



LE PROPOSTE DELLE IMPRESE PER IL CAMBIAMENTO



INTEGRARE LA LOGISTICA

di GIAN MARIA GROS PIETRO

Presidente Federtrasporto



Siamo qui per parlare di servizi avanzati e di innovazione. Federtrasporto crede fermamente nell'innovazione, in particolare nel campo dei servizi di trasporto e della logistica. Ci crediamo perché siamo coscienti che solo innovando potremo migliorare l'efficienza del sistema logistico nazionale: un'efficienza che oggi si stima del 20% al di sotto di quella degli altri Paesi europei, e che pertanto costituisce una penalizzazione per la competitività del sistema Italia. Ci crediamo perché sappiamo che le

infrastrutture logistiche non possono essere dilatare in modo illimitato, specialmente in un Paese con un territorio di pregio come quello italiano; occorre quindi rivolgersi all'innovazione per poter incrementare l'offerta di logistica senza espandere in proporzione l'impatto ambientale. Ci crediamo soprattutto perché siamo convinti che la logica di impresa, per sua natura portata ad innovare, sia la risposta giusta alle esigenze del sistema italiano della logistica e dei trasporti.

L'innovazione è la risposta migliore che le imprese virtuose danno alle aspettative sociali nei loro confronti. Le componenti della società, gli *stakeholders*, hanno nei confronti delle imprese numerose aspettative, non facili da conciliare. Da un lato, gli *stakeholders* che si presentano come portatori di fattori di produzione chiedono che l'impresa sia in grado di remunerarli ad un prezzo superiore a quello minimo di mercato. Ciò accade in primo luogo per il

fattore lavoro: si chiede all'impresa di remunerarlo meglio di quello che sarebbe il suo valore minimo sul mercato, di offrirgli contenuti qualitativi migliori, di favorirne l'arricchimento professionale, di tutelarne la continuità nel tempo. Ma anche gli altri fattori produttivi hanno richieste analoghe: il capitale ricerca rendimenti superiori ai minimi di mercato, persino il territorio reclama dalle imprese considerazione particolare e attenzioni e interventi. Dal lato opposto, quella particolare e importantissima categoria di *stakeholders* che sono i clienti si aspetta che l'impresa fornisca i suoi prodotti in modo concorrenziale, al minimo costo tecnicamente possibile e che livelli i suoi prezzi a tale costo, eliminando sen-

za indugio i processi inefficienti e i relativi fattori produttivi. Come può l'impresa soddisfare domande così divergenti, anche se socialmente fondate?

La risposta è una sola: l'innovazione. Le soluzioni innovative creano nuovo valore per i clienti, al di là dei costi di mercato richiesti per la loro produzione. Rimane così un margine, che può essere distribuito ai fattori della produzione, ma per un tempo breve, sino a che l'imitazione e la concorrenza non lo azzerano. Prima che si arrivi a quel punto l'impresa virtuosa deve aver messo a punto innovazioni ulteriori, che le consentano di soddisfare al contempo clienti e collaboratori, continuando a generare benessere per la collettività.

Nel campo dei trasporti e della logistica l'innovazione è presente in tutte le modalità e in tutti i componenti. Lo è in primo luogo nelle infrastrutture, che sono quelle che assorbono la maggiore dotazione di capitale. Nuove tecnologie per la progettazione e la co-



struzione delle infrastrutture consentono di contenerne il costo rispetto alle prestazioni, migliorandone anche l'impatto ambientale.

Lo è nei vettori, siano essi su acqua, in aria, su ferro o su gomma. L'aumento della efficienza energetica e la riduzione dell'impatto ambientale sono gli indirizzi prevalenti in questo campo.

Ma il ruolo maggiore dell'innovazione lo riscontriamo nell'interazione sistemica tra infrastrutture e vettori, e soprattutto nell'integrazione fra operatori differenti e fra diverse modalità di trasporto. Il bisogno logistico si definisce in termini di spazio e di tempo: traslare da un luogo a un altro, da un istante a un altro una persona o una merce. Per farlo con il più alto grado di servizio e con il minimo impiego di risorse di solito occorre fare intervenire numerosi operatori, con differenti tecnologie. Dai gestori delle reti, ai vettori, agli spedizionieri, ai distributori, più i fornitori dei servizi necessari alla loro interazione. Dal punto di partenza a quello di arrivo quasi sempre devono intervenire modalità diverse, da quelle capillari adatte al primo e all'ultimo miglio, a quelle ad alta efficienza, tipicamente adatte ai percorsi lunghi per masse da trasportare accorpate.

