

Sviluppo. Il workshop di Kpmg

L'innovazione leva del rilancio



Carlo Festa

Idee per l'Italia: è stato questo il tema del workshop organizzato da Kpmg e tenuto presso lo stabilimento di Vergiate (in provincia di Varese) di AgustaWestland, la controllata di Finmeccanica attiva nella produzione e progettazione di elicotteri.

Un vero e proprio pensiero per sviluppare e dare un sostegno concreto alle strategie d'internazionalizzazione delle aziende italiane. Hanno partecipato manager e imprenditori che impersonano alcune delle aziende simbolo del Made in Italy: Andrea Guerra di Luxottica, Guido Barilla di Barilla, Nerio Alessandri di Technogym, Alberto Bombassei di Brembo, Giuseppe Orsi di Finmeccanica, Andrea Illy di Illy Caffè, Fabio Gallia di Bnp-Bnl, Alessandro Castellano di Sace, Salvatore Rossi, vice-direttore generale di Banca d'Italia, Luisa Todini, presidente del Comitato Leonardo. La platea di imprenditori è stata d'accordo su un punto: le aziende italiane devono innovarsi e crescere di dimensioni per competere nel nuovo contesto internazionale. E per farlo è necessaria una politica economica condivisa con il Governo. «L'innovazione deve essere uno dei messaggi forti» ha spiegato Alberto Bombassei, che ha ricordato anche quanto la meccanica sia importante per il Made in Italy.

D'accordo su un punto anche Andrea Guerra, Guido Barilla e Andrea Illy, che hanno ricordato come sia importante la difesa dei prodotti e dei marchi italiani nel mondo. «L'importante - ha detto Guerra - è consolidare la relazione con i consumatori, cercando di svilupparsi anche

nei Paesi oggi emergenti come ad esempio la Cina». Tutti d'accordo anche sulla necessità di avere un forte sostegno da parte del Governo nella spinta verso l'espansione sui mercati internazionali.

Tutti aspetti sui quali ha mostrato piena condivisione il ministro dello Sviluppo Economico e delle Infrastrutture Corrado Passera, collegatosi in videoconferenza, che ha ricordato i passi compiuti dall'esecutivo sulla strada della crescita (dalla liberalizzazione del mercato del gas fino al piano di sostegno delle start-up e alla nuova Ice) e che ha invitato gli imprenditori e i manager a un nuovo incontro a Roma per discutere delle idee emerse nel corso del

IDEE PER L'ITALIA

Presso l'AgustaWestland di Vergiate (Varese) confronto tra imprenditori e top manager sulle ricette per la crescita

workshop. Nel seminario sono stati presentati anche progetti di infrastrutture leggere per la crescita. A presentare la discussione sul tema sono stati Domenico Fumagalli, presidente di Kpmg, e Franco Masera, sempre di Kpmg. Ma quali sono queste infrastrutture? «Pensiamo a format distributivi innovativi - indica Masera - al web, alla finanza per l'export, a reti di servizi professionali per l'internazionalizzazione, al potenziamento delle rotte aeree». Carlo D'Asaro Biondo, vicepresidente di Google, ha ricordato che il 2% del Pil italiano deriva oggi dall'e-commerce e che nel 2015 la percentuale salirà al 5%: «Per questo motivo bisogna tutelare le aziende italiane anche nel web» ha spiegato il manager.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Crisi: Kpmg, imprenditori chiedono piu' sostegno pubblico a export

(Il Sole 24 Ore Radiocor) - Milano, 09 ott - Strumenti di finanza innovativa 'abbassa spread', nuovi format distributivi per valorizzare l'intera filiera del food, reti multilivello di servizi professionali per accelerare la penetrazione delle nostre imprese sui mercati ad alto potenziale, marchi ad hoc per la tutela del Made in Italy sul web. Sono queste alcune delle proposte emerse oggi nel corso del seminario 'Italy Works', organizzato da KPMG presso lo stabilimento AgustaWestland di Vergiate, a cui hanno aderito una sessantina tra imprenditori e manager di alcune delle aziende piu' rappresentative del Made in Italy

Tra questi, Andrea Guerra, Ceo Luxottica, Guido Barilla, Presidente Barilla Group, Nerio Alessandri, Fondatore e Presidente Technogym, Alberto Bombassei, Presidente di Brembo, Giuseppe Orsi, CEO Finmeccanica, Andrea Illy, Presidente di Illy Caffè, solo per citarne alcuni. Insieme a loro, banchieri ed economisti come Fabio Gallia di BNP/BNL, Alessandro Castellano di Sace, Salvatore Rossi, Vice Direttore Generale di Banca d'Italia.

