

collega della regione Sicilia ha già evidenziato. In Umbria alcuni centri sono cresciuti grazie alle risorse del Docup (Documento unico di programmazione), che ha visto una maggiore partecipazione da parte delle stesse imprese per le ricadute positive. Sottolineo, comunque, che la potenzialità di questi centri di ricerca è decisamente maggiore.

L'Umbria non ha esperienza di distretti, avendo effettuato la scelta di una programmazione negoziata, di sistemi di sviluppo locale, del contratto d'area. Recentemente è stata posta l'attenzione da parte di alcune forze sociali sul tema dei distretti. Stiamo ancora studiando le esperienze delle altre regioni, pur tenendo bene a mente che è totalmente sbagliato considerare il distretto come il miracolo che consenta di risolvere le situazioni di crisi.

In merito alla competitività del sistema è bene soffermarsi sulla questione della ricerca (mentre è ben presente a tutti, anche se non sollevata in questa sede, la questione energetica), settore in cui vi sono due tipi di problemi: una destinazione di risorse molto bassa e le modalità di utilizzazione di queste, quale tipo di ricerche vengano realizzate. Dobbiamo spendere meglio le nostre risorse; se adattiamo le esigenze della ricerca ad un settore come quello della chimica, che non riguarda soltanto il nostro territorio, è necessario determinare — come più volte detto — una forte strategia nazionale di sviluppo, la quale non può che essere collegata a sistemi, a novità, a centri di ricerca mondiali, con cui condurre insieme politiche di sviluppo.

Per quanto riguarda la promozione dell'internazionalizzazione, intendo rafforzare quanto già sostenuto da alcuni colleghi. Avendo avuto esperienze di promozione e collaborazione ed avendo sottoscritto, ormai da tre anni, con il Ministero delle attività produttive e l'ICE accordi di programma assolutamente positivi, posso affermare che gli strumenti a nostra disposizione all'estero sono assolutamente inadeguati, anche se deve essere effettuata una diversa valutazione a seconda delle zone interessate. Non è possibile che siano

le regioni, all'estero, coloro che coordinano ambasciate, l'ICE, gli istituti per la cultura italiana all'estero ed i vari soggetti presenti. Vi è un dovere istituzionale di portare avanti una riforma estremamente importante, come suffragato dagli stessi dati dell'*export*; per noi si tratta di una delle maggiori priorità.

Le regioni non hanno alcuna intenzione di sostituire strumenti già esistenti, che sia possibile utilizzare per gli aspetti positivi da essi provenienti. Però, dove esistono carenze evidenti, le regioni cercano di supplirvi, anche perché intendono essere uno strumento diretto, costruire un servizio diretto tra le imprese regionali ed il sistema locale all'estero. Non vi è una volontà di protagonismo esasperato, ma di creare risposte insieme alle imprese.

Circa il tema delle multinazionali, nella nostra regione ve ne è una forte presenza; al riguardo, credo che il rapporto tra livelli territoriali, nonché tra Governo e multinazionali debba essere chiarito e, in qualche modo, corretto. Infatti, non è accettabile (ma dirlo è ormai un luogo comune) che continuino ad esservi realtà territoriali — tale è l'esperienza dell'Umbria — nelle quali si viene, si investe e si colgono tutte le opportunità finanziarie e formative messe a disposizione e, poi, si compiono operazioni finanziarie altrove. Dall'esperienza di altri paesi, forse, possiamo cogliere qualche spunto per evitare tali evenienze.

PRESIDENTE. Ringrazio i rappresentanti della Conferenza dei presidenti delle regioni e delle province autonome per il contributo fornito all'indagine conoscitiva. Dichiaro quindi conclusa l'audizione.

Sospendo brevemente la seduta.

La seduta, sospesa alle 17,05, è ripresa alle 17,10.

**Audizione di Gianemilio Osculati,
Office manager di McKinsey.**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sul

sistema industriale italiano, l'audizione del dottor Gianemilio Osculati, *office manager* di McKinsey.

Ringrazio il dottor Osculati, grande esperto del settore, per la sua presenza e gli do senz'altro la parola.

GIANEMILIO OSCULATI, *Office manager di McKinsey*. Desidero anzitutto ringraziare la Commissione e lei, signor presidente, per l'invito rivoltomi.

Anticipo subito che vi illustrerò alcune tesi — spero di riuscire a dimostrarle in modo convincente — sostanzialmente poco complesse.

Stiamo parlando del sistema industriale italiano, del modo in cui facilitarne lo sviluppo, di come, quindi, favorire l'occupazione e la creazione di ricchezza. Per quanto sia banale, va osservato preliminarmente che tutti i paesi del mondo sono nella stessa situazione di difficoltà, trovandosi sotto pressione. Il punto di partenza non è esattamente uno dei più felici; infatti, se consideriamo la misurazione assoluta del nostro punto di partenza, non ci troviamo certo nella posizione di testa. Se, poi, consideriamo la derivata prima e, quindi, i tassi di cambiamento che abbiamo vissuto negli ultimi anni, neanche questi evidenziano una situazione particolarmente felice.

A questo punto, vanno considerate le strade per agevolare un possibile cambiamento. L'ipotesi che vorrei sottoporvi è fondata sulla separazione tra proprietà e occupazione, proprietà e lavoro svolto. Al riguardo, credo sia utile un chiarimento. Parlando del sistema industriale italiano, se vogliamo massimizzare la capacità di produrre ricchezza per la nazione, dobbiamo pensare non necessariamente alle industrie italiane ma al complesso delle attività produttive e dei servizi che hanno luogo in Italia; quindi, massimizzare la quantità di lavoro italiano (perché prestato in Italia) insita nella produzione mondiale e massimizzare la remunerazione media del lavoro italiano.

Se avremo raggiunto questi due obiettivi, vuol dire che avremo creato una situazione di servizi e produttiva, nella

nazione, favorevole per tutti; quindi, non possiamo pensare di favorire le aziende di marca italiana e le società di proprietà italiana; noi dobbiamo favorire il massimo della combinazione tra i fattori produttivi sul territorio italiano, che consumi lavoro italiano — di cui vogliamo un sempre maggiore incremento — con remunerazioni il più possibile alte e crescenti. Quindi, non dobbiamo pensare all'industria italiana ma al combinato delle attività produttive e dei servizi che avvengono in Italia, qualunque sia la proprietà. Si tratta di una considerazione importante; vedremo poi quali sono le strade per riuscire a realizzare tale obiettivo.

La questione del sistema industriale non è solo nostra; cosa succede all'industria locale, cosa alla nazione costituiscono un problema per tutti i paesi, che lo vivono in maniera crescente nel momento in cui l'economia è in flessione. I *trend* sono quelli di sempre, si sono accelerati; la verità è che sono state eliminate le barriere e, quindi, vi è la possibilità di movimentazione dei beni e dei servizi. Le imprese sono diventate vere cittadine del mondo; di conseguenza, l'impresa italiana non necessariamente costruisce le nuove fabbriche in Italia: essa è residente come pensiero in Italia ma agisce in tutto il mondo per massimizzare il proprio risultato economico e delocalizza le industrie in Slovenia o in Slovacchia o fa un *outsourcing* di produzione in Cina, se questo corrisponde ad un migliore rendiconto economico.

Si pone quindi un nascente problema legato al « pensare » in modo globale delle aziende, anche per quanto riguarda la dislocazione della produzione; evidentemente, i consumatori, a causa della maggiore informazione circolante e per tutto quanto è accaduto, sono diventati più esigenti, più colti; disponendo di maggiori informazioni circa i beni ed i servizi disponibili, non accettano necessariamente il prodotto nazionale, cercano i migliori prodotti e servizi disponibili nel mondo al prezzo più ragionevole e li vogliono avere a propria disposizione.

