

Tavola rotonda Competitività del sistema Italia e gestione dei servizi

Carnegie Mellon University

Alla tavola rotonda, in collegamento via satellite con Pittsburgh, ad iniziativa di Telespazio s.p.a. che ha sponsorizzato la manifestazione, hanno partecipato alcuni membri della Faculty della Carnegie Mellon University, i quali hanno commentato da diverse angolazioni l'esperienza americana nel campo della deregolamentazione e della privatizzazione di alcuni servizi.

Ben Bennington (Direttore dell' «Information Networking Institute») ha descritto il processo di *deregulation* nel settore delle telecomunicazioni in USA. I benefici di questo processo, secondo Bennington, sono molteplici e ben evidenti. In primo luogo, le tariffe sono state ridotte per tutte le categorie di utenti. Un risultato altrettanto importante, è stato sottolineato, consiste nel fatto che la forte pressione competitiva ha portato a numerose innovazioni sia nel servizio che nelle infrastrutture tecniche di supporto. Sulla scia di queste innovazioni è nata una nuova generazione di utenti competenti e capaci di utilizzare al meglio tali innovazioni.

Marvin Sirbu (Ricercatore dell' «Information Networking Institute»), ricollegandosi all'intervento precedente ha sostenuto che la *deregulation* e la privatizzazione nelle telecomunicazioni, che dagli USA si sta propagando in molti altri Paesi, oltre a rappresentare una opportunità per gli utenti è una necessità per i Governi. La gestione pubblica è andata, infatti, in crisi visto le difficoltà dei Governi nel reperire le enormi somme necessarie per la continua espansione del servizio ed il rinnovo delle infrastrutture necessarie a soddisfare le accresciute esigenze degli utenti. In una situazione, molto comune, di forte deficit statale c'è poco spazio per progetti impegnativi di investimento. Le società private, invece, possono ricorrere con più facilità e tempestività ai mercati finanziari internazionali, riuscendo così a raccogliere i capitali necessari. Il secondo ostacolo alla continuazione della gestione pubblica dei servizi di telecomunicazione è costituito proprio dall'introduzione di nuovi e sempre più sofisticati servizi. Quando l'unico servizio fornito dalle compagnie telefoniche era il servizio telefonico a viva voce era ancora possibile immaginare un unico gestore del servizio, pubblico o privato che fosse, ma la vasta gamma di servizi resi possibili dalle nuove tecnologie crea spazi di mercato per concorrenti con know-how diversificati nel campo delle telecomunicazioni.

Hadi Dowlatabadi (Dipartimento di «Engineering & Public Policy»), pur riconoscendo che il monopolio pubblico nei servizi comporta certamente delle inefficienze ha richiamato l'attenzione sui rischi della privatizzazione e

della deregolamentazione. Basandosi sulla analisi di alcuni casi, Dowlatabadi ha riscontrato alcuni problemi connessi alla deregolamentazione e privatizzazione, e fra questi:

- eccessiva enfasi del produttore al risultato economico di breve periodo, e scarsa attenzione alla visione di lungo periodo (è il caso della Central Electricity Generating Board Inglese);

- onerosità, o impossibilità, di accesso al servizio delle fasce di utenti più disagiate, come si è verificato in seguito alla privatizzazione del servizio ferroviario che in molti Paesi ha portato alla cessazione del servizio nelle aree rurali meno densamente popolate;

- difficoltà nel garantire all'utente un servizio continuativo e standard stabili di erogazione del servizio (è il caso, ad esempio, del gestore di comunicazione via satellite in Europa «SKY»);

- difficoltà per gli utenti di reperire le informazioni necessarie per orientarsi sulle migliori offerte del mercato, dovuta alla presenza di numerosi concorrenti (è il caso dei servizi di telecomunicazione negli USA);

- disponibilità dei produttori, in regime di forte concorrenza fra loro, ad assumersi elevati rischi di obsolescenza tecnologica degli impianti (soprattutto in un periodo come questo di basso costo del capitale), con trasferimento di questo rischio al consumatore sotto forma di maggiori costi di accesso al servizio (ciò è avvenuto nel caso dei produttori indipendenti di energia elettrica negli USA);

- possibile perdita, infine, di attenzione alla qualità dell'ambiente da parte dei fornitori privati di servizi, in particolare nel campo dei trasporti e dell'energia.

