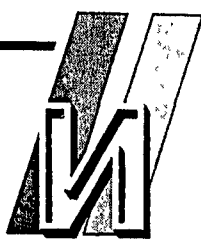


ITALIA Италия-2000



Al via altre forme di collaborazione fra Italia e Urss
Per il 2000 previsto un aumento del reddito medio del 4,7%, della produttività del lavoro del 6,6% e del 3,6 per cento del reddito pro capite

Nuove relazioni Stato-impresa



ROMA. «Puntiamo ad aumentare la qualità dei prodotti e quella delle macchine - ci dice Loginov - occorre, però, allentare il centralismo decisionale. Infatti sono aboliti gli indicatori di produzione dall'alto e intrecciate nuove relazioni tra Stato e Impresa». Riducendo ai minimi termini: ristrutturare l'economia, sveltire lo sviluppo interno ed assicurare l'accesso ai mercati internazionali con prodotti competitivi. Per il Duemila un aumento del reddito medio annuo del 4,7%, della produttività del lavoro del 6,6%, e del reddito pro-capite 3,6%.

Rinnovamento produttivo
Passo decisivo «accelerare il rinnovamento dell'apparato produttivo (sui valori del 10% l'anno, ndr)» - scrive Leonid Abalkin, direttore dell'Istituto di economia dell'accademia delle scienze dell'Urss, nel libro «Il nuovo corso economico in Urss», per gli Ed. Riuniti - sostituendo più rapidamente i macchinari poco efficienti con macchinari moderni e altamente produttivi. La quota destinata a questi fini salirà dal 38,5% del 1985 al 50,5% del 1990. In cinque anni il ricambio del 50% delle macchine «non solo aumentando» - dice Franco Bosello docente di Organizzazione economica internazionale dell'Università di Padova - la produzione interna di macchine utensili ma anche

con una importazione dalle economie di mercato, idonee a garantire necessari standard di qualità. Il decreto del Presidium del Soviet Supremo del 13 gennaio 1987 indica delle priorità: rifornirsi di capitali, know-how, beni alimentari, capacità manageriali, tecniche e reti di marketing. Decisioni che delineano la strategia sovietica in modo preciso. Ridurre l'interscambio con i paesi più industrializzati, avviando, all'interno, una politica di risparmio energetico a favore di forti investimenti nei settori maggiormente dipendenti dall'estero. A lungo termine dare vita ad un sistema decentralizzato di gestione dell'economia che assegna un ruolo prioritario e non residuale al commercio estero differenziando i prodotti esportati e rendendoli competitivi (come indica chiaramente il dodicesimo piano quinquennale 1986-90).

Rapporti con l'Italia
Del tagli alle importazioni (dal 27% del 1985 al 21% del 1987 e del 69,4 miliardi di rubli del 1986 al 62 del 1987) a spese dell'Australia, Canada, Giappone, Stati Uniti e Finlandia, nei confronti dell'Italia registriamo un aumento del 27%. Negli ultimi cinque anni, dal 1981 al 1985, l'interscambio è stato pari a 20,2 miliardi di rubli. Dal 1970 al 1985 decuplicati i rapporti commerciali, scambi e collaborazioni tecnico

Italiani e sovietici lavorano insieme già da tempo. E bene. I dati degli scambi commerciali lo confermano. Comunque non è finita qui. La Radikalnaya Reforma di Gorbaciov apre nuove forme di collaborazione tra le imprese dei due paesi. Al forum della Fondazione Agnelli, il prof. Victor

Loginov, vicedirettore dell'Istituto per l'economia e la previsione del progresso tecnologico e scientifico dell'Accademia delle Scienze dell'Urss, ci disegna la nuova politica economica del *velikij reformator*, il grande riformatore. Sentiamo cosa ci dice.

MAURIZIO GUANDALINI

industriali impegnando, a tutt'oggi, circa 1000 aziende del tricolore. Verso l'Urss, alla fine del 1986, l'Italia risulta il terzo importatore dopo Rft e Finlandia e quarto esportatore dopo Rft, Finlandia e Giappone.

Spediamo di tutto: dalle macchine per l'ufficio (la quota si è triplicata, dal 5% del 1981 al 17% del 1986), macchine utensili per l'industria alimentare, tessile, confezione, per l'industria del cuoio e della calzatura (un record del 50%), impianti chimici, elaboratori elettronici. Nel primo trimestre del 1987, rispetto al 1980, c'è un raddoppio del peso relativo dei prodotti italiani sul mercato sovietico: dal 4,5 al 9%. «La forte dispersione delle quote

tra i diversi comparti - dettaglia Carlo Fratreschi, ricercatore del Dipartimento studi internazionali dell'Università di Padova - è il segno di un notevole grado di specializzazione delle esportazioni italiane, di impianti e macchinari verso l'Urss: la struttura di questa specializzazione è in fase di modificazione piuttosto rapida». Alla lista del nostro export s'aggiungono le tecnologie avanzate nelle branche della meccanica, dell'elettronica, della componentistica, della robotica e degli apparecchi sanitari. «La nuova strategia di sviluppo sovietico - continua Fratreschi - non si caratterizza tanto come "import led" ma piuttosto come "te-

chnology led". L'obiettivo è quello di innalzare la produttività di alcuni settori non solo con le iniezioni di tecnologia, importate da paesi occidentali, ma mettere in moto un nuovo meccanismo economico che permetta e stimoli l'innovazione e il progresso tecnologico interno».

