



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
DI TORINO



## **DICESI DEL FAR DELL'ALBA**

OSSERVATORIO SULLA COMPONENTISTICA AUTOVEICOLARE  
ITALIANA 2005

A cura di Filippo Chiesa e Giuseppe Russo, STEP Ricerche Srl  
Hanno collaborato: Luisa Valente e, per il sondaggio di 813 imprese autoveicolistiche la  
società Jolly Service Srl, Ivrea

Si ringrazia l'ANFIA per la preziosa collaborazione fornita

## INDICE

<b>PREMESSA</b>	<b>4</b>
<b>1. RECENTI TENDENZE DEL MERCATO AUTOVEICOLISTICO MONDIALE</b>	<b>6</b>
1.1 Contesto Macroeconomico: le economie mature non hanno ancora trovato una crescita stabile ed omogenea lasciando la scena a quelle emergenti	6
1.2 La domanda mondiale di auto: se l'Occidente frena, il resto del Mondo "tira"	7
1.2.2 Come indirizzare le prossime scelte produttive e commerciali. La ricerca dell'Eldorado	12
1.2.3 Il mercato italiano: un peso massimo a cui comincia a mancare un po' d'ossigeno	14
1.3 La produzione autoveicolare mondiale: l'Asia è il nuovo vincitore della corsa alla produzione	16
1.4 L'Italia? Una malattia non necessaria	20
<b>2 ANALISI DELLA FILIERA DAGLI ASSEMBLATORI AI COMPONENTISTI</b>	<b>23</b>
2 I Costruttori	23
2.1 L'aumento della concorrenza a livello globale incide sulle scelte strategiche delle case	23
2.2 I risultati 2004: chi sale e chi scende in un contesto altamente competitivo	25
2.3 Europa: il mercato ed i principali costruttori, risultati eterogenei	28
2.4 Il mercato Italiano: la domanda tiene confermando l'avvenuta internazionalizzazione	32
2.5 Fiat: sfide ed opportunità	32
<b>3. LA COMPONENTISTICA ITALIANA E MONDIALE</b>	<b>39</b>
3.1. Situazione finanziaria mondiale: sintomi evidenti di un cambiamento epocale	39
3.2. Le ragioni dello scenario attuale: da costruttori a registi	40
3.2.1 La globalizzazione rompe consolidati equilibri e rimescola le carte	41
3.2.2 Maggiori onori portano maggiori oneri	42
3.2.3 Speranze e minacce all'orizzonte	44
3.3. La componentistica Italiana	45
3.3.1 Il calo produttivo della Fiat e le sue conseguenze	45
3.3.2 I numeri della componentistica nazionale	46
3.3.3. Le esportazioni il miglior carburante del settore	48
3.4 La produzione scomposta per destinazione: l'importanza del ricambio	51
3.5 Il Piemonte: e se in realtà fosse un'arancia?	51
3.5.1 Le esportazioni si confermano fondamentali	52
3.5.2 La componentistica piemontese: un sistema non omogeneo	53
<b>4. DICESI DEL FAR DELL'ALBA</b>	<b>57</b>
4.1. Come è stata realizzata l'indagine	57
4.2 A globalizzazione avvenuta non si torna indietro: opportunità e minacce	58
Una risposta parzialmente incoraggiante viene dalla lettura delle risposte del campione di imprese intervistate dall'Osservatorio: unisce le imprese del settore la crisi dell'auto; le differenziano le strade scelte per fronteggiarla. Ad aver "guadato il fiume" è però la maggior parte delle imprese interpellate.	59
4.2.1 Le "luci ed ombre" delle prime impressioni	60
4.3 Anagrafiche	61
4.3.1 Le principali caratteristiche del campione	61
4.3.2 Dimensioni ancora ridotte.	63
4.3.3 Capita l'importanza di un'internazionalizzazione, che resta difficile per molti	63

4.4 I Risultati del questionario	64
4.4.1 Il 2004 non è stato un annus horribilis	64
4.4.2 Finita la dipendenza da Fiat? Non per tutti	66
4.5 Innovazione ed internazionalizzazione, le risposte vincenti	69
4.6 L'eccellenza riesce a farsi strada nel mondo senza abbandonare l'Italia. Un programma di successo: From Concept to Car	72
4.7 Piemonte: una regione in transizione	73
4.8 Altre risposte possibili: diversificarsi dal mercato dell'auto	77
4.9 Quanto valgono i cinque spicchi dell'arancia?	78
4.10 CONCLUSIONI	81
<b>STATISTICHE QUESTIONARI AUTOMOTIVE 2005</b>	<b>86</b>

## **PREMESSA**

Giunto alla nona edizione l'Osservatorio sulla Componentistica Autoveicolare italiana pubblicato dalla Camera di Commercio di Torino, prosegue l'evoluzione avviata nel 2003 che, rispondendo alle dinamiche industriali italiane, incentrava la ricerca sul settore della componentistica italiana inserendolo in un contesto internazionale. Non pochi sono gli elementi di novità presenti nel rapporto che si vuole sempre più strumento attuale e originale. Ecco perché questo anno si è avuta particolare attenzione alla data d'uscita ed al polso delle imprese. Una vasta inchiesta, che tramite un'indagine telefonica che ha coinvolto circa 800 imprese della filiera, ci ha permesso di avere uno spaccato reale della condizione e struttura dell'industria italiana e piemontese. Sono quindi stati presentati i primi risultati dell'inchiesta ad una tavola rotonda alla quale hanno preso parte esperti di settore, industriali, professori e ricercatori universitari, rappresentanti del mondo politico e sindacale. La riunione<sup>1</sup> ha permesso non solo di condividere gli scenari presenti osservati e quelli futuri ipotizzati, ma di individuare strategie condivise per il rilancio quando non il consolidamento del settore sul nostro territorio.

La pluralità delle fonti ha permesso agli autori di ricostruire un quadro completo del settore automobilistico e della sua filiera di fornitura, documentando la fine degli equilibri che hanno retto il mercato negli anni passati e rivelando una realtà produttiva nazionale e, per certi versi, sorprendente nonostante le difficoltà affrontate dalla testa di filiera.

Partendo da una solida base di dati mondiali e nazionali sulle vendite e la produzione di auto, veicoli industriali e commerciali (capitolo 1), analizzeremo la fine di un mercato a concorrenza imperfetta con il conseguente ridisegnamento dei rapporti industriali e commerciali fra le diverse Case Automobilistiche. Passeremo quindi in rassegna le principali problematiche affrontate dai grandi costruttori ed i loro risultati sui mercati finanziari, abordando la situazione italiana (capitolo 2). Analizzeremo quindi come questi nuovi scenari abbiano interessato gli altri anelli della filiera produttiva, fornendo uno spaccato tanto mondiale quanto locale. Ci siamo chiesti come le difficoltà della testa di filiera italiana ed i nuovi rapporti di produzione si ripercuotessero sulla fornitura italiana. Per descrivere questo fenomeno abbiamo classificato i componentisti presenti in Italia ed in Piemonte in una struttura a spicchi (d'arancia) diversi a seconda del prodotto trattato,

---

<sup>1</sup> Avvenuta presso Torino Incontra, giovedì 5 maggio 2005.

delle competenze coinvolte e del grado di internazionalizzazione espresso o potenziale. Questo perché è chiaro che la filiera reagisce agli input in maniera eterogenea costituendo casi di successo ed episodi meno felici.

In questo studio siamo stati aiutati dall'elaborazione dei risultati di un questionario articolato su 30 domande (capitolo 4) che ci ha permesso di indagare un campione rappresentativo della realtà presente nel nostro Paese. Le informazioni che si deducono e la scomposizione delle stesse per diversi profili, rispondenti a variabili industriali e commerciali chiave, consentiranno ai decisori non solo di conoscere meglio la filiera, ma di progettare in modo "fine" le azioni per sostenere lo sviluppo del territorio locale e internazionale.

# 1. RECENTI TENDENZE DEL MERCATO AUTOVEICOLISTICO

## MONDIALE

### *1.1 Contesto Macroeconomico: le economie mature non hanno ancora trovato una crescita stabile ed omogenea lasciando la scena a quelle emergenti*<sup>2</sup>

Nonostante i prezzi dell'energia e delle materie prime continuino a salire, nel 2004 l'economia mondiale ha fatto segnare una crescita record del 5 per cento, che non si registrava da quasi trenta anni, era il 1976. Per dettagliare le recenti dinamiche mondiali, questa espansione del prodotto interno lordo non coinvolge in maniera omogenea le diverse aree del pianeta. Gli Stati Uniti, dopo il 3 per cento del 2003 ribadiscono la ripresa con un 2004 (+4,4 per cento) spinto da investimenti e consumi, ancora al riparo dalle minacce che in futuro potrebbero materializzarsi. Non bisogna infatti dimenticare il persistente disavanzo delle partite correnti della bilancia dei pagamenti statunitense, giunto ormai al 5,5 per cento del Pil, con una posizione debitoria netta sull'estero che è passata dal 4,6 per cento del 1996 all'attuale 25 per cento. Proseguendo nella rassegna delle maggiori economie mondiali troviamo il Giappone, che nel 2004 ha leggermente smentito le attese più ottimistiche che si basavano sugli aumenti elevati registrati nell'ultimo trimestre del 2003 (5,7 per cento) e nel primo del 2004 (5,8 per cento). Il 2004 ha quindi confermato la ripresa del Paese del sol levante, +2,6 per cento, che è stata però leggermente frenata dagli ultimi tre trimestri dell'anno. Hanno pesato il rallentamento della spesa pubblica ed una fiducia dei consumatori ancora debole dopo un decennio abbondante di crescita zero. Sono quindi tutto fuorché superati i problemi strutturali per le economie mature; l'area dell'Euro ne è l'esempio più evidente. Dopo la sostanziale stagnazione del 2003 (+0,5 per cento) vi sono stati certo segni di ripresa, +2 per cento nel 2004, ma scomponendo il dato per successivi archi temporali e provenienza geografica, ci accorgiamo di come il superamento delle tensioni economiche non sia né solido né generalizzato. Dopo il primo trimestre positivo dello scorso anno, +2,4 per cento, i tassi di crescita si sono andati riducendo fino a quota +0,6 dell'ultimo trimestre, con segnali tutt'altro che incoraggianti per il 2005 (+0,5 per cento su base trimestrale e un +1,4 per

*L'economia mondiale cresce  
Alcune economie mature alle prese con problemi strutturali*

---

<sup>2</sup> I dati esposti in questo capitolo riguardanti la domanda e l'offerta mondiale, saranno prevalentemente di fonte ANFIA, quando non elaborati da STEP anche con l'utilizzo di altre raccolte dati: Ministero dei Trasporti e UNRAE. I tassi di crescita annuali e trimestrali nei diversi Paesi ed aree mondiali hanno come fonte l'Eurostat e il FMI.

cento su base annua). Due dei principali motori dell'area poi, Germania ed Italia, sono sostanzialmente fermi, alle prese con problemi strutturali derivanti dalla concorrenza dei cosiddetti paesi *low cost*, disavanzi nei bilanci statali, che limitano se non impediscono decise politiche anticicliche e mancanza di fiducia non solo da parte dei consumatori, ma anche degli operatori economici.

Ancora una volta per trovare le notizie più positive bisogna analizzare le economie dei Paesi emergenti, che nonostante i rincari energetici e la frenata del commercio internazionale nella seconda parte del 2004, hanno continuato a crescere a ritmi sostenuti, confermando i buoni risultati di inizio anno. L'Asia vanta un 7,8 per cento di incremento del prodotto. La posizione di testa spetta ancora una volta alla Cina, che cresce ad un ritmo del 9,5 per cento ritoccando il dato del 2003 (+9,3 per cento) vanificando, anche a causa dall'incessante afflusso di investimenti esteri, i tentativi delle autorità interne tesi a ridurre i tassi di sviluppo, preoccupati dalla sua sostenibilità a medio termine. In buona salute è anche l'America latina che si è rimessa in marcia, +5,5 per cento nel 2004, beneficiando della domanda interna e di oculate politiche economiche, che hanno tenuto sotto controllo l'inflazione. Il ritorno del segno più coinvolge tanto il Brasile (+5,2 per cento), quanto l'Argentina, che lo scorso anno ha confermato il +8,8 per cento del 2003. Concludiamo il quadro con le economie in transizione che segnano buone performance, sia per quanto riguarda i nuovi stati membri dell'Unione europea, comprese fra il +3,7 della Repubblica Ceca ed il 5,9 della Polonia; che per la Russia +7,1 per cento anche grazie alle dinamiche dei prezzi degli idrocarburi e delle materie prime.

*L'Asia continua a crescere. Le si affianca l'America latina*

### ***1.2 La domanda mondiale di auto: se l'Occidente frena, il resto del Mondo "tira"***

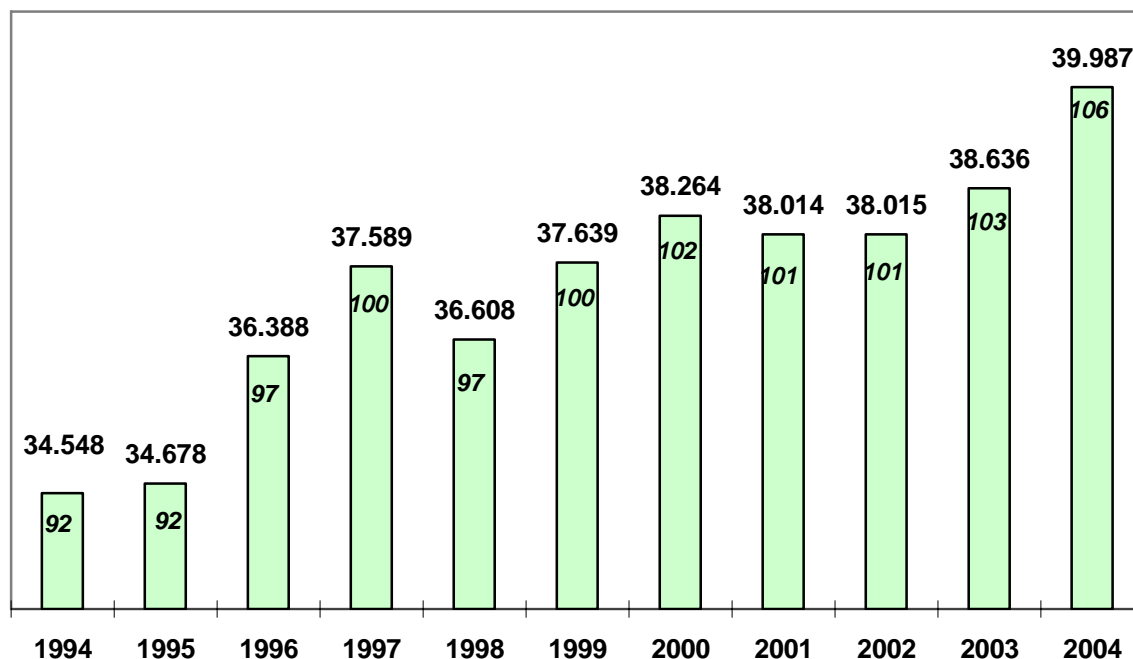
Dopo aver osservato le dinamiche di crescita delle diverse aree del mondo viene spontaneo chiederci come queste abbiano influenzato il mercato dell'auto 2004, sapendo che questo prodotto continua a rappresentare una diffusa aspirazione di mobilità indipendente accessibile solo a chi abbia raggiunto un certo livello di reddito annuale. Come vedremo in dettaglio la relazione fra crescita economica e espansione del mercato dell'auto pur essendo forte non è sempre lineare, ma influenzata da fattori che possono far muovere una variabile nella direzione opposta all'altra. Nel 2004 le immatricolazioni di auto e dei veicoli industriali e commerciali sono state circa 58 milioni e trecento mila unità con un incremento percentuale rispetto all'anno precedente pari al 3,6, proseguendo un sentiero positivo che dal 1999 ad oggi, con la sola pausa nel fatidico 2001, sta portando la domanda mondiale a toccare quota 60 milioni (+8,7 per cento dal 1999).

*2004: un altro record per la domanda mondiale di auto*

Osservando il solo comparto auto dopo un 2003 senza note di spicco (+1,7 per cento) possiamo notare una crescita sorprendente del 3,5 per cento, che ha spinto il volume di immatricolazioni a lambire quota quaranta milioni: secondo le fonti Unrae<sup>3</sup> lo scorso anno sono state vendute 39 milioni e 987 mila auto nuove<sup>4</sup>.

