

## **UNO STATISTICO NELL'IMPRESA: RIFLESSIONI SU UN PERCORSO**

Innocenzo Cipolletta

### **1. Introduzione**

Vorrei innanzi tutto ringraziare il Prof. Filippucci per l'invito che mi ha fatto ad essere presente oggi e vorrei anche ringraziare sin d'ora voi tutti per l'attenzione che presenterete a questa "storia". Sì, perché questa non sarà, come ho concordato con Filippucci, né una relazione né una testimonianza nel senso classico del termine. Sarà piuttosto il racconto (breve) di una storia professionale personale, la mia, come statistico che è finito a lavorare nell'impresa e per le imprese.

Non che questa mia storia abbia nulla di eccezionale o di esemplare. Al contrario, è un banale percorso di vita. Ma attraverso di essa potrò meglio esprimere come uno statistico di formazione abbia reagito ai diversi compiti che si è trovato ad affrontare e come si sia modificato l'uso della statistica nel tempo, almeno nell'esperienza da me fatta, senza per questo voler trarre delle conclusioni di ordine generale da un percorso di vita che è uno dei tanti possibili ed immaginabili.

Nel fare questa storia, mi avvarrò di una testimonianza che ho già reso alla SIS nell'aprile del 1998 a Sorrento quando il tema assegnatomi era non molto dissimile dall'attuale: "La statistica tra ricerca e professione: il punto di vista delle imprese". Ero allora Direttore Generale della Confindustria e parlavo, quindi, anche in modo ufficiale dell'uso della statistica nelle imprese.

### **2. La scelta della statistica**

Perché scelsi di diventare uno statistico? Avevo terminato il Liceo Classico a Roma (al Goffredo Mameli) nel 1960, anno delle Olimpiadi, e come molti miei colleghi avevo le idee un po' confuse. Sapevo relativamente bene cosa "non" volevo fare, ma ero meno capace di esprimere quello che avrei voluto fare. Il fratello più grande di un mio compagno mi parlò di Statistica, che lui aveva terminato. Fui attratto dall'idea di utilizzare la matematica – materia che mi piaceva – ai fini di interpretare fenomeni sociali. Questo allontanava da me l'idea che, studiando matematica, sarei "finito" ad insegnare a scuola, cosa che non mi attirava a quei tempi.

Mi iscrissi allora alla Facoltà di Scienze Statistiche Demografiche ed Attuariali di Roma nell'autunno del 1960 e mi laureai nel 1965. Mi trovai dentro un ambiente stimolante dal punto di vista intellettuale. Nella Facoltà c'era un atteggiamento sperimentale e fondante. C'erano personaggi affascinanti: il prof. Pompilj per il calcolo delle probabilità, il prof. Sylos Labini per economia, la professoressa Federici a demografia, solo per citarne alcuni.

Avvertii subito l'effetto dirompente che la matematica aveva se applicata alle scienze sociali. Soprattutto ebbi l'impressione di un rovesciamento di impostazione. La statistica e la matematica non erano più meri strumenti per meglio approfondire le scienze sociali, quasi una macchinetta astrusa da utilizzare per un suo scopo senza capirne troppo bene il

suo funzionamento. Bensì la statistica come parte integrante delle scienze sociali, per capire e svilupparne le teorie di base. Questa nuova impostazione della statistica, da strumento a porta di accesso per la comprensione dei fenomeni sociali, ha grandemente favorito la crescita della scienza statistica e della professione di statistico: non più il metodologo buono per ogni problema, ma lo scienziato specializzato in una disciplina attraverso un approccio statistico-matematico.

Mi laureai con una tesi sulla funzione di consumo e sull'uso delle tavole input-output per la determinazione del vettore dei consumi. Il mio professore era Antonino Giannone: l'unico che accettò questo argomento. La mia scelta non era casuale. Erano gli anni della programmazione economica, della famosa "Nota Aggiuntiva" di La Malfa, del primo piano quinquennale, il piano Pieraccini. Dopo il periodo della ricostruzione postbellica e dopo il tumultuoso procedere del cosiddetto "miracolo economico" si era svegliata una grande voglia di programmare e di mettere ordine nell'economia. Trionfavano le teorie di Keynes e la crescita economica sembrava assicurata per sempre. Si trattava "solo" di eliminare le fluttuazioni cicliche ed indirizzare meglio la domanda e l'offerta alla soddisfazione di consumi collettivi, fino ad allora trascurati. Il metodo quantitativo per la politica economica faceva passi da gigante presso i policy makers di allora.

