

Marina Ciaramidaro

MULTINAZIONALIZZAZIONE DELLE AZIENDE IRI:
ANALISI DEI PROBLEMI SETTORIALI

(stesura provvisoria)

giugno 1979

INTRODUZIONE

Limiti di un approccio micro-economico	5
Lo stato come imprenditore	7
Impostazione di codici di condotta	8

LA MULTINAZIONALIZZAZIONE DELL'IMPRESA PUBBLICA

Nuovi schemi concorrenziali	10
Diversificazione dell'impegno estero	12
Protezione crescente	13
L'agente produttivo pubblico	15
Limiti istituzionali	18

PREMESSA METODOLOGICA AL CASO IRI	20
-----------------------------------	----

SCHEDE RIASSUNTIVE

<u>Sme</u>	24
Alivar	27
Star	30
Cirio	33
Surgela	35
Starlux	36
<u>Finsider</u>	37
Italsider	42
Dalmine	45
Terni	47
<u>Stet</u>	5
Sit-Siemens	5
<u>Finmeccanica</u>	5

DINAMICA INTERNAZIONALE DEI SETTORI INDUSTRIALI

Il settore alimentare

61

Il settore siderurgico

68

Il sistema delle telecomunicazioni

74

L'automobile

81

INDICE DELLE TABELLE

- Esportazioni manifatturiere CEE, indice 1976 sulla base del valore in dollari (1973 = 100).
- Esportazioni manifatturiere.
- Investimenti diretti CEE nei Pvs. (flussi annuali).
- Concentrazione delle esportazioni per settori e produttori più dinamici (dati 1974).
- Esportazioni manifatturiere Pvs.
- Composizione percentuale delle esportazioni di manufatti dai Pvs.
- Pvs: principali Esportatori Manifatturieri.
- Fatturato aggregato SME per gruppi di prodotti (milioni di lire).
- Risorse finanziarie gruppo SME (Stock, composizione %).
- Gruppo SME (conto economico, milioni di lire).
- Sintesi della situazione economico-finanziaria di alcune aziende alimentari Iri.
- Alivar (conto economico, milioni di lire).
- Star (conto economico, milioni di lire).
- Sintesi della situazione economico-finanziaria di alcune aziende Finsider (milioni di lire 1977).
- Risorse finanziarie gruppo Finsider (stock, composizione %).
- Dalmine (conto economico, milioni di lire).
- Terninoss (conto economico, milioni di lire).
- Risorse finanziarie gruppo STET (stock, composizione %).
- Sintesi della situazione economico-finanziaria di alcune aziende STET (milioni di lire, 1977).
- Sit-Siemens (conto economico, milioni di lire).

- Risorse finanziarie di alcune aziende del gruppo Finmeccanica (composizione % al 31-12-1977).
- Sintesi della situazione economico/finanziaria di alcune aziende del gruppo Finmeccanica (milioni di lire 1977).
- Crescita media annua dell'export 1960-75, prezzi 1975 %.
- Composizione % delle esportazioni dell'area OCSE e dell'Italia e dinamica dei settori (Site).
- Consumi di acciaio nel mondo (milioni di tonnellate).
- Rapporti di produzione, consumi e commercio estero nella siderurgia.
- Interscambio siderurgico europeo (migliaia di tonnellate).
- Produzione di autovetture nel mondo.
- Italia: indici di specializzazione relativa (quote di esportazione normalizzate alle esportazioni OCSE).
- Esportazioni italiane verso i paesi in via di sviluppo (% sul totale OCSE).

INTRODUZIONE

Limiti di un approccio micro economico

L'accostamento del concetto di multinazionalizzazione all'impresa pubblica non si presenta scontato. Recenti e meno recenti analisi hanno certamente contribuito a chiarificare, anche se non a risolvere, il dibattito inerente alle "leggi di movimento" dei due fenomeni economici presi separatamente: nei vari modi in cui essa si attua, tuttavia, l'espansione internazionale dell'azienda di proprietà statale impone di riconsiderare le tematiche già affrontate sotto un'ottica del tutto nuova.

I fini descrittivi limitati di questo studio ed il suo concentrarsi sul caso concreto del gruppo Iri impediscono che un tale approfondimento trovi qui il suo spazio. Rimandando chi legge all'ampia letteratura esistente - cui si fa cenno in altri punti della ricerca - resta solo la necessità di alcune precisazioni fondamentali.

Innanzitutto, l'approccio microeconomico - che nel nostro caso si sintetizza nella scelta di considerare la multinazionalizzazione come "strategia d'impresa" e l'azienda a partecipazione statale come "impresa" tout court - si giustifica per più di un aspetto teorico - pratico ma non esaurisce le alternative valide.

Per quanto riguarda gli spostamenti internazionali del capitale, ad esempio, l'articolazione multinazionale delle imprese, spiegata come risposta automatica alle mutate condizioni del mercato, stadio evolutivo del monopolio e/o risultato

ESPORTAZIONI MANIFATTURIERE CEE; INDICE 1976 SULLA BASE DEL VALORE IN DOLLARI (1973 = 100)

	Paesi in- dustriali	USA	Intra-CEE	Efta	Altri Europa	Giappone	Est	Opec	Altri Pvs
Metalli non ferrosi	125	90	135	126	100	63	89	200	122
Siderurgia	127	91	136	117	121	100	181	213	128
Prodotti chimici	168	205	171	156	156	124	198	215	144
Elettromeccanica	143	111	151	144	151	110	201	379	173
di cui									
- Macchinario speciale	135	132	136	138	143	88	186	363	180
- M. per ufficio e te- lecomunicazioni	156	156	160	154	162	100	153	404	173
- Auto	148	105	161	156	168	175	220	373	154
- Altri materiali da trasporto	145	106	156	138	152	142	246	394	180
- Elettrodomestici	146	112	151	150	152	100	200	380	180
Tessili	122	75	128	126	120	68	134	184	118
Abbigliamento	142	94	143	151	118	125	91	383	129
Altri beni di consumo	144	119	152	150	108	72	186	374	151
Totale	143	116	150	143	145	103	183	328	157

Fonte: Gatt, elaborazioni di M. Noelle.

ESPORTAZIONI MANIFATTURIERE

	Valore (miliardi di dollari correnti)				Tassi di crescita reali (%)	% prodotti mani- fatt. sulle espor- tazioni totali	Esportazioni prod. industriale manifatturiera
	1965	73	74	75	1965-74	1973	1973
Pvs	4.6	24.3	32.5	33.2	16,3	21,5	10
A. Latina	0.63	4.09	6.41	6.55	21,1	14,9	4
Asia Orientale	1.75	13.65	17.52	17.83	20,9	48,9	30
Turchia Jugoslavia	0.63	2.14	2.86	3.11	10,7	51,3	8
Asia Meridionale	1.00	2.35	2.87	2.90	12,4	49,6	10
M.O. Africa del Nord	0.33	1.47	2.1	2.0	15,0	4,2	6
P. sviluppati	84.5	289.0	386.0	419.0	10,8	71,3	15
P. dell'Est	12.7	32.8	38.7	46.7	5,9	56,7	3
Totale	101.8	346.1	457.2	498.9	10,6	60,0	12

Fonte: Unctad, Onu elaborazione di D.B. Keesing, in World Trade and output of manufactures:
structural trends and developing countries' export, World Bank, Washington D.C. 1978.

delle preferenze dirigenziali (*), può solo in parte far capire i fenomeni collegati della dinamica di specializzazione internazionale o della ristrutturazione settoriale che sta avvenendo a livello mondiale.

(*) Cfr. Palloix, L'internationalisation du capital, Maspero 1975. In una analisi che pecca per molti versi di dogmatismo e scarsa documentazione, appare interessante l'intuizione relativa alla diffusione su scala internazionale dei modelli produttivo-distributivi. In un esempio collegato all'industria siderurgica mondiale, l'autore spiega la conversione ai "prodotti piatti" con la adozione di un modello di sviluppo industriale (non quindi settoriale e basta) fondato sui beni di consumo destinati alla collettività o ai singoli individui. A questa conversione corrisponde, secondo Palloix, la ridefinizione dei ruoli "specializzati" di compratori e venditori internazionali.

Lo stato come imprenditore

Anche l'applicazione del titolo di impresa all'azienda a partecipazione statale - tanto più legittima nel contesto delle attività manifatturiere cui questa ricerca è interessata - non può far dimenticare che la molteplicità dei ruoli strategici generalmente affidati a questo tipo di azienda rende il suo compito più vasto di quello considerato istituzionale per l'impresa privata.

Lo stesso rispetto del criterio di economicità nella gestione, sancito in Italia dalla legge istitutiva delle Partecipazioni Statali ed accolto ormai in quasi tutti i paesi, (*) deve ancora trovare una interpretazione univoca. Vi è chi lo traduce nella parificazione dei fini dell'impresa pubblica a quelli dell'impresa privata; chi riconosce la specificità delle Pp. Ss. nel rispetto, quanto possibile, della logica efficientistica; chi dilata l'aspetto sociale degli interventi imprenditoriali dello Stato (**).

(*) In Gran Bretagna dal 1967 è stato fissato per legge il tasso di rendimento accettabile per le aziende pubbliche. Successive precisazioni in tal senso sono contenute in disposizioni più recenti (Cfr. il libro bianco sull'industria pubblica 1978)

(**) Cfr. G. Rossi, I criteri di economicità nella gestione delle imprese pubbliche, in Rivista trimestrale di diritto pubblico, 1970.

La confusione, che almeno fino ad oggi, si è avuto modo di osservare tra i compiti strettamente imprenditoriali e quelli di politica economica affidati ai gestori delle aziende pubbliche non facilita il perseguimento di una strategia multinazionale secondo i criteri tradizionali; essa non ha del resto neppure creato i presupposti per il successo di un massiccio intervento dirigistico in campo internazionale.

Impostazione di codici di condotta

La ricomparsa dello Stato dietro l'impresa riporta in primo piano le ripercussioni che l'attività societaria multinazionale ha generato a livello macroeconomico. Il potere destabilizzante attribuito a torto o a ragione alle iniziative delle im ha sollecitato l'attenzione di autorità nazionali ed internazionali, fermamente intenzionate a porre un limite alla libertà di scelta delle imprese. Oggi che si sta arrivando alla faticosa formulazione di massima di codici di autodisciplina societaria (*) l'intensificarsi dell'intervento pubblico nell'economia può tendere a rovesciare i termini del problema.

(*) cfr. la Dichiarazione sugli investimenti internazionali e le imprese multinazionali, Ocse, giugno 1976, oppure il Progetto Lange per una convenzione Usa -Cee relativa ai rapporti tra multinazionali e governi

LA MULTINAZIONALIZZAZIONE DELL'IMPRESA PUBBLICA

Nuovi schemi concorrenziali

L'esaurirsi del dibattito teorico acceso nei primi anni '60 di fronte all'espansione estera delle aziende americane è coinciso, da un lato, con fondamentali mutamenti nella distribuzione internazionale degli investimenti produttivi; dall'altro con una forte diversificazione nelle forme di multinazionalizzazione.

Il primo fenomeno è stato contemporaneo al restringimento relativo e più tardi assoluto della porzione di capitale produttivo americano operante all'estero. Anche se una valutazione degli stock di investimento estero è resa ardua dalla difficoltà nel tener conto con esattezza della formazione di risorse interne(*), i dati statistici confermano la

(*)L'autofinanziamento è quasi sempre privilegiato dalle imprese multinazionali, anche quando, come sta avvenendo ora sul mercato delle eurovalute, eccessi di liquidità internazionale consentono di spuntare tassi di interesse bassi. Secondo l'indagine del senato italiano sugli investimenti esteri in Italia, per esempio, le imprese a capitale estero sono ricorse a forme di finanziamento interno per il reperimento dell'83,8% delle risorse in tutto il periodo 1963-75.

INVESTIMENTI DIRETTI CEE NEI PVS (flussi annuali)

	<u>1960</u>		<u>1970</u>		<u>1973</u>		<u>1974</u>		<u>1975</u>		<u>1976</u>	
	milioni di doll.	%	mil. doll.	%	mil. doll	%						
Belgio	38	4,2	46	3,7	48	2,2	50	2,4	69	3,1	236	9,6
Danimarca	8	0,9	8	0,6	16	0,7	26	1,3	20	0,9	30	1,2
Francia	279	31,1	235	18,7	287	13,2	239	11,6	274	12,3	246	10,0
Germania	103	11,5	318	25,4	787	36,2	701	34,1	816	36,7	765	31,1
Italia	76	8,5	123	9,8	246	11,3	100	4,9	150	6,7	213	8,7
Olanda	128	14,3	183	14,6	89	4,1	242	11,8	229	10,3	245	10,0
Gran Bretagna	266	29,5	341	27,2	699	32,3	695	33,9	667	30,0	723	29,4
Totale Cee	898	100	1.254	100	2.172	100	2.053	100	2.225	100	2.458	100

Fonte: Ocse, 1977.

fine dell'egemonia americana(*)).

Ad essa si sono contrapposte con sempre maggior vigore le imprese europee e giapponesi, avvantaggiate tra l'altro dalla crisi valutaria, dal recupero del gap tecnologico e dall'utilizzo di aggressive politiche di mercato sorrette da tassi di produttività crescenti rispetto agli Usa.

Ancor più significativo è tuttavia l'ingresso nell'area delle esportazioni manifatturiere e dell'investimento multinazionale di imprese localizzate nei paesi in via di sviluppo(**) e nei paesi ad economia pianificata. La proprietà

(*)cfr. Survey of Current Business, vari anni; interessanti considerazioni sono contenute in R.Vernon ,Storm over the Multinationals, Harvard University Press, 1977 e R.B. Stobaugh, Multinational Competition Encountered by Us Companies that Manufacture Abroad, in Journal of International Business Studies, 2-3, 1977

(**) cfr. C.F.Diaz Alejandro ,Foreign Direct Investment by Latin Americans e L.Wells, The internationalization of Firms from Developing Countries, in T.Agmon e C.P.Kindleberger, Multinationals from Small Countries, Mit Press, 1977

del capitale azionario è, nel primo tipo di imprese, spesso in mano ad investitori occidentali, ansiosi di profittare dei bassi costi di lavoro ("grandi esportatori" come Taiwan; Hong Kong).

In alcuni casi si tratta tuttavia del capitale nazionale, più spesso pubblico, che mira a controllare le esportazioni strategiche del paese.

L'accresciuta competitività che è risultata da questa evoluzione internazionale ha evocato un più deciso ruolo dello stato anche nei paesi industrializzati. Sia come garanzia del potere contrattuale delle imprese nazionali, sia come forma di supporto ai progetti di rischio, l'intervento pubblico ha trovato ormai una sua giustificazione anche nell'industria internazionale.

Diversificazione dell'impegno estero

Si tratta di un processo che sta avvenendo in modo talvolta doloroso, e che non è estraneo all'ondata di protezionismo strisciante che contraddistingue gran parte dell'interscambio mondiale.

