

Non è che gli imprenditori italiani non vadano all'estero. Ci vanno. Così come ci stanno andando anche alcune banche. Il punto è che mancano una strategia e la cultura del muoversi come sistema. Lo raccontano in

Se i capitalisti non riescono a fare sistema

MADE IN ITALY

di Antonio Calabrò

prima persona alcuni tra i più noti leader dell'internazionalizzazione all'italiana, da Pininfarina a Dompé, da Riello a Tronchetti Provera, da Pesenti a Confalonieri...

E la nave va. Ansimando. Ma va. La nave europea, naturalmente. Si scontrano contrastanti tendenze, chiusure economiche nazionalistiche e operazioni finanziarie su mercati aperti. Si contrappongono vecchie politiche di confine e strategie economiche e finanziarie di ampio respiro. E il quadro che ne emerge segnala profonde contraddizioni. Con una linea di fondo che comunque s'intravede: nonostante limiti e chiusure, l'Europa come grande mercato delle imprese, dei capitali e del lavoro non è un'astrazione, una velleità, un sogno bello e impossibile, ma una realtà. La riforma del "Patto di Stabilità e Sviluppo", è vero, attenua i rigori dei parametri uguali per tutti in nome di una flessibilità politica dei singoli Paesi (grave compromissione della visione "europea" dell'economia e dello sviluppo). E riprendono vigore le spinte degli interessi degli Stati-nazione (la Francia e la Germania esercitano pressioni e studiano misure per scoraggiare la delocalizzazione delle imprese, in Italia c'è addirittura chi, in ambienti di governo, pensa a dazi e barriere protezionistiche). Eppure, chi conosce bene il mondo delle imprese industriali, finanziarie e commerciali, sa che i confini nazionali si rivelano anacronistici e che l'unica strada di sviluppo possibile è quella della



crescita, dell'internazionalizzazione, dell'affermazione su nuovi mercati. Sul grande mercato europeo, innanzitutto: si preparano e si lanciano Offerte pubbliche d'acquisto e di scambio (per banche e società commerciali), si studiano acquisizioni, si investe in nuovi stabilimenti, soprattutto nella promettente area dell'Europa centrale e orientale. Per quel che riguarda l'Italia, il problema è sia quello della scarsa attrattività per gli investimenti esteri sia quello della carente internazionalizzazione delle nostre imprese: dimensioni allarmanti della crisi di competitività del sistema-Paese nel suo complesso.

Eccolo, appunto, il tema chiave. All'estero, ci si va ognuno per i fatti propri: gli imprenditori con i loro prodotti, le banche, i funzionari dell'Ice, le missioni commerciali dei ministeri, delle Camere di commercio o delle Regioni. E mai nessuno che pensi a fare sistema, a muoversi secondo una strategia complessiva, come tutti gli altri grandi Paesi europei. Sostiene Andrea Pininfarina, ammi-

nistratore delegato del gruppo di famiglia e vicepresidente di Confindustria: "Gli imprenditori, a fare da soli, sono abituati da sempre. E continueranno. In condizioni, però, di svantaggio rispetto ai loro concorrenti. Sarebbe necessaria una svolta, per "fare sistema", appunto, e muoversi in sinergia con la diplomazia e la finanza. Gli impegni politici, in questa direzione, non mancano. Qualche miglioramento c'è stato. Ma i fatti concreti sono ancora lontani da una vera strategia del sostegno all'internazionalizzazione". Gli imprenditori, comunque, si muovono:

