

Fisco ed aziende

Ma allora a che servono gli adempimenti se bastano i coefficienti?

GIROLAMO IELO

ROMA Quando nel 1972/73 nacque la riforma tributaria il legislatore si preoccupò di dettare regole, comportamenti obbligati e procedure all'altezza di un paese moderno e di diritto in ossequio alle disposizioni contenute nella Carta costituzionale. In base a ciò si determinò che i redditi e l'iva delle imprese andavano calcolati in base a regole molto precise e certe. Il reddito doveva scaturire per differenza tra ricavi e costi e l'iva dovuta era il risultato tra l'iva incassata e l'iva pagata.

Le scritture contabili obbligate dovevano riportare tutto ciò e solamente nei casi di mancata tenuta delle scritture o di scritture tenute in modo erroneo gli uffici finanziari potevano intervenire per recuperare al fisco maggiori imposte, oltre alle sanzioni previste dalle disposizioni di legge. Le scritture contabili dettavano le regole del gioco.

Col passare degli anni si evidenziarono alcuni fenomeni che, purtroppo ancor oggi, continuano a sprigionare effetti negativi. Il deficit pubblico è sempre più vorace e le possibilità di ridurlo sono minime. Lo Stato ha, quindi, la necessità di recuperare un gettito tributario in costante aumento. Il drenaggio fiscale non può riguardare una platea molto ampia in quanto, così come agli inizi della riforma tributaria, taluni ceti (redditi fondiari e di capitale) per volontà politica continuano a dare un gettito molto modesto. Esigenza di maggiore gettito da un lato e impossibilità ad allargare la base imponibile. Il terzo elemento che si è voluto inserire in questo discorso è l'evasione fiscale. Si è sempre gridato, ma in modo molto interessato, come si dirà, che l'evasione è una caratteristica esclusiva

delle piccole imprese commerciali ed artigianali. Non è proprio così. L'evasione fiscale è un fenomeno trasversale che riguarda con diverse intensità tutti i ceti imponibili. Ma l'esclusiva dell'evasione serviva per portare avanti una ragnatela che si è dimostrata fallimentare.

Partendo solamente dal terzo elemento infatti (e dimenticando gli altri due) agli operatori sono stati imposti diversi lacci e laccioli, la bolletta d'accompagnamento, la ricevuta fiscale, lo scontrino fiscale, la Visentini, gli accertamenti induttivi e sintetici, il redditometro e tantissimi registri obbligatori.

Ma anche in presenza di tutto ciò il problema reale, quello dell'enorme buco pubblico continua ad imperversare. Ed allora anziché pensare a rmuovere gli ostacoli di fondo si inventa tanto per continuare con le logiche vecchie accennate, un'altra diavoleria. A fine anno sono stati pubblicati i coefficienti di redditività a cui debbono attenersi le piccole e medie imprese. Ma che cosa viene chiesto a questi contribuenti? Se un imprenditore, dopo aver fatto tutte le bollette d'accompagnamento emesse tutti gli scontrini di cassa e tenuto correttamente tutte le scritture contabili dichiara un volume d'affari di 200 milioni di lire il fisco può rettificargli questo dato ad esempio a 250 milioni di lire, se per il settore in cui opera i coefficienti prevedono un volume d'affari siffatto.

Tutti gli adempimenti obbligatori e l'emissione corretta dei documenti vanno in fumo. Ed allora perché si obbligano i contribuenti ad ossaquere le norme se poi con semplici coefficienti si determinano obbligatoriamente i redditi e le imposte?

Indagine dell'Adico associazione dei direttori marketing su come affrontare i mercati esteri

E mentre nel nostro paese ancora si discute i giapponesi marciano spediti in prima fila

# Ecco come fare in quattro il volume delle vendite

Su una campione di 800 manager interpellati la maggioranza ha indicato la professionalità e la preparazione internazionale come ingredienti base per affrontare i mercati dei prossimi anni; vedono l'impresa italiana in svantaggio e per una rimonta rapida serve un adeguamento tecnologico. L'indagine è dell'Adico, Associazione italiana direttori commerciali marketing manager. E i giapponesi al via.

