SENATO DELLA REPUBBLICA

VII LEGISLATURA

5ª COMMISSIONE

(Programmazione economica, bilancio, partecipazioni statali)

INDAGINE CONOSCITIVA SUL FINANZIAMENTO DELLE IMPRESE INDUSTRIALI IN ITALIA

(articolo 48 del Regolamento)

Resoconto stenografico

4ª SEDUTA

MARTEDÌ 26 LUGLIO 1977

Presidenza del Presidente COLAJANNI

INDICE DEGLI ORATORI

PRESIDENTE . . *pag.* 135, 144, 146 e *passim*
ALETTI (*DC*) 151
ANDERLINI (*Sin. ind.*) . .143, 144, 146 e *passim*
BOLLINI (*PCI*) 146, 148
CAROLLO (*DC*) 139, 144
COLOMBO Renato (*PSI*) 142, 143
REBECCHINI (*DC*) 149, 151
BOS . . . . . *pag.* 143, 144, 146 e *passim*
CORNIERI 135, 146
TRAVAGLIA . . . . . .135, 139, 143 e *passim*

Intervengono, a norma dell'articolo 48 del Regolamento, il presidente della Unilever italiana Sergio Travaglia, accompagnato dai signori Johan Bos, direttore generale finanziario e Gianluigi Cornieri, direttore degli affari generali della Società.

La seduta ha inizio alle ore 17,05.

G I A C O M E T T I , *segretario, legge il processo verbale della seduta precedente, che è approvato.*

P R E S I D E N T E . L'ordine del giorno reca il seguito dell'indagine conoscitiva sul finanziamento delle imprese industriali in Italia: audizione del Presidente della Unilever, Sergio Travaglia.

Do quindi la parola al presidente Travaglia affinchè, se vuole, inizi questa seduta, secondo le nostre consuetudini, con una informazione di carattere generale sull'attività della Società della quale ci stiamo occupando.

Comunico inoltre che i membri della Commissione hanno ricevuto le risposte al questionario con cui la Commissione prepara le audizioni in questa indagine conoscitiva.

T R A V A G L I A . Vorrei, preliminarmente, se l'onorevole Presidente e gli onorevoli senatori me lo consentono, procedere ad una mia rapidissima presentazione. Mi chiamo Sergio Travaglia; sono nato a Fiume ed ho 54 anni. La mia carriera professionale ha avuto una articolazione piuttosto varia; infatti, ho iniziato come giornalista, ho lavorato in banca per qualche anno, sono stato capo dell'ufficio esportazione della SAFFA, ho fatto per un paio d'anni l'avvocato. Successivamente, precisamente 20 anni fa, sono entrato nell'Unilever, dove ho svolto in progressione una serie di incarichi: ho cominciato nel settore del personale come assistente del direttore, poi sono diventato assistente dell'allora direttore nazionale e in seguito ho avuto l'incarico di direttore centrale degli acquisti. Quindi mi è stata affidata la direzione della SPICA, una società che produceva gelato, acquisita dall'Unilever nel 1964 a Napoli. Per un paio di anni sono stato poi direttore della Van den Bergh e dal 1968 sono direttore nazionale del gruppo Unilever in Italia.

Questo è quanto avevo da dire per quel che mi riguarda. Prego ora il signor Bos di procedere alla sua presentazione.

B O S . Io sono di nazionalità olandese. Mi sono laureato nel 1954 all'Università economica di Rotterdam e sono entrato alla Unilever nel 1956. Ho lavorato per un paio d'anni a Rotterdam presso la casa madre; poi nel 1959 sono stato per sei mesi in Svezia. Nel 1960 sono venuto in Italia, a Milano per tre anni e per due anni a Napoli; mi sono trasferito poi in Grecia per 4 anni, dal 1965 al 1969, e dalla Grecia sono quindi passato in Thailandia, a Bangkok, per 4 anni. Nel 1973 sono ritornato in Italia, a Milano, e dal 1975 svolgo le funzioni di direttore generale delle attività finanziarie Unilever in Italia.

C O R N I E R I . Per quanto mi concerne, dirò che sono nato a Cremona nel 1928 e mi sono laureato in legge all'Università di Roma. Ho svolto l'attività professionale legale fino al 1960, dopo di che sono entrato come assistente del direttore degli affari legali dell'Unilever a Milano. Ho coperto tale incarico fino al 1967, anno in cui mi sono state affidate responsabilità maggiori come capo degli affari legali generali del Gruppo. Nel 1975 sono stato nominato direttore degli affari generali del gruppo con prevalenti funzioni di pubbliche relazioni e operative presso i vari Ministeri.

T R A V A G L I A . Vorrei ora ringraziare il presidente Colajanni e tutti gli onorevoli senatori per l'invito che ci hanno rivolto. Noi siamo molto lusingati dell'occasione che ci viene offerta di parlare di fronte a questa Commissione, anche se — lo confesso — a prescindere dal fatto che questa è la prima esperienza del genere che facciamo, ci sentiamo alquanto imbarazzati, poichè riteniamo che le nostre dimensioni non sono forse all'altezza, localmente, delle società che ci hanno preceduto; non vorremmo quindi de-

ludere l'uditorio con la modestia delle nostre operazioni. Cercheremo tuttavia di dare un contributo quanto più ampio ed aperto possibile all'indagine in corso.

Un aspetto che, entro certi limiti, ci differenzia da quanti ci hanno preceduto è il fatto che, mentre questi operatori parlavano a nome di case madri operanti in Italia, noi parliamo come rappresentanti periferici, diciamo così, di una casa madre che ha la propria sede non in Italia, ma in Olanda e in Inghilterra. Vediamo quindi i problemi che verremo a trattare con un'ottica, per così dire, leggermente diversa da quella con la quale sono stati visti da coloro che ci hanno preceduto.

Se mi è consentito, passerei ora ad illustrare, in modo descrittivo, quello che è l'Unilever anche a livello internazionale: ritengo infatti che si tratti di una società relativamente poco conosciuta, certamente non conosciuta come le società che ci hanno preceduto nell'audizione. E quindi vorrei brevemente affrontare questo tipo di tema. Qualora dovessero ritenere che mi dilungo troppo, cortesemente me lo facciano presente ed io vedrò di abbreviare i tempi del mio intervento in quest'aula.

L'Unilever è un gruppo — parlo a livello internazionale — che si occupa della produzione di articoli che vanno al consumatore finale (parlo di « finale » nel senso più lato della parola), cioe alla massaia, che noi, definiamo con lo « she » inglese, perchè noi non parliamo del consumatore ma della consumatrice femmina. Gli articoli della nostra produzione, almeno per il 60 per cento, sono destinati alla donna che opera in casa, alla casalinga, che li utilizza appunto per le necessità familiari.

L'Unilever è anche una società internazionalmente nota come depositaria di tecniche di *marketing* che vengono considerate tra le più raffinate, probabilmente, esistenti. Che questo sia un bene o un male è da giudicare a seconda dell'ottica con cui si considera il problema. Noi da parte nostra riteniamo che questo possa dare un grosso contributo all'aumento del tenore di vita in genere delle popolazioni con le quali veniamo a contatto.

Geograficamente l'Unilever ha origini in Inghilterra e in Olanda. Nella seconda metà del 1800 in Gran Bretagna William Lever ebbe l'idea di sostituire la vendita del sapone, che precedentemente si forniva in barre, sfuso, con la vendita di saponette incartate alle quali attribuì un marchio (il primo marchio era *Sunlight* o « Luce del sole »). Questa idea ebbe un grosso successo; le vendite della Lever si espansero rapidamente e la società divenne una vera potenza, estendendosi come attività anche all'estero.

Quasi contemporaneamente in Olanda altre famiglie, i Van Den Bergh e gli Jurgens, iniziarono una loro attività nel campo della margarina.

La margarina è un prodotto con una storia merceologica piuttosto recente, inventato, praticamente, verso il 1865 da uno scienziato francese, Mège-Mouriìs, cui Napoleone III aveva commissionato studi per ricerche di grassi alternativi, proprio in previsione, nel corso della guerra che doveva sostenere con i prussiani, di una certa carenza di grassi alimentari tradizionali.

Le società si affermarono piuttosto rapidamente, espandendosi anche all'estero, e svilupparono i loro traffici in modo estremamente interessante.

Per razionalizzare la propria attività, realizzarono una serie di fusioni, prima fra la Van den Bergh e la Jurgens formando la Margarine Unie, e successivamente fra la Margarine Unie e la Lever. Nacque così nel 1929 la Unilever, il cui nome costituisce, appunto, la fusione della Margarine Unie e della Lever, ed è destinato a restare inalterato nei decenni a caratterizzare questa società.

Nel mondo la Unilever opera con circa 500 società in 75 Paesi ed occupa circa 320 mila persone.

L'organizzazione internazionale della Unilever è estremamente complicata. Anni fa il centro aveva chiesto l'intervento di una società di *management consultants*, la Mc Kinsey, per fare un'analisi delle strutture e vedere fino a che punto fosse possibile razionalizzare tali strutture. E proprio parlan-

do con questi esperti ho sentito dire che giudicavano l'Unilever una delle società più complicate come struttura e come organizzazione che avessero mai incontrato. Malgrado ciò, essendo un po' pratici, ci si riesce a muovere con sufficiente disinvoltura nell'ambito delle varie linee che dividono le gerarchie.

Non si tratta di un conglomerato, ma si tratta di una società che è partita con una certa filosofia di base, che era quella che aveva origine dalla materia prima dei grassi, e che ha sviluppato nel campo dell'alimentazione e in altri settori questo tipo di filosofia con una certa coerenza: per esempio, dai saponi sono seguiti come successivo logico sviluppo i detersivi; cioè ha coperto tutta una serie di aree che avevano un certo tipo di collegamento logico fra di loro.

È una società che ha subito un processo di continua — se posso usare il termine — democratizzazione, nel senso che mentre un tempo nel consiglio di amministrazione dell'Unilever esistevano ancora i vecchi nomi, quelli che l'avevano fondata, tipo i Van Den Bergh, gli Jurgens e gli altri, successivamente questi nomi sono scomparsi per cedere il posto ad altri nomi, a dei *managers*, a dei tecnocrati. E l'ultimo esempio di membro dello *Special Committee*, che sarebbe l'organo al vertice dell'Unilever, è quello del nostro collega Franz Van den Hoven. Egli ha cominciato la sua carriera nell'Unilever a 14 anni come giovane d'ufficio ed ha salito tutta la scala della gerarchia fino ad arrivare al vertice dell'organizzazione.

Il capitale sociale dell'Unilever è alquanto polverizzato come proprietà azionaria; esistono due società, la Unilever Limited e la Unilever N.V., di cui vi parlerò fra un attimo. La Unilever Limited, che è la società inglese, ha circa 86.000 azionisti; la società olandese, invece, ne ha circa 300.000. E, a quanto ci è dato conoscere, in base anche a delle indagini che sono state effettuate, si tratta di proprietà azionarie in gran parte suddivise fra istituti tipo fondo pensioni, fondi previdenziali, e via discorrendo. Almeno questo è quanto risulta dalle assemblee, che vengono tenute annualmente.

