

Come funziona il sistema delle Partecipazioni Statali nel nostro Paese? Secondo la Corte dei Conti (che in un suo recente rapporto ha messo in stato d'accusa tutto questo sistema) decisamente male. Sarà anche perché il Comitato che le appartiene politiche non possono non pesare di più che nel campo privato, il management delle varie aziende che partecipano alla costellazione delle partecipazioni statali è assimilabile più al «portaborse» immortale del regista Moroni che ad una figura caratterizzata da alte capacità professionali? Abbiamo voluto, in proposito, sentire il parere di un manager che ha operato nel sistema bancario, nell'Eni, nell'Iri ed ora opera in una società del gruppo Iri con incarichi di rilievo e che può costituire un esempio, forse atipico, di un dirigente che è andato avanti senza particolari appoggi. Abbiamo per questo avuto una cordiale chiacchierata con Giorgio Galbiati, amministratore delegato della G.I. Profidi (si tratta di una società di distribuzione di prodotti finanziari, recentemente autorizzata dalla Consob, del gruppo Iri, ndr).

# Management - Intervista a Galbiati amministratore di società Iri «Il manager pubblico? Lavora forse più di quello privato»

MAURO CASTAGNO

Galbiati, alla fine, dopo una lunga attesa determinata da una serie di impegni di lavoro che l'hanno occupata, riusciamo ad incontrarci in una Roma deserta, proprio alla vigilia di ferragosto nel suo ufficio. Ma, allora, i manager pubblici lavorano?

Il manager collocato all'interno delle partecipazioni statali fa quello che fa chi ha responsabilità nel settore privato. In questo senso non si sono certo differenze tra manager pubblico e manager privato. Le partecipazioni statali, del resto, non operano in una logica da elemosi-

niere, pertanto chi lavora al loro interno deve, né più né meno di quello che accade nel rapporto tra un datore di lavoro privato e il suo dipendente, rispondere della sua attività nei confronti del «padrone» e cioè operare imprudibilmente in una logica di mercato. In sostanza e non potrebbe essere diverso: anche qui occorre guadagnarsi correttamente lo stipendio. Non potrebbe, del resto, essere altrimenti che il sistema delle partecipazioni statali, nella sua globalità, è costituito da aziende che devono e vogliono e non potrebbero non operare nel mercato e che, per questo, si affidano a tecnici, a vari livelli, capaci e desiderosi di lavorare anche in termini di attenzione alle sfide quotidiane che esso propone.

Eppure, stando anche a prese di posizione ufficiali, tipo quella recentissima della Corte dei Conti,

non è che si abbia tanta considerazione del sistema delle partecipazioni statali spesso viste come una serie di organismi nei quali l'inquinamento partitico è la prima causa di sprechi e inefficienze varie che pesano sui bilanci non propriamente positivi di questi organismi?

Per rispondere alla sua domanda vorrei partire dal mio caso personale: per esperienza diretta ho potuto constatare che gli spazi per lavorare bene ci sono e sono anche ampi. Chi vuole lavorare bene e seriamente, insomma, ha tutte le possi-

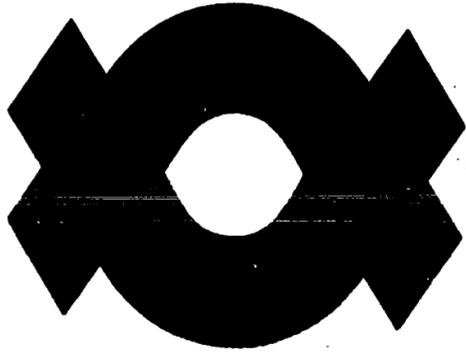
bilità di farlo. Con questo non voglio chiudere gli occhi e negare che ci siano anche delle influenze politiche che costituiscono un pesante freno alle possibilità di sviluppo delle partecipazioni statali. Tali influenze intanto non pesano sul sistema a tutti i livelli, inoltre nel tempo sono destinate inevitabilmente a ridursi, nei limiti del necessario, a causa della improcrastinabile necessità di «razionalità ed efficienza» che il mercato unico europeo di per sé implica per consentire la sopravvivenza.

Lei dice: nei limiti del necessario.

Vuol dire che una certa dose di presenza politica è inevitabile? Non solo inevitabile, ma fisiologicamente necessaria nel quadro di una formula che non può non dare ampio spazio a esigenze generali e - quindi - politiche, privilegiate necessariamente rispetto a istanze private e microeconomiche. Il che non potrebbe non essere nel caso di società ed iniziative per lo più a capital intensive che possono essere costituite solo da chi è in grado di mobilitare ampi capitali.

