

3

SEDUTA DI GIOVEDÌ 19 DICEMBRE 1991

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE MICHELE VISCARDI

PAGINA BIANCA

La seduta comincia alle 14,50.

(La Commissione approva il processo verbale della seduta precedente).

**Audizione dei rappresentanti
della Finsiel.**

PRESIDENTE. Nell'ambito dell'indagine conoscitiva sulla domanda pubblica e sulla situazione industriale nel settore dell'informatica, l'ordine del giorno reca l'audizione dei rappresentanti della Finsiel nelle persone del presidente, ingegner Carlo Tedeschini Lalli, del vicepresidente, avvocato Rocco Basilico, dell'amministratore delegato e direttore generale, ingegner Pier Paolo Davoli, del vicedirettore generale, ingegner Alberto Arcangioli, e del capo dell'ufficio stampa, dottor Marco Caporali.

Nel ringraziare i nostri ospiti per aver accettato l'invito rivolto, informo che generalmente, dopo l'esposizione iniziale degli intervenuti sui temi oggetto dell'indagine conoscitiva, i lavori proseguono con le domande che i colleghi ritengono opportuno rivolgere, alle quali i nostri ospiti potranno rispondere immediatamente o riservarsi di far pervenire note scritte.

Do la parola al presidente Tedeschini Lalli.

CARLO TEDESCHINI LALLI, Presidente della Finsiel. Signor presidente, onorevoli deputati, vorrei innanzitutto ringraziarvi per averci convocato, sottolineando che siamo ben lieti di adempiere questo dovere.

Credo sia utile, nel fornire alla Commissione elementi per l'indagine in corso,

dare notizie e svolgere considerazioni riguardanti il nostro gruppo di aziende – la Finsiel – ed il modo con cui esso si inserisce e si confronta con il mercato. Dico questo perché dati e notizie di carattere più generale sono già in vostro possesso, o comunque sono stati forniti da altri durante l'indagine, segnatamente dall'Anasin, cioè l'associazione confindustriale di cui facciamo parte.

Non posso tuttavia esimermi, onorevoli deputati, dal richiamare di nuovo alla vostra attenzione l'elemento essenziale per la comprensione di ciò che sta succedendo nell'industria operante nel comparto informatico, e cioè le dimensioni e le caratteristiche peculiari che, nell'ambito di tale settore, appartengono al settore del *software* e dei servizi.

Vorrei ricordare che oggi in Italia le attività svolte dalle aziende operanti nel nostro settore hanno ormai – per meglio dire avevano, poiché i dati si riferiscono alla fine del 1990 – raggiunto un volume di affari delle stesse dimensioni di quello delle aziende che producono e forniscono *hardware*, ma crescono ad una velocità tre volte maggiore ed impiegano più persone di quelle delle aziende manifatturiere del settore, senza contare le recenti ristrutturazioni – molto dolorose – di queste ultime.

Vorrei anche rilevare che sono stati necessari il raggiungimento di queste dimensioni ed oltre venti anni di tempo perché il sistema economico italiano prendesse atto che l'informatica, come comparto industriale, stava cambiando fisionomia e che il settore del *software* e dei servizi, con tutta la sua alterità rispetto all'industria manifatturiera, ne stava diventando la componente essen-

ziale. Da questo punto di vista, il sistema delle imprese a partecipazione statale, in Italia, ha tutto il diritto di rivendicare una precisa priorità nell'avere tempestivamente intuito l'evoluzione che oggi viene da tutti constatata. Si tratta di un'evoluzione che trasforma, sotto il profilo industriale, il contenuto stesso della parola « informatica » alla quale, in termini industriali, non si può più fare un generico riferimento, se non a rischio di pericolose ambiguità.

Nell'ambito dell'IRI, nacque così, ventidue anni fa, quello che si è successivamente sviluppato nel gruppo di quindici aziende che fanno capo alla Finsiel SPA e che potete trovare illustrato, quanto a struttura azionaria e di controllo, nel grafico che consegnerò alla Commissione chiedendo alla cortesia del presidente di allegarlo al resoconto stenografico della seduta odierna.

Al riguardo riterrei opportuno fornire qualche cifra di riferimento. Il nostro capitale sociale è, attualmente, di 100 miliardi, posseduto per l'83 per cento dall'IRI e per il 17 per cento dalla Banca d'Italia. L'organico ammonta attualmente a 7.500 persone, distribuite in tutta Italia; abbiamo fatturato nel 1990 1.050 miliardi, di cui 650 di fatturato industriale al netto delle partite di giro (*hardware*), mentre nel 1991 fattureremo 1.300 miliardi, di cui 950 di fatturato industriale, con una crescita, rispettivamente, del 25 e del 40 per cento e con una redditività netta del 20 per cento sul capitale investito.

Per dimensioni e volume di affari, la Finsiel è attualmente l'ottava nel mondo, la seconda in Europa e la prima in Italia. La nostra quota del mercato mondiale di *software* è dello 0,3 per cento, di quello europeo dell'1,5 per cento e di quello italiano del 12 per cento.

Per quanto attiene al mercato del solo settore *software* e servizi della pubblica amministrazione, la Finsiel (1990) serve una quota complessiva pari a circa il 29 per cento, con una punta del 39 per cento nella pubblica amministrazione

centrale, che scende al 14 per cento per la pubblica amministrazione locale.

Formulerò ora qualche considerazione specifica sulla nostra attività e sui nostri problemi, attuali e del prossimo futuro.

Innanzitutto desidero rilevare come la quota del 29 per cento del mercato *software* oggi generato dalla pubblica amministrazione sia una componente certamente importante della nostra attività, che tuttavia indica che non si tratta di un mercato precluso ad alcuno. Vorrei ricordare che la normativa CEE non è cosa futura, ma è già giuridicamente attiva oggi e non consente certo preclusioni formali verso chiunque si senta in grado di competere per fornire *software* e servizi all'amministrazione pubblica, centrale o periferica che sia. Altre voci, ma non la nostra, hanno anche recentemente chiesto trattamenti preferenziali, certamente nocivi al mercato.

Credo che la costanza nel tempo con cui la pubblica amministrazione ci ha, almeno per una sua parte, accordato la sua fiducia sia essenzialmente dovuta a tre fattori: il livello di servizi che abbiamo sempre e costantemente garantito, anche quando questo ci è costato disconomie momentanee; le novità nel rapporto contrattuale istituito tra noi e la pubblica amministrazione, che ha tenuto conto delle peculiarità dell'offerta nel nostro settore specifico, cioè la fornitura di servizi professionali mirati alla realizzazione di un progetto (e non si tratta di novità di poco conto: cito, solo a titolo di esempio, che noi accettiamo dalla pubblica amministrazione clausole contrattuali che ci impegnano ad inserire nei collegi sindacali delle nostre aziende membri designati dalle amministrazioni committenti, il che attribuisce ad esse la possibilità di verificare fino all'ultima riga dei nostri libri contabili). Il terzo elemento sul quale siamo convinti si basi l'ottimo rapporto con la pubblica amministrazione è la nostra solidità finanziaria, che ci ha consentito – sia pure con oneri non trascurabili – una notevole flessibilità nella gestione amministrativa dei nostri rapporti.

Del resto, una certa costanza di rapporti tra committente e fornitore nel nostro comparto è caratteristica peculiare sia nella committenza privata, sia in quella pubblica; i grandi gruppi industriali privati, nell'esprimere la loro committenza nel nostro settore, manifestano questa sorta di fedeltà al fornitore in maniera del tutto analoga, sia con i fornitori di *software*, sia con quelli di *hardware* e ciò indubbiamente dipende dal rapporto di fiducia che viene a costituirsi per questi particolari tipi di forniture.

Non possiamo non augurarci che il nostro buon rapporto con l'amministrazione pubblica prosegua e, se possibile, si estenda.

In linea con l'esigenza espressa da tutte le aziende del nostro settore, ci permettiamo di chiedere alla pubblica amministrazione di esprimere una committenza sempre più vasta che, conservando — è ovvio — all'amministrazione il potere di guida e di controllo, rifugga da pericolosi atteggiamenti « autarchici » ed affidi sempre di più al mondo imprenditoriale, pubblico o privato che sia, lo svolgimento dei compiti specialistici ed industriali per i quali esso è più attrezzato. Incidentalmente, si può dire che anche questa è una forma di privatizzazione, parola che va molto di moda oggi: si tratta tuttavia di un modo di privatizzare molto più sano, lineare e fisiologico di altri. È inoltre certamente auspicabile che l'amministrazione rifugga dal privilegiare chichessia, noi od altri, ma, altrettanto certamente, che non rifugga neppure dall'onere della scelta, una volta fissati rigorosi criteri con cui operarla. Da parte nostra ci sentiamo impegnati a continuare a rendere disponibili servizi di consulenza, progettazione, sviluppo e gestione nel settore del *software* ad un livello che riteniamo di eccellenza. La Finsiel non serve soltanto l'amministrazione pubblica. Il nostro fatturato industriale, che nel passato proveniva per il 75 per cento dalla pubblica amministrazione centrale e periferica, per il 10 per cento dalle banche, per il 5 per cento dall'industria e per il restante 10 per cento da altri segmenti di

mercato, si sta sviluppando soprattutto in questi ultimi settori. Si prevede che nel nostro prossimo esercizio il fatturato provverrà per il 20 per cento dalle banche, per il 10 per cento dall'industria, per il 10 per cento da altri segmenti di mercato e sarà ridotto al 60 per cento per la pubblica amministrazione. La gamma differenziata di utenti dei nostri servizi mette in luce una loro caratteristica a mio avviso estremamente importante.