### **3. Le organizzazioni internazionali**

Ma quelli erano anche anni di costruzione dei nuovi assetti internazionali. In particolare la costruzione del Mercato Economico Europeo attirava la nostra attenzione, come pagina che si girava una volta per tutte rispetto agli anni della guerra. C'era un entusiasmo indescrivibile fra quanti partecipavano a questa avventura: un entusiasmo che era la combinazione tra la coscienza di partecipare ad un evento storico e la curiosità e l'eccitazione di iniziare una vita internazionale, fino ad allora riservata a pochi facoltosi personaggi, ovvero ai molti derelitti che dovevano emigrare per cercare un lavoro.

Invece negli anni sessanta cominciarono a viaggiare e a risiedere all'estero anche semplici impiegati e funzionari che si spostavano dai sei paesi che formavano il primo nucleo dell'Europa per andare a Bruxelles o a Stasburgo o in Lussemburgo. Fui contagiato dalla febbre europea e svolsi nel 1964, durante il corso di laurea, uno stage di sei mesi presso la Comunità Europea, nella Direzione n. 5 degli affari economici e finanziari. La ventura volle che mi interessassi sin da allora di analisi congiunturale e di metodi di calcolo del reddito trimestrale, cosa che ripresi successivamente nella mia prima esperienza di lavoro, nel 1966, presso l'ISCO.

Ma l'attrazione dell'estero mi era entrata nelle vene e così nel 1967 partii di nuovo, questa volta a Parigi come funzionario del dipartimento di statistica presso l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico), dove rimasi fino alla fine del 1968.

L'esperienza internazionale mi rilevò l'importanza della statistica come mezzo di comunicazione e di confronto. Erano gli anni in cui si cercava di mettere in piedi un sistema internazionale di conti statistici, capaci di confrontare i diversi paesi e di indirizzare le politiche economiche sovranazionali. L'approccio statistico-matematico ha favorito enormemente la comunicabilità e confrontabilità dei risultati, anche in sistemi economici e sociali molto diversi tra di loro, come erano allora i paesi europei del dopoguerra o quelli industrializzati che andavano dall'Europa al Giappone agli USA nell'ambito dell'OCSE.

In quegli anni, accanto alla standardizzazione dei conti nazionali e delle principali statistiche economiche e sociali, si avviarono sistemi di analisi per valutare gli effetti delle politiche economiche e dare suggerimenti ed indirizzi ai paesi in un quadro di ricerca di armonizzazione internazionale. In Europa si svilupparono i “clignotanti congiunturali”, ossia una serie di indicatori mensili che si “accendessero e lampeggiassero” quando c’era qualche cosa che non andava (in Italia si accesero nel 1963). All’OCSE si avviarono le prime valutazioni di reddito potenziale per correggere le bilance dei pagamenti dalle fluttuazioni cicliche e poter mandare segnali ed avvertimenti di politica economica ai paesi che fossero in disavanzo strutturale di bilancia dei pagamenti, specie dopo l’introduzione di un regime di cambi fluttuanti all’inizio degli anni Settanta.

#### **4. La politica economica in Italia**

Nel 1969 rientrai all’ISCO in Italia, anche perché mi sentivo tagliato fuori dai fervori della politica economica che si avviava nel nostro paese, dopo il miracolo economico. La statistica era allora chiamata a dare un forte contributo alla politica economica. In Italia si confrontavano due scuole: quella più strutturalista e programmatica e quella più congiunturale e pragmatica. Le due scuole avevano due istituti diversi di riferimento ed anche due personalità femminili che le rappresentavano. La prima, quella della programmazione si basava allora sull’ISPE (Istituto per gli Studi della Programmazione Economica), nato dall’esperienza del Centro Piani e legato al mondo socialista che voleva introdurre dell’ordine nel tumultuoso procedere spontaneo dell’economia italiana. L’altro istituto era appunto l’ISCO (Istituto di Studi per la Congiuntura) nato con il Piano Marshall per analizzare, trimestre dopo trimestre, gli effetti delle politiche di sostegno all’economia italiana e più vicino allo spirito pragmatico della Democrazia Cristiana di allora ed alla prudenza della Banca d’Italia (le linee Carli-Colombo).

