



EUROPA PREPARA L'ESTRATÈGIA PER A AFRONTAR LA INVASIÓ NIPONA

L'automòbil japonès posa la directa

Restriccions de plantilles, internacionalització de les plantes de producció i abaratiment dels costos, són algunes de les respostes que estan preparant els consorcis europeus del sector automobilístic per afrontar la pèrdua de quota de mercat davant els grans japonesos i nord-americans. Els més petits ja han perdut la competició.

Albert Vicent

Qui racionalitza primer, expandeix. Qui racionalitza l'últim, tan sols elimina llocs de treball». Categòric, segur del poder que li atorga ser el president del primer consorci europeu de la indústria automobilística, Carl Hann, cap de la Volkswagen, va presentar

amb aquesta sentència els plans econòmics de l'empresa a l'assemblea general d'accionistes celebrada per la societat a finals de l'últim exercici. La conclusió pràctica, exempta de la brillantor que aquest tipus d'actes demana a l'oratória, és un pla de reducció de plantilla que afectarà, des d'ara fins al 1993, 15.800 treballadors que tindran l'atur per destinació.

Aquesta xifra es veurà incrementada a tot Europa per mesures similars previstes per la resta dels consorcis. De fet, ja a finals dels anys 60, el mag de la Fiat, Giovanni Agnelli, va profetitzar que en el futur tan sols sobreviuran 10 consorcis a tot el món, tres als Estats Units, quatre a Europa i tres al Japó. De moment, els vaticims d'Agnelli han començat a fer-se realitat i les

societats més poderoses han iniciat la batalla per controlar marques petites de nom prestigiós. Fiat ha absorbit Alfa Romeo, Lancia i Ferrari; Chrysler ha adquirit Lamborghini; la Ford controla Aston Martin i Lotus ha passat a ser propietat de General Motors.

¿Què és el que passa en la CE perquè les grans empreses de l'automòbil estiguen duent un doble joc de reducció de plantilles i d'assegurar-se qual-sevol mercat que altres marques disposaren? Senzillament, que el mercat europeu, amb 325 milions de persones, s'ha posat en el punt de mira dels consorcis japonesos i que les primeres conseqüències ja van reflectint-se en les gràfiques. Així, per cada 10 automòbils que Japó col·loca al mercat europeu, els fabricants del vell continent només poden exportar-ne un al Japó.

I amb aquest ritme els productors japonesos han aconseguit fer-se amb una quota de mercat a Europa de l'11,3% que es reparteixen Toyota, Nissan, Honda, Mazda i Subaru. La situació s'agreuja a partir del futur u de gener de 1993 quan desapareguen les barres estatals que diferents governs europeus han alçat per a limitar l'impacte de les importacions japoneses. A partir d'aquesta data Itàlia haurà de deixar d'autoritzar l'entrada de només 3.000 cotxes japonesos a l'any i França i Gran Bretanya hauran de suprimir les quotes del 3 i l'11 per cent, respectivament, que fins ara salvaguardaven els interessos dels seus empresaris en el sector. Els fabricants nipons, però, tenen plans més ambiciosos: implantar definitivament la seua xarxa de factories al territori europeu.

Una estratègia contundent

Estudis comunitaris preveuen que, en contrast amb els 90.000 vehicles japonesos que Europa va comprar el 1988, a mitjan anys 90 aquesta xifra s'haurà incrementat fins al mig milió, comptant turismes i vehicles industrials lleugers.