Chiunque abbia fatto un viaggio in aereo ha dovuto sperimentare quanta parte del costo totale del viaggio, includente il valore del suo tempo, viene dissipato dal cattivo funzionamento delle interazioni: i tempi e i costi da sostenere per arrivare all'aeroporto, per le operazioni di imbarco e sbarco, le perdite legate al congestionamento o alla cattiva gestione delle rotte, quelle legate ai malfunzionamenti interni degli aeroporti, come la distribuzione dei bagagli o il collegamento tra moli e aeromobili, l'attesa per un mezzo di collegamento tra l'aeroporto di arrivo e la destinazione finale. Eppure un viaggio in aereo è un'operazione infinitamente più semplice del sistema logistico che deve far sì che una merce, per esempio una piastrella, partita a vagoni dallo stabilimento, arrivi a destinazione presso il singolo installatore, dopo aver subito frazionamenti del carico e immagazzinamenti che hanno consentito di contenerne il costo di trasporto per unità di peso, ma che debbono rispettare parametri di qualità del servizio.



L'integrazione dei servizi logistici è quindi la frontiera che promette maggiori guadagni di efficienza nel nostro settore di attività. È un campo tipico di esplicazione dell'innovazione e per questo sono convinto che sia anche un campo nel quale sia conveniente dare il massimo spazio alle imprese private, nel quadro di una politica generale dei trasporti che va definita a un livello che spesso deve essere superiore a quello nazionale.

Affidare alle imprese private il compito di innovare significa affidarsi alla loro maggiore snellezza e rapidità, ma anche lasciare al mercato il più classico dei suoi compiti: rimediare agli errori dei singoli, attraverso il successo di coloro che invece hanno effettuato scelte più efficaci. Non c'è come la concorrenza per arrivare presto a far emergere le soluzioni migliori e per far sì che tutti le adottino; il rischio di affidare alla mano pubblica, cioè ai pubblici poteri, attività che potrebbero svolgere i privati, è quello di veder perpetuare per decenni gli stessi errori, senza che nessuno possa intervenire. Alitalia insegna.

La mano pubblica, invece, resta indispensabile per definire gli indirizzi programmatici verso i quali far convergere le energie del mercato. Secondo il principio della sussidiarietà: gli enti pubblici prov-

vedano a tutto ciò che il mercato non è in grado di fornire e non sprechino risorse per produrre ciò che i privati potrebbero offrire a costi senz'altro inferiori.

AIUTARE LE IMPRESE A DIVENTARE GRANDI

di **RAFFAELE MORESE**

Presidente Confservizi



Abbiamo creato delle aziende "normali" in un sistema dove regolamenti e norme non solo sono sovrabbondanti, ma anche mutevoli nel tempo e quindi mai stabili. Se posso dirlo con una battuta: quindici anni fa se queste aziende avessero dovuto stilare un bilancio sociale, avrebbero messo onestamente al primo posto nell'indicazione degli obiettivi sociali l'oc-

cupazione. Sono state aziende che hanno assicurato la pace sociale nel territorio.

Oggi i bilanci sociali di queste aziende mettono al primo posto il cliente, ed è un cambiamento epocale nel modo di affrontare i problemi perché, anche se in regime di monopolio, la spinta che è stata data all'innovazione ha prodotto un impegno da parte di queste imprese tale da mettere la qualità del prodotto sempre più al primo posto. Mentre non tutti si sono comportati in maniera, come dire, lodevole, la linea di tendenza è stata fondamentalmente quella di diventare imprese.

Il punto centrale è l'impresa e fare imprese che siano competitive. Ma, come è stato detto in alcuni interventi, anche per i settori che rappresenta Confservizi il nanismo è la palla al piede. Qualche volta mi trovo a discutere di quei sistemi regolatori fondamentalmente disinteressati al tema della crescita dell'impresa. Sistemi regolatori che tendono solamente a salvare l'anima e dove tutto è concentrato sulla sola gara.