Come prima reazione, esso ha spinto verso un'ulteriore utilizzazione dell'investimento diretto come alternativa ad esportazioni sempre più difficoltose(*). A questo orientamen-

cfr. H. Kraegenau, Deutsche Direktinvestitionen in den siebziger Jahre, in Wirtschaftsdienst, luglio 1977.

CONCENTRAZIONE DELLE ESPORTAZIONI PER SETTORI E PRODUTTORI PIU' DINAMICI (*)
(dati 1974)

	Quota dei primi 3	e	6 produttori (%)
Abbigliamento	73		81
Tessile	35		47
Macchine elettriche ed elettro- niche	60		86
Altre macchine e materiale da trasporto	45		72
Calzature	61		83
Siderrurgia	55		74
Chimica	27		45
Pellami, pelletteria	34		35
Export manifatturiero	43		63

(*) Corea del Sud, Taiwan, Hong Kong, Jugoslavia, Brasile, Messico, Singapore, Argentina.

Fonte: estratto da D.B. Keesing, cit.

ESPORTAZIONI MANIFATTURIERE Pvs

	Valore (miliardi dollari correnti)			%		
	1965	70	76	1965	70	76
Asia orientale	1.75	4.87	26.3	38	48	60
A. Latina	0.63	1.67	7.5	14	16	17
Turchia Jugoslavia	0.63	1.05	3.7	14	10	8
Asia Meridionale	1.00	1.48	3.3	22	15	8
M.O. Africa del Nord	0.33	0.70	2.1	7	7	5
Altri Africa	0.25	0.43	0.9	5	4	2
Totale	4.59	10.20	43.8	100	100	100

Fonte: D.B. Keesing, P.A. Plesh, estratto da D.B. Keesing, World Trade and Output of Manufactures: Structural Trends and Developing Countries' Export, World Bank, Washington D.C. 1978.

COMPOSIZIONE PERCENTUALE DELLE ESPORTAZIONI DI MANUFATTI DAI PVS

	1960	1965	1970	1975
Macchine e materiali da trasporto, elettronica	7,5	8,9	14,8	21,9
Abbigliamento	1,8	3,0	13,8	17,1
Tessile	27,8	25,1	19,9	15,1
Prodotti chimici	11,9	11,3	9,8	10,5
Siderurgia	3,6	4,7	5,9	4,0
Altri	47,4	47,0	35,8	31,4

Fonte: estratto da D.B. Keesing, cit.

Pvs: Principali Esportatori Manufatturieri

	Valore (milioni dollari correnti)		%	%
	1965	1975	1965	1975
Hong Kong	989	5.590	21,5	16,8
Taiwan	187	4.303	4,1	13,0
Corea del Sud	104	4.136	2,3	12,5
Yugoslavia	617	2.781	13,4	8,4
Singapore	300	2.233	6,5	6,7
Brasile	124	2.192	2,7	6,6
India	809	2.089	17,6	6,3
Messico	166	1.967	3,6	5,9
Argentina	84	723	1,8	2,3
Malesia	68	667	1,5	2,0
Pakistan	190	589	4,1	1,8
Totale	4.590	33.200	100	100

Fonte: estratto da D.B. Keesing, cit.

si sono poi accompagnate
to scelte accessorie o sostitutive di espansione estera.
All'assorbimento, alle joint-ventures, alle forme di controllo più o meno totale vanno infatti aggiungendosi disparate forme di accordi di collaborazione (non-equity arrangements).

Essi comprendono licenze di produzione, franchising, marketing-agreements, collaborazioni nella ricerca, consulenze di vario tipo, avviamento di impianti ecc.

Queste forme di intervento richiedono alle aziende la disponibilità di capacità integrate di produzione, progettazione e assistenza, oltre a vaste expertise commerciali: come contropartita garantiscono elevati rendimenti in un contesto di rischio basso.

In settori in cui il peso tecnologico del prodotto o del servizio venduto è strategicamente superiore al vantaggio commerciale immediato, alcune aziende sono tuttavia frenate dal desiderio di non divulgare innovazioni o processi la cui redditività si dimostri molto estesa nel tempo, specie dove gli accordi prevedono il fade-out del venditore.

Protezione crescente

Anche senza diventare imprenditore a tutti gli effetti, il ruolo che l'istituzione statale può svolgere nei confronti

del sistema industriale è rilevante. Non esistono a livello teorico dimostrazioni di una specifica influenza della nazionalità(*) sulle performances delle imprese, ma casi come quello dell'alleanza governo-industria in Giappone sono esemplari.

Caratteristica della più recente evoluzione economica mondiale è tuttavia la tendenza che vede, insieme all'iniziativa spontanea degli stati tendente ad indirizzare le scelte di investimento dell'impresa privata, la sempre più pressante e spontanea richiesta delle aziende per la costituzione di un "ombrello protettivo" pubblico(**).

(*)cfr. P.J. Buckley, J.H. Dunning, R.D. Pearce, The Influence of Firm Size, Industry, Nationality and Degree of Multinationality on the Growth and Profitability of the World's Largest Firms, in *Weltwirtschaftliches Archiv*, vol. 114+2, 1978
L'influenza della nazionalità può risultare da un "sapere manageriale" maggiore ma anche dall'esistenza di strutture di sostegno pubblico. Gli autori riscontrano una correlazione tra nazionalità e risultati solo nel caso delle aziende USA.

(**) M. von Neumann, *Government Risk-sharing in Foreign Investment*, Princeton University Press; R. Vernon, *Big Business and the State, Changing Relations in Western Europe*, Harvard University Press, 1974

Governi come quello americano hanno iniziato con l'incoraggiamento agli investimenti ad alto potenziale di esportazione attraverso agenzie governative come l'Export-Import Bank o l'Overseas Private Investment Corporation.

Quando queste pratiche si sono generalizzate, la crisi mondiale di determinati settori industriali (con tutte le sue implicazioni sociali) e l'enorme massa di capitali richiesta dalle industrie "strategiche" di questa fase dell'industrializzazione (prima di tutto l'elettronica con tutti i suoi campi di applicazione) ha definitivamente imposto agli stati la scelta tra protezionismo e/o interventismo in campo internazionale.

L'agente produttivo pubblico

Chiedersi se lo stato imprenditore si collochi volentieri nel mercato è una domanda pericolosa: l'industria pubblica è tendenzialmente monopolista perché ne ha i mezzi e perché questo sarebbe il suo interesse. 9

La paradossale incertezza in cui si è venuta configurando l'azienda a partecipazione statale (^{tuttavia} ~~cir.~~ introduzione) la pone, sotto alcuni aspetti, alla stessa stregua dell'impresa privata. La gestione pubblica assume insomma peso diverso a seconda del contesto in cui si colloca l'azienda.

Non sembra realistico pensare che una volta esposta al mercato mondiale l'azienda pubblica alteri sensibilmente le strade della sua espansione.

Se la funzione dell'impresa pubblica deve anche essere di orientamento della domanda e dell'offerta interne secondo linee di sviluppo che consentano il raggiungimento di una struttura economica quanto più possibile equilibrata(*), collocandosi nell'arena internazionale essa può continuare ad adempiervi. La condizione indispensabile è che utilizzi la più vasta visione acquisita anche a vantaggio del suo indotto nazionale.

I mezzi di cui già dispone dal punto di vista del finanziamento, l'accesso a più dinamici mercati di capitali possono garantirle la libertà di impegnarsi in progetti anche onerosi ma caratterizzati da un feedback ingente anch'esse differito (grandi commesse, progetti tecnologici di non immediato interesse commerciale ecc.).

(*) Si parte qui dal presupposto che queste attività debbano comunque avvenire nel rispetto di una gestione efficiente. Questo evita in questa sede di affrontare argomenti come quello dei rapporti tra prezzo e tariffa, quello della determinazione dei livelli salariali "pilota", o della difesa dell'occupazione.

Limiti istituzionali

L'esistenza di aree di privilegio (cui fanno da contraltare non pochi vincoli, specie di natura politica) è comunque destinata a non facilitare l'accettazione dell'impresa pubblica multinazionale da parte dei suoi concorrenti.

Il cordone ombelicale esistente tra stato e azienda pubblica deve essere in qualche modo scisso o modificato(*) per evitare interventi esterni limitanti. Sia la Cee che gli Stati Uniti sembrano ad esempio inclini ad utilizzare rigidamente le rispettive regolamentazioni anti-monopolistiche, mentre sempre più ostilmente vengono visti i sussidi alle aziende in crisi o l'organizzazione delle commesse pubbliche (deplorate anche nel recentissimo nuovo accordo Gatt).

(*) Si è fatta ad esempio la proposta di abolire l'istituto del fondo di dotazione, che in effetti appare contraddittorio con qualsiasi tipo di immagine "imprenditoriale"

PREMESSA METODOLOGICA AL CASO IRI

L'aricolazione polisettoriale del gruppo Iri pone problemi e soluzioni individuabili per le sue componenti su piani molto diversi.

Non considerando possibile fare riferimento al gruppo come unità, si è scelto di considerare come punto di partenza le finanziarie ad esso collegate. Anche in questo caso resta ampio spazio per ulteriori disaggregazioni, che vale la pena di intraprendere in presenza di aziende attive od in ogni caso non tanto squilibrate da porre il loro risanamento come unico obiettivo prioritario.

La "fotografia" delle quattro finanziarie di settore prescelte nell'analisi (Sme, Finsider, Finmeccanica, Stet) è stata desunta dalle poste di bilancio di un quinquennio. Trattandosi di anni che hanno visto grossi mutamenti nel contesto economico nazionale ed internazionale (1973-77), i dati che se ne sono ricavati possono essere considerati interessanti ed indicativi.

Lo stesso procedimento è stato adottato per quelle aziende che si sono ritenute interessanti sotto molteplici punti di vista, ma specialmente per la loro collocazione in contesti fortemente internazionalizzati o per le potenzialità mostrate a questo riguardo.

Le omissioni sono molte, e sono state motivate da alcuni motivi fondamentali. In primo luogo, si sono escluse aziende operanti in attività (autostrade, trasporti marittimi, radiodiffusione ecc.) in cui mancano prospettive di internazionalizzazione anche a medio-lungo termine.

Anche le società ed i comparti in cui sussistano pesanti situazioni di crisi (cantieristica, Alfa Romeo) sono state trascurate, vista la palese contraddizione esistente tra esigenze di ristrutturazione produttiva e perseguimento di una strategia di multinazionalizzazione che impone solide basi di par-tenza.

Ugualmente, visto il livello di aggregazione dei bilanci e le difficoltà a reperire dati aziendali da altre fonti, si sono trascurate le aziende molto piccole e quelle che non fanno re-gistrate, o di cui non è stato possibile registrare, signifi-cativi precedenti nei rapporti con l'estero.

In quest'ultimo caso si è poi tenuto conto di un'obiezione che da più parti viene avanzata rispetto all'utilizzo dei bilan-ci come strumento di critica globale o previsione strategica.

La differenziazione delle definizioni adottate, permessa dalla imprecisa normativa italiana, lascia chi non sia un tecnico del-la materia nell'impossibilità di formare un quadro completamen-te corrispondente alla realtà aziendale. La mancanza di forme di bilancio sociale, destinato all'informazione della collettività, e le possibilità infinite di "window-dressing" dei risul-tati chiedono quindi di cercare altrove un arricchimento delle nozioni sulle scelte passate e future dell'impresa.

A questo proposito, si potrebbe avere un approfondimento di significato radicale per i risultati della ricerca attraverso i contatti con il management e l'analisi delle sue posizioni.

Indicazioni utili sono comunque quelle relative alla posizione delle aziende nel mercato nazionale, ed all'attuale situazione internazionale dei settori industriali ai cui interno si collocano le aziende considerate.

I dati relativi alle quote di produzione, di mercato, di concentrazione ecc. dovrebbero permettere di formulare un semplificato "bilancio di struttura" delle varie industrie, mentre si tratta per le imprese di verificare i presupposti dell'espansione(*).

Anche se le alternative di localizzazione che è possibile ipotizzare tengono conto dell'ampio dibattito che si è sviluppato sulle diversità tra paesi industrializzati ed emergenti, le trasformazioni più recenti nella struttura domanda /offerta e gli spostamenti nella specializzazione internazionale introducono di continuo variabili nuove che è necessario considerare (cfr. tabelle statistiche allegate).

Da dati macroeconomici relativi all'interscambio per settori si sono infine tratte indicazioni sommarie circa le dinamiche di mercato, ma, sembra, non sufficienti a sostituire la conoscenza degli operatori relativa ai singoli sottomercati e segmenti produttivi di qualche importanza. In questi casi, la detenzione di posizioni di marchio (specie per i beni di consumo) o di know-how specifico (per i beni strumentali) costituiscono il miglior deterrente all'esistenza di barriere all'espansione.

(*) cfr. A. Jacquemin, Potere di monopolio, concentrazione e commercio internazionale, in La concentrazione industriale, a cura di G. Querini, Franco Angeli, 1979

SCHEDE RIASSUNTIVE

SME

La Sme gestisce tutte le partecipazioni Iri nel settore alimentare. Altre attività riguardano il settore della carta (Cartiere italiane riunite), quello della grande distribuzione (GS), degli accessori per auto, dei cavi telefonici, oltre a partecipazioni nel settore alberghiero, della distribuzione di gas, agricolo ed immobiliare. (*)

Il settore alimentare rappresenta comunque una percentuale intorno al 60% del fatturato aggregato del gruppo (vedi la tabella) ed occupa più dell'80% dei dipendenti. Le vendite realizzate all'estero rappresentavano nel 1974 il 6,3% del totale, e sono divenute il 7,7% nel 1976. Nel 1977 il fatturato estero, escluso quello riferibile al gruppo Unidal, raggiunse i 116,6 miliardi. (**)

(*) Nel 1979 sono state avviate le operazioni di cessione della Far, Fabbriche Accumulatori Riunite, che detiene una quota stimata del 25% del mercato italiano delle batterie di avviamento. Sono altresì state cedute attività nel settore alberghiero (Aerhotel), mentre per le Cartiere è stata iniziata la trattativa con il gruppo Fabocart.

(**) Si vedrà più avanti che alcuni dei prodotti Sme godono di ampie prospettive di mercato proprio nel contesto internazionale.