Va inoltre considerato il valore della dimensione perché, in una economia che si globalizza, evidentemente le economie di scala continuano ad esercitare un ruolo importante; i marchi hanno una capacità di assicurazione fondamentale nei confronti del consumatore — penso, ad esempio, a Coca Cola o a Mc Donald's — che sa cosa acquista se compra un prodotto con un determinato *brand* e diminuisce così l'area dei fattori di rischio. Il *brand* di un prodotto ha un'economia di scala sottostante davvero formidabile.

Quindi, le imprese cittadine del mondo e l'abolizione delle barriere, in uno con l'importanza della dimensione, possono creare se non trovano adeguate risposte, problemi che influenzano anche altri paesi. Chiarito che le difficoltà sono avvertite da tutti in quanto nascono con la libertà economica ritorno al punto di partenza. Il nostro punto di partenza — ripeto — non è tra i più felici. Questo lo sappiamo tutti. Un'industria nazionale importante e, quindi, una importante capacità produttiva nazionale presuppongono un mercato locale importante. Infatti, è vero che gli sbocchi di mercato si trovano in tutto il mondo ma sappiamo bene che, per qualsiasi produttore, il mercato locale, mediamente, presenta margini più significativi di qualsiasi mercato di esportazione. Perciò, la presenza di un mercato locale di consumo importante facilita lo sviluppo di una industria nazionale importante. Un mercato locale importante nasce quando c'è una capacità di spesa da parte dei consumatori; inoltre, esso addestra le imprese a produrre bene, quando il gusto dei consumatori è discriminante, cioè quando questi ultimi penalizzano le pecche dei produttori. Le imprese italiane, ad esempio, sono abili nei settori della moda e dei beni di lusso perché il popolo italiano è sensibile a questi aspetti; invece, le imprese tedesche sono più capaci nell'ingegneria motoristica perché il consumatore tedesco non riesce a convivere con le *defaillances* meccaniche di un prodotto.

Per quanto riguarda la situazione di partenza, vi propongo un esempio, a mio avviso significativo, vale a dire il confronto

tra i salari medi orari nel settore automobilistico — espressi in euro o in numero indice — che mostra come noi non partiamo dalla condizione più felice in quanto, in Italia, il salario medio è addirittura più basso che in Spagna. Questi numeri meritano di essere esaminati attentamente perché, almeno a mio avviso, sono piuttosto sorprendenti.

Inoltre, la nostra posizione non è felice perché, in una situazione nella quale le grandi imprese stanno determinando una quota crescente dell'attività economica nel mondo, noi non ne abbiamo molte. Questo è un fatto noto. Inoltre, le grandi imprese italiane, sostanzialmente, sono figlie di monopoli del passato e non di una competizione e della vittoria in una arena competitiva. Non mi dilungo oltre perché credo che tutti sappiamo di che cosa stiamo parlando. Le grandi imprese pesano con crescente importanza sul PIL e, quindi, come presupposto di partenza, la carenza di grandi imprese, che nascano da una sana competizione protrattasi per anni, costituisce un elemento non favorevole.

Vi è un altro elemento importante da considerare nel caso in cui si intendesse « svegliare » il sistema industriale locale, alimentandolo con la domanda e determinandone una importante ripresa. Infatti, non dobbiamo dimenticare che, in corrispondenza di ogni nuova partenza, ci accompagna un tasso di inflazione — questa è la nostra storia — più elevato di quello di altri paesi. Il nostro sistema industriale e di servizi, a parità di tasso di crescita, produce un tasso di inflazione più importante. I dati mostrano il tasso di crescita medio di un decennio e il tasso di inflazione medio nello stesso periodo: comunque li interpretiamo, siamo ai tassi di crescita più bassi e con l'inflazione più alta.

La situazione complessiva degli ultimi anni, seppur leggermente migliorata, in quanto si è ridotto il nostro tasso di inflazione, non è cambiata nella sostanza. Il nostro sistema, a mano a mano che ci si sposta verso una crescita più elevata, produce relativamente più inflazione di

altri paesi. È un sistema ingessato che, con una crescita più elevata, produce calore, che si traduce in inflazione. In una situazione di cambi fissi, non esistendo più lo strumento della svalutazione competitiva, l'inflazione causa, a sua volta, un aumento dei costi dei fattori di produzione e, quindi, una diminuzione della capacità competitiva dei fattori di produzione locali, tipicamente il lavoro che, tra essi, è quello maggiormente localizzato.

Questi sono i punti di partenza misurati in valore assoluto. Si tratta di tutti elementi noti. Tuttavia, alcune cifre rimangono, con la loro chiarezza, prive di una ideologia: sono cifre che parlano da sole. Quando osserviamo il tasso di variazione, non soltanto il valore assoluto, notiamo nuovamente che questo tasso — quindi, la derivata prima — non ci è favorevole. I dati mostrano come siano cambiate le quote di mercato della produzione realizzata entro i nostri confini geografici tra il 1998 e il 2002. La quota delle esportazioni italiane sul mercato mondiale e nell'area euro, comunque la si osservi, è in calo e, quindi, la derivata prima è negativa.

Si potrebbe proseguire con gli esempi ma non credo sarebbe produttivo. La questione è capire quali siano, in questo complesso gomitolo, i « fili di Arianna » da tirare. Provo un certo imbarazzo nel parlarne. Chi capisse quali siano questi fili, troverebbe una risposta dal valore enorme o infinito. Io posso soltanto sottoporvi alcune ipotesi che nascono dalle riflessioni maturate lavorando al fianco di grandi imprese italiane o straniere: non sono in possesso della verità perché, altrimenti, guiderei auto di lusso e mi occuperei d'altro. Purtroppo, non è così. Tuttavia, ritengo di dover sottoporre alcune ipotesi, nelle quali credo sinceramente, che ritengo ragionevoli ed accettabili, anche se sgradite, per persone non prevenute.

La prima consiste nel cessare di pensare alla impresa italiana. Noi dobbiamo pensare all'utilizzazione dei fattori produttivi residenti in Italia, di cui lavoro è il più importante. La proprietà dell'impresa non ci deve interessare. Dobbiamo massimiz-

zare la produzione che si realizza in Italia, con fattori produttivi italiani e a prezzi crescenti. La proprietà non c'entra: dobbiamo pensare soltanto ai posti di lavoro creati. Ho preso ad esempio i posti di lavoro creati da cinque società note a tutti, costitutesi negli Stati Uniti e che, nel tempo, si sono globalizzate. Il totale della forza lavoro della *General Motors*, che tutti concepiamo come un produttore americano, è costituito da 193 mila unità negli Stati Uniti e da ben 157 mila nel resto del mondo. La *General Electric*, impresa a carattere prevalentemente locale che produce, negli Stati Uniti, lampadine e motori per aerei, occupa una forza lavoro pari a 125 mila unità negli Stati Uniti e 94 mila del resto del mondo. *Citigroup*, la banca americana per eccellenza, ha creato nel mondo quasi altrettanti posti di lavoro che negli Stati Uniti. Lo stesso vale anche per la *Ford* o per imprese più nuove, come la *Microsoft*. I dati sono relativi ad un panorama imprenditoriale sia vecchio sia nuovo, sia al settore industriale sia a quello dei servizi.

Se pensiamo a noi stessi, alla più grande impresa nazionale per capitalizzazione, l'ENI, credo che circa il 30 o 40 per cento della proprietà sia straniera: per lo più, si tratta di fondi di investimento dei quali non si sa chi siano i compratori né si sa quali siano gli investitori istituzionali. Perciò, è importante dimenticarsi della proprietà delle imprese e pensare alla nazione e ai suoi cittadini.

