

## Il potere secondo Agnelli

ROMA Autocentrare o diversificare? Posto così, con l'ampio interrogativo, lo scenario della Fiat per i prossimi anni sembra abbastanza riduttivo. E la spiegazione è semplice. Nessuno in corso Marconi, e Romiti primo fra tutti, pensa che si debbano produrre meno automobili. Ma è pur vero che diversificare il portafoglio di un'impresa significa diversificare il rischio. Può rendere anche più forte la produzione di parenza poiché la competizione globale richiede un grande gruppo capace di agire sull'intero tavolo del business. A patto che siano chiare le strategie. Siamo all'abc. Non per questo convengono gli entusiasmi con i quali molti hanno cercato di coronare quello che è un clamoroso insuccesso «strategico» di Gianni Agnelli, che prima promuove Ghidella a successore di Romiti poi lo licenzia per manifesta incapacità a reggere il ruolo. C'è un dato generale che investe i grandi complessi industriali. È l'auto non fa eccezione.

Ecco il parere di un autorevole esperto, Patrick Fridenson, parigino, lo storico della Renault che da anni studia l'evoluzione, le tecnologie e il mercato dell'auto: «Basta guardare le recenti vicende dei perni decisi dall'industria europea: il potere dei finanziari strategici è enormemente aumentato e a farne le spese sono ingegneri e produttori. È la conseguenza prima della razionalizzazione dei mercati. Quando il presidente della Daimler Benz venne a Parigi a parlare delle strategie dell'automobile, lo disse chiaramente: in Europa regneranno il conflitto con i giapponesi e tanto quei gruppi che stringeranno accordi e si diversificheranno. Alla Daimler successe come a Torino: venne imposto un cambio della guardia al vertice per affermare proprio la scelta della diversificazione. E così ci furono gli accordi con l'Aeg, gli impegni nell'elettronica e nell'aviazione».

La cosa certa è che l'automobile è uno dei settori trainanti per le economie nazionali. Dopo i petrolieri, i costruttori di auto restano i più grandi rastrellatori di profitti. Se il settore non rappresenta più da tempo un serbatoio per la forza lavoro come negli anni Settanta, mantiene una forza trainante per l'innovazione tecnologica. Visto che presto le straordinarie condizioni

che hanno permesso il boom dell'auto nazionale verranno meno, non resta che cominciare la corsa al rafforzamento della Fiat auto - questa la tesi di Ghidella - concentrandosi attorno a questa l'insieme delle filiere produttive e tecnologiche del gruppo. Romiti non pensa all'auto come a un'attività, ma probabilmente non ritiene necessario alterare i termini della competizione con i concorrenti accelerando il consumo di risorse in quella direzione. In mezzo stanno due opzioni sul modo di stare nello scenario europeo. Un accordo subito con un grande produttore o piccoli passi verso alleanze più mediate, dove sicuramente non potrà essere messa in discussione la leadership della Fiat. Oppure una logica più complessa di intese (comprendenti ad esempio le telecomunicazioni) nelle quali l'auto è solo uno dei possibili centri.

Lo scenario di certo sta cambiando in fretta. Secondo l'ultimo rapporto della Dri-Europe di Londra il 1988 sarà un anno irripetibile. Per l'anno prossimo dobbiamo aspettarci un calo ragguardevole della domanda sia nel mondo che in Europa. Tutti i mercati nazionali dovrebbero subire un ridimensionamento nell'ordine del 5% ma per alcuni paesi si salirebbe anche al 10. Nel 1990 la situazione dovrebbe migliorare di poco per stabilizzarsi nel 1993. Le previsioni però vanno prese con le molle. I due fattori che hanno protetto il mercato italiano non avranno la stessa incidenza in futuro. Lo sfondamento dell'auto nei consumi italiani è stato facilitato dal forte investimento del parco automobilistico. Il rallentamento dell'inflazione e la curva all'insù dei consumi, condizionati dalla comparsa di nuovi modelli, hanno stimolato gli acquisti. Secondo il professor Fridenson, l'euforia delle previsioni sul mercato automobilistico non tengono conto di un mutamento che oggi è sotto terra, ma prima o poi emergerà con prepotenza: una più netta sensibilità dei consumatori alla variazione di prezzo. Il fattore chiave però è costituito dalla concorrenza giapponese. Dietro il caso delle Blue Bird, le vetture della Nissan realizzate in Inghilterra, c'è una preoccupante divisione dell'Europa in due: da una parte ci sono Italia, Spagna e Francia che hanno mantenuto barriere commerciali

