

Il Sole 24 ORE
DIRETTORE RESPONSABILE
Gianni Riotta
VICEDIRETTORI: Edoardo De Biasi (VICARIO),
Elia Zamboni, Alberto Orioli, Alessandro Plateroti
CAPOREDATTORE CENTRALE: Mauro Meazza
CAPO DELLA REDAZIONE ROMANA: Fabrizio Forquet
CAPOREDATTORI CENTRALI: Alberto Trevisoi,
Enrico Brivio, Federico Momoli,
Guido Palmieri, Antonio Quaglio
Massimo Esposti (coordinamento quotidiano-online)
Marco Mariani (segretario di redazione)
ART DIRECTOR: Francesco Narracci
RESPONSABILI DI SETTORE: Luca Benecchi, Paola Bottelli,
Sara Cristaldi, Luca De Biasi, Jean Marie Del Bo,
Laura La Posta, Marco Liera, Marina Macelloni,
Evelina Marchesini, Walter Mariotti,
Marco Moussanet, Lello Naso, Luca Orlandi,
Fernanda Roggero, Giovanni Santambrogio
LUNEDI: Salvatore Padula
ILSOLE24ORE.COM: Daniele Bellasio

GRUPPO EDITORIALE
PROPRIETARIO ED EDITORE: Il Sole 24 Ore S.p.A.
PRESIDENTE: Giancarlo Cerutti
AMMINISTRATORE DELEGATO: Donatella Treu

RIFORMA DELLE PROFESSIONI
Tariffa minima
mercato minimo

La riforma delle professioni riparte, e questa volta potrebbe essere davvero quella buona. I tempi tecnici e politici ci sono, il metodo di un percorso condiviso sembra garantire tutti i partecipanti. I punti qualificanti sono chiari: formazione obbligatoria, professionisti responsabili verso i cittadini, regole disciplinari più credibili, pubblicità e tariffe minime con regole omogenee, nuove disposizioni per le società. Il programma di Alfano è quello di chiudere, prima, una legge quadro per arrivare, poi, a una normativa di settore. Tutto bene, dunque? Il programma presenta molti punti d'interesse. Professioni responsabili e aperte sono nell'interesse del paese. Così come lo sarebbe una definizione delle regole sulle società. Il punto debole è, però, quello del ritorno alle tariffe minime. Che si distaccano dal mercato e dalle sue regole e non garantiscono (i vertici degli Albi dovrebbero prenderne atto) gli iscritti, giovani e non solo. E che rischiano di segnare un passo falso nel cammino della riforma. Più mercato invece sarebbe il giusto stimolo per la crescita. Di tutti.

I COSTI PER LE AZIENDE
È il Salone
bellezza

Rho, ma anche Brera, via Tortona e centro storico. Il Salone del mobile di Milano edizione 2010 scende più che mai tra le strade, vi si perde e un po' disperde. Invade e penetra il territorio tra l'esposizione e gli eventi. Tutto bene, dunque? Non proprio. Per alcune aziende tutto questo ha un costo. Costano gli allestimenti, divisi tra il polo fieristico e la città. Hanno un prezzo gli spostamenti tra un appuntamento e l'altro. Il territorio chiede dazio, e a pagarlo sono gli operatori, i buyer, insomma chi di queste cose ci campa. Per carità nulla da obiettare alla fantasia e alla creatività del Fuorisalone. Ma è come se in questi giorni a Milano si ripetesse su scala micro una dialettica tra centro e periferia che l'Italia conosce bene e in chiave nazionale. Il Salone si disperde per dare a ogni quartiere il suo esattamente come il Belpaese dei cento campanili non può vivere senza una (piccola) università in ogni sua città, un (piccolo) tribunale in ogni centro minore, un (piccolo) porto turistico anche a pochi chilometri da un altro. È lo strapase che batte la stracittà, e che per dare a tutti un pezzetto mancai compito di dare massa critica allo sviluppo. È il territorio, bellezza, viene da dire. E pazienza se oltre che dare a ciascuno qualcosa costa anche molto a tutti.