Un altro aspetto che desidero sottolineare, per quanto possa creare vasto dissenso, e che sottopongo come proposta, è quello di cercare di spogliarsi delle ideologie: se si deve realmente creare il massimo di occupazione e ricchezza, da distribuire in funzione delle varie politiche di distribuzione, bisogna domandarsi quale sia la maniera migliore di crearla. In tal modo, si arriva a delineare una definizione del ruolo del governo nell'economia leggermente diverso da quello che normalmente si considera. Assumo l'ipotesi di base che lo Stato non intenda occuparsi direttamente della produzione, salvo che per alcuni settori strategici come

quello dell'educazione, della sanità e così via: ci riferiamo, cioè, ad uno Stato che non voglia intervenire direttamente. Se pensiamo a quale dovrebbe e potrebbe essere il ruolo del Governo in relazione alla famiglia, intesa sia come produttore, cioè come forza lavoro (la maniera più consueta di pensare alla famiglia come fattore della produzione), sia come consumatore, l'obiettivo dell'azione pubblica deve essere quello di favorire una produzione mondiale realizzata con l'impiego del massimo di forza lavoro italiana, a retribuzioni crescenti per questa forza lavoro. Infatti, ottenuto questo obiettivo, si è creato il massimo della ricchezza; quando si è ottimizzata questa funzione — il massimo della produzione mondiale prodotta da forza lavoro italiana a remunerazioni crescenti — si sono raggiunti importanti obiettivi.

Invece, considerata la famiglia come consumatrice, il ruolo prevalente del Governo o, comunque, dell'azione pubblica, è quello di mettere a disposizione di queste ultime il meglio della disponibilità mondiale di prodotti e servizi in maniera semplice, senza balzelli, senza dogane. Ad esempio, se devo sottopormi ad un intervento chirurgico di un certo tipo, il cui coefficiente di rischio è molto alto, in un paese veramente ricco, che abbia attraversato diversi stadi di sviluppo, devo poter scegliere, al limite, il miglior *provider* di servizi medici del mondo.

Tutto sommato, la prima mi sembrerebbe poter essere l'equazione da ottimizzare e da proporre come obiettivo, perché ottimizzandola si ottimizza tutto e quindi anche il risultato per il sistema industriale.

Vorrei fare una terza considerazione, avviandomi rapidamente alla conclusione, anche perché mi ero posto l'obiettivo di non tediarmi troppo a lungo. Quando pensiamo a cosa fare per il sistema produttivo, occorre spogliarsi dei falsi miti che si sono costruiti nel corso del tempo, ritenere, ad esempio, che possa esistere una via italiana, che non esiste. Esiste un'economia globale, in cui la produzione si disloca in un paese o nell'altro in funzione di banali problemi di ottimizzazione della

struttura complessiva dei costi. La via italiana esiste dopo aver creato le condizioni per far sì che avvenga il massimo della produzione a costi e a remunerazioni elevate. Si può parlare di una via italiana solo così, perché gli italiani sono « skillati » nel far bene alcune cose, e relativamente meno « skillati » nel farne altre. Quindi, avremo delle aziende che sono poco competitive in alcuni settori e meno in altri.

Abbandoniamo il mito della via italiana allo sviluppo, perché prima della via italiana occorre creare le premesse per un'economia sana! Dimentichiamoci di poter creare ricchezza solo con le piccole imprese, perché le piccole imprese in tutti i paesi del mondo producono solo una piccola parte del prodotto interno lordo, pur essendo una parte dinamica e viva! Esse possono però comparire e scomparire senza creare gravi scompensi nell'economia, ma pensare di andare verso un'occupazione crescente soltanto con le piccole imprese mi sembrerebbe un'utopia.

I distretti sono una cosa bellissima, ma non possiamo pianificarne la crescita. Essi nascono perché l'imprenditorialità li crea e non sono soggetti ad una programmazione dall'alto.

Tornerei velocemente al punto principale. L'obiettivo è quello di massimizzare la quota di lavoro italiano sulla produzione mondiale, evidentemente alla massima retribuzione, perché questo vuol dire ottimizzare la struttura industriale, qualunque ne sia la proprietà. Sostanzialmente l'obiettivo si realizza quando si massimizza sia la quantità di lavoro, migliorando la competitività della nazione, sia la retribuzione media, perché ciò comporta una produzione di valore aggiunto, di intelligenza e di capacità che altri non riescono a copiare.

Per migliorare la competitività della nazione, una volta che abbiamo reso questo paese attrattivo per l'impresa multinazionale lo abbiamo per definizione reso attrattivo per l'impresa locale, che ha maggiore intelligenza e conoscenza dei meccanismi di funzionamento del paese stesso. Dobbiamo quindi rendere il paese competitivo per le aziende multinazionali.

Raggiunto questo obiettivo, le imprese locali avranno un fattore aggiunto di competitività dato dalla maggiore conoscenza del luogo, della logistica, della distribuzione e dei mercati.

Per migliorare la competitività della nazione, non mi sembra che dobbiamo inventare molte cose. Ci sono ogni anno statistiche sulla competitività della nazione come potenziale dislocazione del sito produttivo. Io non credo che noi dovremmo inventarci nuove strade. È un lavoro duro, lungo, impegnativo, su molti fronti, perché siamo un paese poco attraente ai fini della combinazione di fattori che incentivino una produzione.

Non c'è nessuno che abbia la bacchetta magica, perché non esiste. Occorre programmare le cose da fare, e, in maniera un po' pedante, con un sistema di *project management* del controllo piuttosto ferreo, muovere ogni giorno un passo nella giusta direzione.

La ricchezza magica non esiste. Esiste soltanto un lavoro lungo, diffuso, su molti fronti. Non c'è quindi da inseguire l'araba fenice. Le cose sono note. Come le aziende scelgono le loro localizzazioni produttive è un fatto più che noto. Esistono statistiche aggiornate su base annuale relative a cosa pensano le imprese dei vari paesi. Dobbiamo ogni anno porci l'obiettivo di creare le condizioni affinché l'Italia diventi un paese competitivo che attira capitali.

Vorrei ora proporvi una riflessione, richiamando, a titolo di esempio, la produzione di autovetture in Europa. Sicuramente vi viene in mente il primo e il secondo paese produttore europeo, ma qual è il terzo? È l'Inghilterra, che non ha un'industria nazionale delle automobili. A tutti viene in mente la Spagna, perché ha superato l'Italia come produzione, ma è l'Inghilterra il terzo produttore europeo di automobili. Non ha un'industria nazionale, ma ha un substrato di legislazione, di forza lavoro, di *training*, di fiscalità, di amministrazione, di burocrazia, che la rende attraente per gli investimenti, pur non avendo costi del lavoro particolarmente bassi.

Evidentemente il nostro punto di partenza non è felice: gli investimenti non vengono da noi; quindi, come dicevo prima, occorre fare molteplici cose per creare competitività. Occorre un lavoro diffuso, su moltissimi settori e capitoli. I capitoli sono già noti. Su nessun capitolo si fanno grandi conquiste in poco tempo. Occorre un lavoro diuturno, persistente, continuato, che va perseguito con ossessione, ma che porta come risultato alla combinazione dei fattori produttivi in Italia piuttosto che altrove, con la conseguente ricchezza che ne consegue in termini di numero di forza lavoro.

Oltre a questo, occorre avere una remunerazione media elevata, ossia un contenuto dell'attività produttiva sofisticato, tale da potersi permettere una remunerazione elevata. La risposta normale a come faccio ad avere maggiori stipendi o salari è di avere un'impresa più sofisticata, che abbia uno stock di capitale medio per addetto più elevato. Le industrie a maggior contenuto di investimenti dovrebbero produrre una maggiore remunerazione media, se non altro perché gestire una quantità impressionante di un investimento richiede una forza lavoro particolarmente qualificata con uno stipendio medio adeguato.

Vorrei ora proporvi i risultati di un'analisi che, pur non perfetta, ho comunque ritenuto di dover effettuare. In particolare, ho considerato l'incremento del tasso di produttività dal 1997 al 2002. Non esiste una forte correlazione tra la crescita della produttività, il tasso di investimento e la crescita dell'occupazione.