Le due figure femminili erano Vera Cao Pinna che aveva studiato a fondo le tavole input output e che giocava nel campo dei programmatori e Almerina Ipsevich che da sempre lavorava all’ISCO ed aveva assimilato una sensibilità congiunturale quasi epidermica, sostenitrice dei metodi intuitivi.

Ovviamente anche altre personalità di spicco erano presenti nei due campi: basti ricordare Ferdinando de Finizio e Libero Lenti che erano dietro all’esperienza dell’ISCO o Paolo Sylos Labini e Giorgio Fuà che erano dietro all’ISPE, solo per citarne alcuni.

Le due scuole si confrontavano anche sui metodi statistici. All’ISPE si costruivano modelli econometrici di medio termine. All’ISCO ci si dedicava all’analisi delle fluttuazioni cicliche attraverso i metodi del NBER (National Bureau of Economic Research) inaugurati da Mitchell e si elaboravano indagini d’opinioni.

Mi trovai a giocare un ruolo di cerniera tra i due approcci. Mi ero dedicato alla costruzione di stime del reddito trimestrale al fine di seguire la congiuntura ed elaborare previsioni economiche di breve termine e presto fui coinvolto nella costruzione del primo modello trimestrale dell’economia italiana. L’invito venne da Beniamino Andreatta che a Bologna aveva organizzato un team di persone per la costruzione di un modello trimestrale dell’economia italiana, che fosse parte del progetto mondiale Link del prof. Klein. Detti una mano agli amici che avrebbero poi fondato Prometeia, che tuttora svolge analisi per l’economia italiana attraverso un modello trimestrale. Erano gli anni in cui Giorgio Fuà

aveva avviato la costruzione del “modellaccio” ad Ancona e la Banca d’Italia aveva costruito la prima versione del suo modello allora annuale.

La statistica era entrata direttamente, assieme all’economia, nella politica italiana. Ricordo le analisi svolte per la prima svalutazione del dollaro nel 1971; quelle per la fluttuazione dei cambi, le riflessioni sulla prima crisi da petrolio; il negoziato, lungo e faticoso, con il Fondo Monetario Internazionale per il prestito condizionale concesso all’Italia dopo la severa crisi di bilancia dei pagamenti che era seguita al rialzo del prezzo del petrolio; le trattative con la Comunità Europea e con la Germania per i prestiti concessi con garanzia oro da parte della Banca d’Italia; i molti piani di rientro della finanza pubblica avviati nel Ministero del Tesoro dai primi anni Ottanta in presenza del forte rialzo del costo del denaro.

In quegli anni, difficili anche per la nascita del terrorismo, i metodi statistici fecero nel nostro paese dei grandi balzi in avanti come strumenti per le decisioni, così come si modificarono tutti i sistemi dei conti pubblici per fornire informazioni e garanzie agli enti internazionali. La statistica, nelle sue accezioni, era il linguaggio comune che univa i paesi e favoriva le politiche internazionali.

## **5. Le imprese e la statistica**

A metà degli anni Ottanta lasciai l’ISCO ed entrai in Confindustria, ricoprendo prima la carica di Direttore del Centro Studi e poi quella di Direttore Generale.

Al mio ingresso in Confindustria incontrai un imprenditore che mi disse: “Cipolletta, io la conosco perché rispondevo sempre alle inchieste congiunturali dell’ISCO. Sono contento che sia in Confindustria, così non dovrò più rispondere a queste indagini, visto che ormai lei sta qui da noi!”

Capii che c’era molto da fare ancora per avvicinare la statistica alle imprese ed in particolare agli imprenditori.

Al Centro Studi feci diverse indagini presso le imprese per cercare di capire quale era il rapporto tra le imprese e la statistica. I risultati erano che le imprese utilizzavano molto poco i dati disponibili. Esse erano interessate a poche variabili (prezzi, cambi, commercio con l’estero, tassi di interesse) e non volevano né potevano attrezzarsi per interpretare la massa dei dati disponibili. La piccola dimensione prevalente nelle imprese italiane rendeva loro difficile avvicinarsi ad un sistema statistico italiano che non era “pronto per l’uso” ma necessitava di molte manipolazioni ed era disperso su una moltitudine di fonti, anche per quei dati che erano prodotti da un solo ente, come nel caso dell’ISTAT.