L'industria europea è insidiata sempre più pericolosamente dalla concorrenza giapponese e c'è pochissimo tempo per reagire

Parla l'esperto Patrick Fridenson Perché i maghi della finanza scalgano il potere degli ingegneri Si assottigliano i vantaggi Fiat

# Le automobili gialle assediano l'Impero

elevate, dall'altra parte ci sono Inghilterra, Germania, Grecia che i giapponesi hanno più che lambito occupando sostanziose fette di mercato. Hanno l'11% del mercato inglese, oltre il 15 di quello tedesco. Dove non esistono barriere, Toyota, Nissan, Honda, Mitsubishi raggiungono quote impressionanti: 40% in Finlandia, Norvegia e Irlanda, 35% in Danimarca, Grecia e Austria, 25% nei Paesi Bassi. Secondo uno studio della Comunità europea, nella migliore delle ipotesi pur limitando in qualche misura la penetrazione giapponese, i quattro colossi riusciranno in breve tempo a raddoppiare la loro quota di mercato passando dal 10 al 20%.

Ironia della storia, è lo stesso gioco protezionista combinato alla svalutazione dello yen rispetto al dollaro che ha spinto i giapponesi a modificare radicalmente le loro strategie. Nel mercato americano hanno cominciato a vendere modelli costosi e con molti accessori, spostando in alto il terreno della concorrenza. Poi sono passati alla realizzazione di stabilimenti di montaggio di componenti successivamente sostituiti con componenti comprati in Nord America da società giapponesi. In Europa spuntano con brillanti risultati la tecnica del «cavallo di Troia»: impianti collegati e di proprietà dei grandi produttori che sfornano auto giapponesi. La strategia è destinata. La Nissan scende in campo alla grande ed entro tre anni prevede di vendere 700mila automobili, pari

La grande guerra dell'automobile. Il primato della Fiat non la mette al riparo dalla forte concorrenza giapponese. Per il gruppo di Agnelli come per Volkswagen e le due francesi (Renault e Peugeot) è aperta la strada delle alleanze con americani o giapponesi. Contro i giapponesi. I quali però oggi

sono sempre più disposti a trovare soluzioni amichevoli per scongiurare il pericolo delle barriere protezionistiche. Le previsioni non sono confortanti: in futuro si venderà meno. E in Italia verranno a mancare alcune delle condizioni che hanno fatto le recenti fortune della Fiat.

ANTONIO POLLIO SALIMBENI

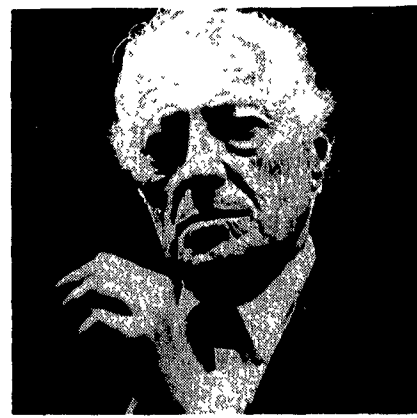
ANTONIO GIANCANE

## Tutti i nostri soldi dell'Avvocato

L'appoggio politico-finanziario alla Fiat da parte dei governi e del settore creditizio è noto. Ciò che significa sono le commesse pubbliche per la Fiat è anch'esso un fenomeno conosciuto. Resta da esplorare il terreno dei trasferimenti, su cui le fonti ufficiali sono estremamente avaro di notizie. Si era venuto a sapere, ad esempio, che quasi tutti i fondi stanziati per l'innovazione tecnologica (legge n. 46 del 1982), che dovevano favorire le medie aziende, erano in realtà stati assegnati a poche grandi imprese. Tra esse, ovviamente, la Fiat Auto e la Fiat Veicoli industriali che al primo anno di applicazione della legge avevano maturato il diritto a ricevere 245 miliardi di erogazioni. Altre agevolazioni, per 784 miliardi di finanziamenti e per 580 miliardi di mutui e contributi in conto capitale, la Fiat ha ricevuto sulla base della legge 675, riguardante la ristrutturazione e la riconversione industriale. Ma i rinvii di finanziamento sono assai più numerosi, e purtroppo la reticenza delle fonti ufficiali impedisce di conoscerli. Un dato aggregato però è impressionante: la Corte dei conti ha calcolato che degli oltre 10 miliardi destinati a trasferimenti alle imprese dal bilancio statale nel 1987, circa il 93 per cento affluis-