Per quanto concerne la struttura, esistono, come ho detto, la Unilever N.V. e la Unilever Limited. Sono due società *holding* che hanno una sede a Londra (la Limited) e una sede a Rotterdam (la N. V.). Queste due società hanno un unico consiglio di amministrazione, composto da 23, 24 persone che sono sempre le stesse: quando sono riunite a Rotterdam costituiscono il consiglio di amministrazione della N. V. e quando sono riunite a Londra costituiscono il consiglio di amministrazione della Limited.

Il consiglio di amministrazione, che noi chiamiamo *board* con termine inglese, come dicevo, è composto da 23, 24 persone. Esso esprime dal suo seno lo *Special Committee*, che è un organo interno al quale spettano le decisioni veramente di vertice di tutto il gruppo.

Questo comitato speciale che di solito è composto da due inglesi e un olandese, è il depositario della decisione finale in una serie di aree importanti, che sottopone, naturalmente, per la ratifica, al consiglio di amministrazione.

I membri del *board* hanno tutti funzioni operative, e possono avere degli incarichi di *line* o, in certo senso, di *staff*. Abbiamo, per esempio, un direttore mondiale del personale che chiamiamo il *personnel director;* abbiamo un direttore finanziario per tutto il gruppo; abbiamo un direttore per l'organizzazione, per il *corporate development*, cioè per lo sviluppo del *business* in generale. Questi quattro *directors*, o membri del consiglio di amministrazione, sono in posizione di *staff*, sostanzialmente. Gli altri membri del consiglio di amministrazione, invece, operano sulla base della responsabilità di *line* e sono responsabili per linee di prodotti. E le nostre linee di prodotto sono le seguenti: i grassi commestibili e prodotti lattiero-caseari di cui si occupano due di questi membri del consiglio di amministrazione, che noi chiamiamo *product coordinators*, cioè coordinatori del prodotto; poi abbiamo una *coordination* per i gelati e i surgelati, una *coordination* per gli altri prodotti alimentari in genere, una *coordination* per i mangimi e la carne, una *coordination* per i

detersivi, una *coordination* per i preparati per *toilette*, una *coordination* per gli imballaggi, una per i prodotti chimici ed una per i trasporti. Queste sono aree di attività economiche che vengono affidate alla responsabilità di questi singoli membri del consiglio di amministrazione detti *coordinators*.

Sempre nell'ambito del *board*, poi abbiamo due direttori per aree geografiche, con poteri esecutivi. E questi signori si occupano dei territori di oltremare e della United African Company, che è una società prevalentemente commerciale che opera essenzialmente nei territori africani e, in parte, nel Medio Oriente.

Da ultimo abbiamo un direttore regionale, che è colui che riesce a conciliare, entro certi limiti, la coesistenza di due tipi di responsabilità distinte in questa organizzazione: quelle più strettamente operative e quelle generali derivanti dall'attività delle varie Società nel contesto socio-economico in cui si muovono. Allo stesso modo, per conciliare a livello locale un tipo di responsabilità verticale con le responsabilità di carattere generale, in ogni Paese opera un *national manager* (nel caso specifico, io sono il *national manager* per l'Italia), che deve cercare di conciliare i vari interessi, che potrebbero anche essere in conflitto, nell'attività delle varie società. Egli inoltre si occupa (in prima persona) di una serie di aree che sono di sua specifica competenza: dei problemi fiscali, per esempio, dei problemi finanziari, dei problemi dei rapporti con i sindacati, dei problemi delle relazioni pubbliche. Tutta questa serie di problemi vengono delegati al direttore nazionale, che risponde al direttore regionale.

In casi di conflitto, il *board* si riunisce, o si riunisce il direttore regionale con i singoli *coordinators*, ed essi cercano in qualche modo di dirimere eventuali controversie che non si riescono a dirimere a livello locale.

Gli strumenti di controllo da parte dell'Unilever a livello centrale sono sostanzialmente tre, tenendo però presente che una larga fetta di autonomia viene concessa alle Società operative. Vengono, cioè, annualmente discussi i piani delle varie società con i vari *coordinators* e da loro approvati. E, una volta che c'è questa specie di benedizione, poi la società va avanti nell'esecuzione dei suoi piani, facendo solo degli aggiornamenti sui risultati due, tre volte all'anno (sono i cosidetti *annual estimates*). C'è un controllo centrale degli investimenti, nel senso che, al di là di una certa cifra, la decisione di un certo tipo di investimento per quanto riguarda la somma da dedicare all'investimento stesso deve essere approvata al vertice.

Vi è anche il problema della selezione e della nomina del personale a livello molto alto. L'Unilever, come dicevo, ha circa 320.000 dipendenti; ha 20.000 *managers* e il *board*, come organo centrale, si occupa di 200 *managers* dei quali segue la carriera in modo diretto, interessandosi dei vari aspetti che riguardano la loro vita lavorativa.

Un aspetto importante della politica dell'Unilever è la ricerca. Magari altri complessi sono più avanzati di noi, ma ritengo che l'Unilever dedichi una ragionevole quota delle proprie risorse alla ricerca, che viene svolta, come ricerca di base, in nove grandi laboratori, che sono dislocati in Olanda, in Germania, in Francia, in Inghilterra, negli Stati Uniti e in India. L'Unilever, cioè, ha ritenuto di fare questo tipo di distribuzione internazionale di questi centri di ricerca di base.

Nel 1976 ha speso per la ricerca 200 milioni di dollari; nel 1972 aveva speso 100 milioni di dollari. Quindi in quattro anni ha raddoppiato l'investimento nella ricerca.

Queste ricerche di base si svolgono prevalentemente nel campo degli olii e dei grassi, nel campo dei detersivi, nel campo dei generi alimentari in generale, nel campo dei preparati per *toilette* e nel campo dei prodotti chimici con altre ricerche di diverso tipo.

Un altro pilastro importante della politica dell'Unilever è costituito dalla politica del personale. Questa viene seguita in un modo, direi, molto accurato e penso anche abbastanza avanzato, dando un grosso peso a quelli che sono i problemi di addestramento e soprattutto, direi, di *management development*.

Così, quando una persona si rivela promettente, viene individuata e la sua carriera

viene seguita attraverso riunioni annuali che si fanno a livello nazionale, e nelle quali i vari candidati che hanno dimostrato di avere la possibilità di sviluppare il proprio potenziale vengono esaminati, giudicati e curati al fine di ulteriori sviluppi di carriera con appositi corsi.

Uno degli obiettivi dell'Unilever nella politica del personale è quello di arrivare, man mano, a nazionalizzare il *management* locale; molti anni fa, ai primi tempi, vi erano molti stranieri che operavano in Italia ma, a poco a poco, ripeto, questi sono stati sostituiti con *managers* locali e tale processo è in continua evoluzione.

Forse, in Italia siamo un pochino in credito da questo punto di vista con l'Unilever, in quanto i dirigenti stranieri specie ad alto livello sono ancora numerosi ma, soprattutto negli ultimi tempi, vi è stata una riduzione notevole di costoro; non abbiamo invece molti italiani in posizioni chiave all'estero e devo dire che, per la verità, i *managers* italiani hanno una certa riluttanza ad andare all'estero a fare carriera.

Un ultimo dato sull'Unilever internazionale, per poi passare all'Italia; nel 1976 il fatturato globale dell'Unilever internazionale, tradotto in fiorini, è stato di 13.000 miliardi con un profitto consolidato di 430 miliardi di lire.

Come obiettivo di rendimento minimo la Unilever si prefigge una percentuale dell'8 per cento sul capitale impiegato, intendendosi per questo le immobilizzazioni tecniche, più le scorte, più i crediti verso i clienti, meno i debiti verso i fornitori. L'8 per cento è la percentuale che l'Unilever ritiene minima per avere un certo tipo di ciclo fisiologico nella gestione.

Il 1976 è stato un anno buono. Si sono raggiunte percentuali anche dell'11 per cento.

C A R O L L O . In tutto il mondo?

T R A V A G L I A . Si, per l'Italia non abbiamo dati molto precisi ma si sarà raggiunto il 5,5 per cento; purtroppo, l'Italia non è da annoverare tra i Paesi che diano eccessiva redditività, ma ci diamo da fare.

Esiste una storia dell'Unilever in Italia; le origini risalgono al 1919 con la società Lever che importava saponi dalla Gran Bretagna. Nel 1924 viene creato il primo stabilimento vicino a Viale Monza, a Milano, e si cominciano a produrre *Sunlight, Lux* e *Gibbs*. Nel 1964 si cambia lo stabilimento, e si va vicino Milano, a Casalpusterlengo.

La società Gibbs, sorta nel 1921 in uno stabilimento ad Affori, produceva saponette e dentifrici. Forse qualcuno si ricorderà ancora dei saponi tondi di colore rosa che si strofinavano con uno spazzolino e che costituivano i dentifrici del tempo.

La società Van den Bergh, sorta nel 1924 con uno stabilimento a Villastellone, produceva margarina per l'industria dolciaria ed anche per la tavola. Nel 1934 la margarina venne proibita e si andò avanti con altre produzioni; nel 1943, durante la guerra, lo stabilimento venne distrutto e l'attività fu ripresa in un altro stabilimento a Crema nel 1954.

Altra società di un certo rilievo è la Atkinson, con base ad Affori come la Gibbs.

Queste sono le 4 società storicamente principali nella nostra storia in Italia, e tutte fanno parte della Unil-It. Successivamente si sono formate od acquisite nuove società e, rapidamente, elenco gli eventi.

Nel 1961 si fonda il CER che è una società di ricerca di mercato, nel 1962 la SAMEC, società di trasporti, nel 1963 si acquisisce l'Althea, nel 1964 si acquisisce la SPICA, società del Sud con sede a Napoli; nel 1965 si acquisisce una piccola cartotecnica, la Cartitalia, nel 1967 l'Eldorado, nel 1968 la Genepesca e l'Invito, nel 1969 la STABILITAL, nel 1970 viene effettuata una combinazione con la Nestlè e la Findus e nel 1974 vengono acquisite le ditte Toseroni e Chiavacci.

Il fatturato complessivo in Italia, ma anche in questo caso non abbiamo dati consolidati, è di circa 360 miliardi. Oggi abbiamo 8.000 dipendenti in parte originari in parte acquisiti a seguito delle successive operazioni e devo dire che, per quanto riguarda la politica dell'occupazione, la popolazione lavorativa dell'Unilever, al netto delle acquisi-

zioni, è aumentata di circa il 50 per cento negli ultimi dieci anni.

La politica del personale, anche in Italia, segue le linee della politica del personale internazionale e devo dire che, fin dall'inizio, abbiamo dato grande importanza alla formazione di persone che sapessero occuparsi di *marketing*. Oggi il *marketing* è diventato un dato di fatto piuttosto acquisito anche in Italia, ma si può dire che 20 anni fa la Unilever ha rotto il ghiaccio da questo punto di vista e immodestamente devo dire che, in qualche ambiente, l'Unilever è considerata un poco come l'università in questo particolare settore.

