

Intervista a G. Battista Zorzoli

«Tariffe in su se c'è il privato nell'elettricità»

Sulle privatizzazioni il professor Giovanni Battista Zorzoli, consigliere d'amministrazione dell'Enel, ha idee molto chiare. La nazionalizzazione delle industrie elettriche ha comportato grandi benefici per il paese. I famosi 15.000 miliardi che si pensa di incassare trasformando in Spa enti e imprese dello Stato sono un grande libro dei sogni. Una possibile e accettabile via d'uscita è rappresentata dalla trasformazione in public company.

Il ministro Carli ritiene un grave errore storico la nazionalizzazione dell'industria elettrica. Altri sostengono che i settori strategici devono rimanere pubblici poiché solo un ente pubblico come l'Enel può decidere in merito a energia, tariffe e politica energetica. Cosa ne pensa?

All'epoca della nazionalizzazione delle imprese elettriche, il ministro Carli, allora governatore della Banca d'Italia, ha contribuito e collaborato attivamente alla stesura del disegno di legge, in particolare per quanto riguarda le modalità di rimborso ai privati. Il caso delle aziende che operano nel settore energia è l'unico citato esplicitamente nella Costituzione all'articolo 43. Si stabilisce, infatti, che a fini di utilità generale la legge può riservare o trasferire allo Stato mediante esproprio de-

terminante imprese o categorie di imprese. Non vedo l'Enel come un relict del socialismo reale, bensì come una realizzazione non obbligatoria di un dettato costituzionale. Non ritengo che la nazionalizzazione sia stata un errore e a proposito voglio citare *Il Sole 24 Ore*, organo della Confindustria, favorevole alle privatizzazioni: «L'Enel è un ente che continua ad aumentare la produttività, quindi efficiente. Aggiungo, inoltre, che l'esercizio 1990 è stato chiuso con un risultato di gestione superiore ai 5.000 miliardi, che a fine 1991 saranno 5.400. Grazie alla nazionalizzazione, inoltre, si è proceduto alla totale elettrificazione del paese. In sostanza, idee e politica, ma non dicendo che è sbagliato ciò che è stato fatto prima».

Quale spazio c'è per i privati nel settore elettrico ed energetico e, soprattutto, il loro ingresso porterebbe a un'offerta di un servizio più efficiente e competitivo? Il meccanismo di formazione dei prezzi nel settore elettrico è diverso da altri, per esempio quello dei formaggi, dove il ruolo del mercato è ovvio. Nel caso delle tariffe elettriche non si possono applicare autentiche regole di mercato, e questo comporta la necessità di controlli dall'esterno. Il principio dell'accordo di programma (tariffe legate all'andamento del costo della vita e



della produttività aziendale) rappresenta lo strumento per un corretto equilibrio tra conto economico, efficienza ed efficacia del servizio. L'accordo di programma fissato con il ministero dell'Industria prevede questo meccanismo. fatto a 1 la tariffa del 1991, questa viene modificata tenendo conto dell'indice di aumento del costo della vita ridotto di una percentuale dell'1,5%, che è l'obiettivo minimo dell'incremento della produttività annua, questo è l'unico modo per introdurre un mercato. Anche in Gran Bretagna, dove si è

già privatizzato, le società regionali hanno un criterio di questo genere perché non hanno saputo trovarne un altro se si realizza un incremento di produttività si guadagna, se no si perde.

Dov'è allora la possibilità di concorrenzialità?

Un mercato può esserci nel settore della produzione, tant'è che la legge 9 del 1990 prevede espressamente modalità di liberalizzazione nella produzione, che è positiva purché abbassi i costi di produzione. Purtroppo l'interpretazione che si tende a dare rischia di portare al paradosso che l'ingresso dei privati porterà ad aumenti. Faccio un esempio: si indichi una gara tra Enel e privati per la costruzione di una centrale con determinate caratteristiche e vince chi offre condizioni migliori: questo sarebbe il vero mercato. Ciò prescinde dalla natura proprietaria del sistema di distribuzione e trasmissione dell'energia, che per sua natura è definito monopolio. Sulla produzione quindi già la legge 9 liberalizza, quindi si tratta di procedere in modo, se mi è concesso, più mercatistico, per il resto è una questione di regime di proprietà.

La vendita di enti e imprese pubbliche viene valutata come una delle misure necessarie per risanare il bilancio dello Stato. Qual è il suo parere?