Red-

(RADIOCOR) 09-10-12 19:58:37 (0612) 5 NNNN

**PUNTO 1-CRESCITA, KPMG LANCIA THINK-TANK SU INTERNAZIONALIZZAZIONE**

(Aggiunge da paragrafo 4 intervento Passera)

VERGIATE, Varese, 9 ottobre (Reuters) - Infrastrutture leggere per rilanciare la crescita e sostenere l'internazionalizzazione delle imprese. E' questa l'idea principale lanciata da Kpmg con la seconda edizione del workshop 'Italy Works', in corso nello stabilimento AgustaWestland. Kpmg punta a dare vita a un 'pensatoio' per ragionare su azioni concrete per la crescita. Tra le proposte la creazione di piattaforme logistiche e distributive e la necessità di puntare sull'export.

Tra i partecipanti al workshop, Giuseppe Orsi di Finmeccanica, Andrea Guerra di Luxottica, Alberto Bombassei di Brembo e Salvatore Rossi, vice direttore generale della Banca d'Italia.

Il ministro dello Sviluppo Economico, Corrado Passera, che era atteso in chiusura del workshop, è rimasto a Roma per via degli impegni del Consiglio dei ministri.

Passera si è collegato in videoconferenza e, secondo quanto riferisce una fonte che ha ascoltato l'intervento, ha assicurato che s'impegnerà per raccogliere il messaggio emerso dagli interventi di imprenditori e manager, ovvero una strategia condivisa per rilanciare la crescita e favorire l'internazionalizzazione delle imprese.

Il ministro ha detto di apprezzare il metodo di lavoro emerso dal workshop e, secondo quanto riferisce la fonte, ha accennato alla creazione di tavoli di lavoro per dare continuità ai progetti.

(Massimo Gaia)

**WEB, PERCENTUALE SU PIL ITALIA ARRIVERA' A 5-6% IN 2015 DA 2% - GOOGLE**

VERGIATE (Varese), 9 ottobre (Reuters) - La percentuale di Pil dell'Italia derivante dal Web e dall'economia digitale è destinata a salire al 5-6% entro il 2015 dall'attuale 2%.

La stima è di Google. A enunciarla, secondo quanto riferisce una fonte, è stato Carlo D'Asaro Biondo, presidente di Google Europe, Middle East & Africa, nel corso del workshop 'Italy Works' di Kpmg, che si è tenuto oggi a porte chiuse nello stabilimento AgustaWestland.

D'Asaro Biondo ha sottolineato le potenzialità di crescita dell'economia digitale in Italia. E, dice la fonte, ha rivelato che c'è stato un incremento del 12% delle ricerche in rete con l'espressione 'made in Italy' nel corso dell'ultimo anno.

Il manager del colosso del Web, proprio per sfruttare le potenzialità del brand Italia, ha proposto la creazione di un marchio ad hoc online, una sorta di certificazione Dop delle aziende italiane che operano nell'ambito dell'economia digitale. (Massimo Gaia)

Export, gli imprenditori chiedono il sostegno pubblico

Strumenti di finanza innovativa abbassa spread, nuovi format distributivi per valorizzare l'intera filiera del food, reti multilivello di servizi professionali per accelerare la penetrazione delle nostre imprese sui mercati ad alto potenziale, marchi *ad hoc* per la tutela del made in Italy sul web. Sono queste alcune delle proposte emerse nel corso del seminario Italy works, organizzato da **Kpmg** presso lo stabilimento Agustawestland a vergiate (Varese), a cui hanno aderito una sessantina tra imprenditori e manager di alcune delle aziende più rappresentative del made in Italy. «L'Italia può e deve fare di più per crescere - interviene Luisa Todini, presidente del comitato Leonardo - e il comparto estero resta fondamentale in questo processo. Occorre tuttavia ripensa-