In linea con quella che è la nostra politica generale, abbiamo una impostazione piuttosto rigida per quanto concerne la sicurezza sanitaria dei prodotti e, indipendentemente dalle disposizioni legali del Paese nel quale si opera, ci atteniamo sempre ad un ulteriore tipo di autorizzazione che ci viene data dal centro, dopo aver predisposto i prodotti adatti per la « scena » locale. Vi è dunque un doppio tipo di controllo.

In Italia non si fa ricerca di base, abbiamo 9 centri in tutto il mondo per questo, ma si fa una ricerca applicata, e nel 1976 abbiamo speso circa un miliardo per questo fine.

Ora qualche considerazione per quanto riguarda la Unil-It: siamo cioè passati dall'Unilever in generale alla Unilever Italia in particolare ed ora arriviamo all'Unil-It che è una società per azioni che raggruppa una serie di divisioni, come ho già detto prima.

La Unil-It è la nostra società più grande, è quella che raggruppa le attività tradizionali ed è quella per la quale abbiamo una serie di dati storici più significativi, in quanto risalgono ad oltre 10 anni.

La Unil-It comprende le divisioni *Lever, Gibbs, Atkinsons, Van den Bergh, Cartitalia* e *CER*. Ognuna di queste divisioni fa capo, in base alla struttura prima descritta, ai vari *coordinators*.

Queste società hanno avuto un andamento piuttosto discontinuo negli ultimi anni. Inizialmente la Lever aveva la prevalenza dal punto di vista delle dimensioni e del dinamismo; la Lever è stata la società che, per prima, ha lanciato un detersivo in Italia, il famoso OMO, ottenendo un grande successo e dando, in definitiva, un certo contributo al benessere della massaia, al suo tempo libero e ad una riduzione della sua fatica nonchè allo sviluppo dell'industria degli elettrodomestici in Italia.

Successivamente, le fortune della Lever hanno subito delle oscillazioni in quanto la concorrenza si è dimostrata estremamente ardua mentre hanno contribuito a rendere difficile la vita della Lever anche i fatti emersi nel tempo a livello ecologico riguardanti la biodegradabilità dei detersivi, la schiuma, ecc.

Da un lato, pertanto, vi è stato un grosso contributo all'evoluzione del tenore di vita e, dall'altro, si sono via via manifestati certi inconvenienti. Ritengo comunque che solo l'industria sia in grado di risolvere i problemi che essa crea, sotto lo stimolo, naturalmente di un legislatore oculato. Vi è dunque un impegno anche da questo punto di vista.

La Gibbs è una società piuttosto piccola come dimensioni e, dopo un periodo piuttosto felice, coincidente con il lancio del dentifricio Pepsodent e del deodorante Rexona, si trova a dover ora affrontare una crisi di struttura e di mercato legata anche alle sue dimensioni relativamente modeste.

La Van den Bergh ha basato la propria attività su uno dei prodotti più tradizionali, la margarina, ed è stata la pioniera in Italia dell'uso di questo prodotto anche se, successivamente, si è interessata ad altri prodotti del settore lattiero-caseario. Anche questa società ha avuto recentemente delle difficoltà legate alla situazione di mercato, alla diminuzione dei consumi ed al generale clima di recessione.

In costante sviluppo, invece, è la società Atkinsons che è molto solida e che nel corso degli anni ha registrato continui successi.

Completano il quadro, in tono meno rilevante, la Cartitalia e la società di ricerche di mercato CER.

Come dicevo, l'Unil-It non ha avuto un andamento troppo favorevole nel corso degli ultimi anni; la profittabilità si è ridotta alquanto e ciò ha influenzato la struttura fi-

nanziario del gruppo, in quanto noi riteniamo che lo strumento più fisiologico dell'autofinanziamento sia il profitto che, invece, si è andato negli ultimi anni riducendo.

Il fatto è che l'inflazione ha gonfiato il peso del capitale circolante e possiamo vedere, come risulta dal *dossier* che abbiamo allegato, come la percentuale delle voci che compongono le passività si sia con l'andare degli anni alterata, nel senso che ha acquistato maggiore preminenza l'indebitamento nei confronti delle Banche.

Avrei finito di illustrare le attività del gruppo ma, se mi è consentito, vorrei fare una brevissima digressione a titolo personale per cercare di dare un piccolo contributo in un'area più generale, anche avvalendomi di quella che può essere una mia esperienza diversa rispetto ai signori intervenuti nelle precedenti audizioni: io sono un italiano che opera in una società italiana, ma che vede il mercato italiano con un ottica particolare rispetto ad altri operatori in quanto la nostra casa madre è all'estero.

Ebbene, io vorrei spezzare una lancia a favore dell'impresa o, per meglio dire, della rivalutazione dell'impresa. A mio avviso, è necessaria una « sincera » rivalutazione dell'impresa; all'estero — forse — l'impresa è considerata in modo più positivo di quanto non lo sia in Italia, anche se è soggetta a contestazioni ed a dubbi. Ho però l'impressione — e questo è quanto mi dicono i miei colleghi stranieri ed in ciò potrebbe consistere il mio contributo — che vi è un certo tipo di approccio che più sinceramente considera come positivi i valori dell'impresa anche se ne vede le limitazioni.

Io, e lo dico a titolo personale, sono un credente nei confronti dell'impresa, che considero la più adatta a « venerare » il concetto dell'efficienza. Talvolta io parlo, sia pure scherzosamente, di « religione dell'efficienza » e penso che in un mondo di concetti piuttosto vacillanti come è quello nel quale noi oggi operiamo sia necessario avere un punto fermo.

Personalmente, come bussola per la gestione dei miei problemi economici e gestionali in generale, mi attacco al concetto di efficienza, al quale, in sostanza, tutti noi aderiamo in qualsiasi momento, qualsiasi azione svolgiamo durante la giornata: nel momento in cui accendiamo una sigaretta usiamo un fiammifero e non due per cui, istintivamente, siamo efficienti. Se vogliamo parlare con un nostro amico che è nella stanza accanto non lo chiamiamo per telefono, ma gli andiamo a parlare.

Quindi l'efficienza è un qualcosa — secondo me — che va rispettato ed onorato. E non vedo perchè in certe aree, in certi settori si ritenga opportuno onorare l'efficienza ed in altri si ritenga invece che un eccesso di risorse impiegate per raggiungere un risultato possa essere considerato legittimo, necessario. Quindi occorre fare una riflessione in questo senso.

Io penso che l'impresa, pur con tutti i suoi difetti, in quanto è pur sempre costituita da esseri umani, sia l'organizzazione veramente più portata ad onorare il concetto di efficienza, anche perchè l'imprenditore talvolta ha lo stimolo piuttosto virulento di doversi sottrarre alle perdite che sono la penalizzazione per la sua attività qualora questa si diriga in direzioni sbagliate.

Ecco, io penso che la società industriale abbia dato contributi enormi al miglioramento del tenore di vita della popolazione nel corso degli ultimi due secoli, però trovo che l'ambiente stenta sostanzialmente a riconoscerlo. Devo dire che gli stessi industriali sono qualche volta un po' timidi, cioè anticipano un senso di colpa, nel parlare dell'impresa e personalmente questo è un atteggiamento che non condivido completamente. Ritengo che bisognerebbe forse avere un pochino più di coraggio nel giocare il proprio ruolo in modo individuale.

Penso che la cultura del Paese probabilmente non aiuti troppo nel tentativo di affermare questo concetto dell'impresa come un contributo positivo al nostro ambiente, e si ha ancora un po' la tendenza a vedere l'impresa come la fonte dell'occupazione, a vedere forse l'operaio come il povero che va aiutato.

Devo rilevare che nell'ultimo programma governativo si comincia ad avvertire qualche

segno che il clima nei confronti dell'impresa potrebbe cominciare a cambiare, che c'è un certo tipo di tendenza a modificare questa immagine. Però, anche in quei brevi accenni che cominciano ad essere fatti in quest'area non compare, ad esempio, la decisione di indicare il profitto come una delle componenti che hanno il diritto di essere menzionate, e bisognerebbe superare anche questo scalino perchè il profitto è la garanzia maggiore che un'impresa possa avere per la sua continuità.

La cultura, purtroppo, non favorisce questa presa di coscienza; c'è un clima che deve in qualche modo modificarsi se vogliamo che la situazione possa riprendere un certo tipo di volano che la porti a degli sbocchi più favorevoli di quanto non siano quelli della recessione che ci caratterizza in questi ultimi tempi.

Quindi è necessaria una rivalutazione dell'impresa e secondo me non è giusto criticare gli industriali perchè non forniscono un loro contributo a questo riguardo; penso che in sostanza non sia loro dovere prodigarsi per rivalutare l'immagine dell'impresa. Gli industriali fanno quello che devono fare, cioè fanno dei prodotti, forniscono dei servizi, operano nel campo economico. A mio giudizio, invece, è la cultura che dovrebbe analizzare questo fenomeno dell'impresa e che, nel caso lo ritenesse valido, si dovrebbe mobilitare per attribuirgli un ruolo positivo nella società in cui tutti noi operiamo. Secondo me, cioè, è anche compito degli intellettuali dare una mano alla rivalutazione del concetto dell'impresa, cioè essi dovrebbero studiare questo fenomeno e dare un contributo affinchè esso acquisti le dimensioni, il peso ed i pregi che a mio giudizio — forse il mio è un giudizio di parte — l'impresa ha.

Quindi con questo appello chiuderei la mia presentazione. Ringrazio per l'attenzione, spero di non aver portato via troppo tempo ai gentili ascoltatori e ci dichiariamo disposti a rispondere alle domande che ci vorrete rivolgere.

COLOMBO RENATO. Ringrazio innanzitutto l'avvocato Travaglia per la sua esposizione. Sono giunto un po' in ritardo, ma credo di aver ascoltato l'essenziale; inoltre, ho letto il *dossier* che ci è stato gentilmente inviato. Ora, vorrei rivolgere agli intervenuti due domande soltanto.

Leggendo la tabella dei costi, ho osservato che i vostri si differenziano sensibilmente da quelli che abbiamo riscontrato finora nelle aziende prese in esame. Difatti, rispetto a questi, i vostri costi delle materie prime sono leggermente superiori, mentre il costo del lavoro è sensibilmente inferiore. Inoltre, avete una serie di costi che vengono indicati generalmente come: « altri costi ».

Ora, non vorrei fare la figura dell'indiscreto, non siamo agenti delle tasse, siamo qui per conoscere e per imparare, Lei sa anche, avvocato Travaglia, che la nostra indagine ha uno scopo ben definito. Dunque, questa voce « altri costi » per me non ha alcun significato. Avete poi degli oneri finanziari sensibilmente inferiori a quelli delle altre imprese, ma forse la spiegazione di ciò risiede nel fatto che, siccome voi siete il momento italiano di una multinazionale, provvedete internamente.