Il decreto attualmente in discussione in Parlamento prevede la possibilità di trasformazione in Spa di enti e imprese pubbliche, ma i privati avranno interesse a comprare? Oggi le tariffe sono definite in modo tale che costi e ricavi si pareggiano. (L'anno scorso l'utile è stato di 212 miliardi): se si mettono in vendita le azioni, occorrerebbe aumentare le tariffe mediamente del 20-30%, ma questa misura non passerebbe facilmente, e soprattutto sarebbe difficile realizzare un aumento equamente distribuito. C'è l'ipotesi di rivolgersi a un azionariato diffu-

so, e molti fornitori dell'Enel sarebbero disposti a prendersi il 3% delle azioni, considerato che l'Enel investe per 8.000 miliardi l'anno (11.000 nel 1992), ma si stabilirebbe di fatto un criterio di committenza, non so quanto conveniente per la trasparenza delle commesse e l'abbattimento dei costi. Ci sarebbe un'altra possibilità accettabile: cedere ai privati su scala di public company il 49% del capitale lasciando però i soldi incassati all'Enel. Il valore dell'Enel sul mercato delle azioni può essere stimato in 30.000 miliardi, metà dei quali andrebbe ai privati. Così facendo si dimezzerebbe l'indebitamento, si creerebbero utili per lo Stato valutabili intorno ai 1.200-1.300 miliardi all'anno invece di vendere il capitale e si introdurrebbe un interessante alternativa per i risparmiatori rispetto a Bot e Cct. Il fatto poi che con le privatizzazioni si realizzino 15.000 miliardi per le casse dello Stato resta un libro dei sogni in Gran Bretagna con una Borsa non asfittica come la nostra ci sono voluti quattro anni, consentendo l'acquisto anche a gruppi stranieri e collocando 6.000 miliardi l'anno.

Il privato garantirebbe finì sociali che agiscono al di fuori di criteri di gestione economica come la salvaguardia dell'ambiente?

I programmi decennali dell'Enel 1991-2000 prevedono investimenti per 20.000 miliardi, dei quali quasi il 50% nel Mezzogiorno, dove si ricava poco più del 30% non so se i privati farebbero lo stesso o se si impegnerebbero in programmi non altamente redditivi come la creazione di linee in Sicilia. In Gran Bretagna, le privatizzazioni hanno significato licenziamenti soprattutto di tecnici e ricercatori, uno dei rischi che è l'ingresso di capitali stranieri porti a forme di subalternità tecnologica. Inoltre, in assenza di una politica vincolistica, se un privato vuole fare centrali nucleari chi glielo vieta?

□ P.V.

Intervista a Vito Gamberale della Sip

«Nel pubblico non c'è solo inefficienza»

SIMONA VETTRAINO

Su questo tema delle privatizzazioni abbiamo chiesto un parere all'ingegnere Vito Gamberale, amministratore delegato Sip.

Sulle privatizzazioni le posizioni sono diverse. Tante le possibili alternative. L'avv. Agnelli ha chiarito già da qualche tempo che gli industriali non accetteranno «privatizzazioni fasulle»: con il 49% ai privati e il 51% ancora in mano agli amministratori pubblici e ai politici. Come affrontare le privatizzazioni? Bisognerebbe stabilire norme precise e fissare «paletti» o piuttosto fornire solo indicazioni di massima?

Va assolutamente respinta l'impostazione manichea che si va affermando, secondo la quale tutto ciò che è privato è positivo, mentre il pubblico sarebbe la concentrazione di tutte le negatività. Esistono capacità dimostrate e riconosciute e incapacità clamorosamente evidenti sia nell'imprenditoria pubblica che in quella privata. Ma il ruolo che le aziende a partecipazione statale e il management che le gestiscono hanno svolto nel nostro Paese non può essere dimenticato e mortificato come da qualche tempo si cerca sempre più spesso di fare. Le aziende sane e gestite con imprenditorialità non possono essere confuse con un «pezzo di so-

cialismo reale», soprattutto quando dimostrano che efficienza e redditività non sono esclusiva degli operatori privati. La verità è che tale disputa sta diventando sterile, perché non esiste alla base della polemica sulle privatizzazioni alcun progetto industriale. Per quanto mi riguarda, poi, posso dire di aver sempre realizzato nella mia vita lavorativa privatizzazioni senza tanti clamori e senza proclami ideologici, sia alla Gepi che all'Eni, dove negli anni passati è stata privatizzata una delle più importanti realtà italiane del settore tessile «abbigliamento» (Lanerosi). Tutto ciò è stato però realizzato sulla base di precisi e rigorosi piani industriali, prospettati dal fior fiore dell'imprenditoria privata, nazionale ed estera, sulla base di progetti seri e di valutazioni altrettanto serie.