Quanto da lei delineato sposta soltanto, però, il problema. Cioè: proprio perché la logica esposta non fa una grinza, non è necessaria - per la sua implementazione - una grande capacità di scelte strategiche e - quindi - un top-management all'altezza del compito e messo in grado di attuarlo?

Al riguardo vorrei fare un solo esempio emblematico: non è possibile continuare nella situazione attuale caratterizzata da un mandato di soli tre anni per il presidente dell'Iri (dell'Eni o dell'Efim). Si tratta di un mandato troppo limitato per chi è posto al vertice di un gruppo che rappresenta il 20-30% dell'industria italiana. Con un mandato di tale limitatezza anche il manager più valido non è messo nella condizione oggettiva di lavorare con il più alto grado di valore aggiunto per «mostri» industriali di tale fatta. In sostanza io credo, in una corretta ottica di stampo manageriale, che chi è chiamato alle alte responsabilità e quindi fa le scelte strategiche di ampio respiro, deve anche essere messo nelle condizioni di verificare i risultati ed essere quindi chiamato a darne conto. Solo all'interno di un'ottica di tale fatto si può realisticamente parlare di verifica oggettiva e produttiva del sistema delle Partecipazioni statali.



# Marketing - Il ciclo del prodotto Fatturato in alto solo con ricerca Parola di «giallo»

MANLIO GASPARRINI

In quella sintesi di incertezze che è il mercato, una delle poche guide efficaci è lo studio del cosiddetto Ciclo di vita del Prodotto, cioè dell'evoluzione che dalla sua invenzione ed entrata sul mercato fino alla sua uscita per obsolescenza ad ogni prodotto. È stato studiato il fenomeno e, con opinioni un po' diversificate, si può dire che ogni prodotto ha un suo ciclo di vita che è fatto di varie fasi. Introduzione nel mercato. Accettazione dal mercato. Maturità. Saturazione ed infine Declino od Obsolescenza. A queste fasi corrispondono situazioni tipiche ed un diverso andamento delle vendite, nell'introduzione il prodotto viene fatto in modo artigianale, le serie sono limitate, ai modelli vengono appoggiate frequenti modifiche, l'attenzione del produttore che spesso è l'inventore viene concentrata sulla produzione, e trascura sia le vendite che gli equilibri finanziari dell'azienda. Se pensiamo all'automobile, un prodotto che tutti conosciamo e che è arrivato alla fase della Saturazione, possiamo facilmente riconoscere nelle sue vicissitudini i fenomeni tipici del Ciclo di Vita del Prodotto. Così nell'introduzione le vendite sono lente e riservate al mercato d'élite dei ricchi che possono permettersi il nuovo prodotto che per forza di cose è caro: sulle prime automobili in Italia ci andavano principi e altri nobiliti, in America, il primo cliente della Ford fu un dentista, anche

quella una categoria cui il contante non manca. Nella fase dell'Accettazione il mercato scopre il prodotto, le vendite aumentano, il produttore può fare delle produzioni maggiori, ottenendo dei risparmi di scala che lo fanno infine guadagnare, ma allora altri produttori entrano sul mercato e la loro concorrenza fa diminuire i prezzi: è il periodo a cavallo delle due guerre quando c'erano la Fiat, la Lancia, l'Alfa Romeo, e tutte vendevano e andavano avanti.

Nel successivo periodo della Maturità le vendite aumentano, ma a un ritmo calante perché ormai sono stati raggiunti i mercati di massa, i prezzi diminuiscono ulteriormente per l'accentuata conoscenza e nella forbice tra margini in calo e costi in aumento, i produttori più deboli crollano o abbandonano quella produzione. Le ditte che chiudono quella produzione o falliscono, naturalmente svendono: il mercato è percorso da turbolenze causate dalla concorrenza della disperazione. È la storia della crisi della Lancia, la Bianchi, l'Alfa Romeo stessa.

Nella fase della Saturazione il mercato è ormai coperto, le vendite salgono e scendono in modo imprevedibile; per ottenere la preferenza dei cosiddetti segmenti del mercato, il prodotto viene fatto in numerosi modelli e varianti: quanti sono oggi i modelli della Uno? E perché invece negli anni 20 il modello Ford T fu prodotto in 12 milioni di esemplari, tutti uguali e tutti nuovi, e quando i venditori della Ford andavano a chiedere a Mr Ford di

dargli qualche macchina di altri colori, questi rispondeva che volentieri avrebbe consegnato auto modello T in qualsiasi colore purché fosse nero? Perché è cambiata la concorrenza e la domanda, è cambiata la fase del ciclo di vita del prodotto, ecco il motivo!