Lo sviluppo di adeguati sistemi *software* è ormai un elemento determinante per lo sviluppo di una moderna rete di servizi, che è quanto dire di una moderna economia. Ricordo, solo a titolo di esempio, i sistemi delle telecomunicazioni, i sistemi bancari, i sistemi di trasporto, gli stessi sistemi dell'amministrazione pubblica: tutti ormai neppure concepibili come sistemi di uomini e mezzi senza un *software* che li renda, appunto, sistemi.

A questo si aggiunga che i sistemi *software* da sviluppare richiedono spesso molte centinaia di specialisti ciascuno e molti anni di tempo per essere realizzati. Da tutto questo deriva una vera e propria dimensione infrastrutturale dell'industria del *software* per l'economia di un paese.

Pur non essendo sempre chiaro, almeno a me, il significato dell'aggettivo « strategico », ultimamente molto in uso, ho motivo di ritenere che sia a questo tipo di dimensione che il nostro azionista, cioè l'IRI, si riferisce quando fa cenno alla strategicità dell'industria del *software*.

Vi è ancora un settore che ritengo abbastanza importante per i suoi riflessi anche sull'economia generale del nostro comparto, il settore del *software* e servizi. Questo è, notoriamente, da considerare suddiviso a sua volta in alcune parti, che hanno una base tecnologica comune, ma caratteristiche industriali molto differenti fra loro e che desidero indicare: i servizi professionali, finalizzati alla creazione di certi sistemi, che rappresentano circa il 50 per cento dell'attività del settore (ma si tratta di una cifra che tende ad avere un valore molto più ampio); i prodotti *software*, cioè il *software* già confezionato

e pronto per essere utilizzato, dunque non fornito su specifiche *ad hoc*, che rappresentano il 35 per cento; infine i servizi in senso stretto, i cosiddetti servizi di elaborazione, che costituiscono il 15 per cento.

Il nostro campo di attività riguarda principalmente, anche se non esclusivamente, la fornitura di servizi professionali.

La differenza tra i vari segmenti è assai marcata, specialmente nei riguardi della cosiddetta internazionalizzazione, parola con la quale si indica, in sostanza, la possibilità, oggi esistente in aree geopolitiche sempre più vaste, di una scelta imprenditoriale relativamente libera sul dove produrre e sul dove vendere. Una volta, in termini più elementari, si parlava semplicemente di esportazioni, oggi si usa una parola nuova e forse correttamente, poiché il fenomeno è nuovo e possiamo dire che vi sia maggiore libertà nello scegliere dove produrre e dove vendere. Tale possibilità, evidentemente, è legata alla caduta sempre più accentuata delle barriere fra Stato e Stato nella circolazione di capitali, di prodotti e di persone e riguarda certamente anche il *software*, ma limitatamente al segmento prodotti (quel famoso 35 per cento cui accennavo prima).

L'internazionalizzazione dei servizi professionali – si parla anche di offerta globale, soprattutto da parte di alcuni consulenti – si presenta, viceversa, con problemi del tutto diversi, in quanto essa non è condizionata, o non è condizionata soltanto, da barriere che, fino a poco tempo fa, in alcune zone impedivano di scambiare liberamente persone e prodotti e di far circolare il capitale, bensì da barriere di tipo culturale, le quali non sono eliminabili né per legge, né per trattato e nemmeno con la disponibilità di una rete di vendita, per quanto ampia ed agguerrita.

Tralasciando di considerare operazioni di pura e semplice acquisizione di aziende all'estero senza sinergie industriali, quindi di natura puramente finanziaria (che non rientrano, se così si può

dire, nell'ordine di idee del nostro gruppo) stiamo perseguendo una serie di linee strategiche che, tenendo bene in conto i limiti che ho indicato (cioè le barriere culturali non facilmente aggirabili), hanno una triplice articolazione.

Innanzitutto un'attenzione attiva sui progetti *software* che possono nascere, e stanno nascendo, con caratteristiche già intrinsecamente internazionali (tipicamente i grandi progetti *software* che si stanno definendo a livello comunitario) e con grande potenziale di sviluppo anche in Italia: alcuni dei nostri uomini migliori sono impegnati proprio in questo.

In secondo luogo, un'azione a lungo termine per costituire le premesse per lavorare, in futuro e con adeguati investimenti, in zone geopolitiche nelle quali, almeno per le applicazioni informatiche, lo sviluppo deve ancora iniziare: la costruzione di questi « ponti » sta avvenendo da parte nostra sia in continenti al di fuori dell'Europa, sia nei paesi dell'Europa orientale.

In terzo luogo, la realizzazione di una rete di alleanze con altre aziende europee di *software*, che abbiano struttura e politica industriale del genere delle nostre.

Vi è, signor presidente, un ultimo punto sul quale desidero richiamare l'attenzione della Commissione; esso riguarda gli aspetti finanziari della nostra attività e la forma che assumono i nostri investimenti (aspetti che sono ovviamente collegati o, se si vuole, costituiscono le due facce di una stessa medaglia). Com'è noto noi non abbiamo stabilimenti e linee di produzione ed il nostro unico patrimonio è costituito dalla conoscenza e dall'esperienza accumulate dalle persone che con noi lavorano. È un aspetto della nostra industria genericamente noto, ma qualche volta ignorato da imprenditori nuovi e vecchi, i quali pensano con eccessiva disinvoltura di entrare nel nostro settore. Senza contare il lavoro di costante aggiornamento necessario ai nostri professionisti, il cui costo di primo addestramento (costo vivo, pagato dalle nostre aziende) si aggira intorno ai 50 milioni di lire. L'inserimento di parecchie centinaia di

neolaureati (da 300 a 500) ogni anno nella nostra attività, fa ammontare ad una media di 20 miliardi di lire l'investimento annuale sostenuto al riguardo dal nostro gruppo.

Desidero inoltre ricordare che la ricerca e l'innovazione sono altri aspetti dell'industria del *software* che rappresentano, almeno quanto in altri settori a tecnologia avanzata, una condizione assolutamente essenziale di sviluppo e di affermazione. Il gruppo Finsiel investe almeno 50 miliardi l'anno in queste attività che, essendo per buona parte rivolte ai processi stessi di produzione del *software* ed alla sua qualità, sono svolte con un forte rischio di insuccesso e di obsolescenza e richiedono, pertanto, una cautela estrema nella loro capitalizzazione ed una attenta gestione del loro impatto su costi e tariffe.

Per la formazione, la ricerca e lo sviluppo spendiamo quindi ogni anno una cifra pari a circa il 10 per cento del nostro fatturato industriale o, forse più significativamente, ogni anno investiamo in formazione, ricerca e sviluppo circa il 70 per cento del nostro capitale sociale.

I nostri investimenti, quindi, non hanno la visibilità di quelli delle classiche industrie manifatturiere visto che consistono, fondamentalmente, nella creazione e nella gestione di capacità ed esperienze specialistiche e, naturalmente, nel fronteggiare ritorni finanziari spesso lenti, anche se certi: a causa di quest'ultimo motivo, alla fine del 1990 avevamo un'esposizione debitoria di 115 miliardi di lire, pari al 10 per cento del fatturato, rientrata, per crediti riscossi nel 1991, ad un livello di 60 miliardi a fine 1991, pari a solo il 5 per cento del fatturato.

Le necessità finanziarie di un'azienda che produce *software* sono spesso disattese dal mondo imprenditoriale e questo è, a mio avviso, all'origine di una struttura dell'offerta debole e frammentata: le oltre 5 mila imprese di *software* esistenti in Italia, di cui solo quindici raggiungono un fatturato di almeno 50 miliardi di lire annue, ne sono l'espressione più visibile.

Per il finanziamento del suo piano di sviluppo, la Finsiel prevede, tra l'altro, di allargare qualitativamente e quantitativamente la propria base azionaria: il nostro azionista di maggioranza, l'IRI, non prevede di mobilitare ulteriori capitali, ma la Finsiel rappresenta un'opportunità di investimento di interesse non indifferente tanto che il nostro azionista è d'accordo nel far crescere la base azionaria, conservandone il controllo e con il solo limite del mantenimento della più completa indipendenza dagli interessi specifici di altri settori dell'informatica e, segnatamente, delle attività manifatturiere.

Rispettati questi vincoli, credo di poter affermare che l'interesse già mostrato da tempo verso il gruppo Finsiel da altri forti e qualificati investitori, italiani e non, consentirà un tempestivo, adeguato sviluppo del nostro capitale.

Signor presidente, la ringrazio per l'attenzione che ci è stata rivolta, e, insieme con i colleghi presenti, sono a disposizione della Commissione per rispondere ad eventuali domande.

PRESIDENTE. Ringrazio il presidente Tedeschini Lalli per l'esauriente relazione e do la parola all'ingegner Pier Paolo Davoli, amministratore delegato e direttore generale della Finsiel, affinché esponga alla Commissione i termini della vicenda Olivetti.