Vorrei perciò una spiegazione di questa tabella che mi facesse capire il motivo della diversità fra i vostri costi e quelli che abbiamo rilevato nelle altre imprese finora prese in considerazione.

La seconda domanda, invece, è maggiormente connessa al fine della nostra indagine. Voi dite di non rientrare nel novero delle aziende che accedono al credito agevolato perchè a questo riguardo avete trovato difficoltà presso istituti specializzati. Mi pare di aver capito che ricorrete perciò al credito a medio termine. Inoltre, non siete mai ricorsi all'emissione di obbligazioni, l'aumento di azionariato è stato assorbito dagli azionisti ed anche questo vi differenzia dalle altre imprese.

Ora, data la vostra natura ed in considerazione dello scopo di questa indagine, circa il rapporto fra sistema creditizio e ristrutturazione finanziaria delle imprese, sul quale in questi giorni è in atto una vasta polemica, voi avete particolari indicazioni da darci? Non c'è giorno che « Il Sole-24 Ore » non

dedichi almeno un articolo all'argomento. Sempre in questo giornale si parla del credito d'imposta, ma poi, prendendo spunto da ciò, si parla anche di un'associazione fra le Banche e gli Istituti di credito che si sostiene debba essere volontaristica, nel senso che non ci debbono essere interferenze da parte del pubblico potere. Però nello stesso tempo si trova il modo di dire anche che debbono essere operate agevolazioni fiscali. Ora, trovo che ci sia una leggera contraddizione fra l'affermazione di questo volontarismo, quindi fra questa pretesa di libertà assoluta e l'affermazione che debbono essere effettuate agevolazioni fiscali. Ciò vuol dire che lo Stato viene chiamato in qualche modo a contribuire. Ma veniamo ora alla mia domanda.

Siamo in presenza di una quantità di ipotesi; in senso cronologico, direi che forse è stato Guido Carli il primo che ha cominciato un certo discorso, quello di trasformare i crediti in partecipazioni azionarie. Poi sono state avanzate altre ipotesi: il passaggio dal breve al medio ed al lungo termine, le associazioni o consorzi di Banche ed Istituti di credito, e via dicendo.

Ora, vorrei conoscere le vostre opinioni in proposito. Questo è il senso della mia domanda che, fra l'altro, rientra nello scopo dichiarato di questa indagine. Ringrazio anticipatamente per le risposte che mi si vorranno dare.

B O S . Per quanto riguarda la prima domanda, cioè la composizione dei costi, io naturalmente non ho preso visione delle cifre relative alle altre società, comunque credo che una delle ragioni della differenza fra i nostri costi e quelli delle altre aziende risieda nella natura stessa dei nostri prodotti che, come ha detto l'avvocato Travaglia, sono prodotti di grande massa. Quindi nella componente dei costi, ad esempio, hanno molta importanza le materie prime e l'imballaggio.

T R A V A G L I A . Quest'ultimo è un elemento da non sottovalutare, perchè per noi l'imballaggio ha un'incidenza molto forte; in certi casi arriva anche al dieci per cento.

B O S . Anche il fatto che il costo del lavoro da noi è sensibilmente inferiore a quello delle altre imprese dipende probabilmente dalla natura della nostra produzione.

Nella voce: « altri costi » sono compresi costi di vario tipo, fra cui i trasporti che paghiamo ai terzi, gli affitti di depositi, di uffici, il costo degli automezzi, il telefono, l'elettricità, la pubblicità.

C O L O M B O R E N A T O . Nel costo del lavoro sono compresi anche gli oneri sociali?

B O S . Sì, ed è compreso anche l'accantonamento per fondo indennità di anzianità.

C O L O M B O R E N A T O . Avendo visto che il costo del lavoro e gli oneri finanziari sono inferiori a quelli delle altre imprese, mi aspettavo che voi aveste utili notevoli, consistenti, ogni anno.

B O S . Invece non è così, perchè ci sono gli « altri costi » che per noi hanno un'incidenza piuttosto forte. Come ha detto l'avvocato Travaglia, per noi una componente importante è costituita dallo smercio dei prodotti che comporta una spesa notevole.

T R A V A G L I A . Noi abbiamo una rete capillare di punti di vendita; ne tocchiamo centomila e questo comporta una spesa enorme. Poi c'è la componente della pubblicità.

B O S . Non so se la mia risposta alla sua prima domanda, senatore Colombo, sia stata esauriente.

C O L O M B O R E N A T O . Mi resta difficile capire come possiate avere un costo del lavoro così sensibilmente diverso da quello delle altre industrie.

A N D E R L I N I . Soprattutto è significativo per noi che i vostri costi del lavoro siano relativamente stabili fra il '72 ed il

'75, mentre tendono leggermente a calare nel '76. Nell'impresa media italiana, invece, questo non è accaduto; anzi, si è verificato il fenomeno inverso.

C A R O L L O . È una questione di diversa organizzazione del *marketing*.

B O S . Per quanto riguarda la situazione finanziaria, all'inizio il finanziamento della società era praticamente costituito dal mezzo proprio, che rappresentava il capitale sociale. Poi c'erano le riserve accumulate ed il fondo indennità di licenziamento che era una cifra piuttosto importante.

Avevano quindi pochi debiti verso le Banche. Nel corso degli anni, a causa dell'inflazione e per l'aumento del *turnover*, del giro d'affari, il capitale circolante è aumentato tanto che ad un certo momento abbiamo dovuto ricorrere anche ai crediti a breve termine. Questo è il motivo per il quale i debiti verso le Banche sono così aumentati. Noi vorremmo consolidare parte di questi crediti a breve termine in indebitamenti a medio termine, ma — come è stato accennato — nella situazione attuale è molto difficile ricorrere a tale tipo di crediti a condizioni normali, non agevolate. Non avendo infatti i nostri stabilimenti nel Sud non possiamo rientrare nelle condizioni richieste per i crediti agevolati. Ci siamo rivolti a vari istituti specializzati, ma questi o non hanno i mezzi o non vogliono impegnarsi su tassi fissi data l'attuale incertezza in materia.

Il fatto è, comunque, che oggi come oggi — ripeto — stiamo cercando di avere un certo prestito, ma finora non abbiamo avuto risposte positive.

P R E S I D E N T E . Vorrei rivolgere al signor Bos una domanda in ordine agli oneri finanziari.

Dal bilancio 1976 risultano 14 miliardi di debiti verso banche, cui fanno riscontro nel conto economico 3 miliardi e 208 milioni di interessi passivi bancari. Successivamente è riportata la voce « Altri debiti » di 32 miliardi e 355 milioni, cui però fanno riscontro solo 267 milioni di interessi passivi. Vorrei avere, se è possibile, qualche spiegazione sulla natura di questi « altri debiti », che non sono nè verso fornitori, nè verso banche, nè verso società controllate; si tratta peraltro di una voce che fra il 1975 ed il 1976 ha subito un fortissimo aumento in quanto è passata dai 5 miliardi del bilancio 1975 agli oltre 32 miliardi del bilancio 1976.

B O S . Purtroppo non ho i dettagli relativi alla voce che interessa l'onorevole Presidente. Comunque, posso dire che nella voce « altri debiti » sono contenuti tutti quei ratei passivi che si verificano quando si chiude l'anno economico, quando si prendono delle riserve per fatture non arrivate e per costi ancora da pagare.

P R E S I D E N T E . Si tratta di più di un terzo del bilancio.

B O S . Sì, è una grossa cifra del bilancio. Onestamente però devo dire che al momento non sono in grado di rispondere adeguatamente non avendo con me l'analisi relativa.

A N D E R L I N I . Per quanto mi riguarda, invece di fare una domanda, vorrei dare una risposta. Il Presidente dell'Unilever italiana infatti ha concluso la sua introduzione con alcune considerazioni di carattere filosofico sul valore, il significato ed il peso che dovrebbe avere il concetto di impresa; valore, significato e peso che peraltro egli non ritrova attivamente presenti nella realtà anche culturale italiana. Forse se riandassimo insieme alla storia dell'impresa in Italia, così come è venuta maturando nel corso dell'ultimo secolo, ci renderemmo conto delle ragioni della cattiva stampa di cui essa gode. Tale fenomeno del resto si è verificato, sia pure con uno scarto temporale sensibile, anche in altri Paesi.

Le origini del capitalismo inglese sono state descritte in maniera molto ampia e diffusa da notissimi scrittori, e quindi riprodotte sugli schermi di tutto il mondo come

uno dei momenti contemporaneamente tragici ed esaltanti, se si vuole, della realtà di quel Paese. Ora, il capitalismo, nella sua fase iniziale, che in Italia praticamente è iniziata con l'unità del Paese, ha bisogno di accumulazione, di grandi profitti: e questo non può non avvenire se non a carico della forza lavoro. Costa — come si è detto — lacrime e sangue, ed è costato anche a noi lacrime e sangue; ciò è dimostrato dalle lotte che alla fine del 1800 si sono svolte nel nostro Paese. Se si pensa quindi ai problemi del costo del lavoro, alla nascita dei primi movimenti sindacali, ci si renderà conto del perchè forse ancora oggi da noi l'impresa non gode di gran buona stampa.

Indubbiamente, però, l'impresa che abbiamo di fronte oggi non è la stessa che era presente ed operante in Inghilterra nel '700 ed in Italia tra la fine dell' '800 ed i primi decenni del nostro secolo, quando cioè si cominciò a costruire la prima industria dell'acciaio. Oggi abbiamo di fronte una struttura molto più raffinata, che si è resa conto che esiste anche il problema del rapporto con il mondo del lavoro, con la forza lavoro; rapporto condizionante la vita stessa dell'impresa. Se tale rapporto, infatti, è cattivo, non solo si crea un conflitto tra persone, ma si crea anche una perdita per l'impresa ed una diseconomia: di qui una serie di atteggiamenti nuovi che si verificano nel mondo dell'impresa.

Pertanto, se vogliamo migliorare — come io credo che sia necessario — l'immagine dell'impresa in Italia (e quando parlo di impresa, comprendo in questo termine anche l'impresa pubblica, largamente esistente nel nostro Paese) dobbiamo tener conto del valore dell'efficienza, che anche io considero di grande portata e di grande rilievo in un Paese, qualunque sia la sua struttura politico-sociale, qualunque sia il suo regime. E quello che mi permetto qualche volta di consigliare ai miei amici sovietici quando si parla di questo argomento, è appunto di tenere un po' più l'occhio ai problemi dell'efficienza della loro struttura produttiva. Lo stesso grande dibattito in atto in Cina è probabilmente, a mio parere, un dibattito sui temi dell'efficienza. Si tratta però di un discorso che ci porterebbe troppo lontano, ma che potremo comunque riprendere in altra sede.

E vengo alla domanda cattiva, se mi è consentito.