SINTESI DELLA SITUAZIONE ECONOMICO/FINANZIARIA DI ALCUNE AZIENDE ALIMENTARI IRI

	Fatturato netto	Utile netto	Margine lordo	<u>Fatturato</u> dipendenti	<u>Fatturato</u> Immobilizzi Tecnici lordi %	<u>Capitale netto</u> Indebitamento %	<u>Utile</u> Capitale Netto %
Alivar	209.046	53	4.006	38,9	337,7	112,3	0,1
Italso	28.830	- 174	288	288,8	294,9	32,3	
Star	254.647	5.027	11.214	77,1	466,1	36,3	16,5
Cirio	79.890	-10.421	- 9.371	31,3	191,1	24,8	
Industrie al. e conserviere della valle del Tronto	22.951	11	827	56,2	261,8	10,4	0,8
Starlux	54.020	3.357	4.468	72,1	392,9	116,8	25,9

FATTURATO AGGREGATO (*) SME PER GRUPPI DI PRODOTTI (milioni di lire)

	1973	1974	1975	1976	1977
Alimentari	333,5	614,6	634,0	825,3	
Distribuzione	122,4	159,1	173,2	227,0	274,9
Cartario	45,2	69,5	62,1	90,2	90,7
Autogrill, negozi	37,1	68,5	78,5	89,4	
Accessori per auto	21,2	35,9	42,4	39,4	47,9
Cavi	16,5	26,5	21,9	25,8	28,0
Distribuzione gas	5,6	6,9	8,3	14,1	16,0
Alberghiero	-	-	3,3	4,1	5,7
Agricolo	1,8	2,1	3,0	3,5	4,7
Totale	583,3	983,1	1.026,7	1.318,8	1.464,2

Fonte: Mediobanca

(*) Al lordo degli scambi infragruppo.

RISORSE FINANZIARIE GRUPPO SME (Stock, composizione %)

	1974	1975	1976	1977
Capitale netto	23,3	21,1	17,4	8,0
Finanziamenti a lungo/medio	6,2	8,0	8,5	15,1
Indebitamento a breve	22,8	24,5	23,5	26,7
Altri passivi ed accantonamenti	7,4	6,8	7,6	11,8
Fondi quiescenza	6,5	7,2	8,2	7,1
Prestiti obbligazionari	0,8	0,6	0,5	0,3
Ammortamenti	19,5	21,0	20,3	18,3
Fornitori	13,0	10,5	13,6	12,3

Fonte: elaborazione su dati Mediobanca.

GRUPPO SME (conto economico, milioni di lire)

	1974	1975	1976	1977
Fatturato netto	914.084	939.751	1.169.123	1.294.576
Costo del lavoro	946.141 (*)	247.201	283.832	297.869
Oneri finanziari	37.185	53.935	73.692	105.729
Ammortamenti	24.941	17.864	25.882	36.652
Risultato netto	2.936	-53.424	- 12.564	- 59.809

(*) Comprensivo di costi d'esercizio e acquisti.

Fonte: Mediobanca.

Diversamente da quanto è avvenuto per l'Efim, che è entrata nel settore alimentare con l'intento di incoraggiare l'integrazione tra produttori agricoli ed industria trasformatrice attraverso iniziative di piccole dimensioni(*), la Sme ha privilegiato aziende già prestigiose.

Tali aziende sono inoltre quasi tutte "seconde trasformatrici", ed hanno una caratterizzazione moderna che dovrebbe farle contare su una decisa espansione. (**)

(*)Per un'analisi del gruppo cfr. Ceep-notizie, n. 13 settembre* 1977. Un breve studio dedicato alla Sme è stato pubblicato sul N. 15 dello stesso bollettino.

(**)Non si esaminano le attività Unidal, poste in liquidazione. Vale la pena di rilevare come il patrimonio costituito dalle società manifatturiere e commerciali ubicate all'estero (Motta France, Motta GmbH., Motta Perù, Motta Belge, Ale-magna France) potrebbe essere utilizzato per integrare altre attività miranti alla penetrazione dei mercati europei.

Nell'ottica di un progressivo rilancio delle attività integrate all'interno del comparto alimentare, e considerando come la quota di esportazione Sme sia bassa, anche se in linea con le performances nazionali, si deve considerare con interesse l'iniziativa Tecnal. La società, creata con la partecipazione della Italimpianti e della Termomeccanica, mira all'esportazione di tecnologia dell'industria alimentare. Come dimostra il successo di attività consimili della Ibp e della Ferrero, si può pensare che questo comparto rivesta particolare interesse per le aree del Terzo mondo.

ALIVAR

Il gruppo nasce nel 1974 con questo nome, dopo l'acquisizione da parte della Sme del 50% della quota Montedison nell'Alimont. Altro azionista di rilievo è la Findim, società che fa capo alla famiglia Fossati.

Le divisioni operative in cui è strutturata l'Alivar (come singola azienda) comprendono prodotti che vengono ancora oggi commercializzati con il marchio delle aziende precedentemente incorporate: Pavesi, per biscotti, snacks, prodotti da forno, patatine; Bertolli per l'olio d'oliva e il vino; Bel-lentani, per salumi e prodotti in scatola; De Rica per conserve di frutta, verdura, pesce; Cipas per i precucinati. Del gruppo fanno anche parte aziende agricole, alcune imprese commerciali all'estero, la società Italso (50%) che produce olio di semi, il pastificio Mpt e altre aziende minori.

Dal 1977 l'Alivar partecipa al 60% al capitale della Autogrill Spa, che ha incorporato le unità autosbradali Motta, Alemagna e Pavesi (3.463 dipendenti) fatturando, nel 1977, 74,4 miliardi con una perdita netta di 2,2 miliardi.

In termini monetari il fatturato consolidato in Italia del gruppo Alivar è cresciuto tra il 1972 e il 1977 del 111,3% con la sola eccezione negativa del 1975.

Molto inferiore la crescita delle vendite all'estero, che

nello stesso periodo è stata del 76%, rimanendo tuttavia a rappresentare una parte molto piccola del fatturato totale. (12,2 miliardi su 140,6 nel 1972, passati a 21,5 su 297,1 nel 1977).

Come risulta dalle tabelle, la componente più dinamica del gruppo è la società che gli dà il nome. L'Alivar è tornata nel 1977 dopo alcuni anni di pesanti perdite al sostanziale pareggio, dovuto ad una riconquista di posizioni di mercato che erano state perdute tra il 1974 e il 1975(*).

Tra le altre società componenti il gruppo l'unica che si è espansa in modo significativo è l'Italso. Pur con perdite di bilancio essa ha visto crescere il fatturato da 3,1 miliardi nel 1973 a 28,8 nel 1977. In questa evoluzione è necessario tuttavia valutare l'influenza esercitata dalla trasformazione organizzativa della società, che vende oggi direttamente la propria produzione avendo abbandonato la lavorazione per conto della Star e dell'Alivar.

Tra i gruppi di prodotti che entrano nel fatturato Alivar la tendenza maggiormente espansiva si riscontra nel comparto dei biscotti(ex-Pavesi) con un incremento quinquennale del 112%; in quello degli Olii e vini(Bertolli) con il 57% in più tra le vendite 1973 e quelle 1977.

(*)cfr.relazioni a bilancio

Sia che si guardi ai biscotti , sia che si guardi all'olio, l'azienda gode di una sostanziale posizione di leadership, mentre notevole è la posizione sul mercato dei vini da pasto. Un'altra posizione di leader è quella detenuta dal marchio Pai per snacks e patatine: il fatturato è salito dai 9,2 miliardi del 1973 a 15,1 del 1977. Più statico il mercato degli insaccati(Bellentani), mentre nel comparto delle conserve di frutta e verdura , dove, come si è visto, la Sme detiene circa un quarto del mercato, la De Rica trova concorrenza proprio in un'altra controllata Sme del settore, la Cirio, mentre poco rilevante è la presenza Star.

Il gruppo Alivar non dispone attualmente di stabilimenti di produzione ubicati all'estero. Esso controlla tuttavia alcune società commerciali nord-americane: la Bertolli Canada Ltd., la Bertolli Trading Corp., e la Bertolli West Coast Corporation, tutte distributrici di prodotti Alivar.

Una finanziaria svizzera, la Pas Sa. è stata fino al 1977 proprietaria degli autogrill svizzeri e controlla una società commerciale , la Comarsa Sa.

Il fatturato delle tre società nord-americane è stato nel 1977 di 11 miliardi di lire, con un incremento rispetto al 1973 del 92%.

ALIVAR (conto economico, milioni di lire)

	1973	1974	1975	1976	1977
Fatturato netto	145.835	186.496	173.321	214.945	209.046
Costo del lavoro	34.612	42.763	54.612	62.819	55.233
Oneri finanziari	2.148	4.199	3.969	4.157	2.594
Ammortamenti	3.011	3.197	1.970	2.965	3.953
Utile netto	4.761	3.497	- 5.975	- 2.688	53

Fonte: elaborazione su dati Mediobanca.

Si deve inoltre tener conto di due dati apparentemente contraddittori. In primo luogo, la particolare natura dei rapporti che si vanno creando tra gli stati (sia per un principio di consolidamento delle idee di "comunità", sia, più realisticamente, per l'attuale interdipendenza delle soluzioni ai più gravi problemi internazionali) tenderà col tempo a facilitare il sorgere di iniziative congiunte anche in campo aziendale. (*)

In secondo luogo, una volta accolta la tesi che l'impresa pubblica è un'impresa, le divengono applicabili tutte le ipotesi di strategia aziendale e di successo aziendale. Si riprende quindi a parlare, nell'ambito delle varie differenziazioni settoriali, di esigenze di diversificazione, di vita della produzione, di avvicinamento ai mercati ecc. (**)

(*) Il processo, in parte già in atto, è analogo a quello che sta trasformando aziende concorrenti (nell'auto, nella siderurgia, nei veicoli industriali) in volenterosi collaboratori.

(**) Dalla serie di teorie sull'impresa a quelle sulle multinazionali la letteratura è vastissima. Un classico esauriente è per esempio C. Kindleberger, *American Business Abroad*, Yale, 1969 e *The Multinational Corporation*, Mit Press, 1968.

STAR

La Star, già operante nel settore alimentare sotto il controllo della famiglia Fossati, è stata inserita nel 1971 nella Sme attraverso l'acquisizione del 50% del capitale sociale. Essa ha incorporato nel 1977 la Mellin, detentrici di un affermato marchio di prodotti per l'infanzia (oltre che cosmetici); all'estero la Star controlla inoltre una consolidata rete distributiva ed alcune aziende di produzione.

Pur non disponendo di un'elevata autonomia finanziaria l'azienda ha mantanuto buoni indici di redditività in un contesto di espansione del fatturato (cfr. tabella). Quest'ultimo è salito, relativamente alle vendite nazionali, del 101% in termini monetari dal 1973 al 1977. Pur essendo contenuto, nel 1977, a 10 miliardi di lire, il fatturato all'esportazione è cresciuto nell'analogo periodo del 156%.

La società Star è presente sul mercato italiano con molti prodotti diversificati, per un numero consistente dei quali è detentrici di una posizione di leadership. Tale è il caso dei preparati per brodo (49% circa del mercato); degli olii di semi vari (12%); dei sughi pronti (42%); del thè (30%); e dei liofilizzati (45%). Rilavanti sono anche le quote di vendita detenute nelle margarine (25%); formaggi fusi (9%); caffè (3,8%);

orzo(5%);camomilla(25%);biscotti per bambini(10%);succhi di frutta(5%).

Non sono disponibili dati circa la collocazione internazionale del gruppo Star :date le caratteristiche qualitative dei prodotti commercializzati, da un lato, e considerando alcune precedenti esperienze, dall'altro, è ampiamente praticabile l'ipotesi di un'ulteriore espansione estera delle attività.

In particolare(cfr.settore alimentare più avanti), alcuni dei prodotti Star si collocano in mercati caratterizzati da un notevole tasso di espansione e innovazione(sughi pronti, liofilizzati, convenience foods ecc.)(*).

Anche se con esiti alterni, inoltre, i tentativi di investimento orientato al reperimento di materie prime in Africa orientale(società Kandala, Habo,Sopral per la produzione di tonno e carne in scatola)rappresentano strategie integrative valide in linea di principio.

In un'ottica simile vanno collocate le società commerciali

(*)Significativo l'esempio della Ibp, che ha acquisito una posizione leader sul mercato dei precucinati francesi grazie anche ad un'attenta politica di marchi ed a buone strutture distributive.

create in vari paesi d'Europa (Star Benelux, Starco GmbH., Star Food Products Ltd., Star Holland, Trade Factors Ltd.). Tali società presentavano nei bilanci 1977 fatturati di poco superiori al miliardo di lire e risultati in pareggio.

STAR (conto economico, milioni di lire)

	1973	1974	1975	1976	1977
Fatturato netto	125.202	164.081	170.834	216.312	254.647
Costo del lavoro	13.289	16.723	21.612	25.339	31.655
Oneri finanziari	2.647	7.091	8.133	9.457	9.630
Ammortamenti	2.676	3.207	2.241	5.982	6.187
Utile netto	3.302	3.304	3.301	4.665	5.027

Fonte: Mediobanca

CIRIO

La Società, già collegata alla Sme dal 1965, è passata tre anni fa sotto il diretto controllo della finanziaria. Essa opera principalmente nel comparto conserviero (pomodori, ortaggi, frutta, pesce) ma detiene attività in svariati altri settori. Tra essi: la produzione di paste alimentari, aceto, zucchero (per una quota legale assegnatale equivalente all'ò 1,1% del totale nazionale), latte fresco.

A monte dell'attività trasformatrice esistono aziende agricole (latte, ortaggi) che tuttavia non soddisfano che in minima parte le esigenze della produzione. In particolare, l'allevamento del bestiame da latte si presenta nei bilanci come una costante deficitaria, mentre l'assenza di adeguati rapporti contrattuali con i coltivatori di pomodori ed ortaggi e l'esistenza di impegni alla raccolta del prodotto hanno contribuito ad appesantire la struttura dei costi aziendali fino a non consentire il raggiungimento di utili da quattro anni a questa parte.

Attività integrate a valle sono rappresentate da uno scatolificio, una vetreria ed una azienda collegata che produce contenitori in latta per le conserve (La Lattografica, che ha fatturato nel 1977 4,6 miliardi perdendo 65 milioni).

Non si hanno dati sulla quantità di prodotto esportato e sulle quote di mercato detenute dai marchi Cirio all'estero:]

le collegate della società esistenti in Gran Bretagna (The Cirio Co.) e in Belgio (Ipa, Importation de Produits Alimentaires Sa.) hanno commercializzato i prodotti Cirio fatturando rispettivamente nel 1977, 6,4 e 4 miliardi di lire. Nonostante il peggioramento della situazione a bilancio (tab) la Cirio detiene ancora in Italia una posizione leader per le conserve di pomodoro (6-7% del totale prodotto e 25% del mercato) che rappresentano poco meno di metà del suo fatturato complessivo. La costante espansione delle vendite, passate dai 35,7 miliardi del 1973 ad 80 miliardi nel 1977 (con un incremento monetario del 116%), la consolidata fama dei marchi di commercializzazione giustificano comunque il tentativo di rilancio dell'azienda attualmente in corso.

Industrie alimentari e conserviere della Valle del Tronto -
SURGELA

La Società, interamente Sme, opera con successo nel comparto dei surgelati (freschi e pre cucinati), con una percentuale di produzione sul totale italiano intorno al 12% (1977) ed una quota di mercato pressochè pari (*).