re le strategie per promuovere le imprese italiane, anche attraverso accorpamenti e semplificazioni del sistema per l'internazionalizzazione». Tra i partecipanti al workshop anche, Giuseppe Orsi di Finmeccanica, Andrea Guerra di Luxottica, Alberto Bombassei di Brembo e Salvatore Rossi, vice direttore generale della Banca d'Italia. Il ministro dello Sviluppo Economico, Corrado Passera, che era atteso in chiusura del workshop, è rimasto a Roma per via degli impegni del Consiglio dei ministri. Passera si è collegato in videoconferenza ha assicurato che s'impegnerà per raccogliere il messaggio emerso dagli interventi di imprenditori e manager, ovvero una strategia condivisa per rilanciare la crescita e favorire l'internazionalizzazione delle imprese.



DA BARILLA A BOMBASSEI: SEMINARIO A PORTE CHIUSE

E il gotha dell'economia si incontra a Vergiate

VERGIATE - Dagli strumenti di finanza innovativa ai marchi ad hoc per la tutela del Made in Italy sul web. È stato un seminario per addetti ai lavori, rigorosamente a porte chiuse, quello organizzato ieri da Kpmg nello stabilimento AgustaWestland di Vergiate, a cui hanno aderito una sessantina tra im-

prenditori e manager di alcune delle aziende più rappresentative del Made in Italy. Tra questi, **Guido Barilla**, **Alberto Bombassei**, presidente di Brembo, **Giuseppe Orsi**, ceo di Finmeccanica. Collegato in video conferenza anche il ministro dello Sviluppo Economico **Corrado Passera**.



L'Olimpo dell'industria decide il futuro a Vergiate

"L'Italia che funziona" tenuta a battesimo da Letta e Passera
 Al lavoro, fra gli altri, i leader di Barilla, Illy, Brembo e Luxottica

Vergiate

ALESSANDRA PEDRONI

Sostenere il marchio Italia e il processo di internazionalizzazione delle imprese.

In sintesi: pensare alla crescita. Imprenditori e manager discutono di infrastrutture "leggere" (web, finanza per l'export, network professionali, format distributivi innovativi, potenziamento delle rotte aeree) di servizio all'export e chiedono più sostegno pubblico.

E lo stabilimento AgustaWestland di Vergiate ad ospitare la seconda edizione del workshop organizzato da Kpmg (in partnership con Google) dal titolo "Italy Works", "L'Italia che funziona".

Chi c'era e chi no

Soltanto il Consiglio dei ministri in agenda proprio ieri, ha impedito a Corrado Passera di essere presente in via Roma (c'è stato però un collegamento video), ma il pensatoio creato ieri a Vergiate grazie alla disponibilità di Bruno Spagnolini, ad di AgustaWestland, ha visto un parterre di primo piano.

C'erano Guido Barilla (presidente Gruppo Barilla), Andrea Illy (presidente Illycaffè), Andrea Guerra (ceo Luxottica), Nerio Alessandri (presidente Tech-nogym), Alberto Bombassei (presidente Brembo), simboli del made in Italy.

In più banchieri ed economisti come Fabio Gallia (Bnp/Bnl), Alessandro Castellao (ad Sace), Salvatore Rossi (vice direttore generale della Banca d'Italia) per intrecciare esperienze diverse e fare proposte operative: come la necessità di interventi di mitigazione diretta del costo del finan-



L'ex sottosegretario Gianni Letta tra gli ospiti più prestigiosi ARCHIVIO

I numeri

Gli addetti

L'Italia è leader dell'industria meccanica. Il settore conta circa 60mila aziende per un totale di 1,6 milioni di addetti. Il valore aggiunto del comparto, nel 2011, è stato pari a 100 miliardi di euro, in leggera crescita rispetto all'anno precedente (+2 %)

Il valore

Ben 186 miliardi di euro: è il valore delle esportazioni nel comparto della meccanica nel 2011, circa il 50% dell'intero export italiano. I principali paesi di destinazione sono: Germania, Francia, Stati Uniti, ma anche Cina, Polonia, Turchia e Russia.

ziamento per l'impresa che esporta o per il soggetto estero che compera beni dall'impresa italiana. Ma anche forme di garanzie per la ricapitalizzazione delle Pmi che esportano.

