieci imprese giapponesi e non sono mai andate così bene. In altre parole, cosa è successo all'auto giapponese? Che ha raddoppiato in dieci anni la produzione, a parità di produzione in Giappone. Le fabbriche se ne vanno, non era mai successo nei passati imperi, mai. Gli inglesi hanno aperto fabbriche in India, in Sud Africa, in Canada, in Australia. Quando il mondo è stato globale, in passato, erano imperi che prendevano le colonie, ne portavano via le materie prime e davano in cambio noccioline: questi erano gli imperi di una volta, era vietato all'industriale inglese del Settecento esportare macchine perché le macchine sono il tuo futuro e te le tieni in casa. Tu esporti i manufatti ma non le fabbriche e non esisteva nessuna multinazionale.

Quando ero bambino, la multinazionale era grande, americana e cattiva. Avevo un amico il cui padre lavorava in una multinazionale e noi lo guardavamo come a dire: questi che lavorano per le multinazionali sono cattivi. Oggi, se non sei multinazionale, o hai l'amico sindaco o hai qualche problema. Così il mondo è cambiato. E' successo tutto in questi vent'anni, quelli della mia età hanno visto cambiare il mondo, i giovani che nascono adesso lo fanno, i miei undici nipoti fanno tutte queste cose perché gli faccio leggere i miei grafici, ma tanta gente non lo sa. Non abbiamo statistiche ma la mia scommessa è che in molti settori cominciamo ad avere i dati: metà di quella crescita siamo noi. Se andate a vedere la Toyota, l'Audi ha appena annunciato che quest'anno produce più auto fuori dalla Germania che in Germania. Quando la gente dice che la Germania non cresce, io dico che la Lamborghini e la Ducati sono a Bologna, sì, ma sono tedesche, vanno contate nella produzione Volkswagen. Allora il mondo appare completamente diverso: anche le nostre aziende americane, francesi, tedesche, italiane che sono parte del mondo nuovo in cui viviamo, vanno bene, crescono, disancorate da quello che una volta era il vecchio concetto ottocentesco di Stato sovrano. Palazzo Chigi, cosa decide oggi, qualcosa di utile per rendere l'Italia attraente? Per crescere qui, deve fare sì che gli altri vengano, altrimenti il tuo meglio se ne va a crescere altrove e il Paese non cresce. Questo non era vero fino a trent'anni fa, bastava essere bravi per crescere qui, adesso devi essere bravo per attrarre gli investitori stranieri a venire qui, visto che il tuo meglio, guai a lui se non cresce altrove. Se siamo veramente bravi, abbiamo un Paese onesto, efficiente, dove la Pubblica Amministrazione funziona - ogni tanto sogno anch'io come Renzi -, un Paese diverso dai difetti che abbiamo accumulato negli ultimi vent'anni, inducendo anche i nostri ad andarsene per la disperazione.

La mia tesi è molto semplice, buona parte di quel di più di crescita là siamo noi, è il nostro meglio che cresce là: lo ritrovate se prendete le statistiche delle grandi aziende che vanno bene, crescono in un solo Paese? Ma quando mai! Ovviamente ci sono eccezioni, Maranello non delocalizza la fabbrica della Ferrari perché l'immagine, la qualità che deve garantire il made in Italy, è troppo forte. Ci sono eccezioni ma per la gran parte non riuscite più a capire come mai le Borse vanno bene e i Paesi vanno male. Quali sono i titoli che vanno bene? I titoli delle multinazionali, che vanno bene perché il mondo va bene. Questo è affascinante, prima o poi avremo le statistiche dell'Italia vera, cioè dell'Italia ovunque essa sia, e le statistiche della Germania, e ci riconcilieremo con questa crescita. Quei Paesi là non crescevano fintanto che crescevamo noi a spese loro, adesso è diventato un mondo affascinante e nuovo in cui si cresce assieme: di qui la necessità di