**Figura 1.1 Immatricolazioni mondiali di auto, 1994-2004**

(dati in migliaia di unità e variazioni su anno base 1999)



Fonte: elaborazioni Osservatorio su dati Unrae ed Anfia

La figura 1.1 ci mostra come, seppur con sporadiche frenate, il prodotto auto sia ancora un bene che non solo incontra la domanda dei consumatori, ma che riesce ad incrementarla anno dopo anno: basti pensare che negli ultimi dieci le immatricolazioni hanno fatto segnare un complessivo +15 per cento.

Non possiamo però considerare questo mercato come un blocco omogeneo per tendenze e volumi. Affrontando l'analisi dal punto di vista geografico, ad esempio, scopriremmo come vi sono aree del Mondo in cui questo bene è ormai diffuso, che rappresentano sostanzialmente mercati di sostituzione con una domanda quindi influenzata da un certo grado di ciclicità e dalla congiuntura economica. Altre zone del globo sono in forte espansione; altre infine hanno grandi potenzialità di sviluppo nel breve-medio termine.

*La domanda di auto in Europa Occidentale non cresce più dal 1999*

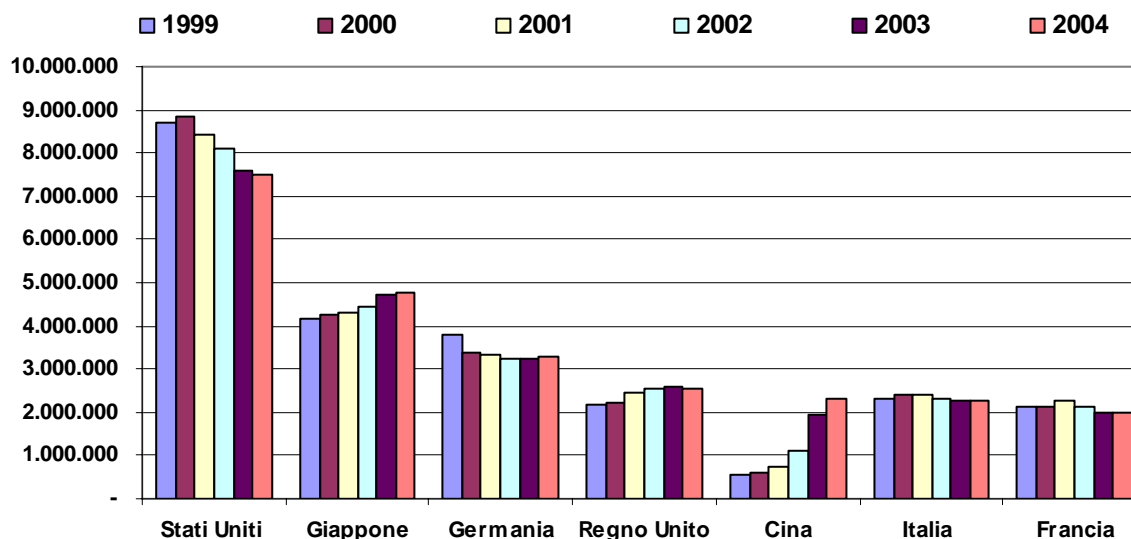
<sup>3</sup> Unione Nazionale Rappresentanti Autoveicoli Esteri.

<sup>4</sup> Il dato Anfia si ferma a 38 milioni e 564 mila unità. I dati spesso differiscono nell'importo a causa dei conteggi di alcuni mercati minori. Fattore che è uno delle cause della discrepanza fra il dato della domanda e quello della produzione.



Tipico esempio del primo scenario è fornito dall'Europa Occidentale, che cresce leggermente nell'ultimo anno (+2,2 per cento nel 2004), ma sull'arco degli ultimi sei fa registrare una lieve flessione (-3,5 per cento) accompagnata nello stesso periodo da una diminuzione della quota sul mercato mondiale, che passa dal 40 al 36,3 per cento.

**Figura 1.2 Immatricolazioni di auto nei maggiori mercati mondiali, 1999-2004**



Fonte: elaborazioni Osservatorio su dati Unrae ed Anfia

All'interno del Vecchio Continente i cinque maggiori mercati nel 2004 non registrano variazioni di rilievo, tutte contenute entro l'uno per cento (Germania +0,9 per cento; Italia +0,7; Francia +0,2), salvo il Regno Unito che dopo una parentesi che gli è valsa la palma della crescita in Europa Occidentale (+17,4 per cento dal 1999 al 2003) segna leggermente il passo -0,5 punti percentuali nel 2004. L'eccezione rimane quindi la Spagna, che con un 9,8 per cento continua l'incremento delle vendite (+7,9 per cento dal 1999) che l'ha portata a superare la quota di un milione e mezzo di unità. Una nota positiva all'interno di un contesto che negli ultimi sei anni ha registrato l'erosione delle quote di mercato di Germania (-14,1 per cento di immatricolazioni in meno, pari a più di mezzo milione di autovetture), Francia (-6,3 per cento) e Italia (-2,5 per cento). Dopo l'ultima parte del 2004 che aveva costituito la possibilità per molti mercati nazionali di un insperato recupero in extremis, vi è attesa per un 2005 sul quale potrebbero pesare la ormai lunga stagnazione economica di alcune importanti aree, le preoccupazioni riguardo al futuro occupazionale (ultimamente esplicitate anche in un conteso di crescita come la Francia, tramite il "no" al referendum sulla Costituzione Europea"), i prezzi del greggio e l'esaurirsi dell'efficacia degli incentivi all'acquisto privati, dopo la riduzione, quando non la fine, di quelli pubblici.

I dati che ci giungono riguardo ai risultati di vendita in Europa per il primo quadrimestre 2005 sembrano confermare questi timori, spesso corrette solamente da un ottimo mese di aprile. È il caso della Germania che dopo un inizio in discesa segna un +4,1 per cento in aprile che trascina al pareggio il risultato del primo quadrimestre. Le rilevazioni positive in Francia (+5,9 per cento nei primi quattro mesi) e Spagna fanno da contro altare a flessioni nel Regno Unito e soprattutto in Italia, su cui ci dilungheremo in seguito.

*I primi dati sul 2005 in Europa Occidentale non parlano di ripresa*

Allargando il raggio dell'analisi ai nuovi membri dell'Unione Europea i dati ci indicano chiaramente come questi non riescano ancora a fornire il contributo sperato, senza che il primo quadrimestre del 2005 sia riuscito ad invertire la rotta. Negli ultimi sei anni le vendite cumulate nei cinque Paesi centro europei (Polonia, Repubblica Ceca, Slovacchia, Ungheria e Slovenia) sono addirittura diminuite del 27 per cento, anche a causa della fortissima concorrenza di usato e "chilometri zero" importati dagli altri stati membri. In ogni caso per trovare grafici in salita bisogna fare ancora un po' di strada fino in Russia (+19 per cento dal 1999 al 2004) o attraversare il Bosforo, dove si incontra la realtà più dinamica della macroarea, la Turchia: +56 per cento negli ultimi sei anni.

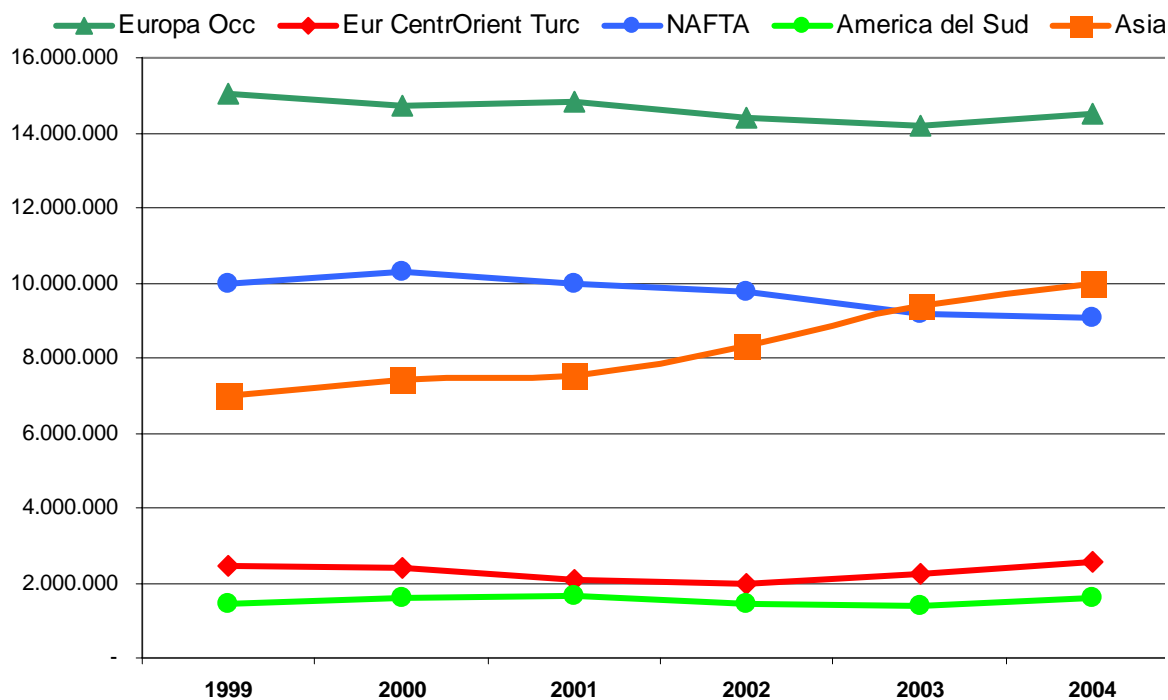
*Gli Stati Uniti non sono più il secondo mercato mondiale di auto*

Se la domanda europea sostanzialmente ristagna, ma conferma il suo ruolo di leadership a livello mondiale, gli Stati Uniti ed in generale l'area di libero scambio Nord Americana, il NAFTA, perdono la seconda posizione a vantaggio della zona asiatica. Dal 1999 al 2004 le vendite nella prima economia mondiale sono diminuite di più di un milione di unità, cedendo quattro punti percentuali sul totale della domanda internazionale.

Cosa è successo? Gli statunitensi hanno si affrontato un periodo congiunturale non felicissimo, specie se si fa riferimento ai dati sull'occupazione, ma in quanto ad esigenze di mobilità non hanno certo abbandonato le vecchie abitudini per inforcare la bicicletta. Se infatti alle auto sommiamo il dato dei veicoli commerciali, nei quali rientra la categoria dei SUV (Sport Utility Wagon), e industriali il saldo negativo fra l'inizio e la fine dello stesso intervallo temporale si riduce a un centinaio di migliaia di unità. Gli statunitensi hanno quindi comprato complessivamente meno mezzi di trasporto, spesso aumentandone la taglia.

*Gli statunitensi alle auto preferiscono i SUV*

**Figura 1.3 Scomposizione della domanda mondiale di auto, 1994-2004**



Fonte: elaborazioni Osservatorio su dati Anfia

Se quindi prendendo in considerazione il totale degli automezzi (auto e VIC<sup>5</sup>) il sorpasso dell'Asia ai danni della NAFTA non c'è stato solo grazie ai veicoli industriali e commerciali che nel 2004 nella prima regione ammontano a 5 milioni e 200 mila contro i quasi 11 milioni della seconda; è altrettanto chiaro che ci troviamo di fronte a due zone completamente diverse dal punto di vista delle dinamiche commerciali. Da almeno sei anni l'Asia fa registrare i maggiori incrementi di vendite forte di una crescita economica, continua in alcune nazioni, come la Cina, ritrovata dopo i dissesti finanziari di inizio secolo in altre. I 10 milioni di immatricolazioni del 2004 con un incremento del 6,6 per cento su base 2003, ma del 43 per cento rispetto al 1999, fanno capire come questo continente ormai non sia solo un luogo nel quale si produce per l'export, ma come si sia creata una domanda in grado di influenzare le scelte dei maggiori costruttori: su quattro auto vendute nel mondo, una è oggi destinata all'Asia. Quasi la metà di questa domanda è ancora imputabile al Giappone, che negli ultimi anni si distingue per una crescita continua per un totale di 14,8 punti percentuali (2004 su 1999). Allo stesso tempo le performance più marcate sono dovute alla Cina che è passata da poco più di mezzo milione di immatricolazioni nel 1999 alle attuali 2 milioni e 200 mila, ed in misura minore dall'India

*Nel Mondo un'auto su quattro è destinata al mercato asiatico*

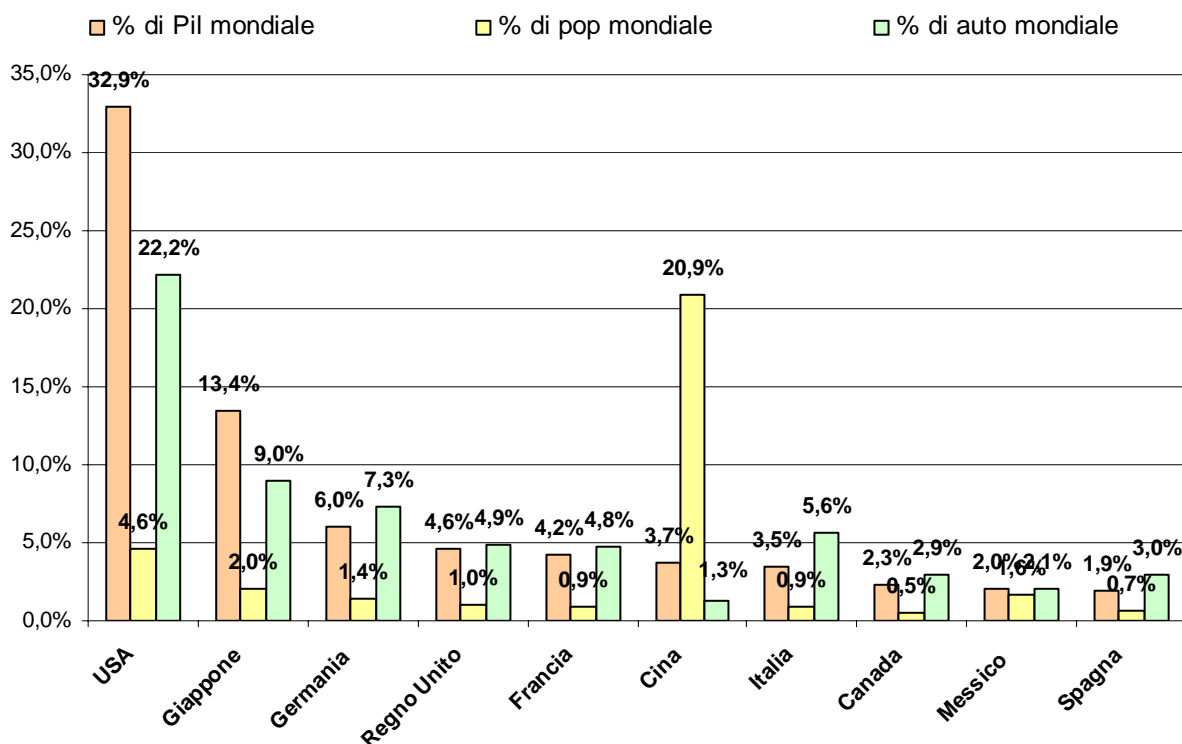
<sup>5</sup> VIC è l'abbreviazione di Veicoli Industriali e Commerciali.

che ha ormai raggiunto il milione di unità con un incremento del 50 per cento dal 1999 al 2004. Detto questo, nei paragrafi successivi cercheremo di analizzare quale fondamento abbiano le più rosee previsioni che vedono una domanda cinese in crescita esponenziale.

### *1.2.2 Come indirizzare le prossime scelte produttive e commerciali. La ricerca dell'Eldorado<sup>6</sup>*

I dati esposti hanno quindi permesso di fare un minimo di chiarezza sulla situazione del mercato mondiale. Se fossimo produttori del bene auto ed avessimo la necessità di mettere in atto per tempo strategie produttive e commerciali per intercettare la domanda futura, ci interrogheremmo sulle potenzialità dei mercati a breve e medio termine.

**Figura 1.4 Percentuali relative al prodotto interno lordo, popolazione e parco auto di diverse nazioni in rapporto con il totale mondiale**



**Fonti: OCDE e CCFA**

L'analisi dei trend recenti fornisce una prima indicazione di flusso, da aggiungere ad una di stock sulla consistenza dei parchi di autovetture circolanti per continente, che infine possiamo confrontare con popolazione e ricchezza prodotta. Questo ragionamento si basa

<sup>6</sup> Abbiamo voluto usare quest'immagine forte che richiama il mito del re del popolo Chibca, El Hombre Dorado, che veniva unto con olio e cosperso di polvere d'oro, ma ancora di più l'esistenza di una terra mitica in cui esistessero felicità ed enormi ricchezze. Un tale paradiso è stato cercato in Sud America nel corso del XVI secolo da esploratori di tutto il Mondo.