Di Gianni Letta l'intervento sull'Italia bella ed efficiente che compete nel mondo. Senza dimenticare il turismo (presente il presidente di Federalberghi Bernabò Bocca), altra opportunità per lo sviluppo del Pil.

Non solo moda e food

Tra i temi dell'incontro, rigorosamente a porte chiuse, anche la valorizzazione sui mercati internazionali della meccanica italiana. Non solo dunque moda e food (per la colazione di ieri "Sapori d'Italia", è stato chiamato da

Vico Equense il grande chef Gennaro Esposito), bensì anche quella filiera d'eccellenza - la meccanica - che rappresenta il 50 per cento dell'export del Paese, impersonata da Giuseppe Orsi, ceo di Finmeccanica ed ex ad di AgustaWestland.

Gli strumenti per favorire l'internazionalizzazione sono dichiarati: un marchio ad hoc per la tutela del brand Italy sul web; nuovi format distributivi per valorizzare l'intera filiera agroalimentare, reti multilivello di servizi professionali per accelerare la penetrazione sui mercati ad alto potenziale. Il ministro Passera ha offerto la disponibilità del governo a costituire tavoli di lavoro e dare continuità alle proposte. ■



Il think-tank di Kpmg

Internazionalizzazione delle aziende e infrastrutture saranno i temi al centro della I^a edizione del workshop «Italy Works» (l'Italia che funziona) organizzato da Kpmg che si terrà domani allo stabilimento Agusta Westland di Vergiate. L'obiettivo è dar vita a un think tank. Tra i presenti il ministro dello Sviluppo, Corrado Passera; tra gli imprenditori Andrea Guerra (Luxottica), Guido Banila, Alberto Bombassei (Brema).



L'incontro Kpmg**Il seminario
sul made in Italy
in fabbrica**

MILANO — (a.jac.) Invece di un'aula magna, una fabbrica. A Vergiate, in provincia di Varese. È nello stabilimento dove Agusta Westland produce alcuni dei modelli di elicotteri più innovativi che Kpmg ha deciso di tenere la seconda edizione del workshop «Italy works», il pensatoio voluto dalla multinazionale della consulenza per capire se il made in Italy funzioni. O, all'inglese: (made in) Italy works? E non a caso quest'anno è stato scelto come sede del seminario uno stabilimento, con l'idea di essere «in presa diretta» con i processi produttivi del made in Italy. Il filo conduttore dell'edizione 2012 ruota attorno al tema «Le infrastrutture leggere per la crescita». In un momento come questo in cui è la presenza internazionale a garantire la crescita delle aziende, per rafforzarsi sui mercati esteri le imprese hanno bisogno di infrastrutture di servizio: finanza per l'export, web, rotte aeree, format distributivi innovativi, reti di servizi professionali per l'internazionalizzazione. Insieme con il ministro dello Sviluppo economico Corrado Passera, partecipano, tra gli altri, all'iniziativa Giuseppe Orsi (Finmeccanica), Guido Barilla a Andrea Guerra (Luxottica), Alberto Bombassei (Brembo), Carlo Pesenti (Italcementi), Andrea Illy, Luca Garavoglia (Campari), Nerio Alessandri (Technogym).

© RIPRODUZIONE RISERVATA



FIRSTonline

FinanzaImpreseScenariTecnologie

Presidente

Ernesto Auci

Direttore Responsabile

Franco Locatelli

Eventi



6 ottobre

di **Franco Masera, Senior Advisor KPMG**

KPMG - Più infrastrutture? Sì, ma "leggere": web, finanza per l'export, rotte aeree, comunicazione



Se ne discuterà in un workshop dal titolo "*Italy Works*" organizzato da KPMG presso lo stabilimento AgustaWestland di Vergiate in programma per martedì 9 ottobre - Oltre al Ministro dello Sviluppo Economico Corrado Passera, partecipano manager, imprenditori e banchieri come Guerra, Bombassei, Pesenti, Alessandri, Illy, Orsi, Castellano, Gallia e Valeri.

Quali azioni sviluppare per dare un sostegno concreto alle strategie d'internazionalizzazione delle nostre aziende? Di quali infrastrutture il nostro Paese ha realmente bisogno per recuperare punti di competitività? Come comunicare in modo efficace il "Marchio Italia", soprattutto nelle economie a più elevato potenziale di crescita? Se nel periodo del boom economico italiano degli anni 50-70, l'idea di sviluppo era legata essenzialmente agli investimenti in grandi opere pubbliche come strade, autostrade, ferrovie, che servivano alla produzione e distribuzione di beni strumentali di massa, oggi queste infrastrutture 'pesanti' non bastano più.