va ad un numero limitato (appena il 7 per cento) di grandi imprese. A tali fondi occorre aggiungere i trasferimenti della finanza regionale e locale. La Banca d'Italia ed il ministero dell'Industria stimano in circa 18mila miliardi all'anno questi finanziamenti, che affluiscono prevalentemente ai grandi gruppi industriali. Il discorso però non finisce qui. Che dire della fiscalizzazione degli oneri sociali? Questa incide nella misura del 10 per cento circa (con punte più elevate nel Mezzogiorno) rispetto alle retribuzioni dei dipendenti. Non è una misura generalizzata, ma mirata a favore del settore manifatturiero. È stimabile che la Fiat, negli ultimi otto anni abbia usufruito di agevolazioni per 3.700 miliardi di lire. Una misura legislativa di carattere sociale (come si esprimono i sociologi, un «ammortizzatore») come la Cassa integrazione guadagni si identifica, nei primi anni 80, con la strategia Fiat. Si pensi che nel 1982 addirittura 23.500 lavoratori Fiat erano in Cig straordinaria a zero ore. Va ricordato inoltre il ricorso alla Cassa integrazione salariale, per centinaia di milioni di lire. A conti fatti, la Fiat ha risparmiato in

questi anni una cifra non inferiore a 1.700 miliardi di lire in termini di minori salari. Gli utili Fiat al lordo delle imposte, realizzati negli ultimi otto anni, sono infatti di circa 8.300 miliardi, ma gli aiuti dello «stato sociale» sono stati di 7mila. Quando poi si passa sul terreno delle tasse, la Fiat si dimostra maestra nel minimizzare gli oneri. L'ultima occasione è stata colta con le «bare fiscali» e l'operazione Alfa Romeo. La Fiat Auto ha intanto pagato nell'87 la metà delle imposte dell'anno precedente. I consuntivi fiscali del gruppo torinese devono essere ben agguerriti, se sono nati dall'83 ad oggi a far pagare ai loro padroni circa il 19 per cento di tasse sugli utili lordi iscritti in bilancio. È un vero record, tra i grandi gruppi di italiani, che pure di elusione fiscale se ne intendono. Considerato che l'aliquota media Irfep che grava su un salario operario è proprio del 18-19 per cento, si può concludere che per il fisco Agnelli ed un suo dipendente sono «equivalenti». Le cifre riportate sono soltanto un piccolo assaggio di cosa potremmo scoprire se ad esempio fosse stabilito per legge - come ha proposto il Pci - che ogni grande società deve scrivere in bilancio - citando le norme in forza delle quali ciò è avvenuto - tutti i trasferimenti pubblici di cui si è giovata.



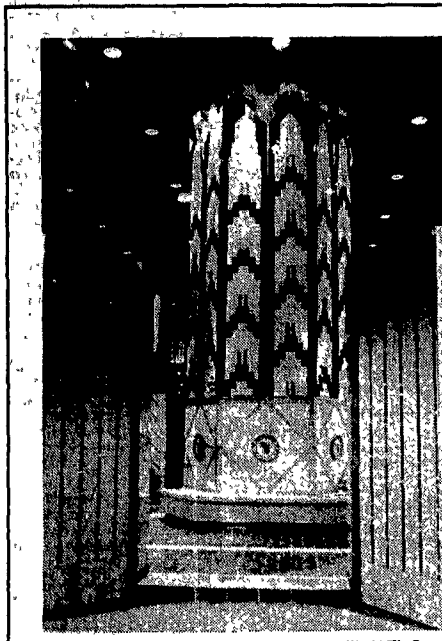
Gianni Agnelli

no in questo senso, basti pensare alle impennate dei ritmi di lavoro a livelli giapponesi alla Fiat e alla Volkswagen di Wolfsburg, in Germania. In questo quadro, gli elementi di forza della Fiat, quello di essere il primo gruppo automobilistico d'Europa, di aver sfondato con la Uno e di aver cominciato a far sentire il peso della sua concorrenza con l'eterna rivale Volkswagen con la Tipo, l'essere leader di prezzo in Italia, non sono tali da metterla al riparo. Intanto le sue vendite sono prevalentemente concentrate in Italia e non sarà certo l'attenzione al mercato americano con il recente accordo raggiunto con la Chrysler ad aver l'Alfa Romeo a spostare l'ago della bilancia. In secondo luogo, nonostante l'importanza del primato in Europa, resta un problema di qualità. Lo ha riconosciuto in una intervista lo stesso Ghidella: le auto Fiat si logorano più in fretta delle Volkswagen.