RAIMONDO VIANELLO 1922-2010
Un signor
comico

Nessuno è più serio di un comico. Pochi erano seri, e fini, ed eleganti, in una parola "signori", come Raimondo Vianello, che ci ha lasciati ieri poco prima di compiere 88 anni. A differenza di altri colleghi "storici", nati con e cullati dalla commedia all'italiana, Raimondo era un beniamino del pubblico cresciuto insieme a e dentro il piccolo schermo. L'antitesi dell'equazione consueta tv=volgarità. Con Sandra Mondaini, sua eterna compagna nella vita e sul set, ha saputo spargere buonumore nelle case di milioni di famiglie. E agli esordi, ai tempi del bianco e nero ora rivisitati da tanti programmi-nostalgia, la coppia fatale era stata quella con Ugo Tognazzi: brevi, irresistibili scenette (quelli che chiamavamo "sketch"), una delle prime, fortunate parole inglesi entrate nella nostra lingua quotidiana. Ma lo sport, dove lo mettiamo? Con la consueta allegria, sorretta da una fine competenza, Raimondo ha condotto frizzanti programmi di calcio, regalando come sempre levità e signorilità. Addio, Raimondo, ci hai fatto stare bene.

Lettere



Risponde
Salvatore Carrubba

El nost Milàn

Vorrei ritornare su quanto scritto nella lettera «Il posto di Milano», pubblicata sul Sole 24 Ore di ieri. Anch'io abito nel capoluogo lombardo, città che ho scelto molti anni fa affascinato dalla sua vitalità. E anch'io, come il lettore, gioisco ogni anno per il cambiamento "primaverile" portato dal Salone del mobile. Ma il resto dell'anno? Dov'è finita la forza della metropoli che amavo, la sua voglia di essere sempre prima, la sua cura per l'arredo urbano, la sua capacità di assumere il ruolo di "macchina culturale"? Mi sembra davvero che il provincialismo, negli altri mesi dell'anno, regni sovrano.

Lettera firmata

Peccato di silenzio
Molti fedeli si meravigliano, si scandalizzano, non riescono a capacitarsi del fatto che la Chiesa per tanto tempo abbia coperto lo scandalo dei sacerdoti pedofili. I motivi principali che hanno spinto la Chiesa ad ignorare in qualche modo il grave problema sono due. Il primo: in realtà a questo peccato la Chiesa non ha mai dato eccessiva importanza. Per rendersene conto basta uno sguardo al Catechismo della Chiesa cattolica. A un non peccato come la masturbazione il Catechismo dedica un punto di ben 15 righe. A un non peccato come l'omosessualità, il Catechismo dedica tre punti, complessivamente di oltre 20 righe. Agli abusi sessuali sui minori è invece dedicato un punto di quattro righe e mezza, e un paio di righe in altro contesto. Considerata la gravità del peccato sarebbe stato giusto dedicare maggiore spazio alla "pedofilia", voce ignorata dal Catechismo, e che è quindi impresa vana cercare nell'indice tematico, a differenza delle voci "masturbazione", "omosessualità", eccetera. Il secondo motivo: la Chiesa spesso non fa ciò che è giusto, ma ciò che conviene. Denunciare gli scandali dei sacerdoti pedofili non faceva bene alla Chiesa, e quindi era meglio tacere. Oggi che lo scandalo è venuto fuori in maniera

tale da arrecare danno alla Chiesa, questa sta cercando i rimedi. Non perché è giusto, come infatti è, ma perché è conveniente.

Elisa Merlo
e-mail

Politici con Tfr
Le elezioni regionali, dopo tanto chiasso, sono state archiviate. I nuovi consiglieri sono ormai in carica mentre i trombati sono tornati a casa. Certo, non hanno più il potere e potrebbero comprensibilmente rattristarsi e deprimersi. Ma loro ci hanno pensato per tempo e si sono assicurati un premio di consolazione. E dire che solitamente li si accusa di non

essere capaci di programmare e prevenire... Ora si possono consolare con il "salario di reinserimento": lo hanno chiamato così perché "salario" su tanto di operai e "reinsediamento" di poveri sbandati da recuperare al consorzio umano. Ma non facciamoci ingannare, si tratta di un'invidiabile liquidazione. Di un Tfr d'oro. I consiglieri piemontesi hanno provveduto per tempo a raddoppiarsi il "salario". Tanto che il cardinale Poletto si è giustamente indignato: «è una contraddizione - ha detto - predicare che bisogna trovare risorse, fare sacrifici e poi raddoppiarsi la liquidazione!».

