

Era un'azienda in crisi, ora assume e si propone come modello di relazioni

## La «rivoluzione democratica» della New Holland

«New Holland», un caso industriale, un libro scritto dagli stessi manager che hanno condotto a buon fine, ma seguendo un metodo democratico, la ristrutturazione della grande azienda di macchine agricole che la Fiat nel 1991 acquistò dalla Ford. Il ruolo di «organizzatore di squadra» dell'amministratore delegato Riccardo Ruggeri: «Non progetti calati dall'alto, ma elaborazione dal basso. Il cambiamento genera specifici obiettivi, e non viceversa».

DALLA NOSTRA REDAZIONE

WALTER DONDI

BOLOGNA. Si può governare un'azienda, una grande azienda privata in modo diverso? È possibile superare i tradizionali modelli organizzativi di tipo classico, fordisti? E quanto si può considerare «democratico» un modello basato sulla responsabilizzazione dei dipendenti ai diversi livelli, in un contesto di drastica riduzione (oltre il 40%) dell'occupazione, in particolare dei livelli intermedi? Sono alcuni interrogativi che suscita il «Caso New Holland», la storia della ristrutturazione di un'impresa raccontata in un libro (edito da Baldini & Castoldi) scritto dai manager che sono stati protagonisti di questa avventura. Che comincia nel maggio del 1991 allorché Fiat Geotech (la società degli Agnelli che produce e commercializza macchine agricole e movimento terra) compra la Ford New Holland. Un'operazione che equivale a una scommessa, perché in tutto il mondo il settore è in una crisi gravissima. Ford vuole vendere a tutti i costi, Fiat è indecisa ma alla fine a

Torino decidono di raddoppiare. Riccardo Ruggeri, un manager che ha cominciato come operaio alla Fiat nel 1954 e che ha scalato tutti i gradini della carriera diventando amministratore delegato di Geotech, si trova così per le mani un colosso da 4 miliardi di dollari di fatturato, con 30 mila dipendenti, sparsi ai quattro capi del globo. Un gruppo che nel '91 registra perdite pari al 16,6% del fatturato. Ma che non può sperare nel mercato perché sa che è in «declino strutturale». I 300 mila trattori venduti in Europa nell'80, sono diventati 200 mila nel '90, 130 mila nel '93 e diventeranno 100 mila nel '98; nel Nord America questo calo c'è già stato e il mercato non assorbe più di 100 mila macchine l'anno. «Avevamo di fronte a noi tre emergenze: economica, finanziaria, culturale e organizzativa», ha raccontato Ruggeri qualche giorno fa, presentando il «Caso New Holland» agli industriali emiliani. La sfida è tripla: ristrutturare, integrare le due aziende Fiat e Ford, sviluppare il gruppo. «Ristrutturare secondo i



La sede di Modena della Fiat-Geotech/New Holland

canoni classici, cioè tagliare e basta, non sarebbe servito perché il malato sarebbe morto». La scelta consapevole è stata quella di «rifondare l'azienda», di rivoltarla come un guanto mettendo in discussione i tradizionali assetti organizzativi, le posizioni consolidate. Operazione quanto mai difficile, spiega il libro, perché si ha a che fare con decine di stabilimenti, migliaia di quadri, decine di manager di primo livello che hanno lingue, culture, aspettative assai diverse tra loro. Il tutto con «l'ossessione del tempo»: bisogna fare in fretta. Ruggeri si dà un progetto, che chiama «Magma», che punta sulla «trasparenza e sulla professionalità», si circonda di una cinquantina di manager selezionati. Recuperare economicità significa «incidere sui livelli e sulle attività della parte medio-alta della struttura». Tagliare il «ceto medio» del sistema sociale aziendale, modificarne il peso e l'importanza può spesso portare a rivolgimenti più profondi e pericolosi di quanto si possa pre-