*Molti Paesi vantano un consistente potenziale di domanda ancora inespressa*

sull'idea che essendo l'autoveicolo un bene di successo globalmente ambito, per prevederne la domanda basterà considerare la massa dei clienti potenziali (frazione importante del numero di abitanti), la disponibilità presente del parco auto, e i tassi di crescita del prodotto interno lordo che ogni anno rendono possibile a fette sempre più larghe di consumatori le necessarie disponibilità o garanzie finanziarie. Per fare un esempio è chiaro che se cento milioni di cinesi hanno ormai raggiunto un reddito pari a quello della classe media europea, sarà prevedibile, anche data la scarsissima dotazione di veicoli presenti nel Paese, che nei prossimi anni la maggiore capacità di spesa si traduca in un sempre più consistente numero di immatricolazioni.

Sussistono ancora divergenze notevoli fra le diverse aree del Mondo, fra i 191 milioni di autoveicoli circolanti nell'Europa a 15<sup>7</sup>, o i 135 negli Stati Uniti, i 55 del Giappone ed i 14 in Africa, 13 in Messico, 7,8 in Cina e 6,6 in India. Se relazioniamo poi queste consistenze con la popolazione le distanze aumentano: ogni mille statunitensi, 775 in media posseggono un'auto, in Italia sono 656, superiori ai 568 nell'Unione Europea. Il medesimo rapporto dà un risultato di 118 in Brasile, 89 in Turchia, per poi precipitare, nonostante i tassi di crescita degli ultimi anni a 14 veicoli ogni mille abitanti in Cina ed 8 in India.

*Da mettere in conto elementi di difficoltà e periodi di stop and go*

Da questi primi parametri si potrebbe quindi trarre la conclusione che ci troviamo solo all'inizio di una crescita dirompente per il mercato dell'auto in Cina ed in altri Paesi in espansione magari un po' meno tumultuosa, ma dalle grandi potenzialità: pensiamo all'India, la Russia, la Turchia, il Brasile. Ebbene, pur condividendo l'analisi di fondo, converrà, almeno nella quantificazione della velocità con cui dovrebbe crescere la domanda di auto in questi Paesi, tenere in considerazione alcuni aspetti peculiari delle realtà prese in esame, non solo per quel che concerne possibili rischi congiunturali e finanziari (rapporto fra salario e prezzo delle automobili e crescita dello stesso, costo della benzina, restrizioni o mancanze strutturali nel sistema creditizio...); politici e strutturali (tasso di ammodernamento ed estensione delle infrastrutture viarie e di tutti gli altri servizi legati all'auto, pensiamo anche solo alla disponibilità di autofficine e reperibilità di mezzi di ricambio); ma anche culturali. Riguardo a quest'ultimo punto non è un caso se in Cina gli acquirenti più entusiasti delle quattro ruote sono proprio i giovani compresi fra i 20 ed i 30 anni. I campanelli d'allarme non mancano: China auto market consultancy valuta le vendite dei concessionari in calo del 5 per cento nei primi due mesi del 2005, l'associazione dei costruttori di auto cinesi (Caam) si spinge oltre, informandoci che le autovetture vendute ai dealer sono diminuite del 15%. Questi primi dati non verranno

---

<sup>7</sup> Dati CCFA e ACI.

probabilmente confermati dal risultato finale del 2005, ma è chiaro che se la crescita di questi mercati è indubbia, la strada sulla quale viaggerà non è sempre così scontata da tracciare.

Prima di ribaltare il punto d'osservazione e spostarci sul lato dell'offerta e quindi della produzione, abbiamo voluto approfondire che cosa è avvenuto nel 2004 a livello nazionale, analizzando l'influenza di alcune variabili.

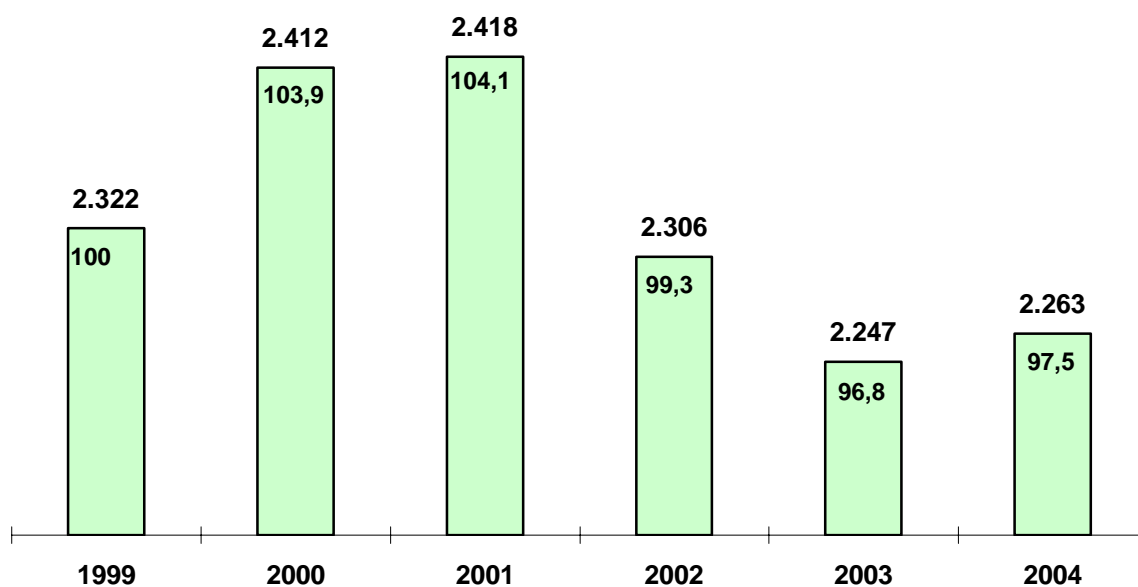
### ***1.2.3 Il mercato italiano: un peso massimo a cui comincia a mancare un po' d'ossigeno***

Nonostante le difficoltà congiunturali che il nostro Paese incontra da qualche anno, l'auto rinnova puntualmente il suo carattere di prodotto universalmente desiderato. Con oltre due milioni e duecento mila vetture immatricolate nel 2004, l'Italia si conferma la quinta piazza mondiale appaiata ora dalla Cina. Una lieve crescita pari allo 0,7 per cento rispetto al 2003, porta a 34 milioni di autovetture la taglia del quarto parco autoveicolare del Mondo, secondo per rapporto alla popolazione solo agli Stati Uniti, in crescita da oltre vent'anni alla media di mezzo milione di auto all'anno.

*Italia: il quarto parco auto del mondo da rinnovare*

**Figura 1.5 Domanda nazionale: immatricolazioni di auto in Italia , 1999-2004**

*(Numeri assoluti e variazioni rispetto all'anno base 1999)*



Fonte: elaborazioni Osservatorio su dati ANFIA

Restando al venduto dell'ultimo periodo si conferma quindi la tenuta delle immatricolazioni per il 2004, anche se come vedremo il futuro pare tutt'altro che roseo. Il vero e proprio "balzo" nelle immatricolazioni è da far risalire al 1997 quando il governo di allora inaugurò gli incentivi alla rottamazione, che fecero toccare quota 2 milioni e 394 mila unità. Dopo la fine della prima tornata di incentivi (1998) le vendite non ebbero il temuto tracollo. Esaurita l'azione pubblica non cessò quella privata, che riducendo i margini per assemblatori e concessionari agì su diverse leve: diminuzione dei prezzi effettivi di listino a parità di equipaggiamento, diffuse campagne promozionali, aumento della disponibilità creditizia resa possibile anche da una riduzione del costo del denaro e non ultimo, incremento dell'offerta dei "chilometri zero", da parte dei concessionari con la rinuncia di parte del guadagno per raggiungere gli obiettivi di vendita. Della politica delle case in difesa delle quote di mercato parleremo più ampiamente nel prossimo capitolo, ci preme qui ricordare come ci sia stato anche un effetto sostituzione a vantaggio delle auto dotate di motore diesel, che in Italia fanno ormai segnare un tasso del 60 per cento sul totale, che supera di dieci punti il pur lusinghiero 50 per cento europeo. Questi fattori stanno però ultimando la loro spinta. Per convincerene più che sulle previsioni future è sufficiente prestare attenzione all'andamento degli ultimi 10 mesi. Un primo semestre 2004 molto positivo (+3 per cento) ha infatti preceduto un secondo caratterizzato da segni negativi che si intensificano nel primo quadrimestre del 2005: -5,4 per cento rispetto allo stesso periodo del 2004.

D'altra parte era presumibile che qualche effetto si facesse sentire anche nel comparto dell'auto in un'economia che cresce da due anni con ritmi vicino allo zero, in cui la flessione della fiducia delle famiglie incide persino sugli acquisti dei prodotti di base (l'Istat ci informa che nel 2004 sono addirittura calati i consumi di generi alimentari). I prezzi dei premi assicurativi e del greggio (in ascesa anche nel 2004 ed inizio 2005) stanno addirittura intaccando consolidate abitudini riguardo all'uso dell'auto, come mostrano i dati sui consumi di carburante per autotrazione. Il Centro Studi Promotor fa notare come, mentre permane la diminuzione del consumo di benzina (-8,5 per cento nel primo trimestre 2005), iniziato nel 2004, esso non venga più compensato dagli incrementi del gasolio, che frena dall'inizio dell'anno: -0,5 per cento.

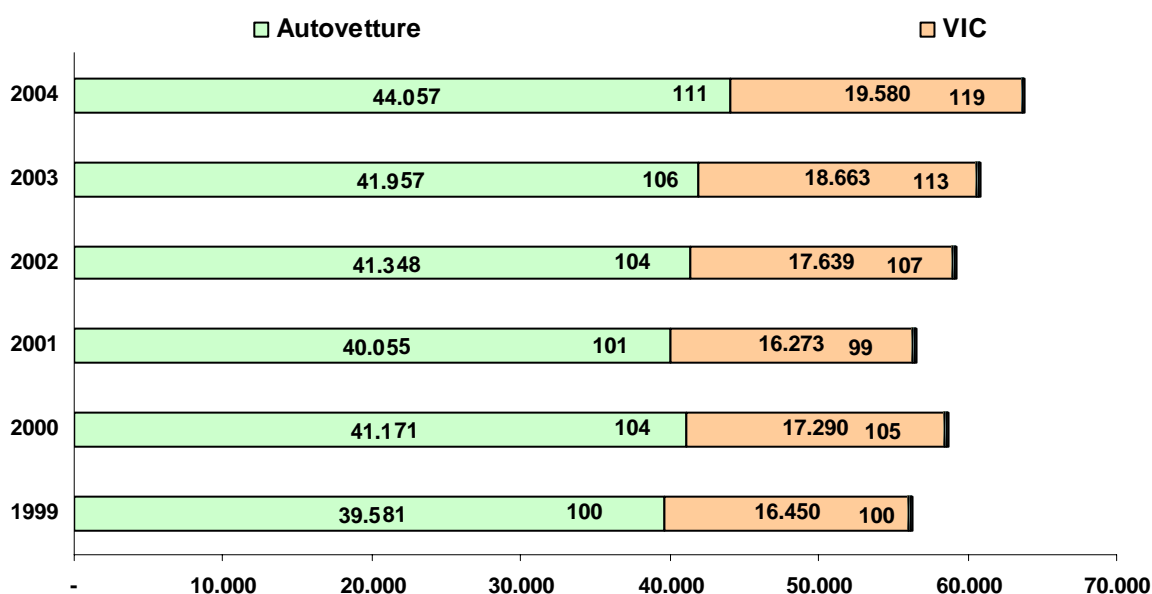
Parallelamente i margini di manovra si assottigliano sempre più per gli assemblatori, che guardando al futuro possono trarre segnali di conforto dalla taglia dello stock di autovetture presente in Italia, che necessita un ricambio in funzione dell'usura e delle nuove norme sull'inquinamento poste dai diversi gradi dell'amministrazione pubblica e dal

*La congiuntura debole ha effetti sulla domanda*

*Le possibilità di crescita non mancano: norme, ricambio. Il nucleo familiare su 5 è sprovvisto di auto*

potenziale ancora inespresso: 21,4 per cento di nuclei famigliari (pari a 4 milioni e 750 mila) che nel 2002 non possedeva un mezzo di trasporto<sup>8</sup>. Per contrastare le tendenze negative le proposte non mancano e non sono solamente commerciali o finanziarie, ma si rivolgono anche alla pubblica amministrazione. L'UNRAE, l'associazione che rappresenta le case estere in Italia, ad esempio mette sul tavolo la proposte per modificare e abolire alcuni aspetti della fiscalità statale per far ripartire il mercato dell'usato come volano alle prime immatricolazioni<sup>9</sup>.

**Figura 1.6 Produzione mondiale di auto e veicoli industriali e commerciali, 1999-2004**  
(Numeri assoluti e variazioni sull'anno base 1999)



Fonte: elaborazioni Osservatorio su dati Anfia

### 1.3 La produzione autoveicolare mondiale: l'Asia è il nuovo vincitore della corsa alla produzione

Esaminata la domanda di autoveicoli a livello mondiale, spostiamo ora la nostra attenzione sull'offerta e quindi sulla produzione. Prima di prendere in esame, nel prossimo capitolo, le performance e le scelte di politica industriale degli assemblatori finali, cerchiamo di far

*Il potenziale produttivo cresce più velocemente della domanda*

<sup>8</sup> Dati ISTAT.

<sup>9</sup> Il pacchetto di proposte prevede: l'abolizione della tassa annua di proprietà, compensata dall'aggiunta di 7 centesimi al listino sui carburanti; la riduzione del 50 per cento del costo di passaggio di proprietà ed infine suggerisce una modifica alla fiscalità delle auto aziendali che in Italia, rispetto agli altri Paesi europei, sono penalizzate sia dal punto di vista della detraibilità dell'IVA, sia dell'ammortamento limitato al 50 per cento ed un massimo di 18 mila euro.



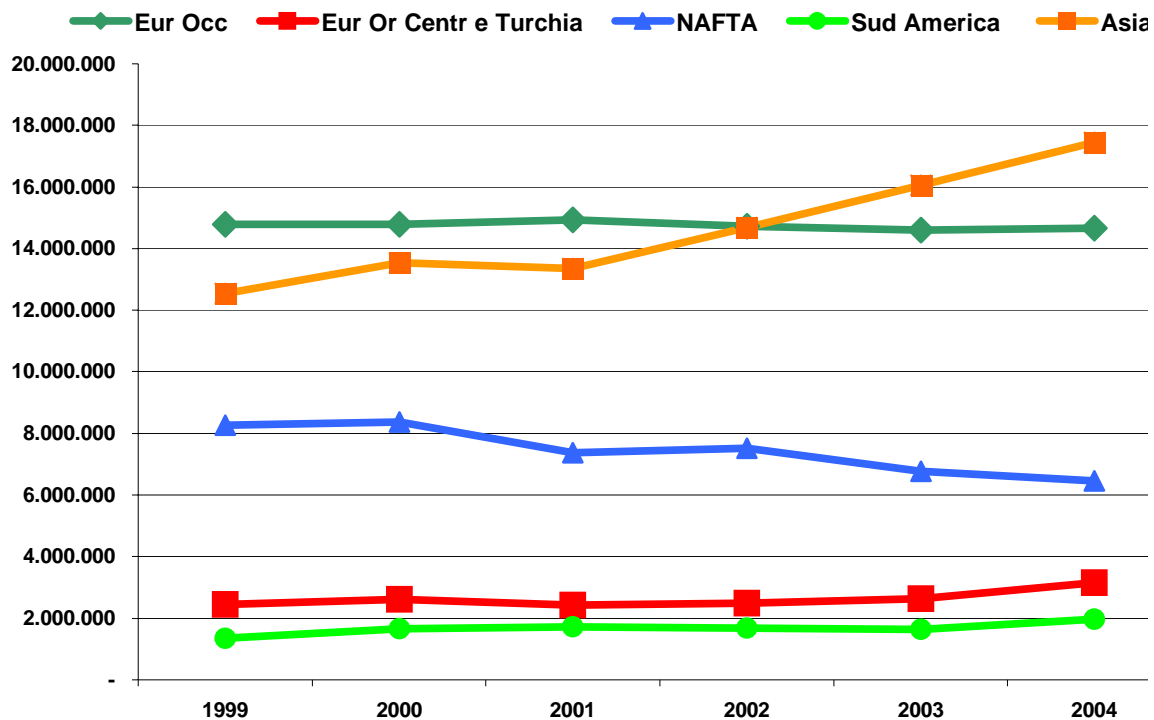
luce sull'andamento dell'industria automobilistica internazionale e sulla sua articolazione nei diversi continenti.