Le esperienze inglesi, francesi e tedesche cosa possono insegnarci?

Alla base delle esperienze straniere, di privatizzazione, che peraltro riguardano essenzialmente la Gran Bretagna, perché le situazioni di Germania e Francia sono molto articolate e meno «private» di quanto si creda: sono sempre stati presenti industriali con obiettivi chiari e una intensa e sensata difesa degli interessi della proprietà e quindi dello Stato e che hanno comportato sensibili goodwill per il venditore. C'è da aggiungere che in Italia non sembra



esistere oggi la reale disponibilità di capitale privato necessario alle privatizzazioni di cui si va parlando a ruota libera: occorrerebbero diverse decine di migliaia di miliardi. Da noi non c'è una capacità dei privati che consenta iniziative di tale portata economica. Lo dimostrano i limitatissimi scambi di Borsa.

È giusto vendere e cosa? Da più parti si fa notare che se lo Stato dà via aziende sane si perde, ma da altra parte, chi comprerà il peggio, chi si accollerà società decotte?

L'impostazione a mio avviso corretta è quella già esposta in precedenza. Non è una questione ideologica. In Italia abbiamo esempi di aziende pubbliche risanate dall'intervento privato e, tutta la storia delle partecipazioni statali lo può dimostrare, aziende private malandate risanate dall'imprenditoria pubblica (ad es. Nuovo Pignone).

C'è chi pensa a partners stranieri soprattutto per l'Alitalia e Sip. Qual è il vostro giudizio?

Anche in questo caso si tende alla guerra ideologica e alla disinformazione. Il capitale straniero è già pre-

sente in maniera significativa, sia in Sip che in Stet. Se si tiene poi conto che il 60% delle azioni Sip è posseduto da Stet, che quest'ultima è a sua volta posseduta al 69% dall'Iri e che il restante capitale è flottante in Borsa, ne deriva che Sip è già ampiamente «non pubblica». Una quota consistente del nostro capitale (30% circa) appartiene, tra l'altro a 67.000 piccoli azionisti, di cui 16.000 dipendenti dell'azienda.

C'è chi vorrebbe scardinare il monopolio Sip nel settore della radiotelegrafia. Sarà possibile?

Sul Radiomobili: la posizione della Sip e di tutto il sistema Iri-Stet è chiara ed è stata più volte pubblicamente ribadita dai vari responsabili del Gruppo. La nostra convenzione con lo Stato scade nel 2004. Questa data è garantita dalla legge. Non amiamo nascondere dietro norme giuridiche, che non possiamo assolutamente ignorare, soprattutto quando discipliniamo i rapporti di Società quotate in Borsa. Le regole del gioco possono anche essere rivedute e modificate, ma occorre rispettare e tutelare gli interessi del-

l'azienda, dei suoi azionisti e del sistema nel suo complesso, proprio come è prassi in un sistema competitivo. Ciò significa che un eventuale secondo gestore dovrà trattare col sistema Sip/Stet il valore che l'attuale unità di concessione rappresenta, forma restando la necessità prioritaria di fissare delle regole chiare e valide per tutti e stabilire i criteri per selezionare i vari aspiranti e sceglierne uno. La Sip, come ovvio, ha il dovere di tutelare i propri azionisti, in particolare quelle migliaia di piccoli risparmiatori, remunerando opportunamente il capitale. Abbiamo realizzato in Italia una delle reti mobili più efficienti d'Europa: lo dimostra ampiamente il successo commerciale del servizio, copriamo il 70% del territorio nazionale e il 90% della popolazione residente. I problemi che stiamo emergendo nelle grandi aree metropolitane dipendono dalla scarsità delle frequenze disponibili, ma sono in via di soluzione, attraverso la destinazione ad usi civili di frequenze finora utilizzate dal ministero della Difesa (cosa già avvenuta negli altri paesi europei). Per il servizio radiomobili abbiamo le tariffe più basse d'Europa, cosa riconosciuta anche nella recente, e per certi versi singolare, presa di posizione delle autorità antitrust sull'argomento. La sensazione che abbiamo noi è che il secondo gestore, specie nel Regno Unito e in Francia, è servito a tenere alte le tariffe, ma non ha certo migliorato la qualità del servizio.