PIER PAOLO DAVOLI, Amministratore delegato e direttore generale della Finsiel. Cercherò di aggiungere ulteriori elementi a quelli che direttamente o indirettamente il presidente Tedeschini Lalli ha già fornito in merito a tale vicenda.

Le argomentazioni portate dal presidente dell'IRI sono interamente condivise da noi, ma non *a posteriori* perché noi stessi abbiamo contribuito a formularle. Vi è stato un atteggiamento di doverosa partecipazione alla formulazione delle politiche che ci riguardano direttamente ed alle quali prestiamo maggiore attenzione per la presenza specifica che registriamo in questo settore, prevedendo la legge finanziaria anche la presenza del gruppo IRI nel settore informatico.

Ciò è dovuto in primo luogo a ragioni di politica industriale; mi è sembrato che da parte di Carlo De Benedetti e della Olivetti vi fosse l'accento all'ipotesi che questo polo industriale costituisse per il paese un intervento di rilevante importanza oltre che risolutorio dei problemi attualmente sul tappeto.

La ragione di tale diversità di opinione nei confronti di un tema così importante di politica industriale è che riteniamo la domanda, e quindi le modalità con cui ad essa si deve rispondere, orientata sostanzialmente su due canali ben individuati, il primo dei quali si rivolge alla fornitura dell'*hardware*, che va sempre più arricchendosi dei servizi, i cui fornitori stanno allargando l'offerta al *software* e ai servizi collegati. La domanda che si rivolge a questo canale sa bene che nel momento in cui ottiene una risposta e stabilisce un rapporto di distribuzione dei prodotti, acquisisce prodotti e servizi ben identificabili.

Vi è un secondo tipo di domanda che tende ad essere autonoma rispetto alla fornitura delle tecnologie; tale indipendenza oggi ha una sua giustificazione quand'anche gli stessi fornitori delle tecnologie comincino a chiamarla *commodity*. Rivolgersi a questo canale autonomo dalle tecnologie significa per il mercato chiedere fondamentalmente un aiuto per utilizzare la disponibilità di tecnologie oggi così abbondanti nel rapporto costo-prestazione. Questa è forse una delle ragioni delle difficoltà che i produttori ed i distributori incontrano nel dare effettiva soluzione ai problemi dei clienti.

Oggi ritengo si abbia la consapevolezza che questa abbondanza di tecnologie incontra crescenti difficoltà e che vi è una sempre maggiore strozzatura proprio nel tradurre tali tecnologie in una soluzione che cambi il modello organizzativo, sia esso rappresentato dall'offerta di servizi pubblici o di prodotti e servizi al settore industriale privato e, quindi, fortemente legato a criteri di economicità.

Questo passaggio avviene con l'intervento di aziende come la Finsiel, in grado di esaminare le opportunità che queste

tecnologie offrono ai potenziali clienti e di realizzare una mediazione tra l'offerta tecnologica e le soluzioni ai problemi organizzativi. Ciò garantisce al cliente un atteggiamento autonomo nei confronti delle tecnologie, e questo è un dato di fatto confermato dall'organizzazione del mercato dell'offerta. Basta, infatti, vedere quanto accade negli Stati Uniti o in Europa, ossia nei paesi ad alto sviluppo di applicazione informatica, per riscontrare che esiste un'offerta autonoma che trova nella lista delle aziende che la praticano una classificazione in termini strutturali e dimensionali che, praticamente, vede le società protagoniste autonome nei confronti dell'*hardware*.

Questo ruolo in Italia è certamente rappresentato dalla Finsiel e se quest'ultima lo ignorasse, perdendo la propria connotazione, il mercato dell'offerta ne risulterebbe squilibrato. Ciò produrrebbe il risultato, a nostro parere disastroso, di impoverire ulteriormente la capacità difensiva del sistema nazionale dell'offerta, dato che l'offerta autonoma è oggi autorevolmente rappresentata da aziende straniere quali la Arthur Andersen e la Cap Gemini, già largamente presenti nel nostro mercato, accanto alle quali opera, sia pure in misura più ridotta, la Logica, mentre la IDS statunitense sta esaminando l'opportunità di entrare nel mercato italiano. Questo discorso avrebbe come risultato un sostanziale indebolimento del sistema dell'offerta informatica italiana.

Vi è poi una seconda ragione che determina il ruolo trasversale che l'informatica svolge, rispetto alle varie componenti dell'organizzazione imprenditoriale. Poiché la Finsiel fa parte del gruppo IRI che ha una presenza rilevante dal punto di vista sia industriale, sia bancario, sia delle telecomunicazioni, è chiaro che le sinergie che possiamo generare all'interno del gruppo, valorizzando le capacità di offerta dell'industria, contribuendo a migliorare i servizi in campo bancario o incentivando lo sviluppo del sistema delle telecomunicazioni, attribuiscono alla nostra presenza all'interno del gruppo un

significato in termini di miglioramento della *performance* globale delle aziende che del gruppo IRI fanno parte. Se ciò abbia o meno valore strategico – mi ricollego alla domanda del presidente – lo lascio giudicare alla Commissione. Indubbiamente, non credo che per qualsiasi gruppo industriale sia opportuno rinunciare ad un fattore che accresce la qualità della propria offerta.

La terza ragione che il presidente dell'IRI ha menzionato – e che quindi non commento in questa sede – è che le condizioni alle quali era stata avanzata l'offerta non sembravano allettanti. Poiché a questo proposito il presidente dell'IRI ha fornito chiarimenti al Senato, non aggiungo nulla alle sue considerazioni che mi sono sembrate abbastanza esaustive.

SERGIO DE JULIO. Desidero innanzitutto ringraziare l'ingegner Tedeschini Lalli per la sua esposizione ed affermare, affinché non vi siano dubbi in merito, che personalmente – ma ritengo anche i colleghi – sono convinto che il gruppo Finsiel riscuota fiducia per le sue capacità e sia anche una garanzia per lo sviluppo delle sue applicazioni nel campo della pubblica amministrazione. A questo proposito non vi sono incertezze.

Pertanto, le domande che mi accingo a rivolgerle non intendono assolutamente mettere in dubbio un riconoscimento che ritengo sia doveroso; i quesiti che porrò sono frutto anche delle audizioni svolte fino a questo momento nel corso delle quali il « problema Finsiel » è stato affrontato anche da altri interlocutori. Poiché, dunque, alcune interpretazioni sono state avanzate da terzi, vorrei acquisire anche il punto di vista della Finsiel su alcune visioni che altri hanno riportato in questa Commissione. L'ingegner Tedeschini Lalli, pur non essendo da molto tempo presidente della Finsiel, ne rappresenta la continuità. Pertanto, le domande che andrò a porre riguardano anche la storia del gruppo di cui il *management* attuale porta la responsabilità – non certo personale – nel bene e nel male.

Il primo quesito riguarda l'illustrazione che l'ingegner Tedeschini Lalli ha fatto sul fatturato, sul *mix* che lo compone e sulla profittabilità del fatturato stesso: vorrei sapere se il secondo *mix* di cui ha parlato, che presenta un decremento della quota relativa alla pubblica amministrazione ed un incremento delle altre, sia un obiettivo ovvero una situazione già conseguiti in via di fatto.

Una seconda domanda riguarda il versante dei profitti (poiché mi baso sui miei appunti, mi scuso di eventuali errori nel richiamare le cifre): se non ho capito male, il margine di profittabilità rispetto al capitale del gruppo è del 20 per cento. Poiché il rapporto tra capitale e fatturato è di 1 a 10, ciò significa un profitto all'incirca del 2 per cento rispetto al fatturato. Vorrei sapere se questi dati siano corretti e come venga giudicato il livello del profitto.

Tale quesito riguarda, per certi aspetti, la storia della Finsiel. Ricordo che in precedenti occasioni si è detto che un basso livello di profitto era la dimostrazione che non si lucrava alle spalle della pubblica amministrazione. Immagino che questa sia una risposta senz'altro valida, ma a noi non interessa tanto questo aspetto, quanto sapere se quel margine di profitto sia considerato di per sé valido per un gruppo industriale e come si rapporti al fatturato per addetto che, se consideriamo solo la parte squisitamente informatica, mi sembra più vicino ai 150 che ai 100 milioni. Rispetto a questo fatturato per addetto, mi interessa sapere se il livello di profitto sia considerato ragionevole.

La quota del 29 per cento, afferente la domanda proveniente dalla pubblica amministrazione, « catturata » dalla Finsiel, se dimostra che il mercato è aperto per una restante quota del 71 per cento, rappresenta o ha rappresentato una parte preclusa di esso, assicurata da disposizioni legislative che ne hanno impedito l'accesso ad altri attori.

Il problema non rileva di per sé ma, poiché la nostra indagine è anche finalizzata ad acquisire notizie concernenti la

domanda pubblica, ci interessa per comprendere come questa situazione abbia influito sullo stato attuale del comparto che, come lei stesso ha ricordato, ingegner Tedeschini Lalli, è caratterizzato da grande frammentazione e dalla presenza di poche aziende a cospicuo fatturato.