L'accusa maggiore che si rivolge alle imprese multinazionali, come la Unilever, quelle cioè che hanno la sede principale fuori del territorio italiano, è che, attraverso i legami internazionali che tali società hanno e con la casa madre e con le altre filiali che la casa madre ha negli altri Paesi in cui opera, mediante una serie di scambi, acquisti, vendite e movimenti di capitali, alla fine si finisce con l'esportare dal nostro Paese una parte dei profitti che in esso sono stati invece realizzati; il che evidentemente andrebbe a detrimento delle risorse finanziarie disponibili in Italia. Ora, poichè l'Italia è un Paese povero di risorse finanziarie, questo costituirebbe un grave danno per la sua economia.

A tale questione nella memoria che ci è stata consegnata si fa appena un brevissimo cenno a pagina 4, dove si legge: « Va sottolineato che l'Unilever italiana fa parte di una multinazionale con sede all'estero. Quindi, la politica finanziaria è elaborata all'estero nelle sue linee generali e nell'ambito di essa l'Unilever italiana opera ». Questo significa che le grandi decisioni sui movimenti di capitali, sugli investimenti e così via, appartengono alla casa madre che è fuori d'Italia e che obbedisce ad una logica che potrebbe anche non essere la logica alla quale obbedisce per esempio una impresa nazionale o la politica economica generale del nostro Paese.

Non è certamente controllabile; ma si sono avuti casi in cui grandi società multinazionali (la Kodak, per esempio) erano diventate strumento di esportazione di capitali. Nel caso della Kodak, nei conti di dare e avere tra la Kodak italiana e la casa madre, si fatturavano le merci in maniera tale che ne risultava un attivo per la casa madre e, di fatto, una esportazione di capitali.

Cosa ci potete dire su questo punto, perchè al riguardo siete sotto accusa come tutte le altre società multinazionali?

T R A V A G L I A . Su questo punto vi risponderà il collega Johan Bos.

Io posso dire che come presupposto di questo tipo di ipotesi esiste il fatto che si verifichi uno scambio abbastanza attivo fra la casa madre e le società periferiche di semilavorati o di prodotti finiti o di qualsiasi tipo di merce.

Ora, io devo dire che è sempre stata politica dell'Unilever, per quanto riguarda per esempio le materie prime, quella di approvvigionarsi sul libero mercato. Noi, cioè, non abbiamo scambi commerciali con la casa madre se non in casi abbastanza rari; cioè non esiste questa specie di flusso commerciale fra noi e la casa madre che possa permettere l'instaurarsi di una cosa del genere.

B O L L I N I . Neanche per la margarina?

T R A V A G L I A . No.

B O L L I N I . Neppure per il pesce?

T R A V A G L I A . Per il pesce sì, in parte.

B O L L I N I . E per i prodotti in agricoltura?

T R A V A G L I A . No. Ne parlavamo anche prima in sede informale: i nostri prodotti principali sono nel campo degli olii e dei grassi, e qui ci approvvigioniamo direi quasi totalmente sul libero mercato. Abbiamo anche le cosiddette *plantations*, le nostre piantagioni, che sono nelle isole Salomone, che però giocano come incidenza sulla nostra esigenza globale per una percentuale quasi irrilevante, forse dell'1 o del 2 per cento. Non oltre questo ordine di percentuale l'Unilever si approvvigiona presso le piantagioni che forniscono queste materie prime. Anche per i fosfati, noi non siamo certamente produttori; dobbiamo importarli.

C O R N I E R I . No, li troviamo qui in Italia.

T R A V A G L I A . Quindi, per quanto possa sembrare un pochino semplicistica come risposta, è vero che noi siamo prevalentemente degli acquirenti sul libero mercato delle nostre materie prime, salvo certe eccezioni. Per esempio, lei ha giustamente menzionato il pesce e ritengo che dal Nord noi compriamo un certo quantitativo di pesce. Lo stesso dicasi per i profumi, in parte. Ma sono quantitativi veramente irrilevanti nell'economia generale delle operazioni.

A N D E R L I N I . Ma non è tutta la risposta, questa. Io parlavo anche dei rapporti finanziari.

B O S . Per quanto riguarda i rapporti finanziari, è chiaro che una parte degli utili che abbiano conseguito negli anni passati (lei avrà potuto constatare che gli utili non sono stati molto alti) è servita per pagare i dividendi agli azionisti in Olanda. D'altra parte, abbiamo avuto anche degli aumenti di capitale, prima del periodo del 1976. In totale, cioè, per tutte le nostre società ed attività, non soltanto dell'Unilever, negli ultimi dieci anni più o meno quello che abbiamo pagato come dividendi lo abbiamo anche rimpiazzato come aumento di capitale o formazione di nuove società.

P R E S I D E N T E . Compreso l'acquisto di nuove società?

B O S . No, questo è fuori. C'è un leggero saldo attivo, cioè un po' più di dividendi del capitale. Lei comprende che anche gli azionisti debbono avere un po' di dividendi!

A N D E R L I N I . Non è questo l'argomento al quale io mi riferivo. Il trasferimento degli utili ai proprietari dei dividendi non italiani è legittimo, *nulla quaestio*!

B O L L I N I . Vorrei chiedere se, contrariamente a quelli che sono gli orientamenti comunitari, anche la vostra società considera principio cui attenersi quello che è normalmente in vigore fra le aziende multi-

nazionali e cioè di considerare esserci un profitto solo quando esso è reso disponibile rapidissimamente per la casa madre; cioè a dire il profitto è tale solo se rientra nelle casse della casa madre. Ora noi siamo in Italia, non siamo la casa madre della Unilever, e quindi, se gli organi delle società hanno il diritto legale ed il dovere societario di operare questo trasferimento di profitti, secondo me ciò spiega e giustifica il fatto che mentre la società internazionale produce profitti nell'ordine dell'8, 10, 11 per cento, la società italiana non ne produce affatto perchè il profitto non dà la misura del rendimento della società italiana ma solo della casa madre. Quindi, esiste il profitto per la casa madre ed esiste la perdita per la società italiana.

Ora, gli strumenti attraverso i quali si operano questi trasferimenti sono noti. Io, però, vorrei sapere, se ciò è vero — come pare che sia vero — se questo comportamento provoca conseguenze economiche e quali, per quanto riguarda il nostro Paese, perchè si tratta, indubbiamente, di trasferimento di ricchezza. La risposta potrebbe essere la seguente: non è vero, noi operiamo in un regime di mercato. Il dottor Travaglia ha addirittura detto che anche tutte le materie prime vengono acquistate sul libero mercato. Però è vero che nel mercato alimentare italiano vi sono delle società che hanno delle posizioni, diciamo così, di dominio di certi settori del mercato: per i surgelati, ad esempio, il 57 per cento è in mano ad una azienda; per la margarina, il 58 per cento; per prodotti alimentari per l'infanzia, il 73 per cento è in mano a 4 aziende, e via di seguito. È evidente, perciò, che si ha la possibilità di condizionare il prezzo di mercato. Una volta imposto questo prezzo di mercato, i profitti logicamente salgono, ma in Italia non resta nulla.

Questo evidentemente, crea un problema di comportamento delle società multinazionali. C'è in sede comunitaria una proposta di un regolamento, un codice di comportamento delle multinazionali. Ad ogni modo, io volevo sapere se e in che misura questa situazione può avere delle ripercussioni sul mercato italiano se può condizionare o ritardare lo sviluppo della nostra agricoltura.

Desidero, poi, porre una seconda domanda che è collegata alla prima.

In questi ultimi tempi una serie di società multinazionali sono andate via dal nostro Paese; cioè società straniere che avevano delle aziende in Italia le hanno liquidate. La Tanara, per esempio, è stata ceduta alla SME; la Elach è stata ceduta alla Dufour; la Suchard è stata pure ceduta; così dicasi mercato italiano, se può condizionare o ri-
SME; la Elah è stata ceduta alla Dufour; per la Schweppes, per la Renè Briand, ecc. Una serie di società multinazionali, cioè, hanno ceduto ad industriali italiani le loro aziende.

Questo, secondo voi, che cosa significa? Un liberarsi di imprese in certe condizioni o una tendenza più generale a lasciare il mercato italiano da parte di una serie di società multinazionali? E se questo è, quali sono le ragioni? Noi abbiamo interesse a che le società multinazionali rimangano in Italia, operino in regime di mercato, naturalmente però salvaguardando anche gli interessi italiani.

Se si potesse avere una spiegazione su questo fenomeno, mi sembrerebbe cosa estremamente interessante.

Dal punto di vista, invece, della vostra società, il problema più importante che secondo me va posto è quello della ricerca.

L'utilizzo delle ricerche è importante, ma importante è essere padroni delle ricerche, ed in Italia la ricerca, anche da parte delle società più importanti, si fa solo marginalmente. Non vi è, ad esempio, l'impegno ad utilizzare materie prime italiane. Gli investimenti riguardano soltanto attività di trasformazione dei prodotti, i reinvestimenti sono piuttosto lenti e, da questo punto di vista, è evidente che si configura un atteggiamento delle società multinazionali che non coincide con gli interessi nazionali del Paese in cui esse operano.

Ebbene, nella vostra attività finanziaria e produttiva questo fatto come viene sentito dai dirigenti italiani? Questo, forse, potrebbe spiegare l'osservazione fatta dall'avvocato Travaglia in merito al fatto che non sempre i dirigenti italiani si sentono di fare car-

riera nell'ambito delle società multinazionali.

T R A V A G L I A . Nelle società multinazionali all'estero; in Italia ci stanno benissimo!

Nella sua prima domanda il senatore Bollini ha fatto cenno a situazioni di monopolio, o quasi monopolio, che potrebbero permettere profitti superiori a quelli che si prevede possano costituire la norma.

A mio avviso, il monopolio rappresenta una situazione abbastanza illusoria perchè, anche avendo dei rapporti di mercato piuttosto rilevanti, è sconsigliabile tentare di massimizzare i profitti soprattutto, direi, in un Paese come l'Italia dove la capacità competitiva è talmente radicata per cui basta creare un minimo margine di profitto in qualsiasi area che, non si sa come, vengono fuori concorrenti i quali riescono a minare la situazione di monopolio. Non è dunque con prezzi artificialmente alti che si conservano posizioni prevalenti, ma è invece con prezzi ragionevoli che si raggiunge questo obiettivo, utilizzando al massimo le proprie capacità e la propria efficienza per cui non si lascia spazio, entro certi limiti, ad una proliferazione indiscriminata ed artificiale. Può prevalere ed intaccare le forme di monopolio soltanto chi riesce ad essere più efficiente, ed allora non c'è che da dire: onore al merito! Questa è la mia impressione.

P R E S I D E N T E . Non so se, tra le indagini successive, includeremo anche « Scala »!

T R A V A G L I A . Lei ha toccato, signor Presidente, un punto debole!

B O S . Ritengo che in questo settore non si debba parlare di mercato in senso stretto perchè, ad esempio, nel settore dei surgelati bisogna anche tener conto della concorrenza data dai prodotti di stagione, cioè freschi, e da quelli in scatola.

Ci sono dunque dei limiti, in taluni settori, dei quali bisogna necessariamente tener conto. Comunque, nel tempo, non si può pensare di lucrare somme irragionevoli.