Esiste sicuramente una correlazione nel lungo termine ma nel breve e medio periodo non necessariamente una maggior remunerazione media comporta un aumento degli *stock* di capitali. A dire il vero una remunerazione media più elevata è figlia della flessibilità perché è solo con quest'ultima che è possibile eliminare dei costi dal sistema produttivo; quindi, in presenza di un'azione sociale del sindacato che obbliga a recuperare il salario medio, è necessaria una crescita della produttività. In sostanza, dovendo massimizzare il

salario medio senza creare inflazione, è necessario un forte aumento della produttività.

Ma, a questo punto, dobbiamo chiederci cosa provoca un aumento della produttività. Se la risposta è: gli investimenti, questi vanno massimizzati. Se la risposta, invece, è la flessibilità, perché questa consente un miglioramento continuo, allora si prefigurano importanti implicazioni. La flessibilità è sì un obiettivo ma lo scopo delle forze sociali più importanti — penso al sindacato — è quello di facilitare gli aumenti di produttività trasformandoli, però, immediatamente in aumento del salario medio.

Spero di esser stato chiaro ma è evidente che veniamo da molti anni di strategia di difesa dei posti di lavoro da parte delle forze sindacali che ha però comportato pochi occupati, forte disoccupazione e bassi salari medi. Non è una strategia che può esser portata avanti per molto: in qualsiasi manuale di guerra la strategia di difesa non è sostenibile nel lungo termine.

Le remunerazioni medie più alte, se non si vuole l'inflazione, possono essere ottenute con incrementi di produttività. I grandi generatori di incrementi di produttività non sono gli investimenti « furiosi » ma la flessibilità, cosa che impone di modificare gli obiettivi e le regole del gioco. La mia non è una certezza ma un'ipotesi che vi sottopongo.

Concludo, ribadendo che non si tratta solo di un nostro problema ma anche di altri. Non partiamo da una situazione particolarmente felice: una prima criticità è il nostro tasso di cambiamento è sfavorevole. Ritengo sia possibile intervenire al riguardo ma è importante in ciò accantonare il problema della proprietà delle imprese. È importante comprendere qual è il ruolo dell'azione del Governo sia nei confronti delle famiglie produttrici sia nei confronti di quelle consumatrici. Nei confronti delle famiglie produttrici si dovrebbe massimizzare l'ammontare di produzione che avviene localmente a remunerazione crescente e abbandonare alcuni miti figli del passato.

Se vogliamo massimizzare quantità, produzione e remunerazione media, la via da percorrere non è agire per grossi colpi; si devono declinare tutti i capitoli della competitività del paese nei confronti di un operatore terzo che deve decidere in quale luogo collocare i propri siti. Se ottimizziamo questa azione, *a fortiori* avremo ottimizzato tutte le condizioni di contorno per l'impresa italiana la quale potrà assommarvi il vantaggio di una maggiore conoscenza di tutto ciò che accade. Se vogliamo migliorare il numero di occupati e la remunerazione media, dobbiamo pensare che non necessariamente esiste una forte correlazione tra ammontare di tecnologia, ammontare degli investimenti e remunerazione media.

Un'ipotesi possibile è che la remunerazione media sia figlia degli incrementi di produttività; la teoria economica che abbiamo letto sui libri ci conforta sul fatto che ciò dovrebbe corrispondere al vero: l'unica crescita della remunerazione media in assenza di inflazione è quella figlia della produttività. Se per caso la produttività è in gran parte figlia della flessibilità abbiamo l'obbligo di compiere delle scelte importanti nel breve e lungo termine. Si tratta di scelte a breve e a lungo termine perché interessano ciò che accade alle generazioni attuali e a quelle future.

PRESIDENTE. La ringrazio. Do ora la parola ai colleghi che intendano intervenire.

SERGIO GAMBINI. Vorrei chiedere al nostro ospite se può indicarci quali ritiene siano, in ordine di importanza, i fattori che, tra peso burocratico, costo del lavoro, tassazione, deficit di infrastrutture esterno all'impresa e flessibilità del lavoro, penalizzano maggiormente la possibilità di attrarre investimenti nel nostro paese.

GIANEMILIO OSCULATI, *Office manager di McKinsey*. Onorevole Gambini, mi permetto di aggiungere un altro fattore: l'ideologia!

Non è pensabile che una multinazionale affidi uno stabilimento ad un paese

nel quale vi è ancora dibattito ideologico: qualsiasi cosa vi può accadere. Quando le discussioni sono di tipo ideologico e non pratico, il livello di rischio percepito diventa elevato. Non vorrei addentrarmi nei particolari, ma il punto centrale è proprio l'ideologia: l'opzione possibile è accettare le regole del mercato non coinvolgendole in una discussione ideologica, ma, se una multinazionale percepisce che in una certa realtà è ancora in discussione l'ideologia, nessun livello di redditività la convincerà a compiere investimenti. Quando il livello di rischio è troppo elevato, ad un possibile cambio di Governo può cambiare l'ideologia e questo spiazza il *business plan* e tutte le ipotesi fatte. Per quanto possa apparire mera teoria, il primo fattore penalizzante è dunque il dibattito ideologico che fa aumentare il livello di rischio percepito.

Altro fattore poi è certamente il livello di scolarità, meglio può rendere l'idea l'uso del termine inglese *skill*: se in un determinato luogo sono presenti degli *skill* unici, allora è lì che ci si recherà per compiere degli investimenti. Se gli italiani sanno realizzare delle cose meglio degli altri, questo comporterà un vantaggio competitivo. Penso, ad esempio, alla produzione di elettrodomestici; questa, tutto sommato, rappresenta un'ingegneria di prodotto non troppo complessa ma comporta un'ingegneria di produzione ad alta complessità e ad elevatissimo livello di automazione e che richiede una certa componente di *design*. Ebbene l'Italia è un grande produttore di elettrodomestici; questo è uno dei casi in cui, a parte il caso di Fabriano e di pochi altri, il settore è stata ampiamente acquisito dagli stranieri e la produzione, invece che scendere, è aumentata.

Nell'automazione industriale l'Italia è un paese *leader*: a causa dei problemi derivanti dal *post '68*, in Italia, più che in altri paesi, si è dovuto far ampio ricorso all'automazione industriale, creando le basi per diventare così un luogo in cui poter fare questo tipo di investimenti. Inoltre le dislocazioni produttive non implicano una grande discussione ideologica.

Volendo, quindi, fare una graduatoria dei fattori penalizzati, metterei nell'ordine: ideologia, lo *skill* e poi la flessibilità. È comunque necessario prima di ogni altra cosa rimuovere il fattore di rischio e solo poi si potrà ottimizzare il profitto: le multinazionali non cercano occasioni di profitto se il livello di rischio percepito è alto. Sulla percezione del rischio a mio avviso non sono stati compiuti i passi necessari.

PRESIDENTE. Dovremmo riflettere adeguatamente sul fatto che una volta vi erano le vecchie ideologie mentre oggi è in atto un grande scontro tra il nord ed il sud del mondo, cioè tra gli interessi dell'occidente consolidato e quelli degli altri paesi che — a torto o a ragione, penso a ragione — si sono stancati di stare con la testa sotto i piedi. Si tratta, del resto, dello stesso contrasto — che ha la parvenza di essere un contrasto religioso, mentre è di interessi — in corso con l'Islam ed il terrorismo islamico.

Detto contrasto di interessi ha, di fatto, sostituito il grande scontro ideologico. Di ciò, secondo me, le grandi multinazionali debbono preoccuparsi. Se fossi in loro, andrei a Cancun per dare un contributo positivo affinché il mercato, anziché restringersi, si allarghi.

MASSIMO POLLEDRI. Lei, professore, ha detto — giustamente — che si tratta di convincere le multinazionali a venire in Italia.

Oltre alle multinazionali, oggi, sono i fondi che muovono l'economia. Molte volte, i fondi stessi si muovono anche per motivi politico-ideologici, non solo in base all'interesse. I fondi, però, sono soldi. Il risparmio italiano, probabilmente, è una delle enormi ricchezze che, negli ultimi anni, sta avendo minore redditività: si parla del 36 per 100 in meno.

