

# SENATO DELLA REPUBBLICA

IX LEGISLATURA

## 10<sup>a</sup> COMMISSIONE PERMANENTE

(Industria, commercio, turismo)

### INDAGINE CONOSCITIVA SULLA INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

1° Resoconto stenografico

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 28 GENNAIO 1987

Presidenza del Presidente REBECCHINI

**INDICE****Audizione del dottor Cesare Romiti, amministratore delegato della FIAT S.p.A.**

|                           |                                |              |                                |
|---------------------------|--------------------------------|--------------|--------------------------------|
| PRESIDENTE .....          | Pag. 3, 12, 17 e <i>passim</i> | ROMITI ..... | Pag. 3, 17, 20 e <i>passim</i> |
| ALIVERTI (DC) .....       | 15, 17, 23 e <i>passim</i>     |              |                                |
| BAIARDI (PCI) .....       | 14, 23                         |              |                                |
| GIANOTTI (PCI) .....      | 12, 20, 25                     |              |                                |
| LEOPIZZI (PRI) .....      | 15                             |              |                                |
| PETRILLI (DC) .....       | 13                             |              |                                |
| ROMEI (DC) .....          | 15                             |              |                                |
| SIGNORINO (P. Rad.) ..... | 22                             |              |                                |

*Intervengono, a norma dell'articolo 48 del Regolamento, il dottor Cesare Romiti, amministratore delegato della FIAT S.p.A., accompagnato dal dottor Cesare Annibaldi, dall'ingegner Umberto Beliazzi e dal dottor Cesare Sacchi.*

*I lavori hanno inizio alle ore 11.*

**PRESIDENTE.** L'ordine del giorno reca l'indagine conoscitiva sulla internazionalizzazione delle imprese.

È oggi in programma l'audizione del dottor Cesare Romiti, amministratore delegato della FIAT S.p.A.

*Viene quindi introdotto il dottor Cesare Romiti, accompagnato dal dottor Cesare Annibaldi, dall'ingegner Umberto Beliazzi e dal dottor Cesare Sacchi.*

#### **Audizione dell'amministratore delegato della FIAT S.p.A., dottor Cesare Romiti**

**PRESIDENTE.** Rivolgo al dottor Romiti ed ai suoi collaboratori un vivo ringraziamento per aver aderito alla richiesta di informazioni da noi avanzata.

La nostra Commissione ha già svolto nel 1986 un'indagine conoscitiva sulla politica industriale, che si è conclusa, pur se con posizioni talvolta articolate e differenziate, indicando un complesso coordinato di azioni intese soprattutto a rendere il quadro istituzionale in cui opera l'impresa maggiormente conforme alle esigenze di sviluppo. Questa mi sembra la filosofia emersa dalle audizioni di interlocutori validissimi intervenuti in quell'occasione.

Si tratta ora, in base a quelle indicazioni, che intanto ci condizionano nell'azione legislativa e che dobbiamo tenere presente, di fissare in che modo la linea emersa può essere attuata ed integrata per rispondere, in particolare, ad un obiettivo preciso e specifico, che è quello di promuovere, di sostenere e di favorire per quanto possibile il processo di internazionalizzazione delle imprese e del complesso produttivo del nostro Paese.

Il Comitato di coordinamento dell'indagine, costituito da membri dei vari Gruppi, ha ritenuto di incentrare l'attenzione sul piano dell'internazionalizzazione soprattutto per alcuni settori maggiormente interessati a questo proposito.

Mi riferisco, in particolare, ai settori dell'auto, delle telecomunicazioni, della chimica, nonché ai comparti farmaceutico, agroalimentare ed aerospaziale.

Do ora la parola al dottor Cesare Romiti per una esposizione introduttiva sull'argomento dell'indagine.

**ROMITI.** La ringrazio, signor Presidente.

La mia esposizione introduttiva si articolerà in tre parti. La prima riguarda l'internazionalizzazione dell'industria italiana, la sua evoluzione e le sue tendenze recenti; la seconda concerne, invece, gli interventi di internazionalizzazione del gruppo FIAT, con una rilettura in chiave strategica delle varie iniziative intraprese; la terza, infine, è relativa ai problemi connessi allo sviluppo di una più ampia internazionalizzazione delle imprese italiane e alle conseguenti indicazioni e proposte di interventi legislativi.

La proiezione internazionale delle imprese implica strutture, motivazioni e atteggiamenti ben definiti. La crescente apertura dell'industria italiana all'estero registratasi negli ultimi anni, attuata attraverso partecipazioni, insediamenti e forme di collaborazione senza investimenti diretti, ha portato sulla scena internazionale imprese di vari settori e di diverse dimensioni.

È necessario, però, chiedersi se il fenomeno sia ormai consolidato oppure se si tratti di una necessità temporanea imposta da favorevoli condizioni congiunturali.

Come è evidente, lo scenario industriale mondiale è profondamente mutato negli ultimi vent'anni e soprattutto nell'ultimo decennio. Infatti, da un orientamento di tipo prettamente mercantile si è giunti a nuove e diversificate forme di presenza industriale. Inoltre, la rapida diffusione dell'innovazione tecnologica e l'integrazione mondiale dei mercati hanno imposto — soprattutto ai gruppi industriali di grandi dimensioni — scelte che sono in qualche modo obbligate e

sensibilmente diverse da quelle del passato.

Il concetto di internazionalizzazione viene tuttora, e spesso erroneamente, identificato con quello di impresa multinazionale; in realtà, però, tra i due termini si è ormai aperta una chiara linea di demarcazione. Il primo punto fondamentale è, pertanto, precisare cosa si debba intendere con il termine «internazionalizzazione», identificando «l'essere internazionale» di un'impresa secondo caratteristiche chiaramente definite non solo come attributo strutturale, ma anche come tratto culturale.

Secondo noi, l'impresa internazionale è un'impresa che opera nel mondo, un'impresa che ha una propria organizzazione nelle diverse realtà nazionali in cui agisce e che a tali realtà si adatta: un'impresa, cioè, orientata decisamente verso l'esterno rispetto al paese di origine.

L'elevata sensibilità verso l'esterno è peraltro un tratto caratteristico della cultura industriale italiana. Potrà anche sembrare strano, ma noi italiani siamo spesso più portati a comprendere le altrui esigenze di quanto non lo siano altri. Al riguardo, devo sottolineare che i *managers* italiani hanno una notevole capacità di dialogo con le altre culture, essendo dotati di idonee conoscenze di base e di una significativa consapevolezza della propria cultura.

In conclusione, essere internazionali vuol dire dunque, a nostro parere, operare senza negare le differenze tra la propria e le altre culture, accettando tali differenze come momento di stimolo, di arricchimento e di crescita; ed è proprio in questa filosofia che si inserisce la ormai consolidata tradizione del gruppo FIAT di apertura verso l'estero.

Una valutazione quantitativa dei recenti andamenti del processo di internazionalizzazione risulta difficile in Italia, data l'assenza di adeguate rilevazioni ed elaborazioni. La Banca d'Italia fornisce, infatti, soltanto i dati relativi agli investimenti diretti all'estero delle imprese italiane, analizzando i movimenti di capitali della bilancia dei pagamenti. Si tratta, peraltro, di una rilevazione puntuale, che però considera solo una parte del fenomeno, con elementi — oltretutto — che non consentono validi raffronti con altre

realtà nazionali. Occorrerebbe, pertanto, sensibilizzare le imprese a fornire al Governo e al Parlamento informazioni in merito a nuove rilevanti iniziative intraprese all'estero.

Pur con queste vistose limitazioni, dai dati ufficiali scaturisce tuttavia chiaramente un'inversione di tendenza rispetto al recente passato; risulta, infatti, che le imprese italiane hanno notevolmente esteso la propria presenza all'estero.

Nel periodo che va dal 1979 al 1985 i flussi di investimenti diretti in uscita sono stati superiori ai corrispondenti flussi in entrata, come, del resto, è avvenuto anche per altri paesi europei; negli Stati Uniti d'America prosegue, invece, il *trend* opposto. L'Italia è quindi entrata a far parte dei paesi esportatori di capitali destinati all'acquisizione di attività produttive.

Se i flussi più recenti sono positivi, lo *stock* di investimenti vede tuttora una situazione di partecipazioni in entrata superiori a quelle in uscita, con un persistente pesante «sbilancio», soprattutto se valutato secondo il numero di imprese, gli addetti ed il fatturato. Il mutamento è però, in ogni caso, in fase di decisa accelerazione ed il 1986 ha segnato un intenso fiorire di iniziative di internazionalizzazione da parte delle imprese italiane a livelli impensabili fino a pochi anni fa. È facile, dunque, cogliere il senso di questo nuovo impegno sui mercati esteri dell'industria italiana; più difficile è, invece, valutarne l'entità.

La parzialità di rilevazione dei dati che ho già ricordato costituisce un limite anche per la recente pregevole indagine sull'industrializzazione dell'industria italiana promossa dal CNEL e curata da «Ricerche e progetti», alla quale il gruppo FIAT, insieme con altri, ha dato volentieri il proprio contributo.

Io credo che quella recentissima e apprezzabile indagine del CNEL andrebbe aggiornata e completata.

Vorrei ora soffermarmi sui due progetti di legge giacenti in Parlamento, uno socialista e uno comunista, concernenti la internazionalizzazione delle imprese italiane, e ricordare anzitutto un dato di fatto. La partecipazione delle imprese italiane all'interscambio mondiale si aggira oggi — almeno per quanto

10<sup>a</sup> COMMISSIONE

1° RESOCONTO STEN. (28 gennaio 1987)

concerne l'industria manifatturiera — attornio al 6 per cento. Si tratta dunque di un dato significativo ed importante specialmente se lo confrontiamo con lo specifico peso economico che l'Italia ha nei confronti degli altri paesi del mondo. Al contrario, però, la quota italiana rispetto agli investimenti diretti all'estero, siano essi produttivi o commerciali, è inferiore all'1,5 per cento. È probabile che questi due dati non siano molto precisi: è però possibile prenderli come ordine di riferimento e renderci conto che il nostro grado di internazionalizzazione è minore rispetto a quello conseguito dai principali paesi avanzati. Dal punto di vista dello *stock* di investimenti esteri, esiste dunque un *gap* che va colmato ed è su questo punto che, a mio avviso, va puntata l'attenzione se si vogliono aiutare le imprese italiane.

Anche se tornerò sull'argomento alla fine del mio intervento, voglio anticipare intanto che, a mio parere, il legislatore italiano dovrebbe preoccuparsi di spostare sul problema dell'internazionalizzazione quel riflettore che, fino ad oggi, è stato acceso sui processi di ristrutturazione delle imprese. Poiché il nostro sistema produttivo si è già ristrutturato di più e prima di altri sistemi stranieri industrializzati, oggi l'attenzione dovrebbe venire puntata proprio verso la internazionalizzazione.

Ciò premesso, vi parlerei brevemente dell'esperienza compiuta dalla FIAT e, per cominciare, fornirò una serie di dati che potrete ritrovare nel rapporto che lascerò a vostra disposizione. Tali dati, che si riferiscono alla situazione della FIAT a bilancio consolidato 1985, possono a tutt'oggi ritenersi sostanzialmente invariati. Essi cambieranno invece in futuro a seguito delle acquisizioni che di recente sono state compiute. Mi riferisco sia agli accordi relativi alla componentistica, concernenti la Matra francese e la Westland inglese, sia alla stessa acquisizione dell'Alfa Romeo. Per il momento il gruppo FIAT nel suo complesso, che ha in Italia il 72,8 per cento della sua produzione totale, destina al mercato italiano il 53,3 per cento del suo prodotto. Nell'ambito della Comunità europea, esclusa l'Italia, dove produciamo il 16 per cento, vendiamo il 24,2. Nel resto del-

l'Europa occidentale, dove produciamo il 3 per cento, vendiamo il 5,7 per cento, mentre nell'Europa orientale vendiamo all'incirca l'1 per cento. Nel Nord America, poi, produciamo il 3,2 per cento, vendiamo il 5,5 e nel Centro e Sud America, dove produciamo il 4,7 per cento, vendiamo per il 3,9. Nel Medio Oriente e nel Nord Africa vendiamo il 2,5 per cento. In Africa, in Asia e in Oceania, infine, dove complessivamente produciamo lo 0,3 per cento, vendiamo per il 4 per cento.