B O L L I N I . Vorrei sapere come fa un gruppo che ha il 75 per cento del mercato ad avere le sue aziende in passivo.

T R A V A G L I A . A che cosa si riferisce?

B O L L I N I . In alcuni settori siete presenti al 45 per cento, in altri al 75 e così via. Ora, voi dite che non volete massimizzare i profitti e siamo d'accordo, ma poi vediamo che le aziende in Italia quasi non realizzano profitti, mentre la società multinazionale distribuisce profitti dell'ordine dell'11 per cento.

Pertanto, si deve desumere che i profitti confluiscano nella società multinazionale.

T R A V A G L I A . In che modo i profitti possono andare alla società multinazionale? Noi abbiamo distribuito dei dividendi nel corso degli anni e, più o meno, questi dividendi sono poi rientrati per realizzare aumenti di capitale; la nostra bilancia dei dividendi è, sostanzialmente, in parità, a meno che non si pensi ad altre forme di uscita di capitale che io però non vedo.

B O L L I N I . La letteratura, avvocato Travaglia, è piena di esempi di come e con quali mezzi le società multinazionali fanno questo! Le multinazionali sono nate, anzi, proprio per questo.

A N D E R L I N I . Se vuole che gliene indichi una posso fare un nome: la Kodak!

Che cosa significa la frase: « la Unilever italiana fa parte di una multinazionale ... la cui politica finanziaria è elaborata all'estero nelle sue linee generali »?

B O S . Questo significa che la strategia dell'Unilever in relazione ai campi nei quali deve investire, ai mezzi con i quali deve finanziare la sua attività, viene elaborata in linea di massima, come strategia globale, dal centro, anche perchè a quel livello esistono i mezzi per fare tutte queste valutazioni scegliendo tra le varie alternative. Nell'ambito di questa politica generale operiamo noi; se ad un certo momento noi riteniamo, in Ita-

lia, che sia necessario aumentare il capitale sociale dell'Unil-It, ad esempio, facciamo una proposta al centro. Sono poi gli azionisti che devono decidere se vogliono e possono dare questi aumenti richiesti. Le scelte vengono fatte nell'ambito della politica generale.

P R E S I D E N T E . I rapporti con la casa madre avvengono esclusivamente attraverso la forma della partecipazione, cioè di sottoscrizione di capitale, oppure attraverso forme di indebitamento con la casa madre?

B O S . Si può trattare, in certi casi, di indebitamenti ma tutto dipende dalla disponibilità della casa madre in quel certo momento, dalla sua liquidità, dai costi di finanziamenti e dal rischio di cambio nei vari Paesi. Vi è tutta una serie di considerazioni che consigliano o meno una certa operazione.

P R E S I D E N T E . In un anno difficile come il 1975, ad esempio, avete fatto più ricorso o no ad indebitamenti con la casa madre?

B O S . Sì, abbiamo anche spostato certi termini di pagamento proprio per superare i momenti più difficili; questo è possibile, ma per i prestiti veri e propri vi è tutta una serie di considerazioni da fare, vi è da chiedere l'autorizzazione alla Banca d'Italia, vi sono procedure da seguire che in caso di reale necessità conviene avviare, altrimenti no.

T R A V A G L I A . Quando ricorriamo al finanziamento locale a breve termine allora, molto spesso, vi è un certo tipo di impegno da parte della casa madre, che viene richiesta di fare una fideiussione.

P R E S I D E N T E . Questo capita spesso?

T R A V A G L I A . Quasi tutte le banche chiedono la fideiussione della casa madre, la quale è impegnata quasi al cento per cento nei confronti della nostra esposizione bancaria.

R E B E C C H I N I . Vorrei fare alcune domande, ringraziando in anticipo per le risposte.

In primo luogo, vorrei sapere perchè la Società, che è quotata in Borsa in Paesi come l'Olanda, l'Inghilterra ed altri ancora, non lo è in Italia. Vorrei anche sapere se si è mai pensato a fare questo, in Italia. E perchè non si è fatto.

A proposito del punto *F* del questionario « forme diverse di finanziamento », voi rispondete congiuntamente, e fate un cenno soltanto a ciò che può essere utile approfondire.

Infatti l'esperienza multinazionale della Unilever potrebbe darci degli elementi sulle forme, diverse da quella della sottoscrizione di azioni, sperimentate in altri Paesi per addurre capitale di rischio alle imprese.

Faccio riferimento in particolare, alla luce della vostra esperienza multinazionale, non solo alla intermediazione finanziaria, ma alla possibilità di soddisfare una più articolata domanda dei risparmiatori che investono in determinati impianti (*leverage leasing*) e si associano a determinati affari (quote di *joint-ventures*): essi partecipano così, in altri Paesi, ad alcuni segmenti d'impresa, e non a tutta l'impresa, come avviene con l'investimento azionario.

Sarebbe interessante avere elementi, sia sulla validità tecnica e sulla potenzialità di questi strumenti, sia sui presupposti normativi, di carattere civile e fiscale, sia sulle eventuali modifiche da apportare alla legislazione italiana.

La terza domanda è soprattutto di carattere filosofico e trae spunto dal precedente intervento del senatore Anderlini, il quale ha impostato il quesito in termini culturali, facendo riferimento alle tensioni dialettiche che sarebbero esistenti nella cultura delle società industriali tra l'impresa, le sue esigenze e lo sviluppo della democrazia industriale. In questo senso ho interpretato l'intervento del collega Anderlini. Credo, invece, che il problema non vada posto in que-

sti termini; per lo meno ritengo che, così posto, dal punto di vista culturale sia da considerarsi superato. A mio avviso, la cultura di una società industriale postula necessariamente l'accentuarsi di una impostazione dialettica tra le esigenze dell'impresa e lo sviluppo di una democrazia industriale. Basterebbe pensare, infatti, all'esigenza che nell'impresa può dover essere accentuata la unità della direzione e alla contestuale esigenza di partecipazione e di controllo democratico; basterebbe pensare a certe esigenze fondamentali di autonomia dell'impresa e a quelle che sono le politiche da intervento dello Stato; basterebbe pensare, infine, ad una serie di altri problemi che pongono in continua tensione dialettica l'impresa e la società civile, nello svilupparsi della società industriale.

Poichè credo che, ai fini del discorso che più ci interessa in questo momento, ossia quello del maggiore aumento di produttività, il problema non si possa affrontare altro che in un contesto di miglioramento del clima delle relazioni industriali ed anche nella rimozione di cause extra-aziendali come, per esempio, nel superamento della carenza di infrastrutture fisiche e sociali, per cercare, non dico di superare del tutto le tensioni dialettiche insite nella cultura della società tra impresa e sviluppo della democrazia industriale, ma di trovare momenti di sintesi, terreni di composizione, che soprattutto in certi periodi debbono essere ricercati e per quanto possibile individuali; la domanda specifica che formulo è la seguente: in base all'esperienza di altri Paesi, loro vedono con più interesse, e quindi come più valida, l'esperienza della cogestione oppure una forma di controllo, da parte dei lavoratori, sugli investimenti? Oppure, quali altre ipotesi possono determinare le condizioni per un miglioramento del clima sul piano delle relazioni industriali e sul piano della diminuzione di tensioni dialettiche all'interno dell'impresa e nei confronti della società?

La risposta che comunque più mi interessa è quella relativa alla seconda domanda, che è di ordine tecnico e che è più strettamente finalizzata a quanto ci proponiamo con questa indagine conoscitiva.

B O S . Per quanto riguarda la prima domanda con la quale mi si chiede come mai le società facenti capo alla Unilever non sono quotate in Borsa in Italia, posso dire che un paio di anni fa è stato compiuto un certo tipo di studio, di indagine, su quali potevano essere le possibilità di quotare in Borsa alcune società facenti capo all'Unilever. Questo studio è stato fatto congiuntamente con Rotterdam Mi risulta — almeno se sono stato informato bene, perchè allora ancora non c'ero — che lo studio ha dato esito negativo non solo a causa di una serie di condizioni poste per fare questa quotazione (per esempio, per quanto riguarda l'Unilever le azioni sono tutte al portatore, per cui c'è il problema delle azioni al portatore), ma anche a causa di una serie di altre condizioni che ad un certo momento ci hanno sconsigliato di fare questo tentativo. Se non sono informato male, c'è una società estera che è quotata qui in Borsa. Abbiamo sentito, però, che anche in altri casi sono state fatte delle indagini in questo senso, ma per varie ragioni non è stato possibile fare questo. Questa è la risposta alla prima domanda posta dal senatore Rebecchini.

Per le altre forme di finanziamento, personalmente ho solo una esperienza molto limitata in questo campo: la nostra centrale finanziaria è fuori dall'Italia; forse altre società che hanno la centrale finanziaria in Italia hanno una esperienza più diretta.

Per quanto riguarda i *leverage leasing*, a quanto mi risulta ci sono varie società che li hanno, ma non so se queste società sono poi di proprietà di tante persone. Lei ha detto che i risparmiatori tramite questa forma di investimento partecipano alla società. Queste società di *leasing* sono di solito delle grosse società e non so se proprio in questo campo i risparmiatori si realizzano.

Joint-ventures. Questo è un problema abbastanza complesso. È una situazione che in certi Paesi, in certe situazioni, può solo verificarsi se c'è — come qui in Italia — un mercato azionario abbastanza efficiente, altrimenti si rischia, se poi il mercato non va bene, che si verifichi poco interesse. Oggi, infatti, c'è poco interesse alle azioni in Borsa.

Io credo che solo se la banca funziona bene e se c'è un certo mercato sviluppato vi sia la possibilità di iniziare questo tipo di *joint-ventures*, ma in certe situazioni è un po' difficile.

R E B E C C H I N I . Forse la lingua non ci fa capire perfettamente. Insomma la sua esperienza le dice che in altri Paesi c'è modo di associare capitale privato a determinati affari, indipendentemente dall'investimento azionario? Questo è il quesito preciso che avevo posto.

A L E T T I . La risposta è no?

B O S . La risposta è no.

R E B E C C H I N I . Volevo sentire con chiarezza.

T R A V A G L I A . La terza domanda si ricollega al tema da me sollevato nell'introduzione e ripreso dal senatore Anderlini; richiederebbe, però, un discorso estremamente lungo.

Io tornerei a dire che, per potere arrivare a realizzare dei progressi nell'area di un miglioramento di clima delle relazioni industriali, bisognerebbe che i vari *partners* coinvolti in questo tipo di problematica giocassero il loro ruolo, e lo giocassero in termini di rispetto reciproco.

Quando ho parlato dell'industria spezzando una lancia a favore dell'industria, il senatore Anderlini mi ha dato sulla voce ricordandomi le malefatte dell'industria. Non vorrei aprire ora una polemica, ed ho già detto che in separata sede potremo parlare di questo, ma le malefatte dell'industria io le vedo fino ad un certo punto. Secondo me il tenore di vita della popolazione nel mondo è progredito, negli ultimi anni, in modo esponenziale (orari di lavoro, trattamenti, garanzie, lotta alle epidemie, eccetera).