Mai come nel 2004 una tale quantità di automezzi era uscita dalle fabbriche di tutto il Mondo, pronta ad incontrare una domanda che, sebbene complessivamente si rafforzi, ha contorni qualitativi e quantitativi sempre più difficili da prevedere. Nel 2003 si era già superato il tetto dei sessanta milioni di unità, nel 2004 un ulteriore avanzamento del 5 per cento ha portato la cifra di autoveicoli e veicoli industriali prodotti a oltre 63 milioni e mezzo, per una crescita negli ultimi sei anni del 13,6 per cento. Un trend che, fatto salvo il 2001, non ha conosciuto frenate, con i veicoli commerciali che sono cresciuti più rapidamente delle autovetture.

La produzione segue quindi la domanda, che nel peggiore dei casi ha retto, quando non si è potenziata, nonostante gli scossoni congiunturali e le crisi finanziarie. Guardando l'offerta produttiva dei Paesi industrializzati, appare chiaro come nessuno di essi sia intenzionato a privarsi di questa voce, al contrario la difendono strenuamente, anche a costo di sacrifici finanziari e salariali. I suoi fatturati, le sue ricadute in termini di occupazione, valore aggiunto, ricerca e tecnologia sono effettivamente difficili da sostituire, specie in quelle

*È in atto  
un'aspra contesa  
per le quote  
mondiali*

**Figura 1.7 Produzione mondiale di auto per macro-aree, 1999-2004**



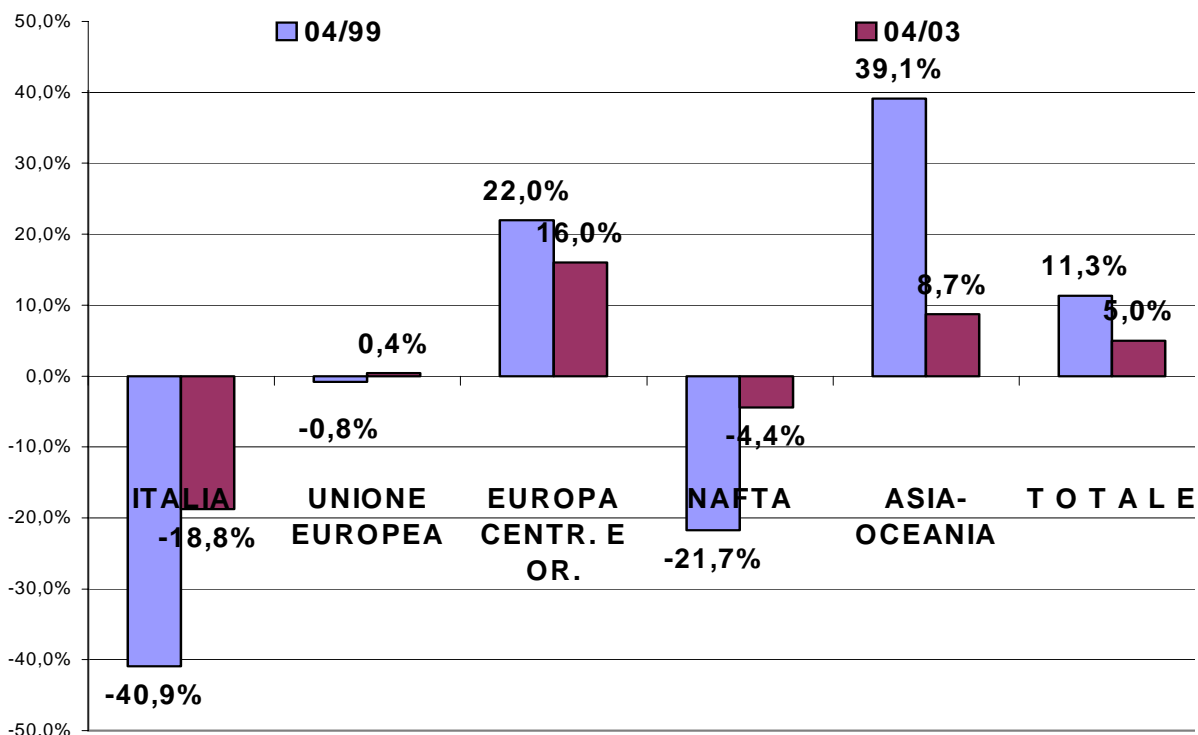
Fonte: Anfia

nazioni in cui questa attività ha storicamente rappresentato un motore per lo sviluppo tecnico ed economico. Per queste ragioni, nonostante le elevate barriere all'entrata, si pensi anche solo ai costi d'investimento (un nuovo modello di auto per vedere la luce richiede un investimento che può partire da un miliardo di euro), non appare sorprendente constatare come persino le economie emergenti si dotino di imprese in questo campo, sia attivandone di nazionali, sia favorendo gli investimenti esteri, attirati non solo più da una struttura di costi che per molti aspetti può risultare vantaggiosa, paragonata ai paesi tradizionali, ma anche da mercati che sono ormai in grado di assorbire una notevole fetta di prodotto, con evidenti quanto accattivanti prospettive future.

Scomponendo il dato aggregato troviamo delle conferme a quanto appena detto, con una geografia della produzione, se così possiamo chiamarla, che si muove neppure troppo lentamente: pur essendo ancora il secondo mercato per autoveicoli dopo l'Europa Occidentale, il continente asiatico l'ha già superata quanto a produzione. Sorpasso sfiorato nel 2002 ed avvenuto nel 2003, con un ulteriore consolidamento nel 2004. Per tornare ad essere il primo produttore globale l'Europa ha bisogno di annoverare fra le sue fila, non

*La produzione europea allarga i suoi confini*

**Figura 1.8** *Variatione percentuale della produzione mondiale di auto per macro-area*  
(Variazione % 2004 su 2003 e 2004 su 1999)



Fonte: Anfia

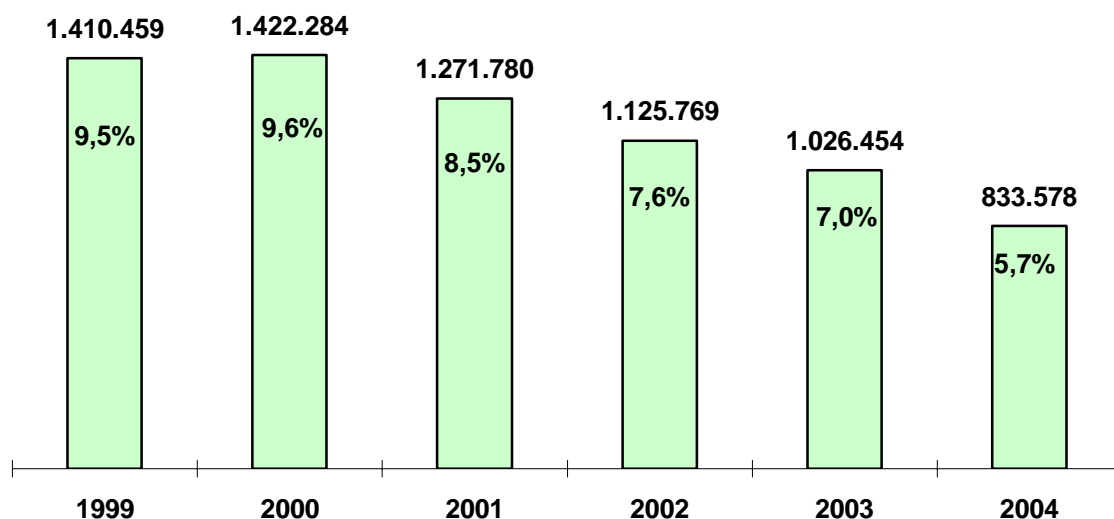
solo l'area centro-orientale, ma anche il quasi mezzo milione di auto prodotte in Turchia, che ha in pratica raddoppiato l'output nel giro di sei anni (passando da 222 mila autovetture fabbricate nel 1999 alle 447 mila del 2004). Non vogliamo certo spenderci in nessun modo a favore dell'allargamento europeo o l'adesione della Turchia, non è nostro compito; ci preme solamente far notare come i confini produttivi si siano indubbiamente estesi a nuovi, ma già importanti Paesi.

Nel contesto di una crescita della produzione autoveicolare del 11,3 per cento negli ultimi sei anni i Pesi delle relative zone geografiche si sono ridistribuiti a favore delle economie a più alto tasso di crescita del prodotto interno lordo. In questo lasso di tempo l'offerta dell'Europa Occidentale supera i 14 milioni e seicento mila vetture con un incremento di 100 mila unità, che diventano seicento mila (+3.6 per cento) se si allargano i suoi confini fino a Russia e Turchia, ma nel complesso mondiale questo risultato non basta a perdere quote di mercato a vantaggio dell'Asia. Nello stesso periodo infatti dagli impianti asiatici escono quasi 5 milioni di auto in più, per un totale 2004 paria a 17,4 milioni di unità (+39,1 per cento rispetto al 2004), con una fetta del mercato mondiale che raggiunge il 39,6 per cento del totale (era del 32,9 nel 1999), più che doppia non solo dell'area della NAFTA (che anche nel 2004 continua a decrescere fermandosi a 6 milioni 446 mila unità, -21,7 per cento dal 1999), precipitata al 14,7 per cento, ma dell'intero continente americano, che cede più di cinque punti percentuali assestandosi nel 2004 sul 19,2 per cento.

*Dal 1999 l'Asia ha aumentato la produzione di 5 milioni di unità*

**Figura 1.9 Dinamica della produzione di autoveicoli in Italia, 1999-2004**

*(Unità prodotte e percentuali in rapporto alla produzione dell'Europa Occidentale)*



**Fonte: Anfia**

#### **1.4 L'Italia? Una malattia non necessaria**

Parlando della domanda italiana di mobilità eravamo riusciti a dare notizie positive, almeno per quanto riguarda gli anni fino al 2004. Operazione che non sarà altrettanto facile affrontando il capitolo produttivo. I numeri sono infatti eloquenti: la produzione è scesa a poco più di 800 mila unità, perdendo solo nell'ultimo anno più del 18 per cento di output, che diventa il 40 se si risale fino al 1999 (quando si superavano il milione e 400 mila autovetture prodotte). Da allora il nostro Paese ha quasi dimezzato la sua quota mondiale (era all'8,2 per cento nel 1999 è del 4,7 per cento nel 2004) perdendo 100 mila unità all'anno, sono intuibili le conseguenze in termini di utilizzo degli impianti produttivi.

Qualcuno potrebbe obiettare che questa dinamica è inevitabile: la produzione si sposta nelle aree con costi di mano d'opera di gran lunga inferiori ai nostri, lasciandoci le attività più complesse ed ad alto valore aggiunto. Conserviamo la testa, manovrando a distanza il braccio produttivo. Non ci pare una tesi supportata da prove sufficienti. Basti guardare infatti il confronto con le cifre delle altre quattro nazioni europee più industrializzate, con costi della mano d'opera analoghi se non addirittura doppi rispetto ai nostri. Nessuna di queste nazioni ha visto diminuite l'ammontare di output, neppure in quelle con risultati meno brillanti, Regno Unito e Germania, dove la perdita si concentra esclusivamente nel 1999. Spagna e Francia dimostrano al contrario che è addirittura possibile crescere: +16 per cento per la Francia e +13 per cento per la Spagna dal 1999 al 2004.

Per ritrovare il "buon umore" nel "Bel Paese" è necessario prendere in esame la produzione di veicoli industriali e commerciali dove l'Italia non solo mantiene una posizione di punta fra i Paesi europei e non, ma riesce a raggiungere risultati positivi, tanto nel 2004 (+4,5 per cento sul 2003), che negli ultimi sei anni (+6,0 per cento), ancora più confortanti se paragonati al minore incremento del resto dell'Europa occidentale

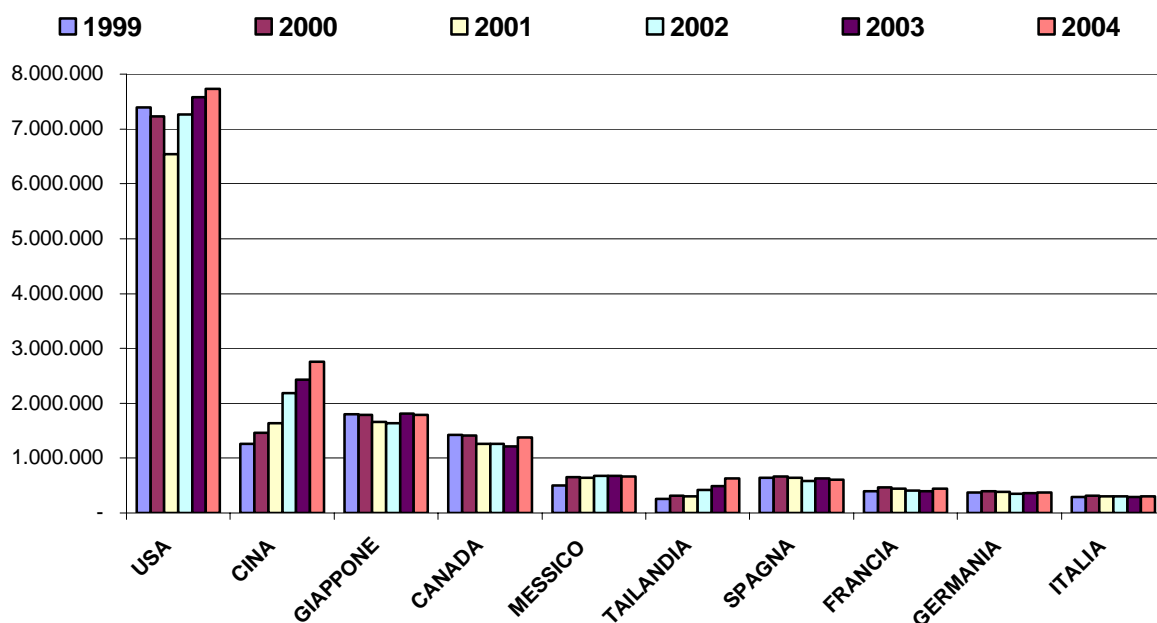
Anche in questo comparto però è inevitabile segnalare l'incremento della concorrenza di alcuni Paesi come la Cina, che grazie a marce a tappe forzate si è ormai imposta come il secondo produttore mondiale, ma ancora molto distaccata dagli Stati Uniti, che primeggiano ancora in questo segmento di mercato.