Commercio estero

Nodo nevralgico da sciogliere rimane quello del commercio estero sovietico. Lo scossone è arrivato - pure lì. Da anni, sonnolento e appesantito dalla mufa burocratica, ora, va riscoprendo il ruolo che gli spetta. Abolito il ministero, si ritagliano spazi autonomi per altre istituzioni: maggiori poteri riservati alla Camera di Commercio e Industria dell'Urss e alla Commissione Statale per il commercio estero. Inoltre ventuno ministeri e 70 imprese possono intrattenere rapporti diretti con l'estero, senza autorizzazioni preventive dall'alto. «Per mantenere rapporti diretti con imprese ed organizzazioni estere - spiega Renato Daviddi, ricercatore del Dipartimento economico dell'Istituto universitario europeo di Firenze - dispongono di un fondo valuta che dovrebbe consentire di finanziare le operazioni di importazione ed esportazione». Il 30 giugno del

1987 è stata approvata la nuova legge sulle imprese di Stato. «Stabilisce principi importanti - elenca Luigi Marcolungo, ricercatore del Dipartimento studi internazionali dell'Università di Padova - come l'autonomia contabile, l'autofinanziamento, la pianificazione centrale che dovrebbe gradualmente rivelarsi più indicativa che obbligatoria permettendo una autonomia effettiva della gestione aziendale».

Nuovi traguardi

L'altra riforma attesa è quella del sistema dei prezzi, prevista per il 1989-90. Soprattutto la formazione dei prezzi che riduca il numero di quelli stabiliti centralmente e aumenti drasticamente l'aliquota dei prezzi liberi, sia nell'industria che nel commercio al minuto. In tempi ristretti partire dalla graduale convertibilità del rublo sovietico, prima verso i paesi del Comcon poi con le divise dei paesi capitalisti. Rimane sul tappeto economico delle relazioni est-ovest, registriamo la firma, il 25 giugno 1988, a Lussemburgo dell'accordo che stabilisce un rapporto ufficiale tra l'organizzazione economica dell'Est (Comcon) e quella occidentale (Coe). In un futuro ravvicinato è nelle intenzioni dell'Urss aderire al Gatt e affidarsi al Fondo monetario internazionale, Banca mondiale.



Victor Uckmar

Nostra intervista a Victor Uckmar, avvocato e tributarista di fama internazionale, grande conoscitore dell'Unione Sovietica

Ecco le chiavi del successo

Produzione di generi di largo consumo e beni strumentali leggeri: sono questi i settori dove l'Urss è a caccia di accordi con gli imprenditori occidentali. Quali sono le strade che portano al mercato sovietico? Quali le difficoltà da superare? Ecco i consigli di Victor Uckmar, grande architetto dell'integrazione fra imprese dell'Est e dell'Ovest. Intanto a Genova si prepara il primo corso per manager.

PIERLUIGI GHIGNINI

ROMA. Victor Uckmar - docente universitario, avvocato e tributarista di fama internazionale - è qualcosa di più di un ambasciatore dell'imprenditoria italiana in Urss. È il tecnico straniero più stimato e ascoltato nella capitale sovietica, quando si tratta di mandare in porto una joint-venture o di mettere in chiaro le procedure di interscambio con le imprese occidentali. Al punto che Aganbeghian, l'economista della perestrojka, lo ha invitato ad aprire uno studio vicino alla Piazza Rossa per assumere il patrocinio delle società russe in trattativa con imprese dell'Ovest. «Naturalmente non ho potuto accettare - precisa il professionista genovese - ma in alternativa ci siamo accordati perché io realizzi a Mosca uno stage riservato a dieci avvocati in materia, appunto, di contratti internazionali».

Uckmar ha in corso contatti con il prof. Vangarov per pubblicare una rivista trimestrale di studi economici, giuridici e politici. È proprio in questi giorni si trova a Mosca per definire i dettagli di un'altra iniziativa destinata a far clamore: un corso di formazione organizzato dal Sogea a Genova - sei mesi in aula e sei mesi in azienda - destinato a cinquanta manager italiani e sovietici. «A differenza di altri, il nostro non sarà un corso sui massimi sistemi dell'economia - precisa il prof. Uckmar - Ci occuperemo piuttosto del *day by day* aziendale, vale a dire dei problemi quotidiani di gestione. Soprattutto cercheremo di costruire una comunanza di linguaggio, perché le maggiori difficoltà di integrazione riguardano proprio la diversità dei linguaggi tec-

nici, oltreché delle istituzioni».