questa nuova legge anche italiana su cosa significa cooperare, non solo per le aziende ma tra Paesi, perché se passiamo il tempo a farci la guerra è chiaro che non andiamo da nessuna parte. Vedete nel grafico che la produzione industriale dei Paesi avanzati - Stati Uniti, metà Europa e Giappone - è relativamente stabile, guardate la sincronia dei due fogli 2008 e 2009, è impressionante, è lo stesso shock di quando hanno chiuso i rubinetti delle banche. Ricordo che un amico industriale a fine 2008 mi telefona: "Giacomo, che fine hanno fatto i soldi?". "Che fine vuoi che abbiano fatto, non ho visto nessuno in Piazza Duomo a bruciare banconote". "Ma guarda che non ne gira uno". Gli ho detto: "I tuoi, quelli che fai, guarda bene di non spenderli, si chiama circolante perché se non gira non c'è". Se ciascuno tiene i soldi in tasca perché ha paura, il Paese si ferma ed è quello che è successo in quel drammatico autunno-inverno 2008. Poi noi torniamo sul nostro trend stazionario al cui interno le quote possono un po' cambiare, anche lassù, in certi mesi va avanti la Cina, in certi mesi va avanti il Brasile, le quote cambiano ma l'aggregato è relativamente stabile, impressionante. Nel breve periodo, voi vedete i su e giù, ad esempio il 2014 è iniziato con i Paesi emergenti che frenavano: è una anomalia che verrà corretta, io ho già in mente che nei prossimi anni ci ritroveremo così, faccio vedere il grafico: non è più possibile che i due aggregati siano così interdipendenti che la Cina vada bene e la Germania no, perché la Germania è la Cina da questa parte. Se guardate sul mappamondo dov'è la Cina, poi fate il giro, trovate la Germania, è la stessa cosa, oramai. Per finire, c'è il *Supply chain*, come lo chiamano in gergo: qualcuno mi fermi se no io vado avanti su questa storia alcune ore, domani mattina mi hanno detto che qui c'è un altro convegno.

Vedete che la finanza, la macro economia e le banche centrali tengono assieme il breve periodo molto più di una volta, se c'è uno shock vanno giù tutti assieme, se la Cina frena io mi aspetto che fra sei mesi quel grafico faccia vedere che la linea rossa scende e c'è la ripresa degli Stati Uniti e dell'Inghilterra. Io mi aspetto che nei prossimi mesi i due si riconcilino, perché le interdipendenze sono troppo forti: questo è il problema serio che abbiamo. Io lo chiamo "i due euro", la Germania e l'Italia non si parlano, da tempo noi diamo la colpa a loro e loro a noi, che è il contrario della cooperazione. Per inciso, visto la casa in cui siamo, la costruzione dell'Europa è largamente da ricondurre a dei fanatici cattolici: da Adenauer a De Gasperi, da Schuman, di cui è in corso la beatificazione, a Delors, a Helmut Kohl, i cattolici avevano questa visione di una unione indissolubile, come usava una volta, che utilizzava la moneta come strumento di integrazione e di cooperazione. Se leggete gli scritti di Delors, sono bellissimi. Chiesi una volta a Romano Prodi: "Sai che ho scoperto che Delors è cattolico?". "Oh sì, Giacomo" mi ha detto Romano, "francese", come dire, più serio di noi. Tutta questa integrazione è già esistita, basta vedere le cattedrali ed evitare di andare nei cimiteri di guerra. Questo modello ha funzionato, purtroppo noi la cooperazione non l'abbiamo mai messa in moto. Il rapporto Delors del 1989 ha festeggiato i diciassette anni il 25 aprile scorso: ci ha lavorato un fracco di gente per bene, per l'Italia Tommaso Padoa Schioppa. Il rapporto Delors era molto chiaro, la moneta fa funzionare il mercato che seleziona e vince il migliore, però per piacere i governi cooperino e la solidarietà garantisca che questa unione è forte, il che vuol dire che il welfare non può essere a Bologna, fu disegnato come welfare europeo, se no poi hai il full employment in Germania e i giovani senza futuro in Italia, salvo che prendano il treno e vadano in Germania che è il modello in corso, pessima cooperazione e nessuna solidarietà. La moneta rende indissolubile l'Unione e quindi fa partire un mercato molto migliore, che seleziona le virtù. Noi non dovevamo diventare tedeschi, guai se tutti diventassero tedeschi, tocca scappare ed andare in America: si è già visto quando cercavano di farci diventare tutti tedeschi. Noi dovevamo essere quello che gli italiani da sempre sono, cioè il meglio che tutto ciò che un grande artigianato di qualità e di cultura

sa fare: questa è l'Italia da duemila anni, basta visitare le cattedrali e tutto il resto che noi abbiamo fatto o andare a Firenze.