vedere. Per di più - si legge nel libro - questa borghesia dell'organizzazione in New Holland è la stessa che ha giocato uno straordinario ruolo, per dedizione, capacità ed efficacia, nella prima fase di ristrutturazione. Il «Progetto Magma» attacca dunque quella struttura che rende tozza la piramide aziendale. Ma in un'azienda che deve ritrovare il senso della propria missione basilare: produrre e vendere, servire il cliente e battere i concorrenti per loro non c'è più posto. Tanto che, la struttura di vertice è stata ridotta da 700 persone a 17, mentre la riduzione degli impiegati è stata addirittura più forte (da 10.500 a 6 mila unità, il 43% in meno) che nel settore operaio. Ma ciò che differenzia la riorganizzazione di New Holland da quelle tradizionali è il diverso approccio culturale e organizzativo. Ruggeri cambia le regole gerarchiche e «fa leva su processi diffusi di responsabilizzazione: al cambiamento». Non più progetti calati dall'alto rispetto ai quali chi sta sotto ha soltanto il compito di

eseguire, ma si «legittima l'elaborazione dal basso» che vuol dire «accettare che sia il cambiamento a generare gli specifici obiettivi e non viceversa». L'organizzazione così si «orizzontalizza». Si «democratizza» in qualche modo il flusso delle informazioni tra i vari gradi della struttura, ore più snella e meno burocratizzata. E anche il ruolo di Ruggeri, che pure appare come un «leader carismatico», è quello di un «organizzatore di una squadra» da far lavorare bene insieme. L'esempio New Holland, sostiene nella postfazione il professor Severino Salvemini, si contraddistingue per «una ristrutturazione originale, che non si esaurisce in una serie di azioni cost cutting o di mera razionalizzazione produttiva». Niente a che fare insomma con il «rambo management» spesso invocato dagli americani, fatto di semplici e drastiche soluzioni dove l'impazienza rende miopi i dirigenti rispetto alle fasi successive di potenziale prosperità. Così alla fine Ruggeri può dire di avere vinto la sua scommessa.

## I bilanci '93 di banche e imprese

### Imi, 312 miliardi di utile

### Bene Ambroveneto, meno Crt

### E Parmalat è in crescita

L'Imi registra un utile netto 1993 di 312 miliardi, il 29,4% in più rispetto ai 241 miliardi del precedente esercizio. Confermato il dividendo di 400 lire, che sarà distribuito anche ai nuovi azionisti, per un importo complessivo di 240 miliardi, doppio rispetto al '92. I crediti complessivi superano i 43.163 miliardi (39.369 a fine '92). Tra questi, i finanziamenti a medio e lungo termine aumentano dell'8,5%. L'incidenza delle sofferenze sul totale dei crediti per finanziamenti è pari allo 0,83%.

**Ambroveneto.** Utile netto in leggero incremento da 171,4 a 175,5 miliardi e cedola invariata di 150 lire alle ordinarie e di 170 alle risparmio (85 lire a quelle con godimento luglio '93) per un numero di azioni nel frattempo incrementato per l'avvenuta conversione del prestito obbligazionario Credioop-Ambroveneto. I risultati di gruppo registrano un risultato netto di quasi 189 miliardi (+23,5%). Il patrimonio netto del gruppo ammonta a 2.266 miliardi.

**Cassa Risparmio Torino.** La banca Crt ottiene nel '93 un risultato lordo di 640 miliardi (+33%), ma gli ingenti accantonamenti e ammortamenti hanno compresso l'utile netto a 95 miliardi «in linea con l'esercizio precedente». La banca raccoglie 20.500 miliardi, mille in più del precedente, nell'ambito di 72.000 miliardi di mezzi amministrati. In particolare i certificati di deposito aumentano del 12% fino a pesare per il 22% sul totale della raccolta. L'indiretta si è attestata a 40.000 miliardi (+16%). In linea col '92 i prestiti.

**Parmalat Finanziaria.** Utile e fatturato in crescita per il gruppo Parmalat nel '93. Il progetto di bilancio, esaminato dal cda evidenzia a livello consolidato un fatturato di

2.845 miliardi, con un incremento del 74% rispetto al precedente. L'utile netto è passato a 80 miliardi dai 52 miliardi del '92 (+53,8%), mentre il cash flow è stato di 178 miliardi (141 nel '92).