Da quando mi occupo di queste cose, trovo che la gara è un grande strumento di incentivazione. Io sono Presidente di una azienda di trasporto pubblico locale, la più grande d'Italia. Ha un contratto in hou-



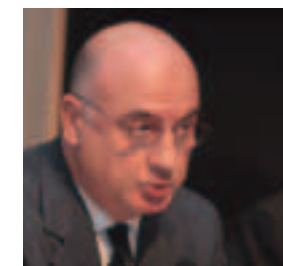
se. Ho fatto il confronto fra quello che mi sono impegnato con la mia amministrazione a fare e tutte le gare che sono state fatte nel mio settore e dico pubblicamente, lo sostengo, che lo scambio che ho accettato da presidente di quell'azienda è infinitamente più alto di qualsiasi gara che nel settore è stata fatta.

Questo lo dico perché va sfatata l'idea che la gara è l'unico strumento per far crescere le aziende. Il disegno di legge Lanzillotta, ormai passato, prevedeva che fin'anche un'azienda quotata in borsa se deteneva un servizio in house e tre servizi assunti tramite gara non poteva andare a gareggiare in altri territori fino a quando non avesse fatto la gara sul servizio di cui era affidatario diretto. Ma se fosse passata una cosa di questo genere, saltavano le quotazioni in borsa, i finanziatori esteri non gli avrebbero più dato credibilità. Quindi il vero problema è aiutare le imprese a diventare grandi. Io non sono per il gigantismo. Ma neanche piccolo è bello. Non basta. C'è bisogno di dimensioni di scala per poter fare investimenti, per fare innovazione. Il punto centrale su cui si può fare tantissimo è costruire imprese sane, imprese che siano competitive e aiutino gli stakeholders a migliorare la loro attività.

UN SALTO DI QUALITÀ

di **FEDERICO MOTTA**

Presidente Sistema Cultura Italia



La cultura vive una dinamica strana: viene evocata da tutti come uno degli elementi fondamentali dello sviluppo del Paese pur nel disinteresse, nei momenti decisivi, di chi dovrebbe fornire un percorso o almeno indicazioni chiare.

Si dice che viviamo nella società della conoscenza: le industrie culturali che Sistema Cultura Italia rappresenta sono centrali proprio nella produzione e



correnza di un sistema pubblico molto invasivo e pervasivo.

L'attuale crisi politica non agevola certamente l'iter di approvazione del famoso ddl Lanzillotta, di riordino delle forme di gestione dei servizi pubblici locali, attualmente all'esame del Senato.

Come FISE, nella valutazione di tale provvedimento, ci siamo più volte discostati da altre componenti del mondo imprenditoriale. Infatti, pur apprezzando gli intenti liberalizzatori sottesi al disegno di legge, abbiamo più volte criticato l'impostazione troppo municipalistica del modello organizzativo proposto, che addirittura prevede la gestione in economia, e la non adeguata considerazione delle leggi settoriali, spesso oramai più avanzate.

Nella gestione dei rifiuti, in particolare, molte imprese italiane del settore lavorano con grandi risultati all'estero, realizzando impianti a Sidney, in Inghilterra, a Valencia. In Egitto, al Cairo e a Giza siamo capaci di gestire tutto il ciclo dei rifiuti con risultati encomiabili per circa 6 milioni e mezzo di abitanti.

Ebbene, in questo settore, con un faticoso lavoro, siamo riusciti a far recepire dal legislatore innovativi principi di favore per la concorrenza nel settore, cioè per il ricorso all'evidenza pubblica nella scelta del gestore integrato; inoltre, il ricorso alla gara è stato collegato alla realizzazione degli Ambiti territoriali ottimali, prevedendo dei bacini di operatività più ampi rispetto al territorio comunale, nei quali Ambiti poter realizzare anche un adeguato tessuto di impianti di trattamento e smaltimento finale, che come è oggi sempre più evidente, sono assolutamente necessari.