Più in particolare appariva evidente la distanza tra l’impresa e la statistica esistente, quando si andavano ad analizzare i dati di settore economico. Per la Statistica il settore economico era prevalentemente merceologico mentre le imprese ragionavano in termini di mercato. Molte delle statistiche italiane (ed anche degli altri paesi) sono state costruite sulla base degli stabilimenti produttivi, classificati attraverso i processi di produzione e la materia utilizzata. Invece le imprese sono molto più interessate dalle statistiche di mercato, ossia di quelle elaborate a partire dagli acquisti e dalla domanda dei clienti. Gli stessi settori merceologici cominciano a perdere di interesse per le imprese che invece vorrebbero vedere organizzata l’informazione per mercati di sbocco. Ad esempio, il tessile

è rimpiazzato dalla moda, dove l'abito sta assieme alla borsa, alla scarpa, all'orologio ed ormai anche al profumo, ma non sta con le lenzuola, i pellami ed i cosmetici o i prodotti per l'igiene.

Molte di queste informazioni possono essere costruite partendo dai dati elementari delle nostre statistiche, ma non è né semplice né immediato. Inoltre esse continuano a soffrire del fatto che provengono dal lato della produzione non da quello della domanda. Nulla ci dicono sugli acquisti e sulle preferenze. Certo, esistono per questo ricerche di mercato, spesso costose, che però allontanano le imprese dalla statistica ufficiale, considerata poco utile, con riflessi che sono senza dubbio negativi anche per le risposte fornite dalle imprese in occasioni delle indagini.

Il peso della rilevazione sulle imprese non si è molto attenuato in questi anni di mia esperienza. In effetti, l'informazione statistica è sempre più disponibile nelle imprese grazie all'informatizzazione di molte funzioni che costituiscono veri e propri centri di elaborazione dati. Resta tuttavia ancora una impostazione diversa tra dati statistici e dati di bilancio che obbliga ad alcune riconversioni delle informazioni per poterle fornire all'ente di rilevazione. Alcune di queste trasformazioni sono necessarie, ma molte potrebbero essere eliminate se la statistica ufficiale si raccordasse meglio al sistema di contabilità aziendale, evitando duplicazioni di lavori e rilevazioni ad hoc. Le imprese non hanno più, se mai lo hanno avuto, un servizio studi o un esperto in statistica pronto a rielaborare i dati. Ne si può imporre loro un costo di cui non vedono bene i benefici.

## **6. La statistica nell'impresa**

Dopo 15 anni di Confindustria, sono passato in una impresa, nel 2000, divenendo Presidente della Marzotto SpA, storica impresa del tessile ed abbigliamento quotata alla Borsa di Milano.

Non ho trovato nessun statistico nell'azienda, o almeno nessuno che svolgesse la funzione di statistico, ma ho trovato molti metodi statistici e la mentalità e l'approccio della statistica. Una industria tessile, a ciclo integrato come è la Marzotto che acquista la lana grezza per pettinarla, tingerla, filarla e tesserla, deve avere dei modelli di ottimizzazione dei processi produttivi, che partano dalla domanda del cliente e consentano di seguire le fasi di lavorazione, rispettando i tempi e minimizzando errori e scorte indesiderate. Tutto molto più facile da dire che da fare.

Un'azienda è fatta di persone e di impianti, ognuno con le sue storie e caratteristiche, sia con riferimento alle persone che alle macchine. I metodi devono essere adattati alle circostanze. Tuttavia, se si adatta troppo un metodo standard, poi la situazione si complica ed i risultati sono occasionali. In mezzo a queste due esigenze, di rigidità e di flessibilità, c'è la necessità di un approccio da statistico esperto. Questo vale non solo per la organizzazione dei processi produttivi e per gli acquisti, ma anche per la contabilità aziendale e per il controllo di gestione che rappresenta una funzione sempre più importante, specie per grandi imprese gestite in modo manageriale, che devono dare informazioni necessarie per la governance dell'impresa e per analisti e risparmiatori, chiamati a condividere il rischio di impresa con gli azionisti di riferimento.

La funzione di marketing si sta arricchendo sempre più di contenuti statistici, grazie alla possibilità che hanno le imprese che governano anche la vendita al dettaglio, come è il

caso della Marzotto. L'informatizzazione dei punti di vendita al dettaglio consente di conoscere giorno per giorno le tendenze delle preferenze dei consumatori, di prevenire i loro gusti assortendo il negozio in modo corrispondente alla clientela, di orientare la produzione verso le vendite minimizzando le scorte, di testare specifici prodotti e particolari soluzioni in quei particolari punti di vendita che dimostrino di "fare tendenza", nel senso di essere situati in modo da attirare una clientela che è all'avanguardia della moda e che pertanto è capace di dare indicazioni sulla preferenze future dei consumatori.