La situació respondrà a l'estratègia que els nipons han experimentat, amb indubtable èxit, als EUA, on van assajar el que ara pretenen fer amb Europa. En una primera fase els cotxes orientals van arribar en vaixell al mercat americà. Una vegada EUA va adoptar les primeres mesures protectionistes, els japonesos van optar per instal·lar les seues factories als EUA. Això va provocar la reacció dels dos grans gegants mundials, General Motors i Ford. Ara la maniobra de Toyota, Nissan i Honda passa per tenir re-

Tàctiques diverses

Volkswagen. El primer productor europeu comença a assemblar-se en el seu comportament als grans consorcis mundials. Així, posseeix un 50% de la Shanghai Volkswagen Automotive de Xina, el 75% de Seat a Espanya, i ha associat les seues filials de Brasil i Argentina amb distribuïdors de Ford formant Autolatina, a més de tenir un acord amb Toyota per a coproduir un nou model de furgoneta a Hannover.

El 1989 les previsions de vendes se situen en 3 milions de vehicles, una xifra rècord aconseguida gràcies a la política implantada pel president de grup, Carl Hann, consistent a augmentar la qualitat dels cotxes mantenint els preus i compensant amb una reducció de costos de producció.

FIAT. L'empresa que capitaneja Giovanni Agnelli és molt més que un simple productor de cotxes. El consorci agrupa els sectors de la indústria d'armament, aviació i automòbil amb un volum total de negocis de quasi quatre bilions de pessetes. Fiat ha adquirit participació en la totalitat de les empreses italianes excepte en Lamborghini i Maserati, fet amb el qual ha assolit una

participació en el 60% del mercat nacional i un 3% en la quota del mercat internacional. La seua última aportació a nivell mundial ha estat la posada en funcionament de la planta de producció de Cassino que, amb 439 robots, 61 aparells de raig làser i 570 carros automàtics, disposa d'un 60% del procés de producció automatitzat amb una previsió d'arribar al 70%. El seu taló d'Aquil·les és l'absència d'implantació al mercat americà.

NISSAN. Segona empresa en importància al Japó, les seues activitats abracen des de l'automòbil fins a la maquinària industrial passant pel sector aeroespacial. Els seus poders són 75.000 treballadors, 40 factories implantades arreu del món i 4 bilions de pessetes de facturació el 1988. Té en marxa un pla per a duplicar la seua capacitat de producció a les plantes europees —Sunderland (Escòcia) i Barcelona— com també en la d'EUA a Tennessee. La planta de producció escocesa, que entre 1984 i 1988 ha triplicat la producció fins als 75.000 vehicles actuals, aspira a veure eixir de les cadenes de muntatge 200.000 unitats el



La presència japonesa ha provocat els primers reajustaments de plantilla.

1992. Pel que fa a la planta de Nissan Motor Ibérica de Barcelona, es preveu una inversió de 100.000 milions de pesetes. Tota aquesta estratègia compta amb el suport d'una oferta adaptada en tècnica i disseny a cada mercat de destinació. Les investigacions tenen per suport el Nissan Technical Center, amb 5.300 tècnics, i el seu homòleg nord-americà instal·lat a Michigan. Tots dos estan interconnectats via satèl·lit a l'espera que en el futur s'incorpore un tercer amb base a Sunderland, el qual intercanviarà informació amb la planta que Nissan obrirà al Parc Tecnològic del Vallès.

FORD. L'empresa que dirigeix Donald Petersen ha assegurat el seu primer lloc a nivell mundial en base a una política de reducció de costos —80.000 llocs de treball han desaparegut—, i un finíssim ajustament de la producció a les possibilitats de les plantes de producció, ajudada per una divisió internacional del treball amb models de categoria mitjana per al mercat europeu i models propis per als EUA i Àsia. Participa en la distribuïdora Autolatina, té acords de coproducció amb Nissan i és soci majoritari de les angleses Aston Martin i AC, i participa en la coreana Kia Motors. □

presentació en els tres principals mercats del món, Europa, EUA i Àsia, per tal de produir allà en solitari o en cooperació amb altres fabricants. En contrast amb això, els fabricants europeus, des que Volkswagen va tancar la factoria de Westmoreland, tan sols arriben a EUA amb exportacions. Únicament el tímid intent de la FIAT de construir al Japó, conjuntament amb Mazda, la sèrie Lancia a partir del 1990 ha trencat el derrotisme europeu.