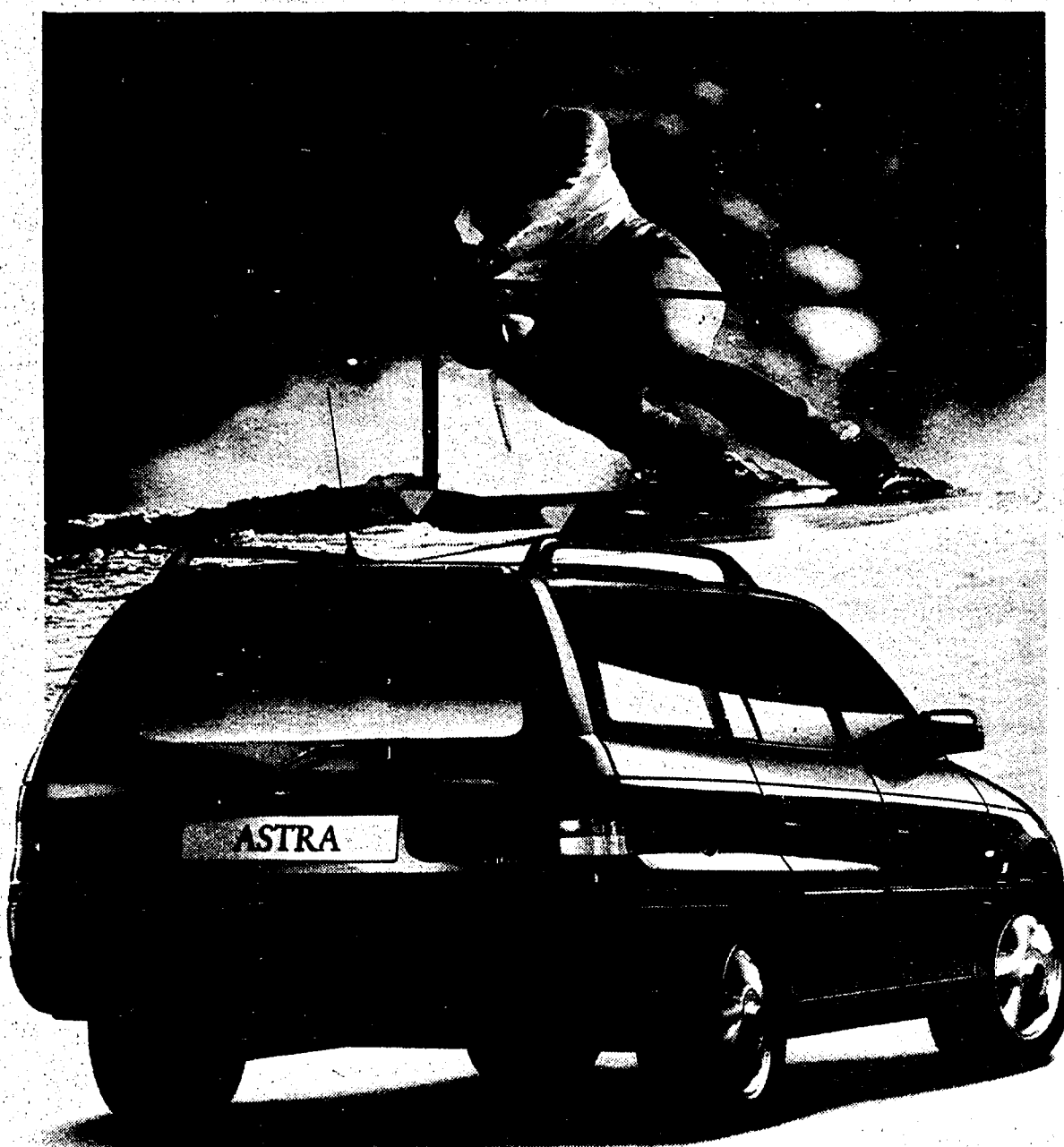
**Lloyd Adriatica.** È stata di 1.695 miliardi la raccolta premi globale, in crescita di quasi il 14%. In particolare nel settore vita la raccolta è passata da 176 a 203 miliardi (+15%) e nei rami danni i premi sono cresciuti di oltre il 14% portandosi a 1.440 miliardi.

**Belleli.** Il gruppo ha chiuso il 1993 con un fatturato consolidato di 1380 miliardi contro i 1295 miliardi del '92 e con un portafoglio ordini che ammonta a 2.800 miliardi. Il gruppo, che ha sede a Mantova e stabilimenti nei vari comparti dell'impiantistica, compresa quella specializzata nell'industria energetica e petrolchimica, ha reso noti i dati in occasione del varo dell'impianto «Kalundborg», avviato oggi a Siracusa, dalla controllata Industrie Meccaniche Siciliane presso lo «yard» (cantiere navale) di Marina di Melilli.