Lettera firmata

AMERICA / 1
L'USCITA DALLA CRISI

C'è chi ipotizza una crescita dell'8% da oggi fino alla fine dell'anno prossimo: uno sviluppo di questa ampiezza potrebbe portare alla creazione di circa 6 milioni di nuovi impieghi, facilitando la rielezione del presidente

È il lavoro la chiave di s-volta di Obama
Le prospettive di una forte ripresa fanno prevedere un calo record dei disoccupati

di **Carlo Bastasin**

Nei giorni della sua elezione Barack Obama ha dovuto fare i conti con il peggior quadro economico che un presidente degli Stati Uniti abbia ereditato all'inizio del suo mandato negli ultimi 70 anni. Il sistema bancario era vicino al collasso, il fallimento di Lehman avrebbe paralizzato per mesi interi segmenti del mercato monetario e finanziario, l'economia stava precipitando, milioni di case venivano liquidate a ogni prezzo dalle famiglie indebitate e otto milioni di americani avrebbero perso il loro posto di lavoro nei mesi successivi.

Da quel punto di partenza, la risalita verso condizioni di normalità sembrava quasi impossibile. Alcuni analisti offrono oggi una prospettiva tanto diversa da sembrare provocatoria: al di là del rimbalzo della crescita, reso possibile da pesanti interventi statali, l'economia sta mandando segnali di miglioramento strutturale che testimonierebbero l'elasticità della macchina economica americana e che, in un'ottica politica, aprono imprevedibilmente al presidente Obama la prospettiva di una strada in discesa verso il completamento della legislatura.

Il segnale più interessante viene proprio dai dati sull'occupazione sui quali Obama vuole misurare il proprio consenso elettorale nelle elezioni del 2012. Il crollo dell'occupazione

durante la crisi era stato eccezionalmente ampio rispetto alle passate recessioni e aveva comportato in particolare un pericoloso aumento della disoccupazione di lungo periodo. Ma contrariamente a tutte le precedenti fasi recessive, la produttività del lavoro anziché scendere ha continuato ad aumentare per poi accelerare vigorosamente a partire dalla seconda metà del 2009 con l'avvio della ripresa.

Alcuni dati pubblicati di recente dal Dipartimento del lavoro (l'Hou-

TRASFORMAZIONE STRUTTURALE
Il maggior contributo verrà dall'aumento degli investimenti privati interni da parte delle imprese uscite meglio dal baratro

sehold Survey e l'Establishment Survey) confermano la perdita tra dicembre 2007 e dicembre 2009 di otto milioni di posti. I dati disponibili sono stati scomposti da alcuni colleghi del Peterson Institute di Washington che hanno studiato la perdita di posti in ragione del livello d'istruzione dei lavoratori, scoprendo le ragioni dell'aumento di produttività dell'economia Usa. I lavoratori con bassa scolarità, cioè senza diploma di scuola superiore, sono stati i più colpiti dalla crisi

con una perdita di posti vicina al 12 per cento. Quelli diplomati lo sono stati un po' meno (8,2%), mentre i lavoratori con una parziale istruzione universitaria sono stati relativamente poco colpiti (-4,1%). Infine i lavoratori con laurea (college degree) hanno visto addirittura un marginale aumento di occupazione (+0,2%).

La perdita di lavoro si è concentrata tra coloro che per età, esperienza e livello di scolarità, fanno parte della forza lavoro meno produttiva. L'aumento della produttività dell'economia americana nonostante la peggiore crisi dal dopoguerra si spiega quindi con la crescita della quota di lavoratori molto produttivi sul totale degli occupati. È molto probabile che il dato corrisponda a uno spostamento di attività nell'economia a favore delle imprese che impiegano personale qualificato in produzioni di maggiore contenuto di conoscenza. Si tratterebbe di una trasformazione strutturale che dovrebbe contribuire a riequilibrare la perdita di competitività che stava colpendo l'economia americana e che ne spiegava in parte anche l'eccesso d'indebitamento.

Le previsioni dell'economista Michael Mussa sulle componenti della domanda aggregata indicano che il maggior contributo alla crescita verrà dall'aumento degli investimenti privati interni (+30% entro il 2011) da parte di quelle imprese uscite me-



Miami. In attesa di rinegoziare i mutui sulla casa

glio dalla crisi che stanno puntando su nuova tecnologia e nuovo software (+25% tra inizio 2010 e fine 2011). Mentre i consumi delle famiglie cresceranno relativamente di meno e la spesa pubblica rimarrà ferma in valori nominali.