I risultati economico-finanziari evidenziati dal bilancio 1977 (tab.) confermano un andamento espansivo costante in un contesto di relativo equilibrio. In particolare il fatturato si è pressochè quadruplicato nel quinquennio 1973-78, passando da 5,3 miliardi a 24,6, con un allargamento delle attività che si è riflettuto anche in un incremento occupazionale (+27% in cinque anni).

Nel valutare questi risultati va tenuto presente che il comparto dei surgelati è all'interno del settore alimentare, in Italia come all'estero, uno dei pochi a mostrare una dinamica veramente positiva. (Cfr. più avanti)

(*) Secondo le stime di L. Sicca intorno al 20% del totale.
(Cfr. L. Sicca - L'Industria Alimentare in Italia, Il Mulino, 1974)

Starlux

Unica Società produttrice di rilievo ubicata all'estero, la Starlux spagnola è attiva nel settore dolciario ed in quello dei dadi, conserve, margarine, caffè, the. Operava nel 1977 con oltre 700 dipendenti.

I dati reperibili sul fatturato realizzato nel quinquennio 1973-77 mostrano una costante espansione delle vendite (ad un tasso medio annuo del 30%) passate da 17,7 miliardi nel 1973 a 54 miliardi nel 1977.

Come risulta dalla tabella, la società si presenta sana anche dal punto di vista finanziario, con ragguardevoli risultati di esercizio ed una totale autonomia aziendale.

FINSIDER

La finanziaria gestisce, secondo lo spirito che ne ha improntato la costituzione nel 1937, tutte le aziende siderurgiche dell'area pubblica, componendo una struttura produttiva a ciclo integrale.

Attraverso successive acquisizioni essa ha reso sempre più coerente il suo schema di integrazione verticale, che si è realizzato attraverso l'espansione in comparti produttivi affini a livello nazionale e la contemporanea ricerca di sbocchi esteri.

A monte dei processi di produzione il gruppo si è assicurato la proprietà di alcune aziende minerarie per l'approvvigionamento di minerale di ferro e carbone, che insieme alla presenza di filiali estere per l'acquisizione del rottame(*) consente notevole indipendenza dal lato della disponibilità di materia prima.

(*) Circa 5 milioni di tonnellate di rottame, un terzo del consumo annuale della nostra industria siderurgica, vengono importate. Tale materiale, indispensabile per i forni elettrici, viene importato oggi a costi crescenti, mentre gli abituali esportatori come gli Stati Uniti tendono a contingentare le quantità vendute.

Anche per quanto riguarda la scelte di localizzazione degli impianti, fino ad ora si è avuta molta attenzione per la prossimità ai porti di approvvigionamento e per la centralizzazione ai mercati di sbocco, al fine di contenere al massimo le diseconomie nel trasporto.

Le imprese siderurgiche della Finsider operano in tutte le sezioni produttive del settore:dalla ghisa, agli acciai speciali, ai manufatti con caratteristiche tecnologiche legate a particolari esigenze della domanda(*).

Insieme alla siderurgia, le attività più significative del gruppo comprendono, nel campo delle materie prime e dei semi-lavorati per l'industria, la produzione di cemento e quella di refrattari in ceramica.

Per il cemento gli impianti utilizzano principalmente i sottoprodotti della fabbricazione della ghisa, mentre la stessa Finsider possiede in Italia cave per l'estrazione di argilla.

La produzione del cemento è compito della società Cementir, che ne rappresenta il terzo produttore nazionale con il 10% circa del totale. Nel settore dei refrattari in ceramica (Sanac e altre minori) Finsider è leader, con il 35,2% del-

(*)Si vedano le realizzazioni Dalmine nel comparto delle tubazioni speciali anti-scoppio destinate ai gasdotti.

della produzione italiana nel 1977/78.

A valle di queste attività la diversificazione del gruppo è stata attuata attraverso la costituzione di numerose società operanti nelle costruzioni meccaniche, nella progettazione, nell'engineering legato all'impiantistica siderurgica.

Contrariamente a quanto è avvenuto per la maggior parte delle imprese siderurgiche, la situazione finanziaria di queste aziende ha spesso fatto registrare risultati brillanti (cfr. tabella sintetica), nonostante un livello talvolta insufficiente negli ammortamenti e l'elevato indebitamento.

Nel caso delle società di progettazione e costruzione di impianti (p.es. Italimpianti) è tuttavia necessario considerare la pressione esercitata dalla concorrenza internazionale. Questa situazione impone infatti di subordinare l'acquisizione delle commesse più importanti all'anticipo di investimenti, anche ingentissimi, ed alla concessioni di termini favorevoli agli acquirenti, che in mancanza di un adeguato sostegno finiscono con l'incidere negativamente sugli esercizi.

L'ingresso in mercati interessanti è stato perseguito nel comparto siderurgico tramite la costituzione di una rete commerciale che ha concentrato su di sé il compito della

diffusione dei prodotti nazionali(*)).

Parallelamente Finsider ha sviluppato la pratica della compartecipazione in iniziative internazionali, sia nel contesto produttivo che in quello dei contratti di licenza e dello scambio di tecnologie.

Dalla presenza di aziende estere sono nate in Italia la Armco Finsider (prefabbricati in acciaio, 50% Armco International); la Innocenti Blanch (meccanica, 20% Blanch); la Technicon (progettazione, 50% Licensintorg); la Terninoss (acciai speciali, 50% U.S. Steel).

Le attività estere Finsider comprendono, oltre alla vasta gamma di compartecipazioni e forniture a grandi progetti impiantistici localizzati praticamente dovunque, anche attività produttive manifatturiere. Si tratta spesso di aziende particolarmente legate alle richieste del mercato locale, come le filiali manifatturiere della Siderius Inc. localizzate negli Stati Uniti.

Il passo finale nell'integrazione della struttura internazionale del gruppo è costituito dalla presenza di finanziarie, in Brasile e Lussemburgo, e dalle attività di ricerca.

(*)Almeno fino a tempi recenti. Un orientamento diverso, per la centralizzazione della strategia distributiva alle aziende produttrici, sembra emergere dal recentissimo caso della Siderexport.

Sul piano della produzione, in Italia il peso delle aziende Finsider è rilevantissimo in tutti i comparti della siderurgia. Relativamente al 1977, in particolare, le quote di produzione sono state: 98,5% per la ghisa (vendite 36,1%, con una forte percentuale di autoconsumo); 95% per i laminati piani a caldo e a freddo (quota di mercato 68%); 55,4% acciaio grezzo (quasi tutto autoconsumato); 54,9% tubi saldati; 59,5% tubi senza saldature (61,7% del mercato); 43,8% per l'acciaio inossidabile (36,5% del mercato); 92,8% per i laminari magnetici.

Le vendite all'estero consolidate del gruppo rappresentavano nel 1973 il 23% del fatturato totale, e sono salite al 43% nel 1977 (inclusa la vendita diretta di consociate).

Contro un incremento dell'83% nel fatturato nazionale del quinquennio, la crescita (monetaria) del volume di affari realizzato con esportazioni e vendite all'estero dirette è stata del 362% (*).

(*) Questa espansione è tuttavia imputabile principalmente ad attività diverse da quelle siderurgiche.

SINTESI DELLA SITUAZIONE ECONOMICO/FINANZIARIA DI ALCUNE AZIENDE FINSIDER (milioni di lire 1977)

	Fatturato netto	Utile netto	Margine Lordo	Fatturato Dipendenti	Fatturato immobilizzi tecnici lor di %	Capitale netto Indebita- mento %	Utile Capitale Netto %
Italsider	2.349.408	-395.238	-196.850	44,2	56,7	8,1	-
Acciaierie di Piom- bino	281.957	-47.928	- 32.666	40,5	106,9	0,3	-
Dalmine	380.447	-37.226	- 14.860	28,2	111,9	14,5	-
Montubi	80.913	253	4.505	43,6	266,1	1,4	5,5
Tubificio Dalmine-							
Italsider	33.291	- 1.360	- 163	74,6	195,4	10,9	-
Terni	233.209	-36.366	- 16.698	34,8	65,5	19,2	-
Terninoss	146.351	166	6.002	140,5	193,2	13,1	1,2
Italimpianti	357.209	11.119	11.374	219,9	-	2,6	48,0
Atb	60.111	122	3.346	28,8	120,9	15,0	1,1
Innse	46.713	-	4.173	15,0	80,8	11,0	-
Cmf	41.085	-2.184	- 588	30,7	173,5	3,6	-
Tubi ghisa	25.771	4	1.485	41,0	177,9	15,8	0,1
Deriver	24.365	-7.990	-7.228	26,8	122,2	-	-
Morteo Soprefin	53.031	407	4.807	58,1	180,4	13,5	5,4
Cimi	29.127	204	2.356	12,3	152,0	1,9	5,3
Ponteggi Dalmine	23.623	606	2.116	35,1	146,3	27,4	11,2

Fonte: elaborazione su dati Mediobanca e bilanci.

RISORSE FINANZIARIE GRUPPO FINSIDER (stock, composizione %)

	1973	1974	1975	1976	1977
Capitale netto	9,2	9,4	8,4	10,7	5,2
Finanziamento a lungo-medio	38,5	32,1	32,5	27,1	28,1
Indebitamento a breve	19,7	23,9	26,4	28,5	29,8
Altri passivi e accantonamenti	4,3	5,4	5,2	5,1	6,6
Fondi quiescenza	4,0	4,4	4,5	4,4	4,3
Ammortamenti	15,4	16,1	16,3	16,8	17,3
Fornitori	8,5	8,5	6,3	7,0	8,4

Fonte: elaborazione su Dati Mediobanca.

ITALSIDER

Compongono il gruppo, oltre alla società che gli dà il nome, la Acciaierie di Piombino e il Tubificio Dalmine-Italsider (50% capitale Dalmine)(*)

La produzione, che è arrivata nel 1977 a circa 35 milioni di tonnellate di ghise e acciai (di cui oltre 1 milione 800 mila tonnellate di acciaio speciale) è molto diversificata e copre quasi tutti i tipi di forniture. Attualmente sono inoltre in corso in alcuni degli stabilimenti (Bagnoli) opere di ammodernamento e riconversione degli impianti verso produzioni più qualificate.

Da Acciaierie di Piombino e Italsider proviene la quasi totalità della ghisa nazionale, la metà della produzione di acciaio grezzo, laminati a freddo e lamiera zincata, quote di poco inferiori di laminati a caldo e banda stagnata. Significativa la produzione di barre, profilati e materiale ferroviario (oltre il 60% delle rotaie). (cfr. anche la voce Finsider).

(*) La commissione della Comunità europea ha recentemente dato il nulla osta per l'acquisto da parte Italsider del capitale della società Ita-Tubi di Torino. L'azienda produce vari tipi di carpenteria metallica e tubi per l'industria dei mobili, e copre il 20% della produzione nazionale.

Il Tubificio Dalmine-Italsider opera nel campo dei tubi saldati elettricamente(*).

Il fatturato del gruppo, dopo alcuni anni di dinamismo, cresce dal 1975 molto lentamente, ed è passato da 2.008 miliardi a 2.631 tra il 1975 e il 1977. Un andamento analogo si riscontra nella componente interna ed in quella estera delle vendite: nel 1973 Italsider ha esportato per 191,9 miliardi, pari al 15% delle sue vendite; con una cifra di 776,7 miliardi le esportazioni sono tuttavia arrivate a rappresentare nel 1977 il 29% del fatturato totale.

L'espansione delle vendite all'estero(+316% tra il 1973-77, ma molto meno in termini reali) è comunque più soddisfacente della stasi che si è avuta in campo nazionale(+56%), significativa dalla caduta di mercati in termini reali.

Del pari insoddisfacenti i risultati del Tubificio Dalmine-Italsider (+55% tra il fatturato 1975 e 1977) e della Acciaierie di Piombino(+ 112% tra il 1973 e il 1977).

(*) Il fatturato del gruppo Italsider si presentava nel 1977 così suddiviso: 71% laminati; 15% tubi saldati e affini; 1% ghisa; 11% altre attività, escluso il Tubificio Dalmine-Italsider.

E' del resto evidente dalla tabella di sintesi dei risultati a bilancio che, nonostante la qualità dei prodotti manifatturati, le aziende Italsider sono tutte in situazione di pesante squilibrio.

DALMINE

Gruppo costituito dalle società Dalmine e Dalmine-Italsider (cfr. sotto la voce Italsider), operanti nel settore siderurgico e dalla società Montubi, che progetta e costruisce impianti.

La Dalmine ha raggiunto un elevato grado di specializzazione nella produzione dei tubi (saldati e senza saldatura) e vanta l'introduzione di sistemi e materiali particolarmente innovativi in questo comparto. A tali risultati è giunta anche attraverso la cooperazione tecnica con altre imprese del gruppo Finsider.

Il costante impegno nella ricerca ha richiesto un elevato impiego di capitali, poichè si è tradotto nell'innovazione di processi produttivi che hanno implicato un alto grado di immobilizzazioni. Solo tra il 1974 e il 1978 sono stati investiti 276 miliardi, pari ad oltre il 150 per cento degli immobilizzi lordi in essere alla fine del 1973.

Il tasso di crescita degli impieghi ha gravato sulla posizione di indebitamento della società e sulla sua redditività. Solo nel corso del 1978(*) essa ha potuto procedere ad un

cfr. relazione a bilancio 1978

consolidamento significativo dell'esposizione a breve, che è stata ridotta al 13,6% dopo essere stata il 72% nel 1974, il 59% nel 1975 ed il 56% nel biennio 1977-76.

Dopo alcuni esercizi in attivo, nel 1977 e nel 1978 Dalmine ha visto tuttavia salire le sue perdite, rispettivamente a 37,2 e 60,4 miliardi.

Nel comparto dei tubi si possono attribuire al gruppo quote di produzione e di mercato pari al 75% del totale, corrispondenti ad una percentuale del fatturato che è rimasta stabile intorno al 92-94% negli ultimi 5 anni.

Il know-how specifico della produzione ha consentito alla società di espandersi all'estero sui mercati più difficili. Il fatturato estero è passato dal 33% del totale (1973) al 42% nel 1977, con un incremento del 160% in termini monetari. Statiche le vendite in Italia, cresciute nell'analogo periodo del 92%.

Un rovesciamento della tendenza è evidenziato dalla relazione a bilancio 1978, in cui si comunica come le esportazioni abbiano subito nell'ultimo anno una flessione dell'1%, contro un aumento del giro d'affari nazionale del 5,8%.

Crescono invece i risultati nel nuovo comparto dei sistemi (+97% rispetto al 1977. L'iniziativa, che rispecchia il tentativo di rinnovare le strategie di vendita attraverso un potenziamento dei servizi collaterali al prodotto, si traduce in un abbinamento della fornitura e dell'assistenza.