Su Firenze ho un aneddoto bellissimo. Io valuto i sindaci da cosa ne pensano i taxisti. L'anno scorso inaugurano la Porta del Paradiso restaurata del Battistero, arrivo a Firenze e dico al taxista: "Mi porti al Battistero, voglio vedere questa nuova del Ghiberti, favolosa". E lui: "No, non è possibile, abbiamo uno stronzo di sindaco, un certo Renzi, che ha pedonalizzato anche noi taxisti che eravamo i padroni della piazza". Ho detto: "Questo ragazzo deve essere bravo se ha i taxisti contro, certamente è un bravo sindaco". Adesso fa il sindaco a Palazzo Chigi, speriamo bene. Cosa succede nel 2011, e non è finita? Che questa integrazione non funziona, se i nostri giovani per trovare lavoro devono andare in Germania. Che razza di integrazione alla pari è, se grazie alla moneta i governi non cooperano e nel frattempo campa cavallo che avremo un governo federale in Europa? Ma il trattato di Maastricht e il rapporto Delors non la pensano così, non pensavano che avremmo avuto un governo Obama a Bruxelles. Io sono quello che è stato su la notte a festeggiare l'elezione di Obama ma sono molto pentito. Tornando al tema, è chiaro che in Europa noi abbiamo fallito ma non perché erano sbagliati i documenti, i trattati; perché non lo abbiamo saputo realizzare, il sogno che, cooperando i governi e competendo le imprese, questo era un modello di benefici reciproci. Quando sentite dire che bisogna uscire dall'euro, io chiedo: "Cosa è l'euro?". "Non lo so, basta uscire". E dico: "No, non ci siamo capiti. Il Nord Africa ci aspetta ma io non vorrei raggiungerlo uscendo dalle Alpi, purtroppo il sogno di Delors non si è visto. Perché mai come da quando abbiamo la stessa moneta, i governi si fanno le prediche, gli sgambetti, si reciprocano delegittimandosi, senza riuscire a fare squadra, soprattutto nei momenti di difficoltà e crisi. Hanno preteso comportamenti che erano contrari allo spirito di una cooperazione, cooperare vuol dire avere gli stessi obiettivi, non fare le stesse cose. L'obiettivo deve essere comune, poi ciascuno deve fare la propria parte, non si imitano i difetti. Qui c'è un problema, è tutto da ricostruire. Non credo convenga uscire, credo sia meglio ricostruire un'Europa che per i nostri figli sia un po' meglio di quella che abbiamo fatto quest'anno. Attenzione, anche questo grafico trae in inganno. La Germania sembra stazionaria ma se vedete quanto cresce fuori dalla Germania vi rendete conto che la Germania continua a crescere; e in questa produzione italiana che non cresce da anni, in realtà c'è molta nostra produzione che sta crescendo altrove o, peggio ancora, c'è mescolata anche la produzione che cresce dei tedeschi in Italia. Qualche mese prima che Marchionne annunciasse che la FIAT rimandava gli investimenti, in un grande albergo di Torino ci sono gli uomini della Volkswagen, offrono all'indotto FIAT di entrare nell'indotto Volkswagen, vuol dire che in Germania sapevano tre mesi prima cosa avrebbe annunciato Marchionne. Se andate a vedere molte imprese che oggi vanno bene, da Torino a Bologna, scoprite che vanno bene perché sono nelle filiere tedesche. E allora non lamentiamoci dicendo che la Germania va male. Questa era la premessa, ragioniamo su come si fa a crescere, come un'azienda cresce in un mondo di questo tipo, quali sono i fattori di successo; e poi domandiamoci, visto il tema della serata, quanto la cooperazione tra lavoratori di un'impresa cooperativa si adatti, si aggiusti, sia la migliore possibile per un mondo di questo tipo, visto che era stata pensata in un mondo molto diverso.