A mio avviso, una delle possibilità di questo Governo sarebbe quella di riuscire a far sì che il risparmio italiano si orienti verso investimenti in territorio italiano, anziché all'estero. Non si tratta, indubbiamente, di una visione liberista, ma sarebbe

necessario trovare il modo di remunerare detto risparmio. Lei ha qualche idea in proposito?

LUIGI D'AGRÒ. Secondo lei, professore, uno dei fattori da tenere in considerazione è la massimizzazione della produzione in territorio italiano, indipendentemente dalla proprietà.

È in atto, negli Stati Uniti, un dibattito dal quale si evince che ad incrementi forti di produzione e profitti da parte delle multinazionali non corrisponde un aumento d'occupazione, anzi, si riscontra una forte diminuzione della stessa. Ciò ha creato un problema: di fatto, la realtà che lei ha evidenziato — in sostanza abbiamo visto che vi è una forte presenza di multinazionali in territorio straniero, con grande impegno di risorse umane — sta diventando, negli Stati Uniti, un problema di ritorno. In quel paese, infatti, se ne sta discutendo ideologicamente. Ciò non potrebbe diventare — a gioco lungo, o anche nel medio periodo — un pericolo?

ERMINIO ANGELO QUARTIANI. Sarò rapido quanto il collega D'Agrò.

Bernabè, quando terminò la sua esperienza all'ENI e quando studiava ancora da numero due o tre della FIAT, prima di andare ad occuparsi di cinema, a Venezia, sosteneva che il problema (*Commenti*)... Ho portato appositamente questo esempio, in quanto è di un certo rilievo. Si aprì una discussione seria, a livello dirigenziale, economico, industriale, politico ed istituzionale, nel paese. Si discuteva della funzione e del ruolo delle grandi aziende in un paese come l'Italia (ed in Europa) come condizione della competizione internazionale. Noi spesso sosteniamo che cresciamo meno di alcuni paesi emergenti, come la Cina, ma dovremmo partire dai fondamentali e dalle quantità. Sappiamo, infatti, che con una crescita del PIL come quella della Cina essa impiegherebbe cento anni per giungere ai livelli di capacità di produzione di PIL dell'Italia e dell'Europa.

Se la presenza delle grandi industrie è un elemento fondamentale della competizione, è vero che tali grandi industrie sono

un elemento importante per un paese e per un'area territoriale che deve competere anche con altre aree oppure si tratta di uno di quei miti che deve essere abbandonato? È una questione che riguarda sia le aziende private sia i cosiddetti ex-campioni nazionali come l'ENI, cui lei ha fatto riferimento? Possiamo, cioè, fare a meno, in Italia ed in Europa, di un'ENI, o di un'ENI europea, per poter competere in modo soddisfacente nel mondo e dare risposte adeguate?

BRUNO CAZZARO. Si tratta di un argomento molto interessante che, tuttavia, richiederebbe molto più di tempo di quello che abbiamo a disposizione. Le faccio questa domanda: nell'insieme dei fattori di produzione per la competitività vi è la questione della flessibilità (bisogna, poi, intendersi se si tratta di flessibilità in entrata, in uscita o interna). Lei che valutazione dà del livello di flessibilità raggiunto? Ho la sensazione che siano stati compiuti dei passi da gigante in tale direzione e che, mentre siamo ancora molto in ritardo per ciò che riguarda la pubblica amministrazione, su tale terreno abbiamo raggiunto un livello tale che continuando sulla stessa strada non vi sia più un livello di flessibilità finalizzato alla produzione, ma si vada ad un livello di riduzione della medesima.

PRESIDENTE. Do ora la parola al dottor Osculati per la replica.

GIANEMILIO OSCULATI, *Office manager di Mc Kinsey.* Per quanto riguarda la questione dei fondi, il risparmio è indubbiamente una ricchezza dell'Italia, ma i fondi fanno parte della proprietà.

L'obiettivo del Governo dovrebbe essere quello di rendere disponibili i migliori prodotti e servizi. Uno di questi è l'investimento del risparmio. È necessario lasciare liberi gli investitori nella scelta dei mezzi d'investimento. Il denaro, comunque, scappa da tutte le parti. Pensare di poterlo imbrigliare...

PRESIDENTE. Quando, poi, i risparmiatori incappano in qualche esperienza come quella relativa alla vicenda Cirio, scappano ancora più rapidamente...!

GIANEMILIO OSCULATI, *Office manager di Mc Kinsey*. Se le rispondessi di sì, mi autodistruggerei. Avendo fatto l'affermazione secondo cui compito dei governi è di rendere facilmente disponibile ai consumatori il meglio dei beni e dei servizi — fra cui l'investimento dei propri risparmi, che è la garanzia del proprio futuro — mi contraddirei troppo.

Per quanto riguarda gli Stati Uniti ed il dibattito in corso, vorrei ricordare che anche in Inghilterra si discuteva se l'introduzione delle macchine distruggesse l'occupazione. Ogni tanto, nel '700, qualche fabbrica veniva assaltata...!

L'importante non è che un'industria si razionalizzi e perda posti di lavoro, ma il tempo medio di disoccupazione delle persone che hanno perso il lavoro. Se esso è basso, è socialmente accettabile che una ristrutturazione sia condotta. Essa, infatti, crea produttività, la quale, a sua volta, determina la possibilità di aumentare lo stipendio medio; è perciò da osservare il tasso di disoccupazione crescente e la durata media della disoccupazione stessa. Se la durata media della disoccupazione è bassa — ripeto — si tratta di un fatto socialmente accettabile.

Negli Stati Uniti è bassa. Il problema è un altro, cioè una volta che una persona entra in stato di disoccupazione è alto e diventa socialmente inaccettabile. Questo rende la ristrutturazione socialmente difficile da digerire. Ma la durata media della disoccupazione si massimizza o si minimizza con la flessibilità? La mia ipotesi è che la durata media si minimizza con la flessibilità, perché c'è la flessibilità in uscita ma anche quella in entrata. Però qui entriamo nella filosofia e nel dogma, dove io ho la mia verità ma non pretendo di convincervi fino in fondo.

Per quanto riguarda le grandi imprese, in un certo senso noi abbiamo come riferimento l'Inghilterra, dove di imprese loro ce ne sono ben poche però c'è tanta occupazione e la crescita del PIL è alta. Ritengo che le grandi imprese costituiscano la conferma che stiamo facendo le cose bene e sono un elemento di gratificazione.

Non possiamo però pensare di fare politica industriale facendo politica sulle grandi imprese del paese, che devono ottimizzarsi rispondendo a parametri di ottimizzazione globali. Non possiamo imporgli nulla e quindi avere tante grandi imprese nel paese deve essere fonte di gratificazione perché vuol dire che il popolo ha la capacità di crearle. Tutto sommato, partiamo con poche. Magari, nella misura in cui la massa critica è importante per raggiungere condizioni di competitività, favorire la creazione di qualche grossa impresa, qualche grosso polo o aggregazione, può essere un fattore da considerare.

Infine, per quanto riguarda la flessibilità, credo di avere già risposto in parte. La flessibilità permette l'aumento di produttività, nella mia ipotesi, e l'aumento dello stipendio medio, pur creando disoccupazione. Questa però va misurata in termini di disoccupazione totale, quanto ripetutamente la stessa persona è disoccupata e quanto è elevato il rischio medio di esposizione al periodo di disoccupazione per persona. Ritengo che sia molto più importante lavorare su questo piuttosto che cercare di vivere in difesa e non creare la flessibilità, però non ho la pretesa di convincervi. La verità è che con il ciclo economico negativo c'è poca flessibilità in entrata, mentre con il ciclo economico positivo ci si può permettere di fare cose che in altri momenti e non si possono fare. C'è un po' di freno all'acceleratore che nella politica economica e sociale della nazione deve essere previsto.