Due casi concreti: Stet e Sip

E se il mercato fosse più lontano di quanto si pensi?

RENZO STEFANELLI

British Telecom ha aperto a Roma e recluta tecnici in concorrenza con la Sip. Non ancora privatizzata a casa propria, Telecom crede alle privatizzazioni in Italia. Crede in Leon Brittan che ha ottenuto, a Bruxelles, le «direttive» che impongono l'apertura del monopolio della rete di telecomunicazioni alla concorrenza sull'esempio inglese. Ecco un caso concreto in cui si potrà giudicare, al di là delle cortine fumogene, quale sarà in Italia la politica di privatizzazione: tenendo presente che per lo stesso governo la privatizzazione dovrebbe servire a raccogliere denaro e potrebbe chiamarsi legittimamente «dismissione», vendita al miglior offerente.

Quindi: a Telecom hanno la sicurezza che dopo il passaggio alla Stet della rete telefonica fondamentale, ora di proprietà statale, il passo successivo sarà la possibilità per altre società di offrire gli stessi servizi della Sip o almeno uno di questi.

Anche alla Stet e alla Sip sembrano ormai ritenere vicino il momento dell'ingresso dei concorrenti e vi si preparano. Proprio in questi giorni la Sip ha varato l'ennesima ristrutturazione dell'impresa. La Sip è

una società di diritto privato, non ha mai avuto ostacoli per adottare qualunque modello imprenditoriale: il privato i suoi amministratori avessero in mente. Invece, a detta di chi la conosce, è stata organizzata come un ministero. La ristrutturazione attuale interviene su quattro aree, quella della telefonia di massa, basata su «direzioni territoriali»; l'Area business organizzata in grandi ripartizioni interregionali; l'area del radiomobili che assume anch'essa organizzazione territoriale; la divisione telefonia pubblica che si organizza pure su base territoriale.

Decentramento, dunque, e obiettivo di mettere teste in quella parte alta dei cinquemila «quadri» Sip che — sempre a detta di chi conosce l'impresa dall'interno — sono inveterati, talvolta precocemente, dietro le scrivanie. Cambia l'organizzazione ma cambierà anche lo stile imprenditoriale? L'organizzazione di una impresa esprime sempre un recipiente da riempire di contenuti. Ad esempio, se al posto delle «aree» avessimo tante società per azioni controllate dalla Sip, il messaggio del decentramento e

dell'autonomia responsabile sarebbe anche più drastico, la fuga del «modello ministeriale» ancora più decisa, la volontà di competere — area per area, servizio per servizio — ancora più esplicita. Ma forse non è questo il problema, forse la questione è ben più vasta: il mercato alla concorrenza effettiva sono più lontani di quanto si dica.

Un esempio? Prendiamo la decisione di portare l'anticipo per gli abbonati ai telefoni da 200 a 500 mila lire. In sé, dice poco. Qualunque contratto può prevedere anticipi.

Ma quanti riescono a vendere servizi facendosi pagare anticipi sui consumi? Ovunque il consumatore ha alternative reali di scelte il servizio si paga a consuntivo. Fare una specie di polizza sull'eventuale insolvenza dell'utente è semmai affare di chi vende il servizio. Con l'anticipo l'eventuale insolvenza viene messa a carico della generalità dell'utenza. La Sip può persino trascurare di fare le azioni appropriate per prevenire e recuperare. Questione di stile imprenditoriale, questione di elasticità nel trasferire i costi sulla utenza in un non-mercato.

Quanti appoggiano le privatizzazioni senza prima chiedersi se c'è o no un mercato dovrebbero riflettere. La qualità ed i costi delle telecomunicazioni sono importantissimi per l'economia delle imprese come delle persone. È ingenuo però cercare la riduzione dei costi nella presenza di un certo numero di imprese. Vi sono decine di settori in cui, pur essendo presenti molte imprese, tutte private o miste, opera di fatto la pre-spazzatura della do-

manda e non esiste alcun pungolo reale per la riduzione dei costi. Nel caso del servizio telefonico, si potrebbero citare gli appalti.