Dalmine (conto economico, milioni di lire)

	1973	1974	1975	1976	1977
Fatturato netto	196.223	387.729	496.158	405.801	380.447
Costo del lavoro	70.716	92.133	107.706	127.770	135.352
Oneri finanziari	14.657	27.604	34.891	37.473	41.314
Ammortamenti	8.862	29.229	43.030	32.117	22.363
Utile netto	-	4.782	9.478	1.052	-37.226

Fonte: Mediobanca

TERNI

Terni e Terninoss, le società componenti il gruppo, operano principalmente nel comparto degli acciai speciali, secondo uno schema di attività integrate che riserva alla prima la manifattura degli acciai ed alla seconda la loro successiva trasformazione.

La produzione del gruppo comprende: lamierini magnetici (92,8% del totale nazionale e 70% del mercato); acciai fini al carbonio, acciai legati (per i quali è stata utilizzata la tecnologia U.S. Steel), in particolare per l'industria delle costruzioni, per l'utensileria e acciai inox; altri tipi di acciaio per lavorazioni speciali. La Terninoss fornisce metà della produzione italiana di laminati inossidabili, con una quota di vendite del 36,5% (dati 1977).

Per i prodotti siderurgici si è avuto nel periodo 1973-77 un incremento del fatturato consolidato pari al 100%, da 79 a 169 miliardi. Per l'acciaio inossidabile (cfr. tabella Terninoss) i risultati sono particolarmente positivi: il fatturato Terninoss rappresentava nel 1973 il 37% del totale, con 148 miliardi, ed è diventato il 40% su vendite incrementatesi a 348,3 miliardi.

In valori assoluti, il fatturato all'esportazione è salito da 41 miliardi nel 1973 (27% del totale) a 66 nel 1975 (34%),

a 111,4 nel 1977(31%). Il mercato italiano, che pure importa forti quantità di acciaio speciale, ha assorbito nel 1973 prodotti per 106 miliardi, fermandosi nel biennio 1974-75 e riprendendo quota nel 1977(236,9 miliardi).

Terminos (conto economico, milioni di lire)

	1973	1974	1975	1976	1977
Fatturato Netto	56.183	77.354	62.078	107.905	146.351
Costo del lavoro	3.977	5.434	6.151	8.489	10.644
Oneri finanziari	2.563	4.950	7.117	9.750	12.555
Ammortamenti	6.519	4.817	841	4.038	5.836
Utile Netto	766	752	-2.283	-	-

Fonte: Mediobanca

STET

Stet riunisce le imprese manifatturiere e di gestione del servizio delle telecomunicazioni appartenenti alle Partecipazioni statali. Ad essa ed alle sue concessionarie (Sip, Italcable, Asst) compete quasi in toto il servizio telefonico, telegrafico e di telex nazionale.

Con una progressiva serie di assorbimenti la finanziaria ha allargato le attività del gruppo all'elettronica professionale ed alla componentistica, mentre prestigiose ricerche sono state condotte nel campo delle comunicazioni via satellite (Telespazio).

Tra le attività manifatturiere collaterali: una casa discografica, Fonit-Cetra; aziende editoriali (Ilte, Sat, Seat già precedentemente concessionarie per la stampa degli elenchi telefonici); società finanziarie come la Softe lussemburghese, che ha costituito l'avamposto del gruppo sui mercati internazionali di capitale.

Secondo modalità tipiche del settore (cfr. il capitolo relativo), la struttura del gruppo è integrata dalla attività di ricerca e formazione di personale qualificato fino alla fornitura di impianti fissi, l'assistenza e la manutenzione

dell'esercizio(*)).

Per una percentuale stabile da alcuni anni intorno al 70% (**) il fatturato consiste nei canoni dei servizi di telecomunicazione, le cui "vendite" sono cresciute tra il 1973 ed il 1977 del 147%.

Anche il giro d'affari relativo alle attività manifatturiere è cresciuto del doppio nel periodo sopra accennato, cadendo però dal 21 al 18% del valore relativo alle vendite consolidate.

(*) Stretti legami con le attività di telecomunicazione ha anche l'Alfacavi, impresa del gruppo Sme che si colloca in Italia al quarto posto nella produzione di cavi elettrici e telefonici. Alfacavi ha chiuso nel 1977 con un fatturato di poco superiore a 28 miliardi e perdite per 4 miliardi.

(**) Nel decennio 1965-74 si è tuttavia assottigliata l'incidenza di questa voce sul totale: conseguenza della diversificazione intrapresa dalla Stet in altri settori industriali. All'inizio del periodo i canoni pesavano per l'85% del fatturato consolidato, alla fine del 1974 per il 68%.

L'andamento delle vendite sul mercato italiano risente fortemente della componente costituita dai canoni, e si mantiene su tassi di crescita simili(+142%).

La presenza di una vasta aricolazione commerciale e manifatturiera all'estero sembra invece aver contribuito alla dinamica delle vendite fuori dall'Italia: nel solo periodo 1973-77 si è passati da 55,6 miliardi a 176,7 miliardi.

Nonostante abbia evidenziato delle perdite, la società che presenta la più completa struttura internazionale è Sgs-Ates(cfr.tabella). Produttrice leader di componenti in Italia e titolare di attività di ricerca nell'elettronica, l'azienda ha incrementato il suo fatturato da 1,5 a 89,7 miliardi nel periodo 1965-77 grazie ad una progressiva ristrutturazione tendente a farne un fornitore preferenziale del gruppo.

Dalla società madre italiana dipendono attualmente tre società commerciali localizzate in Germania, Svezia e Stati Uniti, una finanziaria in Bassemburgo e quattro aziende manifatturiere a Singapore(assemblaggio) e in Gran Bretagna, Francia e Malesia(tutte per la produzione di componentistica attiva(*)).

(*)La scelta delle localizzazioni pare corrispondere alla volontà di ottimizzare tutte le risorse geograficamente disponibili: gli effetti di imitazione sono assicurati dai paesi ad alta specializzazione tecnologica, il basso costo del lavoro dal Terzo mondo, i mercati dall'Europa.

Filiali commerciali sono state costituite all'estero anche da un'altra azienda Stet dell'elettronica, la Selenia, che all'interno opera principalmente su commesse pubbliche. Nel campo delle installazioni telefoniche esistono consociate in Arabia, Spagna e Svizzera.

RISORSE FINANZIARIE GRUPPO STET (Stock, composizione %)

	1973	1974	1975	1976	1977
Capitale netto	16,4	15,4	21,2	17,8	15,2
Finanziamenti a lungo	33,6	30,5	29,7	28,1	28,5
Finanziamenti a medio	1,6	3,0	4,1	4,6	4,7
Indebitamento a breve	2,4	4,5	1,7	5,1	4,5
Altri passivi e accantonamenti	10,1	13,5	11,0	11,7	13,0
Fondi quiescenza	6,9	6,9	6,2	6,4	6,1
Prestiti obbligazionari	0,7	1,0	0,7	0,7	0,8
Ammortamenti	22,2	20,2	20,9	20,3	20,4
Fornitori	3,3	4,7	4,3	5,0	6,3

Fonte: elaborazione su dati Mediobanca.

Sintesi della situazione economico-finanziaria di alcune Aziende Stet (milioni di lire, 1977)

	Fatturato netto	Utile netto	Margine lordo	Fatturato dipendenti	Fatturato Immobiliz- zi tecni- ci lordi %	Capitale netto Indebitamento	Utile Capitale Net
Sit-Siemens	403.846	- 7.747	- 6.127	13,5	246,6	21,8	-
Sirti	124.019	5.361	10.207	21,1	315,5	32,8	14,3
Selenia	108.186	- 3.710	- 137	18,0	172,8	3,7	-
Sgs-Ates	89.653	- 2.452	1.149	11,4	134,3	6,2	-
Ilte	46.132	-440	4.332	26,4	108,9	38,4	-
Elsag	19.286	655	2.293	14,1	133,0	1,9	12,7

Fonte: Elaborazione su dati Mediobanca

SIT-SIEMENS

Azienda leader in Italia nella produzione di apparecchiature per telecomunicazioni, Sit-Siemens detiene una quota di mercato che si aggira intorno al 48% del settore(*) Oltre alla produzione di sistemi di trasmissione e commutazione privata, sistemi integrati per la trasmissione di suoni, dati ed immagini (i progetti Proteo e Sintra che dovrebbero essere adottati in Italia per la trasformazione della rete telefonica)(**), l'azienda opera nel campo delle apparecchiature telex, delle reti radiotelefoniche, della comunicazione via elettrodotto, delle segnalazioni, informatica, automazione ed elettronica civile, componentistica (tubi a microonde). Tali attività sono sostenute a monte dall'esistenza di laboratori di ricerca particolarmente attivi, che incidono per il 2% dei costi totali aziendali.

(*) Secondo il programma finalizzato per l'elettronica, la posizione dell'azienda nei vari comparti era, nel 1976: 55,2% della commutazione, 70% dei centralini privati, 35,2% dei telefoni, 30,3% dei multiplex, 29,5% dei ponti radio.

(**) Ad ambedue i progetti di ricerca hanno collaborato Sgs-Ates e Cselit, ambedue controllate Stet.

Sit - Siemens (conto economico, milioni di lire)

	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>
Fatturato netto	193.700	247.738	284.801	385.664	403.846
Costo del lavoro	101.039	134.740	171.032	212.913	234.603
Oneri finanziari	-	21.384	31.369	50.129	54.521
Ammortamenti	7.981	9.878	10.647	13.798	13.574
Utile netto	926	- 971	- 302	498	-7.447

Fonte: Mediobanca

Nonostante un incremento del fatturato monetario dell'800% tra il 1965 ed il 1977, l'azienda non è riuscita a stimolare il proprio mercato estero secondo le aspettative. Valutate dagli stessi dirigenti intorno al 5% del totale, le esportazioni non vengono effettuate direttamente o tramite consociate estere, ma in regime di concessione alla Italtel, una azienda commerciale Stet che nel 1977 ha fatturato 12,2 miliardi , con un a perdita di 61 milioni.

Il balzo nei costi di lavoro (che rappresentano il 60% circa del fatturato netto), l'aumento degli oneri finanziari con una parallela forte incidenza dell'indebitamento a breve (il 146% di quello a lungo termine) rispecchiano caratteristiche tipiche delle struttura finanziaria delle aziende del comparto.

In questo caso specifico, la persistenza di risultati discontinui nella gestione può essere ricondotta ad un'insufficiente spinta verso i mercati esteri o alla troppo stretta dipendenza dalla domanda pubblica.

La componente tecnologica , a condizione di rispettare gli standard di adattabilità richiesti in campo internazionale , dovrebbe tuttavia aprire ampio prospettive anche nella collaborazione con altre aziende.

FINMECCANICA

Con una prevalenza di società produttrici di beni di investimento (macchinario utensile, elettrico, movimento terra, trattori, gru, motori speciali, costruzioni meccaniche), di mezzi di trasporto, impiantistica termoelettromeccanico-nucleare, il gruppo comprende un'importante sezione aerospaziale (Aeritalia), beni di consumo (elettrodomestici), immobiliari e finanziarie.

Le particolari premesse che portarono all'aggregazione di queste imprese sotto un'unica controllante (la salvaguardia dei posti di lavoro in aziende da risanare) si rispecchiano ancora in parte nella precaria situazione finanziaria del gruppo (cfr. tabelle)

Il principale patrimonio Finmeccanica risiede oggi nelle attività ad alto contenuto tecnico-strategico(*) svolte nei

(*) Non è inclusa, nonostante incida per quasi metà del fatturato consolidato, l'Alfa-Romeo. Essa svolge attività rilevanti nella ricerca e detiene più di un sesto del mercato nazionale di di autoveicoli e veicoli industriali, mentre anche all'estero la vastissima rete di concessionarie le ha permesso di realizzare fuori d'Italia metà del suo fatturato. La pesantissima situazione finanziaria dell'azienda impone tuttavia di sospendere ogni giudizio prima degli annunciati propositi di risanamento.

RISORSE FINANZIARIE DI ALCUNE AZIENDE DEL GRUPPO FINMECCANICA (composizione %, al 31-12-1977)

	Capitale netto	Indebitamento	Altre passività e accantonamenti	Ammortamenti
Aeritalia	7,1	75,0	10,5	7,2
Alfa Romeo	5,3	51,5	12,8	30,2
Alfa Sud	0,1	76,3	8,0	15,4
Ansaldo	8,1	73,6	11,7	6,3
Breda Termomeccanica	9,6	74,2	5,9	10,2
Fag Italiana	17,1	61,8	4,5	16,3
Fini Mecfoud	2,8	74,5	8,6	13,9
Italtrafo	4,8	82,1	7,2	5,7
San Giorgio Elettrodomestici	7,7	64,4	8,7	19,0
Simep	6,0	80,1	7,2	6,5
Stab. Meccanici Vm	13,0	64,8	6,7	15,3
Termomeccanica Italiana	7,9	70,4	10,8	10,8
Wagi International	20,8	39,4	14,2	25,4

Fonte: elaborazione su dati Mediobanca.

settori aerospaziale, termomeccanico-nucleare e metalmeccanico.

Il fatturato realizzato in Italia è passato da 599,2 miliardi a 1.271,8 miliardi nel periodo 1973-77, con un aumento del 112%, cui è corrisposta una perdita di incidenza sul totale (dal 69 al 61,5%). Le vendite all'estero sono cresciute del 205%, ed alla loro interna dinamica ancora migliore è stata quella del settore nucleare e termoelettromeccanico (+351%) legata alla costruzione delle centrali energetiche, quella degli altri comparti meccanici (+272%).

Questi comparti erano nel 1973 responsabili di 63,1 miliardi di esportazioni su 261 miliardi; nel 1977 le esportazioni sono salite a 793 miliardi, e la quota dei due comparti citati è passata a 254,2 miliardi.

La componente maggioritaria del fatturato resta quella automobilistica, che tuttavia è caduta sul mercato interno dal 43 al 36% del totale negli anni 1973-77.

Sul mercato italiano diviene sempre più rilevante la presenza del nucleare: il fatturato 1973 (157,1 miliardi) rappresentava il 26,2% del totale; quello 1977 (447,6 miliardi) ne rappresenta oltre un terzo.