"Siamo presenti", insiste Pininfarina, "in settori tradizionali, esposti appunto alla competizione sui costi e con una tendenza di crescita moderata. Ma è la conseguenza d'una caratteristica di fondo dell'industria italiana. Si delocalizza quel che si è, si spostano all'estero lavorazioni che non è più conveniente fare in Italia, ma senza innovare. Anche da questo punto di vista serve una svolta. Non si tratta di delocalizzare in condizioni migliori, ma di cambiare radicalmente il tipo di prodotto-servizio che l'industria italiana è in grado di offrire, puntando sulla ricerca, l'innovazione, le lavorazioni e le attività a maggior valore aggiunto". Un esempio concreto arriva appunto dalla Pininfarina: "Siamo presenti in Marocco, ma non per un'attività di produzione a basso costo, quanto per mettere a punto i processi di ingegnerizzazione dei nostri prodotti, lavorando con un gruppo di giovani ingegneri marocchini che hanno un'ottima preparazione di base d'impronta francese e che abbiamo addestrato secondo le nostre esigenze. Un'equipe efficientissima, con costi competitivi e alto valore sul prodotto-servizio, appunto. È la qualità della delocalizzazione che conta. E che può fare da leva di sviluppo per tutta l'impresa". Fabbriche di tipo nuovo, dunque. Con attenzione particolare per il "made in Italy" di alta creatività e qualità, per la meccanica d'avanguardia, le biotecnologie, l'*high-tech*, ecc. "Il modello vincente", spiega Pininfarina, "è quello di vendere prodotto-servizio, gestendo qui in Italia e dall'Italia tutte le leve strategiche

Il mondo imprenditoriale italiano è presente all'estero, ma senza una strategia unitaria. Non esiste, come in tutti gli altri grandi Paesi europei, una capacità di fare sistema (nella foto, Luca Cordero di Montezemolo, presidente Confindustria).



fondamentali: ricerca applicata, design, ingegnerizzazione, marketing, logistica, ecc. Cresce e si afferma chi governa meglio una catena del valore in cui si delocalizzano dei pezzi, ma si controlla e si guida il flusso complessivo. Delocalizzare tutta la produzione è un errore. Perché l'innovazione e la qualità hanno strettissimi rapporti con il processo produttivo. E dunque vanno pensate, progettate e costruite nuove fabbriche in cui ingegneri, tecnici esperti di processi produttivi a controllo digitale, ricercatori, uomini del marketing e creativi dell'immagine e della comunicazione lavorino uno accanto all'altro, insieme. Noi, in Pininfarina, abbiamo fatto qualcosa di simile nel nostro nuovo Centro di Engineering a Cambiano, alle porte di Torino". C'è fabbrica e fabbrica. Prodotto e prodotto. "Non c'è un'unica ricetta buona per tutti i settori industriali", aggiunge Pininfarina, "ma tutta l'impresa italiana deve abituarsi a convivere con la complessità. E usare nuove catene del valore adatte all'economia della conoscenza". Vendere l'ingegnerizzazione e cioè tutto ciò che sta tra la creatività e l'affermazione del prodotto sul mercato. Noi Pininfarina, per esempio, siamo presenti in Cina, ma con questa logica di aggregazione di servizi e produzione con alto valore aggiunto, dal design all'ingegnerizzazione al prodotto. Se vendi solo prodotti, invece, hai perso: ci sarà sempre qualcuno che, nel Far East, li farà a minor costo e meglio di te".

Analoghi i giudizi di altri due imprenditori innovativi, come Sergio Dompé, industriale farmaceutico nel settore delle biotecnologie ed ex presidente di Assobiotech e Alessandro Riello, amministratore delegato della Aermec e presidente dell'Associazione Industriali di Verona. Sostiene Dompé: "Molte delle nostre imprese, le piccole e medie industrie del Nord Est, per esempio, per reggere una competizione sempre più dura, decentrano stabilimenti produttivi nei Paesi europei a più basso costo del lavoro: da Treviso a Timisoara. Abbattere i costi di produzione, infatti, è necessario. Ma il futuro della nostra capacità competitiva non sta tanto nei costi, quanto nell'innovazione. Nelle nuove idee. È indispensabile investire in settori nuovi. Fare della stessa ricerca un business. E avere il coraggio di andare a comprare competenze e imprese e a fare *joint venture* sui mercati in cui l'innovazione è di casa".