L'attuale sistema è tale che manca, nelle installazioni e manutenzione, un reale stimolo all'innovazione tecnologica. Questa è la fonte maggiore di costi. Poiché è probabile che l'apertura a nuove imprese avvenga prima nel radiomobili e poi, semmai, nelle comunicazioni via satellite, le prospettive di una strategia innovativa nella rete di comunicazioni terrestri appare affidata a quel vero e proprio imbroglio che è il progetto di trasformare il gestore dei cavi principali in common carrier, trasportatore pubblico.

Imbroglio nato a Londra da due anni si discute come fissare la tariffa per chi volesse usare quei cavi per offrire il servizio di terminale in alternativa al concessionario (nel nostro caso, alla Sip). Si metterà alla prova lo «Stato regolatore», supponendo che sia migliore dello «Stato imprenditore». Dopodiché può accadere che l'attuale concessionario unico — sia Telecom o la Sip — crei società filiali per fare la concorrenza a se stesso, mettendo in scena una concorrenza nell'offerta che non c'è. Perché in Inghilterra la concorrenza ancora non c'è, Telecom provvedendo a moltiplicare se stessa. Si può fare di meglio: facciamo conto che Telecom venda in Italia servizi in concorrenza con la Sip e la Sip faccia altrettanto in Inghilterra: cosa vieterà alle due società di accordarsi tacitamente?

Cosa vieterà alla Stet, nel quadro dei suoi accordi con Att, fare venire gli americani in Italia in cambio di presenza sul mercato americano? Il risultato è sempre la spazzatura dell'utenza, il controllo della domanda, non il mercato. Ovvero: è il

«mercato delle vacche» che rende all'ombra delle fantologie di Leon Brittan.

Il «modello Telecom», prevede di vendere miliardi a milioni di utenti: azioni vera «socializzazione» di proprietà «dicono i conservatori». Le azioni di Telecom dallo Stato sottofiscate, ventualmente comprate, saranno immediatamente rivendute? Lo Stato non consente a Telecom elevati profitti. Ecco «Stato regolatore» che regoli in funzione di un livello di abbastanza elevato da invendita in massa delle azioni vari fra i piedi di colossale lico incapace di investire autonomo. Lo Stato, un po', che rimette al primo profitti di chi vende il servizio secondo il rapporto cos del servizio.

Questo tipo di analisi r in causa non è la privatizzazione. L'apertura all'ingresso di imprese. Ci dice soltanto che evitare il discorso sul Sip, impresa privata, non capitalizzarsi adeguatamente mercato e utilizza la politica di risorse dagli stessi utenti serve dimenticare che il può nascere solo dal gioco realmente concreto, quindi, che l'utenza dei garantita è necessaria.

L'analisi ci dice che la cazione tecnologica — cavi radiotelefonici — non basti, se stessi a creare alternativenza. Ci dice che in que in altri settori una impresa realmente aperta al può avere ancora un ruolo nante.

ELSAG BAILEY: L'ORGANIZZAZIONE TRANSNAZIONALE

Avviamento, crescita interna, acquisizioni, alleanze, denazionalizzazione dell'attività sono le vie per realizzare un gruppo «multidomestico» di aziende che presidiano settori di mercato, competenze, aree geografiche e hanno profondi legami tra loro.

Il mercato si evolve verso una sempre maggiore qualità del servizio, richiesta dal cliente ed offerta dal fornitore. A questa richiesta sono, naturalmente, soggette anche le aziende, o enti, produttrici di beni o fornitrici di servizi alle quali è rivolta l'offerta di «automazione» dell'Elasg Bailey spa e delle aziende della Società controllate. È bene precisare che l'automazione va intesa in senso esteso, in quanto alla azienda cliente vengono forniti il controllo, l'informaticizzazione, l'integrazione dei mezzi fisici e delle informazioni utilizzate per la formazione del valore aggiunto. Un secondo concetto da chiarire è che le forniture non consistono solo in grandi sistemi «chiavi in mano» o, all'estremo opposto, in «prodotti», ma si riferiscono ad un continuo di prodotti servizi e sistemi che, per progressive fasi: successive, consentono l'adeguamento della «produzione» dell'azienda cliente alle richieste del suo mercato.

I settori di attività che costituiscono il mercato del Gruppo Elasg Bailey sono le aziende, od enti, di servizio e le aziende industriali. Nell'ambito delle prime la presenza è particolarmente rilevante negli enti di servizio postale, negli enti od aziende distributori di energia elettrica, negli enti od aziende che gestiscono reti di distribuzione di fluidi (acqua, gas, vapore...). Nell'ambito delle aziende industriali è interessata sia l'area dei processi continui, che quella dei processi manifatturieri discreti. Relativamente alle aziende di processo continuo (generazione di energia, chimica, metallurgia...) la presenza è su scala mondiale.