## **7. La statistica e la finanza**

Ma la statistica in campo aziendale non serve solo per la gestione ed il controllo. Essa serve anche e soprattutto per la valutazione delle imprese e per la finanza che è diventata una funzione fondamentale delle imprese.

Questo ho constatato in Marzotto, ma ancora di più nel mio successivo, e per ora ultimo, passaggio professionale: in UBS, come Presidente della società italiana di Corporate Finance.

La valutazione di una impresa, di un suo ramo, la quotazione di una impresa in borsa definendone un valore realistico che incorpori gli asset tangibili, ma anche quelli intangibili, la storia dei risultati, ma anche le possibili previsioni, che sappia valutare mercati e persone rappresenta un terreno di applicazione dei metodi statistici. Esso è, assieme alla capacità di sviluppare piani di finanziamento credibili, il centro dell'attività di una banca di investimenti com'è l'UBS, una banca di dimensione mondiale, che ha incorporato la banca inglese Warburg, la prima che organizzò un OPA sul mercato inglese.

Nel mio lungo (almeno per me) percorso di vita professionale mi sono così ritrovato, dopo quasi 40 anni in un organismo internazionale, questa volta privato, ma centrato sulla ricerca statistico-economica. Basti pensare che UBS ha oltre 600 ricercatori tra Londra e le altre piazze mondiali che analizzano le imprese di medio-grande dimensione del mondo, che elaborano ricerche settoriali, che svolgono analisi di paesi e di politiche internazionali. Il tutto funzionale all'attività di mercato secondario azionario, ossia di compravendita di titoli sul mercato azionario per conto degli investitori istituzionali.

In una banca d'affari, il metodo quantitativo statistico è la base di ogni lavoro, pur se non può andare disgiunto dalla capacità di valutazione e di reazione personale.

## **8. Una conclusione**

Alla fine di questa storia, e scusandomi ancora con voi di aver parlato di me, vorrei sottolineare come nella mia esperienza difficilmente ho incontrato degli "statistici", ma ho sempre avuto a che fare con un "approccio statistico", con un metodo statistico e, perché no, anche con una mentalità da statistico.

Questo non vuol dire che non esista la professione di statistico nel mondo dell'impresa o che non si possa immaginare una funzione di metodologia buona per molti usi e per molte soluzioni. Ma questa funzione e questa professione può ritrovarsi più nelle Università o in aziende specializzate nell'approntare metodi per la soluzione di specifici problemi, che nelle imprese.

Credo molto più che la statistica nel mondo delle imprese sia un approccio con cui ci si specializza in altri settori. La professione, allora, non sarà tanto quella dello statista, ma quella del dirigente d'azienda, che si occupi di personale, di marketing, di controllo di gestione, di finanza ecc.. Inteso in questo senso, l'impresa ha bisogno di statistici perché ha bisogno di mentalità statistica, a condizione che questa sappia aprirsi ai diversi problemi che si affrontano giorno per giorno.

Lo stesso vale per l'informazione statistica. L'impresa non è interessata alla statistica in genere, ma ad alcune informazioni che si adattino ai propri bisogni di conoscenza. Queste, per essere consumate dalle imprese, non possono essere semplicemente prodotte, ma devono essere organizzate in modo che il loro impiego sia facile ed immediato.

Così come le imprese sentono il mercato continuamente per adattare le loro produzioni, così anche la statistica, e per lei gli enti preposti alla produzione di dati come l'ISTAT, devono sentire continuamente il mercato delle aziende per capire di cosa hanno bisogno.

Certo, si può lasciare ad imprese private il compito di elaborare dati partendo da quelli forniti dall'ISTAT per arrivare ai bisogni delle imprese. Credo tuttavia che il complesso del sistema statistico ne avrebbe da guadagnare se ci fosse una maggiore vicinanza con il mondo delle imprese.

E' quanto mi auguro che avvenga in futuro e con questo termino e vi ringrazio ancora, ma proprio tanto, della pazienza con cui mi avete ascoltato

Roma, 20 novembre 2003