Vogliamo, in sostanza, comprendere se esista una situazione di protezione del gruppo Finsiel che abbia in qualche modo danneggiato una più incisiva evoluzione del comparto. La risposta ci interessa non a fini storici, ma per comprendere come si possa venir fuori da una situazione non molto felice del settore.

Ritengo utile ai fini della nostra indagine la vostra interpretazione della situazione esistente, con particolare riferimento al perché l'Italia sia scarsamente presente nel settore a livello internazionale. L'ingegner Tedeschini Lalli ha infatti ricordato le cifre gloriose che contraddistinguono il gruppo Finsiel, ottavo nel mondo, secondo in Europa e primo in Italia; se però guardiamo alle restanti aziende italiane del settore, vediamo che solo due di esse figurano tra le prime venti in Europa.

Nel corso di una delle audizioni svolte dalla Commissione è stata formulata una osservazione che intendo sottoporre ai dirigenti della Finsiel: secondo alcuni non sarebbe grave una situazione di grande frammentazione dell'offerta qualora si fosse in presenza di un'impresa *leader*: non per il posto che occupa nella graduatoria internazionale, ma in quanto stimolatrice di tutto il comparto. Un'impresa pertanto che funga da punto di riferimento tecnologico, attraverso accordi, subcommesse e ripartizioni varie, e sia quindi capace di aiutare la crescita tecnologica ed organizzativa dell'intero settore.

Secondo il punto di vista di alcuni, il gruppo Finsiel avrebbe invece posto intorno a sé barriere e quindi non avrebbe facilitato la crescita dell'offerta.

Per quanto riguarda la questione dell'internazionalizzazione, bisogna non solo registrare l'esistenza di un problema di barriere culturali, ma anche constatare che altre aziende europee hanno superato

tali barriere. Gran parte delle prime venti imprese europee contano percentuali di fatturato al di fuori dei propri paesi (la Cap Gemini è una di queste).

CARLO TEDESCHINI LALLI, *Presidente della Finsiel*. Onorevole De Julio, a me non risulta che la Cap Gemini abbia superato le barriere culturali cui lei fa riferimento. Si tratta di un gruppo che ha compiuto operazioni finanziarie, a volte positive a volte meno, ma che non ha fatto nulla di interessante dal punto di vista industriale.

SERGIO DE JULIO. Uno dei modi per superare le barriere culturali può tuttavia essere, almeno inizialmente, quello di procedere ad acquisizioni. Infatti, se la barriera è costituita dal rapporto con l'utente locale, poiché esiste un problema di fabbrica del *software*, probabilmente il primo passo per il suo superamento è rappresentato dalle acquisizioni.

Secondo alcuni pareri acquisiti dalla Commissione, un ostacolo alla internazionalizzazione può anche essere rappresentato da una certa cultura di *management*. È stato in sostanza chiesto per quale ragione la Finsiel si sia dovuta internazionalizzare, disponendo di una quota di commesse così importante all'interno. È stato obiettato che la scelta dell'internazionalizzazione dovrebbe anche essere collegata alla ricerca di nuovi mercati e non dovrebbe comunque essere compiuta in presenza di un elevato *trend* di crescita in ambito nazionale, peraltro garantito anche per il futuro. Questa situazione – a detta di alcuni – provoca una cultura di *management* poco proiettata ad internazionalizzarsi al fine di uscir fuori da un mercato tipicamente *captive*.

Stante la presenza così scarsa delle imprese italiane all'estero, ci interessa capire come si possa riuscire in futuro ad evitare l'insorgere di ulteriori problemi per l'intero settore (non mi riferisco soltanto alla Finsiel) in relazione alla concorrenza di imprese estere che potranno più liberamente operare nel nostro paese grazie alla maggiore apertura dei mercati.

Per quanto riguarda la questione concernente l'Olivetti, posta dal presidente della Commissione, sono state addotte ragioni di politica industriale. Ebbene, più di una volta questa Commissione ha dovuto suo malgrado constatare come nel nostro paese si faccia poca politica industriale (vi è chi sostiene che essa non esista), ma oggi scopriamo che la politica industriale la fa l'IRI.

Vorrei capire perché non si adducono motivi di politica di gruppo, ma di politica industriale, quando si sostiene per esempio la necessità di evitare che le aziende di *software* si fondano con quelle produttrici di *hardware*. Lo stesso impoverimento dell'offerta, che è stato qui citato, costituisce un motivo di politica industriale del paese.

Pertanto, a prescindere dall'osservazione del presidente, che si è chiesto chi porti avanti la politica industriale nel nostro paese, vorrei sapere se sulla valutazione che ho fatto in precedenza si sia avuto o meno il conforto del ministro dell'industria o di quello delle partecipazioni statali, cioè dei membri del Governo ai quali dovrebbe competere la responsabilità della politica industriale.

L'ultima questione che voglio porre è sempre attinente all'impoverimento dell'offerta. Mi chiedo, ingegner Tedeschini Lalli, se in tal senso non possa avere influito anche la politica delle società miste produttore-utente, che nel passato il gruppo ha perseguito abbastanza stabilmente (società miste costituite con le regioni, con le banche e, da ultimo, con le ferrovie dello Stato). Se così fosse, mi sembrerebbe contraddetta l'indicazione politica di non volere impoverire l'offerta con decisioni che, di fatto, potrebbero invece andare proprio in quella direzione.

PRESIDENTE. Poiché nella sua relazione il presidente Tedeschini Lalli ha dichiarato che è in atto una tendenza alla diversificazione, l'idea della Finsiel come esclusiva fornitrice della pubblica amministrazione viene smentita dai dati che ci sono stati forniti.

SERGIO DE JULIO. Avevo chiesto se questa tendenza si stia già concretizzando o se sia, invece, tra gli obiettivi che la Finsiel intende raggiungere.

PRESIDENTE. Onorevole De Julio, a me sembra che l'ingegner Tedeschini Lalli abbia risposto alla sua domanda.

LUCIANO RIGHI. Voglio anzitutto sottolineare l'utilità di questo tipo di audizione, che è di grande aiuto per acquisire elementi di conoscenza e, conseguentemente, per individuare nuove strade da percorrere.

Ingegnere Tedeschini Lalli, in merito allo scenario che finora è stato delineato, devo rilevare che con l'audizione odierna lei ha contribuito ad evidenziare le difficoltà del settore, caratterizzato da una certa caduta della domanda, da uno stallo degli investimenti, da una forte competizione internazionale, da una breve vita dei prodotti, che vengono superati con grande rapidità, nonché da una notevole frammentazione delle imprese. Quest'ultimo riferimento vale in particolare per il *software*, anche se non vanno dimenticati i rilevanti problemi evidenziati per l'*hardware* nelle precedenti audizioni. Inoltre, adombrandosi una sovraccapacità produttiva, si ipotizza una cooperazione fra le aziende per suddividere anche il peso degli investimenti necessari sia per il migliore utilizzo delle risorse umane, sia per la razionalizzazione del settore. Su questo scenario, da parte vostra gradirei qualche ulteriore considerazione.

Passando a domande di carattere più specifico, vorrei sapere se riteniate che la crisi in atto sia transitoria e di crescita o se, invece, viene considerata di carattere strutturale, come sembra apparire dalle consultazioni che abbiamo avuto con chi vi ha preceduto.

Inoltre, gradirei conoscere se il processo di ristrutturazione e di verticalizzazione sia da voi ritenuto utile anche là dove l'*hardware* tende ad incorporare il

software, dal momento che nel corso di altre audizioni abbiamo sentito pareri contrari in merito a tale processo. Su questo punto vorrei un chiarimento approfondito, anche se mi rendo conto che nei momenti di difficoltà è normale, per le aziende più grandi, tendere a gestire al proprio interno opportunità che in passato lasciavano con estrema tranquillità alla competenza di soggetti esterni.

Se veramente siamo in presenza di una competitività internazionale e di un processo di internazionalizzazione che riguardano soprattutto il Giappone e gli Stati Uniti d'America, a proposito del processo di alleanza che in qualche modo viene adombrato o addirittura invocato, vorrei sapere se a vostro giudizio debba essere attuata una scelta a favore di uno dei due paesi o se siano ipotizzabili alleanze diversificate. L'ingegner De Benedetti, per esempio, non ha difficoltà ad optare per la diversificazione, e addirittura propende per un'alleanza con il Giappone; personalmente, invece, ritengo che una nostra alleanza con gli Stati Uniti avrebbe potuto contrastare l'aggressività del mercato giapponese.

Vorrei una vostra opinione anche sulla necessità di una concertazione, considerato che gli enormi investimenti solleciterebbero più una cooperazione che una concorrenza troppo accentuata. In che modo ipotizzate tale concertazione, tenendo presente la necessità di salvaguardare, da un lato, la libertà d'impresa e, dall'altro, l'esigenza di far sì che il processo di competitività non annulli le realtà che ci hanno consentito di raggiungere buoni successi?

Infine, gradirei un vostro giudizio sulla legge n. 317 del 1991, la quale mi sta particolarmente a cuore avendo partecipato ai lavori che hanno portato alla sua approvazione. Una parte sostanziale delle finalità di tale normativa, infatti, tendendo ad un processo di diffusione ed innovazione, spinge molto verso il *software*.