Per le aziende industriali operanti con processi discreti (mezzi di trasporto, meccanica, elettronica...) la presenza è su scala mondiale per la metrologia e su scala minore per la robotica e per l'informatica e l'integrazione nella produzione.

LE AZIONI E I RISULTATI

La Elasg Bailey nasce con il nome di Elettronica San Giorgio Elasg S.p.A. nel 1969, con l'organico di 350 dipendenti e l'attività basata sulla progettazione, la costruzione e la vendita di centrali di tiro navali, ricevuta dalla Nuova San Giorgio. Le vendite di centrali navali sono soggette a fluttuazioni e quindi emerge subito la necessità di diversificare l'attività con il potenziamento di produzioni già presenti nella Società a livello embrionale e con la ricerca di nuove produzioni basate sulle tecnologie dominate dall'azienda.

Alla fine di questo primo periodo di diversificazione e di crescita interna, all'inizio degli anni 80, troviamo un'azienda di circa 1.800 dipendenti, costituita da cinque divisioni e da cinque aree diversificate per prodotti e mercati: sistemi navali, controlli numerici per macchine utensili, sistemi di regolazione, automazione postale, sistemi di riconoscimento. Tutte le divisioni operano con propri centri di ricerca e sviluppo, progettazione, vendita e assistenza.

Funzioni centrali di supporto che le Direzioni operative (si veda anche lo schema a pag. 11) Le funzioni centrali si sono alle risorse ed alle competenze fondamentali per lo sviluppo globale del Gruppo, come finanza e controllo umane, marketing, ricerca e sviluppo, fabbricazione. Alle ri operative compete l'obiettivo di recepire nel modo m esigenze dei clienti dei mercati più importanti e di dare, in termini operativi e strategici, più adatte allo specifico. Alla funzione centrale di Finanza e Controllo compete pianificazione ed il controllo, il reporting, la finanza intere, il supporto fiscale e legale, la contabilità di Corporate.

La funzione centrale Risorse umane ha in carico lo sviluppo delle risorse chiave professionali e manageriali, le attività po organizzativo, lo sviluppo del sistema di direzione per lo sviluppo di una cultura e di uno spirito di Gruppo coe gli obiettivi. La funzione centrale di Marketing propone oità di nuove iniziative, effettua gli studi e le valutazioni collabora come supporto alla presa di decisioni centra pianificazione a lungo termine. La funzione centrale Ricevimento pianifica le attività di R&S, allinea e coordina le R&S, monitora al livello di Gruppo i progetti di R&S, o sviluppo la crescita delle capacità di R&S del Gruppo. La centrale Fabbricazione allinea le capacità di fabbricazione sce e coordina le scelte di make or buy, definisce le politiche provvigionamento e di logistica a livello di Gruppo.

Le Direzioni operative regionali controllano le Società po, coordinano le Joint Ventures e le Licenziazioni, gestiscono di vendita, costituita da Agente e da Rivenditori. A tale sc valgono di proprie risorse strutturate nelle funzioni op Marketing (per lo sviluppo dei piani di mercato produttivi), za (per il coordinamento ed il controllo delle attività di Qualità e Supporto tecnico) (per la definizione ed il coordinamento delle politiche dei servizi di assistenza tecnica e supporto di assistenza operativa e strategica), di Controllo operativo (per fornire supporto alla Direzione operativa regiona legamento con la funzione centrale di Finanza e Controlli).

Le Direzioni operative regionali sono attualmente divise in tre aree: America, Pacifico e Lontano Oriente. Le organizzazioni in Europa, Africa e Medio Oriente. Le organizzazioni a elemento vivo ed evolutivo, in relazione ed agli obiettivi dell'impresa nonché del contesto nel c presa si trova ad operare.

I valori tenuti come riferimento nel disegno della struttura organizzativa del Gruppo Elasg Bailey, fatte salve le ve delle funzioni centrali preposte allo sviluppo globale po, sono da un lato la conservazione, l'integrazione e l'ne delle competenze distintive proprie delle specifiche da un altro lato l'efficiente decentramento delle decisio e delle attività nei mercati nei quali esistono le opporto scopo di coglierle al meglio attraverso il miglior adatta prodotto ai desideri del cliente.