MAURIZIO GUANDALINI

MILANO È il ritomo che fa da premessa ad ogni buona inchiesta: ricordare gli urgenti bisogni dell'impresa nazionale per approdare sui mercati internazionali. Finché a dirlo siamo noi che scriviamo di economia, niente di nuovo, ma quando a ricordarlo sono gli addetti ai lavori vuol dire che la situazione è preoccupante. I rappresentanti delle categorie dell'industria, del commercio e dei servizi - nell'indagine dell'Adico, in maggioranza uomini dai 35 ai 54 anni, dirigenti commerciali, con titoli universitari abitanti al Nord in centri con più di 250mila abitanti vanno al sodo. Prevalso uno scarto generazionale tra i diversi gruppi di età. I più assillati dalla competizione internazionale sono i managers prima dei 34 anni, i meno quelli oltre i 54. Preoccupa che il 49% degli intervistati non sappia individuare il metodo per monitorare la posizione di svantaggio dell'impresa italiana, nel frattempo c'è la necessità

di managers preparati disposti ad aggiornarsi professionalmente.

Se l'impresa italiana va così - hanno detto al convegno internazionale «Come competere nei mercati del futuro» - non altrettanto si può dire delle colleghe giapponesi.

## Il marketing giapponese

In Giappone si stanno sviluppando sistemi di marketing avanzati. Lo spiega con alcuni esempi il prof. Tadao Kagono della School of Business Administration della Kobe University del Giappone. «Toyo Sash, il principale produttore giapponese di teli, ha istituito un nuovo sistema logistico con il quale un telaio viene consegnato a qualsiasi impresa il giorno successivo a quello dell'ordine. La ditta una azienda che produce

capri di abbigliamento gestisce una catena di punti di vendita al dettaglio che è collegata agli stabilimenti di produzione, in tempo reale, da un sistema informativo elettronico. In questo modo la ditta è in grado di effettuare, ogni settimana, il rifornimento degli articoli venduti. Negli stabilimenti gli stock sono ridotti al minimo indispensabile. Il risultato di questo sistema logistico integrato è che la ditta riduce al minimo il rischio di accumulare forti stock di prodotti invenduti.

Vantaggi pure per il cliente che acquista capi all'ultima moda e a prezzi più bassi visto che sul costo di produzione non grava quello dei capi invenduti. Le aziende giapponesi applicano l'Integrated Marketing System per una economia della velocità: sistemi logistici centralizzati connessi ad un sistema informativo aziendale interamente automatizzato. A questo sistema fanno capo la distribuzione fisica dei prodotti e dei servizi, la produzione, ecc., abbattendo le barriere interne e esterne tra aziende.

«L'azienda del futuro - afferma il prof. Enrico Valdani, direttore della divisione «Master della Sda Bocconi di Milano - dovrà saper gestire l'entropia. Non dimentichiamo infatti che per definizione, i fenomeni tendono a condurre al disordine. Non dobbiamo però essere sgomentati, la tendenza all'entropia deve stimolarci a pensare nuovi modelli orga-

nizzativi per affrontare situazioni via via più complesse.

Non gestibili attraverso modelli tradizionali. È il marketing è l'elemento propulsore di questo processo di adeguamento, di riassetto globale al mercato».

## Uomini d'impresa

Il contributo viene dagli uomini d'impresa. Gli americani definiscono il marketing manager come espressione del «management by walking around» cioè dirigenti che assolvono la propria funzione camminando, visitando in continuazione le imprese, i gruppi le consociate, dedicando sempre meno tempo al lavoro svolto dietro la scrivania. Si tratta di managers capaci soprattutto di creare nuovi mercati piuttosto che accrescere le quote di mercato in quelli già esistenti. Sulla linea è la strategia delle imprese customer oriented: confronti stretti con il cliente fino a definire lo stesso rapporto tra fornitore e cliente.

Ed anche se c'è stato un veloce passaggio dalla cultura del management alla cultura della strategia il valore della persona rimane insostituibile. «Ma in qualunque business - puntualizza il prof. Jean-Claude

Larocche uno dei massimi esperti mondiali di marketing - le strategie non possono essere imposte dall'alto. Per avere successo le strategie devono emergere dal business stesso a cui devono applicarsi. L'approccio non sarebbe quindi prima la strategia poi le persone che la devono attuare ma prima le persone poi la strategia».

