



Università di Pavia – Dipartimento di Ricerche Aziendali

Dottorato di Ricerca in
Economia Aziendale

Problemi manageriali delle aziende dei paesi in transizione: il caso delle imprese russe

Maria Gorbunova

Università Statale di Nizni Novgorod, Russia

e-mail - "Maria Gorbunova" mlg@rol.ru

Sommario - 1. Tratti distintivi della struttura economica russa: ereditati ed acquisiti nel corso della transizione - 2. Recenti sviluppi del settore produttivo - 3. Le relazioni interaziendali di nelle nuove condizioni economiche – 4. Conclusioni - Riferimenti bibliografici

Abstract

Nonostante che la transizione economia nei paesi dell'ex-blocco socialista sia stata avviata circa dodici anni fa, le imprese in tali Paesi presentano ancora alcuni problemi specifici da superare, legati all'involuppo delle implicazioni delle riforme politiche ed economiche; e ciò a prescindere dalle problematiche in corso, imposte dall'accelerazione del progresso tecnologico e dalla continua ridefinizione e risegmentazione di vari mercati su scala regionale e globale, delle quali risentono tutte le imprese anche in altri Paesi. Le caratteristiche specifiche delle imprese in via di transizione vanno ricercate sostanzialmente nelle lacune e nelle anomalie di tipo istituzionale, che possono talvolta manifestare dei tratti sorprendenti ad un occhio occidentale. Le imprese nel contesto post-socialista si trovano ad operare nelle condizioni nuove a cui si adattano con risultati differenti grazie a fattori sia di carattere oggettivo che soggettivo.

Questo studio si rivolge principalmente ai fenomeni legati al rapporto impresa-ambiente con l'obiettivo di capire quali direzioni dovrebbero intraprendere gli agenti economici in Russia per sviluppare i propri vantaggi competitivi e quale ruolo in tale processo dovrebbero svolgere le politiche pubbliche.

1. Tratti distintivi della struttura economica russa: ereditati ed acquisiti nel corso della transizione

Circa dieci anni fa, gli ideatori delle riforme politiche ed economiche in Russia hanno deciso di concentrare i propri sforzi principali sulle trasformazioni macroeconomiche e sulla privatizzazione. Vi era la convinzione che i nuovi proprietari, avendo acquisito il controllo sulle aziende, si preoccupassero della loro ristrutturazione e del loro rinnovamento tecnologico. Questo meccanismo non ha, però, funzionato ed ora la ristrutturazione generale delle aziende deve ancora decidere la sorte delle riforme. I cambiamenti drastici dell'ambiente socio-economico hanno coinvolto le imprese in una situazione particolarmente grave. L'uscita da tale situazione è diventata un problema insormontabile per il management di tante imprese.

Occorre, innanzitutto, ricordare che il sistema socialista, nonostante la sua manifesta inefficacia, era un sistema complesso dove le parti erano progettate in modo da potersi adattare le une alle altre. La drastica rottura della logica e delle relazioni sottostanti ha provocato danni di portata significativa che si sarebbero potuti evitare se la trasformazione fosse stata effettuata in modo graduale.

Altro fenomeno importante delle riforme è legato alla liberalizzazione radicale del commercio estero. Prima delle riforme, la cooperazione economica internazionale della Russia, principalmente con i paesi del COMECON, si sviluppava secondo lo scenario della interrelazione rigida tra produttori, provocando una distorsione nei prezzi. Durante le riforme è avvenuta un'apertura dolorosa verso i mercati esteri, nel senso che la ventata della concorrenza estera ha "soffiato via" la maggior parte dei settori cosiddetti "civili" (non dell'industria militare), tradizionalmente di minor rilievo. Nonostante che i consumatori abbiano avuto per la prima volta possibilità di accedere ai beni con caratteristiche di qualità superiori a quelle dei produttori russi, il posto rapidamente assunto dall'economia russa nella specializzazione internazionale del lavoro sembra esser ridotto alle attività d'estrazione e d'esportazione dei prodotti grezzi.

Tutto ciò produce un circolo vizioso per lo sviluppo di un paese storicamente significativamente industrializzato, che agiva secondo programmi rigidi, nel momento in cui sopravviene una nuova fase di tale industrializzazione, fondata sull'autonomia dei produttori.

I problemi aziendali possono essere suddivisi, innanzitutto, secondo la *fase storica*:

- accumulati nel corso del periodo socialista;
- acquisiti nel corso della transizione.

Il *primo gruppo* di problemi si basa sulle differenze fondamentali esistenti tra la logica del funzionamento del sistema economico di mercato rispetto a quella di pianificazione (vedi Tav.1), differenze in un certo senso "incorporate" nel sistema economico nazionale e nelle sue componenti; fra le principali differenze ricordiamo:

1) LA MILITARIZZAZIONE DELL'ECONOMIA. Poiché tutta la storia del periodo socialista rappresentava una lotta continua per il primato mondiale nel campo militare, le migliori forze in termini di mezzi e di capitale umano erano mobilitate nelle produzioni e ricerche cosiddette "chiuse";

2) GLI SPRECHI DELLA PRODUZIONE. Il controllo dei costi non era obiettivo gestionale fondamentale. L'aumento di costi permetteva all'impresa di chiedere assegnazione di più risorse;

3) L'ARRETRATEZZA DELLA MAGGIOR PARTE DELLE TECNOLOGIE. All'arretratezza si univa l'obsolescenza degli impianti (vedi Tav.2);

4) LA SCARSA MOTIVAZIONE E LA DEBOLE DISCIPLINA DEI LAVORATORI, legate al carattere egualitario degli incentivi, praticamente del tutto indifferenti alla qualità delle prestazioni lavorative;

5) IL PROBLEMA DELLA DIMENSIONE DELLE IMPRESE. Paradossalmente, le imprese russe erano, nello stesso tempo, troppo grandi e troppo piccole. Esse erano troppo "grandi" con riferimento dell'ingiustificata integrazione verticale con la presenza significativa dei monopoli puri "effettivi", come risultato della specializzazione su base di tutto il territorio del paese, ed

erano troppo “piccole” rispetto ai loro concorrenti esteri in termini di concentrazione delle risorse, di economie di scala interne, ecc.; tale sproporzione ha reso le imprese russe incapaci di competere nonostante il basso costo del lavoro e delle materie prime;

6) IL MODELLO DOMINANTE DELL'IMPRESA RUSSA ERA DI TIPO “IPERFORDISTA”. Tale modello si basava sull'integrazione verticale, sulla specializzazione accentuata confinata al monopolio, ed era adatto al basso costo della manodopera ed all'insufficiente sviluppo delle infrastrutture di qualsiasi genere. In un certo senso, tale situazione risale ancora all'epoca zarista, quando le imprese del metalmeccanico erano universali e contenevano tutte le fasi di lavorazione dalla fusione all'assemblaggio. All'inizio del periodo socialista tale universalismo è stato rafforzato ulteriormente per poi essere trasformato in una specializzazione per oggetto di produzione, con la conseguenza di un sistema di aziende caratterizzato dai legami tecnologici rigidi lungo filiera produttiva;

7) IL DIVARIO NELLA PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO CAUSATO DALL'ARRETRATEZZA TECNOLOGICA GENERALE rispetto ai paesi avanzati causata da un lento rinnovamento del capitale fisso che occorre rinnovare completamente nel giro di dieci anni. Tale divario è dilatato in modo significativo nell'ultimo decennio e non compensa i vantaggi di costo nominati sopra nelle prestazioni complessive.

Tav 1. - Differenze fondamentali tra le imprese sovietiche e occidentali

Parametro organizzativo	Impresa sovietica	Impresa occidentale
Obiettivi chiave	Attuare il piano di produzione deliberato dal Ministero relativo	Massimizzare il profitto
Soggetti determinanti del processo decisionale	il GOSPLAN (l'Agenzia centrale della pianificazione) e Ministero relativo	Consiglio dell'Amministrazione aziendale
Relazioni all'interno della catena tecnologica (con clienti e fornitori)	Indirette: tramite il GOSPLAN (per agenti domestici) e il Ministero del Commercio Estero	Dirette
Partecipazione all'infrastruttura dei servizi sociali	L'azienda è il fornitore immediato di alcuni servizi sociali (asili nido, servizi sanitari e ricreativi, sistema delle mense e produzione agricola relativa, ecc.)	Indiretta tramite il sistema delle imposte
Influenza del partito politico	Cruciale al riguardo delle decisioni finali nell'assunzione e nella promozione dei quadri amministrativi aziendali	Solitamente non esiste
Ricorso alla cooperazione orizzontale (decentrata) ed all'uso della subfornitura	Minimo o inesistente	Ad alte frequenza, poiché rappresenta la fonte della flessibilità e della competitività
Motivazione dominante	Paura	Incentivi finanziari

Fonte: Louzine, 2000.