PRESIDENTE. La ringrazio per la sua presenza, dottor Osculati, e per il contributo importante che ci ha fornito. Dichiaro conclusa l'audizione.

Audizione di Lanfranco Senn, professore ordinario di economia regionale presso l'Università Bocconi di Milano.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sul sistema industriale italiano, l'audizione del

professore Lanfranco Senn, professore ordinario di economia regionale presso l'Università Bocconi di Milano, che conosco fin dai tempi in cui è stato consulente della mia presidenza alla regione Lombardia e che ringrazio per aver accettato il nostro invito. L'audizione del professor Senn si inserisce nel quadro di una serie di audizioni di personalità e di esperti del mondo economico e industriale italiano, che ci stanno fornendo dati utili al fine dell'elaborazione del documento conclusivo. Gli do senz'altro la parola.

LANFRANCO SENN, *Professore ordinario di economia regionale presso l'Università Bocconi di Milano*. Ringrazio la Commissione e il presidente in modo particolare per l'invito che mi è stato rivolto. Io sono un economista regionale, un economista del territorio, e mi occupo di infrastrutture e di sviluppo regionale. È in questa veste che spero di offrire qualche spunto e qualche contributo alla vostra indagine conoscitiva attraverso i risultati delle ricerche che svolgo presso la Bocconi.

Mi scuso per il taglio un po' schematico e accademico che adatterò nella mia esposizione. Proverò ad organizzare il mio intervento sostanzialmente cercando di esporre quelli che ritengo i fronti del problema della competitività del sistema industriale italiano, che, a mio parere, sono quattro: un fronte di competitività dovuto a fattori interni all'impresa (lavoro, capitale, dimensioni, innovazione, eccetera); una serie di fattori di competitività di contesto territoriale, perché sempre meno le imprese competono solo per la loro capacità di produrre e di esportare; una terza area di fattori di competitività che chiamerei « di sistema produttivo »; e infine alcuni elementi di competitività legati ad una dimensione culturale che mi sembra opportuno richiamare.

Parlando di queste quattro grandi categorie di fattori, rischio di fare riferimento ad una molteplicità tale di problemi che sembrerà che io tocchi argomenti non industriali nel senso stretto del termine, non manifatturieri. Il fatto è che sono

sempre più convinto che la politica industriale è una politica di sistema — lo dice del resto il titolo della indagine che avete avviato — per cui fare oggi politica industriale significa sempre meno fare una politica destinata direttamente o esclusivamente alle imprese manifatturiere, ma una politica che riguardi l'intero sistema produttivo e, se uno volesse essere troppo ambizioso, addirittura una politica economica, perché la competitività passa attraverso questa interdipendenza di fattori.

Comincio con il descrivere la prima area di fattori, che riguardano gli aspetti interni e di funzionamento dell'impresa, data la struttura e l'articolazione manifatturiera industriale italiana. Prima ho fatto riferimento a lavoro, capitale, dimensione, scala e ruolo nel mercato di riferimento. Il primo punto che vorrei toccare riguarda il lavoro. La maggior parte delle imprese sa di dover contare sulla risorsa umana in prima battuta e spesso pone il problema del costo del lavoro. Non ritengo che questo sia il problema principale, che è invece cosa il lavoro oggi offre in termini di motivazioni, di competenze e di creatività alla produzione industriale.

Se è vero — come credo sia vero — che più lavoro vuol dire più produzione e quindi più PIL, una prima esigenza che mi sembra fondamentale assumere è quella di riconoscere che dobbiamo espandere la base produttiva di molte zone del paese, creando lavoro attraverso la creazione e la crescita di imprese. Ciò ha un'implicazione evidente sulla formazione del lavoro, anche a livelli molto bassi. Oggi, la domanda di lavoro (vedevo proprio un'indagine sulle prospettive di assunzione da parte delle imprese) è fortemente bipolarizzata tra quella a elevata qualificazione e quella di relativamente bassa o media professionalità. Perché la risorsa lavoro sia produttiva ai fini della competitività delle imprese, è necessario migliorare e aumentare le competenze del *management*, soprattutto per quanto riguarda le piccole imprese, che nascono e crescono non sempre consolidando le competenze di *management* generale, ma che vivono dell'intuizione dei loro fondatori. Esiste poi un problema di

gestione della formazione dovuto alla convinzione culturale che la formazione al lavoro costituisce un costo e non un investimento.

Un altro fattore di competitività interna alle imprese concerne il problema del capitale. Qui è necessario distinguere il tema più ovvio, quello del credito, riguardo al quale credo che sempre di più le imprese abbiano la necessità di veder finanziato il rischio di impresa piuttosto che la gestione corrente. Non è tanto il credito di funzionamento che serve, salvo un'omogeneizzazione tra nord e sud, ma soprattutto quello riguardante il rischio imprenditoriale. Da questo punto di vista, poiché le risorse non sono infinite, credo sia fruttuoso adottare ed estendere le esperienze sui fondi di rotazione, laddove si dà credito al rischio di impresa nelle aree più dinamiche o in quelle dove è più necessario.

Il secondo tema, sotto la voce capitale, riguarda l'innovazione, che ritengo sia una priorità molto forte. Non sempre esiste, da parte della singola impresa, la consapevolezza dell'importanza dell'innovazione e una grande fascia di piccole imprese vivono della loro capacità di innovazione spontanea e istintiva e non sono aiutate su questo.

Legata al tema della ricerca, è essenziale per l'innovazione di prodotto, che è forse la parte più carente del nostro sistema industriale, la concentrazione degli investimenti e delle risorse sull'innovazione, che va fatta valutandone molto bene gli effetti. Credo che per le imprese e per la dinamica del sistema industriale italiano occorra più economia reale e meno economia finanziaria.

Abbiamo un sistema di imprese troppo piccole e ciò che più mi impressiona, per esempio in gran parte del nord, è la sensazione che mediamente la piccola impresa non voglia crescere per problemi di incertezza, di insicurezza fiscale e sindacale. È impressionante la carenza di volontà da parte dei figli degli imprenditori di continuare la gestione dell'azienda familiare. In alcuni distretti di successo del nord est mi dicevano che la demotivazione

dei figli degli imprenditori di continuare l'impresa paterna, magari di successo, deriva dal fatto che desiderano studiare e ad andare magari fuori dall'area in cui sono nati e sono cresciuti, generando così un ciclo di decadenza o difficoltà alla continuità della struttura produttiva. Riguardo alle imprese che non vogliono crescere, credo sia ormai un *leit-motiv* la creazione e la promozione di reti specifiche, il *networking* cronologico, commerciale, di servizi a caratteristiche differenziate, in quanto non ha molto senso promuovere le reti in modo generico.

Se posso fare una battuta finale sul tema delle dimensioni, ritengo che la politica antitrust possa essere ripensata o quanto meno adeguata. Esistono, settore per settore, soglie minimali di efficienza per essere competitivi, con riferimento soprattutto al mercato globale, e non riuscire ad intavolare sistemi di alleanze che possono anche modificare il mercato su certi settori può generare *a priori* un vincolo alla competitività.

Riguardo al ruolo nel mercato di riferimento delle singole imprese, la struttura produttiva molto orizzontale ha fatto perdere la funzione di *leadership* che reputo invece molto importante. Ciò determina naturalmente una caduta di dinamismo alla competitività interna all'impresa.

La seconda grande area di fattori di competitività di cui mi pare soffra il sistema industriale italiano è quello che ho chiamato l'ego al contesto: l'impresa è sempre meno una monade chiusa in se stessa e la vecchia idea dell'impresa che associamo alla fabbrica, cioè al luogo concluso in sé, evidentemente, non esiste più; l'impresa è competitiva perché sa produrre, a costi bassi, prodotti di qualità avanzata e perché ha uno spazio di sostegno relativamente forte. Credo che la tematica infrastrutturale, le politiche territoriali, i servizi e il ruolo della pubblica amministrazione, il tema dell'internazionalizzazione debbono essere ricondotti a questo aspetto della competitività delle imprese italiane.

