

Possono essere stati diversi i toni mediante i quali descriverla, gli approcci attraverso i quali proporre rimedi, più o meno pessimisti, più o meno ottimisti. Ma una su di tutti i punti tutti i relatori del forum "esperti" docenti universitari e manager, erano d'accordo e ci troviamo a vivere in un periodo di perturbazione ad ampio raggio a livello nazionale ed internazionale, che investe già la sfera economica e finanziaria, sia quella politica e partitica, in quale modo ne possiamo discutere, quali previsioni si possono effettuare, quali elementi sono significativi ai fini di una corretta previsione.

Questo in sintesi il senso del convegno tenutosi recentemente a L'Aquila presso la scuola superiore S. G. Reiss Romoli dal titolo "Progetto Delphi '92" Indagine previsionale sull'Italia del 1992 e organizzato dalla S3, Acta, Società per lo sviluppo dei sistemi organizzativi e della S3 Studium, scuola di specializzazione in scienze organizzative. All'interno di questa come complessiva articolata sono state le decisioni, diverse le sfumature, a volte contrapposti gli atteggiamenti, sempre nel rispetto delle posizioni e delle differenze da parte dei partecipanti al convegno, con grande disponibilità all'ascolto e alla ricezione di nuove acquisizioni da parte della platea, alla ricerca di in-

Management - Un seminario di studi a L'Aquila Meglio un sistema di imprese variabile con più creatività

GIULIANA MORI

diazioni comuni da parte di tutti. Si è parlato di economia e, come ben si sa, stiamo attraversando un periodo di rallentamento della crescita a livello nazionale. A dicembre 1991 la crescita è stata dello 0,8%, si prevede per il 1992 una crescita contenuta, al di sotto del 2%, più precisamente la crescita del Pil è stimata intorno all'1,5-1,7%.

Tassi di interesse troppo alti, inflazione in aumento, crescita eccessiva delle imposte, salari al di sotto del tasso di inflazione, sono questi i fattori che provocano distorsioni nel campo delle attività economiche e che orientano sempre di più le imprese verso investimenti finanziari con profitti a breve termine anziché verso iniziative economiche

di lungo periodo ma destinate ad un basso contenuto remunerativo. È quanto dichiarato da Innocenzo Cipolletta, direttore generale della Confindustria, che ha posto l'accento più significativo sulla necessità di un governo stabile, capace di saper imporre e applicare i rimedi economici concertati, e sull'opportunità di comportamenti antinflattivi da parte dei cittadini, espressi attraverso una maggiore attenzione e selezione dei consumi. Si è parlato di imprese e della loro attuale tendenza a proiettarsi su trend di breve periodo, secondo quanto affermato da Franco Amigoni, direttore generale della Sda Bocconi, e della loro maggiore difficoltà a saper coniugare rigidità delle macchine e della

tecnologia con la variabilità degli scenari. Ha espresso, inoltre, la necessità per il management di un sistema di imprese che non operi più con criteri di omogeneità e standardizzazione ma con strutture più decentrate e flessibili, con canali distributivi più brevi, con forme di variabilità e creatività più accentuate. Solo in questo modo, ha sottolineato, è ipotizzabile proiettarsi su trend di lungo periodo. Infine si è parlato di società e di politica attraverso gli interventi di Antonio Ghirelli e Padre Bartolomeo Sorge, entrambi lucidi e polemici. Quest'ultimo ha posto l'accento sulla compresenza di tre assetti della crisi di valori e di ideologie, crisi delle istituzioni, crisi della classe di-

Marketing - La crisi del capitalismo rampante Le piccole aziende sono quelle più a rischio

MANLIO GASPARRINI

te rinvia gli acquisti meno urgenti, soprattutto di beni di consumo durevoli e, naturalmente le aziende riducono i programmi d'investimento, in un processo che si avvia con licenziosità crescenti, fallimenti di aziende, file di gente in cerca di qualsiasi lavoro, finché, unico rimedio a questa situazione, le classi che detengono denaro e potere

A New York ci sono 32.000 senzatetto e le aziende licenziano

chiamano a comandare un uomo dalla mano forte che tenga a bada i disoccupati nottosi i quali, non si capisce perché dato che quello del capitalismo rampante è il migliore dei mondi possibili, si rifiutano di crepare di fame. L'altro aspetto del processo per cui nei mercati, al sopravvenire della fase di saturazione, rimangono solo poche aziende più grandi a dominare e le altre, o cambiano mestiere, o vengono cancellate quello che viene normalmente de-

scritto come il grande mangia il piccolo. Ma quando i grandi hanno mangiato tutti i piccoli gli viene il mal di pancia e poi dopo un po' non hanno più nulla da mangiare perché si sono già mangiato tutto. Questo premesso, è amaro, ma anche divertente rilevare che molti studiosi ed economisti non conoscono neppure i ferri del loro mestiere, quelli che, usati in tempo permettono di contenere i risultati della crisi economica, di far funzionare il sistema.