In un'economia sempre più globale e capital intensive il sistema manifatturiero italiano, per essere realmente competitivo, ha bisogno di infrastrutture di servizio che consentano alle imprese di relazionarsi in modo efficace con i nuovi paradigmi della modernità fatti di circolazione rapida di persone, merci, informazioni, idee e significati. Reti di servizi per potenziare le nostre capacità di marketing, presidi sui processi distributivi che governano l'accesso ai mercati di sbocco, piattaforme logistiche che consentano al nostro Paese di stabilire connessioni dirette e rapide con la domanda globale e con i nuovi bisogni delle fasce alte di consumatori su cui il marchio Italia ha ancora una capacità di appeal.

Ma di quali infrastrutture stiamo parlando? Pensiamo al Web, alla finanza per l'export, a network professionali per l'internazionalizzazione, alle rotte aeree, a format distributivi e di comunicazione innovativi.

In questa prospettiva, diventa urgente spostare il baricentro del dibattito dagli investimenti in cemento alle piattaforme di marketing strategico, che permettono di valorizzare i punti di forza del Made in Italy.

Intanto bisogna far passare l'idea che si tratta di vere e proprie infrastrutture (anche se immateriali) visto che consentono l'allocazione ottimale del capitale nel rapporto tra costo dell'infrastruttura e ricadute sul Pil. Basti pensare al caso delle rotte aeree. Secondo un'analisi Banca d'Italia, l'attivazione di una rotta ha un effetto moltiplicatore sul Pil di un territorio che è pari a 70/80 volte (aumento del valore degli immobili, flussi turistici, etc.) rispetto alla quota di finanziamento stanziata.

Le caratteristiche distintive di queste infrastrutture sono la flessibilità nella realizzazione (modularità e payback veloce) e la capacità di attivare intere filiere che hanno bisogno di accrescere il proprio appeal competitivo sui mercati globali. Sotto questo punto di vista l'immaterialità (parziale o totale) dell'infrastruttura non può costituire un limite di per sé. Per modificare la "consuetudine radicata" di considerare eleggibili solo le infrastrutture "hard" (che presentano elementi di fisicità tangibili e meccanismi di ritorno economico associati alla tariffa) occorre modificare soprattutto le attuali prassi di valutazione economica delle infrastrutture che si basano essenzialmente sul meccanismo della tariffa/costo.

La proposta è di valutare le infrastrutture in base alla loro capacità di attivazione del Pil e soprattutto misurare il gettito fiscale aggiuntivo che si genera in relazione a questa dilatazione di prodotto interno lordo. Tutto questo per misurare la capacità di *repayment* dell'investimento e della quota di contributo pubblico necessario.

Peraltro si potrebbe proporre anche in sede Europea di adottare questa impostazione nella misurazione dell'efficacia degli investimenti in infrastrutture, soprattutto in vista dell'attivazione di project bond per il rilancio dell'economia. La **modularità di attivazione** di un'infrastruttura leggera permetterebbe anche di attivare una prima tranche di finanziamento per realizzare un "modulo" sperimentale dell'infrastruttura stessa, intorno al quale poi attivare strumenti di misurazione degli effetti indotti sul Pil (fornendo quindi maggiori garanzie di risultato quando si attiva la progettualità su larga scala).

La definizione di nuovi indicatori che permettano di rendere misurabili e tangibili gli elementi di creazione di valore economico legati a queste infrastrutture permetterebbe di creare elementi di consenso necessari per mobilitare capitali e definire *policies*.

INTERVISTA | **Franco Masera** | Senior advisor Kpmg

Lo sviluppo passa dalla suggestione

Paolo Bricco

«Le infrastrutture materiali sono essenziali per il futuro del Paese. Le infrastrutture immateriali lo sono altrettanto. E hanno costi di realizzazione e tempi di elaborazione assai più contenuti. Il recupero di competitività, o almeno il cambiamento della percezione del Sistema Italia sullo scenario internazionale, passa prima di tutto da queste».