*In 6 anni la quota della produzione nazionale di auto nel Mondo si è quasi dimezzata...*

*...mentre la produzione in Francia e Spagna è cresciuta  
Italia: notizie positive dalla produzione di VIC: +6% dal 1999*

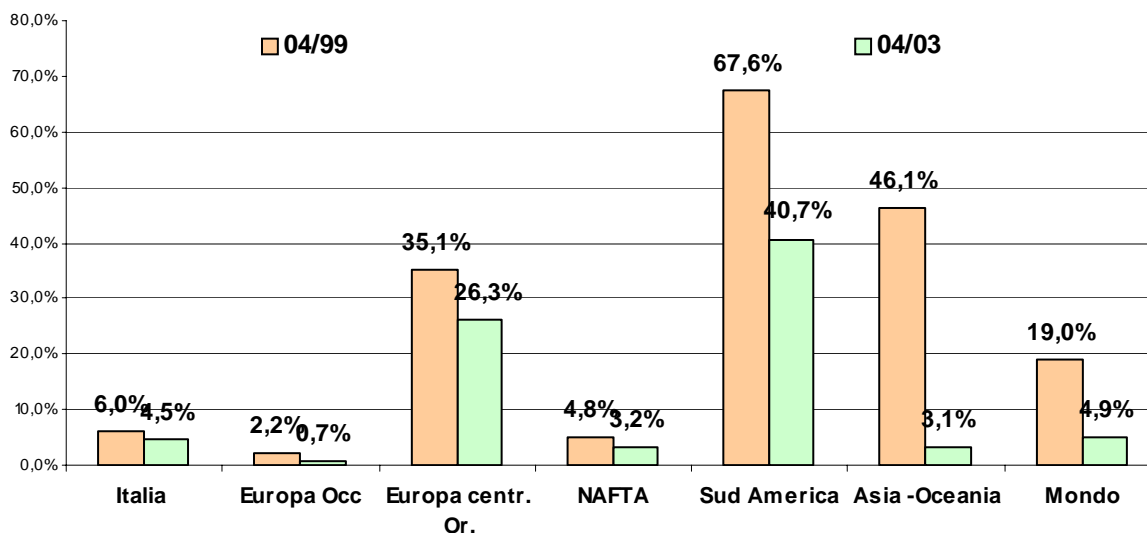
*Dal 2002 la Cina è il secondo produttore mondiale di VIC*

**Figura 1.10** *Maggiori Paesi produttori di veicoli industriali e commerciali, 1999-2004*



Fonte: Anfia

**Figura 1.11** *Variazione percentuale della produzione mondiale di veicoli industriali e commerciali per aree nel Mondo*

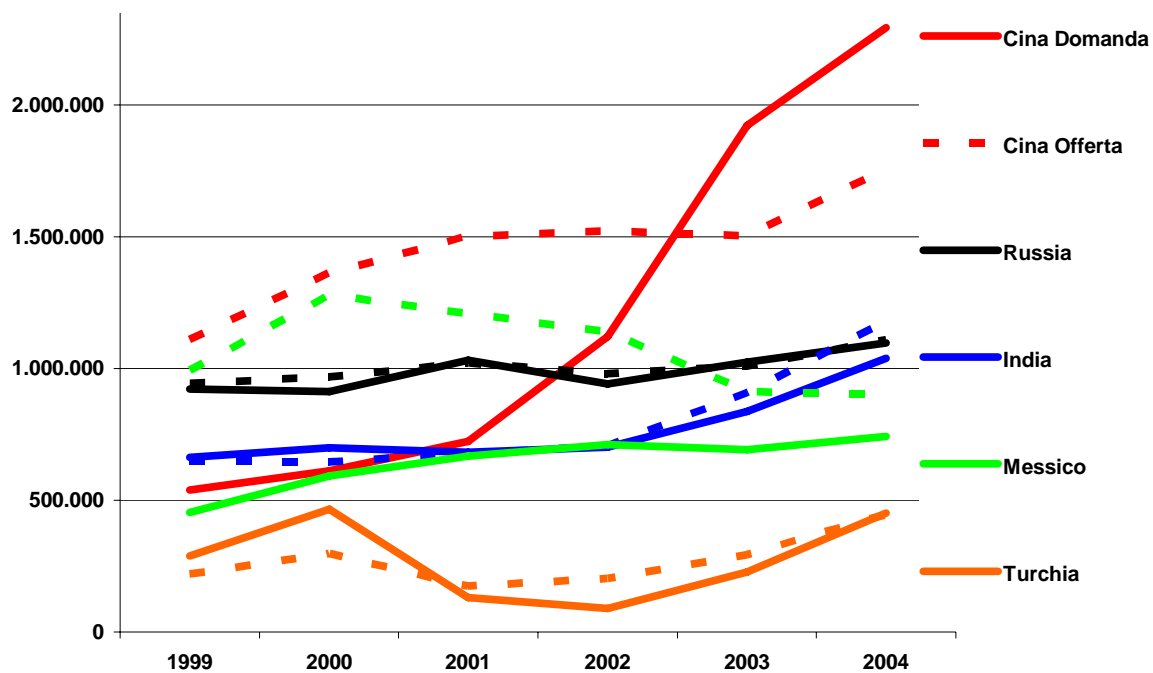


Fonte: elaborazioni Osservatorio su dati Anfia

Ci teniamo infine a fare ancora una considerazione. Se proviamo a confrontare le dinamiche di domanda ed offerta (assumendoci i rischi delle imputazioni statistiche del caso) di alcuni Paesi, salterà all'occhio l'omogeneità nella tendenza, se non addirittura

nell'ammontare delle due curve. La scoperta può risultare rassicurante: un Paese produttore pur appartenendo ad un'area in forte crescita e con le caratteristiche del *low cost country* può quindi oltre che generare offerta, anche creare domanda di pari grado. Le nazioni emergenti dispongono di sempre maggiori mezzi per essere, almeno in un campo come questo caratterizzato da manufatti complessi, partner di elevato interesse commerciale dell'Occidente, e non solo una calamita produttiva a danno dei livelli di produzione e occupazionali delle economie tradizionali. Purché le imprese europee ed italiane abbiano capacità tecniche e risorse tecnologiche sufficienti per cogliere le occasioni di internazionalizzazione

**Figura 1.12 Confronto fra domanda ed offerta di autovetture in alcune economie emergenti, 1999-2004**



Fonte: Anfia

## 2 ANALISI DELLA FILIERA DAGLI ASSEMBLATORI AI COMPONENTISTI

Avendo tracciato una panoramica sulle recenti tendenze del mercato dell'auto mondiale e continentale, cercheremo ora di comprendere cosa sia avvenuto a livello delle principali Case Costruttrici internazionali, analizzando i loro risultati economici e finanziari.

### *2 I Costruttori*

#### *2.1 L'aumento della concorrenza a livello globale incide sulle scelte strategiche delle case*

L'automobile a lungo il simbolo dell'industrializzazione nei Paesi produttori, da diversi anni causa crescenti apprensioni alle aziende che la producono. Il mercato imperfetto che in questo settore regnava ancora negli anni Ottanta si è rapidamente sgretolato, a partire dagli Stati Uniti, dove le gloriose "big three" non sono riuscite ad arginare la penetrazione delle marche giapponesi. Questi cambiamenti, frutto di decisioni tanto del mondo privato ed industriale, quanto degli organismi sopranazionali e politici, tesi ad una sempre maggiore liberalizzazione del mercato (si pensi ad esempio alla recente Block Exemption Regulation<sup>10</sup>), hanno di fatto reso permeabili le frontiere nazionali ai prodotti esteri. In Italia, ancora nel 1994, meno del 55 per cento del totale delle autovetture immatricolate erano di provenienza straniera, ora questa quota ha superato il 70 per cento. Persino nel mercato europeo che più di tutti mantiene un carattere nazionale, quello francese, la quota attribuita alle case estere è passata da uno scarso 23 per cento del 1980 all'attuale 40 per cento.

*I mercati nazionali sono ormai permeabili ai prodotti stranieri*

L'aumento della concorrenza e l'apertura dei mercati si sono inevitabilmente tradotti in una maggior pressione sia dei margini sia delle quote di mercato. Gli assemblatori finali hanno dovuto fare i conti con una riduzione dei profitti e la contemporanea necessità di nuovi e più rapidi investimenti in nuove tecnologie e prodotti, necessari per contendere i ricavi ai concorrenti. In questo contesto competitivo, una strategia comunemente adottata per snellire la struttura dei costi e diminuire i rischi finanziari è consistita nell'*outsourcing* dei propri fornitori di parti e funzioni della produzione, trasferendo molti benefici in

*L'aumento della concorrenza ha modificato le strategie d'investimento dei costruttori*

---

<sup>10</sup> Di cui parleremo più diffusamente nel capitolo successivo, dedicato alla componentistica.

termini di giro d'affari, ma altrettanti oneri e responsabilità: dai rischi di investimento (mano d'opera, invenduto, ricerca e sviluppo...), fino ad arrivare ad una riduzione della fidelizzazione della fornitura a vantaggio del miglior offerente. Queste tendenze sono state ridimensionate e riviste solo recentemente. Alcune case si riappropriano di strategiche funzioni, spesso ad alto contenuto tecnologico, di cui avevano perso il controllo. Così anche il rapporto con i fornitori appare variegato, da una parte si applicano strategie tese a aumentare la concorrenza fra i fornitori per spuntare il prezzo migliore<sup>11</sup>; dall'altra vi è la volontà di ritrovare un rapporto stabile, fiduciario, improntato ad una maggiore collaborazione. Seguendo quest'ultimo indirizzo la nuova frontiera, che promette importanti riduzioni dei costi, si chiama co-design; un esperimento condotto da Fiat Auto e Magneti Marelli, che pare abbia consentito risparmi intorno al 30 per cento.

*Una I strategia:  
l'outsourcing*

*Dopo la ricerca  
del miglior prezzo  
tramite la  
concorrenza a  
valle, si ricerca la  
cooperazione con  
i fornitori*

Persino i maggiori operatori mondiali hanno poi stretto alleanze fra loro per ridurre l'ammontare degli investimenti nel segno della specializzazione (la Toyota acquista motori diesel dalla Peugeot), condividendo tecnologie, piattaforme produttive. In qualche modo il settore automobilistico sta ripercorrendo tappe già seguite da altri comparti come quello degli elettrodomestici e l'elettronica di consumo rispettivamente venti e dieci anni fa. I grandi operatori mondiali non costituiscono più sistemi chiusi ed autosufficienti, che si limitano ad assemblare parti per i propri manufatti finali, ma si sono aperti agli acquisti ed alle collaborazioni con gli altri marchi concorrenti. Da costruttori si sono trasformati in registi, pagando però un prezzo in termini di fatturato e di controllo di tecnologie strategiche.

Una volta che gli assemblatori finali hanno esternalizzato o condiviso alcuni loro elementi peculiari legati a tecnologie e specializzazioni si sono dovuti differenziare gli uni dagli altri usando altre leve. C'è chi è riuscito a legare la propria immagine ad un'indiscussa qualità ed alle garanzie post vendita (tipicamente la Toyota), al design, alle concezioni innovative ed al piacere della guida (Renault e Peugeot) o puntato sui mercati emergenti (Fiat e Volkswagen). Si è allargato l'orizzonte commerciale per catturare le nuove opportunità date da mercati emergenti e rispondere all'offensiva delle case estere. È stato necessario aprire nuovi punti vendita o dividerli, ampliare a dismisura le gamme e quindi i modelli (solo nel 2005 è previsto il debutto di oltre una quarantina di nuovi modelli, senza considerare le nuove edizioni e versioni di esemplari già in circolazione), per intercettare la massima quota del ventaglio della domanda. Chi costruiva auto di lusso si è messo a fare

*Condivise ed  
esternalizzate  
importanti  
funzioni  
produttive si  
cercano nuove  
strade per  
diversificarsi*

---

<sup>11</sup> Vengono descritte contrattazioni che agendo sul principio della teoria dei giochi (e quindi dell'asimmetria di informazione a vantaggio di chi conduce il gioco), confrontano contemporaneamente, ma in stanze separate, gli aspiranti fornitori sul prezzo di una determinata prestazione



vetture bi posto per la città; coloro che si rivolgevano al medio-basso di gamma hanno intrapreso l'avventura nel lusso. Per non parlare delle nuove motorizzazioni, alimentazioni e categorie come i SUV. Si mettono in campo due strategie parallele, con la prima si moltiplicano i modelli per intercettare la massima parte di domanda, andando però incontro ad ulteriori sforzi di investimento e conseguenti rischi di mancato ritorno degli stessi; la seconda mira invece ad associare al marchio una caratteristica forte nella mente del potenziale acquirente, la qualità indiscussa piuttosto che la sportività. Chi non riesce in questa operazione è messo in secondo piano dal consumatore ed è costretto ad agire sulla leva del prezzo, con ovvie conseguenze sui risultati finanziari ed i margini di politica industriale.

*Fondamentale è centrare il positioning, chi non vi riesce è costretto ad agire sul prezzo*

## **2.2 I risultati 2004: chi sale e chi scende in un contesto altamente competitivo**

Fin qui la teoria, ma in pratica chi ha saputo prendere decisioni vincenti? Scopriamo subito le carte, il mercato mondiale cresce, quello europeo, che ci riguarda più da vicino, si incrementa leggermente, ma non tutte le case automobilistiche ne usufruiscono in ugual misura, anzi.

**Tabella 2.1 Produzione mondiale di autoveicoli per gruppo o marche nel 2004**

	MARCHE	AUTOVEICOLI PRODOTTI	% sul totale
1	General Motors	8.212.336	13,4%
2	Ford	7.064.333	11,5%
3	Toyota	6.814.554	11,1%
4	VW Group	5.095.480	8,3%
5	DaimlerChrysler	4.679.242	7,6%
6	PSA	3.405.245	5,6%
7	Honda	3.237.434	5,3%
8	Nissan	3.190.219	5,2%
9	Hyundai-Kia	2.766.321	4,5%
10	Renault-Dac.-Sams.	2.471.654	4,0%
11	Fiat-Iveco	2.119.717	3,5%
12	Tot	61.183.192	100,0%

Fonte: OICA e ANFIA

La tabella 2.1 sulla produzione mondiale dei principali gruppi automobilistici ci suggerirebbe una sostanziale tenuta dei marchi americani, anche se incalzati da quelli asiatici, primo dei quali Toyota che in quanto alle sole auto ha già sopravanzato GM e Ford: più di 5,8 milioni di auto per Toyota, meno di 4,6 per GM e 3,9 per Ford. Le

*Ormai Toyota è il primo produttore di auto mondiale*

informazioni più significative in chiave futura ci giungono tuttavia da un'altra tabella, la 2.2 relativa alle capitalizzazioni borsistiche dei maggiori costruttori mondiali. I prezzi delle azioni infatti riflettono la capacità di generare utili presente e futura da parte delle Case Automobilistiche. Qui non è tanto il fatturato a giocare il ruolo principe, quanto le attese di crescita che i mercati hanno riguardo al marchio. Volgendo lo sguardo sulle capitalizzazioni quindi è inevitabile notare come il quadro storicamente stabile, sia mutato da tempo. I due tradizionali attori principali General Motors e Ford sono insidiati e nel secondo caso superati, dal marchio giapponese per eccellenza, Toyota, nel segno di una tendenza destinata a non invertirsi nel breve periodo. Fanno sensazione i primi tre posti, un podio occupato interamente da costruttori giapponesi, che hanno soppiantato statunitensi e tedeschi. I vecchi imperi non erano quindi invincibili, ma è stato possibile se non vincerli, almeno insidiarli e non solo da parte dei concorrenti tradizionali. Nella top 12 non troviamo più la MG Rover, che dopo essere stata, negli anni Settanta, il terzo marchio mondiale, a fine luglio è stata acquistata sull'orlo del fallimento dall'azienda cinese Nanjing Automobile, partner di Fiat in Cina.

Le due big di Detroit figurano fra i grandi malati della scena internazionale con problemi resi evidenti negli ultimi mesi, in cui i dati hanno continuato a registrare la disaffezione tanto dei clienti quanto dei mercati finanziari.

*A Detroit non ci sono più i numeri uno*

### ***Tabella 2.2 Capitalizzazione borsistica: i Leader mondiali***

*(Dati espressi in miliardi di dollari. I dati 2005 sono ottenuti con cambio 1,2 dollari per 1 euro, mentre quelli del gennaio 2001 0.95 dollari per 1 euro)*

		<b>Gennaio 2001 (Il posizionamento)</b>	<b>Giugno 2005</b>
<b>1</b>	TOYOTA MTR CP	(1)	107,1
<b>2</b>	HONDA MOTOR CO	(4)	33,5
<b>3</b>	NISSAN MTR SPON	(10)	12,0
<b>4</b>	DAIMLERCHRYSLER	(3)	44,6
<b>5</b>	BMW	(6)	20,7
<b>6</b>	RENAULT	(9)	14,6
<b>7</b>	GENERAL MOTORS	(5)	29,3
<b>8</b>	FORD MOTOR	(2)	46,2
<b>9</b>	VOLVO AB CL	(12)	7,5
<b>10</b>	VOLKSWAGEN	(8)	16,6
<b>11</b>	PEUGEOT	(11)	12,0
<b>12</b>	FIAT	(7)	19,3

*Fonte: Yahoo Finance e Financial Times*

I “*red tag*”, cartellini rossi delle promozioni sempre più insistenti e articolate (diminuzione del prezzo, finanziamenti a tassi zero, possibilità di noleggio con diritto di riscatto...) all’insegna del “*push the metal and keep the plants rolling*” non si sono tradotti nelle sperate riconquiste di quote di mercato, bensì in risultati deludenti.