I recenti interventi correttivi del d.lgs. 152 non hanno alterato questa impostazione fondamentale, che per essere attuata necessita di una politica del "fare" piuttosto che di una politica del "non fare" e di un quadro di stabilità istituzionale, a livello nazionale, territoriale, e nei rapporti tra Stato centrale e Regioni.

Ebbene, vorrei lanciare una provocazione al Presidente Morese e alla stessa Confindustria. Se è vero che le imprese pubbliche sono vere imprese – e alcune di esse effettivamente lo sono, soprattutto quelle che adesso vanno in Borsa e che quindi hanno una natura quasi privatistica, al di là del pacchetto di maggioranza o di minoranza – se dunque questo è vero, perché non dialogare insieme in una stessa sede?

Perché queste "imprese" conti-

nuano a stare in un sistema, di tipo associativo pubblico come se avessero bisogno di questa nicchia anziché venire a un confronto diretto in Confindustria o in qualunque altra sede comune?

A loro volta, le aziende private stanno facendo un grande tentativo per passare dal concetto di appalto/appaltatore al concetto di impresa globalizzata all'interno di una filiera, in maniera da dare risposte più precise e concrete al mercato.

Certo è difficile. Noi soffriamo di un grande nanismo – tranne che in alcuni settori, come ad esempio l'autonoleggio, dove abbiamo le più grandi catene del mondo, l'Avis, l'Hertz, le autostrade, etc... – ma in altri settori, come nei servizi ambientali, nelle pulizie, nelle lavanderie industriali siamo, invece, in pieno nansismo, fenomeno che evidentemente discende da molte delle considerazioni fatte.

Non è un caso, dunque, che le microimprese che hanno manifestato segnali di ripresa sono quelle che si sono organizzate in rete, mettendo in luce le performance migliori nella dimensione di gruppo o distrettuale.

Questo vale ancor di più per le imprese di servizi che



diffusione della conoscenza. In una società di questo tipo i consumi culturali sono una determinante dello sviluppo: ne discende che dovrebbero, per conseguenza, essere centrali. Questo non sempre avviene.

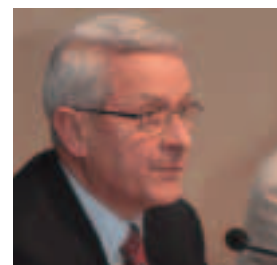
Esistono ritardi strutturali, problemi della scuola, della ricerca, dell'università e c'è una rincorsa a difendere certe logiche territoriali, anche in campo culturale, che non servono certamente a creare quello che poi definiremmo sviluppo. A questo si aggiungono i problemi del settore, su cui la Federazione da tempo lavora: l'industria culturale fonda il suo valore *in primis* sulla proprietà intellettuale. Anche in questi termini serve un "salto": occorre passare da una fase di mera "tutela" a un nuovo rispetto del diritto d'autore che ne ponga al centro la sua valorizzazione. La cultura si scontra oggi anche con una parcellizzazione in termini territoriali delle competenze che frenano e inibiscono le attività (basti pensare ai regolamenti del commercio, che incidono su sconti, orari, etc). Tutto questo costituisce di fatto un freno allo sviluppo del Paese, a partire da un insufficiente rapporto con i giovani, visto che quando parliamo di innovazione ci rivolgiamo in gran parte a loro, che ne sono non solo gli utilizzatori ma anche i promotori nelle sedi più avanzate.

Serve uno sguardo d'insieme diverso. Siamo abituati a pensare all'Italia come a un Paese dal grande patrimonio culturale tramandatoci dalla storia. Non dobbiamo dimenticare che la cultura italiana è viva e continua a produrre eccellenza, che l'industria è in grado di valorizzare.

LAVORARE IN FILIERA

di CARLO NOTO LA DIEGA

Presidente Fise



Il mercato dei servizi nel nostro Paese costituisce una concreta prospettiva di modernizzazione per il Paese, come già è stato evidenziato, ma è un mercato in larga parte inespresso nelle sue potenzialità.

Soltanto la PA esprime una domanda di servizi generata dai processi di esternalizzazione pari a 28 milioni di euro su un giro d'affari potenziale assoluto quantificato in 140 miliardi di euro.