NELLO BALESTRACCI. Ritengo che per la vostra società, ingegner Tedeschini

Lalli, il problema della ricerca sia senz'altro tra i più importanti, anche in considerazione della competitività e dell'evoluzione che caratterizzano i servizi utili per la pubblica amministrazione e per i privati.

Poiché la quota che destinate alla ricerca è certamente consistente (mi sembra che ammonti al 10 per cento del fatturato), vorrei sapere se la ricerca da voi condotta sia, per così dire, interna al sistema culturale Italia, oppure se si confronti con analoghe situazioni estere. Pensando ad una internazionalizzazione anche di questo settore, tenuto conto di ciò che diventerà la Comunità europea dal 1° gennaio 1993, vorrei sapere se voi spingiate lo sguardo al di là delle Alpi anche per quanto concerne, appunto, la ricerca, che senza dubbio costituisce un elemento di competitività estremamente importante.

Vorrei inoltre sapere quali siano i rapporti che riuscite ad intrattenere con gli enti istituzionali di ricerca: mi riferisco al CNR ed alle università, alcune delle quali – non tutte, certo – sono abbastanza qualificate in questo settore, anche se i procedimenti delle pubbliche amministrazioni sono quelli che ben conosciamo.

Ho letto le percentuali dei servizi che prestate alle pubbliche amministrazioni: aspetto testé ricordato dal nostro presidente. Poiché quella della modernizzazione della pubblica amministrazione è una questione di fondamentale importanza, anche se certamente non l'unica, perché vi sono altri gravi problemi di funzionamento, vorrei sapere se a vostro avviso un'attivazione intelligente di tutta la pubblica amministrazione rispetto ad un programma (anche quinquennale o decennale, non è questo il punto che interessa) di ammodernamento dei servizi potrebbe costituire, come personalmente ritengo, un fattore di notevole ausilio. Anche se mi rendo conto che forse può apparire una domanda retorica, vorrei però una risposta in proposito, perché il Parlamento potrebbe avviare qualche iniziativa

in questo senso. È chiaro che ogni amministrazione procede per conto suo, ma si potrebbe trovare un momento unificante di decisione per spingere la pubblica amministrazione verso l'obiettivo indicato.

Dal momento che la vostra società ha, per così dire, alcune propaggini, ossia altre società dipendenti – mi rendo conto che il termine è improprio – vorrei sapere quali siano i punti di forza e quali invece gli elementi di debolezza esistenti nell'attività di coordinamento, intesa a raccogliere le possibili sinergie per dare alla vostra attività un indirizzo coerente con quello svolto dalle società che da voi dipendono. Ho affrontato questo tema perché sono a conoscenza di qualche situazione che potrebbe essere esaminata con un po' più di attenzione.

Desidero affrontare un'ultima questione. Si parla tanto di apporti di capitale privato: tenendo conto che la vostra società certamente non versa nelle peggiori condizioni finanziarie, anche se si può ritenere che le cose non vadano sempre in questo modo, vorrei sapere quale sia la vostra opinione in merito all'apporto di capitali privati, anche rispetto a programmi di incentivazione e di ricerca. Tutti noi conosciamo le migliaia di realtà relative a piccole imprese che prestano servizi in concorrenza, con una grandissima flessibilità. È vero che, nella grande maggioranza dei casi, il loro fatturato è ridotto, ma è pur vero che esistono – anche in Toscana, per esempio, dove io abito – numerose piccole imprese che si sono specializzate per piccoli segmenti di servizi professionali, chiamiamoli così, di grande efficienza, anche se ovviamente devono scontare una certa debolezza, dovuta in qualche caso alla difficoltà di reperimento sul mercato di personale sufficientemente preparato e, in altri casi, a qualche dispiacere che viene loro provocato dalle pubbliche amministrazioni.

PRESIDENTE. Non essendovi altri colleghi che intendono intervenire, do

senz'altro la parola ai rappresentanti della Finsiel per fornire le risposte ai quesiti posti.

CARLO TEDESCHINI LALLI, Presidente della Finsiel. A me interessa mettere in chiaro personalmente due o tre punti di natura, per così dire, politica, mentre per le risposte ai quesiti di ordine più propriamente tecnico cederò la parola all'ingegner Davoli ed all'ingegner Arcangioli, specie per quanto riguarda la ricerca, che è il settore di cui si è maggiormente occupato.

Vi sono alcune questioni di fondo su cui mi preme mettere in chiaro il nostro punto di vista. Innanzitutto, tanto nella mia relazione quanto nell'intervento dell'ingegner Davoli (il quale nell'affrontare soprattutto la questione Olivetti-Finsiel ha toccato anche temi di portata più generale) ci siamo preoccupati di mettere a fuoco un punto che consideriamo essenziale: in realtà, quando si discute di questi problemi, a nostro avviso bisogna tenere ben presente che si ha a che fare con due settori industriali distinti e che, in quanto tali, non sono neppure in concorrenza.

Il fatto che vi sia stato qualcosa che non ha funzionato nelle relazioni tra il gruppo Olivetti e l'IRI è del tutto incidentale e collegato a fattori di natura particolare, ma per il resto l'industria dell'*hardware* non è in concorrenza con quella del *software* e viceversa. Noi abbiamo interessi in comune con tutti i produttori di *hardware* italiani e, in particolare, l'Olivetti; vi sono progetti su cui lavoriamo insieme, ci mancherebbe altro, ma ci sta a cuore porre bene in evidenza che si tratta di due settori industriali differenti, per cui può darsi che l'uno sia in crisi e l'altro no, oppure che l'uno abbia determinati problemi in alcune zone del mercato e l'altro no, o viceversa. È un punto fondamentale, che probabilmente riecheggerà anche nelle risposte che verranno fornite ad altri quesiti.

Vi è un'altra questione di fondo che ci sta a cuore e che credo vada affrontata con estrema franchezza, per non inquadrate il nostro discorso in una prospettiva sbagliata. So che si tratta di una questione che è stata sollevata più volte, anche in quest'aula, ma ritengo necessario ribadirla ulteriormente. Nonostante l'azienda faccia parte del sistema delle partecipazioni statali, l'unica differenza che, dopo quarantadue anni di lavoro in tale settore, riesco ad intravedere riguarda la redditività dell'iniziativa che si intraprende: non ne vedo molte altre, a rischio di ripetere i guai che la storia industriale – e non solo industriale – del nostro paese ha subito in passato. Devo dire con molta chiarezza che noi non sentiamo obblighi di nessun genere nei confronti della concorrenza; le nostre commesse sono solo nostre e le gestiamo nella maniera più sana possibile, ovviamente tenendo presenti i suggerimenti del nostro azionista, che ci chiede in sostanza di lavorare e di remunerare il capitale. Anche i sistemi di alleanze che si creano in un'industria che sia imprenditorialmente gestita, in definitiva sono in funzione dell'economicità finale e non rispondono ad obblighi etici. Dove si parla di morale, esce la politica, anche industriale; noi vogliamo parlare di politica e non ci sentiamo obbligati verso nessuno.

Mi scuso, signor presidente, del calore con cui faccio queste affermazioni, ma è per noi « pane quotidiano » (anche se ovviamente non farò esempi) essere circondati da iniziative, peraltro rispettabilissime, di imprenditori privati che pretendono qualcosa da noi come se le nostre commesse e il *know how* che abbiamo accumulato fossero dei servizi pubblici: non lo sono, mentre rappresentano i risultati di un'attività imprenditoriale intrapresa ventidue anni fa dall'IRI. Mi scuso nuovamente dell'energia con cui mi sto esprimendo, ma va detto che non so (e non mi riguarda) se i nostri concorrenti abbiano diritti da accampare nei confronti dell'amministrazione commit-

tente, ma certamente non ne hanno nei nostri, e ribadisco che non ci sentiamo in obbligo verso nessuno.

Per quanto riguarda i numeri, probabilmente dovrò dire qualche altra cosa; credevo infatti di essere stato chiaro, ma evidentemente qualche zona è rimasta in ombra.

La Finsiel ha di fatto contribuito in Italia all'avanzamento dell'informatica, soprattutto sul versante applicativo (e non è poco), nei suoi ventidue anni di attività; non era la nostra missione, ma si è trattato di un fatto naturale, perché nel corso di questi anni abbiamo agito da « rompighiaccio » in una serie di applicazioni e di tecnologie che vanno a beneficio della comunità. Non siamo però dei benefattori, e vorrei che ciò fosse chiaro, né ci sentiamo in obbligo di esserlo in alcuna maniera.