Infatti già da tempo esistono mezzi per prevedere l'andamento del ciclo economico, cioè di quel processo per cui in un'economia capitalistica ad un periodo di sviluppo segue un periodo di crisi. Fu negli anni cinquanta che fu sviluppato un metodo di previsione fondato sull'analisi dei cosiddetti indicatori economici, cioè dati come il livello dei nuovi ordini di beni durevoli, delle scorte, l'indice dei prezzi di mercato, il numero dei disoccupati, ecc.

Si rilevò allora come, mettendo in serie questi dati anno dopo anno, facendo cioè le cosiddette "serie storiche", e mettendole in relazione ai cicli economici precedenti risultava che alcune di queste serie tendevano ad anticipare regolarmente il ciclo economico, mentre altre si presentavano in coincidenza con la recessione ed altre ancora coincidevano con le punte massime e minime. Pertanto ognuna di queste serie storiche, opportunamente studiata, si traduce in un in-

dicatore dell'andamento del ciclo economico, anticipando, coincidendo o ritardando rispetto ad esso, da cui la denominazione di indicatori anticipanti, coincidenti e ritardanti. Ad esempio, se la congiuntura è favorevole, le vendite procedono bene, le fabbriche lavorano a pieno ritmo, i loro fornitori di materie prime e componenti pure,

L'attenzione agli indicatori economici anticipanti e coincidenti

gli operai fanno straordinari finché le fabbriche assumono altri lavoratori ed aumenta l'occupazione, i lavoratori hanno più danaro da spendere e questo genera consumi crescenti.

Ci sono qui degli indicatori che sono correlati ed anticipanti rispetto agli altri. Conoscere tali correlazioni è importantissimo per una valida previsione del ciclo economico e quindi di fattori che possono molto incidere sulle vendite e la sopravvivenza stessa dell'azienda, anche

la più piccola. È proprio la piccola azienda che per le sue dimensioni può essere meno resistente alla crisi e ha pertanto maggior bisogno di non commettere errori.

Indicatori economici anticipanti sono: media delle ore lavorative, investimenti governativi, andamento della produzione, andamento dei prezzi delle materie prime, nuovi ordini per beni durevoli, andamento dei salari. Indicatori economici coincidenti sono: livello occupazionale, prodotto nazionale lordo, giacenze dei magazzini, prezzi all'ingrosso, ordini per beni strumentali, ordini di beni durevoli. Indicatori economici ritardanti sono: vendite al dettaglio, livello dell'occupazione, costo della vita, livello della produzione industriale, andamento degli acquisti per contanti o degli indebitamenti o del leasing dei beni industriali.

L'uso di questi indicatori è possibile anche alle aziende più piccole. L'ultima analisi qualsiasi imprenditore che apre il giornale e legge che aumenta la disoccupazione, sa che c'è crisi, e cerca di stare più attento a quello che fa e curare di più le vendite e i clienti. Si tratta di usare questi basilari concetti di buon senso in maniera più completa.

C'è una relazione precisa tra medie ore lavorative-livello occupazione-vendite al dettaglio; investimenti pubblici-prodotto nazionale-livello occupazione, andamento della produzione-giacenze nei magazzini-vendite al dettaglio, andamento dei prezzi delle materie prime-prezzi all'ingrosso-costi della vita, nuovi ordini per beni durevoli ordini per beni strumentali-livello della produzione, andamento dei salari-ordini di beni durevoli-andamento degli acquisti di beni strumentali.

In base a queste correlazioni, anche le aziende più piccole possono vedere in tempo il temporale che arriva e prepararsi. Prepararsi come? Cercando di spingere ed ampliare al massimo le vendite, per poter, da un numero allargato di clienti, mantenere i necessari livelli di fatturato, selezionando anche la clientela per non vendere a chi non paga



Il prof. Victor Uckmar, uno dei massimi esperti sui mercati dell'Est, spiega in questa intervista a Spazio Imp

perché nonostante tutto conviene ancora investire nell'ex Unione Sovietica. Le novità in campo econom

«Tutto è cambiato, nulla è cambiato. Occhio alla Russia»

MAURIZIO GUANDALINI

Dopo gli stravolgimenti avvenuti nell'ex Urss quali rischi e quali benefici vi saranno per gli imprenditori occidentali?