Quando parlo di dotazione di qualità infrastrutturale vorrei far riferimento al

tema dei trasporti. Credo che non dobbiamo ragionare troppo in termini di dotazione infrastrutturale e della sua omogeneità perché il problema da porsi è quello dell'accessibilità veloce, a costi non punitivi, ai grandi centri dei mercati o agli altri centri decisionali. Da questo punto di vista, la strategia di aeroporti per persone e per merci in grado di connettere molte destinazioni con le diverse realtà territoriali e il tema dell'alta capacità ferroviaria — o, comunque, della rapidità con cui consentire anche alle nostre regioni più periferiche di raggiungere il cuore dell'economia europea — è un punto su cui porre una grande attenzione.

Se guardate la mappa dell'arretratezza dello sviluppo e della competitività europea, vedrete che le regioni di periferia (il Portogallo, la Spagna, l'Italia, la Grecia e i Lander dell'ex-Germania democratica, oggi un po' meno l'Irlanda) sono i luoghi più lontani. Ciò vuol dire che le infrastrutture devono essere viste come condizione di rimozione della distanza e della perifericità per l'acquisto degli *input* e la vendita degli *output*. In questo senso credo che anche il tema delle infrastrutture non debba essere posto prevalentemente come costruzione fisica delle stesse ma come i servizi che si possono avere. In realtà, la domanda di mobilità di persone e merci è per l'attività produttiva e sociale, il che vuol dire che le infrastrutture sono una condizione ma non un fine. Mi pare che le imprese o i settori che riescono ad utilizzare alcune infrastrutture economiche (fiere, borse, mercati) come condizione per inserirsi nel sistema globale stiano guadagnando in competitività.

Vorrei accennare all'importanza delle politiche territoriali, urbanistiche e localizzative perché questo rappresenta la mobilità fisica delle imprese — è una necessità soprattutto per quelle che vorrebbero crescere e che si trovano condizionate — che oggi è impedita da troppe difficoltà amministrative.

Sulla qualità dei servizi vorrei fare un accenno ai trasporti, alle telecomunicazioni, all'informazione e ai servizi per l'internazionalizzazione, specificando che

non è un problema quantitativo ma qualitativo: gli altri sistemi industriali europei che competono con noi hanno servizi per le imprese di livello qualitativamente superiore ai nostri.

Per quanto riguarda il ruolo della pubblica amministrazione, sussiste l'esigenza assoluta di semplificazione amministrativa oltre che normativa. In ricerche in cui si chiede alle imprese quali siano i fattori per la loro competitività, uno dei primi è il richiamo ai tempi di decisione della pubblica amministrazione in risposta alle esigenze delle imprese. Il *time to market* non è solo un problema di paese o di infrastrutture ma è proprio delle imprese, perché la decisione dell'impresa è spesso incompatibile con i tempi amministrativi: quindi, la semplificazione amministrativa e normativa deve mirare in questa direzione.

Credo che questo sia un problema urgente perché tutto il *trend* in essere verso una maggiore liberalizzazione e un maggior dinamismo del sistema industriale italiano richiede un'accelerazione e una semplificazione amministrativa.

L'ultimo tema riguardante i fattori di competitività di contesto è quello dell'internazionalizzazione. Le imprese vivono troppo spesso il problema dell'internazionalizzazione come quello delle esportazioni, mentre dobbiamo intenderlo come l'andare ad investire all'estero (quando riescono a farlo, lo fanno in modo efficace e competitivo). Il tasso di investimenti italiani all'estero, mediamente, è molto più basso di quello di altri sistemi industriali. Credo che, in generale, nelle politiche di commercializzazione sussista un'esigenza di compresenza produttiva ed istituzionale maggiore di quella attuale. La Germania, intesa come sistema paese, accompagna le proprie imprese e le aiuta a far *business* nel mondo, mentre, forse, noi siamo troppo poco lobbisti, nel senso positivo del termine: credo che in questo caso bisogna accompagnare le imprese in modo decisamente più dinamico.

Tra l'altro, la capacità di consentire alle nostre imprese di aggredire maggiormente i mercati fa anche *marketing* territoriale,

perché testimonia la capacità di sistemi produttivi come quelli italiani di essere radicati su un territorio, di acquisire fattori di competitività e di poterli spendere all'estero, con la conseguenza che si viene in Italia perché il quadro è positivo.

Per quanto riguarda i fattori di competitività del sistema produttivo, le imprese chiedono più specializzazione, cioè di essere aiutate ad avere una maggiore selezione e scelta dei settori chiave in cui operare, una maggiore integrazione ed interdipendenza — tra l'altro, tutto ciò ha delle ricadute indirette molto rilevanti —, meno automatismi e più progetti di sviluppo settoriali-territoriali: tutto ciò va nella direzione di una forte integrazione intersettoriale.

La Brianza, il nord-est, le grandi città sono i sistemi territoriali a maggiore competitività e non sono tipicamente luoghi di specializzazione settoriale ma di *cluster*, di metadistretti, di filiere. Un punto che non viene richiamato spesso ma che alcune imprese sottolineano è quello del rilancio dei consumi, in particolare di quelli avanzati. L'economista americano Michael Porter dice che il dinamismo dei sistemi produttivi dipende dal fatto che esiste una domanda che preme — e, quindi, sempre più esigente sia qualitativamente che tecnologicamente — e questa è il motore del cambiamento e dell'innovazione.

Il mercato non c'è in natura ma va costruito: credo che gli elementi fondamentali siano informazione, liberalizzazione — e non prevalentemente privatizzazione —, semplificazione amministrativa, certezza e stabilità, piuttosto che equilibrio. Inoltre, sussistono i fattori di competitività legati ad aspetti culturali.

Quando facciamo interviste alle imprese, corsi di formazione attraverso la *business school* della Bocconi, tornano come elementi ricorrenti alcuni punti che oggi inficiano gran parte della competitività del nostro sistema industriale. Il primo punto è rappresentato dal tema dello sviluppo. L'idea che l'industria prosperi in un sistema di equilibrio piuttosto che in un sistema di crescita instabile prevale tra le imprese. Ciò, pur nella

consapevolezza che noi abbiamo grandi problemi di riequilibrio territoriale e di sviluppo in alcune aree del paese, costituisce un motivo di riflessione su cui dovremmo soffermarci. La cultura dello sviluppo non è una cultura di difesa o di politica congiunturale, ma suggerisce politiche strutturali. Da una parte le associazioni di categoria e dall'altra l'università unita ai sistemi informativi credo che insieme possano aiutare a rilanciare la logica dello sviluppo.

Il secondo fattore rilevato è la carenza in Italia di una cultura della diversità. L'Italia non è un paese omogeneo, ormai abbiamo dei sistemi territoriali molto più differenziati all'interno dei comparti nord, sud e centro che non piuttosto tra nord e sud. Oggi esistono regioni e sistemi produttivi regionali del sud che non hanno nulla da invidiare, in termini di dinamismo, rispetto a quelli settentrionali e ci sono aree di stagnazione di tipo interstiziale o periferico che non hanno nulla da invidiare a quelle del sud. L'idea della diversità è per certi aspetti da valorizzare; in tal senso mi sembra sensato portare avanti la prospettiva federalista o regionalista con un bilanciamento di coordinamento centrale strategico e non amministrativo, in modo tale che esso sia orientato alla valorizzazione della diversità.

Per quanto riguarda la cooperazione, le imprese spesso hanno una cultura della produzione di tipo individuale che non punta assolutamente sulla cooperazione, e si tratta di un fenomeno diffuso particolarmente al sud. La cooperazione andrebbe sviluppata tra imprese e tra pubblico e privato nella logica dell'accompagnamento strategico, il che non vuol dire sostituire o vincolare, ma valorizzare. Occorre liberalizzare piuttosto che privatizzare, poiché altrimenti si sostituisce una logica di mercato ad una logica di proprietà.