I valori del passato sono ancora i valori grazie ai quali abbiamo il futuro che ci meritiamo. Non la faccio lunga perché avete il testo da leggere con pazienza, ma vi voglio illustrare tre principi fondamentali: in che cosa tutto il mondo che vuole crescere sta più investendo secondo voi? Nell'educazione, perché è fondamentale. Quando i piemontesi fanno l'Italia, in che cosa investono i primi anni? Scuole, scuole e scuole. L'Italia era un Paese che, salvo una piccola aristocrazia che parlava francese e un po' di borghesia, piccola anche quella, che parlava il dialetto locale e se ne vantava, era fatto di analfabeti. E come si fa a

girare il mondo se manco sai leggere e scrivere? Anzitutto, investi in ciò che consente di comunicare, che è la scuola elementare, la media, dove tutti i Paesi emergenti stanno investendo. Milioni di persone vanno a scuola per la prima volta da Adamo ed Eva in questi Paesi emergenti e quindi si meritano un futuro migliore per la prima volta nella storia dei loro Paesi. È impressionate: girate il Sud America, la Cina, ecc. e scoprite che il primo investimento è quello, ma era vero anche in Italia, in Sicilia o in Lombardia nel 1860. Il primo investimento da fare è essere in grado di comunicare, leggere e scrivere, e quindi potersi rapportare al prossimo. Se non comunichi, oggi non esisti. Comunicare in inglese può essere utile ma anche in italiano, dipende con chi parli. Con mia moglie parliamo ancora italiano, ma ho due nuore, una inglese ed una francese, che i miei nipoti me li stanno tirando su bilingue. Io spero non si dimentichino l'italiano. Le mie due nuore sono molto orgogliose, una dell'inglese l'altra del francese. Comunicare, ma soprattutto poi capire e quindi cercare di capire questo nuovo mondo che non sta fermo. Per cui, come si diceva una volta, devi imparare e imparare continuamente. È learning tutta la vita che devi saper fare, e questo è decisivo man mano che sale l'intensità di capitale umano di una persona.

Da qui, tutta la necessità di avere corsi di continua formazione di capitale umano. Io da anni dico ai miei studenti che i miei corsi dopo 10 anni sono scaduti e devono tornare perché le cose che insegno non sono sicuro siano ancora buone dopo dieci anni. Quando incontro uno che mi dice che è stato mio studente 30 anni fa, dico: guai a lei se lo dice in giro, quelle robe là non sono più buone, sono scadute come le medicine, e bisogna studiare tutta la vita. Riscopriamo quello che c'era nel progetto del Card. Newman del 1857, consiglio chi ha interesse a rileggersi *Idea di un'università*. Cos'è un'università? È un posto dove si educa a ricercare la verità. Diffidate di chi la verità la possiede. O è religione, teologia, o è pericolosa. E le guerre di religione, ahimè, sono tornate di moda. Ma apprezzate chi la verità la cerca. La teoria dell'istruzione di tipo universitario è educare a ricercare la verità. Ho già amici che hanno mandato i figli all'università a Shangai. Quando l'ho saputo ci sono rimasto male, perché ero fermo al mondo in cui i ricchi cinesi e i ricchi indiani e i ricchi russi andavano ad Oxford e ad Harvard. Se questi cominciano ad investire anche nel capitale umano superiore, consentitemi da professore universitario questa brutta definizione, ma se anche le università cinesi e indiane incominciano a dare borse di studio per avere i migliori del mondo - che è stata la forza dell'Inghilterra prima e dell'America poi -, allora è chiaro che noi, per competere e per continuare a garantirci che siamo un passo avanti a loro, dobbiamo fare di più e meglio. E' paradossale questo sta succedendo in altri Paesi, e noi manco lo sappiamo. Vi invito a fare questo esperimento: andate sul sito del Max Planck Institute, sono 82 istituti di ricerca, fondazioni che trasferiscono gratuitamente alla rispettiva industria di riferimento, cioè quella della chimica, della meccanica, della fisica, i risultati della ricerca. Dieci anni fa hanno fatto un board importante, hanno preso una decisione molto banale, spiegata nel loro sito, c'è il tedesco e anche l'inglese la potete controllare. Dice: in un Paese a demografia negativa - la Germania, da anni, come l'Italia e come il Giappone, i tre grandi Paesi industriali del mondo, ha demografia negativa, è affascinante vedere come hanno risolto il problema, ma noi siamo l'esperienza peggiore: nessuno di quelli che sono andati in Germania o in Giappone sono annegati, noi siamo famosi al mondo per come una legge orrenda, si chiama Bossi-Fini, abbiamo fatto annegare molta gente -, la probabilità di avere grandi scienziati tende a ridursi. Non c'è scritto da nessuna parte che nascano geni in un Paese piuttosto che in un altro ma è un prodotto della demografia. Quindi, adottano l'inglese e ricche borse di studio per avere i migliori del mondo. I figli più in gamba dei miei amici vanno in Germania, a Monaco, in Baviera e così via con borse di studio del Max Planck Institute. Noi non l'abbiamo nemmeno studiato, il problema. Da Schroeder, la Merkel ha

proseguito, ha deciso che in un mondo siffatto conviene avere 11 università di eccellenza, una per ciascuno dei Land occidentali, più una per tutti e cinque i Land orientali. Ci ha messo tre anni, perché non è facile fare un'operazione del genere, bisognerebbe spiegarlo alla Gelmini, sono partiti, gli danno miliardi per avere i migliori professori e studenti tedeschi, trasferendosi nei prossimi vent'anni.