General Motors è alle prese con un portafoglio di marchi troppo ampio che oltre a gonfiare i costi di gestione, causa una diluizione delle risorse monetarie e cognitive. Il colosso di Detroit ha fallito diversi obiettivi: non ha tratto il profitto sperato dalle alleanze, si pensi alla Fiat (a cui ha dovuto riconoscere 2 miliardi di dollari perché non esercitasse il diritto di cederle le attività legate all’auto), senza riuscire a rigenerare marchi come la Saab. A livello mondiale registra un calo nelle vendite che pare senza sosta. Al -5,2 per cento del 2003 è seguita un’ulteriore flessione nel 2004 (-3,8 per cento), che non sembra poter essere invertita neppure nel 2005: sommando i dati da gennaio a maggio si registra un -5,1 per cento rispetto all’anno precedente. Nel 2004 Ford è riuscita a crescere in tutte le piazze mondiali, ma entrambe le case di Detroit negli ultimi anni continuano a perdere quote di mercato negli Stati Uniti. GM è passata da un terzo delle immatricolazioni sul totale statunitense (32,7 per cento nel 1996) all’attuale quarto; Ford è scesa da un quarto ad un quinto. Le ripercussioni sulla produzione non si sono fatte attendere, manifestandosi in un netto ridimensionamento degli addetti che ha riguardato sia GM, che ha ridotto gli impieghi a 324mila (il suo massimo storico è di 877mila), sia per Ford che negli ultimi tre anni ha chiuso 5 impianti produttivi solo negli USA. Decisioni che non comportano esclusivamente disagi sociali riguardanti ricollocamenti e disoccupazione, ma anche oneri finanziari in virtù dei *legacy cost* legati alle pensioni di anzianità e alle indennità sanitarie di dipendenti ed ex dipendenti in pensione. Se si pensa che alla GM per ogni impiegato attivo ve ne sono 2 e mezzo in pensione, si può capire come questi costino alle due società di Detroit 1500 dollari in più a veicolo, rispetto ai concorrenti esteri.

Le preoccupazioni più evidenti giungono quindi dai mercati finanziari dove i corsi dei titoli scivolano sotto la pressione dei giudizi sempre più allarmanti delle agenzie di rating: Standard & Poor’s nel mese di aprile 2005 ha declassato le obbligazioni delle due società a “junk bonds”.

Trasferendoci sulla sponda dei vincitori troviamo la seconda casa produttrice mondiale, la Toyota, che forte di uno stile tipicamente “giapponese” sta inanellando un successo via l’altro con una continuità invidiabile. Sono 34 mesi consecutivi, per esempio, che la produzione dei suoi stabilimenti fuori dal Giappone è in continua crescita. Limitandoci al

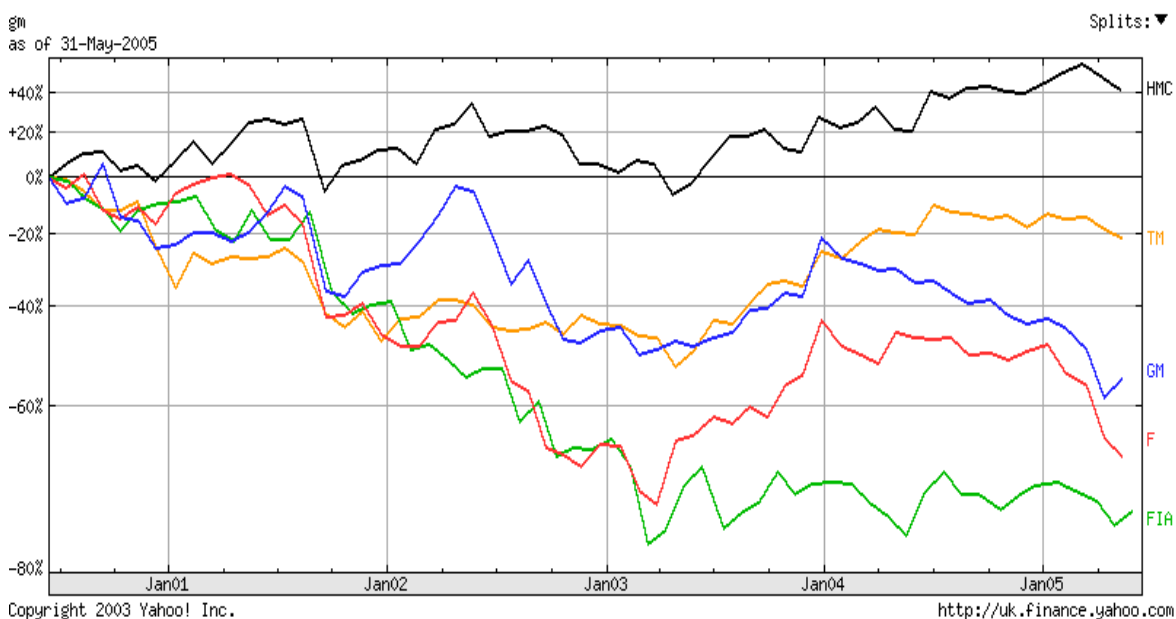
*I marchi USA chiudono stabilimenti in patria e sono alle prese con i legacy cost*

*Il modello vincente si chiama Toyota*

primo semestre del 2004 i 3 milioni e mezzo di veicoli venduti hanno fatturato poco meno di 70 miliardi di euro, permettendo profitti per 4,4 miliardi di euro. Un successo che fa rima con la parola costanza. La casa Giapponese usa una comunicazione misurata, non eccede in annunci, ma persevera con realismo sulla strada della qualità e della globalizzazione di produzione e vendita, con una squadra di manager stabile, sapientemente cresciuta in azienda. La casa di Nagoya ha un occhio di riguardo anche per il futuro: senza contare gli studi avanzati sulle fuel cell, le 100mila ibride Prius vendute sono il segno più tangibile, della volontà di non fermarsi agli attuali successi. Infine, al contrario della General Motors, la Toyota non è imbrigliata nella gestione di molti marchi, ma si concentra sui tre principali focalizzati sulle diverse fasce di età e reddito: i giovani vengono attratti e fidelizzati con la Scion, per poi passare alla Toyota ed infine approdare, una volta manager o professionisti di successo, alla Lexus.

### 2.3 Europa: il mercato ed i principali costruttori, risultati eterogenei

**Figura 2.1 Andamenti di borsa di alcuni titoli legati a grandi gruppi internazionali**



Fonte: Yahoo Finance del 13 Giugno 200. (\*titoli riguardanti dall'alto verso il basso: Honda, Toyota, General Motors, Ford, Gruppo Fiat)

Ribadito come il mercato europeo occidentale (Europa dei 15 più l'EFTA<sup>12</sup>) sia cresciuto di poco più del 2 per cento nel 2004 analizziamo nel dettaglio i risultati dei diversi marchi. Viene confermato anche nel Vecchio Continente il successo di Toyota, che con un +7,1 per cento raggiunge le 725mila unità vendute nel 2004, a confronto con le oltre 700mila di

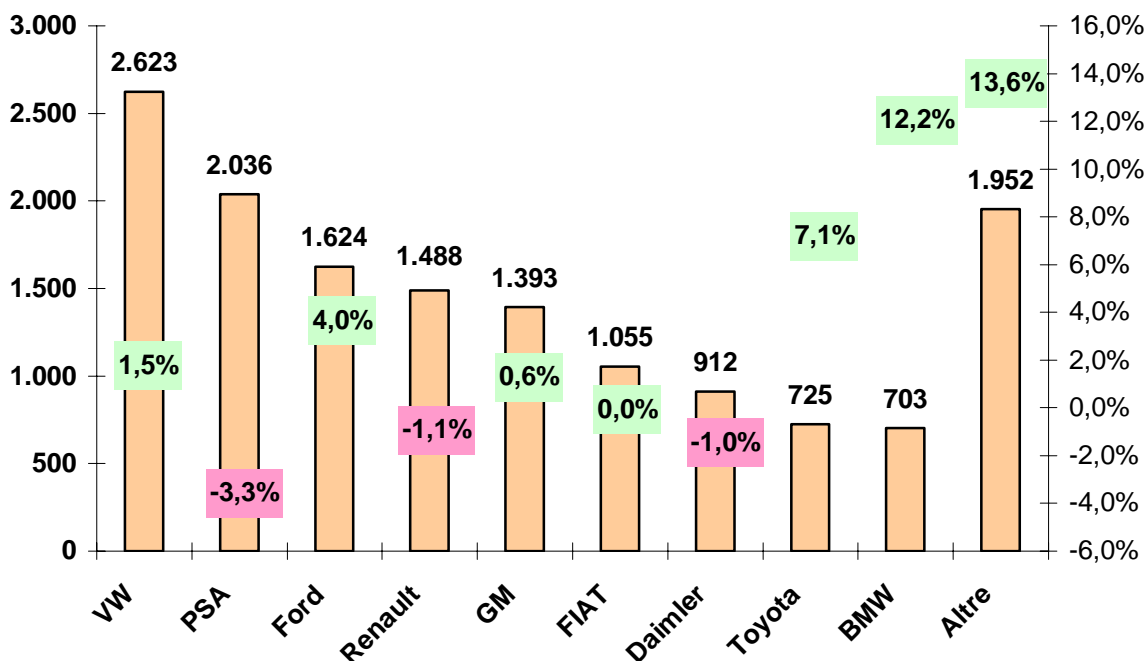
*La crescita non entusiasma, ma cambia protagonisti*

<sup>12</sup> L'EFTA è la European Free Trade Association, composta dall'Islanda, Norvegia, Svizzera e Liechtenstein.

BMW, che fa segnare performance lusinghiere quanto a vendite, fatturato e profitti. I nuovi modelli piacciono al punto che solamente in Europa la casa bavarese guadagna un 12,2 per

**Figura 2.2 Il mercato europeo: immatricolazioni 2004**

(Dati assoluti in migliaia e variazioni percentuali 2004 su 2003)



Fonte: ANFIA

cento sul 2003, sostituendo probabilmente negli usi e gusti di molti acquirenti, marchi come la Mercedes, che perde quasi il 4 per cento.

La Volkswagen è sempre leader nelle vendite europee con oltre 2 milioni e 600 mila immatricolazioni (+1,5 per cento), ma non riesce a nascondere qualche crepa sia sul lato dell'offerta, dove i suoi nuovi modelli (specie l'ultima edizione della Golf, che da sola storicamente vale più di un milione di vetture, pari a circa un quinto della produzione del gruppo) non riscontrano il successo sperato; sia sul versante della produzione, dove si è aperta una difficile vertenza con i sindacati. Se nel 2004 il gruppo guadagna leggermente in Europa, nel primo quadrimestre 2005 denuncia le difficoltà soprattutto nelle immatricolazioni del marchio storico, che rispetto all'anno precedente calano di quasi 30mila unità (-5,6 per cento). Nel resto del pianeta le notizie non sono migliori: in Nord America si registra un continuo ridimensionamento delle immatricolazioni non attribuibile solamente alla svalutazione del dollaro. In Cina, dove la casa tedesca era in netto vantaggio rispetto ai suoi concorrenti e vantava ancora nel 2002 quote attorno al 40 per cento, la situazione si è velocemente deteriorata. L'arrivo di altri offerenti mondiali ha

inevitabilmente determinato un incremento della concorrenza, non contrastato da una concreta proposta vincente. La Volkswagen ha quindi accusato tanto una diminuzione delle vendite, con una quota di mercato che non va oltre il 25 per cento, quanto una generale contrazione degli utili. Philip Maughton, ex responsabile di GM a Shanghai, fa notare come i margini medi sui modelli venduti in Cina siano precipitati al 5 per cento rispetto al picco del 25 per cento di tre anni fa. Cambiamenti di un certo rilievo, anche in considerazione dell'analisi di Goldman Sachs che valuta intorno al 70-80 per cento il contributo che la sola Cina forniva, fino a due o tre anni addietro, agli utili del gruppo di Wolfsburg.

Tornando all'analisi generale, una fonte di notevole preoccupazione è l'attuale percezione che i clienti hanno del prodotto Volkswagen, giudicato spesso troppo caro rispetto ai concorrenti, anche in conseguenza del livellamento della qualità offerta. Conclude un quadro poco rassicurante la serie di errori commessi nelle strategie produttive. Le ultime gestioni societarie, si pensi a quella di Ferdinand Piech, si sono caratterizzate per le massicce acquisizioni di marchi, alle quali non ha fatto seguito un'intelligente gestione degli stessi. L'uscita di molti modelli scarsamente differenziati fra loro ha dato vita a fenomeni di cannibalismo, piuttosto che ad un adeguata copertura della domanda. La lentezza a far emergere nuovi modelli nei segmenti emergenti si è palesata con evidenza. Alla Mégane Scénic si è risposto con anni di ritardo persino sulla concorrenza, che nel frattempo inaugurava modelli come la Xara Picasso (Citroen) e la Opel Zafira. Molte risorse sono state investite nel comparto del lusso: i due miliardi di euro spesi nella Bentley sono solo un esempio, ma basti dire che il modernissimo impianto di Dresda, che produce Phaeton e Tuareg, continua a lavorare al 30 per cento delle capacità. I ritorni mancati aggravando una struttura dei costi che il responsabile finanziario Poetsch mette sotto esame al punto da dichiarare che entro il 2010 sarà necessario tagliare 2 miliardi di euro, pena la perdita di 30mila dei 176mila posti di lavoro in Germania. I mercati finanziari osservano un crollo degli utili dai 5,4 miliardi di euro del 2001 agli attuali 1,5 miliardi, e a fine aprile 2005 fanno toccare quota 32 euro ad un titolo che fra il settembre del 2003 ed il gennaio del 2004 ha oscillato attorno ai 45 euro. Una situazione talmente poco rosea da costringere i sindacati, in cambio di un blocco degli organici, ad accettare la proposta di congelamento dei salari per 28 mesi, orari più flessibili ed una riduzione sui compensi per straordinari.

Continuando nella classifica delle vendite europee, tralasciando il terzo posto occupato da Ford (+4 per cento per 1 milione e 624 immatricolazioni), incrociamo lo sguardo con i marchi francesi PSA e Renault comunemente giudicati la vera e propria sorpresa dell'ultimo decennio, nonostante non possano festeggiare incrementi di vendita in Europa

*La strategia  
Volkswagen non  
è stata esente da  
errori*

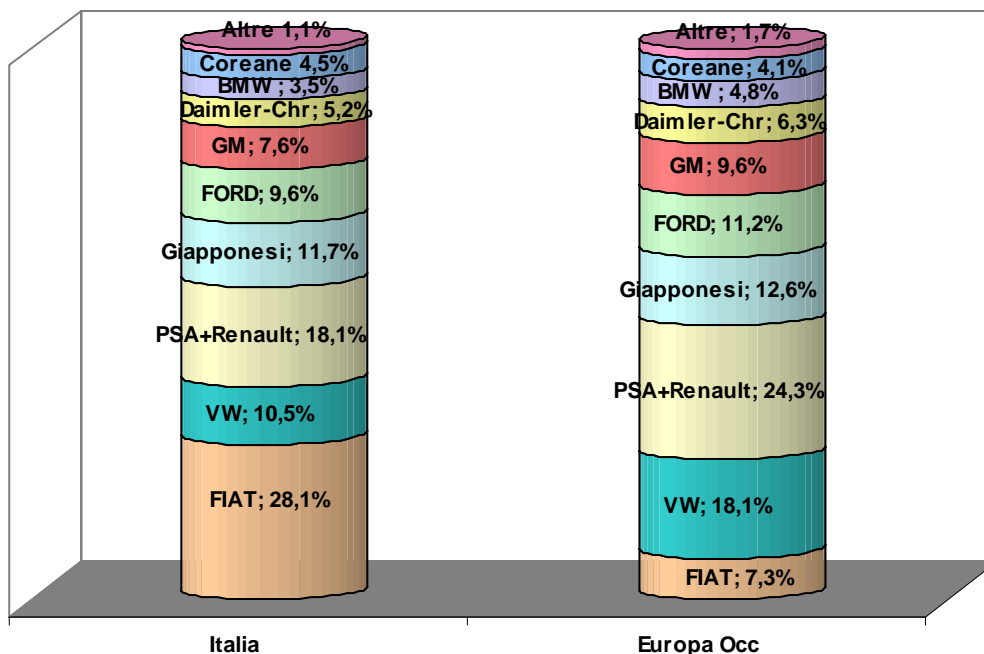
*La rimonta  
Transalpina*

per il 2004, mostrando difficoltà anche nel primo quadrimestre 2005 (rispettivamente -5,2 e -2,7 per cento), per altro dovute in gran parte alla fioca domanda generale (-2,1 per cento in Europa Occidentale nei primi quattro mesi) ed all’attesa per i nuovi modelli. Gli assemblatori transalpini sono riusciti a superare crisi che sembravano poterli travolgere, ritornando competitivi, attraverso alleanze riuscite e idee innovative nel campo della logistica e del design. Si sono presentati alla nuova concorrenza globale con una struttura di costi ammodernata (la condivisione delle piattaforme produttive fra Renault e Nissan è diventata un caso di studio), una rete distributiva più ampia e un’immagine totalmente rinnovata.