La nostra profittabilità, onorevole De Julio – è questa l'unica cosa che posso dirle al riguardo – è secondo noi più che rispettabile (i nostri dati sono a disposizione della Commissione in qualsiasi momento e da essi emerge chiaramente la situazione come è stata storicamente, come è attualmente e come è proiettata nel prossimo futuro), considerato anche il momento in cui viviamo e visto che il nostro azionista ne è ragionevolmente – non completamente – soddisfatto. Ciò è confortato dal fatto che abbiamo in lista di attesa investitori che attendono di poter partecipare al nostro capitale, per cui noi cresceremo aprendo il nostro capitale ad investitori pubblici o privati, italiani o stranieri; il fatto che le *merchant bank* che stanno trattando per noi ci assicurano che stanno reperendo capitali abbastanza facilmente costituisce una prova che la nostra redditività è buona. Che poi tale redditività sia troppo alta – o troppo bassa, come è stato detto in certi momenti – e che la Finsiel avrebbe guadagnato troppo o troppo poco nei riguardi dello Stato committente è un punto di vista sul quale sinceramente non mi è possibile fare un commento: lo

Stato committente, per come noi lo abbiamo conosciuto, è un interlocutore tutt'altro che facile e che, almeno per la nostra esperienza, fa rispettare le sue esigenze amministrative ed economiche. Del resto, non abbiamo la vita facile con nessuno dei nostri committenti, neppure con quelli in società con noi; non è il caso dell'amministrazione centrale dello Stato, salvo qualche eccezione che riguarda nuove iniziative che stanno maturando. In alcune situazioni locali il problema si è posto semplicemente in questi termini: c'è un lavoro da fare, quindi o lo facciamo insieme o lo facciamo da soli; era quella la commessa che ci veniva offerta e quella abbiamo accettato, anche perché se non l'avessimo accettata noi l'avrebbe fatto la nostra concorrenza.

L'onorevole De Julio, se ho capito bene, ha detto che quando si afferma che le aziende che producono *software* — quanto meno le nostre — non ritengono opportuno congiungere gli sforzi, nel senso di fondersi, si fa politica industriale; mi permetto di chiarire i termini della questione dal nostro punto di vista. La politica che la nostra azienda porta avanti è una politica industriale, ma con il nostro angolo visuale; noi affermiamo che non ci conviene consociarci con aziende di *hardware* e questa opinione è stata condivisa anche dall'IRI, che è un raggruppamento industriale e che, da quanto mi risulta, non ha preteso di dire che questa sia la politica industriale dell'Italia, ma è la politica industriale dell'IRI, ovviamente con una notevole influenza sul sistema economico italiano. Si tratta di politica industriale solo nel senso che non abbiamo ritenuto conveniente, dal punto di vista imprenditoriale, unire i nostri sforzi con quelli di un fabbricante di *hardware*. Questa è politica industriale, a mio giudizio, nel senso che è la politica che stiamo seguendo e che rientra perfettamente nei limiti di legge, perché altrimenti il discorso sarebbe differente.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione, come ho già avuto modo di

dire, non abbiamo ritenuto, fino a questo momento, che rivolgersi all'estero rappresentasse un'impresa facile; ciò va detto con molta schiettezza. Dirò con una battuta che siamo talmente felici e comodi in Italia che non abbiamo bisogno di andare all'estero.

SERGIO DE JULIO. Ho riferito il parere di altri, non il mio!

CARLO TEDESCHINI LALLI, *Presidente della Finsiel*. Chi è meno felice di noi, a quanto pare (è una battuta un po' cattiva), non ha avuto successo neppure all'estero.

Parlando seriamente, il motivo reale è che internazionalizzare l'attività di *software* basata sulla fornitura di servizi professionali richiede il superamento di quelle che un po' sbrigativamente ho definito barriere culturali. Da quel punto di vista, onorevole De Julio, l'esempio non calza (peraltro la Cap Gemini è un nostro rispettabilissimo e temibile concorrente), perché l'effettuazione di una pura operazione di acquisizione, nel nostro come in altri settori, come quella operata dalla Cap Gemini in tutto il mondo, rappresenta certamente un modo di internazionalizzare, ma di internazionalizzare delle operazioni finanziarie; mi permetto di ricordare, anche se la questione andrebbe esaminata più da vicino, il caso della Cap Gemini (la cito soltanto a titolo di esempio, anche se della concorrenza non si dovrebbe mai parlare) che ha operato in Italia un'acquisizione; non so se finanziariamente le sia convenuta o meno, non sta a me dirlo e lo verificheranno gli azionisti, so, però, di poter affermare che non si è trattato di un'operazione industriale, poiché la barriera culturale esisteva, è rimasta ed è comunque influente agli effetti finanziari. Non si è verificata un'esportazione né di metodologie, né di *know how*, come nel caso di altre operazioni industriali che hanno avuto per oggetto il *software*, ma che si sono tradotte in pure operazioni

finanziarie. Queste ultime, in quanto tali, non ci interessano oggi, anche se non esistono barriere culturali: d'altro canto, anche in questo campo, vi è una determinata storia dei tentativi che sono stati effettuati.

Abbiamo tentato, per esempio, di esportare *know how* in Spagna, collaborando con una società di proprietà dell'ente di gestione nazionale, ma ne abbiamo appena « salvato le penne »: siamo forse improvvisamente diventati meno capaci in Spagna? No; in realtà, vi sono barriere da aggirare con metodi differenti. Nella nostra relazione, è contenuto un accenno alle modalità con le quali ci siamo organizzati per superare le barriere esistenti, dato che l'internazionalizzazione rimane un nostro obiettivo.

Non conosciamo, però, esempi di aziende italiane che abbiano ottenuto successi in tale ambito, tranne forse un caso di un certo interesse. Mi fermo qui, riservandomi di intervenire dopo le risposte dei colleghi.

PRESIDENTE. Rivolgendomi all'ingegner Davoli, vorrei alcuni chiarimenti in ordine ai conti del 1990 relativi al *mix* delle attività del gruppo Finsiel. Nella relazione, si accenna a 1050 miliardi complessivi, dei quali una parte al netto delle partite di giro dell'*hardware* ed una parte, pari a circa 650 miliardi, relativa alle attività proprie del gruppo: fra di esse, all'incirca il 60 per cento nella pubblica amministrazione, il 25 per cento nelle banche, il 10 per cento nell'industria, il 5 per cento in altri campi; vorrei quindi sapere se le percentuali relative alle banche e all'industria si riferiscano ad aziende dell'IRI, o comunque operanti nell'ambito delle partecipazioni statali, oppure ad altri tipi di impresa.

PIER PAOLO DAVOLI, Amministratore delegato e direttore generale della Finsiel. Rispondendo in primo luogo a quest'ultima domanda del presidente della Commissione, devo precisare che la nostra presenza sul mercato non è affatto privi-

legiata dalla nostra appartenenza al gruppo IRI: la quota di domanda generata dalle aziende del gruppo IRI è analoga percentualmente a quella relativa ad altri utenti esterni al gruppo. In realtà, quindi, fra le banche e le industrie che sono nostre clienti, ve ne sono sia del gruppo IRI, sia esterne al gruppo ed appartenenti al sistema dell'economia privata. Non vi è pertanto alcuna accentuazione con riferimento alla nostra presenza all'interno del sistema IRI.

Se mi è consentita una digressione storica, vorrei osservare che in origine il nostro gruppo non volle essere considerato come operante su un mercato *captive*, cioè limitato all'ambito IRI, e si impegnò soprattutto sul mercato esterno, intendendo dimostrare la propria capacità di esser presente con forza competitiva sul mercato; a mio avviso, anzi, si è poi andati, in certa misura, al di là dell'indispensabile in tale direzione: riteniamo, infatti, che la nostra sinergia nei confronti delle aziende del gruppo IRI possa essere incrementata, soprattutto considerandola come una sinergia da generare in termini di offerta al mercato, e non tanto di servizi interni. Mi riferisco, per esempio, al campo delle telecomunicazioni ed alle possibilità di lavorare insieme con il gruppo STET per migliorare i servizi telematici, nonché all'impiantistica, settore nel quale è possibile migliorare l'offerta di impianti per i quali è sempre più richiesta una componente informatica.

La nostra attenzione nei confronti delle aziende IRI è rivolta non tanto a fornire servizi nel campo dell'informatica applicata, quanto a produrre sinergie per offrire al mercato prodotti e servizi innovativi: in tale ambito, ovviamente, i collegamenti di gruppo possono aiutare nel raggiungimento degli obiettivi.

Ritengo di poter riassumere nella tematica della struttura dell'offerta di informatica in Italia alcune delle domande dei deputati intervenuti: la frantumazione del nostro settore è una caratteristica che in qualche caso, come è stato ricordato, rispecchia una capacità di imprenditoria-

lità che va incoraggiata e che costituisce certamente un'infrastruttura vitalizzante per l'intero sistema dell'offerta.

Vi sono realtà che possono essere in qualche modo accoppiate con tutta la nostra struttura industriale: naturalmente, in presenza di una industrializzazione del paese così frantumata, pensare ad una strutturazione dell'offerta informatica basata su poche grandi aziende condurrebbe al confronto fra realtà che non si comprendono bene tra di loro; esiste, quindi, innanzitutto, una valenza positiva nell'accoppiamento della frantumazione dell'offerta informatica con la frantumazione della domanda generata dalle piccole aziende.

Un valore positivo è rinvenibile anche nella capacità di cogliere specificamente le esigenze del mercato, attraverso competenze che avrebbero difficoltà a maturare e conservarsi all'interno delle grandi aziende. Sotto tali profili, va giudicata positivamente la componente cui mi sto riferendo.