A N D E R L I N I . Non dimentichiamoci dello sfruttamento della manodopera minorile, e via dicendo!

T R A V A G L I A . Quella era la fase veramente diabolica, però si è innescato in quel momento un certo tipo di processo che ha portato poi a dei risultati incredibili. Da un lato, infatti, ci può essere stato lo sfruttamento della manodopera minorile, ma dall'altro c'è da considerare che Milano trecento anni fa aveva 200 mila abitanti di cui 100 mila sono morti in un solo anno per la peste. Questo è un fatto negativo per la cui soluzione l'industria ha giocato un ruolo importante. Cioè, c'è stato un cambiamento assolutamente in bene e il contributo veramente determinante a questo tipo di cambiamento, a prescindere da quello che è stato l'innesto un po' brutale per certi aspetti, è stato dato dall'industria.

A N D E R L I N I . Lei sa che un discorso del genere l'ha fatto Carlo Marx nel capitolo settimo del « Capitale ». Tutto questo stravolgimento, questi fenomeni così drammatici erano diretti a demolire un altro mondo.

T R A V A G L I A . Comunque, secondo me è necessario che le parti giochino il loro ruolo e che lo giochino nel rispetto reciproco. Finchè non si arriverà ad una situazione del genere (per poterci arrivare è necessaria una rivalutazione dell'immagine dell'industria), continueremo a fare un discorso che entro certi limiti può restare sterile.

Quando i ruoli siano stati ben definiti, solo a quel punto qualsiasi tipo di colloquio potrà andare bene, purchè, però, ci sia da un lato la concessione di un certo tipo di autorità e dall'altro una corrispondente assunzione di responsabilità.

Voglio dire che sono d'accordo sulla cogestione, però bisogna responsabilizzarsi ad essa. Non è possibile, cioè, cercare soltanto di ottenere, bisogna anche dare, bisogna maturare, entro certi limiti, da un punto di vista della presa di coscienza sociale, che include anche il ruolo che l'industria gioca e di fronte al quale mi tolgo tanto di cappello.

Quindi, secondo me ci sono gli strumenti per arrivare a dei miglioramenti nel clima sociale e molti di essi vanno bene. Uno di questi potrebbe essere la cogestione; altri potrebbero essere individuati, purchè si stabilisca

in partenza un clima di rispetto per gli interlocutori e si definiscano i ruoli.

A N D E R L I N I . Come va l'assenteismo nel complesso delle vostre imprese?

T R A V A G L I A . Il nostro assenteismo si aggira sul 15 per cento, e raggiunge punte — in certi casi — del venti per cento, soprattutto dove abbiamo personale femminile impiegato, mentre anni fa si aggirava sul 6-7 per cento. Devo dire che c'è stato un rilevante aumento dell'assenteismo negli ultimi anni.

A N D E R L I N I . Nel '76-'77 non avete notato alcuna tendenza all'aumento od alla riduzione del fenomeno?

T R A V A G L I A . Forse una leggera tendenza alla riduzione. Devo dire che c'è una progressiva presa di coscienza di quelle che sono le esigenze di comportarsi in modo sociale a tutti i livelli ed in tutte le aree. Però l'assenteismo è un argomento di estrema delicatezza, ed ha trovato la possibilità di attecchire perchè la cultura, entro certi limiti, lo ha permesso. Non vorrei divagare, ma per caso ho qui con me una circolare emanata dall'associazione milanese dei medici mutualistici e poi ritirata. Questa circolare è un avviso agli assistiti riguardante la certificazione di malattia, e suona così: « Si rammenta che il medico non può assolutamente rilasciare certificati di comodo, o che comunque non siano in relazione ad un effettivo stato di malattia del lavoratore. Pertanto si invitano gli assistiti a non richiedere certificati di malattia in assenza del malato, certificati retrodatati, e così via ».

Ecco, questo è un piccolo documento sul quale secondo me potremmo riflettere, anche per renderci conto di quale sia il tipo di cultura che caratterizza l'ambiente in cui tutti noi viviamo, e che forse non condanna un certo tipo di comportamento.

Ad esempio, hanno concesso la pensione ad un terzo degli italiani e questo è un fatto di costume sul quale bisognerebbe meditare, è un fatto di evasione sociale. Se avevamo un tempo un assenteismo del 6 per cento e siamo arrivati al 15, abbiamo ora un'eccedenza di assenteismo del dieci per cento. Sul prodotto lordo dell'industria, ad esempio di 50.000 miliardi, 5.000 miliardi, cioè il dieci per cento, sono di evasione sociale; io conierei questo termine, di « evasione sociale ».

Ecco, questo è un problema sul quale vale la pena di meditare, e che si può risolvere in un clima di maggiore scambio di idee, di informazione e di desiderio di capire i problemi reciproci, cosa che può portare ad un miglioramento della situazione.

P R E S I D E N T E . Credo che possiamo chiudere questo incontro. Ringrazio moltissimo i rappresentanti dell'Unilever che hanno senz'altro contribuito allo scopo della nostra indagine.

Il seguito dell'indagine è rinviato.

La seduta termina alle ore 18,50.

SERVIZIO DELLE COMMISSIONI PARLAMENTARI
Il consigliere parlamentare delegato per i resoconti stenografici
DOTT RENATO BELLABARBA

ALLEGATO

UNIL-IT s.p.a. - Milano

La Unil-It è una società il cui capitale sociale è attualmente di 6 miliardi di lire, interamente versato. La sede sociale è a Milano, in via Nino Bonnet, n. 10.

La società raggruppa le seguenti divisioni:

Lever, con stabilimento a Casalpusterlengo;

Gibbs, con stabilimento a Casalpusterlengo;

Atkinsons, con stabilimento ad Affori;

Van den Bergh, con stabilimento a Crema;

Cartitalia, con stabilimento a Ospiate di Bollate (provincia di Milano);

CER.

La divisione Lever è specializzata nella produzione di detersivi ad uso prevalentemente domestico, fra cui i prodotti più importanti sono: Bio Presto lavatrice, All, Omo, Vim.

La divisione Gibbs opera nel mercato dei prodotti per *toilette* di largo consumo e principalmente nel settore dei dentifrici (con i marchi Pepsodent e Mentadent) e nel settore dei deodoranti (con il marchio Rexona).

La divisione Atkinsons produce articoli di profumeria destinati a consumatori appartenenti a classi di reddito medio alto, e la sua produzione si concentra in profumi di uso maschile e femminile e in saponi da *toilette*.

La divisione Van den Bergh opera in tre differenti mercati: olii e margarine, formaggi e maionesi, con i seguenti marchi: Maya, Rama, Gradina, Milkana e Calvè.

La divisione Cartitalia produce materiali da imballaggio per l'industria.

La divisione CER opera nel campo delle ricerche di mercato.

Le differenti divisioni vendono i prodotti attraverso una propria rete di vendita che opera su tutto il territorio nazionale, contattando dettaglianti, grossisti e supermercati.

Il personale occupato nella società Unil-It, per un globale di n. 3.600 persone, è così distribuito nei differenti centri:

Casalpusterlengo	1.200	persone
Affori	250	»
Crema	650	»
Ospiate di Bollate	150	»
Milano (sede)	850	»
Rete di vendita	500	»

Risposte al questionario riguardante l'indagine conoscitiva sul finanziamento delle imprese industriali in Italia della Commissione programmazione economica, bilancio e partecipazioni statali.

UNIL-IT s.p.a.

A — *Autofinanziamento*

A 1 — *Qual è l'influenza dei diversi elementi del costo nella formazione degli utili (costo del lavoro, delle materie prime, delle forniture e dei servizi, degli oneri finanziari, altri)?*

L'incidenza delle componenti di costo nel periodo preso in esame è la seguente:

	Fatturato netto (*lire in milioni*)	Costo materie prime	Costo lavoro	Ammort.	Altri costi	Oneri finanz.	Imposte	Utile (Perdita)
		percentuali sul fatturato netto						
1972	85.697 = 100	42,2	22,1	3	30	0,2	1,5	1
1973	102.140 = 100	43	21,6	2,6	30,9	0,4	0,5	1
1974	130.983 = 100	54,3	20,9	2,1	21,2	1,5	0,2	(0,2)
1975	140.045 = 100	53,3	22,9	0,9	21,1	1,9	—	(0,1)
1976	189.552 = 100	50,5	19,7	1,5	26	1,8	0,2	0,3

Da quanto sopra si può osservare che a partire dal 1974 (immediatamente dopo la crisi petrolifera dell'ottobre 1973) i costi delle materie prime sono aumentati considerevolmente, come pure di pari passo i costi finanziari.

A causa del controllo dei prezzi, non è stato possibile recuperare sul prezzo di vendita tali maggiorazioni dei costi e, di conseguenza, si sono verificate delle perdite.

Nel 1975, con l'elevato tasso di inflazione e il volume delle vendite più o meno a livello di stasi, la società si è trovata ancora in perdita.

Nel 1976 si è invece avuto un modesto profitto grazie a un maggior volume di vendite.

A 2 — *Si riesce a trasferire sui prezzi e in quale misura l'aumento dei costi?*

Di fronte all'aumento generalizzato dei costi, le imprese possono ridurne la traslazione sui prezzi attraverso gli aumenti di produttività. Il *trend* attuale dell'aumento dei costi è nettamente superiore agli

aumenti medi di produttività conseguibili dal sistema. Le imprese sono obbligate di conseguenza ad agire sui prezzi per recuperare la differenza. Ciò però non è sempre possibile. Infatti, riferendoci al settore dei prezzi amministrati, si può osservare che l'aumento dei costi dei detersivi « cipizzati » non trova riscontro nell'aumento dei prezzi. Altro esempio, sempre nel settore dei detersivi, riguarda l'aumento dei prezzi dei prodotti al di fuori della procedura degli amministrati, per i quali non è stato possibile praticare aumenti di prezzo pena la perdita di posizioni nel mercato. Altro esempio: l'aumento dei prezzi della generalità dei prodotti alimentari trasformati (e di beni di largo consumo in generale, sia pure in misura inferiore ai beni di consumo durevoli e di investimento) trova ostacolo anche nella concorrenza dei prodotti esteri importati.

Altro mezzo per ridurre l'incidenza dell'aumento dei costi è quello della dilatazione del volume della produzione che agisce sull'incidenza dei costi fissi. Ciò tuttavia non è stato possibile attuare negli ultimi anni data la rigidità del mercato dovuta alla relativa stagnazione della domanda.

A 3 — *Qual è stata la politica seguìta nella distribuzione dei dividendi?*

In passato parte dell'utile è stato passato a riserve. Infatti al 31 dicembre 1976 le riserve complessive ammontavano a lire 4.695 milioni. Negli ultimi anni si sono verificate perdite che sono state coperte dalle riserve e solo nel 1976 vi è stato un modesto utile che, dopo il passaggio di una parte alla riserva legale, è stato distribuito come dividendo.