Non esiste un'unica ricetta valida per tutti i settori industriali, ma tutta l'impresa italiana deve abituarsi a convivere con la complessità. E usare nuove catene del valore adatte all'economia della conoscenza

I settori nuovi sono, per esempio, le biotecnologie. Per gli Usa, un settore d'avanguardia. In Europa, un business in crescita: Sophia Antipolis, sulla Costa Azzurra, è una delle tante riprove di come, nell'arco di poco più di un decennio, si possano fare crescere imprese d'eccellenza insistendo su università, centri di ricerca pubblici e privati, e industria d'avanguardia. E in Italia? "Nel corso del tempo", spiega Dompé, "sono cresciute buone imprese, specializzate, competitive anche a livello internazionale. Una carta importante per tutto il sistema Italia, per la nostra industria del futuro. A patto di avere un solido rapporto tra ricerca pubblica e privata, una politica dei brevetti coerente con la legislazione europea, un ambiente favorevole che ci permetta di superare i gap nei confronti dei Paesi più avanzati. L'importante è non fermarsi. Perché gli ostacoli alla ricerca e all'innovazione, ancora forti in Italia, rischiano di essere un forte freno alla competitività del sistema Paese. Già noi italiani, nutriti di cultura classica, abbiamo un rapporto difficile con la scienza, con le tecnologie, con la cultura dell'impresa d'avanguardia. Guai a fare crescere nuovi atteggiamenti antiscientifici e antitecnologici". Secondo Riello: "le imprese italiane reggono bene la competizione, anche



_"Non c'è ancora neanche a livello politico una vera strategia di sostegno all'internazionalizzazione delle aziende", nota il vicepresidente confindustria e amministratore delegato del gruppo di famiglia Andrea Pininfarina

nei confronti delle solidissime imprese tedesche. E non si stanno affatto adagiando – almeno per quel che mi dice la mia esperienza – sul vantaggio dei costi del lavoro ridotti. L'Est è un grande mercato per la produzione e il consumo. E può rappresentare per le aziende italiane il territorio d'espansione che compensi, pur se in parte, il declino della domanda di Francia e Germania".

Per l'Europa resta aperto un problema, quello del basso livello di crescita, in Italia è ancora più lenta e difficile che nel resto dell'area dell'euro. Bisogna insistere su efficienza, innovazione, ricerca, formazione, trasferimenti tecnologici, competitività complessiva del sistema-Paese e chiedere scelte politiche e imprenditoriali coraggiose e lungimiranti, in nome della competitività. Marco Tronchetti Provera, presidente di Telecom Italia e vicepresidente di Confindustria sostiene: "Sono convinto che il modello europeo resti valido e vitale, a condizioni di non perdere di vista la

competizione globale che impone elevati standard di produttività ed efficienza del sistema. Gli Stati Uniti svolgono un ruolo fondamentale di 'locomotiva' della ripresa internazionale, grazie ai maggiori elementi di flessibilità della loro economia. Sono più veloci a cogliere le opportunità di rilancio. L'Europa, invece, dovrebbe fare una riflessione profonda sulla sua competitività. Occorrono ancora riforme strutturali per rilanciare la produttività. Ma soprattutto, ci vorrebbe una leadership politica adeguata che sostenga le imprese europee nella competizione globale e sia di supporto agli imprenditori e al mercato". Una leadership europea è indispensabile anche per reggere la concorrenza che viene da grandi Paesi in impetuosa crescita, tanto da diventare protagonisti della scena politica ed economica internazionale, come la Cina e l'India. "L'Europa", afferma Tronchetti Provera, "deve dotarsi, come hanno già fatto gli Usa, di piattaforme tecnologiche comuni in settori strategici dove è ancora possibile inserirsi in modo competitivo. E all'interno di questi, deve focalizzarsi sui business dove ha maggiori probabilità di successo e darsi regole omogenee per affrontare la concorrenza dei Paesi emergenti. Talvolta ci si blocca su interessi particolaristi-

ci, su norme burocratiche che favoriscono questa o quella nazione, e non si guarda invece alle grandi opportunità che abbiamo, appunto, come Europa. Disponiamo di un mercato interno europeo con una forte capacità di spesa. Quindi ci sono tecnologie che possono essere sviluppate e poi esportate con successo". Della Cina si teme la disinvoltura negli affari, l'attitudine al plagio dei nostri prodotti, la spregiudicatezza commerciale. E si sottovaluta lo sforzo per investire sulla formazione, l'innovazione e la ricerca.