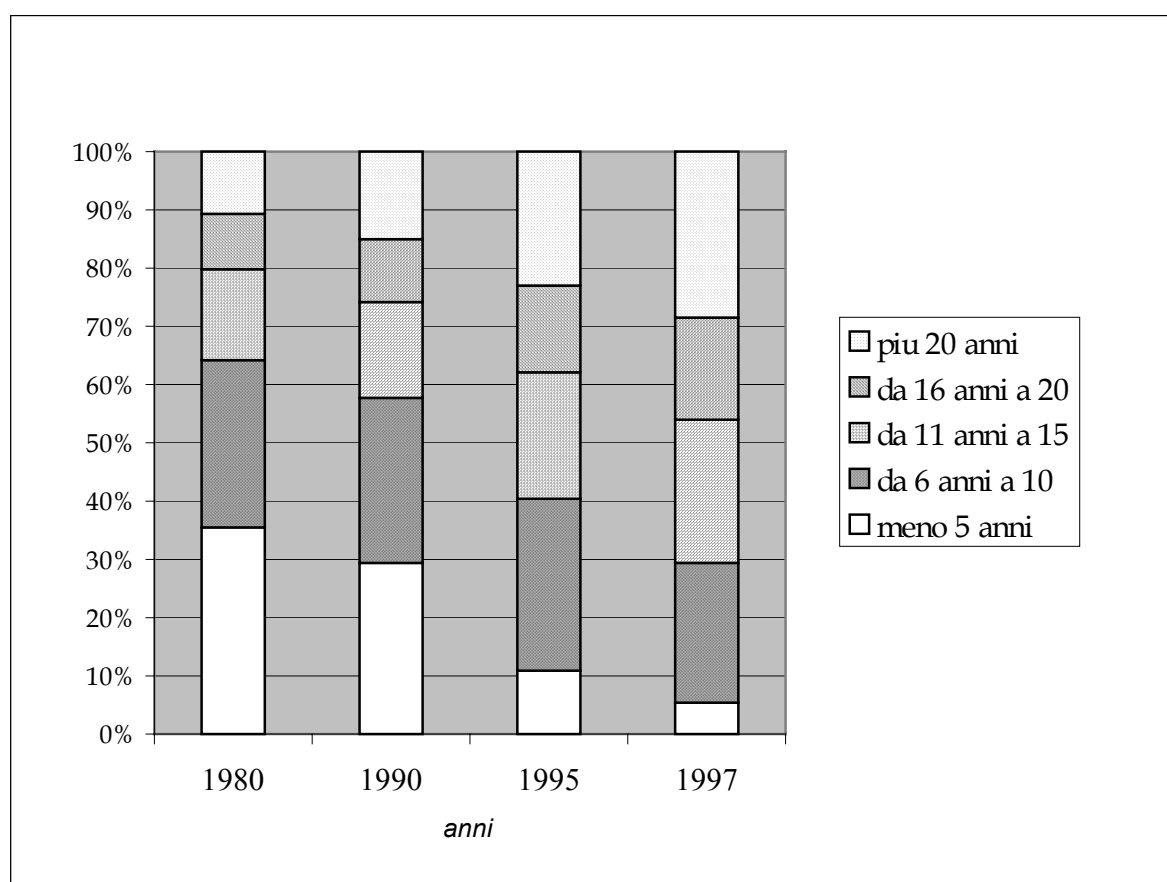
A tali problemi accumulatisi nel corso del periodo socialista si sono aggiunte altre difficoltà acquisite *nel corso della transizione* che possono essere ulteriormente scomposte in *macroeconomiche (general)* e *strutturali*.

Fra *problemi macroeconomici* si annoverano:

- a) IL CALO DELLA DOMANDA causata dalla recessione economica generale;
- b) LE IMPOSTE STROZZANTI. Uno studio intrapreso dall'Albo degli analisti finanziari sull'influenza delle imposte sull'attività delle imprese del settore metalmeccanico

Tav. 2. - *Struttura a TERMINE d'uso degli impianti industriali (macchinari e attrezzi)*

PERIODO D'USO	1980	1990	1995	1997
meno 5 anni	35,5	29,4	10,9	5,4
6 - 10	28,7	28,3	29,5	24
11 - 15	15,6	16,5	21,7	24,6
16 - 20	9,5	10,8	14,9	17,5
più 20 anni	10,7	15,0	23,0	28,5



ha dimostrato che *“il livello medio dell'imposizione delle attività delle imprese del settore si trova fra 70 e 120% del Valore Aggiunto”* (Gurova, Kirichenko, Medovnikov, Privalov, 1999). Tutto questo comporta un largo ricorso ai cosiddetti “schemi grigi”, cioè di dubbia liceità che stressa in modo inadeguato tutte le imprese, in particolare, quelle di dimensioni ridotte;

c) IL RICATTO DA PARTE DELLO STATO. La discrezionalità delle autorità russe di vari livelli porta ad un certo differimento delle condizioni competitive per le imprese; tra le difformità di trattamento ricordiamo:

- vari livelli e regimi di tassazione,
- differenziazione nel costo dell'energia elettrica per le imprese dello stesso settore,
- condizioni ineguali per distribuzione dei terreni e degli appalti statali,
- discrezionalità delle richieste da parte delle Amministrazioni regionali e locali alle vari imprese,
- differenziazioni nell'applicazione delle normative cruciali (diritti d'autore, tariffe doganali, ecc.),
- ineguaglianza nell'accesso alle infrastrutture di esportazione controllate dallo Stato, ecc.

Per l'ampia diffusione della corruzione nelle amministrazioni pubbliche, nei servizi di ispezione, nei servizi di polizia e nella giustizia, e poiché le imprese possono essere penalizzate dalle manovre analoghe intraprese dalle loro concorrenti, spesso risulta impossibile ottenere i livelli accettabili di trasparenza aziendale;

d) LA STRUTTURA DANNOSA DELL'OFFERTA DI MONETA. All'inizio del periodo di transizione si è assistito ad una carenza sistemica degli investimenti nel capitale circolante provocata dall'inflazione, il che ha contribuito a frequenti arresti di produzione. Con l'intervento della politica economica deflativa in ambito monetario, una delle conseguenze più gravi è stata la diffusione su vasta scala del “baratto” e di altri surrogati monetari fra le imprese di grandi dimensioni con una evidente degenerazione del sistema di regolamento dei conti. In un certo senso, tale tendenza era un'eredità dei tempi del tardo socialismo quando le “mezze misure” a favore dell'aumento dell'autonomia delle imprese nell'ambito dell'obsoleto sistema di formazione dei prezzi, provocava delle situazioni di carenza dei beni su vari mercati e dava origine alla spontanea attivazione di scambi naturali, nel senso che alcuni beni particolarmente richiesti dai consumatori fungevano da surrogati monetari (Yakovlev, 1999). Alla fine del'93 quando il tasso d'interesse effettivo è tornato positivo, sono sorte ulteriori condizioni favorevoli agli scambi non-monetari: la forma del pagamento era scelta sulla base del confronto fra costi di transazione legati al pagamento delle forniture con i propri prodotti finali ed i ricavi dall'allocazione dei relativi mezzi monetari del capitale circolante sul mercato finanziario. I fornitori permettevano di effettuare pagamento in natura, in termini di merci, i crediti verso clienti diventavano di difficile riscossione in termini monetari. Si è creata una specie di “fame monetaria” che si autogenerava e che ha comportato certi fenomeni negativi

come la disincentivazione per la riduzione di costi di produzione, l'adozione del sistema multiplo dei prezzi, lo sviluppo del mercato delle catene del regolamento di conti via scambio di beni diretto o tramite cambiali, il mercato caratterizzato da una forte distorsione di prezzi. Tutto ciò era in parte recuperato nel periodo della crescita economica e dell'allentamento della politica monetaria;

e) IL SISTEMA DISTORTO DEI PREZZI. Sulla base dei principi contabili deliberati dalla relativa normativa si usano delle istruzioni irreali nel campo di limiti delle spese e degli strumenti della determinazione di costo e di prezzo che variano drasticamente secondo il tipo dell'operazione (ve ne sono più di cinque tipi). Perciò quando l'impresa effettua dei rapporti di vario tipo le risulta difficile di determinare effettivo costo di produzione, allocazione delle risorse fra investimento, capitale circolante e consumi, e così via, in tali condizioni il *goodwill* d'impresa tende a zero;

f) LA "DOLLARIZZAZIONE" DELL'ECONOMIA. Fin dall'inizio delle riforme, il dollaro americano è diventato un equivalente universale in tutti i calcoli economici (salari, crediti e relativi tassi d'interesse, ecc.); tutto ciò ha comportato una domanda inadeguata per dollaro che risultava e risulta anche ora eccessivamente apprezzato (una parte significativa dei risparmi è messa in dollari e ciò danneggia il circolo d'investimento);

g) L'AMBIENTE CONTROPRODUCENTE DELL'INVESTIMENTO. Nelle condizioni di imposizione eccessiva, impresa deve ricorrere alle fonti esterne per finanziare gli investimenti, sia strategici sia di portafoglio; il reperimento di mezzi finanziari non è facile a causa dello scarso rispetto dei diritti di proprietà, poiché nell'attuale diritto commerciale vi sono evidenti lacune, con la possibilità di *diluizione* della proprietà azionaria e di *ristrutturazione* dei diritti degli azionari minoritari. La legge russa sulle società per azioni è stata elaborata con una forte ispirazione a favore di manager e non di azionisti, cioè di proprietari. L'inconveniente maggiore è legato, però, non tanto ai problemi legislativi a giurisprudenziali ma all'inadeguatezza del sistema bancario e dell'infrastruttura del mercato di titoli;

h) L'INADEGUATEZZA DEGLI STANDARD CONTABILI. Al processo di rallentamento degli investimenti contribuiscono anche dei *fattori aziendali interni* (Privalov, 2000) come una scarsa trasparenza aziendale, rafforzata dal sistema contabile non uniforme, mancanza di chiare idee strategiche e ostilità a proposito d'accesso degli investitori che trova come naturale conseguenza una scarsa propensione all'impiego del capitale di rischio in contrapposizione con il ricorso a capitale di prestito (Idrisov, 2000). L'adozione degli standard contabili internazionali sarebbe particolarmente importante per le imprese e le istituzioni orientate verso l'ambiente estero. Un altro problema delle regole contabili russe consiste nel fatto che esse hanno una propensione ad una certa "decorazione" della situazione aziendale reale, il che comporta la facilità di una larga evasione fiscale. La cautela delle autorità russe nell'adozione di un programma graduale di passaggio con tempi espliciti è giustificata dal bisogno di fare un aggiornamento professionale a tutto il corpo ragionieristico e di altri professionisti in materia. Inoltre, a differenza degli standard contabili russi gli standard internazionali possono rivelare meglio le difficoltà

aziendali. Però il riconoscimento del fatto che un'azienda non è più in grado di funzionare e dovrebbe cessare la propria attività, generalmente non è desiderabile né dal management né dalle autorità locali (Granville, 2001). In termini dettagliati i problemi più importanti della *Corporate Governance* russa sono esposti nel rapporto del A.Sharonov "*Role of the Board of Directors and Stakeholders in Area of Corporate Governance*" (2001);

i) IL SOTTOSVILUPPO DELL'INFRASTRUTTURA DEL MERCATO in tutte le sue componenti sia materiali che immateriali in riferimento all'ambiente esterno. Il sistema del governo economico orientato sostanzialmente allo scambio verticale dell'informazione (in senso centro - periferia) si è dimostrata molto difficile da trasformare in un sistema che permette lo scambio delle informazioni nel senso orizzontale che evita il centro. Inoltre, altri segmenti tipici del sistema economico di mercato, come il sistema bancario o assicurativo, erano nelle condizioni di sviluppo embrionali. Altro problema dell'ambiente economico consisteva nell'alta "impermeabilità" dello stesso nel senso che per spostare le risorse necessarie all'organizzazione aziendale nello spazio economico occorre gli sforzi anomali a causa dell'assenza delle relazioni di mercato che nella maggior parte dei casi riescono a far incontrare la domanda e l'offerta per qualche bisogno esplicito. Tutto ciò è rafforzato dagli alti costi di trasporto, legati all'inefficiente politica statale nel campo;

j) I PROBLEMI GRAVI A CARATTERE SOCIALE. La società in tutte le sue componenti non era preparata al cambiamento a causa della scarsa cultura economica della popolazione e del management aziendale in particolare. Tutto ciò ha creato una lunga serie di disagi e di incomprensioni sull'andamento delle riforme (indagine "*I problemi più rilevanti del business russo*" - Gurova, Kirichenko, Medovnikov, Privalov; Kleiner, Tambovzev, Kachalov, 1997; Louzine, 2000; Zuhlo, 2001).

Considerati i *problemi macro economici*, possiamo ora esaminare i *problemi strutturali*, tra i quali ricordiamo:

a. LA ROTTURA DEL SISTEMA ISTITUZIONALE ABITUALE DEL GOVERNO ECONOMICO, nella sua accezione giuridica, unita alla crisi dei legami interaziendali consueti. Tale crisi, unitamente alla scarsità della disciplina contrattuale, ha comportato un abbassamento significativo dell'efficienza dell'intero complesso economico, ulteriormente peggiorato dalla perdita delle relazioni cooperative con partner dei paesi dell'ex Unione Sovietica;

b. LA MANCANZA DEI QUADRI QUALIFICATI IN TUTTI I CAMPI. All'inizio delle riforme più degli altri quadri professionali si percepiva un deficit di imprenditori che potessero creare una propria idea imprenditoriale, trovarne una nicchia di sviluppo e uno staff entusiasta per implementarla. Quando l'impresa viene avviata e si vuole procedere verso una gestione stabile e regolare diventano necessari degli specialisti in grado di "ingegnerizzare" i processi aziendali, cioè di mettere l'impresa in grado di sviluppare processi efficienti. La ricerca di tali quadri finisce nella maggioranza di casi in un insuccesso: quadri con ricca esperienza internazionale sono inaccessibili oppure inadeguati; i quadri nazionali hanno poca esperienza nel campo, e tale

esperienza non può essere facilmente aggiornata professionalmente, ancora per la mancanza di “maestri” con adeguata esperienza. Vi è un circolo vizioso che ostacola la crescita professionale dei tecnici di processo ed amministrativi. L’unica via d’uscita è rappresentata dal ricorso a servizi di consulenza, per favorire i quali sarebbe opportuno realizzare un supporto da parte dello Stato. In una situazione tanto incerta, domina l’orientamento ai guadagni a breve termine da parte dei nuovi proprietari delle aziende, che in maggior parte provenivano dal vecchio corpo manageriale delle aziende abituati a lavorare nel vecchio sistema, presentando un’età media superiore ai 50 anni. Comprando le azioni appartenenti ai lavoratori, tali nuovi imprenditori sono riusciti ad ottenere il controllo sull’azienda per governarla in sfavore degli azionisti di minoranza; tale circostanza ha peggiorato significativamente la trasparenza delle imprese nazionali per gli investitori di qualsiasi provenienza. La carenza delle conoscenze ed esperienze nella gestione aziendale nelle condizioni di mercato ha creato un rifiuto nei confronti di una possibile (ed in molti casi necessaria) ristrutturazione aziendale. Tale ritardo nel processo di ristrutturazione comporta gravi conseguenze al capitale umano e danneggia la qualità della forza lavoro. È un luogo comune per dirigenti delle imprese stagnanti quello di costringere i lavoratori a lunghe “ferie amministrative” (per un periodo circa sei mesi) senza stipendio. Tale interruzione del lavoro implica delle perdite nella motivazione, nelle abilità e nelle attitudini professionali. I lavoratori più abili e motivati abbandonano l’impresa e il clima morale e sociale peggiora significativamente la qualità del capitale umano, anche nelle imprese che erano migliori;

c. LA MANCATA DIFESA DELLA PROPRIETÀ INTELLETTUALE (diritti d’autore, marchi, brevetti, ecc.). La violazione di tali diritti provoca dei danni particolarmente gravi nell’industria alimentare e nei settori ad alta tecnologia dove ancora i produttori nazionali tradizionalmente detengono un ruolo prioritario (biotecnologia, telecomunicazioni, settore informatico);

d. LA NECESSITÀ DELLA RICERCA AUTONOMA DEL NUOVO INQUADRAMENTO NELLO SPAZIO ECONOMICO in assenza di chiari segnali sia macroeconomici sia microeconomici, cioè settoriali. Anche secondo un’indagine recente (Zuhlo, 2001), *“l’ostacolo principale allo sviluppo della concorrenza è rappresentato dal problema della ricerca dei fornitori e dei nuovi mercati di sbocco a causa dell’assenza di un’infrastruttura informativa affidabile comunemente accessibile”* (indagine *“I problemi più rilevanti del business russo”* - Gurova, Kirichenko, Medovnikov, Privalov; Kleiner, Tambovzev, Kachalov, 1997; Louzine, 2000; Zuhlo, 2001).

In tali condizioni complicate ed instabili, il management aziendale non era pronto ad affrontare la discontinuità rispetto al vecchio sistema del governo economico e, in particolare, a sviluppare un’efficace gestione strategica in grado di ricreare e razionalizzare le relazioni aziendali con esterno.

In particolare il management aziendale aveva necessità di un supporto metodologico al processo decisionale specialmente nella gestione del rapporto impresa – ambiente ed, in particolare, delle relazioni interaziendali.

2. Recenti sviluppi del settore produttivo

La crisi finanziaria dell'98, che ha praticamente distrutto il settore bancario, ha comportato un certo riacquisto della competitività delle imprese russe sul campo domestico e nei confronti dei mercati esterni a causa della tripla svalutazione della moneta; il che ha favorito una crescita di produzione interna e una stabilizzazione della situazione economica delle aziende. Prima della crisi, le aziende russe assomigliavano ad uomo "spettinato" (Aukzionek, 2001): la manodopera si usava per 75%, il volume delle scorte dei prodotti finali era circa 120%, l'uso della capacità produttiva ammontava al 50%; ora tutti questi indicatori hanno valori simili fra 80 e 90%. Contemporaneamente, è diminuito il peso relativo del baratto fino al 13%, sono aumentati il peso relativo delle imprese che effettuano degli investimenti regolari (80%) ed il peso relativo delle aziende con una soddisfacente situazione finanziaria (60%); tutti questi valori rappresentano il massimo degli ultimi 7 anni (Aukzionek, 2001). L'ampliamento dell'allocazione del capitale a favore dell'investimento nella produzione si conferma dalla Tav.3.

Si potrebbe notare che sulla stessa onda erano avvenute le molteplici operazioni nel campo delle fusioni ed acquisizioni guidate, nella maggior parte, dalle imprese produttori delle materie prime ed, in parte relativamente meno importante, da quelle del settore alimentare.

Infatti, nel settore metalmeccanico, che era sempre riconosciuto come settore di un'importanza dominante (prima delle riforme il suo peso relativo nel PIL era circa 30-35%), e che ha subito durante le riforme il calo di produzione maggiore (il peso relativo nel PIL è sceso fino a meno di 20%), nel corso degli ultimi due anni circa 200 imprese dalle dimensioni grandi e medie hanno cambiato proprietario dominante, e per tali operazioni sono state spese secondo varie stime circa 2-5 miliardi di dollari (Vin'kov, Sivakov, 2001).

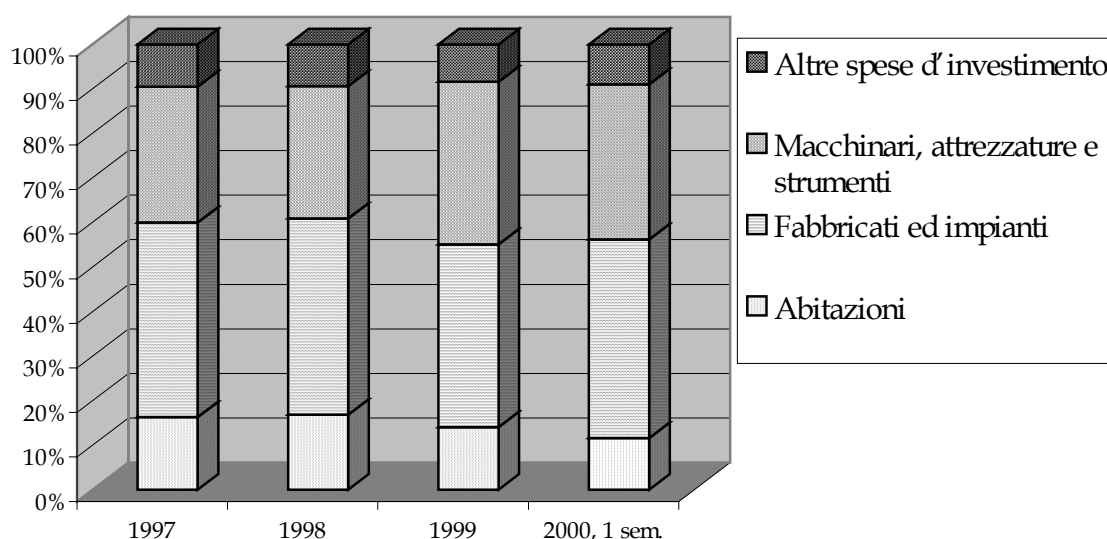
Durante questo periodo erano create anche alcuni reti delle imprese e delle alleanze strategiche. Tutto ciò significava l'avvio dei processi di ristrutturazione aziendale in senso più completo. Un'indagine che risale al febbraio del '98 (Krasnova; 1998) sosteneva che *"da un lato 80% delle imprese russe possiedono dei requisiti formali per l'avvio della procedura fallimentare, d'altronde l'85-90% degli agenti economici possono aumentare l'efficienza del proprio funzionamento almeno per 25-30%, il che significa che detengono un potenziale sufficiente per una conversione di tali tendenze negative e per un passaggio autonomo dalla situazione sfavorevole a quella concorrenziale"*.

Il problema principale della ristrutturazione consiste nel fatto, che in condizioni di arretratezza tecnologica ed organizzativa rilevante (che si valuta rispetto alla prassi occidentale in decine d'anni), si dovrebbero attuare contemporaneamente sia la modernizzazione produttiva sia quella gestionale e, per questo, occorrono degli investimenti notevoli.

Tav 3. Cambiamenti nella struttura tecnologica degli investimenti in 1997-2000 (%)

CATEGORIA D'INVESTIMENTO NEL CAPITALE FISSO	1997	1998	1999	2000 (1 SEMESTRE)
Investimenti in capitale	100	100	100	100

fisso, in totale				
Abitazioni	16,3	16,9	14,1	11,6
Fabbricati ed impianti	43,7	44,2	41,0	44,6
Macchinari, attrezzature e strumenti	30,5	29,8	36,5	34,8
Altre spese d'investimento	9,5	9,4	8,4	9,0



Nel campo della tecnica gestionale e della ricerca delle capacità aziendali interne il management delle imprese può attingere all'esperienza propria e quella della consulenza nazionale; nell'ambito della gestione strategica bisogna puntare sull'esperienza e consulenza internazionale; il processo d'investimento dipende pure dalle imprese stesse (qualità della gestione e trasparenza) e dallo Stato che dovrebbe migliorare il clima d'investimento.

La prassi aziendale degli ultimi due anni conferma il successo di alcuni modelli tipo della ristrutturazione e l'importanza delle altre tendenze positive in corso (Louzine, 2000):

1) RISTRUTTURAZIONE TRAMITE DISAGGREGAZIONE

L'adozione di modelli tendenti all'appiattimento della struttura aziendale è la tendenza dominante della ristrutturazione aziendale in Russia che porta ad una separazione della struttura essenziale d'impresa, il core business, da altre produzioni ed attività supplementari. Infatti, le grandi imprese sono diventate la fonte primaria della creazione delle PMI.

2) RISTRUTTURAZIONE TRAMITE FUSIONE E ACQUISIZIONE

La necessità dell'affrontare la concorrenza internazionale ha causato una crescita significativa delle fusioni e acquisizioni tra le imprese russe, in molti casi, prima settoriali.

3) *RISTRUTTURAZIONE TRAMITE CREAZIONE DI UNA STRUTTURA RETICOLARE*

La creazione di una struttura interaziendale flessibile ha avuto pure una diffusione notevole dopo della crisi del '98. Di solito, tali formazioni operano nell'ambito della subfornitura e sono guidate dalle persone provenienti dagli istituti di ricerca e dalle imprese dell'industria militare.

4) *ATTIVITÀ DELLE IMPRESE STRANIERE.*

Dopo la crisi, la maggior parte delle imprese straniere che non hanno avviato ancora un'attività di produzione si sono ritirate dal mercato russo. Le altre, invece, adottando un programma rigido di ridimensionamento dell'attività, continuano ad operare nel paese sulla base del controllo di imprese locali, le quali hanno subito l'ammodernamento delle loro capacità produttive e l'aggiornamento del loro personale.

5) *L'ATTIVIZZAZIONE DEI SERVIZI DI CONSULENZA E TRAINING PER L'INTERO STAFF AZIENDALE.*

La crescita del settore significa un "risveglio" delle imprese che percepiscono bisogni e cercano di perfezionare vari campi della propria attività.

A tal proposito, per comprendere questo processo, potremmo di avvalerci di un'indagine interessante basata sull'analisi dello sviluppo del settore di servizi di consulenza (Shuvalova, 2001 – vedi Tav. A. dell'Allegato).

La figura 1 indica la Matrice del BCG con riferimento alla domanda dei servizi di consulenza, e raffigura i problemi attuali delle imprese russe rispetto alla loro posizione al mercato e alla situazione settoriale nel suo complesso. La Tavola A che classifica il fatturato delle imprese di consulenza secondo tipo dell'assistenza erogata e settore recipiente, evidenzia importanza dei campi come gestione strategica e finanziaria e applicazione delle tecnologie informatiche che svolgono un ruolo determinante.

3. Le relazioni interaziendali di nelle nuove condizioni economiche

Come abbiamo menzionato in precedenza nell'economia russa nel corso dell'ultimo decennio dominavano le tendenze alla disintegrazione a causa della ristrutturazione economica in corso e dei processi di perequazione di capitale intersettoriale. Sullo sfondo di rottura dei vecchi legami tra imprese avvenivano, con un'intensità a tratti differente, le formazioni delle nuove aggregazioni aziendali allo scopo di aumentare efficienza ed efficacia lungo filiera tecnologica.

In sostanza, in Russia si ricorreva a tre forme di coordinamento interaziendale intermedie tra mercato e gerarchia (Avdasheva, 2000):

- *gruppi finanziario-industriali* registrati ufficialmente;
- strutture *holding*;
- contratti (*contratti datori*) sulla base del regolamento di conti senza ricorso alla forma monetaria nell'ambito dell'integrazione verticale.

In Russia attualmente esistono più 87 gruppi finanziario-industriali che comprendono circa 1.500 imprese e altre istituzioni (enti di ricerca e di sviluppo) e 100 istituti di credito. Oltre a questi, esistono 150 aggregazioni aziendali di dimensioni rilevanti (*banking-industrial*)

Figura 1 - Matrice del BCG per il mercato dei servizi di consulenza

<p><i>Stars</i></p> <p>Tecnologie informatiche Gestione finanziaria Ristrutturazione e sviluppo organizzativo</p>	<p>QUESTION MARKS</p> <p>Pianificazione strategica Gestione del personale Organizzazione della produzione Logistica Analisi macroeconomica Politica settoriale</p>
<p>CASH COWS</p> <p>Consulenza fiscale Servizi contabili Consulenza giuridica Marketing e relazioni pubbliche Attività di valutazione</p>	<p><i>Dogs</i></p> <p>Risoluzione di debiti insolribili</p>

Fonte: Shuvalova, 2001.

holdings) che, sebbene non rispettino i requisiti formali, di fatto, rappresentano aggregati interaziendali con partecipazione delle aziende sia di produzione che di credito.

I GRUPPI PATRIMONIALI A FORMA DI HOLDING si formano secondo le modalità seguenti (Avdasheva, 2000, Radygin, 2001):

- decisione delle Autorità competenti prima oppure all'inizio della privatizzazione di massa;
- transazioni sul mercato azionario secondario;
- conversione di debiti in azioni;
- acquisto delle attività delle imprese liquidate in seguito della procedura fallimentare;
- partecipazione incrociata;
- sistema della partecipazione delle persone a più consigli di amministrazione;
- controllo tramite finanziamenti e tenuta di libri contabili;

- partecipazione alle operazioni tipiche nel corso della privatizzazione “residuale”;
- ricorso agli schemi di quasi-privatizzazione (“debiti contro azioni”, ecc.);
- accesso alla gestione della partecipazione statale (tramite trust, gestione delle holding statali, ecc.).

Nel periodo 1996-1999 la quantità delle società affiliate e controllate in Russia è aumentata da 90.000 a 120.040. La maggior parte di queste si concentra nell’industria (più di 10.000), nel commercio (più di 20.000), nel settore delle costruzioni (più di 12.000), nel settore bancario (più di 19.000) e nel settore dei servizi aziendali: pubblicità, revisione, consulenza (più di 12.000). Si può dedurre che nel settore produttivo il numero delle affiliate è relativamente basso e si trovava allo stesso livello durante la seconda metà degli anni ’90.

L’intensità di investimento in tale società nello stesso periodo si distingue per le fluttuazioni significative: nel 1996 la loro ammontare rispetto all’anno precedente è raddoppiato, nel 1997 è triplicato, nel 1998 è salito del 47% ed esistono delle deviazioni ancor più rilevanti all’interno dei vari settori.

Un altro indicatore espressivo che completa il quadro dello sviluppo delle società a forma di holding è la percentuale della spesa per acquisto delle partecipazioni nelle società controllate e affiliate che nello stesso periodo rimaneva modesto al livello circa 1% (Avdasheva, 2000).

Però, se guardiamo i dati riportati nella Tavola 4 si potrebbe vedere che proprio le società holding (FIG non ufficiali) risultano avere le prestazioni migliori. La maggior efficienza dei legami patrimoniali riflette le particolarità dell’ambiente economico russo:

- il livello basso della disciplina contrattuale peggiorato dal sistema giurisprudenziale inefficace che comporta la maggior probabilità dell’espropriazione delle rendite;
- la sovrastima soggettiva del rischio imprenditoriale che comporta un orientamento a breve;
- *il vincoli di bilancio allentati (Avdasheva, 2000).*

Nonostante la sua relativa efficienza nell’economia non si realizza un ampio ricorso a tale forma di coordinamento perché esistono dei rischi d’investimento legati al rispetto del tutto insoddisfacente del diritto di proprietà a causa sia delle lacune legislative che dei problemi legali.

Un altro tratto distintivo delle relazioni patrimoniali consiste nel fatto che anche all’interno di queste esiste una pluralità dei livelli del controllo per assicurarne una maggior solidità rispetto alle scalate ostili tramite aumento del costo di tale operazione. Questa tendenza riduce ulteriormente la trasparenza aziendale e l’efficienza dei processi gestionali fino a fare tale forma di coordinamento meno attraente rispetto agli altri tipi di coordinamento.

I GRUPPI FINANZIARIO-INDUSTRIALI (FIG) che sono registrati in un particolare registro statale, rappresentano uno strumento della politica industriale a favore dell’integrazione verticale moderata tra le aziende di produzione e di credito allo scopo di ottenere un’integrazione, senza

perdita dell'autonomia giuridica e senza redistribuzione dei diritti formali di proprietà. La necessità di tale intervento statale si percepiva già dalla fine degli anni '80, quando si era avviato il processo dell'interruzione graduale dei legami interaziendali abituali. Infatti, la formazione dei primi FIG risale al 1993, quando è stato annunciato il Decreto Presidenziale in materia trasformato poi in una legge nel 1996.

La loro distribuzione settoriale si caratterizza dalla grande irregolarità. Il maggior ricorso a tale forma è avvenuto nei settori metalmeccanico, militare ed alimentare. Nel metalmeccanico nel 1997 la percentuale degli impiegati nei FIG ammonta al 6%, la loro percentuale del fatturato settoriale pari al 27%, il peso relativo nel risultato economico settoriale è circa 70%. Tale efficienza risulta una conseguenza del maggior effetto negativo provocato nell'ambito settoriale della disintegrazione economica.

Però, una più accentuata interdipendenza aziendale all'interno di un gruppo finanziario-industriale non sempre riscontra una maggior efficienza operativa (vedi Tav.5 e 6) ciò significa l'importanza dei gruppi strettamente correlati ai fini della sopravvivenza delle imprese.

Grazie alle caratteristiche particolari dello sviluppo economico, hanno avuto una diffusione significativa *contratti verticali a forma di scambio naturale*, che permettono alle imprese di influenzare oltre mercato relativo proprio, anche i mercati a monte e valle. Tali contratti sono analoghi ai cosiddetti "vincoli verticali" del sistema di mercato, solamente, hanno delle connotazioni rapportate dal carattere transitivo dell'economia nazionale.

Tali contratti avvengono fra fornitori delle materie prime e le imprese di lavorazione. Secondo contratto datore, l'impresa di trasformazione prende come pagamento per la trasformazione produttiva una parte del prodotto finale. La lavorazione è pagata in forma

Tav. 4. -Caratteristica generale del funzionamento delle imprese russe nel 1999

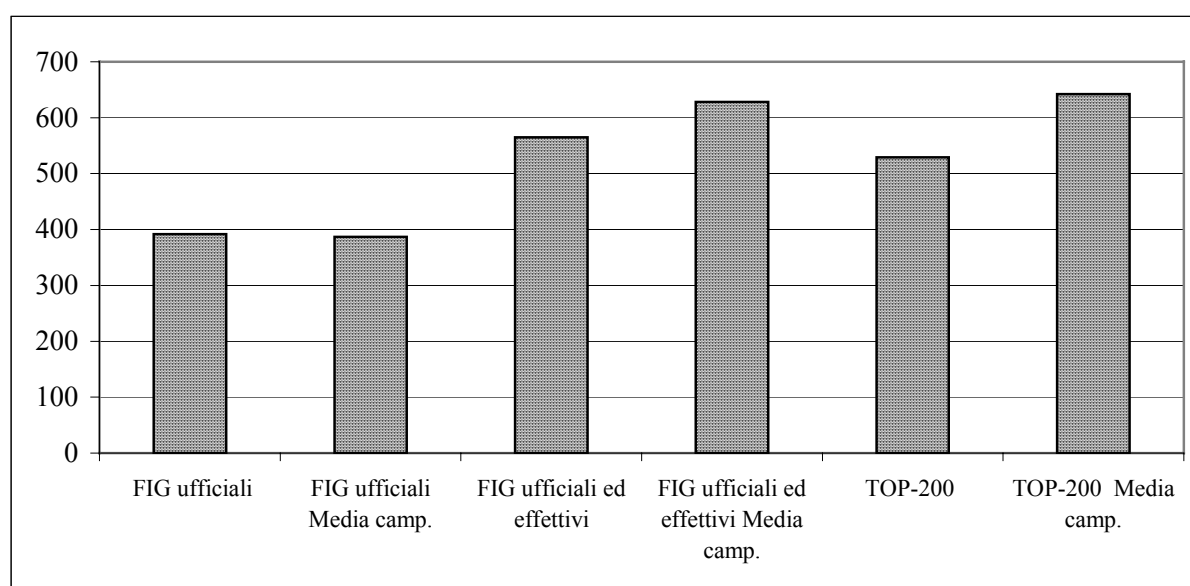
Gruppo imprese	Fatturato, mln. rub.		Tasso di crescita, %	Risultato operativo prima delle imposte	ROS campione, %	ROS campione (al netto delle imposte), %	Numero complessivi di impiegati, mila persone	Produttività, mila rubli pro capite
	1998	1999						
Partecipanti dei FIG ufficiali (41)	169319	339250	100	861162	25,4	19,8	877,5	392
Media campionaria						12,6		387
Partecipanti dei FIG ufficiali ed effettivi (77)	423474	999407	136	241173	24,1	18,5	1592,6	565
Media campionaria						12,9		628

Maria Gorbunova
 Problemi manageriali delle aziende dei paesi in transizione: il caso delle imprese russe

TOP-200 (186)	642658	1463355	127	336099	23,0	17,7	3890,9	529
Media campionaria						12,2		642
Industria, complessivamente	1658000	2995200	80,6	427900	14,3	-	-	-

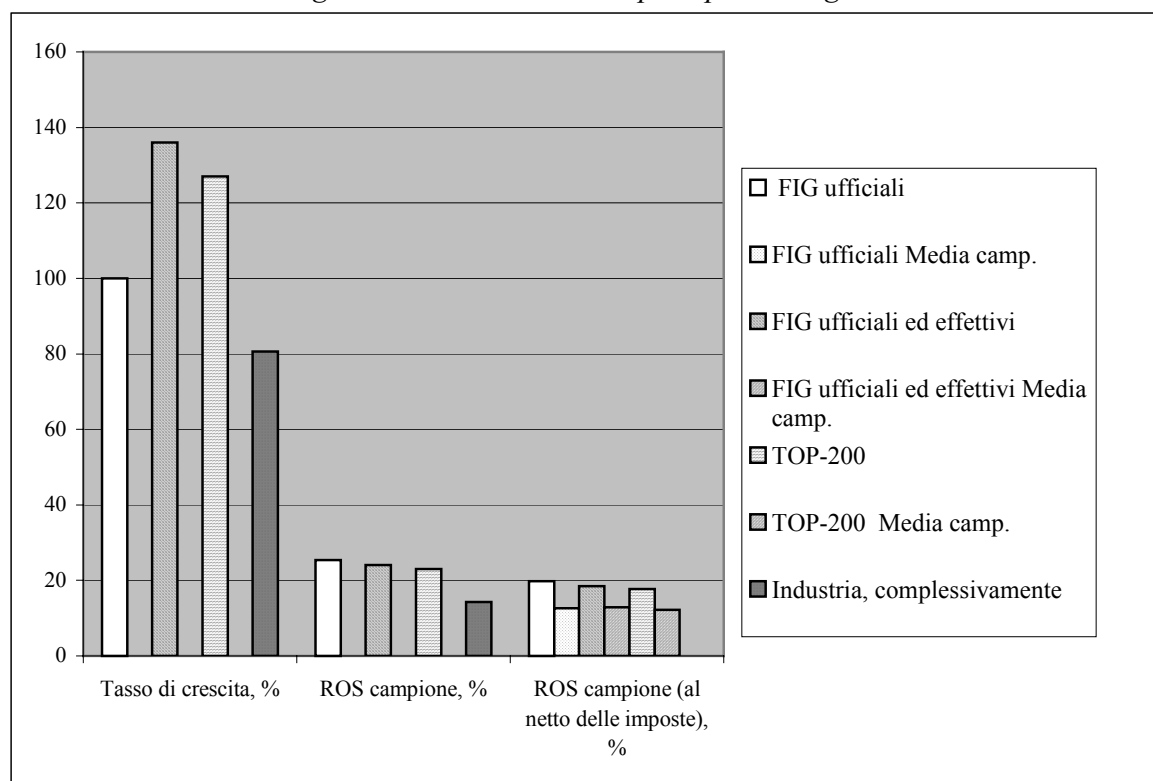
Fonte: Dement'ev, 2001.

Figura 2 – Produttività pro capite per tipo di integrazione



Fonte: Dement'ev, 2001.

Figura 3 – Tassi di crescita per tipo di integrazione



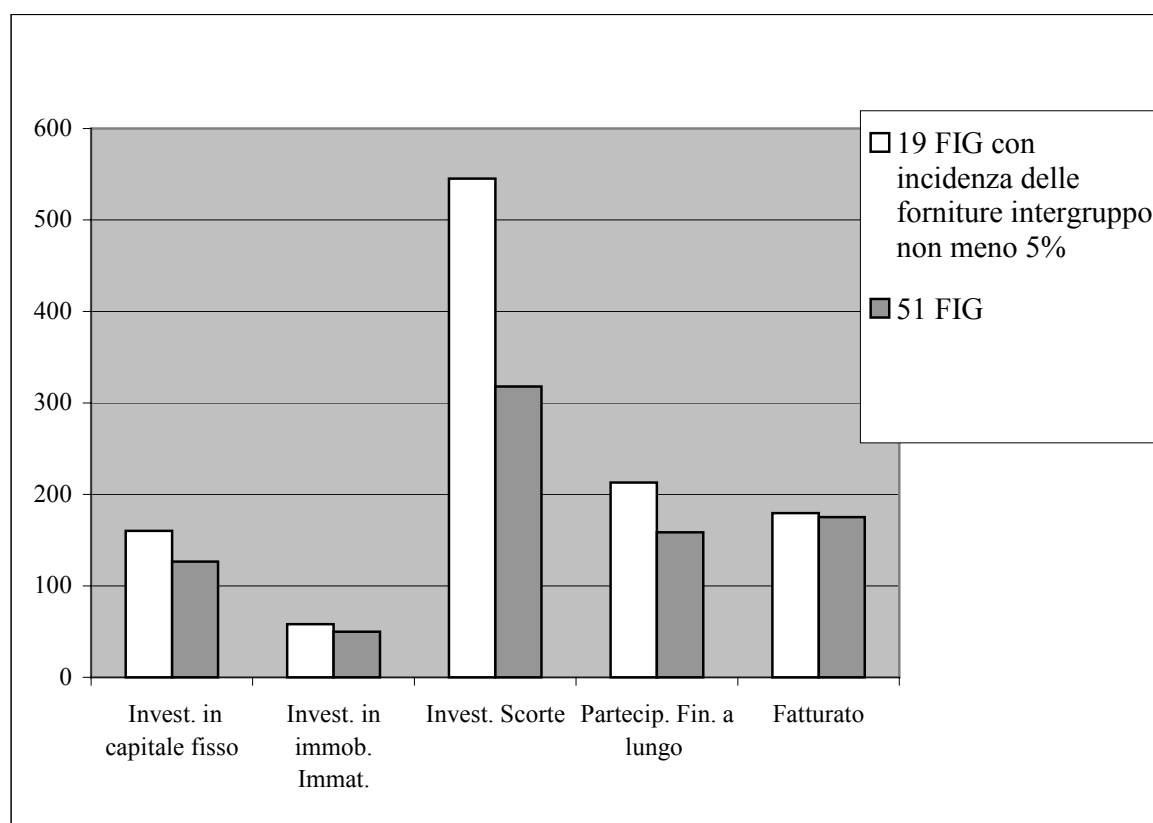
Fonte: Dement'ev, 2001.

Tav. 5. Influenza dei flussi interaziendali sui risultati economici dei gruppi finanziario-industriali (FIG) ufficiali (un confronto tra 1998-1999)

INDICATORI (PREZZI CORRENTI)	1999 a 1998, %	
	19 FIG CON INCIDENZA DELLE FORNITURE INTERGRUPPO \geq 5%	51 FIG
Investimenti in:		
✓ capitale fisso	160,1	126,1
✓ immobilizzazioni immateriali	58,2	50,1
✓ aumento delle scorte di produzione	545,2	318,1
Partecipazioni finanziarie a lungo termine	212,8	158,5
Fatturato (IVA e asicse esclusi)	179,5	175,1

Fonte: Dement'ev, 2000.

Fig. 4 – Alcuni risultati delle aggregazioni aziendali secondo il livello di integrazione (prima indagine)



Fonte: Dement'ev, 2000.

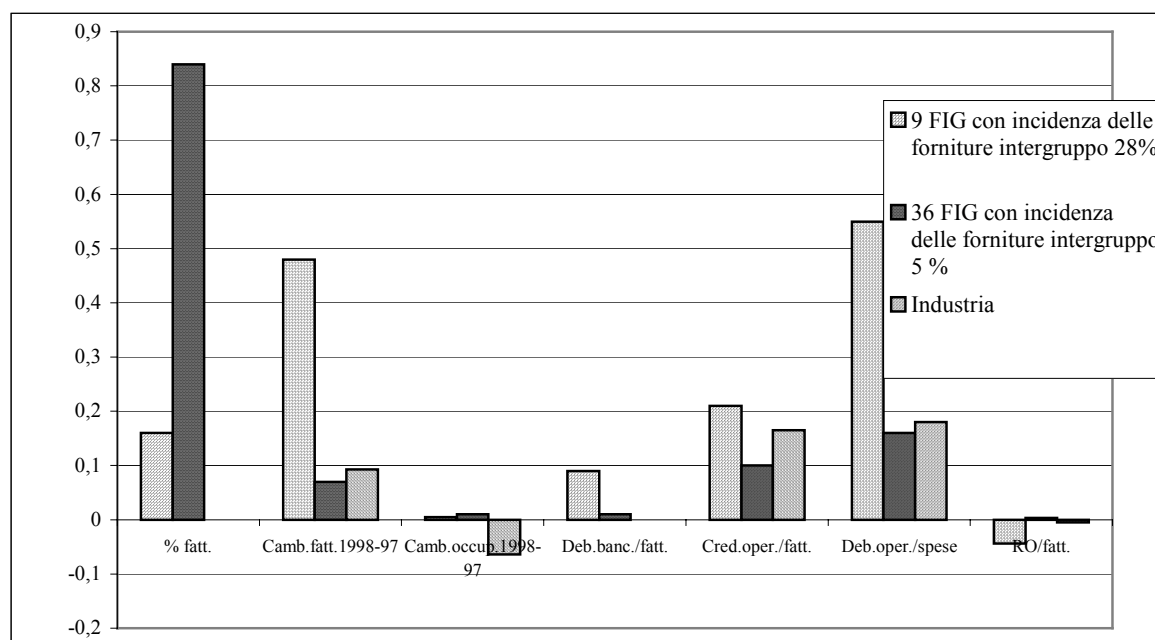
Tav. 6. Influenza dei flussi interaziendali sui risultati economici dei gruppi finanziario-industriali (FIG) ufficiali 1997-1998

INDICATORI (PREZZI CORRENTI)	9 FIG CON INCIDENZA DELLE FORNITURE INTERGRUPPO 28%	36 FIG CON INCIDENZA DELLE FORNITURE INTERGRUPPO 5 %	INDUSTRIA
Percentuale del fatturato campionario	0,16	0,84	0
Cambiamento fatturato medio 1998-1997	0,48	0,07	0,093
Cambiamento impiegati medio	0,005	0,01	-0,064
Rapporto debiti bancari/fatturato	0,09	0,01	-
Rapporto crediti operativi/fatturato	0,21	0,10	0,165

Rapporto debiti operativi/ spese	0,55	0,16	0,18
Rapporto profitto/fatturato	-0,044	0,003	-0,005

Fonte: Avdasheva, 2000.

Fig. 5 – Alcuni risultati delle aggregazioni aziendali secondo il livello di integrazione seconda indagine)



Fonte: Dement'ev, 2000.

naturale e raramente in moneta; di conseguenza le merci scambiate si paragonano in quantità fisica e qualità per determinarne il valore relativo. I contratti si rinnovano ogni qualvolta che

si esegue lavorazione oppure nella forma di un contratto a lungo periodo; possono inoltre riguardare ulteriori prestazioni da entrambe le parti come trasporto, vendita, ecc. Tali contratti

avvengono sostanzialmente nella fase della prima lavorazione dei prodotti grezzi (industrie chimica, petrolchimica, alimentare, ecc.) e possono raggiungere una quota di mercato coperta fino 90% con delle tendenze diverse dal prodotto al prodotto.