Voglio fare presente come da noi non sia diffusa la cultura della premialità, perché perseguiamo la cultura della omogeneità. Faccio parte del nucleo di valutazione del Ministero dell'economia che deve assegnare la riserva di premialità per

i fondi strutturali alle regioni Obiettivo 1. Il fatto di avere messo in moto un meccanismo di questo genere, il sentirsi valutati da parte delle regioni o dei vari ministeri, che devono attivare i progetti di sviluppo e l'attività delle imprese, in questi tre anni ha rappresentato una motivazione aggiuntiva al processo di miglioramento organizzativo e gestionale. La cultura della premialità deve andare in parallelo con la cultura della valutazione. Le imprese si lamentano di ricevere una serie di *input*, anche legislativi e amministrativi, che non sono mai valutati nei loro effetti e risultati. Il fatto che la pubblica amministrazione, ai vari livelli, sviluppi una competenza di valutazione dei punti di forza e dei punti di debolezza rappresenta uno stimolo alla competitività molto forte.

Per ultimo, è diffusa l'idea che, per recuperare la competitività del sistema industriale, si debba pensare a qualche progetto bandiera credibile, ossia non solo dichiarato ma anche realizzato, in cui riconoscere ed utilizzare le capacità delle imprese. Non mi riferisco soltanto a grandi progetti infrastrutturali, ma anche al grande progetto della ricerca, al grande progetto della commercializzazione dei nostri prodotti e, quindi, al progetto dell'internazionalizzazione. È fondamentale il completamento delle politiche. I giapponesi hanno portato avanti una politica industriale decidendo fase dopo fase ciò che volevano realizzare, valutando di volta in volta quali erano i risultati, passando alla fase successiva solo quando la precedente era ormai completata. Ciò vuol dire fornire certezza alle scelte politiche. Chiudo con uno slogan di sintesi: se dovessi indicare quali mi sembrano le politiche prioritarie da seguire nel *mare magnum* di fattori propedeutici alla competitività direi di seguire quattro I: innovazione, internazionalizzazione, infrastrutturazione, integrazione produttiva. In questo modo si fa politica di sistema industriale.

PRESIDENTE. Do ora la parola ai colleghi che desiderano intervenire.

SERGIO GAMBINI. Vorrei alcuni chiarimenti da parte del professor Senn. Capita ormai molto spesso che si denunci la scarsità e l'inadeguatezza delle risorse che il nostro paese dedica al tema dell'innovazione e della ricerca, il più delle volte si rileva il carattere quantitativo, peraltro assai evidente. Dal punto di vista dei percorsi finalizzati all'innovazione si sentirebbe di suggerire indicazioni? Il meccanismo premiale al quale faceva prima riferimento potrebbe essere sfruttato anche per quanto riguarda le scelte di innovazione? Ho ad esempio presente il meccanismo premiale dello SBRI (*small business research initiative*) che gli Stati Uniti applicano alla piccola impresa. Vorrei capire meglio se la correlazione tra dimensione e antitrust è veramente così importante. La consistente presenza di piccole imprese nel nostro paese non potrebbe far perdere rilevanza ad eventuali soglie introdotte dall'antitrust?

LUIGI D'AGRÒ. Vorrei rivolgere al professor Senn una semplice domanda: quando si è parlato di competitività di contesto si è trattato di « mobilità fisica » delle imprese, facendo riferimento alle politiche urbanistiche. Non ho compreso esattamente cosa si voglia intendere con questo richiamo, visto che in alcune aree del paese le politiche urbanistiche delle regioni sono ormai quelle volte a bloccare nuovi insediamenti produttivi.

PRESIDENTE. Do la parola al professor Senn per le risposte.

LANFRANCO SENN, *Professore ordinario di economia regionale presso l'Università Bocconi di Milano*. La politica dell'innovazione va orientata nella direzione di una selezione-valutazione. Le leggi trasversali sono, per certi aspetti, molto pericolose, o meglio, rischiano di disperdere i fondi — che peraltro dovrebbero essere maggiori — piuttosto che concentrarli, non indirizzandoli su alcuni progetti speciali o su quelli verso cui da una parte le forze politiche e dall'altra quelle economiche dovrebbero proiettarsi. I fondi strutturali

sicuramente rappresentano un canale attraverso cui questo può avvenire, ma è indubbio che essi siano abbastanza dispersivi per certi aspetti, quindi sembrerebbero in ogni caso utili meccanismi *ad hoc* di valutazione dei risultati di innovazione e, in questo senso, il riferimento allo SBRI, in precedenza richiamato, pare di particolare rilevanza. Si ricordi che ciò significa comunque individuare dei progetti prioritari di innovazione, in integrazione ed in dialogo con il sistema produttivo.

La questione dell'antitrust, come si è osservato, in realtà non riguarda essenzialmente i settori delle piccole e piccolissime imprese ma quelli le cui imprese hanno dimensioni relativamente maggiori, che consentirebbero competitività a patto di spingere la relativa soglia di aggregazione sicuramente più in alto. L'esempio indicativo è quello del trasporto aereo, o quello dei servizi di carattere informatico e delle telecomunicazioni, dove non si riesce a reggere la competizione internazionale se non si raggiungono certi livelli. Rischiamo in questo senso di autocondizionarci, o autoimpedirci — più di quanto non facciano altri paesi — il raggiungimento di dette soglie di efficienza internazionale. Non penso al *made in Italy*...

PRESIDENTE. Anche perché si tratta di mercati, come nel caso del trasporto aereo, almeno di dimensione continentale.

LANFRANCO SENN, *Professore ordinario di economia regionale presso l'Università Bocconi di Milano.* Assolutamente.

PRESIDENTE. L'antitrust non può operare, in quel caso, su base nazionale.

LANFRANCO SENN, *Professore ordinario di economia regionale presso l'Università Bocconi di Milano.* Quanto alla domanda riguardante la competitività di contesto, se è vero che un'impresa acquista i suoi *input*, produce e poi deve distribuire i suoi *output*, il luogo in cui si localizza per operare è fondamentale. Spesso le piccole imprese rinunciano a crescere per mancanza di aree di espansione locale e

sono ostacolate nella possibile rilocalizzazione in altre zone, perché predisposte o lasciate libere ad un insediamento industriale più produttivo. Quindi, la mobilità delle imprese è oggi appesantita da una relativa rigidità delle politiche urbanistiche che bloccano, ripeto, rilocalizzazioni e sviluppi.

LUIGI D'AGRÒ. È altrettanto vero, mi consenta, però, che una liberalizzazione forte del sistema, in quella veste, ha prodotto effetti devastanti per l'infrastrutturazione, scontrandosi, appunto, con la capacità infrastrutturale di contesto.

LANFRANCO SENN, *Professore ordinario di economia regionale presso l'Università Bocconi di Milano.* Su questo sono abbastanza convinto che, ancora una volta, ciò che importa non è mai la grande decisione estrema o il ribaltamento di una politica avuta precedentemente. Non si tratta di consentire una localizzazione priva di limiti, ma di indirizzarsi in luoghi in cui l'interesse pubblico che interpreta la domanda di efficienza suggerisce di spostarsi perché è possibile farlo.

In questo senso, ad esempio, le politiche urbanistiche o di assetto territoriale di alcune regioni stanno muovendosi in questa direzione di razionalizzazione, non vincolando tutto, ma neppure consentendo un libero spostamento in qualsiasi area del territorio.

PRESIDENTE. Ringraziando il professor Senn per il suo intervento, dichiaro conclusa l'audizione.

Audizione di rappresentanti della Confapi.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sul sistema industriale italiano, l'audizione di rappresentanti della Confapi. Sono presenti il presidente, dottor Roberto Maria Radice, il vicepresidente Danilo Broggi, il segretario generale dottor Naccarelli, il vicedirettore dottor Giovine e il capo ufficio stampa, dottor Perini.