Il campo principale su cui l'azienda deve concentrarsi è costituito dai suoi mercati. Per esempio tutte le divisioni in cui è strutturata un'impresa devono valutare il valore aggiunto dei prodotti impegnandosi al massimo per aumentarli. Per questo «la seconda dimensione che caratterizza l'organizzazione strategica - continua Larocche - è la cultura della competizione. Prima cosa l'importanza del tempo nella competizione, poi trasmettere agli uomini della struttura un senso innato di urgenza e fornire essa stessa i mezzi per agire più velocemente dei concorrenti».

Le due aree chiave dello sviluppo internazionale sono la forza del prodotto e la copertura territoriale. Si tratta di puntare invece che al tradizionale obiettivo di minimizzare i costi a quello di massimizzare il contributo marginale dei costi fissi, ossia l'aumento del volume delle vendite.

Questa logica implica l'alleanza tra partner commerciali.

IMPORT-EXPORT

Joint venture È il momento dei paesi dell'Est

ROMA È il momento del joint-venture con i paesi dell'Est. In questi ottici giungono a proposito alcune precise richieste targate Budapest e Mosca. Vediamo di che si tratta cominciando dall'Unione Sovietica. La prima richiesta viene da un'impresa associata all'Istituto di Aviazione Internazionale di Mosca che ha un'esigenza primaria costruire una nuova fabbrica e ampliare quella già esistente.

Scopo della joint-venture proposta? Rendere operativa per i primi mesi di quest'anno una linea produttiva destinata ad assemblare motori e sistemi radio-direzionali. Dopo questa prima fase il vero salto di qualità avviene entro la fine dell'anno ad una produzione congiunta di motori e sistemi radio-direzionali nella nuova impresa mista. Ecco che cosa sono in grado i sovietici di mettere a disposizione per la realizzazione della joint-venture: parte delle installazioni, manodopera qualificata e, cileggia finale, l'assistenza tecnico-scientifica dell'Istituto di Aviazione di Mosca. Ricordiamo infine che la produzione prevista è destinata, non solo al mercato interno, ma anche a quello estero.

Accanto a questa richiesta ci sembra opportuno segnalare un paio di offerte provenienti sempre dall'Urss e relative a prodotti e servizi specifici. Se, per esempio, siete interessati ad acquistare sui mercati mondiali alcune materie prime tipo olio industriale e alcuni sotto prodotti dello zirconio, tenete presente che l'offerta sovietica sembra molto allettante in termini di prezzi. (Solo per fare un esempio l'olio di abete bianco viene offerto ad un prezzo oscillante tra i 90 e i 100 rubli al chilo). Una impresa sovietica di trasporti, infine, è disposta ad offrire i suoi servizi (riguardanti il trasporto di merci e passeggeri non solo in Urss, ma anche in Asia e in Europa) a prezzi da stabilire sulla base di accordi contrattuali di reciproca convenienza.

Non meno interessanti sono le offerte di collaborazione provenienti dall'Ungheria. Tre aziende operanti nel settore agricolo, per esempio, sarebbero interessate a produrre joint-venture, attrezzi per la lavorazione della terra, nonché macchine per la lavorazione del grano, trincia paglia, tagliaerba e, infine, veicoli per i trasporti agricoli. Come corollario dell'operazione «strategica» di realizzazione di una società mista, va sottolineato che le tre aziende ungheresi hanno bisogno di importare macchinari e tecnologie per i settori in questione. Un'altra società ungherese operante nel settore dell'edilizia propone di costituire una joint-venture per lavori edili e la produzione di piastrelle compressi. La nuova società mista dovrebbe operare, secondo le scelte di mercato fatte dagli ungheresi, non solo in Ungheria, ma anche in altri paesi.

Analogamente al caso precedente anche questa volta, nell'ambito dell'operazione «strategica», si aprono prospettive interessanti legate alla necessità che la società ungherese ha di importare macchinari e tecnologia per la lavorazione del legno e di ottenere dall'eventuale socio una collaborazione - anche i termini di know how - al marketing e all'attività commerciale. La terza proposta di costituzione di società miste targata Budapest riguarda il campo bancario e passa per Vienna. La società delle Banche Popolari Austriache, infatti, sta già lavorando per aprire, insieme a partner ungheresi ed occidentali, una banca in Ungheria. Notezze più dettagliate circa tutte le proposte cui abbiamo fatto cenno possono essere ottenute presso gli uffici Icc di Mosca, Budapest e Vienna.