Vi sono, però, aspetti negativi della medesima che, a mio avviso, tendono a crescere nel tempo, anche se non pretendo di prevedere quello che succederà in futuro nella struttura dell'offerta informatica italiana: va in proposito richiamata una connotazione in collegamento al tema della ricerca, che l'ingegner Arcangeli svilupperà ulteriormente. Ho l'impressione che la struttura internazionale, decisamente più forte della nostra in termini di volume di affari e conseguentemente di possibilità di ricerca e sviluppo dei prodotti, tenda a creare barriere sempre più alte all'ingresso nel suo interno; una delle barriere sulle quali abbiamo lavorato ed investito molto è quella che potrebbe essere definita dell'industrializzazione dell'offerta informatica di servizi professionali e di *software*.

Tradizionalmente, nel nostro settore, si è manifestata un'offerta basata sulle capacità dei singoli in grado di generare una propria risposta: oggi, però, questo tipo di sistema è superato dal fatto che la complessità e le dimensioni del prodotto devono essere sempre più elevate. Bisogna infatti produrre sistemi con una

qualità garantita ed una capacità di conservarsi nel tempo ad un livello qualitativo elevato, dato che i sistemi complessi interagiscono fortemente con le organizzazioni che li incorporano, siano queste organizzazioni di servizio pubblico od aziende: l'Alitalia, per esempio, una banca od anche il servizio prenotazioni della struttura sanitaria di una città come Bologna debbono essere costantemente in funzione; in caso contrario, chi vi ricorre trova un'organizzazione incapace di gestire la disponibilità del sistema. Ciò richiede un'attitudine imprenditoriale in termini di offerta che, ovviamente, le imprese di modeste dimensioni non riescono ad avere, così come non riescono a generare un prodotto che abbia caratteristiche industriali tali da renderlo affidabile sotto il profilo organizzativo.

Questo è certamente un punto debole che abbiamo intravisto e su cui stiamo lavorando: l'onorevole De Julio sa certamente che in ordine al ciclo di vita e di sviluppo del *software* abbiamo creato formule estremamente innovative, che ci hanno portato ad una soluzione particolarmente interessante da richiamare in questa sede: mi riferisco alla possibilità di produrre *software* applicativo in una nostra consociata, allocata a Bari, lavorando su temi che raccogliamo, in termini di rapporto con i nostri clienti, nelle aree di Roma e di Milano, in cui esiste un mercato della domanda e dove invece incontriamo difficoltà nel produrre un'offerta adeguata anche a causa della mancanza di un numero adeguato di professionisti e di laureati.

Il modello industriale che abbiamo scelto, oltre ad avere la caratterizzazione che richiamavo prima e che ci riguarda come imprenditori, tende anche a generare un rapporto diverso con il sistema economico e sociale italiano, nel senso che il Meridione viene visto non solo come un bacino di intelligenze da esportare dove vi è domanda di lavoro, ma come una riserva di capacità intellettuali da utilizzare senza sradicarle dal tessuto sociale in cui si collocano, trasferendo il

lavoro in quell'ambito. In sostanza, il discorso delle telecomunicazioni e delle reti che proponiamo agli altri è una formula organizzativa che riguarda la stessa Finsiel ed è in questo quadro che quanto sosteniamo assume significato.

Vorrei collegare il tema degli investimenti in termini di ricerca e di sviluppo di prodotti alla redditività ed al fatto che la Finsiel è un'azienda a partecipazione statale. Il presidente Tedeschini ha ricordato prima che nel nostro settore, nel quale gli operatori privati sono più numerosi di quelli pubblici, la nostra società rappresenta, di fatto, solo il 12 per cento e che se aggiungiamo l'offerta pubblica non arriviamo al 13 per cento (l'offerta Efimdata ed Enidata è del tutto marginale).

In sostanza, il nostro è un settore dominato dall'offerta privata che si è dimostrata assai poco propensa ad investire ed a lasciare all'interno delle singole aziende la ricchezza che le attività svolte hanno generato. La nostra redditività finale è stata invece in larga misura reinvestita nell'ambito del gruppo al quale apparteniamo e credo di poter dire a ragion veduta, senza attribuirne il merito esclusivo al *management* che ha proposto questa strada agli azionisti, che effettivamente vi è stato da parte degli azionisti stessi un atteggiamento più illuminato di quello che ha contraddistinto l'industria privata del settore.

Abbiamo accumulato e continuiamo ad accumulare all'interno del nostro gruppo una ricchezza notevole che è data dalla ricerca, dagli investimenti in termini di sviluppo e da quella che prima il presidente ha ricordato come la nostra maggiore risorsa, ossia lo sviluppo della professionalità. Dei 7.500 dipendenti della Finsiel, 5 mila sono laureati – chiamo ancora una volta a testimone l'onorevole De Julio che conosce la nostra società – assunti appena usciti dall'università secondo un modello formativo – costoso non solo in termini monetari, ma anche sotto il profilo delle modalità con cui si opera il trasferimento delle competenze di cui disponiamo verso le nuove genera-

zioni – che ha portato il nostro gruppo ad acquisire risorse imprenditoriali che possono certamente sostenere il confronto internazionale.

A quest'ultimo proposito, voglio esprimere una considerazione: internazionalizzazione non può significare, a mio avviso, soltanto fatturare all'estero – modalità questa non certo trascurabile – ma anche avere uno *standing* internazionale. Posso affermare con estrema tranquillità che la Finsiel, sul proprio territorio, è in grado di competere a testa alta con gli operatori internazionali.

Possiamo vincere noi o loro, ma certamente nel confronto con le aziende internazionali non ci troviamo a prendere, per così dire, bastonate a tutto spiano. Siamo perfettamente in grado di sostenere il confronto e di partecipare alla ricerca internazionale – non intendo rubare spazio su questo tema all'ingegner Arcangioli – in una situazione di pari dignità rispetto agli operatori internazionali e stiamo cercando, sempre su questo piano, di partecipare ai progetti comunitari. Ritengo, quindi, che ai fini dell'internazionalizzazione, dobbiamo soprattutto sviluppare la nostra presenza sui mercati stranieri, obiettivo al quale stiamo già pensando.

L'onorevole De Julio ha detto poc'anzi che non va trascurata neanche l'opportunità di comprare; a questo proposito, vorrei sapere se egli abbia presente i prezzi che negli ultimi tre anni hanno assunto aziende in posizione di parità rispetto alla nostra, comprate a livello di fatturato annuale e, talvolta, a costi anche maggiori.

Si tratta di prezzi che, con la redditività che contraddistingue il nostro settore, sono – mi si consenta di dirlo – da amatore e che la Finsiel non può permettersi di pagare. Non voglio avanzare previsioni riguardanti altri, ma debbo dire, in qualità di umile osservatore, che rimane ancora da vedere quale esito avranno certe operazioni. Alcune scalate in termini di finanziamento, quali quelle compiute dalla Cap Gemini che, dopo essere ricorsa al mercato in una situazione in cui probabilmente qualche incertezza

si stava manifestando, è riuscita a scaricarla sulle robuste spalle del gruppo Daimler Benz, potranno certamente accrescere la consistenza, anche finanziaria, di quel gruppo, ponendolo a livello internazionale. Ciò, però, non perché vi sia la possibilità, ai prezzi ai quali sono state cedute le aziende, di garantire una redditività immediata agli investitori. Questo significa anche che alle spalle del gruppo che ricordavo vi è stato un operatore che, in qualche modo ha fatto dell'attività finanziaria una politica industriale, ossia ha trasferito obiettivi industriali sulla sua capacità di finanziarsi.

L'onorevole Righi ha posto una domanda sulla verticalizzazione (*hardware* più *software*) e sulla transitorietà o meno della crisi attuale. Opero nel settore da molti anni ed ho fiducia che le difficoltà di questo momento trovino una soluzione. Per un produttore manifatturiero attraversare un periodo nel quale la capacità di immissione sul mercato diventa sovrabbondante e, quindi, vi è una completa ristrutturazione del rapporto costo-prestazioni, comporta chiaramente un riadattamento dell'intera industria. A ben considerare, però, quest'ampia offerta rappresenta una notevole opportunità — mi si consenta di dirlo in termini sintetici — di cambiare il mondo, perché la capacità di penetrazione dell'informatica, tenuto conto del rapporto costo-prestazione che si sta progressivamente rendendo disponibile, diventa veramente enorme.

Quindi questo significa che avremo applicazioni informatiche in settori in cui prima non avremmo mai immaginato potessero determinarsi. Ne deriverà una grande domanda di trasformazione delle tecnologie in soluzioni, che ancora una volta interesserà il nostro settore.

Mi spiace di dovermi esprimere in termini che appaiono negativi nei confronti dei produttori di *hardware*, ma i loro problemi, letti in chiave di trasformazione industriale capace di accrescere l'offerta e quindi il mercato, costituiscono invece per noi una garanzia di continua domanda. La tecnologia non rappresenta da

sola un punto di arrivo, ma è un passaggio intermedio per conseguire le soluzioni. E proprio queste ultime offrono opportunità operative ad aziende come le nostre.

La verticalizzazione *hardware* e *software* non ci vede al momento favorevoli. Può darsi che in futuro l'*hardware* diventi effettivamente una *commodity*, ma, fino a quando il margine industriale relativo alla produzione di una unità aggiuntiva di *hardware* si aggirerà attorno al 75 per cento (attestandosi su questo valore il costo di realizzazione della macchina), permarrà il dubbio che un produttore di *hardware*, il quale si interessi anche di soluzioni, tenda a favorire il proprio *hardware* in relazione a quest'ultimo campo. Questo è un punto debole di cui il mercato si rende conto e pertanto l'immediato futuro non lascia prevedere una verticalizzazione *hardware*-servizi.