Pechino concorrente anche nel mondo *high-tech*, nelle produzioni ad alto valore aggiunto?

"L'economia cinese", spiega Tronchetti Provera, "è in forte crescita, e ciò rappresenta per le aziende del mondo occidentale una sfida e un'opportunità. Per entrare sui mercati della Cina bisogna essere molto competitivi, e non è facile. Sul versante opposto, quello dei mercati europei, bisogna accettare la concorrenza della Cina. A pieno titolo, ma nell'assoluto rispetto delle regole. C'è una normativa generale sul *dumping* che va rispettata, e la possibilità giuridica d'intervento tocca al WTO. Non sono i singoli Paesi, comunque, a poter prendere simili iniziative, ma occorre almeno una concertazione a livello europeo. Che i cinesi siano in grado di apprendere con grande rapidità, lo si è sempre saputo. La Pirelli ha fabbriche in Cina da dieci anni, e recentemente abbiamo anche annunciato un piano di investimenti da 150 milioni di euro nel 2005-2007 per la costruzione di tre stabilimenti per la produzione di pneumatici nella provincia dello Henan. È un Paese estremamente dinamico, con grandi capacità di innovazione. Ma l'Europa in molte aree è più avanti, e può ancora svolgere un ruolo decisivo nello sviluppo economico del continente asiatico". C'è chi sostiene: per l'industria manifatturiera in Italia c'è sempre meno spazio e bisogna dunque puntare tutto sui servizi, la valorizzazione dei beni culturali, l'industria del turismo. E c'è chi, invece, teme la deindustrializzazione e ribatte: delocalizzare le fabbriche significa forse mantenere livelli elevati di ricchezza, ma anche perdere potere, capacità innovativa, ruolo internazionale. "Quello della deindustrializzazione", secondo Tronchetti Provera, "è un falso problema. Il dilemma non è tra industria o servizi. Ogni settore merceologico ha le sue segmentazio-

L'Est rappresenta
un grande mercato
per la produzione
e il consumo.
E può costituire per le
aziende italiane
il territorio d'espansione
che compensi, pur se in
parte, il declino di
domanda di
Francia e Germania

ni. La vera questione è quella della competizione tra Paesi e aree geo-economiche.

Un'area con un più elevato costo del lavoro e con maggiori garanzie sociali, come quella europea – inclusa l'Italia – deve focalizzare il più possibile la propria attività sulla creazione di valore aggiunto, puntando molto sulla ricerca e sull'innovazione per mantenersi competitiva. L'obiettivo dell'Italia deve essere quello di avere un numero sempre crescente di occupati in attività ad alto valore aggiunto e alti margini, con un tasso di innovazione elevato e un forte potenziale di sviluppo. E ciò vale per tutti i settori dell'industria, così come per i servizi".

La partita dello sviluppo e della competitività in chiave europea si gioca, appunto, anche sul terreno dei servizi. E della finanza. Temi cari ad Alessandro Profumo, amministratore delegato di UniCredit. Preoccupato innanzitutto dal rischio di marginalità delle nostre imprese che, se restano piccole, si chiudono in difesa sul mercato nazionale e non investono sull'internazionalizzazione e sull'innovazione: "Tutti insieme, politici, imprese, sindacati, banche, strutture di servizio", sostiene, "dobbiamo far fare al sistema industriale un salto di dimensioni e di qualità per fronteggiare le nuove sfide della competizione



_Alessandro Riello, amministratore delegato della Aermec e presidente dell'Associazione Industriali di Verona sottolinea che le imprese italiane possono reggere bene la competizione, anche quella delle solidissime aziende tedesche

internazionale. Ma la mia visione non è così pessimistica. Per esempio, parlando delle nostre aziende all'Est, io vedo che la fase in cui si delocalizzava per tagliare costi è in via di esaurimento. Oggi si va all'estero per acquisire nuovi mercati e per fare qualità su quei mercati, trasferendovi cioè le nostre *best practice* e perfino il nostro modello di relazioni industriali. In Romania, dove abbiamo acquisito una delle nostre ultime banche (UniCredit è presente con proprie banche in Polonia, Cechia, Slovacchia, Romania, Croazia, Bulgaria e con una *joint venture* in Turchia, ndr), gli imprenditori italiani si sono dati codici di comportamento con cui si impegnano a gestire allo stesso modo i rapporti fra i propri dipendenti in Italia e all'estero". L'Europa del centro e dell'est è dunque davvero la nuova frontiera? E le banche come possono sostenere l'espansione in quell'area? "Stiamo parlando di Paesi che si sentono europei, che hanno chiesto di entrare in

Europa e che per questo obiettivo sono disposti a fare quanto necessario in termini di rigore economico. Perciò meritano fiducia. Gli imprenditori italiani hanno capito per primi che si tratta di mercati molto interessanti, con tassi di crescita decisamente superiori a quelli dell'Occidente 'maturo', e si sono comportati di conseguenza. Le banche possono certamente fare molto su questo piano. Specie se in loco hanno una presenza non di facciata ma reale. Il nostro Gruppo, per esempio, non si limita a prestare assistenza attraverso le proprie banche locali, ha anche costituito in ciascun Paese un *desk* a cui gli imprenditori possono rivolgersi per essere affiancati in qualsiasi fase della loro attività, dal progetto alla vendita. E posso dire che sono già più di 2000 le aziende che hanno concluso operazioni tramite i nostri desk della Divisione New Europe". Pensare all'Europa come un grande mercato aperto vuol dire anche ragionare del rapporto tra Europa e Usa e cercare di evitare che si allarghi il divario tra interessi, culture, strategie. Secondo Profumo: "Bisogna dare all'Europa maggiore slancio e flessibilità. Ma mi chiedo se i fan del liberismo americano non siano in realtà tifosi di una visione politica di parte anche all'interno degli Usa.



Il modello europeo
rimane valido e vitale,
a condizione di
non perdere di vista la
competizione globale
che impone elevati
standard di produttività
ed efficienza
del sistema

Qualche anno fa sembrava che il modello di relazioni economiche e sociali del Giappone potesse essere la panacea di tutti i guai. S'è visto che non è così. Personalmente ritengo sia ancora presto per dire quale ruolo l'Europa potrà giocare sul piano internazionale. Non dimentichiamoci che l'euro è diventato una realtà soltanto pochissimi anni fa. Usa ed Europa hanno radici storiche, politiche e sociali molto diverse: il problema non è di stabilire se sia meglio un modello o l'altro, ma di capire che cosa può giovare allo sviluppo di entrambi nella nuova dimensione della globalizzazione.

La Pirelli (nella foto Marco Tronchetti Provera, presidente Telecom Italia e vicepresidente di Confindustria), ha fabbriche in Cina, mercato in forte crescita, da dieci anni e ha annunciato un ulteriore piano di investimenti per la costruzione di altri tre stabilimenti

PARLANO I LEADER DEL "BEST IN ITALY"

La crisi della Fiat, la scomparsa di Gianni e Umberto Agnelli, il ruolo centrale delle banche, i nuovi equilibri all'interno del "salotto buono" della finanza e del potere hanno trasformato profondamente l'economia italiana, che deve confrontarsi con i partner internazionali, con l'egemonia americana e l'ascesa prepotente dell'Asia. In Intervista ai capitalisti, edito da Rizzoli, Antonio Calabrò racconta questa realtà facendo parlare direttamente venti protagonisti dell'economia italiana: grandi imprenditori, eredi di dinastie industriali, banchieri e manager di prestigio. Le interviste sono state pubblicate dal marzo 2003 al dicembre 2004 sul mensile Capital. Adesso, aggiornate e riscritte per tenere conto dell'evoluzione dei tempi, danno corpo a un libro che non si limita a fotografare lo stato di salute dell'economia italiana, ma prova a trarre indicazioni utili al percorso di crescita. Senza pessimismi pregiudiziali e però anche senza illusioni, questo libro mette in luce le debolezze di un sistema in crisi di competitività e suggerisce le riforme su cui insistere.