Queste cose non si fanno in tre giorni, in queste 11 università d'eccellenza devono battere Harvard ed Oxford. Di questo, in Italia nessuno parla, perché la regola che per crescere devi emulare l'altro, noi non la abbiamo ancora capita. L'altro meglio è il benchmark con cui ti devi confrontare. Chiudo: in un mondo siffatto, pieno di opportunità e di problemi, di rischi e di possibilità di profitto, a quali condizioni un'impresa italiana, sia essa una società per azioni, una azienda familiare o una grande cooperativa, può avere successo? E' fondamentale innanzitutto capire in che mondo vivi. È chiaro che se non ti sei ancora accorto di ciò e spero che il Sindaco o l'amico in comune o il prefetto ti risolva i tuoi problemi, vuol dire che sei fermo ad un secolo fa. Però, se hai fatto lo sforzo di capire i problemi e le opportunità di questo mondo, ti devi di nuovo domandare a quali condizioni il passato successo è garanzia di successo futuro. E qui discutiamo di una grande cooperativa che ha nobili origini, che nasce in un territorio che già era famoso molti secoli prima: Ravenna non è una cittadina banale, se la visitate, è stata già famosa in passato con virtù eccezionali che attiravano la gente che scappava. Quali sono le sfide per avere successo? La prima cosa ovvia, che è banale dopo quanto ho detto, è diventare globali, che non è nel DNA del nostro mondo cooperativo, basato sul fatto che ci si conosce, si parla, si va al bar assieme, dunque sul contatto. Riuscire a diventare globale conservando le tue radici non è uno scherzo. È più facile se, come la public company americana, se sei di chi la vuole, si chiama public appunto perché è di chi la vuole, in italiano pubblico vuol dire del Comune, in inglese pubblico vuol dire di tutto ed è un po' diverso. Come i pub in Inghilterra, si chiamano così perché public house vuol dire che chiunque può entrare. Da noi non è chiaro, quando dici pubblico a volte si pensa che è di un tuo amico. Però, tornando al tema, è chiaro che in una logica di grande cooperativa, essere globale vuol dire far parte di una strategia di cooperazione che anzitutto richiede che l'azienda continui a valorizzare la cooperazione al suo interno e la sappia trasferire a quella che è cooperazione con altri Paesi. Devi riuscire contemporaneamente, anche qui, nella vecchia logica cooperativa in cui gestione e strategia tendevano a coincidere. Oggi ci si rende conto molto di più che il momento strategico, cioè la visione di lungo periodo, è importante ogni volta che devi decidere dove andrai a crescere. Questa visione strategica non è tipica della società dominata dai soci che sono i dipendenti, che tendono ad avere orizzonti più brevi, arrivare alla fine del mese, arrivare all'anno prossimo e così via. La terza cosa oggi è sottovalutata, perché viviamo in un periodo straordinario di troppa liquidità e quindi di accesso al capitale troppo difficile. Quando un imprenditore mi dice che non trova soldi, dico che è lui che non vale, perché l'unica cosa abbondante al mondo per ora, e a sentire i banchieri centrali ancora per qualche anno, sono i capitali. In questo momento l'emergenza non è la raccolta di fondi. Ma è chiaro che essere globali vuol dire muoversi su una dimensione globale di tutti e tre gli aspetti: la governance, e quindi gestione e strategia, il capitale umano, farlo continuamente progredire in casa e fuori, e saper finanziare in modo appropriato questa crescita che, necessariamente, più è lontana e più richiede logistica e strutture finanziarie di tipo globale. Stare sui mercati finanziari: forse erano bravi ai tempi del successo di Ravenna, qualche secolo fa, ma non è l'attuale situazione del nostro Paese, salvo per le grosse aziende che sono globali perché non sono più italiane.

