

ALL'IMPRESA NON BASTA PIU' LA FAMIGLIA

di **Fabiano Schivardi** 16.12.2008

Per la Fiat la necessità di trovare un partner industriale deriva dal crescente ruolo che i costi fissi giocano nella produzione di automobili. Ma il ragionamento si applica a tutto il sistema produttivo italiano. La manifattura italiana si deve “terziarizzare”, focalizzandosi sulle attività a monte e a valle della produzione – innovazione, marketing, distribuzione-, caratterizzate da alti costi fissi. Ostacoli principali la piccola dimensione e il controllo familiare.



Il Congresso degli Stati Uniti ha, almeno per ora, negato gli aiuti di stato all'industria automobilistica. Il settore attraversa la peggiore crisi da decenni a questa parte. Ma se l'industria automobilistica americana è sull'orlo del collasso, quella del resto del mondo non sta molto meglio. L'amministratore delegato della **Fiat**, Sergio Marchionne, ha dichiarato che la priorità è trovare un partner industriale. Gli ha fatto eco John Elkan, amministratore delegato di Ifil, suggerendo che di fronte a questa necessità la famiglia Agnelli è disposta a mettere in discussione il mantenimento di una quota di controllo: “Il livello della partecipazione diventerebbe di secondaria importanza rispetto alla posizione competitiva e al valore aggiunto apportato da una nuova combinazione”. Sono due messaggi importanti, provenienti dal manager e dalla famiglia di spicco del capitalismo italiano. Servono a far riflettere sull'intero assetto del nostro sistema produttivo.

IL PROBLEMA DEI COSTI FISSI

La necessità di trovare un partner industriale deriva dal crescente ruolo che giocano i costi fissi nella produzione di automobili. Il ciclo vitale dei modelli si è ridotto, la complessità della tecnologia e del design delle auto è aumentata notevolmente, i costi di progettazione e collaudo sono cresciuti di pari passo. Grandi volumi di vendita permettono di “spalmare” i costi su un numero elevato di veicoli e aumentano la probabilità di ammortizzarli e fare profitti. Da qui l'esigenza di una

scala elevata: almeno 5 milioni di vetture all'anno, sempre secondo Marchionne. Seppur particolarmente rilevante per un'impresa nel mercato automobilistico, più in crisi di altri settori, il ragionamento si applica al sistema produttivo italiano nel suo complesso. Il **sistema manifatturiero** italiano è cresciuto e prosperato fino agli anni Ottanta basandosi su un modello di basso costo del lavoro e flessibilità ed efficienza produttiva dei sistemi distrettuali, aiutato da frequenti svalutazioni che ne rafforzavano la competitività sui mercati internazionali. Lo schema si è rotto negli anni Novanta con l'ingresso dei paesi emergenti nel commercio mondiale e con l'introduzione dell'euro, che ha fatto venir meno la possibilità di svalutazioni competitive. La competizione in mercati di "concorrenza perfetta" è diventata insostenibile: la produzione di beni omogenei e indifferenziati, per i quali conta unicamente il costo di produzione, viene svolta in paesi a basso costo del lavoro. Per prosperare, le imprese dei paesi avanzati devono produrre beni con caratteristiche specifiche, non immediatamente replicabili dai potenziali concorrenti, che conferiscano qualche forma di potere di mercato. Progettare e commercializzare prodotti con queste caratteristiche costa: è proprio il tipo di costo fisso di cui parla Marchionne nel caso del mercato automobilistico.

TERZIARIZZAZIONE DEL MADE IN ITALY

Le strategie di creazione di potere di mercato variano a seconda dei settori. Nell'high-tech, si tratta di fare innovazione. Per i beni strumentali, è cruciale la capacità di produrre su specifiche del cliente e di garantire assistenza post-vendita. In quelli tradizionali, conta il marketing e la rete distributiva. L'aspetto comune di queste attività è che sono tutte a monte e a valle della produzione. Il valore aggiunto del bene venduto si genera **sempre meno in fabbrica** e sempre più nelle attività che precedono, accompagnano e seguono la produzione, per molti versi assimilabili ad attività di servizi: la manifattura si "terziarizza". Il cambiamento è radicale, particolarmente per i settori tradizionali del "made in Italy". Al riguardo è interessante la strategia di un'altra impresa leader italiana, i Benetton. In un'intervista recente Alessandro Benetton ha sostenuto che, oltre alla tradizionale attenzione alla pubblicità, la maggior parte degli investimenti previsti per il 2008 riguarda l'ampliamento del **network commerciale**, cioè l'apertura di nuovi negozi. Per sostenere la produzione di magliette nel trevigiano servono un marchio riconoscibile e una rete commerciale ben sviluppata. È difficile quantificare quanto questa trasformazione sia limitata a pochi casi di grandi imprese o se si stia diffondendo nel sistema produttivo italiano nel suo complesso. Una implicazione di questo ragionamento è che dovrebbe crescere l'importanza degli addetti che non lavorano direttamente in fabbrica. La figura riporta la quota degli operai nelle imprese manifatturiere italiane con almeno 50 addetti. Il trend calante si arresta dopo la svalutazione del 1992, che ridà temporaneamente fiato al modello competitivo basato sui costi di produzione. Con l'introduzione dell'euro la discesa riprende più accentuata di prima. Qualche indicazione che la manifattura italiana si sta terziarizzando quindi emerge. Il deludente andamento dell'economia italiana indica chiaramente che questi cambiamenti non sono stati sufficienti per ridare competitività al sistema. Due elementi sono cruciali nel ritardare il processo. Da una parte, la prevalenza della **piccola dimensione** impedisce di sfruttare le economie di scala che caratterizzano queste attività. Dall'altra, il **controllo familiare** rappresenta un ostacolo a processi di crescita sia interni che esterni, come fusioni, cessioni, acquisizioni: le famiglie tendono a mettere il controllo al di sopra di qualunque altro obiettivo. È quindi particolarmente significativo che l'amministratore delegato della più grande impresa manifatturiera italiana e il rappresentante della più importante famiglia imprenditoriale abbiano indicato una strada che rompe con questi limiti tradizionali del capitalismo italiano. Basterà aumentare la scala produttiva delle imprese? L'esperienza dei produttori di automobili americani indica inequivocabilmente di no. La dimensione è condizione necessaria, ma non sufficiente. Solo una gestione manageriale efficiente e oculata può portare al rilancio del sistema. E solo un processo di selezione dei manager su basi meritocratiche, piuttosto che di appartenenza a network di potere, può garantire una **gestione efficiente**. C'è da sperare che considerazioni diverse dal perseguimento dell'efficienza, quali l'italianità delle imprese, non si mettano di traverso nel lungo e difficile percorso di ristrutturazione del sistema produttivo italiano. Se la proprietà e il management della Fiat dessero seguito alle loro affermazioni, non è difficile immaginare le reazioni: ci sarà da allacciare le cinture di sicurezza.