A 4 — *Quale la politica degli ammortamenti; in particolare sono stati applicati i massimi fiscali?*

A 5 — *Quali i criteri adottati per il passaggio a riserve di utili non distribuiti?*

In generale sono stati applicati i massimi ammortamenti fiscali. Solo in alcuni anni, limitatamente a casi di impianti con utilizzo assai inferiore alla capacità, sono stati applicati ammortamenti minori. In generale la possibilità di applicare ammortamenti fiscali accelerati è un elemento positivo per indurre nuovi investimenti, a condizione che la società sia in grado di fare utili.

B — *Altre fonti di finanziamento*

B 1 — *Esistono entrate che derivano da attività prevalentemente finanziarie dell'impresa?*

Non esistono entrate che derivano da attività prevalentemente finanziarie dell'impresa.

B 2 — *Che ruolo hanno i fondi di liquidazione?*

Il criterio di accantonamento della indennità di anzianità, che prevedeva la rivalutazione del fondo della quota già accantonata (pregressa), penalizzava i conti economici della società in modo rilevante. D'altra parte, l'accantonamento di tali somme ha raggiunto livelli consistenti ed esse costituiscono oggi una considerevole fonte di finanziamento per la società.

B 3 — *Quali sono le condizioni di pagamento che si fanno per la produzione e quali quelle che si fanno ai fornitori?*

Condizioni di pagamento ai fornitori: circa 50 per cento del valore degli acquisti a 60 giorni; 25 per cento a 30 e 25 per cento a 90 giorni.

Le condizioni di pagamento per i clienti sono quelle in uso nei vari mercati nei quali opera l'impresa. Tali condizioni possono variare da mercato a mercato a seconda dei vari tipi di clienti. In generale si può dire che vanno da pagamenti in contanti, a vendite a credito a 45-60 giorni, fino a 90 giorni o a 1 anno (ospedali, enti pubblici).

B 4 — *Se l'impresa fa parte di un gruppo, in che modo le scelte finanziarie operate a livello di gruppo incidono nel finanziamento dell'impresa medesima?*

Va sottolineato che la Unil-It fa parte di una multinazionale con sede all'estero. Quindi la politica finanziaria è elaborata all'estero nelle sue linee generali, e nell'ambito di essa la Unil-It opera.

C — *Capitale sociale e prestiti obbligazionari*

C 1 — *Nel periodo 1968-1976 vi sono state variazioni nel capitale sociale e in quale misura? È stato facile collocare le emissioni azionarie?*

La Unil-It ha portato il suo capitale sociale dal 1968 al 1976 da 5.230.000.000 a 6.000.000.000. Il relativo aumento è stato sottoscritto dagli azionisti.

Dato che la sottoscrizione è stata fatta dagli azionisti non vi è stato alcun problema di collocamento.

C 2 — *Si ritiene che il costo dell'emissione del capitale sia superiore o inferiore a quello del ricorso al credito?*

Dato che finora la politica è stata di non ricorrere ad una emissione azionaria aperta al pubblico, non sono stati fatti studi sul costo della stessa, perciò non siamo in grado di dare una risposta concreta.

C 3 — *Come sono state collocate le azioni, tramite banca o altrimenti?*

Le azioni sono state collocate presso gli azionisti esistenti.

C 4 — *Nello stesso periodo 1968-1976 vi sono stati prestiti obbligazionari? Quali difficoltà si sono incontrate nel collocamento delle obbligazioni?*

C 5 — *Il costo dell'emissione obbligazionaria è superiore o inferiore a quello del ricorso al credito?*

C 6 — *Il collocamento delle obbligazioni è avvenuto tramite banca o direttamente sul mercato?*

Non replicabili in quanto la Unil-It non è mai ricorsa a prestiti obbligazionari.

D — *Credito a medio e a lungo termine*

D 1 — *Le garanzie richieste vengono considerate onerose o eque?*

D 2 — *Le erogazioni sono tempestive in relazione ai tempi programmati per la realizzazione degli investimenti? In particolare ci sono oneri per il prefinanziamento?*

D 3 — *Come giudicate le procedure per la definizione del mutuo?*

D 4 — *In caso di ricorso al credito agevolato, considerate l'agevolazione determinante ai fini della decisione di investimento?*

D 5 — *Che tipo di valutazione fanno gli istituti autorizzati al credito agevolato, e « con quali capacità tecniche », sulla redditività degli investimenti proposti?*

D 6 — *Gli istituti hanno mai in qualche modo interferito nella gestione imprenditoriale?*

D 7 — *Esiste qualche istituto con il quale intrattenete un rapporto preferenziale?*

Negli ultimi anni le possibilità di ottenere dei finanziamenti con mutui a medio termine sono state quasi nulle: gli istituti erogatori o non hanno i fondi oppure nella incertezza del momento preferiscono non impegnarsi in tali operazioni.

Per quanto riguarda il ricorso al credito agevolato, è da notare che la Unil-It non rientra nella casistica prevista per accedervi. Recente-

mente è stato possibile avere qualche finanziamento a tassi variabili per la durata massima di cinque anni.

E — *Credito a breve termine*

E 1 — *Qual è la forma di credito a breve cui ricorrete con maggiore frequenza?*

La Unil-It usa maggiormente ricorrere a scoperti bancari, mentre anche altri tipi di credito sono utilizzati in considerazione dei costi e delle possibilità di ottenerli, per esempio sconto effetti, indebitamenti in valuta estera, ecc.

E 2 — *In generale, quali sono le condizioni alle quali viene concesso il credito a breve?*

Per quanto riguarda lo scoperto bancario, il credito è solitamente concesso al tasso corrispondente al « prime rate » e molto spesso solo dietro garanzia della casa madre.

In certi casi altre forme di credito come menzionato al punto E 1 sono meno costose e in questi casi si ricorre a tali forme nel più alto grado possibile.

E 3 — *Nell'ipotesi di restrizioni creditizie, quali effetti e secondo quali tempi si registrano nella situazione finanziara dell'impresa?*

In occasione delle restrizioni creditizie del 1974-1975, applicate proprio in un periodo di crescente necessità di crediti, sarebbe mancata la possibilità di proseguire la normale attività se non si fossero trovate temporanee soluzioni, consistenti nella dilazione dei pagamenti per le importazioni di materie prime. L'influenza è stata abbastanza immemediata.

E 4 — *Col ricorso al credito a breve si finanziano solo attività correnti o anche investimenti?*

La Unil-It ha finanziato con credito a breve solo le attività correnti.

E 5 — *La posizione debitoria dell'impresa è ripartita fra diverse banche o risulta concentrata in particolare su qualcuna di esse?*

La posizione debitoria dell'impresa è ripartita fra una ventina di banche. Circa il 70 per cento dello scoperto è ripartito su 6-7 banche.

F — *Forme diverse di finanziamento*

F 1 — *Ritenete vi siano forme di intermediazione finanziaria, adottate in altri ordinamenti, che potrebbero essere utilmente introdotte nel nostro Paese?*

F 2 — *Nel quadro di un indirizzo di politica creditizia volto alla creazione di un mercato monetario cui abbiano accesso diretto le imprese, ritenete sia utile incentivare (anche attraverso opportuni ritocchi all'imposta di bollo) la negoziazione della carta commerciale e delle accettazioni bancarie a breve?*

Secondo il nostro parere vi sono altre forme di intermediazione finanziaria che possono essere introdotte nel nostro Paese, per esempio può essere creato un mercato con carte commerciali a breve termine (*hot money market*) con l'intermediazione di Banche o altri Istituti finanziari, possono circolare carte (ad esempio « pagherò ») a 24 ore, un mese, ecc. che vengono assorbite da società finanziarie o anche da imprese produttive in temporaneo *surplus* di liquidità. In questi casi però, almeno in teoria, il normale sistema bancario può anche svolgere questa funzione. Il vantaggio dell'intermediazione di istituti speciali è che, se sono efficienti, possono accontentarsi di uno *spread* molto più limitato di quello delle Banche che vogliono coprire sempre tutti i loro *overheads*. Un'altra possibilità sarebbe quella di accedere a prestiti presso Istituti di credito esteri con copertura del rischio di cambio da parte dello Stato.

F 3 — *Sulla base della vostra esperienza, potete dire se vi sono momenti nella gestione concreta della vita dell'azienda in cui esiste la disponibilità a finanziare a breve altre imprese con momentanee eccedenze di cassa?*

Negli ultimi anni non si è più verificato il caso di disponibilità finanziarie. Naturalmente si possono alternare periodi di maggior necessità di crediti e periodi di minor necessità.

G — *Quali aspetti del vigente ordinamento fiscale ritenete abbiano avuto un effetto maggiormente distorsivo ai fini dell'incanalamento del risparmio verso le imprese?*

Innanzi tutto la doppia tassazione, cioè l'imposta che grava sia in capo alle società che in capo al percettore del dividendo. Come rilevato da più parti, questo sistema penalizza il capitale di rischio.

A tale proposito occorrerebbe fare riferimento a legislazioni di Paesi europei che prevedono il « credito d'imposta » e, d'altra parte, il disegno di legge del ministro Pandolfi recentemente predisposto sembra orientato in tal senso.

In secondo luogo l'incremento della aliquota di cedolare secca dal 30 al 50 per cento non aiuta certo a rilanciare l'investimento azionario. Inoltre l'attuale rendimento, che è esente da imposte, dei Buoni del Tesoro per scadenza a breve, e la totale mancanza di rischio in questo tipo di investimento, distrae capitali che avrebbero potuto confluire altrimenti sul mercato azionario ed obbligazionario.

Infine, un elemento non trascurabile nella « diffidenza » verso le sottoscrizioni di azioni è costituito dalla discriminazione a cui i titoli azionari (essendo nominativi) sono soggetti rispetto ai titoli a reddito fisso.

TABELLA 1 - (Allegata al questionario).

	Lire in milioni				
	1972	1973	1974	1975	1976
Fonti di finanziamento					
Mezzi propri	9.075	9.455	9.599	10.662	11.194
Fondo Indennità Licenziamento	8.231	9.735	12.546	14.988	18.715
Prestiti a medio/lungo termine	—	—	1.000	1.000	4.000
Debiti verso banche	752	3.499	9.927	14.127	15.602
Totale	18.058	22.689	33.072	40.777	49.511
Impiegato in					
Beni patrimoniali (netto)	10.403	10.944	11.905	14.703	17.092
Capitale circolante	7.655	11.745	21.167	26.074	32.419
	18.058	22.689	33.072	40.777	49.511

	Percentuale				
	1972	1973	1974	1975	1976
Fonti di finanziamento					
Mezzi propri	50,3	41,7	20,0	26,1	22,6
Fondo Indennità Licenziamento	45,6	42,9	38,0	36,8	37,8
Prestiti a medio/lungo termine	—	—	3,0	2,5	8,1
Debiti verso banche	4,1	15,4	30,0	34,6	31,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Impiegato in					
Beni patrimoniali (netto)	57,6	48,2	36,0	36,0	34,5
Capitale circolante	42,4	51,8	64,0	64,0	65,5
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Debiti verso banche	9,8	29,8	46,9	54,2	48,1