Attenzione a cosa sta succedendo nel settore non casualmente all'avanguardia nei beni di consumo durevoli che è l'automobile. Fra un po' non ci saranno più, l'ultima a resistere è

stata la Francia e mal gliene incorse, perché in questo momento la crisi dell'auto non è più in Italia ma in Francia, perché hanno protetto la produzione domestica più di quanto lo meritasse. Bene, vi risparmio altre riflessioni che potete leggere con comodo. Questo tritico serve a decidere il successo di una azienda: il fatto che fino ad ora l'azienda che è qui accanto a me l'abbia saputo meritare e conquistare, richiede che questa riflessione sia continuamente riaggiornata e ripensata per riuscire a meritarsi un futuro, anche migliore di quello che è stato fino ad ora il suo successo. Grazie.

**ROBERTO SEGHETTI:**

La CMC è una delle cooperative di produzione e lavoro, però non ci sono solo cooperative di produzione e lavoro: il problema del rapporto con l'estero, in un mondo globale, è un po' più complesso, si è visto anche da altri fronti, no?

**MAURO LUSETTI:**

Sì. Volevo partire da una considerazione di tipo numerico. In Italia ci sono più o meno 80000 cooperative, di queste, solo il 7% circa hanno una propensione verso la internazionalizzazione, esportano lavoro, prodotti, fanno joint, 7,5% su 80000. Di queste ce ne sono almeno un altro 13% che avrebbe una predisposizione ad affrontare i mercati esteri ma, per una serie di problemi legati alle dimensioni dell'impresa, alle difficoltà operative, a una scarsa conoscenza e preparazione, ancora oggi non sono nelle condizioni di farlo. Lo dico perché, dalla storia della CMC, che è una eccellenza, non possiamo ricavare facilmente una valutazione che ci dice che l'internazionalizzazione è la soluzione dei problemi dell'oggi. La storia della CMC ci dice che affrontare i mercati esteri - e per mercati esteri, nel caso della CMC, si intendono Paesi nella stragrande maggioranza oltre l'Europa, e quindi nell'altro mondo, non nel mercato attuale domestico che è l'Europa della moneta unica -, occorre una esperienza, una capacità professionale, investimenti, anni, e non sempre le cose ti vanno bene perché dalle cose che abbiamo sentito l'esperienza di questa eccellenza è stata costellata nel tempo da episodi a volte anche drammatici. Ma soprattutto da una serie di situazioni che hanno consentito nel tempo alla CMC di acquisire una specializzazione. Io lo dico sempre, sono affascinato da queste grandi macchine specializzate a fare buchi, macchine che valgono centinaia di milioni. Non si va all'estero, nel caso dell'industria del settore delle costruzioni, a fare le strade o le villette a schiera, ci si va a fare queste cose. Per cui, evitiamo il rischio di pensare che la internazionalizzazione sia la soluzione dei problemi, perché a volte questo è il problema.

È sicuramente una questione che va affrontata in una logica di medio-lungo periodo perché l'Italia, rispetto ad altri Paesi, la Germania piuttosto che Francia, per esempio nel settore agroalimentare esporta la metà di quello che esporta la Francia e non si capisce il perché una cosa del genere debba succedere se non per una serie di motivazioni che stanno dietro, in una difficoltà del nostro sistema Paese dentro cui c'è la responsabilità delle imprese, la mancanza di politiche adeguate delle istituzioni e della politica. Quindi, c'è un problema del sistema Paese che va messo in moto in maniera tale da creare condizioni per cui le imprese riescano a sviluppare queste attività. C'è una propensione, sicuramente, uno spazio sul quale le imprese in generale, e nello specifico le cooperative, possono misurarsi con questo problema. La CMC è un caso in cui esportiamo lavoro, non prodotti. Esportiamo lavoro, ed è una situazione del tutto particolare. Non ci sono solo esperienze come quella della CMC, ci sono anche altre imprese cooperative che acquistano imprese estere, quindi hanno un piano di sviluppo e di espansione della propria attività attraverso l'acquisizione all'estero di imprese. Ci sono imprese che mantengono il loro cervello produttivo, innovativo - sto pensando alla SACMI di Imola, per