A mio avviso tutto è cambiato ma nulla è cambiato, nell'ex Urss, per le imprese italiane. Sono convinto che, negli investimenti esteri, ciò che più conta non è, paradossalmente (ma paradossalmente fino a un certo punto), la forma di governo, più o meno progressista, centralizzata od altro, ciò che realmente conta è la certezza del diritto, il grado di solidità dell'edificio normativo, la chiarezza della regolamentazione e della relativa applicazione. In Italia, ad esempio, gli investimenti esteri languono (e questo verbo - si noti - è un eufemismo) non perché il nostro governo è instabile, ma perché la legislazione è caotica, penalizzante e «fratturata».

Certo, la qualità di un governo incide sulla qualità della legislazione, ma non si tratta - credo - di una casualità necessaria e, comunque, quando anche lo fosse molte sono le concasse parallele.

Non v'è dubbio che il decesso da un giorno all'altro di un soggetto di diritto internazionale come l'Urss colpisce, lascia stupiti e confusi. Ma - mi si consenta - occorre forse ricordare sempre lo spunto critico del Principe di Salina nel Gattopardo quando una forma di governo cade (almeno nella fase iniziale) in realtà nulla muta. Né mi si dica che questo è un concetto retro o reazionario, perché la lettura di Tomasi di Lampedusa in un'ottica di tal genere ha certo fatto il suo tempo, e fra l'altro siamo proprio sicuri che nelle Repubbliche ex-sovietiche sia accaduto qualche cosa di così radicale come avvenne con la caduta del Regno di Napoli? Sicché mi pare che, in fondo, i problemi per gli investitori in ex Urss sono, ad ora, gli stessi, con una piccola aggravante: non sappiamo ancora (non mi constano dichiarazioni ufficiali sul punto) quale sia stato o sarà il destino di tutto il sistema (o se preferisce il coaceno) delle norme emanate dal 1917 ad oggi dagli organi legislativi dell'Unione.

Alcuni esperti consigliano di investire in Ucraina, Kazakistan e Bielorussia, le repubbliche più ricche, mentre dicono di lasciar perdere la Russia. Lei cosa ne pensa?

Ancora dal punto di vista economico quanto lei dice può essere verissimo, ma, dal punto di vista giuridico,

chi sa esattamente come sono disciplinati - ad esempio - le società a responsabilità limitata nel Kazakistan? Chi sa se - e in che misura - il Kazakistan ha seppellito la struttura della recente legge sulle Spa e sulle Srl dell'Urss? In Russia tutto è più a portata di mano, più accessibile, più divulgato e noto in Occidente, anche nelle sedi scientifiche e congressuali.

Dal punto di vista legislativo che problemi vi saranno. Ad esempio le disposizioni in materia di joint venture emanate dal governo dell'Urss, ora che l'Urss non c'è più varranno per le attuali repubbliche indipendenti?

Il dubbio è assolutamente amletico. Temo una soluzione intermedia, con tutte le difficoltà che a quel punto vi sarebbero per muoversi nel ventaglio delle repubbliche.

Veniamo all'economia. Ci troviamo già di fronte ad un vero e proprio caos. Repubbliche che hanno convertito la loro moneta, altre che fanno richiesta d'aderire al fondo monetario. L'imprenditore dell'Ovest che decide di investire e non vuole fare passi falsi come si deve comportare?

Per la verità il caos valutario c'era già prima. Innumerevoli cambi del rublo (ufficiale, ufficioso, criminoso...), una legge valutaria simile alla nostra prima della liberalizzazione, solo il rublo fatta eccezione per tutti i casi - noi diremmo le causali - previsti da Gosbank (sic!). Che ora un siffatto caos sia lievitato è certo vero, ma non lasciamoci prendere né dalla esaltazione né dal terrore. Ripeto molto è cambiato, ma moltissimi problemi sono gli stessi di sempre (ove per sempre intendo degli ultimi quattro anni).

Ma allo stato attuale conviene ancora investire all'Est?

Certo che conviene! Purché si sia pronti a capire che un investimento in quei territori non è una slot machine, né un blitz di «prendi i soldi e scappa». Ci vuole molto tempo - e dunque molto denaro - uno schieramento di uomini e mezzi cospicuo. E tutto ciò va fatto come fosse una spesa di rappresentanza può darsi che, a lunga distanza, ci sia un profitto diretto o indiretto. Non moltissimi possono permetterselo.