Infine nella fase del Declino o Obsolescenza le vendite calano permanentemente, ormai solo pochi clienti conservatori restano attaccati a quel prodotto e le aziende che lo fanno sono poche: è la storia delle carrozze a cavalli e un giorno sarà la storia delle automobili, almeno come le conosciamo oggi, ammassi metallici che intasano le nostre strade ed inquinano, con un utilizzo infinitesimale, per la maggior parte del tempo inutilizzate ed ingombranti, ma care.

Orbene, con qualche differenza di opinioni il Ciclo di Vita del Prodotto nel Marketing è una delle poche verità universalmente accettate, ed è un prezioso strumento di analisi del mercato e delle difficoltà e possibilità di profitto per ogni imprenditore. R.D. Buzzel scrisse di esso fin dal 1966 e nell'ottobre 1969, sul Journal of Business, Roland Polli e Victor Cook confermarono la validità del Ciclo di Vita del Prodotto.

Il prof. Valdani, primo docente universitario italiano di Marketing, nel suo ultimo libro «Previsione delle Vendite e Ciclo di Vita del Prodotto» cita, per identificare la fase del ciclo di vita che un certo prodotto sta attraversando, il seguente criterio: se il trend della domanda di mercato si è mantenuto ad un livello decrescente, siamo nella fase del Declino; se è tra lo 0 e il 10%, siamo nella fase della Stabilità; se il trend della domanda è superiore al 10%, siamo nella fase dello Sviluppo.

Altri dati matematici che permettono all'imprenditore di valutare precisamente cosa sta accadendo sul mercato, quali sono le prospettive del prodotto che fa, cosa se ne può aspettare nell'immediato futuro ed a medio termine. Dispiace pertanto leggere sul giornale che un elevato personaggio di una grande azienda che accusa un periodo di crisi, ha candidamente dichiarato, circa le violente fluttuazioni degli ordini: «Se dovessi spiegare questo andamento francamente non saprei cosa dire». Studi un po' delle cose che dovrebbe sapere, quel signore, e si sarebbe reso conto che tutto questo era già stato descritto da Buzzel nel '66, ma alla Candy ce lo insegnava il direttore commerciale, il dr. Sillich nel dicembre del 1969. E la soluzione non è buttare in mezzo alla strada qualche altro migliaio di dipendenti, perché: «I dipendenti sono una variabile legata all'andamento del fatturato».

Cioè, come soluzione dei problemi aziendali i licenziamenti! Che sembra essere una normale prassi di saggio management delle aziende, ed invece spesso è solo la riprova della inefficienza di chi le gestisce, tanto è vero che i giapponesi, che i soldi li fanno, seguono il prin-

cipio del diritto del lavoratore del posto a vita. Ed in realtà la vera ricchezza delle aziende, soprattutto quelle di settori tecnologicamente avanzati, sono le persone che la compongono. Esse non vengono considerate «fattori della produzione», ma esseri umani con una sensibilità ed intelligenza da mettere a frutto. Nelle aziende giapponesi il personale di livello medio e più basso è tutto incoraggiato a fare proposte per migliorare le cose fatte in ditta: queste proposte vengono sempre prese in considerazione per verificare la loro opportunità e fattibilità e i dipendenti che le hanno formulate vengono sempre premiati. Queste proposte dei dipendenti diventano per le società giapponesi la base per i più grandi miglioramenti e cambiamenti (A Us-Japan comparison of strategy ad organization, pag. 71). Quello che io rimprovero sempre ad una certa classe padronale italiana è che in realtà essa non sa veramente sfruttare la materia prima più preziosa che ci sia al mondo: la materia grigia dei collaboratori. È da questa che nascono le nuove idee per i prodotti da buttare sul mercato.

In buona misura quello che è accaduto nei Paesi dell'Europa orientale è dovuto alla crisi di questo sistema. E per mantenere il fatturato e il profitto aziendale la soluzione non è cacciare i dipendenti, ma fare e vendere prodotti nuovi. Infatti un vero manager giapponese sa benissimo che la soluzione del problema delle vendite è quindi del fatturato è avere sempre un portafoglio di prodotti che non facciano calare il fatturato e sostituiscano progressivamente i prodotti che vanno alla saturazione. Ma i manager giapponesi conoscono il Ciclo di Vita dei Prodotti e sanno che la base dell'industria moderna è la Ricerca e lo Sviluppo. Ed infatti il rapporto tra queste attività di Ricerca e Sviluppo promosse dal settore privato in Giappone e in Italia sono, a parità di reddito nazionale, di 4 a 1, cioè, in proporzione le aziende private giapponesi spendono quattro volte quello che spendono le aziende private italiane per inventare nuovi prodotti.