Bruce McKern (Presidente del Carnegie-Bosch International Institute) ha infine discusso della possibilità di introdurre, anche in aziende a proprietà pubblica, dei criteri di gestione manageriale del servizio. Sulla base di una sua esperienza personale, quale membro del Consiglio di Amministrazione di una importante compagnia ferroviaria pubblica australiana, ha individuato i seguenti elementi che possono facilitare il cambiamento culturale necessario per rendere più efficace ed efficiente una azienda di servizi pubblici:

- supporto del Governo, anche attraverso interventi legislativi ad hoc che riconoscano esplicitamente autonomia di gestione al management;

- cambiamento del top management, ricorrendo anche a manager esterni che abbiano già avuto esperienza di simili transizioni;

- creazione di un sistema informativo efficace per il controllo strategico del management;

- introduzione di una metodologia della pianificazione strategica che sia in grado di definire obiettivi chiari e condivisi all'interno ed all'esterno dell'organizzazione;

- «reingegnerizzazione» del business, tesa all'ottenimento di benefici immediati e tangibili per gli utenti;

- introduzione di sistemi di gestione del personale finalizzati allo sviluppo del potenziale delle risorse umane, ed alla costante misurazione delle performance.

Lorenzo Necci

Un cambiamento di paradigmi sta verificandosi nel mondo, come ha detto il professor Normann, nel passaggio da un'economia trainata dalla produzione a un'economia trainata dai servizi. L'era del *fordismo* è stata caratterizzata dal dominio dell'industria e dei suoi prodotti. Il cambiamento attuale, basato in gran parte sulla tecnologia, sta trasformando quella logica industriale. Ci troviamo cioè all'inizio di una nuova era industriale in cui si stabilisce un nuovo rapporto tra il produttore e il cliente. Il cliente diventa cioè il centro del fenomeno produttivo e, più in generale, dell'economia. Un cliente che, grazie a una rivoluzione nell'informazione, ha un ruolo completamente nuovo e che sa esattamente ciò che vuole, perché l'informazione è disponibile «qui e ora» per tutti.

Oggi dunque l'industria è guidata dal cliente. In altre parole è orientata a servire un cliente che non chiede un semplice prodotto ma qualcosa di molto più complesso: un servizio «intorno» a un prodotto. Nell'economia dei servizi il prodotto non è scomparso del tutto. Il prodotto è ancora fondamentale ma non domina più l'economia.

Ci troviamo nella globalizzazione dell'economia. Quindi la base di comparazione non è più un ambiente fisico, come la nazione. Il problema dei confini geografici non ha più significato. Un'impresa italiana può tranquillamente produrre a Taiwan o in Corea o in Polonia e dovunque il prodotto costi meno e il servizio dia il maggior ritorno.

La nuova economia basata sul cliente è dunque un'economia globale ed è basata sulle tecnologie a disposizione, e sulla possibilità di dominare in «tempo reale» la produzione.

Stiamo assistendo a qualcosa che si può definire storico.

Le reti e i confini nazionali

Gli interventi da Pittsburgh hanno introdotto un nuovo tema di discussione: come applicare questi concetti ad aziende di servizi che competono tra loro. In Europa siamo abituati a parlare di servizi come reti con confini fisici che coincidono più o meno con gli stati. Di solito parliamo di servizi più in relazione al *welfare state* che al business dei servizi per se stesso. E' importante quello che Normann ha detto di Adam Smith e Karl Marx, che non hanno mai considerato il servizio come parte della produzione e della ricchezza della nazione. Questo non è stato ancora del tutto capito in Europa anche se si comincia a riconoscere l'importanza dei cambiamenti in atto, grazie anche al confronto che si sta sviluppando con altre culture, come quella degli Stati Uniti in cui il potenziale ruolo dei servizi in regime di libera concorrenza è stato già capito. In Europa le reti sono ancora su base nazionale e la gran parte dei servizi sono dominati dallo Stato. Noi oggi

discutiamo se convenga privatizzare questo o quel servizio. Anche in Francia si discute ancora se privatizzare l'energia o il telefono. Per le ferrovie il discorso è diverso perché, anche nella prospettiva dell'integrazione europea, le ferrovie sono ancora considerate come una parte della ricchezza della nazione; di una nazione, non dell'Europa!