Passo ora a fornirvi anche un altro dato. All'estero, i dipendenti diretti del gruppo FIAT — italiani o stranieri che siano — alla fine del 1985 ammontavano a circa 41.000 unità, su una forza totale che, sempre alla fine del 1985, era di 225.000 dipendenti. Oggi, dopo le recenti acquisizioni, i dipendenti del gruppo FIAT che lavorano all'estero dovrebbero essere circa 50.000. Dal punto di vista del numero di dipendenti all'estero, riteniamo dunque di essere il maggior gruppo italiano.

Dai dati che vi ho fornito si può vedere come la base produttiva largamente prevalente del nostro gruppo sia l'Italia. Abbiamo però presenze produttive importanti anche in Europa, in Francia in particolare, in Germania e in Gran Bretagna. Nel resto del mondo, anche se abbiamo importanti attività produttive nel Nord America, la principale base produttiva è nell'America del Sud, in Brasile specialmente, dove, a parte le automobili, ci occupiamo di veicoli industriali, macchine di movimento terra, prodotti metallurgici, componentistica, telecomunicazioni e bioingegneria. È anzi il Brasile la zona in cui, dopo l'Europa, siamo più stabilmente inseriti.

La struttura che ho illustrato riflette la precisa strategia del nostro gruppo all'estero che può essere così sintetizzata. In tutte le nostre riflessioni e nei nostri orientamenti, non consideriamo più come mercato domestico esclusivamente l'Italia. Al contrario, produrre o vendere in Germania, in Francia, in Inghilterra o in altri paesi della CEE è ormai acquisito come cultura, interesse e necessità di gruppo quanto il produrre e il vendere nel mercato interno. Non facciamo più differenza dunque fra l'Italia e gli altri

paesi della Comunità economica europea e pertanto intendiamo valorizzare ed estendere su questo mercato le attività produttive, commerciali, mercantili e di esportazione.

Per quanto poi in particolare riguarda il settore del *diesel*, settore che per noi riveste notevole importanza e che va dai veicoli industriali e le macchine per il movimento terra ai trattori, vorremmo mantenere una larga internazionalizzazione del mercato al di fuori anche dell'area europea con insediamenti nel Nord e nel Sud America e, adesso, con grossi interessi nel mercato asiatico, in particolare la Cina, dove dal 1985 abbiamo concluso importanti accordi.

Nei settori ad altissima tecnologia, invece, che vanno dalla biotecnologia all'aviazione ed altri, la nostra presenza è decisamente orientata verso tutto il mondo e verso i paesi a più alta industrializzazione.

Per attuare e perfezionare questa strategia, noi abbiamo effettuato negli anni passati e stiamo attuando anche adesso una molteplicità di interventi che vanno dalle partecipazioni dirette nel capitale alle sovvenzioni, alla creazione di affiliate a controllo totale, alla acquisizione di aziende già esistenti, alla partecipazione a nuove iniziative con organismi sia pubblici che privati all'estero, alla fornitura di stabilimenti «chiavi in mano», licenze di montaggio, collaborazioni industriali con o senza compensazioni.

Se queste sono le scelte fondamentali del gruppo FIAT, vorrei fare ora un rapido *excursus* sulle esperienze fin qui maturate.

Vediamo anzitutto le collaborazioni industriali con i paesi ad economia pianificata.

Il gruppo FIAT da lunga data ha relazioni di questo tipo. Come è noto, una esperienza di grande rilevanza fu quella compiuta nel 1966 in Unione Sovietica, quando fu creato lo stabilimento di Togliattigrad. Fu un grosso avvenimento industriale e internazionale; si trattava della cessione di una licenza di un modello di vettura FIAT, la «124», con la fornitura dello studio tecnologico, l'organizzazione della fabbrica, l'assistenza durante la fase di avvio.

Il progetto comportava una spesa di 200 milioni di dollari.

Nel 1970 lo stabilimento entrò in produ-

zione e si attestò a quel momento sulle 600.000 vetture l'anno.

Si trattava quindi di uno stabilimento di grande dimensione.

I risultati sono stati eccellenti; certamente l'Unione Sovietica ne ha tratto un grandissimo giovamento perchè è stato l'inizio della ristrutturazione e del rinnovamento della sua industria automobilistica.

La FIAT ne ha avuto pochi vantaggi dal punto di vista degli utili e dei guadagni economici, ma se ne è avvalsa molto sotto il profilo del prestigio internazionale perchè è stata un'operazione che certamente ha attirato l'attenzione di tutto il mondo. Quindi diciamo che, in complesso, l'operazione è stata positiva sia per l'Unione Sovietica che per la FIAT e che probabilmente l'Unione Sovietica ne ha ricavato più utilità, anche in termini propriamente economici e industriali, di quanta ne abbia tratto la FIAT.

Altra esperienza notevole della FIAT, che risale addirittura agli anni '30, è quella con la Polonia.

Anche in Polonia l'industria automobilistica si chiama FIAT e, con l'industria automobilistica, si è sviluppata anche l'industria meccanica di «indotto» dell'automobile.

Gli accordi più antichi risalgono al 1930, ma, prendendo in esame i tempi più recenti, nel 1965 noi costruimmo per la Polonia uno stabilimento che produceva 100.000 vetture l'anno. Nel 1971 fu ultimato un secondo stabilimento per una capacità di 200.000 vetture l'anno.

Successivamente abbiamo stipulato accordi di scambi di produzione. Abbiamo destinato alla Polonia la produzione della macchina attualmente più piccola — la «126» —, con un interscambio interessante per i due paesi: noi abbiamo fornito tecnologia e abbiamo reimportato la «126». Oggi siamo alla vigilia (ma questo è noto perchè ne hanno parlato i giornali in occasione della visita del Presidente polacco in Italia) della conclusione di un altro importante affare sul rinnovamento di questi due stabilimenti: il primo, per una macchina di piccola cilindrata, che verrebbe commercializzata in Polonia e da noi importata per la vendita in Europa; l'altro stabilimento per una vettura media.

C'è anche, in questo momento, una certa concorrenza giapponese e il Governo polacco non ha ancora preso le sue decisioni.

Un altro paese con il quale abbiamo di recente avuto interessanti e complessi rapporti è la Cina, dove nel 1985 abbiamo concluso due contratti. Uno riguarda la produzione in Cina, su licenza della nostra azienda IVECO, di *camions* leggeri fra le 3 e le 5 tonnellate, in numero, a regime, di 60.000 *camions* all'anno.

Noi dovremmo ristrutturare gradualmente 17 stabilimenti nella zona di Nanchino e tutti impostati sulla tecnologia IVECO.

Inoltre l'intesa prevede che 300 tecnici cinesi (i primi dei quali sono già arrivati) riceveranno in Italia tutto l'addestramento richiesto dalla fornitura di questa tecnologia. Fra l'altro, è abbastanza importante che i cinesi abbiano chiesto che l'addestramento avvenga in italiano: una volta imparata la lingua e la tecnologia avremo poi un nucleo in Cina di tecnici che addirittura sarà in grado di esprimersi nella nostra lingua.

Il secondo accordo riguarda invece la produzione, su licenza FIAT, in due stabilimenti, di 20.000 trattori, della potenza compresa fra 50 e 100 cavalli, con fornitura completa della tecnologia FIAT.

Le iniziative nel Sud America credo che siano ben conosciute. Abbiamo cominciato in Argentina, ma dal 1976-1977 il nostro centro di produzione e di commercializzazione più importante è il Brasile, paese che, malgrado le sue vicissitudini di carattere economico, riteniamo essere certamente, non solo per dimensioni ma anche per potenzialità, il paese più promettente dell'America latina.

Non parlerei invece dell'esperienza SEAT in Spagna che comunque viene trattata nella memoria scritta che verrà consegnata.

Quello che vorrei ora sottolineare è che oggi sono divenuti quanto mai interessanti gli accordi con gli altri produttori. Qui vorrei spezzare una lancia a favore del fatto che il mondo oggi deve essere considerato, dal punto di vista della acquisizione della tecnologia e degli scambi e dell'arricchimento della tecnologia stessa, non più limitato soltanto al paese nel quale viviamo, all'Italia, e neanche soltanto all'Europa.

Ci sono state, l'anno scorso in particolare, polemiche sul fatto che alcune imprese pubbliche italiane preferivano allearsi con industrie americane piuttosto che con industrie europee. Una polemica ha riguardato anche la FIAT al momento in cui facemmo l'accordo con la Sikorsky americana e con la United Technology, anziché con gli europei, per la Westland inglese.

Credo che una mentalità del genere sia pericolosa a questi fini. Il mondo oggi è diventato molto più piccolo e quindi credo che gli interscambi, ove siano interessanti per le industrie, debbano prevedere anche di indirizzarsi al di là dell'Europa, così come credo che, caso per caso, si debba esaminare se è opportuno o no allearsi con un'industria europea oppure con una industria, per esempio, americana.

Per quanto riguarda il citato affare Westland, noi l'anno scorso fummo accusati da un'azienda a partecipazione statale appunto di preferire un accordo con gli americani della Sikorsky piuttosto che un accordo europeo. Adesso è capitato, però, che le parti si siano invertite perchè noi abbiamo raggiunto un accordo, nel campo dell'aviazione, con l'«Airbus», che è un consorzio europeo, mentre l'industria a partecipazione statale era pervenuta all'intesa con una ditta americana.

Io però non trovo niente di scandaloso nè nel primo caso nè nel secondo, perchè entrambi riflettono certamente l'esigenza di una mentalità aperta, per cui credo sia quanto mai inopportuno fare polemiche di questo tipo.

Quello che, invece, preme rilevare (perlomeno per quanto ci riguarda) è che le trasformazioni tecnologiche ed economiche del contesto competitivo vadano tutte verso un rafforzamento della collaborazione con l'esterno piuttosto che verso la ricerca di soluzioni interne (del paese in cui ci si trova o della Comunità europea).

Nei settori che sono di interesse del gruppo FIAT, due sono i motivi fondamentali di questa tendenza: il primo motivo è costituito dagli elevati costi e dall'accresciuto rischio dell'investimento «tecnologico». Oggi, per esempio, nel campo dell'automobile, per un

nuovo modello occorrono investimenti per migliaia di miliardi. Quindi gli accordi con altri produttori e la divisione del rischio diventano quanto mai essenziali.

Il secondo motivo è dato dalla convergenza delle tecnologie. I confini tecnologici fra le diverse attività industriali erano, nel passato, molto più definiti; quando si parlava di industria meccanica si parlava solo di industria meccanica, l'industria elettronica era l'elettronica, i *computers* erano i *computers*, le telecomunicazioni erano le telecomunicazioni: ciascuno operava in ambiti molto precisi.

Oggi la situazione è profondamente cambiata perchè più tecnologie confluiscono in uno stesso prodotto e quindi è abbastanza difficile poter ragionare come per il passato.

E proprio il fatto che dalla fornitura o dalla conoscenza di un prodotto si deve passare alla conoscenza di tecnologie così diverse fra di loro e che non si tratta più di prodotti ma di forniture di sistemi, ha portato ad un intensificarsi di questa collaborazione.

Allora, se queste due ragioni risultano vere e vengono condivise, vorrei accennare brevemente alle esperienze che noi abbiamo fatto nel campo ricerca-sviluppo-progettazione, nel campo della razionalizzazione del prodotto e delle strutture produttive ed in quello della integrazione di prodotti, mercati e tecnologie.

Per quanto riguarda gli interventi FIAT nel campo ricerca-sviluppo-progettazione, troviamo accordi molto interessanti della FIAT-Aviazione per la costruzione e lo sviluppo di motori aerei. Partecipiamo oramai ai principali consorzi che si costituiscono nel settore.

Altra esperienza è quella realizzata tra la FIAT-Auto e la Saab Scania per un nuovo modello di auto. È stata poi realizzata una *joint venture* tra l'IVECO e la Saurer per ricerche sui motori *diesel* e sono stati avviati numerosi, continui accordi della Sorin con università ed istituti di ricerca, in particolar modo statunitensi.

In questo campo è stato particolarmente proficuo un accordo realizzato tra FIAT-Auto e Peugeot per la realizzazione progettuale di un motore innovativo — il motore «FIRE» —

che abbiamo introdotto in Italia ed installato sulla «Uno» e sulla «Panda» e che sta riscuotendo molto successo sul mercato. Questo motore doveva essere prodotto unitamente alla Peugeot: purtroppo, per motivi di carattere politico, non è stato possibile per cui abbiamo avviato autonomamente la produzione del «FIRE» nello stabilimento di Termoli, completamente ristrutturato.

Nella razionalizzazione dei prodotti e delle strutture produttive, numerosi sono gli esempi che possono essere ricordati. Alcuni si riferiscono al passato ed alcuni sono falliti a volte per ragioni di ordine politico. Cito il caso della Citroën, in cui non potemmo portare a termine l'operazione per l'opposizione del Governo francese all'acquisizione della quota di controllo da parte della FIAT. Citerò ancora la costituzione dell'IVECO, tra FIAT e K.H.D. per la produzione di veicoli industriali; l'accordo con la Peugeot per la produzione di veicoli commerciali, con la creazione dello stabilimento in Val di Sangro; l'accordo con la Rockwell americana per la produzione in Italia di assi per veicoli industriali; l'accordo con la Ford of Britain per la produzione del medesimo tipo di veicoli. La casistica è quindi molto frazionata e di grande importanza.

Anche nel campo della integrazione di prodotti, mercati e tecnologie, la casistica è molto vasta. Ricordo l'accordo concluso nel 1974 con la Allis-Chalmers americana per la produzione delle macchine per movimento di terra, che ha dato luogo ad una nuova combinazione denominata FIAT Allis; gli accordi che la Telettra ha stipulato nel campo delle telecomunicazioni con diverse imprese in varie parti del mondo; la *joint venture* della Carter-Weber, uno dei principali produttori mondiali di carburatori, con la creazione di una nuova società; l'accordo, che ho prima citato, con la United Technologies per investimenti nella Westland; l'accordo che la COMAU, produttrice di sistemi per l'automazione manifatturiera, ha stipulato con la General Motors per la realizzazione di una nuova azienda negli Stati Uniti; l'accordo con la Digital Equipment, altro importante gruppo americano, per la realizzazione di sistemi elettronici; il recente accordo FIAT-

Matra, che ha dato origine ad una nuova realtà industriale, concentrando le attività complementari e collegate che ciascun gruppo esplica nei settori dell'alimentazione motore, della strumentazione di bordo e della commutazione; l'accordo fra FIAT Allis e Hitachi per la produzione di macchine per movimento di terra, con realizzazione in Italia. Ricordo per ultimo questo esempio in quanto è la prima volta che la FIAT realizza una *joint venture* di questo tipo con un grande produttore giapponese e ci auguriamo che il risultato possa essere positivo.

Per quanto concerne le attività commerciali, la loro realizzazione è stata assai elevata non solo per quanto riguarda la distribuzione di prodotti all'estero, ma soprattutto per il finanziamento delle vendite. Oggi nessuna azienda può più limitarsi a vendere senza un'adeguata assistenza finanziaria alle vendite stesse. Abbiamo ormai acquisito un'esperienza consolidata e nei paesi in cui operiamo abbiamo creato strutture finanziarie, normalmente in comunione con banche o aziende finanziarie di quei paesi, per assistere le nostre vendite. In complesso nel 1986 le attività finanziarie all'estero, tutte a sostegno delle vendite del gruppo FIAT, hanno raggiunto una cifra assai considerevole, che si aggira intorno ai 7.000 miliardi di lire.

In conclusione, possiamo ricavare dall'esperienza di lunghi anni di collaborazione internazionale alcune importanti riflessioni generali. La prima riguarda la cooperazione fra imprese. La rapidità e l'intensità dei cambiamenti tecnologici e di mercato minacciano oggi di sconvolgere le posizioni competitive che ciascun gruppo ha raggiunto. Per fronteggiare questa minaccia occorrono rapidità nelle decisioni e flessibilità nelle soluzioni. Le azioni interne non sono quasi mai sufficienti; il ricorso a collaborazione con imprese nazionali e soprattutto internazionali diventa, quindi, una strada obbligata per tutta l'industria italiana.

Il secondo ordine di riflessione tocca i rapporti con i paesi privi o scarsamente dotati di industrie nazionali, per i quali occorre trovare una mediazione tra gli interessi dell'impresa e le richieste del paese stesso. Due di queste richieste sono destinate a ca-

ratterizzare più che in passato i rapporti bilaterali: le compensazioni e le partecipazioni di capitale.

La prima trae origine dal bisogno del paese di finanziare con l'esportazione l'acquisto di impianti, tecnologie, prodotti. È una materia che la FIAT conosce bene; essa ha anzi creato una sua azienda, la Commissint, che cerca, appunto, di favorire le compensazioni. La richiesta, invece, di partecipazione al capitale deriva, a sua volta, non solo dall'insufficiente disponibilità di risorse finanziarie, ma anche dal desiderio di impegnare più stabilmente l'impresa che esporta, sia nella realizzazione dell'iniziativa che nella sua gestione. In questo campo siamo passati attraverso varie esperienze, con partecipazioni anche in paesi ad economia centralizzata, che creano, quindi, maggiori difficoltà. Recentemente nella stessa Unione Sovietica è stato sollevato questo problema, ma non è stato ancora concluso alcun accordo. Resta il fatto comunque che si stanno aprendo possibilità anche in questi paesi.

A questo punto ritengo di poter fare una adeguata proposta operativa, e cioè la costituzione di una società finanziaria internazionale destinata ad investimenti nei paesi in via di sviluppo e, eventualmente, nei paesi dell'Est. Questa «banca» dovrebbe essere, in Italia, di proprietà sia di parte pubblica che privata, in maniera peraltro frazionata, di modo che un gran numero di imprese possa partecipare al suo capitale. Lo scopo principale di un'istituzione del genere dovrebbe essere quello di affiancare gli organi e gli imprenditori locali nei paesi di esportazione, per fornire stimoli iniziali alla creazione di *joint venture* che questi paesi spesso stentano a realizzare per difficoltà non soltanto dovute ad una certa mancanza di fantasia, ma anche di carattere finanziario.

Credo che un'iniziativa del genere, così calibrata, potrebbe costituire uno stimolo all'esportazione.

L'internazionalizzazione rappresenta la tendenza evolutiva irrinunciabile per la modernizzazione dei sistemi economici nazionali. Il gruppo FIAT ha dimostrato di essere in linea ormai da molto tempo con questa tendenza e gli stessi accordi stipulati di recente

con la Matra, la Hitachi e la Ford of Britain indicano che occorre proseguire su questa strada, attraverso nuove strategie aperte sull'orizzonte più ampio, che devono essere ricercate sia le economie di scala adeguate alle dimensioni che l'industria italiana ha ormai raggiunto, sia le opportunità di acquisire tempestivamente tecnologie di avanguardia e congrue quote di mercato anche per i nuovi prodotti.

Esiste, peraltro, una serie di problemi da affrontare e risolvere; mi limiterò, tuttavia, a ricordare soltanto quelli che mi sembrano più importanti ed ai quali bisogna prestare maggiore attenzione.

Il primo è costituito dalle resistenze, tuttora esistenti sia sul piano nazionale che su quello comunitario, a considerare l'internazionalizzazione un obiettivo prioritario ed irrinunciabile per le imprese dei paesi industrializzati. Il secondo riguarda, invece, i rapporti con i paesi in via di sviluppo. Non si è ancora ben compreso, infatti, che per tali paesi, come pure per le imprese occidentali, è fondamentale una linea politica che concentri gli sforzi finanziari ed industriali in pochi paesi al fine di ottenere effetti sinergici e maggiore efficacia, ciò che peraltro sarebbe reso difficile da interventi «a pioggia».

Il terzo problema è quello attualmente al centro dell'indagine conoscitiva che la Commissione sta conducendo e riguarda la necessità di spostare rapidamente, anche nel nostro Paese, l'asse dell'attenzione nei confronti degli interventi di politica industriale dai processi di razionalizzazione produttiva a quelli di internazionalizzazione. È una scelta che riteniamo si debba compiere se si vuole veramente che l'economia e l'industria italiane progrediscano e si pongano al livello di quelle di altri paesi.

Le indicazioni e le proposte su possibili interventi legislativi sono molteplici, ma possono essere tutte ricollegate a quattro grandi temi: innanzitutto, l'incentivazione degli scambi di tecnologie; in secondo luogo, la liberalizzazione valutaria; inoltre, l'impostazione della politica economica nazionale ed estera; infine, la formazione del *management*.

Una questione preliminare riguarda due disegni di legge già presentati al Parlamento

e attualmente all'esame della Camera dei deputati. Il primo, d'iniziativa socialista, reca: «Norme per l'informazione sugli investimenti e gli accordi internazionali significativi per l'economia italiana»; il secondo, d'iniziativa comunista, reca invece: «Norme relative agli investimenti esteri in Italia ed italiani all'estero». Si tratta di provvedimenti che, come è facile constatare, si prefiggono l'obiettivo di ottenere maggiori informazioni in ordine ai processi di internazionalizzazione.

Ho già ricordato come sia necessario un impegno da parte delle imprese italiane a fornire informazioni chiare e tempestive agli organi di Governo e al Parlamento in merito a nuove rilevanti iniziative con l'estero. D'accordo sull'informazione, quindi, ma a condizione che non costituisca un freno o un vincolo o, peggio ancora, un condizionamento. Il gruppo FIAT è pertanto favorevole ad una maggiore informazione in proposito, ma teme, al tempo stesso, un irrigidimento burocratico e la creazione di nuovi vincoli. Il Parlamento dovrà quindi tener presente che il mondo va più verso forme di liberismo che verso forme di conservatorismo o di dirigismo. Ben vengano dunque le iniziative legislative se orientate nel senso che ho appena detto.

Del problema delle alleanze e degli accordi tra imprese industriali si è più volte discusso, privilegiando una strategia di collaborazione tra le imprese europee. Non è certo questa, secondo noi, una linea da ritenersi valida in assoluto e, forse, neppure per la maggior parte delle attività industriali.

Se le imprese europee, e in particolare quelle italiane, vorranno efficacemente competere con quelle americane e giapponesi (non è peraltro un desiderio, ma una necessità), dovranno avere libero accesso proprio alle tecnologie di quei paesi, poichè là sono presenti oggi i «punti alti», là è presente il fronte avanzato dello sviluppo industriale; e le chiavi che aprono tale accesso sono proprio le iniziative delle imprese.

L'apertura degli investimenti italiani all'estero e la liberalizzazione dei movimenti dei capitali comportano, indubbiamente, problemi nella fase di transizione, legati a possibili

10ª COMMISSIONE

1° RESOCONTO STEN. (28 gennaio 1987)

difficoltà per la bilancia dei pagamenti e per l'evoluzione dei cambi. Per questo motivo, sono comprensibili le voci che, come quelle della Banca d'Italia e del Tesoro, invocano gradualità nella liberalizzazione.

L'importante, però, è che la necessaria gradualità non si trasformi in una politica del rinvio perpetuando l'immobilismo che, originato da una situazione contingente di congiuntura sfavorevole, è diventato pressochè permanente. La liberalizzazione dei movimenti di capitali è dunque essenziale non solo per la crescita del sistema economico italiano, ma anche per porre il nostro Paese al livello degli altri.

Si tratta, pertanto, di scegliere la strada della decisa apertura degli investimenti e di fissare scadenze per la rimozione dei vincoli amministrativi, sulla scia dei provvedimenti già adottati dal Governo nel 1986. Il momento attuale è quello opportuno, a nostro parere, per affrettare le tappe. La mutata situazione internazionale e le migliori prospettive per la nostra economia consentiranno certamente di concretare la linea di liberalizzazione annunciata dal Governo, in modo da superare gli ostacoli negativi che tuttora abbiamo di fronte rispetto agli altri paesi industrializzati.

Siamo convinti che, più che con i trattati o gli accordi tra Stati nazionali e con la creazione di enti internazionali, la diffusione della cultura industriale e la produzione di beni e servizi a livelli crescenti di produttività avvengano mediante i processi di internazionalizzazione. Occorre, però, un contesto esterno particolarmente aperto agli stimoli che fornisca servizi reali adeguati, rimuovendo situazioni di conflittualità. Eventuali provvedimenti legislativi non dovranno quindi entrare nella determinazione puntigliosa, precisa e dirigistica di aspetti che possono essere meglio valutati nei dettagli dal sistema economico nel suo insieme; e ciò proprio in vista di una vera e propria politica industriale europea dell'Italia.

Ai *managers* italiani sono riconosciute apprezzate doti di flessibilità e di capacità di fronteggiare le esigenze più disparate. A questa loro adattabilità naturale va aggiunta, peraltro, una specifica formazione professio-

nale, con un addestramento impartito anche in paesi esteri.

Gran parte di questa formazione specifica non può che ricadere sulle aziende, che dovrebbero però poter contare — e questo è il tema di fondo che riguarda l'estero ma anche il futuro del nostro Paese — su una formazione scolastica ed universitaria più improntata ai caratteri dell'internazionalità, cioè su criteri diversi da quelli odierni. Non solo è auspicabile quindi un più efficace insegnamento in età scolare delle lingue estere, cosa che ormai avviene in tutti i paesi industrializzati, ma occorre anche fornire facilitazioni per corsi ed esperienze di lavoro all'estero.

Inoltre, credo che, sull'esempio di altri paesi europei con ampia tradizione storica di apertura all'estero, potrebbero venire creati in Italia degli istituti a livello universitario specifici per la preparazione di operatori italiani per l'estero. C'è già un'esperienza straniera in questo settore, ma in Italia non l'abbiamo ancora. Si tratta di costituire, quindi, strutture aperte ad enti, organismi, aziende pubbliche e private per formare coloro che opereranno in realtà molto diverse rispetto ai nostri schemi interpretativi. La formazione specifica sarà in questo caso d'ordine più culturale che strettamente tecnico, legata alla operatività estera mediante programmi realistici e con aperture a docenti dei paesi e delle aree considerati.

Nella nostra realtà aziendale, nei primi anni '70, abbiamo creato a Marentino un centro di addestramento dove diamo largo spazio a docenti stranieri, intendendo per docenti stranieri non solo professori universitari ma anche uomini di industria, che esprimono le loro opinioni e i loro insegnamenti in inglese o qualche volta in francese, così da abituare i nostri dirigenti a trattare le questioni in lingue diverse. I problemi della scuola e della formazione costituiscono quindi il quarto importante settore di intervento in favore del processo di internazionalizzazione.

Se Lei è d'accordo, Presidente, io mi fermo qui; consegnerei la relazione ai Commissari e resterei a disposizione per eventuali domande.

**PRESIDENTE.** La ringrazio, dottor Romiti, per l'esposizione svolta e per le sue proposte che saranno oggetto di riflessione attenta. Grazie inoltre per la nota che ci consegna e che analizzeremo attentamente.

Affermando che, a parte il bollettino della Banca d'Italia per i movimenti di capitale, manca l'informazione, mi sembra che lei abbia posto in termini chiari l'esigenza di rendere maggiormente trasparente questo processo di internazionalizzazione che va forzato ed accelerato. Io credo che il punto sia proprio questo. La politica di accordi internazionali che le imprese perseguono e che sempre maggiormente debbono perseguire, talvolta può far ipotizzare, almeno in teoria e purtroppo credo non solo in teoria, che l'interesse aziendale possa non coincidere con quello nazionale, con l'interesse cioè dell'«Azienda Italia». Poichè dunque gli interessi possono in qualche caso confliggere, quali forme di controllo si possono prevedere senza irrigidirsi o porre freni e condizionamenti, lacci e laccioli che contraddirebbero l'esigenza da tutti sottolineata di forzare e spingere in questa direzione affinché i processi di internazionalizzazione si accelerino? Quali misure si potrebbero allora ipotizzare in concreto per controllare questo pericolo, questo rischio di trovarci in presenza di interessi contraddittori, evitando però di condizionare l'autonomia delle imprese e di rallentare l'evolversi di una linea che riteniamo positiva, da favorire e sostenere? È questo il primo quesito che le pongo e che io e molti altri colleghi ci siamo proposti di approfondire in questa indagine.

Passo ora a due piccolissime domande molto specifiche. Nella sua esposizione lei ci ha fornito dei dati molto ampi, ugualmente però vorrei avere altre informazioni riguardo le vetture prodotte nell'Europa orientale e sapere se esse sono commercializzate o no con il marchio FIAT. La mia ultima domanda riguarda, infine, le telecomunicazioni, argomento che approfondiremo con altre imprese più direttamente interessate. Poichè però il suo gruppo è presente e attento anche in questo comparto, volevo domandarle se, vedendo ciò che si muove a livello di grandi gruppi mondiali che hanno concluso e con-

cludono intese ed accordi a livello internazionali, in questo specifico settore il nostro Paese è in ritardo o ancora in tempo. Vorrei conoscere quindi il punto della situazione, con particolare riferimento al settore delle telecomunicazioni.

Non devo porre altre domande e lascio quindi la parola ai colleghi.

**GIANOTTI.** Vorrei innanzitutto conoscere il giudizio del dottor Romiti riguardo al disegno di legge sulla questione dell'informazione per i rapporti internazionali che la nostra parte politica ha presentato alla Camera dei deputati, disegno di legge che si propone di colmare quella zona vuota o, se si vuole, quel buco nero che, a nostro avviso, esiste nella legislazione italiana.

Io ritengo che in questo settore l'Italia risulti essere uno dei paesi più liberali e lo stesso «Le Monde» due giorni fa ha dedicato al problema un ampio servizio in cui si auspica che la Francia divenga liberale come l'Italia, dove, in quattro e quattr'otto, è possibile vendere a privati importanti imprese pubbliche senza che nessuno dica niente. Anche noi pensiamo che in questo campo occorra evitare l'imposizione di vincoli non strettamente necessari e, anche per quanto concerne il meccanismo legislativo da adottare, vorremmo conoscere l'opinione delle aziende e di un gruppo come la FIAT.

Passo ora a rivolgerle alcune domande relative all'automobile. Nell'ultimo decennio, la FIAT, che si è ritirata completamente dal mercato nordamericano, ha anche abbandonato gli impianti argentini e quelli spagnoli nei quali ultimi si è immediatamente inserito il maggior concorrente europeo della FIAT. Per ognuna di queste operazioni il vostro gruppo ha fornito una motivazione differente. Ricordo che il ritiro dal mercato USA fu giustificato con la sproporzione fra costi e quantità di venduto; il ritiro dall'Argentina fu giustificato con le condizioni politiche di quel paese, mentre per l'abbandono della SEAT si disse che la quantità di mezzi necessari per la ristrutturazione di quell'azienda era tale da sconsigliare alla FIAT di impegnarsi. Se interpreto bene queste decisioni, mi pare di poter concludere che nel

10ª COMMISSIONE

1° RESOCONTO STEN. (28 gennaio 1987)

settore automobilistico la FIAT ha puntato essenzialmente sulla produzione in Italia e sulla crescita delle esportazioni dall'Italia verso l'Europa. Per quanto poi riguarda la ricerca di un grande *partner*, rilevo che si è parlato della Ford, mentre, se non sbaglio, dopo la rottura con la Citroën, non è mai stata ventilata la possibilità di un *partner* europeo. Per completare il quadro credo che resti solo da aggiungere come la FIAT abbia puntato sulla fabbricazione di impianti di produzione di auto soprattutto nei paesi dell'Est europeo. Ora, l'operazione Alfa-Lancia, che dovrebbe occupare la fascia medio-alta della produzione automobilistica, è stata presentata come un mezzo per tornare sul mercato americano. Si è detto che, entro la fine del decennio, saranno prodotte 60.000 vetture.

Molti hanno avuto l'impressione che questa motivazione sia stata la copertura di una operazione compiuta invece per far fronte alla «minaccia Ford». Può essere una impressione sbagliata, ma in ogni caso mi pare che la FIAT abbia deciso, con una certa rapidità, una svolta.

E ancora. Per quanto concerne il mercato americano mi pare che si possa dire che stanno crescendo le difficoltà per il prodotto automobile, dovute innanzitutto (questa è una questione che riguarda tutte le esportazioni negli Stati Uniti) al dollaro, che decresce come valore e riduce i ricavi possibili, ma anche al fatto che c'è una tendenza dell'amministrazione americana (non so se giustificabile, ma almeno comprensibile) a difendere i propri prodotti sul mercato americano, tant'è che i tedeschi, ma soprattutto i giapponesi tendono a costruire impianti di produzione negli Stati Uniti prevedendo che le esportazioni saranno sempre più difficili.

Allora, se la FIAT si propone, col nuovo marchio dovuto all'assorbimento dell'Alfa Romeo, di ritornare nel mercato statunitense, domando: non è questo il momento più difficile per una iniziativa del genere? Non è stato scelto un momento sbagliato?

Infine, sempre a proposito dell'auto, si è detto, per quanto riguarda la rete di vendita e di assistenza negli Stati Uniti, che la FIAT è alla ricerca di un *partner* americano. Non si

può ipotizzare, per l'ordine di spesa, che la FIAT costruisca *ex novo* una rete di vendita e di assistenza in tutti gli Stati Uniti? A che punto sono queste operazioni? Sono antipatrici di scelte tipo quelle, che ho ricordato, dei giapponesi e dei tedeschi?

Finisco con un'ultima domanda che non riguarda l'auto. Gli interessi e le collaborazioni per il progetto di «scudo spaziale», cioè il programma SDI, a che punto sono? Come vanno?

PETRILLI. Ho ascoltato la relazione del dottor Romiti: leggerò poi con attenzione il testo della relazione consegnata. Intanto lo ringrazio delle cose che ci ha detto. Io veramente sono interessato più alle questioni generali che alla conoscenza di ciò che avviene in una impresa o gruppo, per grande che sia. Quindi, poichè abbiamo la ventura di avere un ospite di questa «portata», vorrei porre qualche domanda di carattere generale.

Per la prima, mi rifaccio ad una affermazione che ha fatto poc'anzi il dottor Romiti, cioè che noi italiani ci siamo ristrutturati prima di altri paesi. La domanda è la seguente: ci siamo ristrutturati a livello di processo o di prodotto? Lo chiedo perchè la mia impressione è che ciò sia avvenuto più a livello di processo che di prodotto. Per dirla con una frase un po' banale, noi europei (in particolare noi italiani) vendiamo cose vecchie e compriamo cose nuove. Non sarebbe il caso, secondo lei, dottor Romiti, di indirizzare l'attenzione verso prodotti nuovi, per esempio l'impiantistica o prodotti a contenuto tecnologicamente più avanzato?

Per la seconda domanda, mi riferisco ancora ad una affermazione del dottor Romiti (che dico subito di non condividere), laddove ha affermato che è pericoloso limitare gli accordi al campo europeo, al campo comunitario, e non aver presente anche l'esigenza di intrattenere rapporti con *partners* americani. Mi sembra che porre così il problema non sia del tutto corretto, perchè è evidente che se il *partner* italiano, tedesco o francese, tratta da solo, tra un *partner* degli Stati Uniti e un altro preferisce ovviamente l'americano. Il vero problema è, secondo me, se convenga

premiare di più l'accordo bilaterale o l'accordo multilaterale, realizzato a dimensione comunitaria.

Se noi tentassimo di realizzare una dimensione europea in un processo di internazionalizzazione, non soltanto saremmo in grado di raggiungere una misura confrontabile (e quindi di concorrenza), per dimensioni, con quella americana, ma la nostra trattativa con gli americani non sarebbe più inficiata dall'elevata disparità contrattuale che si ha nell'accordo bilaterale. Questo è un fatto che io considero molto importante; mentre sono d'accordo con l'affermazione del dottor Romiti secondo cui tentativi in questo senso sono stati già esperiti, ma sono abortiti per ragioni tecniche o politiche.

Allora questo è un aspetto della nostra indagine che si dovrebbe approfondire: cioè scoprire perchè tentativi di questo tipo siano abortiti e ci abbiano condotti a semplici trattative bilaterali con gli Stati Uniti.

Sono d'accordo viceversa anch'io sulla necessità di una maggiore e più rapida liberalizzazione dei movimenti di capitali, che è premessa necessaria per il discorso che stiamo svolgendo.

L'ultima domanda potrebbe sembrare retorica: vorrei chiedere al dottor Romiti se, secondo la sua esperienza, l'esigenza di internazionalizzazione delle imprese dipenda da alcune necessità che elencherò.

La prima è la necessità di realizzare economie di scala; ci sono economie non più realizzabili in ambiti nazionali e quindi occorre trovare sul piano multinazionale la risposta corrispondente.

La seconda è la necessità di tenersi coerenti, a livello di impresa, con l'apertura dei mercati, con l'allargamento dei mercati. Anche questo mi pare sia naturale: man mano che si allarga il mercato cresce la necessità di allargarsi, oltre che a livello nazionale, anche oltre i confini.

Infine c'è la necessità di realizzare più economicamente l'acquisizione di nuove tecnologie. L'acquisizione può avvenire in tanti modi diversi, ma attraverso la collaborazione consociataria certamente è più conveniente.

C'è però un'altra necessità, più sottile. Non è per caso quella di sfuggire o, quanto meno,

di rendersi meno sensibili ai condizionamenti delle politiche economiche nazionali? Quando dico questo, non intendo riferirmi soltanto alle politiche economiche dello Stato, ma all'ambiente nazionale in genere, che crea difficoltà; anche poco fa si parlava di «lacci», di vincoli che probabilmente in altre economie non esistono; e allora nasce l'esigenza di rendersi meno soggetti a questi vincoli e favorire l'internazionalizzazione. O mi sbaglio?

BAIARDI. Al dottor Romiti e ai suoi collaboratori non sfuggirà certamente come, soprattutto in questi ultimi tempi, i mezzi di trasporto individuali e anche quelli collettivi siano sotto accusa per quanto riguarda i problemi della circolazione nelle grandi città e nei centri storici in particolare; un problema che certo non è solo italiano, ma riguarda anche gli altri paesi.

Siccome presto o tardi io ritengo che probabilmente, o per intervento dei magistrati o per iniziative di carattere legislativo o per iniziative autonome delle varie amministrazioni comunali, alcuni provvedimenti dovranno pur essere presi, la domanda che volevo fare è questa: quali sono i programmi di ricerca, di intervento, di modificazione eventualmente che il gruppo FIAT propone? E questo, ovviamente, non soltanto a livello nazionale ma anche a livello di ricerche e di acquisizione di nuove tecnologie che comprenda anche collaborazioni con altri paesi.

È già stato richiamato il peso che il Giappone oggi ha nell'economia mondiale, la grossa capacità di intervento che ha nei vari paesi: diciamo che il Giappone lo troviamo da tutte le parti, in vari settori di attività. Mi pare che tra le tante motivazioni che spiegano questa grande capacità del Giappone di trovarsi sui mercati esteri ci sia la filosofia di reinvestire gli utili realizzati in paesi dove il Giappone ha insediamenti o ha avviato delle produzioni.

Io volevo chiedere: qual'è la filosofia a cui si ispira invece la FIAT in questo settore?

La terza domanda riguarda il problema della rete distributiva (non mi riferisco al problema soltanto per quanto riguarda l'auto). Credo che camminiamo sempre di più verso una compenetrazione della produzione

con la distribuzione. La FIAT attualmente è interessata al problema della rete distributiva, e mi riferisco non solo all'auto, come dicevo, ma anche agli altri settori, a livello nazionale e internazionale. Ora, vorrei sapere dal dottor Romiti se ritiene che la presenza del gruppo FIAT in questo settore sia quella desiderabile.

La quarta domanda riguarda il problema dell'energia e di quella nucleare in particolare. Ricordo che in un'altra audizione il dottor Romiti, soprattutto per quanto si riferiva al problema dell'indagine che noi abbiamo condotto, ebbe a dichiarare che la FIAT non era interessata a una attività di ricerca e di produzione in questo settore, ritenendo che questo problema dovesse essere lasciato all'intervento e all'interesse dello Stato e del Governo (anche se poi, ovviamente, anche la FIAT, sia pure indirettamente, si interessa all'energia: ricordo soltanto la Sorin biomedica).

Allora la domanda è se il gruppo FIAT continua a restare fermo in questa scelta, dal momento che oggi il problema del nucleare valica i confini del nostro Paese.

Vorrei, quindi, sapere qual è la posizione del gruppo FIAT rispetto al dibattito aperto nel nostro ed in altri paesi.

ROMEI. Signor Presidente, condivido l'osservazione fatta dal dottor Romiti circa la necessità di spostare i riflettori dell'intervento pubblico dai processi di riconversione e ristrutturazione e della politica per il commercio con l'estero ai processi di internazionalizzazione dell'economia. Ritengo tale osservazione appropriata, poichè oggi è l'intero sistema economico ad essere coinvolto nel processo di internazionalizzazione.

La domanda che desidero porre è specifica e potrebbe apparire fuori tema, ma non ritengo che lo sia. Il processo di internazionalizzazione investe prevalentemente i rapporti tra paesi industrializzati, anche se in maniera non esclusiva.

È noto che i paesi in via di sviluppo, a seguito di una serie di vicende internazionali, si trovano in forte difficoltà oscillando tra l'accrescimento del loro indebitamento verso l'estero e un ulteriore sottosviluppo. Mi chie-

do se una politica governativa che accompagni le iniziative per la cooperazione allo sviluppo, consistente nell'attivazione di misure di finanziamento e di riscadenamento dei debiti di questi paesi, naturalmente correlate a progetti di industrializzazione, non possa rivelarsi utile per un duplice scopo: favorire la ripresa economica di questi paesi e coinvolgere nel processo di internazionalizzazione anche quella parte del mondo che altrimenti ne resterebbe esclusa, con effetti anche di ordine politico generale catastrofici.

Pongo questa domanda poichè ritengo che questo dato, sicuramente presente nelle valutazioni fatte dal dottor Romiti, debba essere posto con maggior forza alla nostra attenzione e riflessione, per avere un quadro più completo relativamente a questa parte del mondo, al fine di perseguire un diverso e più armonico sviluppo dell'economia a livello mondiale.

LEOPIZZI. Ho molto apprezzato la relazione testè svolta dal dottor Romiti, corredata da una serie di dati che certamente meritano maggior approfondimento. Egli ha affermato che è necessario cercare di non avere una visione ristretta e limitata semplicemente al contingente, bensì proiettata nel futuro.

Con riguardo, allora, alla penetrazione nei processi di internazionalizzazione, vorrei sapere se il gruppo FIAT sollecita, ricerca combinazioni nell'ambito comunitario, in modo da porsi come legittimo concorrente rispetto alle iniziative che in questo senso hanno assunto gli Stati Uniti ed il Giappone, anche tenendo conto del favorevole andamento del gruppo nel 1986. La FIAT, quindi, è presente e, soprattutto, quali difficoltà incontra a stringere accordi in sede comunitaria?

ALIVERTI. Signor Presidente, l'audizione odierna trova una felice coincidenza con la lettera che questa mattina tutti i giornali hanno reso nota e che ci ha informato del favorevole andamento del gruppo Fiat nell'anno 1986. Anno fondamentale, come è stato definito nella lettera, dove tra l'altro si sottolinea come questo processo di autofinanziamento abbia raggiunto la ragguardevole percentuale di circa il 15 per cento

rispetto al fatturato, che è uno degli obiettivi fondamentali che il gruppo ha perseguito da diversi anni a questa parte e che ritengo possa essere ulteriormente consolidato anche attraverso le politiche che il gruppo stesso sta portando avanti da qualche tempo.

Il mio rammarico è che la relazione del dottor Romiti non ci sia stata resa nota prima, in quanto si tratta di una relazione che occorre meditare, approfondire, per formulare successivamente specifiche domande su di essa. D'altronde non è stato possibile fare diversamente.

Per quanto riguarda il concetto di internazionalizzazione (un brutto sostantivo, questo, che dovrebbe essere, secondo me, integrato o addirittura modificato), il dottor Romiti ha asserito che lo stesso viene spesso — ed erroneamente — identificato con quello di «impresa internazionale», rispetto al quale esiste, invece, una linea di demarcazione piuttosto netta. Francamente, non riesco a cogliere alcuna differenza tra i due concetti in questione; sarei, pertanto, grato al dottor Romiti se volesse fornirmi qualche chiarimento in proposito.

Infatti, lo stesso dottor Romiti, nella sua esposizione introduttiva, ha affermato che — ad avviso del gruppo FIAT — l'impresa internazionale è un'impresa che opera nel mondo, che ha una propria organizzazione nelle diverse realtà nazionali nelle quali svolge le sue attività, orientandosi decisamente all'esterno rispetto al Paese di origine (con il quale, tuttavia, mantiene sempre un legame) e tenendo conto delle differenze esistenti tra la propria e le altrui culture. Personalmente, non so se si tratti di un passo avanti o di un passo indietro; ad ogni modo, vorrei sapere dal dottor Romiti se egli stesso ritiene effettivamente superato il concetto di multinazionalità oppure se tale concetto debba essere approfondito od integrato (come è probabile che sia) in presenza di aziende che, proiettandosi sullo scenario mondiale, si trovano a dover affrontare determinate esigenze di equilibrio in rapporto alla produttività ed agli investimenti.

Il secondo quesito che intendo porre è invece relativo alle caratteristiche — o meglio, alla tipologia — che il gruppo industria-

le o le imprese operanti sul piano internazionale devono avere. La caratteristica principale deve essere, ad avviso del dottor Romiti, quella della pluriproduttività o quella della monoproduttività? Personalmente, non saprei quale delle due connotazioni attribuire al gruppo FIAT, la cui sfera di attività è costituita principalmente dalla produzione di autovetture, alla quale però si aggiunge quella di veicoli industriali ed agricoli che tuttavia rientrano nella medesima tipologia. Il gruppo FIAT è dunque convinto — considerate le caratteristiche della sua produzione — di poter continuare a penetrare nei diversi mercati internazionali senza modificare in alcun modo il proprio assetto produttivo, oppure ritiene di doverlo cambiare, magari gradualmente, per assumere una connotazione diversa?

E ancora: l'aspetto produttivo è da considerarsi sempre prevalente oppure è pensabile che un gruppo industriale possa avere una connotazione produttiva e finanziaria al tempo stesso, come del resto accade per taluni gruppi che, per inserirsi nel contesto internazionale, tentano di dimostrare che si può essere insieme grandi finanziari e validi industriali tenendo, magari, in piedi qualche piccola azienda nella quale ormai si fa soltanto dell'assemblaggio? Non ritengo, peraltro, necessario fare nomi, dato che il riferimento è fin troppo evidente.

Per quanto riguarda, inoltre, i provvedimenti di iniziativa del Gruppo socialista e del Gruppo comunista ai quali è stato fatto riferimento nell'esposizione introduttiva del dottor Romiti, il gruppo FIAT ritiene che gli stessi sarebbero esaustivi di determinate esigenze, come quelle di una maggiore informazione sulle attività delle imprese italiane all'estero e di una normativa più precisa e pregnante sul comportamento delle stesse? Ci si deve limitare a questo obiettivo oppure no? È necessario limitarsi all'adozione di disposizioni in tal senso oppure bisogna muoversi anche in altre direzioni?

Per parte mia, non intendo avanzare alcuna ipotesi di incentivazione, poichè esulerebbe dalle nostre competenze legislative e dalla stessa disponibilità del Paese, sotto il profilo finanziario, nei confronti dei vari gruppi

10<sup>a</sup> COMMISSIONE

1° RESOCONTO STEN. (28 gennaio 1987)

industriali; mi limiterò, pertanto, a prendere atto del comportamento attuale delle imprese, alquanto difforme rispetto alla normativa vigente.

Per quanto concerne la ricerca scientifica e lo sviluppo, ci si orienta, attualmente, verso un allargamento, per così dire, delle maglie, nonchè verso l'adozione di previsioni di più facile attuazione per le imprese. Come è noto, quando fu approvata la legge n. 675 del 1977 si pensò di introdurre il concetto dell'automatismo nella legislazione nazionale; lo stesso accadde, del resto, quando fu varata la legge n. 46 del 1982. Ebbene, ritenete che il bagaglio di esperienze finora acquisite, quali che esse siano, debba costituire una base per il futuro oppure debba essere definitivamente abbandonato?

Con riferimento al settore dell'auto, occorre sottolineare che l'Europa ha beneficiato in passato (sia pure sommessamente) di un certo regime protezionistico. Personalmente, non so per quanto tempo ancora si potrà continuare a percorrere questa strada.

**ROMITI.** Lei si riferisce forse alle industrie giapponesi?

**ALIVERTI.** Sì, anche se sembra che nel Sol Levante si stia ormai riconsiderando l'intera produzione automobilistica, sulla quale si erano riversati cospicui investimenti destinati soprattutto alla ricerca. Infatti, prima o poi dovrà essere necessariamente affrontato il problema della saturazione del mercato, considerato anche che la rete stradale ed autostradale dei diversi paesi non può certo tenere il passo con l'immissione sul mercato della nuova produzione automobilistica. Ci si dovrà dunque orientare nel senso di una riduzione della permanenza del «vecchio» sul mercato, nonchè di una revisione degli stessi prezzi di vendita? Al riguardo, occorre parlare chiaro, dottor Romiti: oggi, la produzione medio-alta del gruppo FIAT è caratterizzata da una certa tendenza. Infatti, il costo medio della «Regata» e della «Croma» si aggira intorno ai 25 milioni; non si tratta certo di un prezzo accessibile e credo, pertanto, che l'attuale politica dei prezzi di vendita del gruppo FIAT dovrà, prima o poi,

essere ridimensionata. Se si vuole, infatti, ridurre la durata media del «parco-macchine» italiane, piuttosto elevata, occorrerà rivedere i prezzi, tenuto conto anche della concorrenza di industrie di altri Paesi, che si annuncia sempre più massiccia. Vorrei, pertanto, conoscere la strategia che il gruppo FIAT pensa di adottare in proposito.

Desidererei, infine, conoscere se siano già stati presi in esame i problemi connessi alla produttività dell'Alfa Romeo. Stando, infatti, ad alcuni rapporti delle organizzazioni sindacali del settore, la produttività dell'Alfa Romeo sarebbe inferiore del 20 per cento a quella della FIAT.

L'ultima domanda che le pongo è questa: come si arriverà all'integrazione dei due momenti produttivi e come si recupererà il differenziale esistente tra la FIAT e l'Alfa?

**PRESIDENTE.** Poichè nessun altro collega ha domande da proporre, la parola passa a lei, dottor Romiti, che può rispondere direttamente o, se lo preferisce, attraverso i suoi collaboratori.

**ROMITI.** Signor Presidente, desidero innanzi tutto affrontare il suo primo quesito che costituisce il nucleo di questa indagine. Lei mi ha chiesto come si fa ad evitare che tra interesse nazionale ed interesse delle imprese si creino dei conflitti; io trovo che dare risposta a questa domanda non sia affatto semplice. Posso solo dirle, infatti, che in qualunque paese, non parliamo dell'Italia, è difficile configurare un'autorità pubblica che, in tutti i casi, sia sempre in grado di intervenire opportunamente in una materia così delicata e di distinguere se si va o no contro gli interessi nazionali. Tutti noi ricordiamo (credo di non recare offesa a nessuno) gli anni in cui si era deciso che l'autorità pubblica avrebbe dovuto essere competente nelle scelte per gli investimenti da compiere in particolare nel Sud del paese. Mi riferisco ai famosi pareri di conformità che fanno parte adesso di una storia non certo felice della nostra politica economica. Gli errori commessi in quel periodo stanno a testimoniare che è difficile prefigurare una legislazione dirigistica. A mio avviso quello che più

manca in questo campo, comunque, è proprio una informazione più diffusa.

Poco fa il senatore Gianotti ha citato le tre pagine che «Le Monde» ci ha dedicato l'altro ieri. Tali pagine sono piuttosto significative perchè non è certo frequente che su un giornale francese compaia un articolo tanto favorevole nei nostri confronti.

Naturalmente quell'articolo ci ha fatto piacere, come del resto ci fece piacere l'intervento del Partito comunista francese che, di fronte alle difficoltà in cui versavano la Renault e la Peugeot, invitò a guardare e ad imparare da ciò che aveva fatto la FIAT in Italia. Nel mondo questi riferimenti sono ormai frequenti, e comunque non ci possono che fare piacere. La frase dunque che ha ricordato il senatore Gianotti: — magari in Francia avessimo la libertà che c'è in Italia, anche noi otterremmo risultati brillanti come quelli conseguiti dalla FIAT o da altre imprese — ci sembra in un certo senso encomiastica e sicuramente importante, specie se rapportata all'attuale clima che si respira in Francia, paese che è molto più dirigistico di quanto non sia il nostro. In quella nazione, dopo l'IBM, siamo il gruppo straniero più importante e diamo lavoro a moltissima gente. Recentemente, quando stavamo per concludere con la Matra, è intervenuto l'accordo tra De Benedetti e la Valeo e la cosa ci ha creato qualche difficoltà a causa di una interpretazione, diciamo un po' sciovinista, che i francesi avevano dato all'operazione (di qui il limite del 30 per cento posto alla sua partecipazione).

Per la componentistica, abbiamo preso come punto di riferimento la Bosch, che sotto l'aspetto qualitativo è probabilmente al vertice fra tutti i produttori del mondo. Per questo, noi non potevamo accontentarci di una partecipazione di minoranza. Abbiamo pertanto iniziato un'azione prudente con le autorità francesi e mostrato loro l'esperienza che abbiamo nei vari paesi del mondo.

Abbiamo inoltre convinto le autorità politiche — e con questo penso di rispondere anche alla domanda se c'è differenza tra attività svolta all'estero e no — che in Francia consideravamo le nostre attività come francesi. Noi ci sentiamo, dunque, di lavora-

re nell'interesse della Francia, o degli altri paesi in cui siamo presenti, senza fare discriminazioni. Alle autorità politiche francesi, pertanto, abbiamo mostrato il comportamento che adottiamo in casi simili. Nell'operazione, relativa alla componentistica, abbiamo quindi ottenuto il 65 per cento della partecipazione, mentre alla Matra è andato il 35 per cento. Senza fare chiasso si è evitata una polemica analoga a quella Valeo.

Tornando alla sua domanda, Presidente, le ripeto che è molto difficile calcolare l'uno e l'altro elemento. Credo però che si possa ovviare a questo rischio con una informativa maggiore che non riguardi solo i capitali o i movimenti di capitali, ma l'intera operazione, in modo che le autorità politiche chiamate ad esprimersi possano in certi momenti fornire anche delle direttive. Il nostro Paese ha già una legislazione in materia e già adesso occorre assolvere degli obblighi nei confronti del Ministero del commercio con l'estero, dell'Ufficio cambi e della Banca d'Italia. Io non credo che queste norme vadano mutate, ritengo invece che occorra conoscere bene i fenomeni proprio perchè le norme che già esistono possano essere usate con molta coerenza, ed è questo quanto tentiamo di dimostrare. L'informazione, più che per legge, dovrebbe aversi per consapevolezza delle imprese. La trasparenza è infatti nell'interesse di tutti. Quando si avviano operazioni del genere non c'è nulla che si debba nascondere. Il fatto che la comunità e le singole aziende possano conoscere come si evolve la situazione costituisce un vantaggio anche per l'impresa interessata. Si tratta allora di modificare la cultura individualista diffusa qui da noi e dimostrare che non si cerca di portar via dei segreti alle imprese, ma di avere un'informativa maggiore. La Germania, che in questo settore è più avanti di noi, potrebbe costituire un esempio da seguire.

Il presidente Rebecchini mi ha chiesto poi se le vetture prodotte nell'Est vengono commercializzate o no col marchio FIAT quando entrano in Europa. Bene, quando abbiamo operato e fornito *know how* all'Unione sovietica — che attualmente esporta un limitato quantitativo di macchine sotto il marchio Lada — abbiamo imposto che, per un certo

numero di anni, le vetture fossero esportate in Europa solo attraverso la nostra rete. In quel caso noi, importando con il marchio FIAT, ottenevamo anche il risultato di controllare la qualità del prodotto. Per quanto poi concerne la Polonia esportiamo gli impianti ed alcune parti e importiamo poi le macchine piccole. L'unica fonte di produzione della «126» è in Polonia da cui importiamo quelle vetture da commercializzare, col marchio FIAT, nella nostra rete distributiva europea.

Sempre il Presidente mi ha poi chiesto se per le telecomunicazioni siamo in ritardo. Sembrava che fosse così, poi il mondo si è mosso tanto in fretta che, tutto sommato, il non aver ancora concluso l'accordo internazionale di cui l'Italia ha bisogno si è rivelato un vantaggio ed è servito a chiarirci le idee. Ora sarebbe un errore se ritardassimo oltre le decisioni. È necessario oramai che nei prossimi mesi la scelta del *partner* internazionale venga fatta, per evitare che l'Italia possa rimanere fuori.

Senatore Gianotti, il progetto comunista parlava di «informativa». Io volevo solo dire che è un problema di cultura: la preoccupazione nostra è che i progetti di legge si trasformino poi in potere discrezionale dell'autorità, per evitare o non evitare certi tipi di espansione o di collaborazione sull'estero (salvo, evidentemente, il rispetto delle norme vigenti). Il problema dell'informativa, secondo me, risiede maggiormente — come dicevo prima — nel convincere il sistema industriale che è più opportuno per esso poter dare l'informazione piuttosto che doverla dare perchè la legge lo impone.

Il progetto socialista, se non erro, è arrivato dopo le polemiche sull'affare Westland. Si era venuta a creare una difficile situazione con un tentativo di spingere la FIAT ad entrare nella cordata europea anzichè allearsi con la Sikorsky. Evidentemente, non esistendo provvedimenti di legge che impedissero alla FIAT di fare quell'accordo, noi, avendo ritenuto che fosse, tutto sommato, non solo interesse della FIAT ma anche del paese accedervi, abbiamo deciso di allearci con gli americani.

Allora, in quel momento, forse perchè non si era potuto impedire quel tipo di interven-

to, sono state presentate le proposte di legge.

La preoccupazione come ho già precisato è che tali proposte non facciano del problema dell'informativa uno strumento per intervenire massicciamente in quella che deve essere l'autonomia del sistema economico.

Lei, senatore Gianotti, ha fatto poi la storia dell'auto in senso critico, giacchè ci conosce bene, essendo — tra l'altro — senatore piemontese. I dati che lei ha citato sugli Stati Uniti, l'Argentina e la Spagna li deve — però — collocare anche nel tempo. Il ritiro dai mercati ai quali lei ha fatto riferimento è avvenuto sul finire del decennio scorso, quando la FIAT era in una situazione particolarmente delicata, difficile e quando in parecchi si domandavano se la FIAT ce l'avrebbe fatta a riprendersi.

Noi negli Stati Uniti perdevamo, per ogni macchina che esportavamo, un importo elevato: come oggi perdono i francesi, l'Alfa Romeo per le poche macchine che vende ed anche gli altri produttori europei, come la Volvo, che pure produce negli Stati Uniti. Ciò naturalmente è aggravato dal cambio del dollaro.

Allora in sede FIAT si pensava che ritirarsi da un mercato, e particolarmente da un mercato importante come gli Stati Uniti, equivallesse ad una perdita di prestigio. Ma io ho sempre ritenuto che la perdita di prestigio si ha quando un'azienda perde economicamente, non quando un'azienda è costretta a ritirarsi da un mercato; il voler rimanere al di là delle possibilità in un mercato e perdere capitali, quella sì che è una perdita di prestigio, non il fatto di avere il coraggio di ritirarsi.

E allora ci ritirammo perchè in quel momento non riuscivamo noi, nè come rete di vendita nè come qualità dei prodotti, a sostenere la nostra presenza in quel paese.

Per quanto riguarda l'Argentina, invece, noi trovammo modo di cedere l'attività a produttori locali. Faccio presente però che noi siamo ancora presenti in Argentina con una società al 30 per cento, società che produce ancora macchine FIAT: quindi c'è ancora un largo interesse nostro laggiù.

Per quanto riguarda la Spagna, che abbiamo lasciato malvolentieri, noi ponemmo il problema in termini molto precisi: o ci si

permetteva di ristrutturare l'azienda (e, in quel momento, noi parlavamo di circa 8-10.000 dipendenti in meno e di una certa liberalizzazione dei prezzi nella Spagna) oppure non sarebbe stato possibile continuare l'attività.

Il Governo spagnolo non ritenne che si potesse permettere questa soluzione e noi, quindi, avremmo finito per perdere migliaia di miliardi; dovevamo concentrarli in Italia per risanare l'azienda e quindi ci ritirammo.

La Volkswagen si è «infilata» dopo, ma ha avuto dal Governo spagnolo un aiuto, che allora a noi aveva negato, di 185 miliardi di pesetas (che al cambio sono circa 2.000 miliardi di lire) e ha avuto la facoltà di ridurre il personale in misura addirittura molto maggiore di quanto noi ritenevamo fosse necessario per la SEAT.

Se ci fossimo in quel momento «incaponiti» a rimanere in Spagna alle condizioni che il governo spagnolo ci poneva (e sulle quali poi si ricredette), avremmo provocato un danno per la nostra occupazione in Italia e per l'azienda FIAT in generale.

Fummo costretti allora a ritirarci da questi mercati, ma oggi noi vogliamo tornare, invece, e riespanderci.

Perchè l'anno 1986, come è stato ricordato, lo abbiamo chiamato «anno fondamentale»? Perchè con il 1985 per noi si è chiuso il periodo delle ristrutturazioni, il periodo della sistemazione delle «cose» a livello interno; il 1986 è stato il primo anno della FIAT in cui è ripreso lo sviluppo: e parlo di «primo anno» perchè questa tendenza noi vogliamo continuarla sia nel nostro Paese che all'estero.

Allora, di ritornare negli Stati Uniti per noi non è stata una decisione collegata alla acquisizione dell'Alfa Romeo: noi lo avevamo già pensato, per esempio, quando avevamo messo a punto la «Thema», che è un'auto di livello e di qualità adeguati al mercato degli Stati Uniti.

Dopo l'acquisizione dell'Alfa Romeo, abbiamo ritenuto, a seguito di approfondita valutazione, che invece della Lancia era preferibile l'Alfa Romeo. In realtà il nuovo modello Alfa Romeo che uscirà a settembre (in questo momento si chiama ancora «164») ha

larghe comunanze con la «Thema»; ma fra l'andare sul mercato degli Stati Uniti con la «Thema» o con il marchio Alfa Romeo, abbiamo preferito quest'ultimo essendo più conosciuto negli Stati Uniti.

**PRESIDENTE.** L'Alfa «164» sostituirebbe l'Alfa «6»? C'è la prospettiva di una «Lancia-Alfa»?

**ROMITI.** I marchi rimarranno separati, signor Presidente. La nostra impostazione strategica è la seguente: ci sarà un marchio FIAT, un marchio Lancia e un marchio Alfa Romeo. Le reti di vendita rimarranno separate, tranne in alcuni paesi «marginali» in cui vendiamo poco e in cui converrà forse unificare: ma in generale i marchi rimarranno separati. In Italia la rete di vendita Alfa Romeo rimarrà tale e quale.

Noi produrremo quindi prodotti Lancia e prodotti Alfa Romeo, ricercando il dovuto equilibrio.

Per quanto riguarda l'impostazione dell'Alfa Romeo, il primo prodotto nuovo è la «164», ma nello spazio di cinque anni si avranno tutti modelli nuovi nella gamma caratteristica dell'Alfa Romeo.

Il senatore Gianotti ha detto che l'America ha difficoltà di esportazione, oggi, dell'auto. Ma l'industria americana non ha mai esportato! La caratteristica dell'industria automobilistica americana, al contrario di quella giapponese, è proprio questa.

**GIANOTTI.** Forse non mi sono ben spiegato. C'è difficoltà, volevo sapere, ad esportare negli Stati Uniti?

**ROMITI.** Non c'è difficoltà per effetto del dollaro, tant'è vero che, come lei vede, in questo momento i giapponesi vanno a produrre negli Stati Uniti; ma il fatto del dollaro è recente: un anno e mezzo fa la situazione era completamente diversa. Quando si fanno questi piani bisogna guardare al lungo termine.

Noi negli Stati Uniti con questa macchina nuova non potremo andarci prima di due o tre anni. Credo che nessuno di noi, dentro o al di fuori di questa Aula, sia in grado di dire

quale sarà l'andamento dei cambi «dollaro-valute europee». Nel fare una strategia oggi si deve pensare che i cambi tendono ad adeguarsi ai rapporti reali tra le economie dei vari paesi (differenziali di inflazione, disavanzi commerciali, eccetera).

Lei dice, senatore Gianotti, che i tedeschi e i giapponesi cercano di andare a costruire *in loco*. Io rispondo che non per tutti è così: si pensi, per esempio, alla Mercedes. Questa ha un'altra politica: produce in Germania ed esporta in tutto il mondo. Non si sogna neppure di andare a creare stabilimenti all'estero. Oggi chi ha creato stabilimenti negli Stati Uniti, come la Renault o la Volkswagen, in questo momento soffre e perde ugualmente, pur avendo basi produttive negli Stati Uniti.

Sono cicli che vanno e che vengono: la nostra impostazione è di ritornare negli Stati Uniti pensando di produrre a costi tali per cui anche un rapporto di cambio non favorevole ci consenta di guadagnare o, perlomeno, di non perdere.

Lei, senatore Gianotti, ha parlato di reti di vendita e di assistenza ai *partners*. Come ho avuto già occasione di accennare, siamo nella fortunata condizione di poter scegliere, cioè di non dover andare a cercare ma di poter operare una scelta. L'industria americana dell'automobile, che è impegnata a controbattere l'industria giapponese, è interessata a forme di collaborazione con noi. Abbiamo trattative in corso.

Per quanto riguarda la SDI, abbiamo avuto vari contatti. Siamo l'unica azienda europea che ha avuto un primo contratto per la costruzione di un sottosistema, ciò significa entrare nel vivo della tecnologia. Questo primo contratto non è di grandissima importanza dal punto di vista quantitativo, dell'entità della cifra, ma è molto importante dal punto di vista qualitativo, anche perchè noi coordineremo un gruppo di aziende europee.

Il senatore Petrilli mi ha domandato se la ristrutturazione di altre imprese è avvenuta più nei processi che nei prodotti. Non c'è dubbio: è avvenuta molto più nei processi che nei prodotti. Allora, è più giusto vendere prodotti vecchi con tecnologie nuove o andare verso nuovi prodotti? Secondo me è giusto

l'uno e l'altro. E proprio l'internazionalizzazione, che vuol dire anche scambio di tecnologie, ci consentirà di andare verso nuovi prodotti. Credo quindi che il nostro processo di ristrutturazione ci abbia posto nei confronti degli altri paesi — della stessa Francia — in una condizione di vantaggio; ora occorre fare i passi successivi.

Il senatore Petrilli ci ha detto che gli accordi sarebbe più opportuno farli in sede multilaterale piuttosto che bilaterale. Il senatore Petrilli ha una grande esperienza anche in campo europeo e potrà benissimo comprendere che non è che sia mancata la volontà, ma la possibilità di fare accordi multilaterali in cui l'Europa si presentasse unita nei confronti degli Stati Uniti e del Giappone. Non c'è dubbio che quella degli accordi multilaterali sia la strada migliore. Ho espresso un altro concetto, tenendo conto che operiamo in una situazione come quella che si sta verificando, con l'Europa che ha certamente fatto dei progressi, ma che è ben lungi dal costituire una entità unica. Su questo aspetto ho avuto modo di dire, parlando dei veicoli industriali, che negli Stati Uniti un produttore può installarsi in qualunque parte del paese, con stabilimenti nei vari Stati dell'Unione, razionalizzando come meglio si crede. Noi abbiamo stabilimenti in Italia, in Francia, in Germania e in Inghilterra: è vero che non paghiamo dazi quando specializziamo uno stabilimento nella produzione di un pezzo e lo facciamo arrivare in Italia, ma ogni operazione di interscambio equivale ad una esportazione e quindi bisogna seguire le complesse e defatiganti procedure previste per le operazioni valutarie. Non c'è un dazio, ma si tratta di una vera e propria esportazione; ci sono dei vincoli molto stretti. Ad esempio, un trasportatore che parta dal Nord-Europa per andare in Sicilia deve riempire 34 moduli, passando attraverso valichi doganali, organi amministrativi ed altro. Un trasportatore che parta dalla costa orientale degli Stati Uniti per andare alla costa occidentale deve solo riempire il serbatoio! Questo sta a significare purtroppo in quali difficoltà ci troviamo quando dobbiamo competere con gli altri.

Quando si fanno delle polemiche come

10ª COMMISSIONE

1º RESOCONTO STEN. (28 gennaio 1987)

quelle dello scorso anno sugli elicotteri, quando ci si rimprovera di collaborare con una industria americana e non con una europea, si finisce per sostenere posizioni probabilmente fuori luogo. In questo momento noi abbiamo fatto un accordo con l'Airbus e l'Aeritalia lo ha fatto con la Douglas. Anche questa volta credo che noi abbiamo fatto una buona scelta.

Probabilmente la stessa Alitalia finirà per preferire l'aereo prodotto dall'Airbus.

Il senatore Petrilli mi ha fatto poi una domanda che trovo molto interessante e cioè se la spinta verso l'internazionalizzazione è dettata solo dal concetto di economia di scala, oppure dalla possibilità di apertura dei mercati con l'acquisizione di nuove tecnologie o anche dal tentativo di sfuggire ai condizionamenti nazionali. Credo che siano valide tutte queste ragioni, anche se l'ultima non vale per un'azienda di medie dimensioni. Ma nel caso nostro è diverso. Qualche volta la FIAT si trova in stato d'accusa soprattutto da parte della classe politica, con affermazioni del tipo: «La FIAT è troppo grande! Si sta ingrandendo troppo e questo è un pericolo per il paese! Dobbiamo limitare l'espansione della FIAT!»! Queste affermazioni ci sembrano del tutto irrazionali. Non ho mai sentito le autorità politiche svizzere dire che la Nestlè sia troppo grande o le autorità olandesi dire che l'espansione della Philips può costituire un pericolo, perchè evidentemente l'espansione è un fatto connesso alla vita di un'azienda. Importante è vedere che effettivamente la FIAT non usi le sue dimensioni per scopi che non rientrino non solo nelle norme di legge ma anche nell'etica. E questo non è mai accaduto. Di fronte ad un atteggiamento che noi consideriamo ingiusto e dannoso per il paese la nostra tendenza oggi è proprio quella di allargare la nostra presenza internazionale. E questo non certamente per sfuggire ai condizionamenti nazionali di carattere normativo!

Il senatore Baiardi ha detto che il mezzo di trasporto è sotto accusa. Credo, senatore, che sia una frase che ripetono in tanti, ma provi solo ad accennare all'idea di togliere il mezzo di trasporto individuale o soltanto a limitarlo e credo che creeremmo le condizioni per pericolose tensioni. La libertà di movi-

mento individuale è ormai acquisita e guai a toglierla. Un tempo la FIAT era accusata di essersi fatta promotrice dello sviluppo del sistema autostradale italiano per espandere la propria produzione. Credo che questa affermazione sia falsa, ma credo anche che andrebbe ringraziato chi ha operato per dotare il paese di un sistema efficiente di vie di comunicazione.

Il problema delle grandi città è un problema di disciplina ed è un problema di parcheggi. Si guardi per esempio a New York, una grande metropoli tra l'altro condizionata dalla sua posizione geografica, in cui non si abusa del mezzo individuale perchè c'è un efficientissimo sistema di trasporto pubblico, dalla metropolitana ai taxi. Nei centri urbani europei l'importante è costruire un sistema di parcheggi e disciplinarlo adeguatamente.

Oggi partecipiamo insieme al gruppo Italtat alla promozione ed alla progettazione nel campo dei parcheggi. Si tratta di creare questi parcheggi, disciplinare meglio il servizio pubblico, creare delle metropolitane (a Roma le metropolitane sono in funzione da pochi anni e certamente in misura insufficiente rispetto ai bisogni), e spingere a limitare l'uso del mezzo privato. Anche lo Stato deve fare la sua parte.

**PRESIDENTE.** Dipende dalle amministrazioni comunali, che si «diano una mossa».

**ROMITI.** Dipende dalle amministrazioni comunali, ma anche da altri. Pensi, ad esempio, a Roma, al parcheggio di Villa Borghese. Esiste da molto tempo, ma solo adesso comincia ad essere utilizzato in pieno, perchè c'è la pigrizia che rende faticoso fare anche cinquecento metri a piedi.

**SIGNORINO.** Ho usato quel parcheggio per un anno e impiegavo ventidue minuti di orologio per arrivare alla macchina; e tutto l'apparato delle scale mobili e dei *tapis roulant* era sempre fermo. Quindi è questione di gestione, non di pigrizia.

**ROMITI.** Quando volete fare dei parcheggi dovete stabilire che in un raggio di cinquecento metri o un chilometro si applicano

rigidamente le norme sulla rimozione delle autovetture. La rimozione, a parte il fastidio che dà l'andarsi a riprendere la macchina, costa ancora poco. Se la rimozione costasse, mettiamo, centomila lire nessuno lascerebbe la propria auto fuori posto e tutti percorrerebbero volentieri cinquecento metri per riprendere la propria autovettura al parcheggio.

**PRESIDENTE.** È l'Italpark la società mista Italstat-FIAT?

**ROMITI.** Sì è l'Italpark.

**BAIARDI.** La mia domanda era un'altra e cioè se anche a livello internazionale la FIAT sta ricercando la macchina «nuova». Mi era parso di cogliere questo orientamento.

**ROMITI.** Lei parla del problema dell'inquinamento. Ci sono degli studi che vanno avanti da tempo.

Il senatore Baiardi mi aveva domandato anche se siamo interessati alle reti distributive. Per forza! Nessuno può permettersi di vendere senza una adeguata rete distributiva, di tutti i prodotti. Voglio farvi riflettere che oggi gli USA con l'attuale livello del cambio del dollaro potrebbero esportare di nuovo molti dei loro prodotti e riequilibrare la bilancia dei pagamenti e hanno difficoltà a farlo. Una ditta americana che ha sospeso le sue esportazioni, perchè il livello del cambio del dollaro era molto più elevato e non favoriva le esportazioni stesse, ed oggi vorrebbe riprenderle, non è che può battere la bacchetta magica ed esportare di nuovo perchè gli manca una adeguata rete di distribuzione.

Anche se costituire oggi una rete di distribuzione è difficilissimo e costosissimo e molte imprese non lo fanno, bisogna tuttavia pensare che una rete distributiva costituisce un patrimonio per una azienda e guai a trascurarla; questo vale per tutti i paesi e per tutti i prodotti.

Circa il «nucleare» l'altra volta affermai che siamo usciti, con un accordo con l'IRI, dalla licenza del «cuore» del sistema. Avevamo la licenza Westinghouse al 50 per cento,

che era poi la licenza migliore, e abbiamo ceduto questa attività all'Ansaldo-Finmeccanica. Siamo però rimasti nel nucleare con la produzione di componenti e con la costruzione di infrastrutture di carattere edilizio. Per quanto concerne la polemica oggi in atto sul nucleare, debbo dire che la FIAT è favorevole alla costruzione di centrali nucleari; oggi la sicurezza è molto più alta di prima, siamo arrivati in ritardo rispetto ad altri paesi e oggi corriamo il grande rischio che questi ritardi ci danneggino. Basandoci anche sul prezzo del petrolio, se non si realizzasse questa prima fase del piano nucleare credo che metteremmo in grave difficoltà il paese; la FIAT è favorevole alla prosecuzione del piano nucleare.

Il senatore Romei ha domandato se i processi di internazionalizzazione e ristrutturazione debbano riguardare anche i paesi in via di sviluppo e mi pare che una domanda analoga mi sia stata fatta dal senatore Leopizzi. Non c'è il minimo dubbio ed è qui che gli accordi fra Stato e Stato e gli accordi multilaterali potrebbero portare dei vantaggi. Non possiamo pensare che l'equilibrio nel mondo e quello delle economie dei paesi industrializzati possano andare avanti impunemente, lasciando quei paesi nello stato in cui sono, anzi aumentando addirittura il divario. Quindi il problema delle scadenze dei debiti e quello dei finanziamenti sono problemi di fondo che dovrebbero far parte degli accordi multilaterali.

Il senatore Aliverti ha detto che gli riesce difficile comprendere la differenza fra l'essere multinazionale o internazionale. Nel passato il grande gruppo olandese, o svizzero, o svedese, o americano, andava negli altri paesi, installava aziende, attività produttive o commerciali ed impostava la propria attività come se quel paese fosse da colonizzare, portando via tutto quello che gli interessava, ma il cuore rimaneva in Olanda, Svizzera, Svezia e Stati Uniti.

**ALIVERTI.** Questa sembra letteratura.

**ROMITI.** Non è letteratura. Consideri che la Philips di una volta, non certamente quella di adesso, preferiva inviare in qualsiasi

parte del mondo un olandese — meglio se nato a Eindhoven — che agiva da proconsole.

Essere internazionale è invece una cosa diversa. Quando andiamo in quei paesi diciamo alle autorità locali che, in quanto facenti parte di quella comunità, vogliamo non solo sottostare alle norme di quel paese ma anche essere partecipi. Non andiamo a sfruttare la mano d'opera perchè costa di meno, non cerchiamo di produrre solo per portare i guadagni in Italia; anzi, noi, come del resto ormai la maggior parte delle aziende internazionali, cerchiamo di capire le differenze del paese in cui viviamo. Diamo anche la possibilità che non solo gli uomini di quel paese partecipino, come devono, alla direzione delle aziende ai gradi elevati, ma che possano anche essere utilizzati nelle varie parti del mondo dove c'è bisogno.

Quindi la differenza fra multinazionale e internazionale è di cultura, di adattamento. Noi italiani siamo molto adatti, ci manca a volte la capacità professionale. Un tempo si riteneva di dover essere colonizzatori quando si andava in un paese africano, oggi non è più così; bisogna andarci capendo le differenze e le possibilità che ci sono con una mentalità molto diversa. Trovo che questa distinzione terminologica, apparentemente non sostanziale, conduca invece a comportamenti molto diversi fra loro.

Il senatore Aliverti ha poi chiesto il mio punto di vista circa la funzione e i limiti dell'intervento pubblico, e se esso debba andare verso certe forme di incentivazione. Non credo proprio, e lo ricordava anche il Presidente.

L'intervento pubblico però può indirizzare l'industria verso certi tipi di comportamento e questo lo può fare con vari sistemi, tra i quali la persuasione e l'utilizzazione di strumenti legislativi, che in fondo oggi esistono; comunque escluderei il sistema dell'incentivazione.

Per quanto riguarda lo sviluppo direi che l'acquisizione di nuove tecnologie e gli accordi per la ricerca a livello internazionale stanno alla base del nostro processo di sviluppo.

Come difendersi dalla produttività giapponese e dalla sua invasione del nostro merca-

to comunitario? Recentemente il commissario della Commissione delle Comunità europee, dottor Narjes, si è recato in Giappone insieme ad altri membri della Commissione per trattare il problema delle importazioni di automobili giapponesi in Europa. Devo premettere che il dottor Narjes era partito con la convinzione che i giapponesi dovessero trovare aperto il mercato europeo, era insomma favorevole ad una liberalizzazione. Ebbene, dopo quel viaggio si è ulteriormente rafforzata in lui l'idea che è assolutamente necessario limitare le esportazioni giapponesi di auto in Europa; questo perchè i giapponesi, con una posizione di assoluta intransigenza, hanno accusato noi europei di non saperci imporre delle regole, di non essere in grado di produrre automobili con sistemi convenienti e di non sapere limitare i nostri consumi.

I membri della Commissione europea hanno tentato di difendersi spiegando che in Europa vi è il grosso problema della disoccupazione, il che porta ad una necessaria limitazione dell'importazione giapponese. È stato ribadito loro che noi europei siamo — per usare un termine semplicistico — degli «spreconi» in quanto, ad esempio, un nostro operaio, al contrario di quello giapponese, non si accontenta di abitare in un appartamento di 50 metri quadrati, quindi l'industria giapponese non può coprire le nostre inefficienze.

Desidero ricordare anche l'esperienza giapponese fatta da Lama, quando era ancora segretario della CGIL. Egli era andato a visitare una fabbrica di orologi per osservare il sistema produttivo. Ebbene, secondo Lama, in quella fabbrica, dove lavoravano uomini e donne, per tutto il tempo in cui egli è stato lì ad osservare nessuno degli operai ha mai sollevato la testa o si è alzato dal suo posto di lavoro, tanto che Lama pensò di trovarsi in un paese di schiavisti. Secondo me, non è che il Giappone sia proprio un paese di schiavisti, ma certamente è un popolo che osserva regole di vita molto diverse dalle nostre.

Recentemente a New York sono andato a visitare una mostra sul Giappone, in particolare sul lavoro e sul tempo libero.

In questa mostra il lavoro e l'*hobby* erano mescolati, senza un confine netto, perfettamente in linea con la mentalità giapponese secondo cui il lavoro è considerato un gioco, quindi essi si divertono lavorando. Tutto questo è molto difficile da spiegare ad un operaio europeo.

ALIVERTI. Probabilmente l'allestimento di questa mostra a New York deriva dal fatto che nel Nord America vi è un tipo di cultura ed un'organizzazione del lavoro diversi dai nostri, vi è sostanzialmente una differenza di ordine economico e sociale.

ROMITI. Volevo dire infatti che nel Nord America vi è una diversa concezione del lavoro ed anche questo riveste notevole importanza al fine di una internazionalizzazione della nostra produzione.

Per quanto riguarda i prezzi, senza dubbio quelli delle auto FIAT, almeno nella fascia medio-alta, sono concorrenziali negli Stati Uniti. Ad esempio, la «Croma», che in Italia costa 25 milioni, in dollari ha un costo di circa 18-20 mila dollari. Se i giapponesi però esportano a prezzi ancora più convenienti, è chiaro che dobbiamo trovare una soluzione che ci permetta di tener testa a questo tipo di concorrenza. Quindi, o costringiamo i nostri operai a vivere in abitazioni di 50 metri quadri oppure dobbiamo porre un freno alla concorrenza giapponese: sto prospettando naturalmente le due soluzioni estreme.

Per quanto riguarda il problema della produttività interna dell'Alfa Romeo, la prossima settimana inizieranno gli incontri tra noi e le organizzazioni sindacali e speriamo in quella sede di riuscire a trovare una soluzione. Fra breve a Pomigliano dovrebbe iniziare la produzione della «Y10», mentre la produzione della «Thema» avverrà ad Arese. Ora, perchè in queste due fabbriche si raggiunga

la stessa produttività esistente nella fabbrica di Torino dovremo creare per gli operai le stesse condizioni di lavoro e ambientali di Torino, che attualmente sono di gran lunga superiori. Non so quanto potrà convenire o dissentire sulle mie affermazioni il senatore Gianotti.

GIANOTTI. Si riferisce forse alle condizioni di vita interne dell'azienda?

ROMITI. Soprattutto a quelle. Ricorda, senatore Gianotti, i famosi scioperi del 1978-1979 a Torino causati dalle condizioni di lavoro negli impianti di verniciatura? Ebbene, oggi è tutto automatizzato e gli operai non devono più lavorare all'interno delle «cabine». Fra le tante cose vogliamo introdurre questo sistema di automazione anche ad Arese, in cambio però dovremo ottenere la stessa produttività degli operai di Torino. Mi auguro che i prossimi incontri con le organizzazioni sindacali portino ad una uniformità di intenti, rapidamente e senza eccessivi traumi, perchè ne va dell'avvenire stesso della produzione automobilistica. Siamo ottimisti anche se sappiamo che l'impresa non sarà facile.

PRESIDENTE. La ringrazio, dottor Romiti, per il contributo che ella ha voluto dare alla nostra indagine conoscitiva.

Poichè non si fanno osservazioni, il seguito dell'indagine conoscitiva è rinviato ad altra seduta.

*I lavori terminano alle ore 13,30.*