

Colossi Europei

I colossi europei, nord americani e giapponesi, fabbricano l'ottanta per cento della produzione mondiale di automobili e di autoveicoli in genere e sono i soggetti attivi e operanti, con alterne fortune, di straordinarie ristrutturazioni. La tendenza dominante è quella di effettuare colossali investimenti e di dirigere le proprie risorse manageriali e strutturali verso due aree del pianeta. Da un lato i mercati tradizionali e tendenzialmente saturi, che sono volta a volta rianimati da trasformazioni di prodotto e di processo incessanti, dirette a mutare fundamentalmente l'uso dell'auto, intesa sempre più, dai consumatori e quindi dalle funzioni di marketing delle imprese, come un bene di culto, di status, e sempre meno come una commodity, come un bene d'uso, austero nella sua efficienza, come l'automobile fu ai suoi albori. Una trasformazione talmente decisiva che investe anche le stesse macchine movimento-terra e gli autocarri pesanti, che sfrecciano rombando sulle strade con servizi e accorgimenti elettronici e informatici un tempo imprevedibili. Dall'altra parte ci si dirige verso i nuovi mercati emergenti: quelli dell'Est, che sono tuttavia sempre in attesa di un decisivo balzo in avanti, e in primo luogo quelli dell'Asia del Sud e dell'Estremo Oriente. India e Cina si stagliano dinanzi a tutte le altre nazioni, che seguono a ruota. La questione Fiat va posta in questo contesto, sia spaziale, sia economico, sia di strategie di processo e di prodotto, ricercando nel patrimonio della sua storia industriale i giacimenti tecnologici essenziali per una nuova crescita e una fuoriuscita dal declino. Far questo è possibile per la FIAT? Io credo che ancora lo sia. Dobbiamo abbandonare le polemiche del passato, i giudizi severi su ciò che è accaduto e concentrarci su ciò che è possibile e necessario fare oggi per il domani. Cambiare è possibile ed è possibile invertire la rotta. Innanzitutto sul piano della governance. Le recenti nuove nomine nel Consiglio di Amministrazione presieduto da Luca di Montezemolo

sono un segnale positivo per l'apertura verso nuovi confini e competenze che esse rendono manifesta. Questo è tanto più vero se pensiamo al fatto che la FIAT non può assolutamente uscire da sola dalla crisi dell'auto. Non può rinunciare ad avere un partner idoneo al raggiungimento dell'obiettivo di coniugare il ritorno alla redditività e la presenza nei segmenti decisivi dei mercati mondiali. La ricerca di tale partner deve essere l'imperativo categorico del top manager e degli stessi azionisti di riferimento e quindi non solo della famiglia Agnelli. È un processo lungo, che va gestito con razionalità e con pazienza e senza cedere, in caso di joint ventures e accordi intermedi e parziali, potenziali tecnologici essenziali, come si è fatto, per esempio, nella trattativa con General Motors, dove i nord americani si sono portati via nei loro stabilimenti il common rail (vanto tecnologico dei torinesi), facendo perdere a FIAT un patrimonio di immenso valore. Simili errori manageriali non possono più essere permessi, pena un declino senza ritorno. E qui veniamo al problema dei problemi: FIAT AUTO. Occorre vigilare affinché questa parte malata dell'impresa non contagi con le sue perdite tutto il sistema, che invece produce redditività e grandi competenze. Sarà inevitabile, quindi, un periodo di transizione, in cui va salvaguardata l'autonomia e la capacità di generare cassa dei gioielli della corona della produzione autoveicolare: IVECO e CNH. Esse sono ottime aziende ed esprimono un potenziale di creazione di valore ancora straordinario e per il quale la FIAT è conosciuta e stimata in tutto il mondo. Una scissione è, quindi, inevitabile per salvare le parti sane e conservare un patrimonio che può continuare a progredire con le sue forze, a differenza dell'integrazione sempre più ineludibile, invece, sul fronte dell'auto. E su questo fronte, nel contempo, occorre comprendere che la malattia non è possibile guarirla solo con la riduzione dei costi: c'è bisogno di nuovi e massicci e ben calibrati investimenti. Questa operazione non è solo diretta a ridurre il debito, ma anche ad attrarre quei nuovi capitali che possono fornire i mezzi necessari per far

uscire l'auto dalla crisi e salvare il salvabile. Nuovi capitali che non è possibile attrarre senza rendere evidente questo cambiamento strategico decisivo. Anche la conversione del debito bancario in capitale azionario va vista in questa luce e in questa prospettiva di risanamento. Ma per far questo debbono unirsi, alle competenze finanziarie, competenze nel core business, di cui vi è drammatica e urgente necessità.

Giulio Sapelli