# Creazione di impresa: dagli esperimenti alle scelte?

AMOS FREGOLI

Un convegno svoltosi recentemente a Roma, presso la sede del Cnel, ha analizzato l'esperienza e le prospettive della legge 27 febbraio 1985 n. 49 (nota come «Marcora») e della legge 28 febbraio 1986 n. 44 (nota come «De Vito»), permettendo di giungere ad un vasto e ampio materiale apprezzamento di questi strumenti che hanno segnato il passaggio da interventi di «job-creation» a provvedimenti legislativi di «enterprise creation». In estrema sintesi, il convegno ha dimostrato che è ora di assumere la creazione di impresa come un intervento strutturale nel quadro delle politiche di sviluppo.

Questo impegno, assunto anche a livello politico, ha dovuto però fa-

re i conti con la realtà delle due leggi, nate come esperimenti ed entrambe in scadenza nei prossimi mesi. Il legislatore ha perciò scelto una risposta rapida che affrontasse i problemi più urgenti ed assicurasse la necessaria continuità di intervento, rimandando a tempi più maturi scelte ed approfondimenti generali.

Mentre alla commissione Attività produttive della Camera si sta procedendo all'esame della «nuova Marcora» il parlamento ha definitivamente approvato alla vigilia della pausa estiva, il disegno di legge che rifinanzia la «De Vito» introducendo alcune significative modifiche. Il 26 giugno scorso, infatti, la commissione Bilancio del Senato ha approva-

to in sede legislativa il disegno di legge. L'accordo politico di fondo per far proseguire l'esperienza della legge 44, dimostrato dal voto favorevole dei senatori della maggioranza e del Pds, ha poi consentito di giungere, dopo un esame rapido anche da parte della Camera dei deputati, giungendo così all'approvazione definitiva del disegno di legge. La «nuova De Vito» si pone essenzialmente tre obiettivi.

Il primo è quello di assicurare la continuità dell'esperimento ed a tal fine il Parlamento aveva già approvato nella legge finanziaria per il 1991 uno stanziamento aggiuntivo di 300 miliardi per il 1992 e di 300 miliardi per il 1993. L'approvazione della nuova legge consentirà dun-

que al «Comitato per lo sviluppo di nuova imprenditorialità giovanile», che gestisce gli interventi operativi della «De Vito», di accogliere progetti anche negli anni 92-93 grazie alle nuove risorse disponibili.

L'esperienza degli anni passati ha poi suggerito la necessità di introdurre alcune modifiche ai meccanismi operativi finora adottati. Gli aspetti più rilevanti sono connessi alla semplificazione delle voci per quanto riguarda il riconoscimento delle spese di gestione tra le spese ammissibili, per quanto riguarda i criteri di priorità in base ai quali viene assegnata la percentuale di agevolazione in conto capitale e alcune semplificazioni connesse ai settori ammissibili. Di particolare rilievo anche la norma riferita alla inalienabilità delle quote di maggio-

ranza giovanile per un periodo di dieci anni a partire dalla conclusione dell'attività imprenditoriale, potranno richiedere le azioni della 44 anche le società create esclusivamente da giovani tra i 18 e i 35 anni.

Fino ad oggi, invece, l'acquirente era stato riservato alle società a maggioranza del capitale detenuta da giovani tra i 18 e i 35 anni. La modifica dovrebbe favorire la costituzione di imprese giovanili. I limiti di età come erano stati fissati rendevano difficile la formazione di maggioranze di soci giovani.

In fine, il terzo obiettivo possibile l'utilizzo da parte di livelli istituzionali del patrimonio conoscenza e di esperienza maturato dal Comitato. L'opportunità che il Comitato stesso possa essere uno strumento in grado di offrire al servizio delle Regioni e di progetti ed interventi congiunti allo sviluppo della imprenditorialità giovanile, del sistema di colta e media impresa e dello sviluppo locale, utilizzando anche in comunità, diventa così una concreta possibilità.