La nostra attenzione si rivolge invece alla verticalizzazione che, in senso opposto, stanno realizzando le aziende che si occupano di consulenza direzionale. Per esempio, sia l'Arthur Andersen, presente in Italia in maniera significativa ed ancor più in campo internazionale, sia altre imprese sono discese dall'«alto» sempre più verso il «basso», fino a diventare (negli Stati Uniti d'America già lo sono) gestori di sistemi altrui.

Poiché riteniamo la verticalizzazione interessante stiamo quindi spostando la nostra offerta verso l'«alto» grazie ad un'importante caratteristica strutturale del nostro gruppo, quella cioè di contare prevalentemente su personale laureato. Si tratta di soggetti giovanissimi di 25 o 26 anni di età, assunti al termine degli studi universitari, tra cui la componente femminile è assai rilevante, essendo pari circa al cinquanta per cento.

Com'è stato osservato nel corso di una riunione dei dirigenti del gruppo, questo personale rappresenterà un enorme potenziale umano per un'azienda come la nostra che, per sua natura, permea orizzontalmente altre aziende.

Sotto questo profilo la Finsiel rappresenta una risorsa tutt'altro che banale

per il paese. Infatti, l'aggregazione di un così alto numero di laureati, dedito all'uso delle capacità intelligenti e quindi in grado di valorizzare quanto appreso nel ciclo di studi (il lavoro è di tipo intellettuale nell'ambito di strumenti e regole messe a disposizione dall'azienda), costituisce una ricchezza per l'intero sistema imprenditoriale italiano, che deve essere considerata con attenzione e non può essere svenduta sull'altare di alleanze che ne disturbino l'impiego.

ALBERTO ARCANGIOLI, *Vice direttore generale della Finsiel*. Essere presenti in un mercato così fortemente evolutivo ha significato per la Finsiel svolgere massicciamente ricerca per mantenere posizioni di frontiera. Ritengo di poter dire che il risultato sia stato raggiunto.

Ci siamo in particolare impegnati nel dare risposta a due importanti quesiti: come fare *software* e come fare sistemi informativi.

Per corrispondere al primo impegno abbiamo ultimamente lavorato per oltre 400 anni/persona - impiegando risorse economiche interne e fruendo molto limitatamente dei fondi strutturali per la ricerca - allo sviluppo di una tecnologia di produzione di *software* per i grandi sistemi.

Gli obiettivi tecnologici in questione rispondono all'esigenza di produrre *software* a costi minori e più rapidamente, per avere un *time to market* più celere del prodotto: un *software* di grande qualità che sia possibile controllare, certificare e mantenere con facilità.

Posso dire che da circa una settimana questa tecnologia è una delle poche tecnologie *shock listed* in Europa, di cui è necessario avere conoscenza per partecipare a *bit* competitivi per le grandi amministrazioni pubbliche.

Questa è l'unica tecnologia italiana disponibile sia per altri operatori informatici, sia per grandi clienti; vi sono poi le tecnologie pubbliche francese ed inglese, oltre ad altre due o tre tecnologie. Riteniamo quindi di aver dato un contributo al paese con la realizzazione di una tec-

nologia il cui *standard* è riconosciuto a livello europeo.

Sul fronte delle architetture di sistemi (cioè del come fare sistemi informativi) abbiamo lavorato molto ad una ipotesi, partita in chiave politica e divenuta reale, di sistemi distribuiti, adatti alle grandi organizzazioni e capaci di ospitare potenzialmente lo stesso *software* su macchine diverse. Abbiamo realizzato questo obiettivo in molte amministrazioni pubbliche e lo stiamo ora conseguendo presso grandi organizzazioni private.

Si tratta di una tecnologia innovativa di sistema che permette di realizzare *software* portabile fra *hardware* diverso. Mi riferisco ad esempio al sistema di prenotazione dei servizi sanitari a livello comunale, realizzato per l'amministrazione sanitaria, che può essere applicato localmente sull'*hardware* scelto liberamente dai comuni. Questo sistema ci ha permesso, a parità di soluzione realizzata, di effettuare le prove su una macchina *digital* e di adottare al momento opportuno una macchina *HP* senza cambiare nulla. Mi domando quale società di *hardware*, o ad essa collegata, sarebbe stata capace di realizzare una tecnologia di architettura di sistema in grado di modificare l'*hardware* in fase di applicazione senza cambiare il *software*.

Si tratta di un ulteriore aspetto positivo della nostra attività, riconosciuto a livello europeo, essendosi la Finsiel aggiudicata la realizzazione di sistemi transnazionali su tale tecnologia.

Il terzo elemento che voglio evidenziare, e che ritengo sia motivo di orgoglio non solo per noi, ma anche per l'intero sistema-paese, è quello delle applicazioni transnazionali. Nel momento in cui la ricerca informatica europea, spostandosi da una strategia di ricerca spinta dall'offerta (soldi destinati a finanziare laboratori delle varie società informatiche, con i risultati che purtroppo sono di fronte agli occhi di tutti), si indirizza verso una ricerca informatica orientata alla domanda, in pratica sta individuando i bisogni in base ai quali costruire le tecnologie e gli strumenti migliori.

Saprete di sicuro che il progetto *European nervous system* è nato proprio su questa ipotesi di diversa angolatura della ricerca e che la nostra società ha vinto il maggior numero di commesse nell'ambito di tale progetto: abbiamo raccolto oltre il 50 per cento dei contributi dati all'Italia e siamo la società singolarmente più forte, perché rispetto agli undici progetti presentati siamo presenti in cinque contratti, per due dei quali siamo *franc tractor*.

Si tratta di una situazione importante, in quanto dimostra che siamo presenti in progetti di interconnessione di pubbliche amministrazioni a livello europeo: cito gli esempi delle *social security*, dell'imposta sul valore aggiunto, delle imposte dirette per soggetti che operino in più paesi, della sanità e del registro delle imprese a livello europeo. Per di più, in ognuno di tali progetti, quando si è trattato di andare a vedere chi fosse in grado di apportare una nuova tecnologia, siamo stati chiamati in causa. È stato raggiunto un risultato importante a livello europeo, e molti successi tecnologici sono stati conseguiti grazie non solo allo sforzo economico che vi abbiamo destinato, ma anche alle esperienze che abbiamo acquisito dai grandi sistemi pubblici.

In tal modo, credo di aver risposto anche alla domanda sul tipo di sinergia esistente tra domanda pubblica da una parte ed effetto sulla ricerca dall'altra, nonché sulla misura in cui la ricerca possa combinarsi con la domanda pubblica.

Effettivamente, quest'ultima può essere una palestra di costruzione di nuove tecnologie e uno *sponsor* molto importante, forse più degli stessi aiuti finanziari, che comunque farebbero molto comodo e che invece non vengono più elargiti. Infatti, i contributi IMI alla ricerca applicata, che nel 1983 erano del 60 per cento a fondo perduto e del 30 per cento a credito agevolato, negli anni successivi si sono progressivamente ridotti, pas-

sando all'attuale percentuale del 15 per cento, peraltro non a fondo perduto, ma a credito agevolato. Ne consegue che i costi per la pratica di richiesta del fondo non sono compensati dai vantaggi del medesimo.

Dispiace constatare come lo Stato sia scomparso dal punto di vista delle agevolazioni; va però detto che in termini di domanda e di opportunità reale di portare a compimento un lavoro, lo Stato rappresenta invece una opportunità molto consistente, alla quale crediamo di aver dato una risposta significativa. Spetta a voi contribuire affinché essa non venga dispersa.

PRESIDENTE. Nel ringraziarvi per la disponibilità dimostrata, voglio formularvi i migliori auguri per il prosieguo del vostro lavoro, nonché ricordarvi che la nostra indagine tende ad acquisire elementi per l'avvio di eventuali iniziative a sostegno di un settore che, certamente, ha grande rilievo per il ruolo che svolge rispetto allo sviluppo del paese.

Abbiamo vissuto la vicenda Olivetti-Finsiel non certo limitandola in una logica pubblico-privato, quasi fosse una strana partita di calcio che trova tifosi dall'una o dall'altra parte, ma con la consapevolezza di quanto fosse importante per il nostro paese ritrovare unitarietà nel sistema nazionale, così da renderlo competitivo sul mercato sia europeo, sia internazionale.

Mi auguro che, superate le difficoltà in cui l'impresa pubblica è stata messa da più di mille circostanze, si ritrovi l'essenza dello Stato nell'economia, di modo che il termine « strategico » venga legittimamente riconosciuto solo a quelle poche aree in cui ancora ha senso l'impegno dello Stato. Avverto i colleghi che il grafico consegnato dai nostri interlocutori sarà pubblicato in allegato al resoconto stenografico della seduta odierna.

La seduta termina alle 17,10.

PAGINA BIANCA

GRAFICO DELLE PARTECIPAZIONI FINSIEL

PAGINA BIANCA

Le partecipazioni FINSIEL Società consolidate