È ormai chiaro a tutti i concorrenti che il quadro della competizione è sempre più instabile. E ciò è aggravato dal fatto che la necessità di espandere le quote di mercato ha indotto i produttori ad accelerare il rinnovo dei modelli e per questo è aumentata la capacità produttiva. Così in tutta Europa questa eccede di due milioni di unità. Il problema è chi saranno i «leader» dal '92 in poi. Che la «leadership» debba essere limitata a quattro-cinque gruppi è ormai fuori discussione. Ma ciò, come sottolineano autorevoli esperti, non significa di per sé una drastica concentrazione delle imprese. L'esperienza americana, sostiene il professor Giuseppe Volpato, ha dimostrato la possibilità di una politica dello spazio per tutti anche se non in condizioni di parità. Tutto dipenderà dal tasso di innovazione dei sistemi di produzione e dei model-

li e quindi dalla competitività dei costruttori europei rispetto alle concorrenti giapponesi (e a quelle coreane, di Taiwan o della Malaysia), dagli accordi industriali e finanziari fra i produttori e dalle regole commerciali che saranno decise a Bruxelles.

Ecco il capitolo delle alleanze. Non è senza significato per esempio che Umberto Agnelli abbia lanciato qualche segnale a Tokio, un segnale se non di pacificazione almeno di presa d'atto che un qualche terreno di collaborazione può essere sperimentato per non far infrangere le imprese sullo scoglio della politica commerciale europea. Con la Ford la Fiat avrebbe costituito una massa critica eccezionale. Chiunque in Europa si allei o con la Ford o con la General Motors, potrebbe garantirsi la carta decisa per sostenere il loro concorrente. Ma la Fiat resta pur sempre un medio produttore rispetto a questi giganti che aumentano i rischi. Anche i giapponesi stanno cercando uno o più partner con i quali integrare accordi produttivi e tecnologici con politiche commerciali che stabilizzano il mercato europeo. Teoricamente la progressiva omogeneità dei produttori potrebbe condurre a una politica comune. Ma Fiat e Volkswagen si elidono a vicenda. E in Francia come in Italia nessuno pensa ad una grande alleanza Renault-Peugeot con Fiat, General Motors e Toyota rafforzano i loro legami, mentre Ford si dedica alla Mazda. A Torino nessuno più parla dell'ipotesi Bmw, soprattutto perché i proprietari hanno confermato di non essere disposti a scomparire dalla scena. È dunque sul fronte delle tre europee che ci si sta scervellando per capire chi resterà fuori da un'intesa con un giapponese o con un americano (o magari con settori dell'uno o dell'altro).



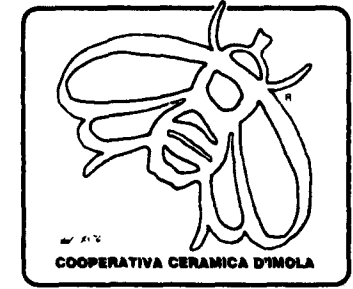
Lo stand della Cooperativa Ceramica d'Imola al «World Tile Exposition» svoltosi a Miami dal 23 al 25 marzo 1988

La Cooperativa Ceramica d'Imola ha più di cento anni di storia, ma il nuovo corso, iniziato nel 1980 e condotto attraverso una totale ristrutturazione gestionale, produttiva, tecnologica e commerciale, è stato molto rapido e ha portato a risultati di notevole rilievo: 100 miliardi di fatturato (più del 70% in esportazione), un utile di nove miliardi e oltre 30.000 metri quadri di produzione giornaliera. I continui investimenti in tecnologia, l'apertura di nuove unità produttive, il consolidamento della struttura commerciale nelle aree di intervento (oggi l'azienda esporta