Non esiste un'opinione comune sull'efficacia di tali contratti. A breve termine essi hanno dimostrato la loro influenza positiva sull'andamento aziendale fungendo talvolta da contratti quadro a lungo termine e talvolta da integrazione verticale, sempre nelle condizioni di una scarsa disciplina contrattuale ed una struttura tendenzialmente specializzata. A lungo termine, però, essi tendono a conservare la struttura tecnologica di produzione con la dominanza del contraente che fornisce prodotti grezzi che tenendo conto della concorrenza nel settore di trasformazione può liberamente scegliere il contraente.

4. Conclusioni

Nelle condizioni attuali il superamento decisivo delle difficoltà del periodo transitorio si svilupperà in un periodo di molti anni, tenendo conto delle condizioni strutturali inefficienti e rigide. Una soluzione possibile potrebbe essere la sollecitazione, sia da parte degli operatori privati che pubblici, di uno sviluppo su scala territoriale stretta per diminuire i rischi nei processi che richiedono un'alta tempestività dell'esecuzione.

Quest'osservazione risponde, in un certo senso, al modello del vantaggio competitivo nazionale proposto da M.Porter, che si riferisce ad una base territoriale compatta. Inoltre, bisogna tenere conto che lo Stato, come in tutte le economie in via di transizione, deve creare le condizioni per incoraggiare tale processo, cioè effettuare gli investimenti nello sviluppo delle infrastrutture avanzate e nell'aggiornamento educativo delle persone - tenendo conto che la forza lavoro in Russia ha un elevato livello educativo di base - da solo o con il sostegno delle organizzazioni mondiali di ristrutturazione e sviluppo.

Per superare tale situazione critica occorre mobilitare le risorse esistenti e prestare maggior attenzione allo sviluppo delle relazioni collaborative fra le imprese appartenenti ad un territorio delimitato a causa della cultura manageriale comune e ai contatti sviluppati in precedenza e nel periodo recente. Bisogna notare che il management russo non rinnega l'economia del tipo informale a causa dell'incertezza della rischiosità generale degli accadimenti economici. Sicuramente tale strumento, come le reti informali, deve essere applicato in modo corretto per non rischiare di risolversi in corruzione ed economia sommersa. Il settore privato dovrebbe cercare di creare sinergie per lo sviluppo. La costruzione delle alleanze aziendali costituisce, senz'altro, una via che potrebbe rivelarsi efficace ed efficiente nel processo della ristrutturazione aziendale insieme agli altri strumenti della crescita esterna.

Bisogna notare che anche che lo Stato, soprattutto al livello più vicino alle imprese, cioè quello distrettuale o regionale, deve ricoprire un ruolo propulsivo in tale processo, offrendo alcuni tipici beni pubblici indispensabili come la base legislativa adeguata e incentivante, l'amministrazione pubblica trasparente, l'ordinamento del sistema educativo tramite la creazione dei sistemi educativi adeguati, gli investimenti nello sviluppo delle infrastrutture necessarie e la creazione di un clima collaborativo e non di forza fra lo Stato e il settore privato.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Avdasheva S.B. (2000) Legami economici interaziendali nell'industria russa, Mosca, Università statale "Scuola economica superiore" (in russo).
- Aukzjonek S. (2001), "Un'economia pettinata", Expert, n.39 (22.10.2001) – p.62 (in russo).
- Brown J. D., Earle J. S. (2000) "Privatization and Restructuring in Russia: New Evidence from Pannel Data on Industrial Enterprises"- February -http://www.recep.org/pdfs/e2000_w01.pdf
- Dement'ev V. (2000), "I gruppi finanziari-industriali nella strategia delle riforme economiche in Russia", Rivista Economica Russa, n. 11-12– pp.3-9 (in russo).
- Desai R., Goldberg I. (2000), "Stakeholders, Governance, and the Russian Enterprise Dilemma", Finance & Development, Vol. 37, n. 2 –<http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2000/06/desai.htm>.

- Granville B. (2001), International Financial Architecture: Case Study – Russia
<http://www.ids.ac.uk/ids/global/Finance/pdfs/IFACasestudyRussia1.pdf>
- Gurova T., Kirichenko N., Medovnikov D., Privalov A. (1999), “I problemi più importanti del business russo. Chi li risolve?”, *Expert*, n. 42 (8.11.1999) – pp.23-28 (in russo).
- Idrisov A. (1999), “Bisogna diventare strateghi”, *Expert*, n. 31 (23.08.1999) – p. 9 (in russo).
- Idrisov A. (2000), “Colpevoli da soli”, *Expert*, n. 31 (13.03.2000) – p. 18-21 (in russo).
- Kleiner G.B., Tambovzev V.L., Kachalov R.M. (1997) L’impresa nell’ambiente economico instabile: rischi, strategie, sicurezza, Mosca, *Economica* (in russo).
- Krasnova V. (1998), “Avere paura delle riforme – tenersi lontano dal bosco integrale”, *Expert*, n. 4 (2.02.1998) – p. 28-30 (in russo).
- Lenskii E.V. (2001) Transnazionalizzazione del capitale, Minsk, Armita – Marketing, Management (in russo).
- Louzine A. (2000), The Management Development Programme: Enterprise Restructuring in the Russian Federation, <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/mandev/publ/unpub4.htm>.
- Radaev V. (2000) “Il mondo dei networks”, *Expert*, n.12 (27.03.2000) – pp.34-37 (in russo).
- Radygin A. (2001) “Ownership and control of the Russian industry” <http://www.corp-gov.org/projects/1/radygin.pdf>
- Russia (1997-98) in Country Profile, Quarterly Country Report on Russia Analysis Current Trends, London, The Economist Intelligence Unit.
- Sharonov A. (2001) Role of the Board of Directors and Stakeholders in Area of Corporate Governance http://www.corp-gov.org/projects/4/sharonov_session_4_e.doc
- Shuvalova, I. (2001) “La mappa del consulting russo”, *Expert*, n.4 (29.01.01) – pp.77-88 (in russo).
- Stark J. (2001) Economic and Social Interactions. Heterarchies: Distributed Intelligence and the Organization of Diversity <http://www.santafe.edu/sfi/research/focus/economicSocial/projects/heterarchies.html>
- Suhomlinova O.O. (1999) “Constructive Destruction: Transformation of Russian State-Owned Construction Enterprises During Marketing Transition”, *Organization Studies*, n. 20/3 - pp. 451-484.
- Vin’kov A., Sivakov D. (2001) “Capitale e macchine”, *Expert*, n.42 (12.11.01) – pp.87-99 (in russo).
- Vodianov A., Smirnov A. (2000) “La ragnatela della crescita”, *Expert*, n.42 (6.11.00) – pp.29-33 (in russo).
- Yakovlev A. (1999) “L’anatomia dell’assenza di soldi”, *Expert*, n.3 (25.01.99) – pp.27-30 (in russo).
- Zuhlo S. (2001) “Cartelli non ci fanno paura ancora”, *Expert*, n.9 (5.03./1) – p.54 (in russo).



Allegato

Tavola A.

Fatturato delle imprese di consulenza per area di servizio e per settore (Shuvalova, 2001)

Servizio/Settore	Industria del legno	Industrie tessere	Produzione di prodotti in metallo	Estrazione di petrolio e di	Industrie alimentari	Produzione dei beni per costruzione	Agricoltura	Costruzioni	Industria di estrazione carbone	Industria farmaceutica	Industria chimica e petrolchimica	Metallurgia	Produzione di energia	Commercio	Trasporti	Comunicazioni	Settore bancario	Imprese di assicurazione	Istituzioni di investimento
Servizi in campo della gestione strategica e dello sviluppo organizzativo																			
Servizi in campo della gestione finanziaria (finanza aziendale, business-plan, schemi di clearing, servizi contabili)																			
Consulenza fiscale																			
Consulenza in campo della gestione e della ricerca del personale																			
Consulenza in campo dell'organizzazione della produzione (tecnologia																			

(tecnologia, logistica, controllo qualità, R&S)																			
Consulenza in campo del marketing e delle PR																			
Tecnologie informatiche - consulenza gestionale																			
Tecnologie informatiche – elaborazione dei dati ed integrazione sistemica																			
Consulenza giuridica nel campo civile																			
L'attività di valutazione																			
Fatturato (mila euro)		0	1-40	41-400	401-1600	1601-4000	> 4000												