esempio -, un altro fenomeno di un'impresa importante che fa esportazione e realizza, per esempio in India, una fabbrica per la costruzione di presse ma per il mercato indiano, perché costruire in Italia e trasferire in India sarebbe stato antieconomico, non produttivo. Non ha delocalizzato la produzione per il mercato italiano, per il mercato europeo, che è rimasto e rimane oggi, ancora oggi, su Imola e quindi in questa regione. Tutte le innovazioni tecnologiche e tutta la parte alta qualitativa rimane, quindi questo è un altro modo per affrontare una questione che viene declinata genericamente come propensione alle esportazioni, all' internazionalizzazione delle nostre attività ma che trova, a seconda dei settori, a seconda delle dimensioni della storia, delle stesse imprese, declinazioni diverse. Mi preme sottolineare questo aspetto perché oggi, per esempio, abbiamo parlato in un'altra sessione del Meeting di un progetto particolare che si chiama Petroleum, che ha la finalità di valorizzare il patrimonio di bellezza che c'è nel nostro Paese, in termini di storia, di architettura, di archeologia, di bellezze paesaggistiche, di enogastronomia. Su questo progetto, promosso e sviluppato dalla Fondazione Obiettivo Lavoro, si parlava di occupazione giovanile, in modo particolare attraverso le start-up di cooperative di giovani fortemente legate al territorio. Questa sera parliamo della CMC che ha cantieri in India, in Cina, nel Mozambico, in 18 Paesi nel mondo, non in Europa, 44 lingue più una che è il romagnolo. Ha una sua articolazione in ogni situazione, sia che si parli di start-up sia che si parli di CMC, quindi una grande eccellenza con questa propensione verso l'estero. C'è un dato, un tema che va comunque sottolineato e che deve rimanere presente, che lega la piccola cooperativa rispetto alla grandissima esperienza. La piccola cooperativa senza la solidarietà della grande cooperativa non può nascere. Una delle cose che Foschini diceva - la traduco in altri termini - è che la CMC è una cooperativa che produce grandi utili che vengono reinvestiti all'interno delle imprese per creare occupazione e lavoro: una parte di quegli utili vanno a finire in un fondo che si chiama fondo di sviluppo cooperativo. Sono i soldi dei cooperatori ravennati che vengono messi a disposizione della piccola start-up che si crea per gestire il museo dell'agricoltura del Comune di Bagnacavallo. Non è un esempio fatto a caso. C'è un legame forte, c'è un elemento forte di solidarietà che è tipico del movimento cooperativo: il sistema valoriale del nostro mondo è un sistema che ha forti radici sul proprio territorio, forti connessioni col territorio ed è un valore da preservare. Questo non diventa un vincolo nel momento in cui ti poni l'obiettivo di misurarti con il mercato globale. La dimensione dell'impresa è uno degli elementi sul quale la discussione non è mai finita, è in costante, continua ricerca ed evoluzione. Noi, le imprese cooperative, così come le abbiamo conosciute 20 anni fa, le andiamo a vedere oggi a tutti i livelli, in tutti i settori, hanno delle dinamiche, delle dimensioni, comportamenti diversi. La democrazia interna delle cooperative è fortemente condizionata dalla presenza, per esempio, della rete, dell'innovazione tecnologica. Ci sono cooperative che hanno dimensioni nazionali, con una ricchissima vita democratica interna attraverso *Internet*: non c'è più bisogno di fare le riunioni guardandosi *vis à vis*. C'è la possibilità, attraverso le teleconferenze, attraverso *Internet*, attraverso Skype, attraverso l'utilizzo della rete, di avere collegamenti, rapporti, di avere una costante e continua partecipazione del socio alla vita della cooperativa. Questo mette nelle condizioni di affrontare anche esperienze innovative come quella dei mercati esteri e quindi di internazionalizzare le proprie attività, facendo evolvere alcuni principi che per un cooperatore sono sacri: la partecipazione dei soci e la vita democratica della cooperativa; la intergenerazionalità dei patrimoni; l'autonomia della cooperativa rispetto ai fattori esterni; la capacità di reinvestire i propri utili per creare lavoro e sviluppo per la attività; una solidarietà diffusa del movimento cooperativo che consente di utilizzare una parte di quegli utili per sviluppare nuove cooperative in nuovi settori. Ecco. Io credo che questo sia un elemento da sottolineare in un momento dove il tema della internazionalizzazione significa anche recuperare dei ritardi per il movimento cooperativo

ma significa anche una bella sfida, perché significa aggiornare dei valori e dei principi che sono antichi, che rimangono tali ma che vanno interpretati in una logica di attualità e proiettati nel futuro in un mondo dove la tecnologia, l'innovazione, la rete rappresentano delle grandissime opportunità per affrontare il problema in questi termini.