Nella riviera ligure di ponente il settore alberghiero di lusso preso di mira da ingenti capitali del Sol Levante

# Se il nostro hotel si tinge di giallo

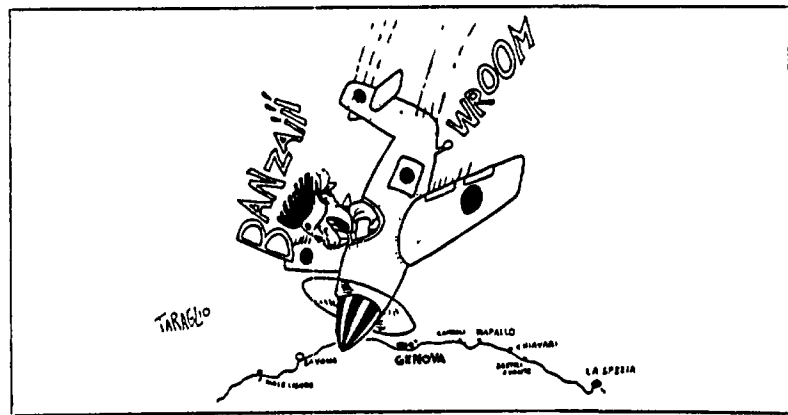
GIANCARLO LORA

BORDIGHERA (Impena) Investire ingenti capitali nella riviera dell'estremo ponente ligure rappresenta sempre un buon affare. A partire dalla seconda metà del secolo scorso lo hanno sperimentato gli inglesi con abitazioni residenziali, attività commerciali, centri culturali, ed anche tedeschi, ungheresi, svizzeri, austriaci e russi, che da Cannes a Santa Margherita Ligure, quindi in un arco abbracciante la Costa Azzurra francese ed il levante e ponente ligure, vi operano come in una colonia definibile ora da Terzo mondo.

Da qualche anno dopo aver subito l'assalto di imprenditori edili ignoranti ma furbi, speculatori senza scrupoli, favoriti da amministratori pubblici privi di cultura e che del mandato elettorale ne hanno fatto un mezzo per uscire dalla mediocrità sociale ed economica, la riviera dell'estremo ponente sta conoscendo l'aggressione fatta di capitali che giungono dal

Terzo mondo che deve essere aiutato, e dal lontano Giappone. Società nipponiche stanno acquistando tutto il Negresco di Nizza, il grand hotel di Cap Ferrat, il Carlton di Cannes (dove è stato realizzato all'ultimo piano un casinò esclusivo), Isola 2000 (stazione sciistica sorgente a ridosso della Costa Azzurra), i campi di golf di Opio-Valbonne. E questo avviene in Costa Azzurra dove la presenza svedese che si occupava di seconde case al mare in vista dell'unificazione europea della fine del 1992. Inizio 1993, è stata battuta perché i giapponesi offrono di più. E i tedeschi si sono ritirati, come si dice in buon ordine sopraffatti dalle offerte nipponiche.

Nella riviera ligure di ponente ecco giungere i capitali provenienti dalle banche del Principato di Monaco. Tanto denaro ammassato da un mondo finanziario internazionale e che va alla ricerca



di investimenti redditizi. I giapponesi riscoprono i vecchi e grandi alberghi della cosiddetta «bella epoca», scanzonato periodo di storia che prende avvio alla fine del secolo scorso e continua con una minoranza che di soldi per divertirsi ne aveva molti, fino agli anni del primo conflitto mondiale. Molti camerieri e tanto personale di ser-

vizio pagati con un pasto caldo e abiti smessi, e pochi che si potevano consentire di giocare ai tavoli verdi della roulette fortune ingenti, avere villette con parchi enormi, alloggiare in alberghi che fecero la fortuna pubblicitaria di un ampio arco di riviera travalicanti: il confine tra l'Italia e la Francia.