In questo scenario di opportunità, il profilo di chi esternalizza può condizionare molto il mercato effettivo. Troppo spesso le nostre imprese si confrontano con richieste focalizzate esclusivamente sulla componente di costo, le quali vanno a comprimere gli standard di servizio, la crescita economica e i bisogni della collettività.

Per rimanere competitivi e crescere dobbiamo quindi necessariamente affrontare il problema dei freni inibitori alle innovazioni e più in generale dei processi di terziarizzazione del nostro contesto produttivo. Innanzitutto occorre lavorare per la costruzione di un mercato maggiormente aperto e regolato, per correggere le asimmetrie concorrenziali nel settore dei servizi pubblici locali. Il rapporto col territorio risente della con-



nei processi di aggregazione stanno trovando la strada per crescere e innovare la propria offerta.

Lavorare in filiera, soprattutto nel settore dei servizi, migliora il rapporto qualità/costi, perché favorisce progetti e obiettivi condivisi tra fornitori, sub-fornitori, committenti, accrescendo in tal modo la capacità di risposta di tutto il sistema alle esigenze del cliente.

Qui il ricorso alla leva finanziaria diventa decisivo nelle gare di consistenti dimensioni. Ma tra i molti elementi di freno allo sviluppo, assume particolare rilevanza il grave problema del ritardo nei pagamenti.

La situazione italiana di ritardo medio nei pagamenti, e di disconoscimento del diritto agli interessi, legali e di mora, dovuti alle imprese non ha eguali nel resto dell'Europa e comporta ricadute pesantissime sulla operatività e sulle prospettive di sviluppo delle imprese fornitrici, costrette ad indebitarsi ovvero a rinunciare alla realizzazione di investimenti per far fronte alla carenza di liquidità.

L'argomento è tra le priorità della FISE che, con altre 16 associazioni del sistema Confindustria, Legacoop, Confcommercio e Confapi, ha costituito il TA-IIS - Tavolo interassociativo imprese dei servizi per un'azione di dialogo efficace con le forze parlamentari, il Ministero del Economia e delle Finanze, il Ministero dello Sviluppo Economico e il Ministero del Lavoro. Insieme rappresentiamo circa 18.000 aziende associate, 875.000 dipendenti, un fatturato complessivo di 48,5 miliardi di euro.

Questa situazione penalizza le imprese serie e corrette, falsa la concorrenza, rende di fatto più costosi i servizi erogati (perché le imprese incorporano almeno in parte i presumibili ritardi nel prezzo preteso) e/o ne riduce la qualità, ed infine, rende più opachi i rapporti tra Pubbliche Amministrazioni e imprese.

Significativamente abbiamo anche avviato un dia-

logo costruttivo con il mondo bancario, analizzando la rischiosità del portafoglio clienti di 40.000 aziende di servizi ma mentre, da un lato, il comparto *small business* è risultato relativamente meno rischioso di alcune imprese corporate rispetto al complessivo portafoglio, dall'altro, purtroppo, il 40% delle aziende che superano i quattro mesi per arrivare a incassare i pagamenti, vede aumentare esponenzialmente il tasso di rischiosità. E il circolo vizioso del ritardo nei pagamenti allarga la sua spirale.

Tutti questi spunti, fanno cogliere come la relazione tra banche e aziende debba trasformarsi in una relazione più strategica e andare opportunamente al di là del mero rapporto finanziario, in ottica di partenariato con gli operatori che vogliono fare innovazione e con quelle imprese di servizi che si relazionano con la PA.

OBIETTIVO CLIENTE

Intervento di **MARIO RESCA**

Presidente Confimprese



L'innovazione che si è realizzata e che si sta realizzando con grande fatica nel settore del commercio, cioè la creazione di reti di vendita che consentano di mettere il cliente al centro dell'attenzione, si scontra in

realtà con un Sistema-Italia ancora ingessato. L'Italia è uno degli ultimi Paesi in Europa per gli investimenti

stranieri, forse superato dalla Grecia ma con un rapporto di 1:20 rispetto alla Francia e di 1:60 rispetto all'Inghilterra. Cioè, in Italia gli stranieri non investono. E qual è la situazione con cui ci confrontiamo? Il Sistema-Italia non è competitivo. Quali sono le barriere che devono essere superate anche da coloro che operano nel settore del commercio, del retail? La prima barriera è la burocrazia.