L'idea del corso è nata nel luglio scorso, lo stesso giorno in cui Uckmar su preciso incarico dell'Accademia delle scienze presentò il testo del contratto tipo per le joint-venture. Gli esperti sovietici si resero subito conto che il contratto conteneva clausole derivanti dalla legislazione occidentale, ma praticamente ignorate in Urss: il conto profitti e perdite, l'assemblea di bilancio, ecc. Da qui la decisione di attrezzarsi convenientemente e di farlo rivolgendosi al tecnico che, per le consulenze affidategli dai governi comunisti, ha ormai assunto il ruolo di grande architetto dell'integrazione fra società dell'Est e dell'Ovest.

Le joint-venture operative sono attualmente una quarantina, mentre più di trecento fanno ancora anticamera presso i ministeri competenti. Tutte le più grandi imprese italiane sono attivissime a Mosca: Fiat, Eni, Montedison (che partecipa alla joint-venture petrolchimica orchestrata da Armando Hammer, 7 miliardi di dollari) e ora anche la Ferruzzi con un vastissimo progetto per l'agricoltura, progetto sostenuto da un Raul Gardini «letteralmente entusiasta».

In un anno le joint-venture sono triplicate, ma rispetto alla quantità di accordi realizzati in Cina (settemila alla fine del 1987) si è ancora lontani da quello che oggi in Urss c'è una grossa propensione verso l'Italia e gli italiani. Forse perché non siamo nazionalisti, e in genere ci sforziamo di comprendere i loro problemi senza vanagloria.

senza l'altro necessità di aggiustamenti, che peraltro stiamo sollecitando nelle sedi più autorevoli. Attraverso la commissione economica delle Nazioni Unite «giro» ai colleghi sovietici una serie di domande scritte, in base ai problemi riscontrati dai partner occidentali. Poi loro reclamation precise risposte in patria. Un compendio di novantanove quesiti è stato pubblicato in giugno. Per quanto riguarda l'Italia è invece indispensabile l'integrazione dell'accordo contro le doppie imposizioni, ratificato in luglio ma mancante proprio della disciplina dei rapporti di joint-venture. Detto questo, l'esperienza di chi ha operato sino ad oggi in Urss è complessivamente positiva. La parte sovietica ha sempre rispettato i suoi obblighi con la massima correttezza.

Non sarà forse l'impostazione del 51% di capitale sovietico a raffreddare gli entusiasmi?

Ho detto e ripetuto ai sovietici che quella clausola danneggia soprattutto loro, in quanto li obbliga a sostenere gravosi impegni di finanziamento. D'altra parte non possono illudersi che chi detiene il 49% se ne stia zitto e buono, lasciando fare tutto agli altri. Noi avvocati ci siamo anche per questo no?

In quali settori sono maggiormente richiesti imprenditori e know-how occidentali?

Soprattutto nella produzione di generi di largo consumo, perché la perestrojka non è ancora arrivata nei negozi; e nei beni strumentali leggeri, in particolare per lo sviluppo dell'artigianato. Si prospettano enormi possibilità di espansione del lavoro a domicilio nelle campagne, con i telai nelle isbe accanto ai cammini, esattamente come è accaduto in Emilia, Lombardia, Toscana negli anni Cinquanta. Inoltre bisogna tener conto che oggi in Urss c'è una grossa propensione verso l'Italia e gli italiani. Forse perché non siamo nazionalisti, e in genere ci sforziamo di comprendere i loro problemi senza vanagloria.

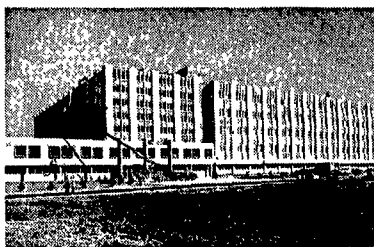
Le grandi imprese possono anche permettersi di pianificare i risultati a lungo termine. Ma i piccoli imprenditori, che hanno invece bisogno di portare a casa guadagni in tempi rapidi? Per loro questo mercato non è forse ancora troppo difficile?

Guardi, lo continuo a registrare grande vivacità e interesse. Ogni volta che scendo all'Hotel Internazionale di Mosca trovo invariabilmente un gruppetto di trenta-quaranta operatori italiani che discutono e si scambiano informazioni. Certo, districarsi nella capitale sovietica non è facile: oggi i punti per eventuali contatti sono più di settanta, il problema è trovare l'interlocutore giusto. Io consiglio tutti di andare a Mosca, vedere, saggiare il terreno, però mai alla sprovvista. È necessario rivolgersi agli operatori che frequentano il mercato da molti anni: in primo luogo la Camera di commercio italo-sovietica, che è un'agenzia fra le più qualificate, e aziende come la *Coe* e *Clerici*. È bisogna andarci con un po' di spirito pionieristico. Quando sento certi manager che si lamentano perché non c'è il telex, io rispondo che dovrebbero sentirsi orgogliosi di poter partecipare all'opera di modernizzazione di quel grande paese.

Qual è la chiave del successo, in Via Gorkij e dintorni?

Essere consapevoli delle difficoltà: dal delicato passaggio da un regime di tariffe ai prezzi (anche là guardano con ansia al '92), alla preoccupazione dei russi per le notevoli eccedenze di manodopera rispetto agli utilizzi, sino al persistere di un certo «fattore di impero» avvertibile soprattutto nella penetrazione dell'Urss. Ma soprattutto bisogna avere comprensione per i loro problemi, avere coscienza di quale rivoluzione stanno compiendo, essere pronti a collaborare, farsi capire, credere che la perestrojka avrà successo. Ecco, queste mi sembrano chiavi egualmente indispensabili ad aprire le porte del mercato sovietico.

Concerie COGOLO S.p.a.



Il Gruppo Cogolo Concerie di Udine vanta oggi un'esperienza di cinquant'anni e costanti investimenti in tecnologie avanzate per la produzione di pelli per tomaie e pelletteria.

Ogni giorno 11 mila pelli grezze, provenienti da bovini in massima parte europei, vengono conciate al cromo negli stabilimenti di Zugliano (700 addetti), San Giorgio di Nogaro (400 addetti), Torino (150 addetti) e Pescara (200 addetti).

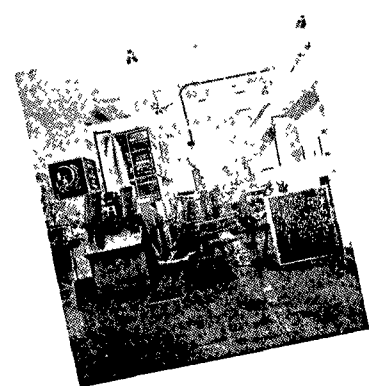
La caratterizzazione produttiva data dalla forte specializzazione e dall'ampiezza della base operativa ha facilmente portato all'estensione degli sbocchi commerciali che ormai coprono diverse aree: Cee, Urss, Jugoslavia, Austria, Svizzera, Finlandia, Cipro, Turchia, Malta, India, Taiwan, Hong Kong rappresentano attualmente i principali mercati.

Dal 1969, all'interno delle Concerie Cogolo, è operante un settore Engineering per consulenze e forniture di tecnologie conciarie e calzaturiere, la cui attività oggi rappresenta il 50% del fatturato globale del gruppo.

Le consulenze e le forniture, in questi vent'anni, hanno interessato impianti in Brasile, Bulgaria, Giappone, Iran e Nigeria; progetti per concerie e calzaturifici sono stati messi a punto anche per Albania, Algeria, Costa d'Avorio, Indonesia, Kenia, Malesia, Messico, Yemen del Nord, Thailandia.

Un discorso a parte meritano le forniture e i progetti realizzati con l'Urss. Nel giro di pochi anni, nell'ultimo decennio, sono state costruite e avviate a Kursk e Voznesensk due concerie per pelli bovine, con produzione annua di 50 milioni di piedi quadrati ciascuna. Inoltre, è stato reso esecutivo il progetto e lo studio di fattibilità per una linea di produzione del calzaturificio moscovita «Parijskaia Komunax», che produce 600 mila paia di scarpe l'anno. È stata ristrutturata (1984-87) la conceria di Kunzevo.

Nell'estate dello scorso anno tre nuovi calzaturifici, della capacità ciascuno di due milioni di paia di scarpe all'anno, sono stati consegnati «chiavi in mano» al committente sovietico nelle città di Mosca, Kaluga e Togliatti. Due concerie della capacità ciascuna di 70 milioni di piedi quadrati l'anno sono in costruzione, secondo la formula «chiavi in mano», nei pressi di Minsk e a Rjazan.



33050 Zugliano Udine, Italia
Tel. 0432.2751
Telex 450150 COBOR I
Telefax 0432.275319

33058 San Giorgio di Nogaro Udine
Tel. 0431.65381

10099 San Mauro Torinese Torino
Tel. 011.2053361
Telex 221048 COR I
Telefax 011.2734584

65100 Pescara Via Ombone 2/4
Tel. 085.51306-51435
Telex 600030 COR I
Telefax 085.57376