**ROBERTO SEGHETTI:**

Professor Vaciago, chiudiamo con una domanda. Lei come vede un mondo dove il sistema produttivo cooperativo vive con queste caratteristiche nel mondo nuovo di cui si parlava?

**GIACOMO VACIAGO:**

Sicuramente, l'esperienza CMC è unica. Nel mio testo ho scritto che mi ricorda il calabrone, quell'animale che in base a tutte le leggi della fisica non vola. Però vola benissimo da sempre, quindi evidentemente fa eccezione. Il problema vero è che mai come oggi la sfida che abbiamo come Paese poi la decliniamo sulle piccole aziende, sul mondo cooperativo nelle sue varie parti. La sfida che abbiamo è, da un lato, continuare con le nostre virtù di sempre: sappiamo fare bene le cose, basta visitare una qualunque delle nostre chiese, non solo a Ravenna. Ce ne sono di belle anche in tutta Italia e in tutto il mondo. Basta ricordarci cosa è stata per secoli, e tutt'ora è, la fabbrica del Duomo di Milano. E' un cantiere e da lì sono usciti scultori famosi, perché la fabbrica del Duomo una volta era una sorta di scuola permanente di come si impara a fare le cose bene. E poi abbiamo fatto chiese in tutto il mondo. Allora, noi esportiamo saper fare, non è che esportiamo lavoro o idee ma saper fare. E saper fare da sempre è genio che l'educazione ti dà. Non si nasce bravi, si diventa e si resta, continuando a investire sul capitale umano: mai come adesso questa idea dell'imparare a imparare finché campi è diventata decisiva, perché il mondo si muove a velocità incredibili, succedono cose, quotidianamente, che un anno fa non succedevano, anche le cattive notizie. Chi aveva in mente il Banco di Santo Spirito in Portogallo e perché a momenti il mese scorso si stava riaprendo una crisi finanziaria? Io manco sapevo che esistesse il Banco di Santo Spirito e che di nuovo ci fossero problemi irrisolti. L'Ucraina: io la ricordavo per Cernobyl, fu la fine della centrale di Caorso che c'era a Piacenza dove io sono nato. Non sapevo che c'era questa Ucraina, un anno fa, come problema irrisolto. Quindi, la capacità di capire i problemi dell'anno prossimo perché se vuoi crescere devi risolvere i problemi del futuro.

Stiamo ancora discutendo dell'articolo 18, cioè dei problemi del passato. Questo è il dramma Paese, no? Allora, abituare il tuo stock di sapere, gli uomini e le donne - credo che per ora basti dire uomini e donne, in futuro sarà demodé - che fanno il tuo capitale umano a governare un futuro che non sta fermo. Questo è affascinante, preoccupante. Qualcuno ogni tanto chiude e dico: come mai ha chiuso? Era così bravo qualche anno fa. Ma il mondo nel frattempo è cambiato, vuol dire che devi continuamente fare uno sforzo per inglobare nuovi soci, fare crescere una cooperativa globale che necessariamente, prima o poi, dovrà avere soci fuori dall'Italia. Quando arriva il temporale, il volume della pianta rispetto al fusto, per quanto robuste siano le radici, la rende esposta ai venti. Quindi, devi ingrandire anche la pianta, non basta ingrandire. Io non me lo ricordavo, ho letto un po' di cose sul CMC, ma quel rapporto soci-dipendenti è anonimo, vuol dire che è un problema da mettere sul tappeto e ragionarci su. Dopodiché, l'altro discorso, se mai avremo un Paese e un governo: la cooperazione si fa anche con i Paesi. Il che significa che il Ministro degli Esteri deve venire con voi: sono gli uomini che in questo lavorano con

la nuova legge sulla cooperazione dei Paesi, perché non si può cooperare all'insaputa degli altrui governi, sennò che razza di governo è? Fragilissimo. E quindi, questa è un'altra sfida, che non è solo di un'azienda, è la sfida del Paese. Le nostre aziende che io incontro in giro per il mondo mi dicono che vorrebbero avere vicino un governo. Io dico che anche a noi italiani piacerebbe avercelo, un governo, e a maggior ragione offrirlo alle aziende nostre che escono.

**MASSIMO MATTEUCCI:**

Grazie a tutti.