**Dalmine.** Il 1993 il gruppo siderurgico pubblico registra una perdita netta consolidata di 44,7 miliardi che si confronta con un utile di 5,69 miliardi nel 1992. In una nota della società si precisa che il rosso è stato provocato «dall'incidenza della componente finanziaria e da oneri non ricorrenti per 18,6 miliardi».

**Sasib.** Utile e dividendo in aumento per la società del gruppo De Benedetti. I dati di bilancio '93 mettono in luce un rilazo da 23,9 a 35 miliardi dell'utile che prmetterà la distribuzione di un dividendo di 200 lire per le azioni ordinarie e privilegiate e di 220 per quelle di risparmio, contro un precedente ripartimento di 180 e 200 lire.

N U O V A O P E L A S T R A S W C L I M A T I C



# GIGANTE, SPECIALE E LIBERA.

CLIMATIZZATORE INCLUSO NEL PREZZO. DA L. 22.340.000\*

**SEMPRE PRIMA IN TUTTE LE SPECIALITÀ.** Opel Astra, tra tutte le Station Wagon in Italia, è il campione assoluto, la più venduta nella sua classe. E oggi, è qui per stupirvi con una grande esclusiva: il climatizzatore incluso nel prezzo, che permetterà di apprezzare ancora di più tutte le eccezionali caratteristiche di spazio, comfort, prestazioni e sicurezza che la rendono un fenomeno unico.

**NELLO SPAZIO E NEL COMFORT.** Una comodità grande, gigantesca: nel tempo libero, con la famiglia, con gli amici. A partire dalla versione GLS con alzacristalli elettrici, chiusura centralizzata, sistema filtrante Micronair, vetri atermici e servosterzo, per il massimo comfort di guida.

**NELLA SICUREZZA TOTALE.** Opel Astra vi garantisce una protezione integrale: doppie barre d'acciaio alle portiere, zone d'assorbimento d'urto anteriori e posteriori, cinture con pretensionatore e, a richiesta, l'Opel Full Size Airbag su tutta la gamma. E, naturalmente, anche l'ABS.

**NEI TEMPI E NELLE PRESTAZIONI.** Astra SW 1.8i 16V Sport è la fuoriclasse: il suo propulsore ECOTEC a 16 valvole da 200 km/h esprime una potenza unica. Astra SW 1.6i scatta con l'agilità di 100 cavalli da 0 a 100 in 11 secondi. Astra SW 1.7TD Sport è la Turbodiesel Intercooler veloce come il vento, 173 km/h con dei consumi incredibilmente bassi. Astra SW 1.4i entusiasma da 82 CV e 60 CV.

**NELLE COMBINAZIONI DI GAMMA.** Opel Astra SW è una grande squadra, un team collaudato a vincere in cui ogni modello esprime qualità e personalità. Il vostro giudizio è la prova più importante. Vi aspettiamo dai Concessionari Opel.

GAMMA ASTRA SW CLIMATIC	1.4i GL	1.4i GLS	1.6i GLS/SPORT	1.8i 16V SPORT	1.7TD int. GLS/SPORT
POTENZA MAX IN CV	60	82	100	125	82
VELOCITÀ MAX (km/h)	160	175	190	200	173
CONSUMI l/100 km a 90 km/h	5,1	5,3	5,3	6,3	4,8
PREZZO CHIAVI IN MANO*	22.340.000	24.390.000	25.300.000	25.300.000	26.860.000



OPEL

Il servizio riservato alle auto nuove che vi assiste gratuitamente per dodici mesi in caso di guasto ovunque in Europa 24 ore su 24 attivabile con il numero verde 1678-3666.

\* È UN'OFFERTA DEI CONCESSIONARI OPEL PARTECIPANTI VALIDA FINO AL 30.4.94. ESCLUSA A.R.I.E.T.

Acquistare razionalmente o in leasing è facile con la GMAC. Se desiderate rateazioni o locazioni finanziarie, le otterrete direttamente dal vostro Concessionario Opel: sono previsti piani finanziari personalizzati e pagamenti con bollettini di conto corrente postale.