La burocrazia rende incerti i tempi, i costi e i ritorni di chi investe in Italia. In Italia non ci sono i competitor internazionali che operano in Francia, in Svizzera, in Inghilterra. Non vengono perché qui trovano una difficoltà enorme nell'aprire punti vendita.

Operare nel commercio moderno vuol dire creare una rete di punti vendita che consentano di dare al cliente finale certezza di qualità di prodotto e di servizio, e consentano di utilizzare tutte le leve del marketing, un mix per raggiungere, attraverso le economie di scala, il migliore rapporto qualità-prezzo.

Riteniamo di aver fatto molte cose nel Paese, ma il comportamento umano è in funzione della percezione e chi è a capo delle aziende si comporta in questo modo. L'Italia è un Paese molto amato all'estero, ma quando si deve decidere di investire in Italia, nel nostro settore non avviene. Tant'è che anche nel settore del retail si soffre di nanismo.

Pensiamo ad esempio alla grande distribuzione: in Italia non esistono catene di grande distribuzione che hanno acquisito dati all'estero. Ci sono tutte le grandi catene estere, ma non ci sono catene italiane che siano andate in modo significativo all'estero. Chi sviluppa il retail porta dietro di sé la filiera dei prodotti italiani ma noi, in questa direzione, abbiamo fatto veramente poco.

C'è poi il problema della burocrazia. Chi opera nei pubblici esercizi ha bisogno di 28 diversi certificati per aprire un punto vendita e ciò favorisce in realtà una struttura di mercato polverizzato in tutti i settori, in cui il sommerso la fa da padrone, a parte la criminalità, ma in realtà ha sviluppato le qualità di imprenditori molto abili a districarsi in una burocrazia che spesso è frustrante.



La dimensione è un altro elemento competitivo fondamentale. La dimensione garantisce capacità di attrarre management di qualità, grandissime possibilità di investimenti, innovazione e ricerca. E da quando l'Italia si è dovuta confrontare con la globalizzazione ha perso e continua a perdere molti punti.

Penso che chi fa impresa in Italia lo fa spesso in modo eroico, perché il sistema di governare il nostro Paese è fatto di grandi intenzioni, ma di poco successo. Il consumatore finale, il cliente, è colui che fa le scelte. Il cambiamento, anche l'innovazione, hanno successo nella misura in cui il cliente finale può scegliere. E il cliente sceglie in funzione di qualità e servizio.

UNA MAGGIORE UNITARIETÀ

di **GUIDO RIVA**

Presidente Comitato Tecnico Sanità di Confindustria



La Sanità, il mondo che rappresentiamo, è un mondo sostanzialmente pubblico. Pertanto il collegamento con l'amministrazione pubblica è forte e talvolta pesante. Certamente il settore soffre di questa presenza

quasi monopolistica della Pubblica Amministrazione e sarebbe auspicabile invece andare verso un maggiore coinvolgimento del privato anche per potere fare del vero benchmark.

Quando parliamo di Sanità non dobbiamo mai dimenticare che ci riferiamo al Servizio diretto alla persona; così come non dobbiamo mai dimenticare che la Sanità stessa vive di servizi.

La presenza dei servizi all'interno del mondo sanitario è una presenza importante, insostituibile e che può solo aiutare a migliorare il Servizio Sanitario nel futuro. Al contrario, l'egemonia della Pubblica Amministrazione è un freno allo sviluppo ed alla crescita in termini di miglioramento perché ogni qual volta un qualcosa di nuovo si presenta, come ad esempio ser-





vizi più innovativi quali la telemedicina e la teleassistenza, questi vengono frenati e monopolizzati dalla Pubblica Amministrazione, mentre sarebbe il caso che lo sviluppo fosse lasciato all'imprenditoria privata, che saprebbe renderli più efficaci ed innovativi. Restando alla Pubblica Amministrazione il diritto/dovere dell'indirizzo, della *governance* e del controllo.

Credo che i fatti avvenuti negli ultimi giorni, senza voler scendere in sterile polemica, con inutili critiche, dimostrino come il federalismo nella Sanità non abbia portato, fino ad ora, una grande innovazione.

Purtroppo la mancanza di un vero e forte controllo da parte dello Stato lascia le amministrazioni regionali troppo spesso allo sbando.

Una maggiore unitarietà tra i venti sistemi oggi esistenti sarebbe auspicabile, a difesa del diritto di tutti i cittadini italiani di ricevere la stessa qualità di servizi in tutto il Paese, perché una Sanità a macchia di leopardo ed i viaggi della speranza sono condizioni inaccettabili.

DEFINIRE GLI STANDARD

di **Daniel John Winteler**

Presidente Federturismo Confindustria



Sicuramente come industria turistica, e quindi industria di servizi, non solo lavoriamo insieme al pubblico, ma conviviamo strutturalmente con il pubblico, perché anche quando vendiamo un prodotto

quello che conta è la fruibilità e il servizio annesso a questo prodotto.

Credo che il settore, oggi, viva una situazione piuttosto problematica, non so se dipendente dal modello, ma sicuramente da come il modello viene posto in essere, nel senso che proprio per la necessità di convivere col pubblico ci troviamo a confrontarci con una frammentazione e sovrapposizione dei centri decisionali degli interlocutori: basti pensare che esistono oltre 10.000 tra enti, istituzioni e assessorati che a vario ti-

tolo promuovono il turismo. Tanto per paragonarlo a un dato di sistema: con un comparto alberghiero che conta 30.000 alberghi c'è un ente ogni 3 alberghi, una cifra abbastanza impressionante. Al di là della cifra, non abbiamo comunque interlocutori semplici. E se è difficile per noi che siamo italiani, pensate quanto lo possa essere per gli investitori stranieri.

Lentezza e sovrapposizione portano a sprechi abbastanza evidenti e, soprattutto, a una difficoltà di pianificare la cui conseguenza è la presenza praticamente nulla di investitori stranieri. Nel settore del turismo, come anche in altri settori, c'è un disperato bisogno di investitori stranieri, in parte perché il settore è sottocapitalizzato, in parte perché ci troviamo a lavorare in un business globale con una logica assolutamente domestica e nazionale.

Forse potremmo beneficiare di professionalità un po' più ampie, più proiettate su temi dell'innovazione, in particolare sull'aspetto tecnologico. D'altronde la frammentazione porta anche ad una grande difficoltà di controllo. Se pensiamo a tutta la definizione degli standard turistici, ebbene questi sono demandati a vario titolo alle regioni. Oggi sappiamo bene che anche l'*enforcement* di tutti gli standard legati all'attività di fornitura dei servizi turistici è lungi dall'essere perfetto. E questo sostanzialmente crea delle condizioni di concorrenza sleale. Quindi al di là delle tematiche infrastrutturali e della fiscalità, che sono sicuramente penalizzanti paragonati a quelli dei principali Paesi nostri concorrenti, vi è proprio una frammentazione che in ultima analisi, penso, porti a un'immagine dell'Italia molto difficile da percepire all'estero, perché anche in presenza di tanti messaggi positivi, ma assolutamente frammentati, tale immagine è molto confusa e non risponde alla nostra identità, che è migliore. Infatti, la nostra immagine soffre anche di una politica di marketing estremamente disorganizzata e frammentata. Qualunque investimento delle catene alberghiere di gruppo, di tour operator, di compagnia aerea necessita strutturalmente di una logica di medio-lungo periodo. Il problema che affligge il settore turistico è che alla fine si è portati, proprio per questa mancanza di certezze e di interlocutori stabili, ad adottare delle politiche di breve periodo, quindi stagionali, che sicuramente non facilitano gli investimenti in innovazione e tecnologie che non hanno dei ritorni nell'arco dei sei mesi o dell'anno. E, purtroppo, l'industria del turismo vive di questo.

Se le difficoltà sono tante per gli operatori italiani, immaginiamo quante possano essere per un investitore straniero. Gli stranieri sono estremamente interessati ad investimenti sull'asset turistico o infrastrutturale in questo Paese. Non manca quindi, l'interesse, ma, dati alla mano, gli investimenti latitano proprio per questa incapacità di rappresentare scenari certi di investimento, con ritorni e interlocutori stabili. ■