Ha perso posizioni il settore aerospaziale, che nel 1977 assommava il 7,1% del fatturato interno ed il 9% di quello estero, contro il 9 e 15,4% rispettivi di cinque anni prima. L'Aeritalia è in passivo (cfr. tabella riassuntiva) ma il successo del Tornado (cui l'azienda partecipa al 15%), l'acquisizione di nuovi ordini per il G222 e la felice conclusione della trattativa con Boeing (costruzioni di parti per il C7

Sintesi della situazione economico-finanziaria di alcune aziende del gruppo Finmeccanica (milioni di lire, 1977)

	Fatturato netto	Utile netto	Margine Lordo	Fatturato Dipendenti	Fatturato Immobilizzi tecnici lordi %	Capitale netto Indebitamento %	Utile Capitale Netto %
Alfa Romeo	632.995	-98.448	-57.711	25,0	113,6	9,6	-
Alfa Sud	290.895	-99.493	-63.154	18,6	82,8	0,2	-
Spica	39.748	-934	1.396	22,7	146,4	3,2	-
Ansaldo	195.247	-9.808	- 2.077	20,2	208,4	11,1	-
Aeritalia	134.282	-22.861	-17.791	14,3	145,5	9,4	-
Amn	85.608	-6.166	- 5.982	117,4	1.904,0	5,5	-
Breda Termomeccanica	80.956	590	3.219	40,9	222,7	12,9	3,6
Italtrafo	58.227	-6.599	- 4.611	23,8	180,0	5,9	-
Fag Italiana	52.527	- 560	2.048	-	167,4	27,7	-
Italtractor Itm	48.949	- 93	- 93	98,2	597,5	5,7	-
Termomeccanica Italiana	43.815	132	1.223	37,1	311,4	11,2	2,0
Stabilimenti meccanici Vm	38.519	767	2.899	34,1	248,1	20,0	13,3
S. Giorgio Elettrodomestici	36.459	77	963	48,7	404,2	12,0	3,6
Termosud	31.529	152	733	54,3	355,1	11,1	3,4
Grove Italia	28.538	9.316	9.590	-	1.123,9	733,6	39,1

segue

Sintesi della situazione economico-finanziaria di alcune aziende del gruppo Finmeccanica (milioni di lire, 1977) - 2

	Fatturato Netto	Utile netto	Margine lordo	<u>Fatturato Dipendenti</u>	<u>Fatturato Immobilizzi tecnici lordi</u> %	<u>Capitale netto</u> <u>Indebita-</u> <u>mento</u> %	<u>Utile</u> <u>Capitale Netto</u> %
Simep	20.574	- 6.365	-4.356	17,1	134,8	-7,4	-
Wagi International	19.782	1.433	3.514	-	133,4	52,9	23,4
Clof	18.446	- 1.693	1.360	-	457,6	-	-
Ior	15.022	- 1.289	- 869	19,0	360,5	7,2	-
Saimp	12.559	- 892	- 472	23,0	199,0	16,8	-

Fonte : Elaborazione su dati Mediobanca

767 fino al 15% del valore) aprono migliori prospettive per il futuro.

Ansaldo, Termomeccanica Breda, Italtrafo, Simep e Termosud costituiscono oggi il Raggruppamento Ansaldo, che coordina le attività impiantistico-nucleari.

Ansaldo produceva nel 1977 il 35% dei generatori elettrici e ne copriva la domanda al 60%. Della stessa entità la quota di mercato Italtrafo per i trasformatori di potenza, mentre per i motori la quota di produzione del gruppo era il 20% e quella di mercato il 40%. Ansaldo detiene anche la leadership delle turbine idrauliche (25% del mercato) ed a vapore (50%). Alla Breda Termomeccanica va il 70% del mercato delle caldaie a vapore.

La necessità di importare il know-how dei reattori ha aperto in questo comparto la strada alla cooperazione, che in questo caso resta tuttavia in subordine alla licenza acquistata. Ansaldo Meccanico-Nucleare ha infatti i diritti per l'utilizzo del sistema Westinghouse Bwr ad acqua bollente, mentre il sistema concorrente franco-canadese Candu (ad acqua pesante) è stato acquisito dalla Nira.

Nei comparti metalmeccanici, rilevanti attività sono quelle di produzione di cuscinetti volventi (Cbf, Fag, Umbra cuscinetti), per una quota di mercato del 20%.

Posizione di leader occupa la Ior nella produzione e nel mercato delle lenti oftalmiche (32-34%).

DINAMICA INTERNAZIONALE DEI SETTORI INDUSTRIALI

CRESCITA MEDIA ANNUA DELL'EXPORT 1960-75 , PREZZI 1975 %

	Mondo	P. industrializzati	Pvs
Alimentari e bevande	4,1	5,2	2,8
Agricoli non alimentari	4,5	5,6	2,6
Minerali e metalli	3,9	3,1	4,8
Prodotti energetici	6,3	4,2	6,2
Manufatti	8,9	8,8	12,3
Totale	7,1	7,5	5,9

Fonte: Birs

Il settore alimentare

Un'analisi, per quanto breve, del settore alimentare internazionale e delle problematiche inerenti alla multinazionalizzazione delle aziende che lo compongono dovrebbe poter utilizzare dati molto più disaggregati di quelli attualmente disponibili. Oggi è infatti quasi impossibile distinguere dalle statistiche le componenti di semplice produzione e commercializzazione dei prodotti agricoli da quelle legate alla prima trasformazione (conservas, latte, semilavorati ecc.) e alla vera e propria industria alimentare moderna di seconda trasformazione (prodotti di complessa elaborazione come gli omogeneizzati, gli snacks ecc.).

Solo in alcuni casi e per alcuni paesi è quindi disponibile una serie di dati particolareggiati sui mercati e sui prodotti, che consenta di desumere la differente dinamica delle variabili prescelte (produzione, andamento delle esportazioni, importazioni ecc.).

Questo fa sì che in generale il settore alimentare venga qualificato come settore in declino o a sviluppo lento nel contesto internazionale, pur comprendendo prodotti ad elevato contenuto di know-how che hanno tassi di espansione produttiva e commerciale rilevanti. Il peso relativo di questi prodotti sul totale del settore è tuttavia ancora molto inferiore a quello delle materie prime agricole.

COMPOSIZIONE % DELLE ESPORTAZIONI DELL'AREA OCSE E DELL'ITALIA E DINAMICA DEI SETTORI (Sitc)

	1964	<u>Ocse</u> 1974-75	1964	<u>Italia</u> 1974-75
<u>Settori in crescita</u>				
Fonti energetiche	3,7	5,0	5,0	7,3
Chimica	8,5	9,95	8,2	9,0
Siderurgia	6,1	7,25	4,1	6,65
Mezzi di trasporto	10,9	13,55	10,8	10,1
Meccanica elettrica	6,3	7,05	5,8	6,95
Mobilio	0,3	0,5	0,5	1,25
<u>Settori stabili</u>				
Fertilizzanti	0,8	0,75	1,3	0,65
Gomma	0,8	0,85	1,1	1,1
Prodotti metallo	2,5	2,6	2,7	3,45
Meccanica non elettrica	14,5	14,75	14,5	16,4
Abbigliamento	1,7	1,6	6,7	5,65
Calzature	0,5	0,5	3,2	4,2
Strumenti ecc.	2,3	2,2	1,5	1,15
<u>Settori in declino</u>				
Alimentari e bevande	13,3	10,85	11,8	7,8
Materie prime ex energia	9,0	7,1	3,8	1,8
Tessili	5,5	3,65	10,1	5,7
Metalli non ferrosi	3,0	2,4	1,2	0,95

Fonte: elaborazioni I.Re.R.

Il prodotto dell'industria alimentare (inclusi bevande e tabacchi) è cresciuto nel mondo, secondo le statistiche Onu, del 5,7% tra il 1968 e il 1974; più marcato è stato l'incremento avutosi nelle economie pianificate (7,2%) ed in quelle dell'area in via di sviluppo (7,3%). Al di sotto della media la crescita nei paesi industrializzati (5,1%).

Anche la quota delle esportazioni Ocse riferibili all'industria manifatturiera alimentare è caduta (cfr. tab.) e questo potrebbe indicare lo spostamento di alcuni segmenti di produzione verso altre aree o un mutamento nella specializzazione internazionale. Prima di vedere una conferma del declino dell'industria alimentare "occidentale" occorre tuttavia avanzare tutte le riserve metodologiche cui si è accennato più sopra.

Per inciso, anche la quota di export alimentare sul totale delle esportazioni italiane è caduta dall'11,8% del 1964 al 7,8% del 1974-75, ed ha coinciso con una perdita di specializzazione settoriale (cfr. tab.) che ha radici nella crisi italiana del settore agricolo/alimentare. (*)

Se l'industria alimentare nel suo complesso mostra una dinamica esportatrice limitata - sempre prescindendo, come si è più volte ripetuto, da singoli casi aziendali o di comparto affatto dalle caratteristiche differenti - si pone il problema di un superamento a monte delle difficoltà attraverso strategie di localizzazione estera.

(*) Che esiste per i ben noti motivi strutturali. Per quanto riguarda la produzione, l'indice elaborato dall'Istat e relativo alle manifatture alimentari è passato negli ultimi otto anni da 100 a 130 (produzione industriale da 100 a 125,5), con incrementi superiori alla media in comparti quali: soft-drinks, il caseario, il conserviero.

Nell'esaminare i problemi di localizzazione dell'industria alimentare occorre ancora una volta ben distinguere le attività strettamente dipendenti dalla materia prima dalle altre di manifattura complessa. In secondo luogo esistono differenze nella struttura dell'offerta come in quella della domanda (caratteristiche dei mercati di consumo), che immediatamente separano il contesto dei paesi industrializzati da quelli in via di sviluppo.

Generalizzando, se si vuole guardare alla dinamica espansiva delle aziende di seconda trasformazione, quelle più moderne, lo spostamento di capacità produttiva in paesi non industrializzati può guardare al reperimento delle materie prime, alla razionalizzazione delle capacità di trasporto o conservazione ed assai meno ai mercati di vendita.

La forte incidenza dei costi della materia prima (intorno al 60% del totale) può, in taluni casi vantaggiosi, giustificare l'investimento export-oriented, e se ne hanno esempi in alcune multinazionali. Dove i risparmi non sono significativi, lo spostamento della produzione non è più consigliabile, anche perchè nei paesi in via di sviluppo esistono ancora condizioni di domanda non solvibile o modelli di consumo completamente diversi. (*) che rendono poco interessanti i mercati locali.

(*) Gli effetti dell'imposizione di modelli di consumo "occidentali" possono risultare drammatici, come testimonia l'ormai noto caso del latte condensato Nestlé.

Le considerazioni relative al reperimento, al controllo o al facile accesso alle materie prime restano sempre importanti, parlando del settore alimentare, anche nei paesi a forte industrializzazione. Ma in questo caso l'espansione delle imprese del settore è condizionata da una ampia serie di altre variabili. Prima fra tutte, e fortemente differenziata a seconda dei vari comparti, quella inerente alle caratteristiche dei singoli mercati in cui si divide la domanda.

L'esistenza di un maggiore o minore grado di concentrazione dei produttori, la possibilità di economie di scala o di "agglomerazione", l'esistenza di barriere all'entrata di tipo oligopolistico o legate alle abitudini consolidate della domanda, la dinamica di sviluppo del comparto devono condizionare le scelte di ogni impresa che intenda fare il suo ingresso nel mercato.

Se si può parlare di una problematica strategica comune all'industria alimentare localizzata, o che intenda localizzarsi, in Europa, si può dire che per il contemporaneo agire di fenomeni inflazionistici, bassi indici di natalità e per il diverso orientamento della quota di spesa destinata all'alimentazione, l'attuale situazione del settore è stagnante.

Si sono in sostanza esauriti gli effetti che avevano stimolato la crescita post-bellica, legati: all'accelerato sviluppo della domanda; alla "modernizzazione dei gusti", da un lato, e dei metodi di produzione - commercializzazione, dall'altro; alle modificazioni dei modelli sociali.

I risultati della crisi si sono tradotti, per l'industria manifatturiera "moderna", in un rilevante tasso di concentrazione dell'offerta (*), nella sempre più forte incidenza delle politiche di marca, nella accelerata maturazione di alcuni segmenti del mercato e nella stagnazione di altri.

L'evoluzione in corso della domanda (richiesta di cibi pronti, diffusione delle pratiche di conservazione, , ecc) lascia tuttavia prospettive di crescita, anche se non generalizzate, a tutto il settore. E' anche possibile che lo spostamento di interesse verso prodotti più sofisticati tecnologicamente (a più alto valore aggiunto) contribuisca ad elevare i margini di profitto di alcuni comparti, specie in quei casi in cui il know-how detenuto non è legato ad altre immobilizzazioni (tecnologie di processo) ma alla novità del prodotto (**).

(*) Cfr. Remo-Linda, Methodology of Concentration Analysis applied to the Study of Industries and Markets, annex 1, Commission of the E.C.

(**) La teoria del ciclo del prodotto, che non ha dimostrato applicabilità generale nell'ambito di aggregati settoriali, si dimostra valida in sezioni merceologiche molto circoscritte. Anche nel caso degli alimentari esistono prodotti che è possibile collocare sul mercato ad alto prezzo (ad esempio i cioccolatini alla menta importati dalla Gran Bretagna) e prodotti che conviene produrre in loco quando si è esaurito l'impatto della novità (omogeneizzati).

Secondo una recente ricerca, tra i settori con tasso di sviluppo dei consumi superiore alla media (2-3% anno) in Europa (*) si possono collocare:

- il comparto dei biscotti (crescita dei consumi 1976/72: 5-10%)
- il comparto degli snacks (crescita dei consumi annua: 15% in Italia, 9% in Francia, 5% in Belgio)
- surgelati e gelati (crescita 1977/76: 32% in Italia, 19% in Francia, 13% in Belgio, 11% in Irlanda)

Gelati, acque minerali, analcolici, surgelati, conserve di pesce hanno fatto registrare nell'ultimo quinquennio tassi di sviluppo della produzione dal 10 fino al 55%. Il raggiungimento di un più o meno alto grado di maturità da parte di un prodotto non pregiudica comunque le sue possibilità di sviluppo, legate come si è detto alla capacità di razionalizzazione dell'azienda ed alla contemporanea cura delle politiche distributive (strutture di commercializzazione efficienti) e di "immagine".

I comparti che presentano queste caratteristiche sono spesso già monopolizzati dalle grandi multinazionali europee ed USA, o in generale da grandi imprese nazionali capaci di scelte strategiche di lungo periodo.

(*) La struttura domanda/offerta non è molto diversa negli Stati Uniti, dove tuttavia è più marcata la preferenza per prodotti ad alto valore aggiunto.

E' il caso delle margarine, surgelati, analcolici/aperitivi, preparati per minestre, precucinati e conserve complesse, alimenti per l'infanzia, dolci industriali, snacks, acque minerali (*). Sono ancora fortemente contraddistinti dalla presenza di imprese medio-piccole i comparti delle conserve vegetali e di frutta, dei prodotti a base di pesce, dei formaggi.

(*) Si confronti l'evoluzione di questi mercati, anche rispetto al loro aspetto oligopolistico, negli studi editi dalla Commissione Economica della Comunità Europea, sotto la cura di Remo Linda, relativi alla concentrazione delle industrie europee.

Il settore siderurgico.

La caratteristica fondamentale del settore siderurgico é, a livello internazionale, la crisi di sovrapproduzione che é venuta a pesare sui paesi industrializzati dopo il 1974 e lo spostamento in atto dei tradizionali schemi di specializzazione e dei rapporti tra produzione e consumo.

Come si rileva dalla tabella, i paesi industrializzati e quelli in via di sviluppo consumavano nel 1977 meno acciaio di quanto avvenisse nel 1974, ed ugualmente ne producevano meno.(+)

Nel 1978 si é giunti a superare i livelli del 1974 sia nella domanda che nell'offerta, ma il tasso dell'incremento produttivo é stato intorno al 2% per la media dei paesi Ocse e quasi del 7% per i paesi in via di sviluppo.