Concludendo l’analisi sul mercato europeo, traiamo una considerazione finale dall’osservazione della figura 2.2 ed in particolare dall’ultima colonnina che riguarda le “altre case” con valore assoluto (1 milione e 952 mila unità vendute) e relativo (+13,6 per cento in più del 2003): il mercato europeo è sempre più sensibile alle novità estere, che sono guidate dall’avanzata dei marchi Giapponesi (Honda +13,1 per cento; Mazda +18,7 per cento; Suzuki 11,8 per cento) e Coreani (Yhundai +21,8 per cento; Kia +44,4 per cento, Daewoo 19,3 per cento).

*I consumatori sono ormai sensibili alle novità di tutte le marche*

**Figura 2.3 Mercati auto italiano ed europeo: quote a confronto**



Fonte: elaborazioni Osservatorio su dati ANFIA ed UNRAE

## ***2.4 Il mercato Italiano: la domanda tiene confermando l'avvenuta internazionalizzazione***

Come accennato nel capitolo precedente<sup>13</sup> il mercato italiano si assesta sui 2 milioni e 200 mila autovetture vendute, dando seguito ad un andamento che possiamo definire positivo specie se confrontato con una congiuntura economica tutt'altro che esaltante. La tenuta delle immatricolazioni sembra quindi proseguire con il 2004, almeno fino al 2005 il cui primo quadrimestre denuncia l'inizio di una flessione, che sarà difficile invertire nel breve termine. Il conto delle unità immatricolate assegna al nostro Paese il terzo posto fra i mercati europei, dopo Germania e Gran Bretagna ed il quinto a livello mondiale in compagnia con la Cina, dietro a colossi come gli Stati Uniti e Giappone.

I dati assoluti e relativi riguardanti le quote sul mercato italiano per marche e area geografica di provenienza delle stesse sono in linea con quanto detto precedentemente sull'apertura dei mercati nazionali. Come si evince dalle figure 2.3 e 2.4 nel nostro Paese esiste ora una pluralità di offerta e di domanda, con una ripartizione dei pesi relativi per Casa che si possono paragonare a quelli della media europea. Il gruppo Fiat in Italia, così come molti marchi stranieri nei loro Paesi di origine, conserva una maggioranza relativa delle vendite, ma se osserviamo la dinamica storica scopriamo che la sua quota, che ha cominciato ad erodersi fin dalla fine degli anni Novanta, in soli quattro anni (dal 2000 al 2003) ha perso più di 7 punti percentuali, stabilizzandosi poi attorno al 28 per cento del totale immatricolato. Negli ultimi anni perdono terreno marchi tradizionali come General Motors (-10 per cento dal 2002 al 2004), Daimler Chrysler (-7,9 per cento), MG Rover (-18,4 per cento) e Volkswagen (-15,9 per cento). Nello stesso periodo sono stabili le vendite di Ford (-0,5 per cento), si rivitalizza il Gruppo PSA (+11 per cento), guadagnano le asiatiche (Giapponesi +16,2 per cento e Coreane +24,2 per cento) in virtù di fattori come il rapporto prezzo-qualità percepita molto favorevole ed al cambio. Buone performance infine per le aziende storicamente posizionate sull'alto di gamma come la BMW (+21,7 per cento).

## ***2.5 Fiat: sfide ed opportunità***

Come già analizzato nel precedente capitolo, a fronte di una domanda nazionale di autovetture che sostanzialmente tiene, si registra da ormai diversi anni ed in particolare dal 2000 un livello della produzione sempre più in difficoltà. Prendendo in esame l'offerta

---

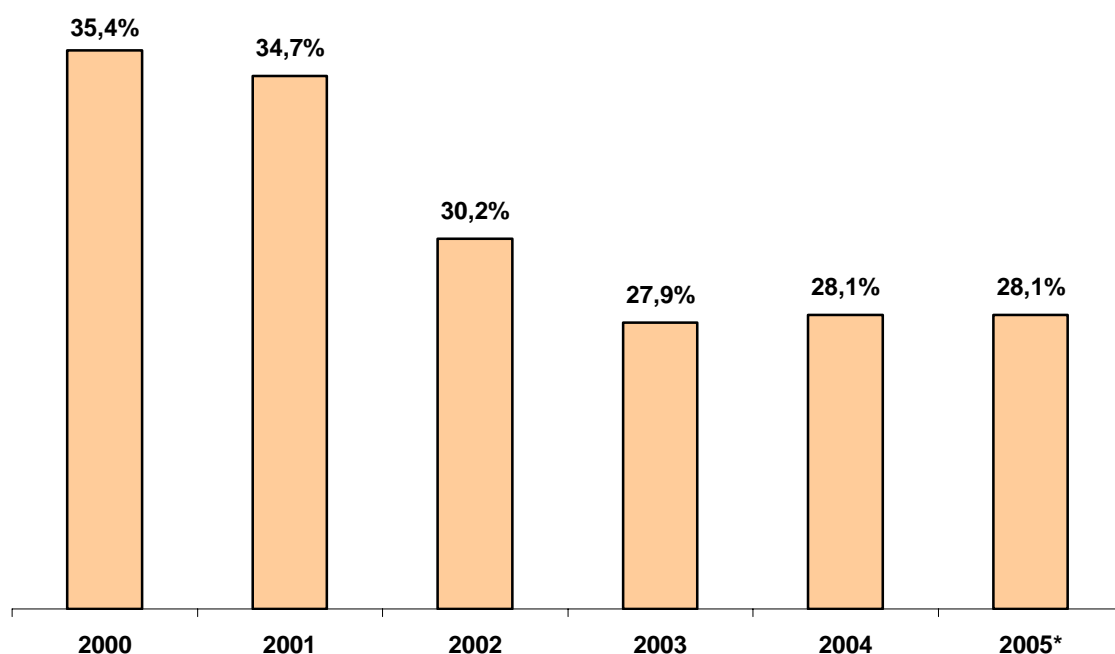
<sup>13</sup> Paragrafo 1.2.3



italiana sarà inevitabile parlare, seppur brevemente, delle problematiche con cui da tempo il Gruppo Fiat si deve confrontare.

Non è nostro compito analizzare nel dettaglio la situazione finanziaria del gruppo e del comparto auto, in continua evoluzione, piuttosto metteremo sotto la lente di ingrandimento le difficoltà sul fronte della domanda e dell'offerta e le strategie mirate al rilancio nel prossimo futuro. Questo ci consentirà di allargare il campo dell'indagine ai fornitori di Fiat e quindi a quel mondo della componentistica, che se da una parte sta ampliando la propria offerta proponendosi in tutto il Mondo, dall'altra dipende ancora in misura non trascurabile dalle vendite del cliente nazionale storico.

**Figura 2.4 Percentuale di autovetture nazionali sul totale delle immatricolazioni in Italia 2000-2005\***



Fonte: Anfia (\*Il dato 2005 si riferisce al primo quadrimestre. Nel primo quadrimestre 2004 la medesima quota era stata pari al 30,1 per cento)

#### ***a) Vendite in calo in Italia ed in Europa, ma la filosofia è cambiata***

Scorrendo i risultati di vendita del gruppo relativi al primo quadrimestre 2005, la ripresa non è ancora arrivata: -8,3 per cento in Italia (20 mila immatricolazioni in meno), -18,5 in Europa, con i marchi Fiat e Alfa Romeo in seria difficoltà. Si sottraggono a questa

*Il Lingotto torna ad investire sul futuro*

preoccupante caduta solamente il marchio Lancia (+2 per cento in Italia e +3,4 per cento in Europa) e le controllate Maserati e Ferrari (+27,3 in Italia e +26,5 in Europa), nonostante sommate assieme abbiano un peso specifico sul totale delle vendite di poco superiore al 15 per cento. Certo, c'è grande attesa per i nuovi modelli che sono usciti in primavera (la nuova Fiat Croma, la riedizione dell'Alfa 156, che si chiamerà 159) o che vedranno la luce in autunno (come l'Alfa Brera, la Nuova Punto ed il SUV dell'Alfa: Kamal). Se allarghiamo la nostra prospettiva includendo i modelli che usciranno nel 2006-2007 abbiamo la conferma di un importante sforzo della Casa torinese volto al riposizionamento sui mercati ed al rinnovamento dell'immagine.

Tornando alle cifre uscite di recente, esse non rappresentano un campanello d'allarme, bensì la traduzione più sincera di difficoltà industriali che fin ora erano in parte tenute sotto traccia anche grazie ad una politica delle vendite, tanto promozionali quanto rischiose nel medio-lungo periodo. Come abbiamo visto per altre aziende, l'obiettivo primario del mantenimento dei volumi e delle quote di mercato alla fine ricade sui conti finanziari. Con le nuove nomine, il management del Lingotto punta sulla redditività e la qualità, rivedendo i vecchi obiettivi di vendita e preparando il campo ad una crescita solida che possa liberare risorse da investire. Un esempio può essere dato dalle vendite ai privati che sono ora il 74,7% del totale contro il 63,9% del novembre 2003.

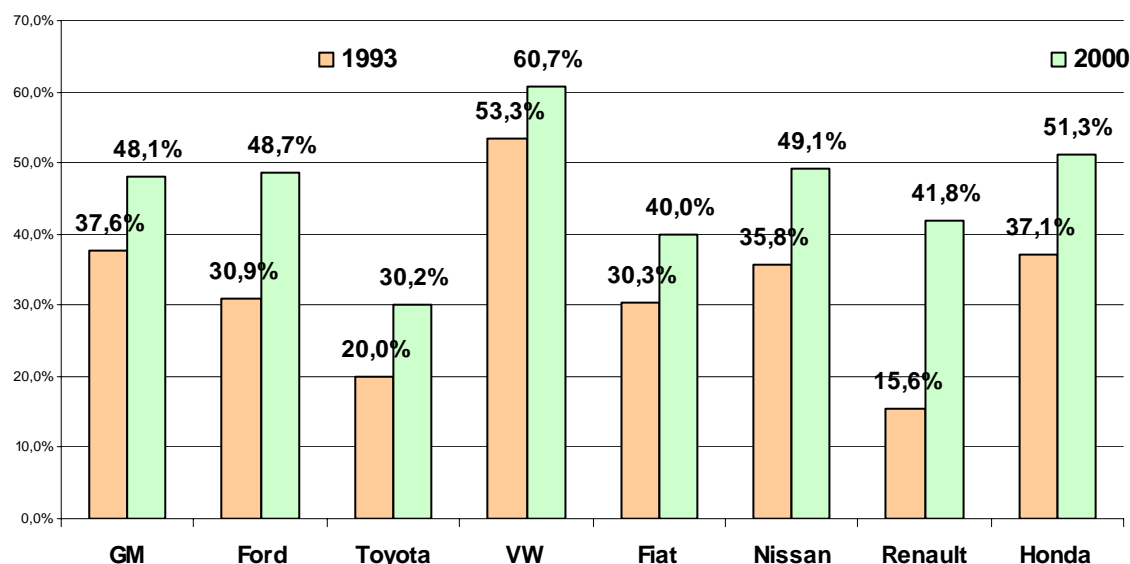
La riduzione dei costi è una delle strade maestre che portano al risanamento, da intraprendere non solo esternalizzando la produzione (che dal 1982 al 2000 è passata dal 50 al 72 per cento) verso i componentisti, ma anche individuando un partner internazionale di livello con il quale condividere piattaforme produttive, prima che si esaurisca la riserva d'ossigeno costituita dal pagamento di 2 milioni di dollari da parte di General Motors. Ma non basta. Per rendere possibile il mantenimento di tutti gli stabilimenti italiani, sarà necessario aumentarne la produttività e per far questo il passaggio obbligato è migliorarne la logistica ed aumentare i volumi produttivi. Il nostro auspicio è che si colgano in fretta i frutti del nuovo corso, anche perché le difficoltà presenti non coinvolgono solo l'indotto ed il tessuto economico sociale di vaste aree del Paese, ma riguardano la perdita o, nel migliore dei casi l'indebolimento, di un capitale umano difficilmente rigenerabile una volta disperso.

### *b) Uno spauracchio chiamato delocalizzazione*

*Le delocalizzazioni non spiegano tutto*

Quando si analizzano le cifre sulla perdita di posti di lavoro in Italia, una tentazione consiste nell'individuare una delle cause principali nelle delocalizzazioni produttive che sottraggono lavoro e risorse nel paese di origine, visto solo più come un mercato a cui rivolgersi, per trasferirle in una differente regione del Mondo usufruendo del suo basso livello dei salari. Pur essendo la delocalizzazione un problema oggettivo che non colpisce solo l'occupazione, la realtà è leggermente più variegata. Se guardiamo alla figura 2.5 ed alla tabella 2.3, che riproducono rispettivamente la percentuale di produzione effettuata all'estero da parte dei principali costruttori mondiali ed il costo del lavoro per nazione, alla luce di un'incidenza del costo della mano d'opera sui costi totali che si aggira oramai sul 10 per cento, ci rendiamo conto come le cause delle dimissioni di Fiat siano dettate da numerosi fattori. Anche perché, come abbiamo capito durante gli scioperi che ancora recentemente hanno bloccato la produzione italiana, l'offerta rivolta al mercato europeo e

*Figura 2.5 Percentuale di produzione esternalizzata dalle principali case automobilistiche (1993-2000)*



*Fonte: Toyota Motor Company (2002)*

nazionale dipende in massima parte dagli impianti italiani. All'estero per il mercato europeo si produce la Panda in Polonia, l'Ulisse, lo Scudo e la Phedra in Francia, il Doblò in Turchia.

**Tabella 2.3** *Indice (Germania=100) di salario, retribuzioni e costo del lavoro annuale per impiegato nell'industria automobilistica europea*

	SALARIO MEDIO	COSTO DEL LAVORO
Germania	100	100,0
UK	76	69,9
Francia	70	78,3
Svezia	66	77,7
Spagna	56	59,5
Italia	50	57,4
Ungheria	20	22,0
Polonia	18	17,8
Repubblica Ceca	16	17,9
Slovenia	12	nc
Slovacchia	13	13,9
Romania	6	6,2
Russia	4	nc

Fonte: VDA: *International Auto Statistics*, edition 2004 pag. 350; 361. La media del salario in Germania è stata stimata a 45.700 euro e per il costo del lavoro a 57.200

Potremmo quindi adottare un altro punto d'osservazione, rendendoci conto che nel medio e lungo periodo le difficoltà vengono da una debolezza delle quote del Lingotto in Italia (dove due punti percentuali in più di quota di mercato equivalgono all'incirca a 44mila autoveicoli) ed ancor più in Europa. Per il resto, gli impianti extra-europei sfornano autovetture per i mercati locali o limitrofi, che possono solo aiutare oltre che i conti, anche il mantenimento dei livelli occupazionali in Italia specie per le ambite funzioni a maggior contenuto di valore aggiunto.

***c) La ripresa passa per un deciso miglioramento dell'offerta<sup>14</sup>***

Per tornare a parlare di ripresa è necessario recuperare il gap di investimenti accumulato nel corso di questi ultimi anni nei confronti dei concorrenti diretti e che si è manifestato non solo in un abbassamento della qualità percepita, ma anche in un ritardo nell'uscita di nuovi modelli che sostituissero quelli vecchi e presenziassero alle nuove esigenze del mercato: si pensi ai monovolumi o all'assenza di un SUV. Gli investimenti della casa torinese dopo quelli effettuati a Melfi agli inizi degli anni Novanta non sono riusciti ad

<sup>14</sup> Le cifre riportate in questo paragrafo hanno come riferimento non solo i rapporti ed i bilanci di Fiat Auto, ma anche alcune interviste rilasciate da Giuseppe Volpato al "Sole 24 Ore" fra la fine di febbraio e l'aprile 2005.

eguagliare i livelli della concorrenza: si pensi a quella transalpina. Nel biennio 1992-93 la Fiat investiva una cifra maggiore ai due miliardi di euro all'anno, per poi calare al di sotto del 1,5 miliardi di euro. Il risultato cumulato del periodo tra il 1990 e il 2003 è pari a 8.761 milioni di euro, contro 17.054 per PSA e 19.698 per Renault. Nella ricerca e sviluppo ad esempio negli ultimi 14 anni ha speso il 44,48% di quanto abbia fatto Renault e il 51,37% di Psa. Spesso poi le scommesse non sono state vinte. Attaccata dalla concorrenza europea come asiatica in segmenti (A e B) storicamente forti se non esclusivi gli italiani non sono riusciti a rendere efficace la controffensiva. Ci viene in mente il segmento C, presidiato della Stilo o l'alto di gamma con proposte come Thesis e Libra che non hanno suscitato l'entusiasmo sperato. Il progetto del "polo del lusso" è stato ridimensionato, in un'ottica più realistica. È auspicabile che dopo il divorzio da GM, l'Alfa Romeo sfrutti la tecnologia della Maserati (che appunto è passata dalle Ferrari alla Fiat) e riesca assieme agli altri marchi a far valere i recenti sforzi operati sul piano della qualità. Questo perché non si possono fare gradi fatturati vendendo solo vetture di fascia A o B, non a caso il fatturato medio di Fiat Auto (11.900 euro) è il più basso dei grandi costruttori mondiali, che vanno dai 12.200 euro di Ford ai 25.000 di Volkswagen-Audi.