# Dopo la presentazione degli elenchi degli evasori Sembrava in soffitta ma ecco che rispunta il condono fiscale

ANTONIO GIANCANE

Lacrime e sangue. Guido Carli era stato chiaro, quando alla fine di luglio aveva così sintetizzato la finanziaria prossima ventura. Una manovra per la quale si susseguono le riunioni «tecniche», con una vera e propria marea di ipotesi. Anche se, come notano i bene informati i veri problemi stanno tutti sul piano politico: in una legislatura sempre in bilico e in un governo che sembra arrivare alla frutta.

Le cose, oltretutto, si sono strada facendo complicate. L'andamento del disavanzo dello Stato costringe ad una maxi-manovra per gli anni dall'86 al 91. Insomma, una specie di «sospensiva» degli accertamenti (già avviati e non), che consentirebbe di accelerare il processo di riforma del sistema di tassazione forfettaria. Mentre i gettiti attesi dal governo dall'attuazione dei condoni sono rilevanti, qualcuno è tuttavia più piuttosto scettico. I più recenti con-

doni hanno dato risultati deludenti, se non disastrosi. In particolare i tre provvedimenti varati dal predecessore di Rino Formica alle Finanze, il dc Emilio Colombo, assicurarono all'erario un gettito effettivo di appena 894 miliardi, invece dei 9.467 iscritti a bilancio. Va tuttavia osservato che i condoni bisogna saperli fare, e alle Finanze attribuiscono il fiasco di Colombo alle eccessive ambiguità sul piano penale, al costo troppo gravoso, alla complessità dell'autodifesa. Ora invece si tratta di fare un «condonato» - come si esprime un superispettore del Secit - relativo ad una causa in corso, al fine del suo scioglimento «consensuale» con reciproca convenienza per il contribuente e per lo Stato.

Funzionerà il condono di Formica? Alcuni elementi, come la ricerca di un consenso da parte delle categorie imprenditoriali, dovrebbero agire a suo favore. Ma il problema della rivalutazione dei beni e le tensioni relative alla mini-patrimoniale possono determinare un quadro meno roseo. Un precedente però parla chiaro: il condono tributario dell'82, varato sempre da Formica (che si rivela uno specialista in materia). Su diecimila miliardi di gettito previsto, l'erario arrivò ad incassarne 11.308, un fatto mai visto.

Piuttosto scettiche le organizzazioni produttive, tra le forze politiche all'atteggiamento verso il condono non è univoco. All'opposizione l'ennesima sanatoria non va proprio giù, e mentre Antonio Bellocchio, capofila dei deputati Pds nella sesta commissione a Montecitorio, lo ritiene un grave errore, anche il ministro-ombra delle Finanze, Vincenzo Visco, mette in luce come la politica del governo si caratterizza ancora una volta per la ricerca di entrate provvisorie, mentre è necessaria una riforma strutturale del nostro sistema fiscale. Senza contare,

aggiunge, «che in molti casi lo Stato a dover ripagare i contributi che nel contenzioso hanno la ragione dalla loro». Anche i repubblicani sono fortemente contrari alla sanatoria. Nella maggioranza invece il provvedimento di sanatoria suole molto successo. E se M. Uzellini, capofila dc alle Finanze la Camera, pensa che sia necessario estendere il provvedimento alla nuova definizione del forfai per i lavoratori autonomi, Franco Formica, presidente della stessa commissione, riterrrebbe utile adottare una nuova sanatoria anche per i fabbricanti, gli errori formali, il lavoro autonomo.

Ed anche il ministro del Lavoro, Franco Marini, su suggerimento dell'Inps, pare abbia ventilato un condono sulla tassa per la salute. Insomma, c'è il rischio che quasi l'inverso proveranno condoni.

# Delta Po porta l'acqua in Polesine

È stato inaugurato il collettamento acquedottistico centrale di potabilizzazione di Vescovana (Rovigo), realizzato dalla Impresa Delta Po concessionaria della Regione Veneto per l'attuazione del piano guida degli acquedotti del basso Veneto, è il primo grande intervento per risanare il sistema idrico del Polesine dopo l'emergenza dell'estate 1989.

La regione Veneto ha affidato la concessione alla Delta Po la progettazione, costruzione e gestione del sistema degli acquedotti del basso Veneto: in poco più di tre anni, la progettazione esecutiva, realizzazione e avviamento degli impianti sarà messa a disposizione di circa 360.000 utenti della provincia di Padova. Una fonte pari a 23 milioni metri cubi l'anno, contro una domanda attuale di 20 milioni.