Tale orientamento sembra destinato a mantenersi anche nei prossimi anni, per mutare solo verso la fine degli anni '80 quando, secondo gli studi della National Steel Corporation (++) , una rinascita della domanda accompagnata da ritardi nell'adegua-

(+) Nello stesso anno gli impianti europei lavoravano al 60% della capacità, quelli americani al 77% ed i giapponesi al 74%.

(++) Le stime Cee parlano di un ritorno all'utilizzo pieno degli impianti (85%) solo per il 1990, salvo avvenimenti impreveduti.

CONSUMI DI ACCIAIO NEL MONDO (milioni di tonnellate)

	<u>1974</u>		<u>1975</u>		<u>1976</u>		<u>1977</u>		<u>1978</u>	
	Ass.	%								
USA	149,7	21,02	113,7	17,68	127,8	19,08	138,4	20,17	144,0	20,14
Giappone	78,8	11,06	67,6	10,51	65,2	9,73	65,1	9,48	67,0	9,37
Cee	121,6	17,07	99,6	15,48	113,0	16,87	105,4	15,36	108,0	15,10
Altri Europa e Canada	54,2	7,61	46,9	7,29	46,3	6,91	47,0	6,84	45,0	6,29
Paesi Socialisti	223,1	31,31	229,0	35,61	231,7	35,59	238,4	34,72	250,0	34,97
Altri(A. Latina, Asia, Africa, Oceania)	85,1	11,93	86,4	13,43	85,9	12,82	92,2	13,43	101,0	14,13
Totale	712,3	100	643,2	100	669,9	100	686,7	100	715,0	100

Fonte: Iisi.

PRODUZIONE DI ACCIAIO NEL MONDO (milioni di tonnellate)

	<u>1974</u>		<u>1975</u>		<u>1976</u>		<u>1977</u>		<u>1978</u>	
	Ass.	%								
USA	132,0	18,6	105,9	16,4	116,3	17,2	113,1	16,8	122	17,1
Giappone	117,1	16,6	102,3	15,8	107,4	15,9	102,4	15,2	101,0	14,1
CEE	155,6	21,9	125,3	19,4	134,2	19,8	126,1	18,7	131,6	18,4
Altri Europa e Canada	44,7	6,3	42,6	6,6	43,2	6,4	42,8	6,4	45,0	6,3
Paesi Socialisti	214,3	30,2	221,5	34,3	222,6	32,9	231,8	34,5	244,6	34,2
Altri (A. Latina, Asia, Africa, Oceania)	45,1	6,4	48,2	7,5	52,7	7,8	56,8	8,4	70,8	9,9
Totale	708,8	100	645,8	100	676,4	100	673,0	100	715,0	100

Fonte: Iisi.

mento delle strutture produttive potrebbe determinare una crisi di scarsità dell'offerta.

Attualmente, a livello dei maggiori paesi industrializzati, i problemi sembrano tuttavia legati al basso tasso di crescita globale dell'economia che continua a ripercuotersi sulla struttura dei consumi siderurgici. Nell'area Ocse il consumo di prodotti siderurgici rappresenta oggi solo il 50% del totale mondiale, mentre la quota dell'Europa dell'Est, della Cina e della Corea del Nord é oggi il 35%, ed i paesi in via di sviluppo assorbono solo il 14% del totale, ma con un incremento che é stato del 25% in cinque anni.

Come é noto, ai mali del settore si é tentato di rimediare a livello comunitario con il piano di ristrutturazione che porta il nome di Davignon, inteso a favorire i processi di concentrazione, eliminazione della capacità eccedente, controllo sui prezzi minimi vincolati, prezzi di orientamento.

La forte presenza pubblica nelle imprese siderurgiche di quasi tutti i paesi, consentendone la sopravvivenza malgrado i livelli di indebitamento molto alti, dovrebbe nello stesso tempo facilitare le procedure di razionalizzazione e la maggiore integrazione produttiva e commerciale delle varie lavorazioni.

Rapporti di produzione, consumo e commercio estero nella siderurgia

	<u>1972</u>					<u>1980</u>	
	P/Ptot	C/Ctot	X/Xtot	X/P	M/C	P/Ptot	C/Ctot
Giappone	15,45	11,89	35,70	23,26	0,12	14,2	12,1
P. socialisti	27,14	26,47	11,97	4,45	2,03	24,0	24,0
N. America	21,17	23,31	3,97	1,89	10,88	17,8	19,1
Altra Europa	3,53	4,32	5,75	16,51	31,72	4,4	4,5
Mediterraneo	0,83	1,76	0,75	9,06	57,08	2,2	2,7
Africa	0,03	0,28	-	-	88,43	0,4	0,7
S. America	2,46	3,31	-	-	25,51	5,2	5,3
Oceania	1,05	1,06	1,25	11,95	12,38	1,3	1,2
Asia	1,57	3,27	0,25	1,58	52,63	5,1	5,6
Cee a nove	22,19	19,39	39,30	17,86	6,02	17,8	17,2
Sud Africa	0,85	0,78	1,03	12,15	3,44	1,1	0,9

Nota: P = produzione C = consumo X = esportazioni M = importazioni tot = totale

Fonte: Università Bocconi, Ist. di Economia Politica, International Trade in Steel and Steel products: perspective at 1980 - 85, 1974.

INTERSCAMBIO SIDERURGICO EUROPEO (migliaia di tonnellate)

	1975	1976	1977	1978 (*)
<u>Prodotti esportati dalla Cee</u>	43.867	52.086	48.333	38.064
di cui				
Acciai legati e fini al carbonio	2.648	3.289	3.385	2.496
<u>Importazioni da paesi terzi</u>	14.203	22.106	22.317	14.885
di cui				
Acciai legati e fini al carbonio	1.300	1.660	1.622	1.130
<u>Esportazioni verso paesi terzi</u>	48.789	40.044	49.644	42.193
di cui				
Acciai legati e fini al carbonio	2.875	2.809	3.089	2.771

Fonte: elaborazione su dati Eurostat.

(*) gennaio-novembre

Anche se i problemi variano da paese a paese, molte imprese siderurgiche (specie europee) soffrono di obsolescenza degli impianti e di localizzazioni ormai inadatte all'evoluzione del mercato. Per converso, l'industria dell'acciaio dei paesi in via di sviluppo si sta formando già con impianti moderni, così che queste aree vengono a mancare non solo al loro ruolo di compratori, ma tendono ad affermarsi nelle esportazioni anche di prodotti sofisticati.

Tra il 1975 e il 1977, per i comparti degli acciai speciali, le importazioni dell'Europa (Cee ed extra-comunitari) dai paesi terzi sono cresciute del 27%, le esportazioni verso gli stessi hanno invece avuto un incremento del solo 7%. Questo anche se il saldo dell'interscambio siderurgico dei paesi del terzo mondo era nel 1977 ancora passivo di 27 milioni di tonnellate (ma in forte decremento) e quello dei paesi industrializzati era attivo per 31 milioni di tonnellate.

Gli "Obiettivi Generali Acciaio 1980-85" elaborati dalla Cee prevedono, per quanto riguarda la dinamica dei consumi europei, una sostanziale stasi dei settori acquirenti legati alla prima trasformazione. Per l'automobile (15% della domanda) e le costruzioni (25-30% della domanda) il tasso di aumento oscil-

lerebbe tra il 2 e il 2,5% annuo. Stagnante la quota dei consumi siderurgici attribuibile alla meccanica, l'elettrotecnica e l'elettronica, mentre per alcune categorie di beni strumentali la crescita toccherebbe il 3% annuo. I prodotti maggiormente richiesti - a conferma della progressiva totale sostituzione dei prodotti lunghi con quelli piatti - restano i coils e le lamiere grosse, unitamente agli acciai più sofisticati (al carbonio, refrattari, inossidabili, ecc.).

Come si desume dalle tabelle, nei paesi in via di sviluppo la dinamica della produzione e del consumo siderurgico è particolarmente vivace. Queste aree contribuiscono ancora per il solo 2,7% al totale delle esportazioni mondiali di prodotti siderurgici (dato 1975), ma si stanno evidenziando processi di specializzazione che già da ora pongono le nazioni più dinamiche (sovente detentrici di ampie risorse di materia prima) come temibili concorrenti dell'area industrializzata.

Già in grado di produrre internamente le componenti meno sofisticate dell'output siderurgico, questi paesi stanno da un lato espandendo la loro capacità in questi comparti, dall'altro orientandosi all'acquisizione del know-how adeguato per le produzioni speciali.

E' in quest'area che si aprono le migliori prospettive per la siderurgia occidentale. Laddove l'esistenza di barriere protezionistiche (in tutti i paesi industrializzati, ed in via di consolidamento anche in alcuni paesi emergenti) pone come irrealistica l'ipotesi di un'espansione delle esportazioni, il buon successo delle iniziative di collaborazione attraverso joint-ventures (realizzabili anche tra concorrenti a forte industrializzazione) forniture, brevetti speciali, testimonia l'esistenza di interessanti alternative.

Allargando il ventaglio delle strategie adottabili dal lato dell'offerta, si potrebbe addirittura ipotizzare un'evoluzione simile a quella già consolidata nei settori dell'elettronica, in cui alla vendita del prodotto si va sempre più incorporando quella dei servizi accessori. Come testimonia l'attività delle aziende italiane anche pubbliche - per le quali il vincolo a non investire all'estero può essere superato attraverso varie formule di compartecipazione attraverso forniture, ecc.(+) - dalla vendita del prodotto si è passati alla vendita dell'impianto turn-key, alla vendita del processo, dell'expertise

(+) Non irrilevanti sono in questo caso gli scambi di capacità organizzativo/gestionale come i management contracts, in cui l'impresa vende la sua consulenza nelle strategie di mercato e nell'organizzazione dei processi produttivi: questo non esclude la fornitura di beni senza però implicare l'assunzione di quote di capitale o della proprietà di un'azienda all'estero.

alla formazione dei tecnici.

Nei gruppi integrati verticalmente e/o orizzontalmente, l'accesso ai mercati dei paesi emergenti presenta innumerevoli vantaggi. Si tratta in sostanza di utilizzare le strutture aziendali che consentano, da un lato di fruire dell'eventuale accesso a risorse di approvvigionamento, dall'altro di ottimizzare gli schemi di organizzazione dei by-products, materiali e no, attraverso le collaborazioni aperte all'esterno o infra-gruppo (il che, incidentalmente, può implicare rapporti di importazione-esportazione con il paese d'origine che risultino vantaggiosi per tutti i contraenti).

Il sistema delle telecomunicazioni.

La struttura industriale delle telecomunicazioni si presenta a livello internazionale con caratteristiche del tutto omogenee, ma anomale rispetto alla maggior parte degli altri settori.

Il complesso di comparti che ne fa parte (principalmente legati a meccanica ed elettronica) costituisce un tipo di offerta indirizzata al complesso organizzativo-gestionale generalmente denominato esercizio, che ad essa si integra per fornire il servizio finale ai consumatori (ad esempio i collegamenti telefonici, l'installazione di apparecchiature per la trasmissione dei dati, ecc.).

Dal lato della fornitura dei vari prodotti dell'industria, come da quello della gestione e manutenzione degli impianti, questa industria si contraddistingue per l'elevato tenore dei costi e la scarsa flessibilità ed interscambiabilità degli sbocchi.

Il punto di maggiore incidenza dei costi fissi è l'esercizio: la necessità di impianti ad alta intensità di capitale si accompagna inoltre ad onerose attività di manutenzione che presuppongono l'utilizzo di manodopera altamente qualificata.

Diversamente, nelle imprese del settore produttrici di componenti elettromeccanici e/o elettronici si riscontra una maggiore intensità di lavoro (anche se a valle di costose attività di ricerca), con caratteristiche che ne consentono talvolta il decentramento.

Sotto questo aspetto, l'integrazione industria-esercizio, oltre a garantire le strategie di espansione prescelte attraverso la programmazione nelle attività della domanda e dell'offerta, dovrebbe consentire il raggiungimento di migliori schemi di equilibrio finanziario.(+)

Di fatto, proprio al peso dell'impegno finanziario tipico delle attività nell'industria delle telecomunicazioni e alla natura "strategica" di molti dei servizi forniti si deve la sua progressiva de-privatizzazione. L'obbligo "sociale" di soddisfare la domanda, che impone di trascurare almeno in parte l'analisi costi-benefici e di adottare un sistema di prezzi sovente non remunerativo (tariffe) (++)), è un ulteriore elemento

(+) cfr. anche una più generale analisi delle problematiche relative all'integrazione di aziende mono-polisettoriali in un gruppo in A. Mosconi-R. Rullani, Il gruppo nello sviluppo dell'impresa industriale. Con un'analisi del caso Fiat. Isedi, 1978

(++) cfr. E. Forello, Il finanziamento dell'impresa pubblica e il sistema delle tariffe. Ciriec, 1965

per spiegare il perché di un così massiccio intervento pubblico nel settore.

Le imprese operanti nelle sezioni manifatturiere possono comunque contare sul feedback del loro costante impegno di ricerca ed adeguamento qualitativo. Come contropartita alla ritardata redditività dei loro investimenti esse godono ampie possibilità di diversificare le loro attività a valle, addirittura creandosi nuove aree di utilizzo. E' quanto è accaduto e sta accadendo nei comparti dell'informatica e dell'elettronica.

Secondo le stime, il tasso medio di sviluppo del mercato europeo degli apparati per telecomunicazioni è stato tra il 1968 e il 1975 intorno al 12%, è caduto al 5,4% nel biennio 1975-77 e dovrebbe poi risalire al 6,8% nel decennio 1977-86.

Anche in questo caso, tuttavia, l'eccessiva aggregazione dei dati non consente di apprezzare le possibilità di espansione legate, da un lato, alle sezioni di mercato a più alto "obbligo" innovativo, dall'altro alle molteplici possibilità di indotto che l'industria possiede.

Se ne trova conferma anche nella dinamica delle esportazioni di prodotti dell'industria delle telecomunicazioni provenienti dall'Ocse.

La media annua di crescita delle vendite estere era del 12,3% per il periodo 1961-68, è passata al 18,5% tra il 1968 e il 1975, per salire ancora al 21,8% fino al 1975, anno in cui rappresentavano il 2,1% dell'export totale proveniente dall'area.

I mercati sicuramente più promettenti (in un'ipotesi di sviluppo mondiale progressivo ed equilibrato) sono da considerarsi quelli dei paesi in via di sviluppo. L'industria delle telecomunicazioni localizzata nei paesi Ocse ha esportato quantità sempre crescenti di prodotti sui mercati dei paesi emergenti, con la parte del leone svolta dalla Cee (31,4%) dal Giappone (28,5%) e dagli Usa (21,7%) (+).

Nel periodo tra il 1971 e il 1975, l'indice delle vendite Ocse in Europa è passato da 100 a 250,6; per i paesi in via di sviluppo l'incremento è stato invece fino a 405,2 e fino a 394,4 per l'area del Medio Oriente.