Davant d'aquesta ofensiva els productors nord-americans han sabut reaccionar, i en lloc de presentar batalla frontal, han associat els seus esforços amb els japonesos. Així, General Motors participa en el 41,6 de les accions de la japonesa Isuzu i en el 5,3 de la Suzuki, alhora que comparteix *fifty-fifty* amb Toyota la New United Motor i posseeix la meitat de les accions de la coreana Daewoo. Chrysler ha arribat a un acord amb Mitsubishi i la Ford ha implantat els seus poders en Mazda, Nissan i la coreana Kia Motors.

Mentre totes aquestes aliances es produïen, els constructors europeus s'han deixat dur per les xifres, on Europa, amb 15,3 milions de turismes



Alfa Romeo, amb Lancia i Ferrari, ha passat a ser propietat de Fiat.

VICENTE JIMÉNEZ

i furgonetes a l'any, apareix com la principal potència mundial del sector, per davant d'EUA, amb 13,2 milions i Japó amb 12,7 milions.

D'altra banda, les vendes dels consorcis continentals s'han incrementat en l'últim exercici, gràcies a la confluència en el temps d'un *boom* automobilístic i una lluita centrada encara en el control del mercat americà.

Tota aquesta conjuntura ha ocultat una realitat més preocupant per a les factories europees: tant els japonesos com els nord-americans han guanyat la partida en l'estandardització de programes, l'organització de les empreses i, sobretot, la rendibilitat de la producció.

Per exemple, els americans han sabut reduir el nombre de peces de producció pròpia per a passar a adquirir-les a empreses proveïdores implantades a tot el món, sobretot a Àsia i Amèrica Central, on el sous són una desena part que els que es paguen a les centrals. Aquesta maniobra no l'han sabuda executar encara els constructors europeus.

A més, els costos de producció europeus superen quasi en 1.000 dòlars per unitat els costos japonesos. Un factor al qual cal afegir el fet que l'oferta europea estiga dividida en compartiments estancs, cada un dels quals produeix models propis. La incompatibilitat dels processos de producció de l'alemanya Volkswagen, la italiana Fiat o el tàndem francès integrat per Peugeot i Renault contrasta amb l'oferta més homogènia que presenten els productors japonesos.

Excedents cap a Europa

El 1987 la indústria automobilística nipona va produir 8 milions d'unitats de les quals tan sols 3,2 milions es van matricular al seu país d'origen. La resta va ser destinada a l'exportació. A més, de les fàbriques japoneses ubicades als EUA van eixir 580.000 unitats més. Les previsions de cara al 1992 apunten que entrè Japó, Corea i altres estats asiàtics eixiran al mercat 10,1 milions de cotxes i tan sols 5,3 milions podran ser venuts en els seus mercats naturals. L'objectiu asiàtic és, per tant, inundar el mercat únic europeu una vegada aquest quede lliure de traves comercials a la importació.

L'estratègia japonesa, basada en una gestió agressiva i uns costos de producció menors que els europeus, compta, a més, amb el suport governamental. Així, el MITI (el Ministeri de Comerç i Indústria) té previst en la seua planificació del sector que en el futur tan sols continuen tres fabricants: Toyota, Nissan i Mitsubishi. Els dos primers perquè realment estan al capdamunt del rànquing japonès del sector, i Mitsubishi, que és la cinquena potència del país, perquè té darrere un consorci mixt d'armament, acer, avions, i primeres matèries que el situen, fins i tot, per damunt de General Motors.

Junt amb l'increment en la lluita pel control de les quotes de mercat, l'avanç japonès provoca, si més no, la reestructuració de les plantilles, amb reconversions importants, i profunds canvis en la jornada laboral, que en algunes plantes ja és de tres torns per tal de fer més rendibles les instal·lacions. □