# Abito, dunque vivo: una casa, una reggia, un castello, con grazia, comodità, arte

La Cooperativa Ceramica d'Imola cammina verso il futuro con progetti di qualità. Un premio a Miami, una mostra in Italia

in questi ultimi anni con grande vigore, perseguendo obiettivi estremamente originali e innovativi. La specificità di questo disegno consiste nell'aver utilizzato tutte le connotazioni aziendali, quali la storia e la cultura della Cooperativa, la vivace tradizione artistica, le potenzialità e dinamicità dell'impresa per dar vita a un progetto di grande rilancio. Forte di questi risultati e grazie alla prestigiosa tradizione che la distingue, la Cooperativa si è imposta all'attenzione come una delle maggiori protagoniste del settore, sia in Italia che all'estero. Ne è conferma l'ennesima partecipazione, in forma prestigiosa e singolare, al Cersaie 1988 con un insieme di proposte che spaziano dai grandi progetti culturali - come la seconda Quadriennale sull'arredo urbano in ceramica - alle nuove collezioni di ceramica presentate in un'ampia gamma di prodotti dalle caratteristiche più diverse: il «Top» gres fine porcellanato; il «Bazaar», proposta innovativa di indubbia originalità e ricca di suggestioni artistiche; il «Keramos», piastrella high-tech dalle notevoli performance tecniche. Il programma degli investi-



menti per il 1988 prevede una spesa di circa 23 miliardi ed è articolato su tre direttrici d'intervento: ristrutturazione dello stabilimento di via Correcchio; ristrutturazione della produzione di monocottura nello stabilimento di via Verberna; ristrutturazione dello stabilimento di via Verberna di Borgo Tossignano. In via Veneto gli impianti verranno demoliti, passando da una tecnologia obsoleta a una tecnologia rapida con forni a nullo (spesa prevista circa sette miliardi). Due presse idrauliche per tre linee smaltatrici per due forni garantiranno una capacità produttiva di un milione e mezzo di metri quadrati. In via Correcchio verrà costruito un capannone di cinquemila metri quadrati dove verranno installate due linee complete di monocottura. Il costo si aggirerà sui cinque miliardi. Nello stabilimento di via Verberna verrà avviato un processo per la produzione di gres porcellanato. Spesa prevista undici miliardi. Investimenti di tale entità (quasi un terzo del fatturato che nell'86 è stato di 67 miliardi) avranno inevitabilmente ripercussioni sull'organizza-

zione del lavoro, sulle professionalità e sugli organici. E comunque nel loro complesso gli investimenti produrranno più occupazione. La riduzione di organico derivante dal passaggio di parte della produzione di boccatura da quella tradizionale a quella rapida sarà interamente assorbita dall'entrata in funzione dei nuovi impianti di monocottura e dal decollo della Verberna con un saldo positivo di una decina di unità. E comunque potrebbero avvenire attivate nuove assunzioni in condizioni di mercato favorevole.

La Cooperativa ha avuto il primo premio per il miglior allestimento dello spazio espositivo alla «World Tile Expo 1988» di Miami. Roger Fern, uno dei più qualificati architetti emergenti di New York, ha progettato lo spazio espositivo come una piazza cittadina - corte esagonale, mura perimetrali, torre centrale - che ha creato nel pubblico un immediato e forte impatto visivo. In ottobre la Cooperativa, in collaborazione col Centro internazionale di Brera, ha organizzato a Milano una mostra sul tema «Abitare con Arte». La mostra ha proposto oggetti che pur mantenendo caratteristiche di funzionalità sono espressione di una cultura dell'abitare che accoglie le intuizioni e i significati della produzione artistica. La mostra - dal 16 settembre al 21 ottobre - ha contato più di quattromila presenze. La Cooperativa ha assegnato l'Ape d'Oro - riconoscimento che va ogni anno a personaggi del mondo della cultura, del giornalismo e dello spettacolo - a Rita Levi Montalcini, premio Nobel per la medicina, e a Renzo Arbore intelligente e simpatico showman. Per concludere due parole su «Keramos». È un nome antico per un vivere sociale proiettato nel futuro, un materiale ceramico di avanguardia ad alto contenuto tecnologico, semplice ed elegante, inalterabile nel tempo e resistente alle sollecitazioni più violente, ideato per grandi superfici, progetti di edilizia pubblica e di «arredo urbano». Keramos è il risultato di un piano di ricerca e di espansione del materiale ceramico non più complementato ma protagonista di progetti commerciali ed edilizi prestigiosi.

Il Presidente della Cooperativa Ceramica d'Imola sig. Alberto Cicognani consegna a Rita Levi Montalcini il premio Ape d'oro per la Cultura