Guardando al comparto della telefonia, ad esempio, le potenzialità dei mercati emergenti appaiono evidenti. Secondo stime della stessa American Telephone and Telegraph, contro i 71,3 telefoni ogni 100 abitanti installati negli Stati Uniti e i 20,6 dell'Europa (++), l'America Centrale ha una densità te-

(+) Dati 1975.

(++) Il livello di saturazione è stimato intorno a 150 apparecchi.

lefonica di 5 apparecchi su 100 abitanti, l'America del Sud scende a 4,7 su 100, l'Asia e L'Africa rispettivamente a 2,7 e 1,1 su 100.

La dipendenza della domanda da condizioni di sviluppo più generale é implicita, ma resta comunque l'opportunità di considerare questi sbocchi, resa più forte dall'attuale sovracapacità delle imprese internazionali.

In tutte le sezioni dell'industria, l'originalità, l'ampia disponibilità e l'adattabilità delle tecnologie restano un fattore chiave per le imprese che mirano ad espandersi. (+)

In generale le esigenze della domanda pubblica e privata in termini di standards qualitativi e di fornitura di assistenza si integrano, nel caso dei mercati emergenti, alla richiesta di licenze o di accordi di collaborazione atti a favorire la produzione locale.

L'offerta mondiale dell'industria delle telecomunicazioni si presenta nettamente digopolistica. Una sola azienda, l'americana Western Electric (Att) detiene una quota di mercato pari a un quarto del totale. L'International Telegraph and Telephone (Itt) occupa un altro 13% e seguono la Siemens tedesca (9%), Cit-Thompson (6%), Nippon electric (4%), Northern (4%), Lm Ericsson (5%), Gte (5%), Philips e Plessey-Gec (3%), Stet (1%).

(+) Abbastanza tipico il caso dell'industria dei cavi, in cui le caratteristiche richieste ai prodotti derivano dalle esigenze del compratore.

Concentrazione ancora superiore si riscontra dal lato della domanda, visto che i potenziali acquirenti sono pochissimi ed il 90% degli impianti serve in genere per reti di servizio pubblico.

I paesi industrializzati hanno nella quasi totalità una industria nazionale delle telecomunicazioni destinata a renderli autosufficienti: se dal lato della telefonia, inoltre, si sta arrivando alla maturità del mercato, o vi si è arrivati nel comparto della radio-telediffusione, le prospettive di altre sezioni, come quella della trasmissione dati, consentono di prevedere tassi di crescita molto elevati. Un fattore dinamico molto importante (già in parte sfruttato in altre nazioni) è poi costituito dal passaggio delle attività di commutazione di tipo elettromeccanico all'elettronica.

La ricerca assume nel settore delle telecomunicazioni un ruolo di vero e proprio fattore produttivo che giustifica il forte attaccamento delle imprese alla propria autonomia tecnologica. L'esistenza di barriere all'entrata nei mercati cui sopra si è accennato (barriere che esistono nell'area industrializzata come in quella in via di sviluppo) impone tuttavia di percorrere

l'alternativa degli accordi tecnici. Laddove le esportazioni siano difficoltose o la localizzazione di unità produttive non risulti conveniente (ad esempio per l'assenza di economie di agglomerazione o infrastrutture, o per scarsa disponibilità di manodopera qualificata) la pratica di trasferimento del know-how riduce il rischio dell'impresa ed elimina la necessità dell'investimento diretto. (+)

(+) cfr. R. Ellison, An Alternative to Direct Investment Abroad, in *International Management*, 6, 1976.

L'automobile

L'industria dell'automobile si configura come una delle più nettamente multinazionalizzate. Le caratteristiche del suo decentramento, la struttura del legame con il suo indotto a monte e a valle sono tuttavia in costante mutazione: a questa trasformazione contribuiscono i mutamenti nei modelli di consumo provocati dalla crisi energetica strisciante e le crescenti esigenze di tutela ambientale.

Il settore resta fortemente oligopolistico, ma anche a questo riguardo ci sono stati negli ultimi anni dei mutamenti apprezzabili. Analizzandone il grado di concentrazione industriale, si osserva che l'indice di Herfindahl (*) è passato da un valore di 0,21 del 1955 ad un valore di 0,08 nel 1975. Nel 1977 tuttavia, anno in cui le imprese del settore hanno raggiunto mediamente i livelli di produzione antecedenti la crisi petrolifera, General Motors e Ford da sole assorbivano il 38% della produzione mondiale di autovetture.

Come si è detto, i valori produttivi del 1973 sono stati raggiunti e riguadagnati solo nel 1977 (erano, rispettivamente, 30,1 e 30,6 milioni di auto).

(*) I valori dell'indice decrescono dall'unità (monopolio di una sola azienda) allo zero (numero infinito di aziende).

Produzione di autovetture nel mondo

	1973	1976	1977	Variaz. % 1977/76	Variaz. % 1977/73
Belgio	271	299	285	- 4,7	+ 5,2
Francia	3.202	2.980	3.092	+ 3,8	- 3,4
Italia	1.823	1.471	1.440	- 2,1	- 21,0
Paesi Bassi	95	74	55	-25,7	- 42,2
Germania feder.	3.650	3.547	3.790	+ 6,9	+ 3,8
Gran Bretagna	1.747	1.333	1.328	- 0,4	- 24,0
Cee	10.788	9.705	9.991	+ 3,0	- 7,4
<hr/>					
Cecoslovacchia	164	179	181	+ 0,8	+ 10,4
Polonia	115	220	252	+16,7	+ 119,1
Germania Orient.	147	164	165	+ 0,6	+ 12,2
Unione Sovietica	917	1.265	1.300	+ 4,9	+ 41,7
Comecon	1.410	1.820	1.967	+ 5,4	+ 39,5
<hr/>					
Jugoslavia	125	193	202	+ 4,7	+ 61,7
Spagna	706	753	989	+ 31,3	+ 40,2
Svezia	342	317	235	- 26,1	- 31,3
<hr/>					
Europa	13.371	12.754	13.384	+ 4,3	+ 0,1

segue

Produzione di autovetture nel mondo (2)

	1973	1976	1977	Variatz.% 1977/76	Variatz.% 1977/73
Stati Uniti	9.667	8.498	9.211	+ 8,5	- 4,7
Canada	1.235	1.137	1.166	+ 2,5	- 5,6
Nord America	10.902	9.635	10.377	+ 7,7	- 4,8
Argentina	219	142	175	+23,2	-20,1
Brasile	595	825	730	- 5,9	+22,7
Messico	200	213	161	-24,1	-19,5
America Latina	1.014	1.180	1.066	- 5,0	+ 5,2
Giappone	4.471	5.028	5.420	+ 7,8	+21,5
Australia	378	386	310	-19,7	-18,0
Totale Mondo	30.125	29.187	30.557	+ 5,4	+ 1,4

Fonte: Anfia

Il dinamismo è stato forse superiore alle previsioni più pessimistiche, ma la crescita relativamente contenuta del 1978 (+2,5% a livello mondiale) si spiega con la sostanziale maturazione del settore. Sussistono ampi margini di espansione, specie nei Fvs ed in quelli socialisti: contro una percentuale di 1,9 abitanti per vettura negli Usa, si scende a 49,7 in Urss, 31,5 in Polonia, 29,8 e 22,7 in Messico e Brasile.

Nei paesi industrializzati tuttavia la domanda di sostituzione è l'unica che cresce (mentre le nuove acquisizioni ristagnano), e si abbassa la percentuale di nuove immatricolazioni rispetto al numero di vetture su strada. Esso si è assestato su valori in paesi come l'Italia, la Francia, la Gran Bretagna, e nell'area scandinava.

L'industria statunitense ed europea sconta due tipi di difficoltà. Da un lato la cosiddetta invasione giapponese(*), dall'altro le crescenti richieste di incremento nel valore aggiunto delle fasi produttive abitualmente decentrate nei paesi a basso reddito, cui si contrappone la struttura dei costi in lievitazione nei paesi industrializzati.

Gli impianti localizzati nei paesi a basso costo del lavoro so-

(*) I giapponesi detengono in Europa il 7% del mercato, nonostante l'applicazione di contingentamenti alle importazioni si stia estendendo (anche in Italia).

iai ISTITUTO AFFARI
INTERNAZIONALI - ROMA

n° Inv. 10366

16 MAG. 1991

BIBLIOTECA

non sempre meno limitati alle attività di assemblaggio e sempre più rivolti a fasi produttive complesse: se non a cicli completi di produzione. Non si può tuttavia parlare di una vera concorrenza da parte di industrie nazionali, e lo testimonia la tranquillità con cui le multinazionali continuano ad investire nelle loro filiali, specie latino-americane, ma anche africane o asiatiche(*).

Le tendenze evolutive già delineate nella struttura industriale del settore automobilistico sono essenzialmente tre: a) progressiva razionalizzazione dei processi; b) standardizzazione dei componenti; c) diversificazione in altri comparti.

La razionalizzazione di processo viene attuata non tanto e non solo attraverso l'aumento degli investimenti fissi, quanto perseguendo economie di scala esterne ed interne, ed organizzando in modo sempre migliore le fasi di lavorazione. Di questo aspetto fa parte il crescente uso di robots e macchine a controllo numerico, programmabili e particolarmente flessibili nell'uso.

(*) L'investimento nell'auto punta alle prospettive di mercato tanto quanto persegue il risparmio dei costi. La localizzazione delle filiali nei paesi in via di sviluppo ha comunque contribuito ad accrescere le importazioni dei paesi industrializzati. L'intero settore dei trasporti registra per esempio un aumento delle esportazioni da Pvs negli Stati Uniti del valore del 700% nel periodo 1970-76. Le cifre assolute restano comunque basse (240 milioni di dollari nel 1977).

La standardizzazione dei componenti è destinata a divenire una precisa caratteristica del settore, e già vetture differenti utilizzano spesso parti od interi sottoinsiemi uguali. Le imprese dell'auto occidentali ne hanno fatto un preciso elemento strategico per il contenimento della concorrenza.

Altrettanto avviato è lo sforzo di diversificazione, che, partito dall'inglobamento dell'indotto (*), parti di ricambio, accessori, elettronica ecc.,

ha finito con il comprendere

vasti comparti dei trasporti, del macchinario agricolo, dei beni strumentali. Anche in questo caso l'orientamento delle case automobilistiche prevede l'instaurazione di rapporti di collaborazione e reciproche sub-forniture, del tipo di quelli avviati nei veicoli industriali.

A medio termine, sarà importante verificare la conversione del mercato verso le cilindrata medie. Secondo le previsioni dell'Istituto Eurofinance, il mercato delle vetture di media cilindrata (da 1100 a 1300 cc) che attualmente totalizza il 29,6% della produzione, dovrebbe arrivare al 30% intorno al 1980. Si

(*) Ford costruisce ricambi per i propri modelli e per altre marche sotto il nome di Motorcraft/ General Motors, British Leyland (che come Unipart è market-leader in Gran Bretagna) hanno attività importantissime nel comparto; cfr. The Economist, 24-2-1979

tratterebbe dell'unico segmento in crescita in Europa, fatta eccezione per un 1,5% in più atteso nelle vendite delle vetture di prestigio fino a 2000 di cilindrata.

Una situazione analoga è quella degli Stati Uniti, dove la penetrazione delle vetture estere (ormai un quinto del mercato) è in parte riuscita per la corrispondenza dell'offerta alle richieste dei consumatori.

Questo ha già portato ad un maggiore interesse statunitense per le tecniche europee della piccola cilindrata. In materia tecnologica, tuttavia, il forte carico "improduttivo" degli investimenti che i produttori sono stati costretti ad intraprendere per ottemperare alle raccomandazioni ecologiche e di sicurezza ha lasciato poco spazio alla ricerca di innovazione.

Come in molti settori maturi, il futuro incremento del mercato potrebbe davvero essere affidato alla capacità delle aziende di innovare le strutture di assistenza e promozione. Alla politica di diffusione aggressiva di tipo giapponese i produttori europei ed americani possono opporre la strategia di offrire i servizi: interventi nel finanziamento, nuove forme di rateazione, assistenza sul prodotto, garanzie assicurative(*).

(*)L'importanza dell'innovazione promozionale è sottolineata da K.Pavitt in, *The Multinational Enterprise and the Transfer of Technology*, in C.Dunning, *The Multinational Enterprise*, Allen and Unwin, 1971

ITALIA : INDICI DI SPECIALIZZAZIONE RELATIVA (QUOTE DI ESPORTAZIONE NORMALIZZATE ALLE ESPORTAZIONI OCSE)

<u>Classificazione settori Site</u>	1964	1968	1974-75
0 Alimentari	0,91	0,82	0,66
1 Bevande, tabacco	0,72	0,59	1,37
2 Materie prime non energetiche	0,42	0,32	0,25
3 Fonti di energia	1,35	1,82	1,35
4 Olii vegetali, animali	0,43	0,50	0,42
5 Chimica	0,96	0,84	0,90
51 Chimica di base	1,12	0,87	0,87
56 Fertilizzanti	1,62	0,43	0,87
Chimica secondaria	0,79	0,87	0,93
62 Gomma	1,37	1,37	1,29
65 Tessili	1,84	1,64	1,56
67 Siderurgia	0,67	0,68	0,92
68 Metalli non ferrosi	0,40	0,35	0,50
69 Prodotti di metallo	1,08	1,38	1,33
7 Meccanica	0,98	0,97	0,94
71 Meccanica non elettrica	1,00	1,12	1,11
72 Meccanica elettrica	0,92	1,03	0,99
73 Mezzi di trasporto	0,99	0,77	0,74
7 + 69	0,99	1,00	0,97
82 Mobilio	1,67	2,00	2,50
83+84 Abbigliamento	3,94	3,42	3,53
85 Calzature	6,40	7,33	8,40
86 Strumenti ottica, foto-cine	0,65	0,56	0,52

Fonte: Ocse, Trade by Commodities.

Esportazioni italiane verso i paesi in via di sviluppo (*)
(% sul totale Ocse).

	1968-69	1975
Alimentari	1,9	2,2
Bevande - Tabacco	0,95	1,4
Materie prime ex combustibili	2	1,6
Combustibili minerali	14,7	14,8
Olii grassi animali-vegetali	0,85	0,9
Fibre sintetiche e rigen.	4,4	2,4
Derivati petrolio	17,65	20,4
Chimica	4,65	5,1
5 di base	4,9	5,8
Chimica organica	3,8	3,8
Chimica inorganica	4,85	5,4
Altra inorganica	2,9	6,2
Fertilizzanti	6,55	7,3
Manif. prima trasform.	5,95	7,2
Pelli e cuoio	7,8	6,7
Gomma	4,25	5,4
Legno	11,5	9,4
Carta	3,85	3,3
Tessili	5,85	5,4
Siderurgia	5,25	8,1
Ghisa	0,6	0,7
Lingotti	3,9	9,5

(*) esclusa Jugoslavia

segue