La prospettiva di uno sviluppo trainato dagli investimenti e dalla tecnologia fa prevedere a Mussa una crescita dell'economia Usa dell'8% da oggi fino al termine del 2011. Una ripresa tanto vigorosa porterà al reimpiego dei lavoratori poco produttivi rimasti senza lavoro. inevitabilmente il livello della produttività media degli occupati si abasserà, ma il risultato sarà che i guadagni d'occupazione associati ai prossimi aumenti del tasso di crescita dell'economia americana saranno più che proporzionali e potrebbero portare quindi all'assorbimento di 5,5-6 milioni di senza lavoro.

Il tasso di disoccupazione Usa scenderebbe così verso l'8% entro la fine del 2011. Ancora lontano dal livello di piena occupazione e ancor più da quello, eccezionalmente elevato, precedente alla crisi (4,5%), ma un risultato sensazionale se paragonato alle condizioni disperate dell'economia all'inizio del mandato dell'Amministrazione. Un risultato che potrebbe appianare il percorso del presidente Obama verso la rielezione del 2012.

cbastasin@piie.com
© RIPRODUZIONE RISERVATA

America / 2. Fermare il declino

Ma sull'outsourcing serve un'inversione a U

di **Gary P. Pisano**
e **Willy C. Shih**

Forzandosi di uscire dall'attuale crisi economica, gli Stati Uniti scopriranno un fatto sgradevole: il problema della competitività degli anni 80 e dei primi anni 90 non è mai scomparso. Negli anni della bolla è rimasto nascosto dietro un miraggio di prosperità, ma nel frattempo la base industriale del paese ha continuato a erodersi. L'unico modo in cui Washington può sperare di ripianare i suoi enormi deficit e mantenere o innalzare il tenore di vita dei suoi cittadini è quello di ricostruire la sua macchina generatrice di ricchezza, ripristinando la capacità delle imprese di sviluppare e fabbricare prodotti ad alta tecnologia sul territorio americano. Per invertire la tendenza del declino della competitività saranno necessari due cambiamenti radicali.

Il governo dovrà cambiare il modo in cui sostiene la ricerca sia di base sia applicata, in modo da promuovere quell'ampia collaborazione tra aziende, università e settore pubblico necessaria per affrontare i grandi problemi della società.

Il management delle imprese dovrà rinnovare le proprie prassi e strutture di governance, in modo da smettere di esagerare i vantaggi e di minimizzare i pericoli di esternalizzare la produzione e di tagliare gli investimenti in ricerca e sviluppo.

La questione della competitività è stata considerata risolta negli ultimi vent'anni,

ma la realtà è un'altra. A partire dal 2000 la bilancia commerciale Usa di prodotti ad alta tecnologia è andata in rosso, in seguito alla decisione di molte aziende americane di esternalizzare le attività di R&S e produzione verso specialisti collocati all'estero, tagliando così i relativi costi in patria. Puntare sull'outsourcing è stata una mossa consigliata dai principali esperti di strategia aziendale, ma la conseguenza è stata che in molti casi gli Stati Uniti hanno perso le conoscenze, il personale qualificato e l'infrastruttura logistica ne-

DELOCALIZZAZIONE
Troppe attività traslocate all'estero indeboliscono l'infrastruttura economica: tuttavia c'è ancora tempo per ricostruire le basi industriali

cessari per produrre molti dei prodotti d'avanguardia ad alta tecnologia che essi stessi hanno inventato.

Il danno che l'outsourcing infligge non è però solo quello della ridotta capacità di produrre di ogni singola azienda, ma anche di tutte le imprese collegate del settore come i fornitori di materiali, attrezzature e componenti avanzati. Si danneggiano, cioè le "capacità collettive" (in inglese i "commons", in italiano i "distretti") che costituiscono una base per l'innovazione e la

competitività: le conoscenze e le capacità di R&S; abilità avanzate nell'ingegneria e nello sviluppo di processi; competenze manifatturiere su tecnologie specifiche.