Welfare state e investimenti

Penso che la tecnologia, ma più che la tecnologia in sé stessa, l'entità degli investimenti necessari, forzerà le nazioni ad andare verso la privatizzazione sia degli investimenti che della gestione dei servizi. Gli Stati hanno sempre più difficoltà a sostenere un'economia di servizi considerata come parte del *welfare state*, dati gli squilibri di bilancio ai quali sono soggetti. Ho visto che le stesse difficoltà ci sono anche negli Stati Uniti per sostenere finanziariamente i grandi progetti di investimento necessari per un'economia dei servizi. Quando dobbiamo sviluppare una rete telefonica o ferroviaria o di distribuzione del gas o dell'energia c'è un tremendo sforzo finanziario da sostenere. Posso dire con soddisfazione che noi abbiamo un'esperienza, che condivido con il prof. Prodi, sul finanziamento privato del sistema di alta velocità. Abbiamo avuto un'ottima accettazione del mercato finanziario. Proprio oggi le 27 banche partner del nostro programma «Alta Velocità» hanno deliberato l'aumento del capitale della Società appositamente creata, da cento miliardi a mille miliardi. Questo è un ottimo esempio del fatto che anche programmi così grandi possono essere finanziati privatamente.

La domanda che ci poniamo è se in Europa saremo capaci di finanziare le grandi infrastrutture con la partecipazione di istituzioni private e dei risparmiatori. Se non saremo capaci di farlo dovremo dimenticare di investire in reti come le telecomunicazioni e i trasporti, perché gli Stati non sono più in grado di finanziare investimenti così grandi.

Creare la competizione

Come avere la competizione nei servizi in Europa e nelle differenti nazioni che formano l'Europa? Possiamo avere competizione nelle ferrovie italiane? E' molto difficile immaginarlo, mentre è più facile avere competizione nella telefonia, come sta facendo il prof. Prodi. Possiamo avere competizione tra i differenti sistemi telefonici europei, o ci dobbiamo limitare a una rete in Francia, una in Italia, una in Germania che non competono tra loro? Personalmente penso che in Europa possiamo sperimentare la divisione fra la costruzione, l'accesso e la gestione dell'infrastruttura e la gestione del servizio sull'infrastruttura. Penso che noi potremmo facilitare la separazione tra la costruzione dell'infrastruttura e il servizio e aprire il più possibile la competizione tra le infrastrutture esistenti e le nuove infrastrutture, aprire alla competizione e alla privatizzazione la gestione dei diversi servizi che

hanno accesso a una certa infrastruttura (ferrovie, autostrade, telefonia, distribuzione del gas o dell'energia).

Creare gli uomini, creare i clienti

Certamente c'è molta strada da fare nella direzione che ha indicato Normann: il cambiamento dalla logica di un'era di produzione a quella di un'era di servizi richiederà un certo tipo di uomini: per produrre e gestire il cambiamento, per avere competizione, per avere capacità di finanziare la costruzione di infrastrutture e infine per capire cosa veramente la tecnologia mette a nostra disposizione.

Specialmente in Italia dovremmo cercare di «costruire» i clienti. Nel nostro Paese non abbiamo veramente dei clienti perché non abbiamo gente che sa far valere i propri diritti di consumatore. Stiamo solo ora cominciando ad essere consapevoli di tali diritti, a non accettare ciò che ci viene dato in tutti i campi, prodotti o servizi. Abbiamo bisogno di creare clienti consapevoli dei propri diritti e capaci di interagire coi produttori di beni o servizi.

Una relazione tra produttore e cliente è essenziale per la possibilità di aumentare non solo la ricchezza del nostro Paese ma anche la nostra democrazia.

Romano Prodi

Occupazione: Stati Uniti ed Europa a confronto

Negli Stati Uniti e in Europa si sono registrate dinamiche differenziate rispetto ai trend generali e settoriali dell'occupazione. In Europa il calo dell'occupazione nell'industria e nell'agricoltura è stato in qualche modo artificiosamente compensato da una spinta del settore pubblico e, in Italia, anche del settore distributivo. Di recente, però anche questi due settori hanno cominciato ad espellere mano d'opera.

In confronto all'Europa, gli Stati Uniti hanno oggi meno problemi di disoccupazione, e questo ci è confermato dai dati del professor Normann. Ma c'è da considerare un'altra differenza, che riguarda il numero e il tipo di posti di lavoro che sono stati creati in Europa e negli Stati Uniti negli ultimi anni. L'Europa ha creato in assoluto meno posti di lavoro e li ha creati soprattutto nel settore pubblico. Di conseguenza la disoccupazione è cresciuta, non solo per l'ormai secolare calo di occupazione dell'industria e dell'agricoltura e per la trasformazione del terziario, ma anche per le difficoltà dei bilanci degli stati a finanziare nuovi posti di lavoro nel settore dei servizi pubblici.

Evidentemente questa è una sfida di grandissime dimensioni per i paesi

europei, perché gli sforzi, non più eludibili, per migliorare l'efficienza nei servizi e la capacità competitiva con gli altri paesi e con il resto del mondo hanno l'effetto di una forte e continua riduzione dei lavoratori impiegati in questi settori. Un esempio è quello della distribuzione commerciale: introducendo finalmente nuove forme di concorrenza, ci siamo trovati di fronte ad una forte diminuzione di addetti. Se il processo fosse avvenuto più gradualmente, senza affrettare questo passaggio, l'impatto sulla struttura sociale sarebbe stato molto meno violento.

La trasformazione dei servizi tra protezione e concorrenza

La via di uscita non può essere la chiusura del mercato ma quella della concorrenza, della razionalizzazione e della trasformazione anche nel settore dei servizi. Il problema dell'occupazione non può essere risolto facendo un passo indietro nella concorrenzialità del nostro sistema produttivo, ma incidendo sul processo di crescita, sui modi di lavorare e sull'organizzazione sociale del Paese.

L'avvocato Necci ha fatto un'osservazione molto interessante ricordando che le Ferrovie in Europa vengono considerate non come parte della ricchezza europea ma come parte della ricchezza nazionale. In quest'ottica ogni paese europeo tiene ancora isolate le proprie ferrovie dalla concorrenza. Ebbene la prospettiva sta rapidamente cambiando e l'isolamento che cinque anni fa avrebbe riguardato tutte le strutture dei servizi pubblici, riguarda ormai quasi esclusivamente le Ferrovie. Oggi nelle telecomunicazioni la concorrenza è diventata obbligatoria. Nel settore dei trasporti, per le linee aeree ad esempio, la concorrenza è tale che tutte le compagnie europee hanno bilanci in passivo, esclusa la British Airways.

Effetti sull'occupazione

Nella filosofia che Normann ha illustrato, il problema della riduzione delle strutture organizzative diventa fondamentale. Anche in questo caso la razionalizzazione ha un effetto sull'occupazione, con un'ulteriore conseguenza sociale: mentre le precedenti ristrutturazioni erano limitate ad un tipo di occupazione operaia, per la prima volta, nei servizi, ci troviamo di fronte ad un diffuso problema che riguarda i «colletti bianchi», le strutture dei servizi generali, le strutture impiegate. Per questo tipo di lavoratori il problema delle occupazioni alternative è ancora più grave. Di fronte a questo tipo di disoccupazione ci troviamo ancora più impreparati. Per la mia esperienza nel Gruppo IRI, la disoccupazione operaia, che è sempre stata il nostro incubo, è in qualche modo un problema più affrontabile perché una buona parte degli operai ha delle capacità che possono essere usate anche in altre strutture o in servizi professionali in cui c'è carenza di mano d'opera. Questo invece non avviene quasi mai per i «colletti bianchi» del settore impiegatizio. Per essi il problema del recupero è estremamente complesso.

Struttura del mercato dei servizi

Un paese come l'Italia ha la necessità di migliorare la qualità e la raffinatezza delle strutture dei servizi. E' prevedibile dunque che i ragazzi che si diplomano oggi alla Stoà avranno nella maggior parte compiti di questo tipo nella loro vita professionale. Purtroppo oggi il nostro paese è brutalmente assente dai *nuovi servizi*. L'esame della bilancia dei pagamenti dei nuovi servizi mostra una situazione a dir poco drammatica. Il nostro Paese ha una crescente dipendenza dall'estero in settori come il *merchant banking* o l'analisi di rischio o le progettazioni complesse. Noi siamo abituati a preoccuparci della nostra industria mentre proprio nell'industria, sotto molti aspetti, abbiamo recuperato. Infatti siamo stati il paese che ha sfruttato meglio i vantaggi della svalutazione presentando una ripresa dell'esportazione e un aggiustamento della bilancia commerciale. Il dinamismo italiano è stato molto maggiore al confronto con gli altri paesi che hanno svalutato. Il fenomeno però ha riguardato le imprese di media tecnologia dei distretti industriali, cioè imprese piccole e medie; le nostre grandi imprese purtroppo hanno perso ulteriormente quote di mercato. L'Italia, grazie alle piccole e medie imprese ha acquistato metà punto dell'intero mercato mondiale. Lo 0,5% del mercato mondiale è una quantità enorme se si pensa che lo 0,1%-0,2% sono già considerati cambiamenti molto grandi. Se però facciamo l'analisi dal punto di vista tecnologico vediamo che nell'*alta tecnologia* abbiamo ulteriormente perso quote di mercato. Se analizziamo poi la bilancia dei pagamenti dei servizi ad alto livello, troviamo che la situazione è particolarmente preoccupante. Nonostante la svalutazione non abbiamo avuto un aumento della quota di mercato nemmeno nei servizi elementari, come quelli turistici. Quindi, mentre siamo pronti ad una concorrenza internazionale in una fascia per quanto ristretta dell'industria, nella grande fascia dei servizi, invece, abbiamo un recupero culturale enorme da fare.

Deregulation e privatizzazione

In questo senso assumono grande importanza le trasformazioni istituzionali. In Italia l'isolamento del settore dei servizi è stato aiutato con regolamentazioni che vanno dalla frammentazione delle licenze dei negozi, che è quella più elementare, alle regolamentazioni rivolte a preservare dalla concorrenza i mercati di alcuni servizi come le telecomunicazioni o le linee aeree.

Ebbene negli ultimi anni tutto questo è finito e la necessità di cambiare la regolamentazione è diventato un fatto fondamentale. In questi mesi si è dunque sviluppato un dibattito che è stato concentrato sulla privatizzazione. Ma il passaggio di proprietà è solo un aspetto, anche se il più «attraente», della nuova regolamentazione, e della nuova concorrenza (Come dicevano anche i professori della Carnegie Mellon University collegati con noi). Il cambiamento di proprietà non è il vero cambiamento intellettuale ma è solo strumentale a questo. Il problema è che se si mantiene la proprietà pubblica,

cioè un unico proprietario, è difficile avere la concorrenza. Se invece vogliamo trasformare veramente la nostra struttura economica allora il problema fondamentale è quello di creare la concorrenza, di rompere le barriere: quella che gli americani chiamano *deregulation*.

La deregolamentazione non vuol dire anarchia ma vuol dire, una volta tolte le barriere e le protezioni, introdurre delle strutture di sorveglianza di grandissima raffinatezza e di grandissima severità: un'efficace commissione anti-monopolio, uffici che, a somiglianza di quelli inglesi nati dopo la privatizzazione, sorvegliano che si verifichi la concorrenza, che non ci sia abuso della posizione dominante, cioè che le tariffe siano in qualche modo regolate anche nei casi in cui rimanga una posizione dominante, che impongano l'obbligo di stare al passo con le tecnologie degli altri paesi, ma anche che proteggano il consumatore. Un consumatore, come diceva l'avvocato Necci, trattato come cliente e non come semplice pagatore di bollette.