Franco Masera, senior advisor di Kpmg, sottolinea il passaggio, ormai avvenuto nell'economia internazionale, dal capitalismo della manifattura pura e semplice all'economia della conoscenza, dove gli asset intangibili diventano il fattore che fa lievitare il valore delle merci. Un processo che già caratterizza in maniera strutturale la parte a più alto valore aggiunto del made in Italy. Un processo, però, da esplicitare. E verso cui, sostiene Masera, orientare le politiche. Una idea che sarà al centro del convegno del prossimo 9 ottobre, nello stabilimento dell'Agusta Westland di Vergiate, vicino a Varese, in cui alcuni rappresentanti dell'imprenditoria italiana (dagli Ily ai Barilla, fino ai Benetton) e del manage-

ment nazionale (Andrea Guerra di Luxottica) incontreranno, fra gli altri, politici come il ministro dello Sviluppo economico Corrado Passera e il sottosegretario del governo Berlusconi Gianni Letta.

Perché è così urgente investire nelle infrastrutture immateriali per rilanciare la competitività?

Perché la redditività vera, oggi, si fa con la quota di valore immateriale del bene. Pensi ad alcune scarpe da basket o da atletica. Il costo industriale unitario è poca cosa. Esiste un margine legato al brand e alla suggestione emotiva che da esso promana. Un incremento del valore interno che è l'unico in grado di permettere ai Paesi avanzati di non farsi schiacciare dai Paesi emergenti, dove il costo del lavoro è sensibilmente minore. Un fenomeno che il lusso, la moda e l'interior design italiano riescono già a interpretare bene.

Dunque, voi proponete una accentuazione degli sforzi, privati e pubblici, sul tema dei servizi all'industria e dell'incremento della componente di servizio nella manifattura.

Per quanto concerne la manifattura,

in tutti i suoi aspetti, è così. Pensi a un'industria di trasformazione come l'agroalimentare. Eataly, l'iniziativa dell'imprenditore torinese Oscar Farinetti, ha provocato un significativo effetto di trascinamento per l'intera filiera. Soprattutto sui mercati esteri. Stimiamo che il 60% del fatturato di Eataly si trasferisca alla filiera sottostante. A piccoli produttori, raffinati e di nicchia, che difficilmente sarebbero arrivati a New York, sulla Quinta Strada, o a Tokyo.

Quanto peserebbe un maggiore sfruttamento delle infrastrutture già esistenti?

Molto. Guardi le rotte aeree. La Spagna ha il doppio dei point to point continentali. Una nuova rotta come Brindisi-Londra ha bisogno di un finanziamento pari al 10% del prezzo del biglietto e ha ricadute economiche positive anche di 70/80 volte rispetto al finanziamento. Questo vale per tutti i settori. Ogni anno nelle Baleari arrivano 28 milioni di passeggeri in aereo e in Sardegna solo 6 milioni e mezzo. Questi elementi di leva non valgono solo per il turismo ma anche per la manifattura avanzata e il terziario.

Il rischio Paese dipende anche da vincoli strutturali. Per esempio le infrastrutture materiali, che rendono la piattaforma logistica italiana meno efficiente di quanto non potrebbe essere.

Sicuramente il tema delle infrastrutture fisiche è complesso. Ma esiste anche un pacchetto di infrastrutture immateriali che potrebbe cambiare rapidamente le cose. Basti pensare all'utilizzo di internet. Secondo Google, le imprese italiane che utilizzano la rete come negozio virtuale registrano ricavi in aumento del 20%. Ma le Pmi che hanno una presenza on line sono meno del 20 per cento.

Quali sono le altre infrastrutture immateriali su cui puntare?

Innanzitutto, le politiche di marchio e di distribuzione. Si tratta di sistematizzare e di rendere possibile per pezzi interi del sistema produttivo quanto fatto in passato da singole imprese private, per esempio Benetton e Technogym. Inoltre, bisogna agire sul costo del capitale, con un più forte connubio fra Sace e Cdp e con un maggior impegno diretto dello Stato nell'assicurare forme di garanzia ai crediti, consentendo un minor costo del debito.



Kpmg. Franco Masera

BENI IMMATERIALI
«Nel mercato globale gli asset intangibili sono il fattore che fa lievitare il valore delle merci»



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

KPMG, SCRIVONO DI NOI