Con quali provvedimenti può essere colmato di divario tra gran-



I problemi rimangono quelli di sempre

Un altro scossone si è abbattuto sui Paesi dell'Est. Calato il sipario sull'Urss è nata la Comunità di Stati Indipendenti, guidata da Boris Eltsin, il corvo bianco che ha estromesso senza pietà dalle stanze del Cremlino il padre della perestrojka, M. S. Gorbaciov.

I problemi, però, soprattutto economici, rimangono quelli di sempre. Nell'ex Urss, in alcune Repubbliche, siamo sull'orlo della guerra civile per la carenza dei generi alimentari primari; e dove i prodotti di consumo riempiono gli scaffali dei negozi non c'è moneta per acquistarli. Con la recente manovra economica i prezzi sono saliti alle stelle e l'inflazione ha superato abbondantemente il livello di guardia.

Allarme anche tra gli imprenditori occidentali che avevano deciso di investire capitali in Urss. Quali saranno gli sviluppi pratici (ad esempio sul piano legislativo) di questa nuova realtà? Ma conviene ancora andare all'Est? E con quali garanzie?

Il primo obiettivo dello staff economico di Eltsin è quello di portare a compimento la liberalizzazione delle attività economiche, in modo che le imprese possano

cominciare a operare sulla base dei nuovi prezzi. Il secondo passo è risanare il bilancio pubblico e bisognerà vedere se saranno in grado di riscuotere le tasse, infine mettere a punto una politica monetaria che deve essere restrittiva per gestire bene la liberalizzazione dei prezzi.

Così, dovrebbe essere risolto anche l'annoso problema della carenza di beni. La miglior prova è la Polonia: dopo due o tre settimane i beni sono tornati nei negozi. Infatti quando ha liberalizzato il governo polacco ha fatto tre cose importanti: ha insistito sulla piena libertà economica sia per le imprese private sia per quelle pubbliche, ha compiuto uno spostamento molto rapido verso il surplus di bilancio e ha stretto la moneta.

Ad essere ottimista è anche l'economista americano Jeffrey Sa-

chs, il più ascoltato dai capi dei governi ex comunisti. Con una economia così frantumata finora la Russia non è in grado di esportare nulla. Ma per il futuro è atteso un vero e proprio boom delle esportazioni per diversi anni se l'intero programma sarà realizzato. In tal caso i salari calcolati in dollari cresceranno in linea con l'aumento della produttività. In un paio d'anni potrebbero salire a 150-200 dollari al mese. A quel punto la valuta tornerà a rafforzarsi, scendendo dagli attuali 100 rubli anche a meno di 50 per un dollaro.

Comunque il credito verso la Russia lo dà a piene mani anche in questa intervista che pubblichiamo, il prof. Victor Uckmar, uno dei massimi esperti internazionali delle economie dell'Est, in particolare quella sovietica.

EA C

de impresa e piccola per fine delle trattative economiche?

Non c'è modo di facilitare il se medio piccolo se non lo diventano grandi. Sul fronte degli aiuti pubblici alle medie piccole in Italia è non fare commenti si addenzio.

L'ex Urss sta male. Ormai schio incombente di un civile causata dalla carenza di denaro. Cosa può fare imprenditoriale dell'Occidente? Il settore internazionale risolveva un gigante a sede ancora tante pot (penso alle risorse del globo che non si possono per la carenza di macchinari).

Stiamo attenti l'imprenditore dell'articolo 2082 del codice civile cerca (presto il profitto, non è un organo internazionale di aiuto ai parastatali (anche perché se pur dovrebbe considerare, i mente prima, paesi ancora sastrati dell'ex Urss).

L'ex Urss è alla ricerca di un modello economico che non sia un'ipotesi di un mia mista, simile a quei paesi nordici oppure qui tro preferisce parlare di pio italiano. Non è più p' l'innesto di una spirale ricana?

Ho già detto altre volte, utili che il Sud America era, traente dell'allora Urss per se italiane. Pertanto direi, punto di vista imprenditoria bisogna avere paura del bi termini di cui lei ha appena

Tra poco più di un anno in vigore il Mercato Unico europeo? Secondo lei è bile che entro breve tempo rivvi ad un ingresso dei comunisti all'interno del Non preoccupiamoci - ripi non lasciamoci andare a fantasicherie. Ricordiamci Spagna è stata in lista d'a non poco tempo. Ricordi la Grecia che, invero, ha u un poco più vicina ai paesi soprattutto all'Italia) di q possa dire dell'ex Urss: rcci sotto altro profilo, di Ausl gheria (l'accoppiamento r suale), della Cecoslovacch industrializzato dei paesi: e Varsavia) e della Polonia ex Patto di Varsavia più Roma).