La storia dell'outsourcing dell'elettronica evidenzia come molte perle di saggezza comunemente accettate siano in realtà po-zioni che leggendo. Una di queste è la convinzione diffusa che le economie avanzate come gli Stati Uniti non abbiano più bisogno della produzione manifatturiera, potendo prosperare esclusivamente come hub per la progettazione e l'innovazione ad alto valore aggiunto. In realtà, sono relativamente pochi i settori hi-tech dove il processo manifatturiero è un fattore irrilevante nello sviluppo di prodotti innovativi, soprattutto se radicalmente nuovi.

Infatti, nella maggior parte di questi settori l'innovazione di prodotto e quella di processo vanno di pari passo, quindi il declino della produzione manifatturiera in una regione innesca una reazione a catena. Una volta che la fabbricazione viene data in outsourcing, le conoscenze d'ingegneria dei processi non possono essere mantenute perché dipendono dall'interazione quotidiana con la produzione manifatturiera. Senza la capacità d'ingegneria dei processi, per le aziende diventa sempre più difficile condurre ricerca avanzata sulle tecnologie di processo di nuova generazione. Senza la capacità di sviluppare tali processi, ben presto non si riescono più a sviluppare nuovi prodotti. Nel lungo periodo, quindi, un'economia priva dell'infra-

GLOBAL BUSINESS SUMMIT

L'incontro internazionale
■ Due giorni d'incontri tra i migliori esperti dell'Harvard Business School e del Sole 24 Ore. L'appuntamento è per il 17 e 18 maggio nella sede milanese del Sole 24 Ore in via Monte Rosa 91. Tema del summit 2010: «Crescita e sfide globali».
■ Lunedì 17 mattina si discuterà del «nuovo panorama competitivo globale» con David A. Moss, Dante Roscini e Paolo Bertoluzzo (a.d. di Vodafone Italia).
■ Il pomeriggio sarà dedicato a «Innovazione e strategie di business»: annunciati gli interventi di Gary Pisano e Alessandro Di Fiore.
■ Martedì 18 nel corso della mattinata verranno analizzati «i nuovi comportamenti dei consumatori tra post crisi e web 2.0», con gli interventi di John A. Quelch, John Deighton e Fabio Rosati (ceo e president Elance.com).
■ Nel pomeriggio si parlerà di «business e sostenibilità, le sfide ambientali e sociali quale opportunità per le aziende» con Kasturi Rangan.
■ Durante la «due giorni» verranno presentate per la prima volta in Italia ricerche inedite. Moderatori degli incontri Gianni Riotta, Alessandro Plateroti, Anand Raman ed Enrico Sasson.
■ Per informazioni, www.ilsol24ore.it/gbs2010, tel. 199.430043, fax 02.70048601, e-mail: iscrizioni@formazione.ilsol24ore.com

struttura per attività avanzate di fabbricazione e d'ingegneria dei processi perde la capacità d'innovare.

Un altro mito è l'idea prevalente secondo cui la migrazione di settori manifatturieri maturi da paesi sviluppati come gli Stati Uniti faccia parte di un processo sano e naturale d'evoluzione economica, che permette a queste economie di reindirizzare le risorse verso nuovi business ad alto potenziale. Questa logica è stata spinta a un estremo pericoloso. Si è ignorato che i nuovi prodotti d'avanguardia spesso dipendono in misura cruciale dai commons di un settore maturo, perdendo i quali si perde l'opportunità di essere la sede dei business caldi di domani.

Occorre invertire questa tendenza e per farlo sono necessarie azioni chiare e decise. La sfida non è più quella di creare capacità per gestire le grandi imprese verticalmente integrate del 900, bensì quella di sviluppare da zero le capacità operative e tecnologiche necessarie per concepire e produrre beni e servizi ad alto valore aggiunto. Dobbiamo comprendere che la capacità d'intraprendere complesse attività d'ingegneria dei processi o di fabbricazione di prodotti complessi è altrettanto importante quanto la presenza di solide università e di un settore finanziario affermato.

È un peccato che il grido d'allarme degli anni 80 e dei primi anni 90 sia stato ignorato. Molto è andato perso da allora, ma non è troppo tardi per ricostruire le basi industriali. L'America può tornare su un percorso di crescita sostenibile soltanto rinviando le proprie capacità d'innovazione.

Gary P. Pisano e Willy C. Shih insegnano presso la Harvard Business School
© HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA