

## THE AUTOMOBILE SECTOR

LUCA CORDERO DI MONTEZEMOLO

A mio avviso il ruolo di incontri come questo, in un'Accademia Pontificia che guarda avanti, non è solo quello di condividere delle analisi, ma soprattutto di condividere delle terapie; la discussione culturale e scientifica è sempre interessante ma ancor più interessante, e soprattutto doveroso, è rivolgersi al futuro suggerendo delle soluzioni.

Parlando dell'industria automobilistica, ed in generale dell'industria mondiale, dovremmo partire da una verità: negli ultimi tempi ci siamo trovati con una rapidità straordinaria di fronte alla più grande crisi, finanziaria prima ed economica poi, dai tempi del dopoguerra. Nel nostro mestiere, quello dell'automobile, abbiamo avuto degli anni difficili e delle crisi importanti, dopo la guerra del Kippur o nel 1993, ma fu qualcosa di differente. Innanzitutto furono crisi specifiche del settore automobilistico che coinvolsero aree molto precise del mondo e non globalizzate come è stato per quest'ultima. Questa nuova crisi è nata fondamentalmente dall'ingordigia del mondo finanziario e delle banche americane, che hanno fatto sì che, alle quote di mercato, ai prodotti, alle fabbriche, all'economia reale, si sostituisse l'economia della carta e della speculazione, un'economia che non si basa su reali valori.

Nell'industria automobilistica mondiale – uso un termine volutamente provocatorio, “paradossale” – la crisi paradossalmente ha causato una trasformazione assolutamente straordinaria basata su tre grandi elementi: l'organizzazione del lavoro, le tecnologie, i mercati.

Per organizzazione intendo l'attenzione al patrimonio più grande di un imprenditore: le donne e gli uomini che lavorano nelle aziende. Ciò significa formazione, crescita professionale, *improvement* della qualità dell'ambiente di lavoro e possibilità di organizzare il lavoro in modo più valido, più dignitoso e non solo più efficiente. In questi ultimi tre anni l'organizzazione del lavoro nell'industria dell'automobile ha visto una trasformazione epocale.

Un secondo aspetto, altrettanto importante e che ha vissuto un'incredibile evoluzione negli ultimi anni, è rappresentato dalle tecnologie: le tecnologie legate ai consumi, a nuovi propellenti e benzine e le tecnologie legate ai costi. Oggi la grande sfida dell'industria automobilistica è di condividere il più possibile componenti comuni, diminuendo il costo del prodotto di fronte ad una competizione straordinaria dei prezzi. Si tratta di tecnologie che hanno permesso enormi progressi anche in altri tre settori: sicurezza, durata del prodotto e *time-to-market* ovvero il processo che va dal foglio bianco del progetto alle vetture pronte per essere vendute. Oggi l'industria dell'automobile ha dimezzato i tempi, che nel nostro mestiere, ripeto, si chiamano *time-to-market*, dal progetto alla vettura pronta. Ciò ha comportato un completo rinnovamento dei parchi auto ed un miglioramento delle vetture rispetto a prima in termini di minor inquinamento e maggior sicurezza.

Il terzo elemento da sottolineare riguarda i mercati e quindi i clienti. La globalizzazione ha aperto opportunità straordinarie a tutta l'industria. Vorrei citare in proposito un passaggio, veramente interessante, della Lettera Enciclica *Populorum Progressio* di Papa Paolo VI del 1967, in cui Sua Santità segnalava già allora l'urgenza di affrontare le sfide della giustizia sociale in una prospettiva globalizzata e raccomandava soluzioni che non rimanessero all'interno dei singoli paesi ma che coinvolgessero tutto il mondo e tutti gli attori della politica industriale: imprenditori, mondo finanziario, mondo della politica e, logicamente, i lavoratori. Il mercato si è aperto ora improvvisamente; nel dopoguerra, con il boom europeo e americano dell'industria dell'automobile si viveva praticamente di Europa, Giappone e Stati Uniti. Oggi il più grande mercato dell'automobile del mondo è la Cina; il Brasile sta crescendo in maniera straordinaria proprio in questo settore, come l'India e l'Estremo Oriente nel suo complesso. Ciò comporta da un lato una concorrenza straordinaria, ma anche, per imprenditori capaci, un'opportunità di crescita, di trasformazione della propria azienda, di affrontare un mercato mondiale con chiarezza di idee, chiarezza di obiettivi e soprattutto con una grande potenzialità di accordi tra varie aziende automobilistiche per raggiungere quell'obiettivo, cui accennavo prima, di componenti in comune per abbassare i prezzi. Questo apre uno scenario nuovo o meglio lo ha già aperto. Abbiamo visto accordi tra aziende automobilistiche importanti come Fiat e Chrysler; Renault e Mercedes, e penso che avverrà lo stesso tra BMW e Peugeot e avremo necessità di altri accordi al fine di avere piattaforme e componenti in comune e abbassare i prezzi di fronte ad una competizione così forte.

Questa prospettiva globale vorrei vederla per un momento legata all'industria italiana perché, mai come in questo momento, avremmo bisogno di guardare con più attenzione ai problemi reali del paese e meno a cose che sono lontane dalle esigenze delle famiglie e dei lavoratori. Vorrei fare un esempio che sarà fondamentale nei prossimi anni e che riguarda il fisco e le tasse. Fatto 100 lo stipendio che un'azienda paga ai propri collaboratori e alle proprie collaboratrici, nelle tasche di chi lavora finisce solo il 50%. Tutto il resto sono tasse. Il che fa sorgere due domande: primo, è giusto che un lavoratore dipendente, che non evade le tasse perché gli vengono trattenute nella busta paga, debba pagare una quota così alta, pari al 50% dello stipendio? Io, lavoratore dipendente in un paese in cui pagare le tasse non è così popolare come in Italia, mi domando: quel 50% che mi viene trattenuto, dove va? Cosa me ne viene indietro? Se noi mettiamo insieme queste domande, che debbono comportare una minore tassazione sul lavoro dipendente, ci rendiamo conto che la crisi la dobbiamo affrontare guardando la realtà e dobbiamo ammettere, soprattutto in queste sedi, che il disastro dell'ingordigia finanziaria ha portato almeno un vantaggio: quello di far tornare l'industria ed il mondo economico nel suo complesso con i piedi per terra.

In Paesi come la Germania – il più importante in Europa in termini di manifatturiero, in cui l'industria e la cultura industriale hanno una forza straordinaria – e come l'Italia che, a differenza di Spagna ed Inghilterra, ha gestito la crisi in maniera accettabile proprio per la forza dell'industria e del manifatturiero, questo nuovo processo sta finalmente contribuendo a riportare in primo piano i prodotti, la qualità, la tecnologia, le quote di mercato, la politica commerciale, la politica industriale, l'innovazione, la formazione dei propri collaboratori.

Credo davvero che non sia giusto che chi investe, lavora e produce veda un divario così straordinario di stipendi e di numeri tra il mondo speculativo della finanza e della carta e il mondo di chi si confronta tutti i giorni con il prodotto, i mercati, i clienti, gli investimenti e l'innovazione. Paradossalmente, per il nostro mestiere ma non solo, la crisi ha aperto delle finestre che avrebbero dovuto aprirsi prima ma che, fortunatamente, ora si sono rivelate.

Qui subentra un altro grande tema a me caro: la responsabilità sociale dell'imprenditore. Come presidente della Ferrari, ho avuto grandi soddisfazioni nel vincere, con una buona collaborazione tra Italia e Germania, molti campionati del mondo di Formula 1; ma se vi devo dire la soddisfazione maggiore che ho avuto è stata quella di vincere un importante premio, *The Best Place to Work in Europe* (il miglior posto dove lavorare in Europa)

risultato di una ricerca del *Financial Times* in collaborazione con un importante istituto svedese su di un campione di operai, impiegati e dirigenti su aspetti come la soddisfazione, la motivazione, la qualità della vita in fabbrica e la possibilità di crescita all'interno delle aziende. Anche per questo mi fa piacere che in questa sede si parli di *Education*, che per il nostro mestiere, per il nostro Paese e non solo, è *by far* la priorità numero uno; *by far*, perché credo che noi tutti sogniamo un paese che si basi sul merito, sulla volontà di premiare chi è più capace, indipendentemente dal colore della pelle, dal paese di provenienza o da qualsiasi altro aspetto che non sia il merito. Nell'industria privata di qualunque settore chi non pone al centro il merito non sa fare il suo mestiere. Per me la più grande soddisfazione è la crescita all'interno dell'azienda: vedere entrare ragazzi in azienda magari come operai, o appena laureati, e metterli in condizioni, se sono capaci, di crescere: ecco da dove viene la grande forza di un'economia reale che permette di valutare e giudicare le persone sulla base dei risultati. Quando la Fiat era vicina alla bancarotta non era colpa del sindacato, dell'11 settembre o altro. È stata colpa del fatto che la Fiat non produceva macchine sufficientemente competitive rispetto alla concorrenza. Ecco perché oggi l'imprenditore – e lo dico scusandomi, perché è una provocazione, lo so, è paradossale – finalmente torna a concentrarsi facendo qualunque prodotto: le automobili, le biciclette, la pasta, i dentifrici, la cioccolata fondandosi sulle tre priorità di qualunque imprenditore: i propri uomini e le proprie donne – il più grande patrimonio – i propri prodotti, i propri clienti. Questa è la sfida globale, è una sfida di qualità, di organizzazione, di innovazione a 360°. Non si tratta solo di innovazione del prodotto, ci mancherebbe altro. Un imprenditore che non focalizza la sua attenzione sul prodotto non sa fare il suo mestiere ma non è solo l'innovazione di processo, in fabbrica, sui macchinari, nella produzione; è un'innovazione culturale all'interno della propria azienda, nell'organizzazione, nell'affrontare i mercati, nella formazione, nel marketing e nella comunicazione. È un'innovazione a 360°, quella stessa cultura dell'innovazione che ognuno di noi vorrebbe fosse la priorità dei nostri Paesi. Noi viviamo in un paese, quello italiano, in cui il 38% dei figli di operai nasce figlio di operaio e muore figlio di operaio; in cui il 45% degli architetti sono figli di architetti. Questi sono gli aspetti che un imprenditore moderno deve affrontare anche come responsabilità sociale: la crescita delle persone, il rapporto con il territorio ed anche il rapporto con i fornitori. Il nostro mestiere si basa su tante, tante piccole aziende, italiane, tedesche, francesi, giapponesi, che hanno bisogno di tecnologia e dobbiamo rafforzare il rapporto con i fornitori perché portano idee, qualità

e tecnologia e difatti il concetto di partnership con i fornitori sta diventando fondamentale nella nostra industria.

Vorrei ora richiamare la vostra attenzione su un ultimo punto.

La trasformazione delle aziende significa, purtroppo, perdita di posti di lavoro. È un dato di fatto. La crisi ha diminuito in maniera clamorosa la domanda, si deve produrre di meno e purtroppo si ha bisogno di meno personale. Ma ecco un'altra opportunità di evoluzione economica e sociale: attraverso moderni ammortizzatori sociali si possono aprire nuove porte, per i giovani e i lavoratori, diverse da quelle tradizionali. È lo stesso discorso quando un giovane inizia un lavoro in un'azienda: oggi non possiamo più pensare che farà quello stesso mestiere per tutta la vita. Un paese moderno oggi deve dotarsi di ammortizzatori sociali moderni perché, insieme alla trasformazione dell'industria questo momento può significare una generale evoluzione del Paese e perché abbiamo bisogno, tutti, particolarmente nel nostro mestiere, di reperire risorse per gli investimenti. I fondi per la creazione degli asili nido interni alle aziende, ad esempio, sono necessari perché significano maggiore occupazione femminile permettendo a tante donne di lavorare più serenamente. Vediamo poi quanto è importante oggi un *continuous improvement* in termini di formazione. Le tecnologie richiedono formazione e training continui, pensate nel nostro mestiere ai nuovi materiali e alla necessità di lavorarli in modo sempre diverso; molte sono le risorse necessarie per essere competitivi. Quando spesso mi sento dire che non ci sono denari per gli investimenti, un po' provocatoriamente mi rivolgo ai miei interlocutori ricordandogli i sacrifici che stanno facendo le famiglie dei nostri collaboratori, quelli che pagano il 50% di tasse ogni mese, ed i sacrifici che fanno gli imprenditori che, se non riescono a reperire risorse per gli investimenti, dovranno chiudere la propria azienda. Ecco quindi la necessità di uno sforzo comune, la necessità per gli imprenditori di trasformare le aziende, la necessità per i paesi di dotarsi di strumenti che aiutino l'evoluzione delle aziende e quindi del paese con particolare attenzione ai giovani.

Nel nostro mestiere quello che sta avvenendo in tutto il mondo è epocale, e pensate che tra qualche anno, e non molti, avremo macchine ibride, macchine elettriche, macchine che consumano e inquinano sempre meno ed avremo prodotti giusti per i singoli mercati, avremo un'industria globale che condividerà sempre di più la ricerca, l'innovazione, le tecnologie ed i componenti.

Il pensiero conclusivo è che le crisi spesso sono dei sintomi: sintomi costosi e dolorosi che segnalano anche le debolezze delle architetture isti-

---

tuzionali, nazionali e internazionali che dovrebbero rimuovere le imperfezioni dei mercati. Da una politica lungimirante, da una politica che guardi avanti, che scelga, che decida, che affronti, che sia consapevole della velocità del mondo, da una politica lungimirante ci attendiamo la capacità di capire le debolezze e curare il cambiamento.

Il vero imprenditore moderno sarà il primo alleato di una politica responsabile che affronti e curi, con coraggio e lungimiranza, le debolezze emerse da questa crisi. Grazie.