A Bordighera, da un mese a questa parte, l'imprenditoria edilizia ha posto l'occhio su questi «monumenti» rappresentati dai grandi alberghi in abbandono dagli anni antecedenti il grande scontro bellico del 1940. Nessuno imprenditore aveva, fin ora, avuto il coraggio di avanzare proposte per i costi da

affrontare per i vincoli paesistici ed alberghieri sopravvissuti nel corso degli anni. Improvvisamente le richieste di concessione edilizia si sono succedute agli acquisti pagando somme quantificabili sull'ordine di decine di molti miliardi di lire ed avanzate da «este d'uovo». Chiedono la ristrutturazione dei vecchi alberghi in residence, un esca-motage la cui paternità la si deve al socialista Teardo, ex presidente della Regione Liguria, ora in carcere sotto accusa di traffici illeciti sconfinanti in attività mafiose.

Residence equivalenti a seconde case. Operazioni redditizie, sull'ordine di miliardi di lire. E vi ha posto l'occhio anche il re del Marocco i cui rapporti con la riviera ligure di ponente li ha iniziati con la vendita di marmi.

L'interesse si è ampliato ed i soldi passano attraverso le banche del Principato di Monaco (una cinquantina di sportelli attivi per una popolazione residente di 27mila persone). I marocchini ven-

gono a fare poveretti, i «vu' cumprà» in Italia, ma il loro investe e guadagna investendo nell'acquisto di vecchi alberghi, antiche dimore, da offrire alla speculazione della seconda casa al mare.

Un mercato da conquistare in vista del 1993, quando la circolazione del denaro nell'ambito europeo sarà libera e coloro che vivono in freddi paesi potranno, senza formalità alcuna, venire ad acquistare una seconda casa al mare. Un mercato che distruggerà il già pregiudicato territorio ligure per i troppi insediamenti abitativi senza abitanti, ma dalle prospettive quanto mai allettanti. «La nostra riviera rischia di diventare zona senza attività produttive se continueremo a consentire insediamenti di seconda casa», ha denunciato al consiglio comunale di Bordighera il gruppo comunista.

Ma il sindaco democristiano Renata Olivo continua a firmare concessioni edilizie ed il re del Marocco, in interposta persona, ad acquistare.

Aperto recentemente nella capitale sovietica un ristorante in joint venture

# La cucina italiana sbarca a Mosca

MAURO CASTAGNO

MOSCA La cucina italiana dopo aver conquistato le tavole di mezzo mondo, può suscitare l'interesse dei palati più esigenti anche in Unione Sovietica? L'esperienza fatta da una società italiana che ha aperto qualche mese fa a Mosca un ristorante chiamato «Arlecchino» può far dare alla domanda una risposta positiva. «Arlecchino» sta andando - infatti - a gonfie vele. Ci siano accorti anche noi avendo avuto l'opportunità di visitare questo avamposto della cucina italiana abbiamo verificato

non solo il valore della particolare «merce» offerta ma anche il «contorno» che la circonda. Vale a dire un servizio impeccabile (e chi conosce i ristoranti di Mosca sa che tipo di servizio abbastanza scadente in essi può trovare). Da qui appunto un grosso successo. L'esperienza di questo ristorante va però segnalata anche per altri motivi che travalicano il settore della ristorazione che comunque, può venire di grande interesse in Urss. (Altrimenti non si spiegherebbe perché grosse multi-

nazionali americane tipo McDonald's hanno fatto il diavolo a quattro per aprire loro locali nella capitale sovietica). Di che parliamo? Del fatto che «Arlecchino» nasce da un'operazione di joint venture e che esso, inoltre da parte italiana, viene visto come una finestra su una realtà economica potenzialmente interessante. Per capire meglio questo aspetto del discorso abbiamo fatto una chiacchierata con Andrea Cantalupi, amministratore unico della Società «Le Maschere Italiane» di cui «Arlecchino» è una emanazione. Cantalupi perché è nata l'i-

dea di aprire un ristorante italiano a Mosca?

Per due motivi: il primo legato alla situazione dei locali di questo tipo in Urss. Di fronte ad una grossa domanda proveniente dai residenti locali, dagli appartenenti alla comunità internazionale numerosa a Mosca, e dagli stessi turisti e operatori di passaggio, l'offerta è modesta. Non che manchino i ristoranti: manca però un certo tipo di qualità. A questa in vece noi abbiamo puntato ed ora stiamo raccogliendo i frutti della nostra impostazione. Il secondo motivo ha una valen-

za generale: sono sempre stato convinto che con l'Urss si possono realizzare dei buoni affari in tanti campi. Si tratta di conoscere e di farsi conoscere. E quale migliore opportunità di fare conoscenze che trovarsi in un ristorante davanti a ottimi piatti?

E da questo punto di vista le cose come vanno?

Direi che cominciano a marciare per il verso giusto. In questi ultimi tempi stiamo ricevendo un sacco di offerte di collaborazione per realizzare iniziative nel settore turistico e in quello commerciale.

Anche in quello commerciale?

Sì, personalmente sto vagliando una serie di offerte di prodotti sovietici alcune delle quali mi sembrano interessanti. Chissà, un domani, potremmo addirittura diventare una trading company.

Ritiene che una parte del successo ottenuto sia dovuto al fatto che avete costituito un joint venture?

In termini di prospettive esterne all'attività di ristorazione direi di sì. D'altra parte in questo campo siamo stati i primi ad entrare. Basti pensare che la

nostra è in Urss la joint venture numero 113 una delle prime quindi. Inoltre abbiamo operato bene anche nel senso di far crescere i nostri soci sovietici.

Quello che mi dice vale anche in termini di formazione professionale?

Certamente tant'è che - visto il livello del nostro servizio ottenuto - l'Intourist ci ha chiesto di poter inviare alcuni allievi delle scuole professionali sovietiche del settore presso il nostro ristorante per uno stage pratico.

QUANDO COSA DOVE

- Oggi - Seconda giornata del convegno dedicato a «L'industria automobilistica tra storia e attualità». Partecipano docenti universitari, progettisti, esponenti di numerose case automobilistiche. Milano - Politecnico.
- Presentazione del «Progetto programmatico 1990» della Ervet, società che si occupa di «servizi reali» alle imprese. Bologna - Villa Cicogna.
- Promosso dalla Banca Popolare di Sondrio incontro sul tema «Il nuovo concordato e il sostegno economico alla Chiesa, motivazioni, riflessi amministrativi e tributari». Sondrio - Auditorium Torelli.
- Conferenza stampa del presidente della Federalimentari, Gazzoni Frascara, e del presidente dell'Ente fiera di Parma, Baldassi, per la presentazione del Salone dell'alimentazione Cibus '90. Milano - Circolo della Stampa.
- Domenica 11 - Incontro sul tema «Acqua minerale, birra, caffè, yogurt, pasta: il profilo del consumatore». Rimini - Sala convegni della Fiera.

- Lunedì 12 - Su iniziativa della Scuola di amministrazione aziendale dell'Università degli studi di Tonno giornata di studio dedicata a «L'amnistia per i reati d'impresa». Torino - Scuola di Amministrazione Aziendale.
- Tavola rotonda sul tema «Nuove forme di risparmio popolare. Il caso Italgas». Intervengono Carlo Da Molo, Gianni Locatelli, Franco Piga, Victor Ukmar, Attilio Ventura. Milano - Camera di Commercio.
- Mercoledì 14 - Corso di formazione della Scuola di management della Luiss dedicato a «La progettazione delle strutture organizzative». Roma - Luiss - Dal 14 al 16 febbraio.

Organizzato dalla Scuola di formazione manageriale dell'Isda Istituto superiore di direzione aziendale, si tiene il seminario dedicato a «Problematiche societarie e principali adempimenti obbligatori». Roma - Isda - dal 14 al 16 febbraio.

Giovedì 15 - Si inaugura Tecnorama Ufficio, il Salone specializzato della Fiera del Levante per l'informatica, la telematica e le comunicazioni nell'organizzazione aziendale. Obiettivo di Tecnorama è quello di favorire la più ampia diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e l'automazione del lavoro d'ufficio nella vasta area centro-mediterranea. Bari - Fiera - Dal 15 al 19 febbraio.

(A cura di Rossella Fulgheri)