Concludendo questo paragrafo non si può non ricordare l'importanza che avrà un rafforzamento della rete di vendita Fiat in maniera da rendere più visibile un marchio che si vuole rinnovare agli occhi del Mondo. Riguardo a questo punto le nuove politiche basate sulla redditività dovrebbero agevolare il rapporto con i rivenditori. Un elemento sicuramente positivo è la flessibilità e la sensibilità alle novità da parte della domanda europea, scoperta nei precedenti paragrafi, che come ha comportato perdite di quote di mercato ieri può, oggi, premiare le nuove proposte.

*La nuova sensibilità della domanda potrebbe favorire la ripresa*

#### *d) L'estero può costituire un campo dove cogliere opportunità*

Verso la metà degli anni Novanta la Fiat aveva lanciato un piano di sviluppo internazionale, che prefissandosi il compito di recuperare il tempo perduto, riuscisse a toccare i mercati cosiddetti emergenti. Lo sforzo è stato notevole, il programma 178 si prefiggeva di lanciare modelli globalmente di successo (Palio e Siena), le famose *world car*, e di aumentare la produzione là dove esistevano già stabilimenti all'estero, inaugurandone di nuovi. Il salto di qualità riuscì a metà: gli impianti si rivelarono sovradimensionati e inoltre diverse economie entrarono in difficoltà serie alla fine degli anni Novanta ed inizio secolo. Basti pensare alle numerose crisi finanziarie che travolsero paesi come l'Argentina la Turchia, il Brasile e la Russia.

*Dopo le crisi finanziarie è giusto riprendere l'internazionalizzazione*

Il progetto andava però nella giusta direzione, come dimostrano i dati relativi al Brasile. Il marchio torinese ha ormai toccato quota 25 per cento sul totale delle immatricolazioni del mercato verdeoro, con 118.476 autoveicoli venduti nei primi quattro mesi del 2005, facendo registrare un incremento relativo (+17,7 per cento), rispetto allo stesso periodo 2004, più che doppio alla crescita del mercato nel suo complesso: +8.8 per cento.

*e) Alcune frecce nella faretra: i motori di ultima generazione*

Il successo dell'azienda in Brasile non è frutto esclusivo della proposta di modelli che incontrano il gusto locale o di un'importante presenza produttiva, ma anche conseguenza dell'offerta di modelli *flex*, dotati di motori che possono alimentarsi sia con alcool che con benzina in qualsiasi proporzione, tramite un innovativo sistema di controllo brevettato della Magneti Marelli. Nel comparto dei motori bi-power la Fiat è all'avanguardia a livello mondiale. Un'altra testimonianza è fornita dal crescente segmento del metano: nei primi tre mesi del 2005 la Fiat ha immatricolato 5mila vetture con motore ibrido benzina-metano, riuscendo a coprire in questo settore il 50 per cento delle vendite solamente grazie alla multipla<sup>15</sup>. Dopo il successo del diesel e più specificatamente della tecnologia common rail, si potrebbe puntare sullo sviluppo e la vendita di questi propulsori alternativi, anche tenuto conto dell'eccellenza mondiale dei centri di ricerca Fiat e della domanda di propulsori non più alimentati a benzina.

Infine, le difficoltà presenti non possono oscurare la storia e le capacità del sistema produttivo nel quale viviamo. Concordiamo con il presidente della Fiat quando parla di un "Made in Italy" dell'automobile in Italia formato non solo da Fiat, ma anche da quei disegnatori, carrozzieri e componentisti, che costituiscono eccellenze di classe mondiale, che qualora riconosciute, rappresentano un'arma efficace per battere la concorrenza. Non è tempo di cedere all'idea che una nazione che da sempre ha saputo progettare e fare auto se ne privi anche solo gradualmente. Se i problemi del passato sono stati effettivamente capiti, il futuro potrebbe riservare delle sorprese positive.

*La domanda di mobilità pulita può essere un potente alleato di Fiat*

*Anche il settore dell'auto ha un Made in Italy di successo mondiale*

---

<sup>15</sup> Fonte: Fiom.

### 3. LA COMPONENTISTICA ITALIANA E MONDIALE

#### 3.1. Situazione finanziaria mondiale: sintomi evidenti di un cambiamento epocale

Cominciamo la nostra rassegna sulla componentistica prendendo in considerazione le capitalizzazioni borsistiche delle principali società mondiali, europee ed italiane. Gli umori del mercato non forniscono un quadro esaustivo, ma possono offrirci preziose informazioni sulle caratteristiche e sulle tendenze del settore. Confrontando le capitalizzazioni borsistiche e l'andamento storico delle stesse dei vari *global player*, ci rendiamo conto di come il nuovo secolo abbia fatto segnare notevoli cambiamenti nei valori finanziari. Negli ultimi due anni e mezzo i colossi della componentistica americana (e globale) come Delphi e Visteon, hanno incontrato notevoli difficoltà, vedendo ridursi di tre quarti il proprio valore di mercato. Per altri operatori, come Lear, TWR, Dana e Arvinmeritor i tempi non sono meno difficili.

*Palesi le difficoltà dei principali componentisti statunitensi*

**Tabella 3.1. Capitalizzazione delle principali società di componentistica mondiale**

*(dati espressi in milioni di dollari)*

	Capitalizzazione 30/12/2002	Capitalizzazione maggio 2005	Variazione 2005/2002
<b>Jonson Controls</b>	7.646	10.675	39,6%
<b>Magna Intl</b>	6.719	7.069	5,2%
<b>Autoliv Inc</b>	2.010	4.313	114,5%
<b>Lear</b>	2.711	2.440	-10,0%
<b>Delphi</b>	7.858	2.161	-72,5%
<b>TRW</b>	2.672	1.819	-31,9%
<b>Dana</b>	2.102	1.838	-12,6%
<b>ArvinMeritor</b>	1.154	905	-21,6%
<b>Visteon</b>	1.801	507	-71,9%
<b>Tot</b>	34.673	22.119	-36,2%

*Fonte: Yahoo Finance e FT*

Al contrario, in Europa ed in Italia nell'ultimo anno e mezzo le cose sembrano essere andate meglio, con guadagni significativi da parte dei pochi attori coinvolti. Per una volta, il "Vecchio Continente" mostra prestazioni migliori del Nordamerica. Varrà la pena fare un passo in dietro per riflettere su questi risultati e relative divergenze.

*Soffrono i gruppi fortemente dipendenti dai costruttori*

Per quale ragione colossi mondiali come Delphi, con competenze e presenze territoriali diversificate hanno avuto sorti differenti e spesso peggiori di quelle delle aziende minori, magari specializzate nella concezione e realizzazione di un solo “sistema” componente gli autoveicoli? Basta guardare il caso del Gruppo Carraro, che produce e commercializza sistemi di trasmissione per trattori agricoli e macchine movimento terra. Proviamo a inseguire un indizio nella nostra investigazione: sembra che i fornitori storicamente dipendenti da grandi e determinati marchi quali Ford (Visteon) e General Motors (Delphi) se la siano vista peggio dei componentisti indipendenti, come Robert Bosch. Quelli che erano legati a doppio filo con i costruttori e li hanno seguiti nella politica di espansione strategica hanno poi condiviso *l’oversupply* conseguente.

**Tabella 3.2 Capitalizzazione delle principali società di componentistica Europee e Italiane (dati espressi in milioni di euro)**

	Capitalizzazione 30/12/2003	Capitalizzaione maggio 2005	Variazione 2005/2003
<b>Continental</b>	2.050	7.535	267,4%
<b>Michelin</b>	4.781	6.774	41,7%
<b>Valeo</b>	2.549	2.895	13,6%
<b>Bosch Auto</b>	583	1.709	193,1%
<b>Pirelli</b>	7.000	4.310	-38,5%
<b>Sogefi</b>	223	438	96,1%
<b>Brembo</b>	295	421	42,7%
<b>Carraro</b>	59	186	213,7%

Fonte: Yahoo Finance e FT

### 3.2. Le ragioni dello scenario attuale: da costruttori a registi

Ripercorrendo le tappe dell'evoluzione storica nel settore della componentistica sarà utile fare riferimento alle scelte strategiche che hanno caratterizzato l'azione dei costruttori di autovetture. Se infatti le parti essenziali che formano un veicolo, moduli e sistemi, si sono modificate lentamente<sup>16</sup> da cinquant'anni e più a questa parte, è l'organizzazione della produzione ad aver subito una vera e propria rivoluzione. Negli anni Cinquanta e Sessanta gli assemblatori si dotavano di una struttura gerarchizzata, dall'alto della quale essi dominavano e gestivano direttamente tutti i loro fornitori e subfornitori, progettando,

*Il lungo cammino verso l'esternalizzazione e*

<sup>16</sup> Resta il fatto che vi è stata una progressiva modularizzazione degli autoveicoli, per diverse ragioni, di tipo produttivistico ma anche di marketing. Grazie alla modularizzazione ogni casa ha potuto moltiplicare modelli e versioni più agevolmente.



quando non realizzando da sé i componenti. Nei due decenni successivi, Settanta e Ottanta, la relazione fra fornitori e clienti incomincia a riequilibrarsi, si formano differenti livelli e i primi iniziano a vendere ai secondi componenti preassemblate, sotto il segno di quello che è stato definito come un "partenariato semplice". Oltre alla qualità ed al prezzo, un criterio fondamentale nella scelta dei fornitori diventa il tempo di consegna della merce. Ma la vera svolta le cui conseguenze si fanno sentire ancora oggi sui bilanci delle società, si ha negli anni Novanta, quando si perfezionano tecniche come il *just-in-time* che permettono di minimizzare le spese di stoccaggio e vengono esternalizzate ai fornitori attività storicamente in seno agli assemblatori.

### *3.2.1 La globalizzazione rompe consolidati equilibri e rimescola le carte*

Uno dei fattori scatenanti di questa trasformazione è sicuramente costituito dalla maggiore apertura dei mercati mondiali con il conseguente aumento della concorrenza. Basterà pensare alle pressioni esercitate negli Stati Uniti dalle marche Giapponesi che, nonostante gli sforzi legislativi americani, sono riuscite a penetrare il primo mercato mondiale facendo leva sul prezzo e sulla qualità del prodotto. Con la riduzione delle quote nazionali ed il contemporaneo aumento delle opportunità estere sia nei Paesi a domanda tradizionalmente sostenuta sia in quelli "emergenti", le Case automobilistiche hanno progressivamente incrementato la base produttiva, aprendo o ingrandendo stabilimenti e reti distributive nei quattro angoli del pianeta. L'espansione delle vendite mondiali non è stata accompagnata da un parallelo ridimensionamento della capacità produttiva del settore. Le ditte automobilistiche si sono quindi ritrovate il difficile compito di conciliare l'impossibilità di aumentare i prezzi, a causa della concorrenza, e la necessità di trovare risorse finanziarie da investire per poter assicurarsi la domanda, geograficamente con nuovi stabilimenti, e qualitativamente: modelli sempre più velocemente rinnovati e diversificati, con un contenuto tecnico, qualitativo e di design continuamente maggiore.

Come mostrato nel capitolo precedente non tutti i big dell'auto sono riusciti a conciliare queste forze divergenti, ma una risposta comune è stata quella di controbilanciare le nuove responsabilità finanziarie con una graduale esternalizzazione di parti e funzioni produttive ai fornitori. I numeri sono eloquenti: nel 1990 Fiat affidava a ditte esterne il 30 per cento delle sue lavorazioni; dieci anni dopo la metà del fatturato totale generato dalla costruzione di un'auto era ormai ad appannaggio dei fornitori di vario livello. Lo stesso risultato si è avuto per quelle ditte, come Ford, che partivano da percentuali di esternalizzazione ancora minori, intorno al 20 per cento. Parallelamente si è provveduto a diminuire il numero

*Un fattore scatenante: l'aumento della concorrenza mondiale*

*Esternalizzazione ai fornitori come risposta all'aumento degli investimenti finanziari*

complessivo di fornitori indiretti e diretti, in virtù della selezione del mercato ed della formazione di una gerarchia fra tier 1, 2 e 3, in maniera da poter intrattenere rapporti commerciali e produttivi con un insieme minore di interlocutori, che avesse una maggior taglia e permettesse il formarsi di economie di scala. Osservando i fornitori diretti di Ford, questi sono passati dai 700 per la Ford Escort a 210 per la Focus all'attuale centinaio per i modelli più recenti. Anche Fiat che nel 1987 annoverava ben 1.200 fornitori in totale, nel 2001 non ne aveva più di 330. Lo sforzo di razionalizzazione è stato teso all'omologazione dei pezzi per il maggior numero di marche e modelli del gruppo, a fronte di un'espansione delle gamme, persino da parte di quelle marche, pensiamo alla Mercedes, che avevano fatto della continua innovazione e diversificazione fra i componenti dei diversi modelli una bandiera.

I nuovi stabilimenti hanno recepito questa nuova filosofia e sono stati organizzati per moduli in cui i componentisti preassemblano le parti che poi passano all'adiacente linea di assemblaggio dove lavorano gli operai della società automobilistica. I primi impianti a mettere sotto lo stesso tetto assemblatori e fornitori incaricati di nuove funzioni sono stati quello della Volkswagen a Recife in Brasile nel 1996 e quello della Smart in Lorena. In questo ultimo caso i fornitori hanno addirittura contribuito agli investimenti di progettazione (per oltre il 40 per cento) e di messa in opera, per oltre la metà. Anche fabbriche concepite secondo vecchie logiche produttive, come quella di Mirafiori, dal 1998 comprendono lavoratori che non sono più alle dipendenze di Fiat Auto, per una quota che ormai è superiore al 40 per cento.

### ***3.2.2 Maggiori onori portano maggiori oneri***

Questo trasferimento di compiti non ha coinvolto solamente la parte produttiva, ma ha interessato anche quella dei servizi ed in particolar modo funzioni strategiche come la concezione, lo sviluppo e la ricerca sui prodotti, di cui ormai le ditte fornitrici si fanno carico. Con il ruolo sono cresciuti anche la taglia ed i fatturati di queste imprese nel segno di un riequilibrio delle forze in campo, tanto netto da rendere ormai confrontabili i giri d'affari dei maggiori operatori mondiali con alcune case automobilistiche. Un'idea di quanto sia accaduto ci è fornita dall'istituto di tecnologia del Massachusetts (MIT), che ci informa come negli Stati Uniti, fra il 1987 ed il 1998, mentre gli assemblatori finali sopprimevano 50mila posti di lavoro, i componentisti ne creavano circa 150mila. La globalizzazione del settore (si pensi all'approdo solo negli Stati Uniti fra il 1982 ed il 1992 di più di 200 componentisti giapponesi) e l'affievolirsi, quando non la rottura delle

*I fornitori aumentano la taglia ma non automaticamente i profitti...*

partnership tradizionali fornitore-cliente hanno fatto sì che questa tendenza non si traducesse automaticamente in maggiori profitti per tutte le società. Eloquenti sono alcuni dati della Federazione francese dei costruttori di componenti (la FIEV) che nel 2002 rilevava come a fronte di un aumento negli ultimi 6 anni della produzione nazionale di veicoli pari al 50 per cento, il fatturato dei componenti, forte anche di una crescita maggiore della produzione, si sia fermato ad un incremento del 33 per cento. Una pressione sui prezzi che ad inizio del nuovo millennio negli Usa ha portato la redditività dell'industria della componentistica, che nel 1998 con un 3 per cento lambiva il 3,4 per cento del settore automobilistico, a rendimenti introno all'1 per cento, quando non sotto lo zero.

Questi dati non stupiscono se ti tiene a mente che Renault ha impegnato i propri fornitori a ridurre le tariffe del 18% tra il 1997 e il 2000 e PSA del 25% nel medesimo periodo. Ford ha concordato una diminuzione annua del 5% per il quinquennio 1996-2000 e Fiat Auto del 3%. Forti di un mercato più aperto e competitivo le case riducono progressivamente anche i margini di contrattazione, basti pensare al recente caso della Daimler-Chrysler dove sebbene all'inizio della vertenza il 70 per cento dei fornitori avesse rifiutato una riduzione dei prezzi del 5 per cento, solo il 10 per cento ha mantenuto la propria posizione fino alla fine, rompendo le relazioni con la casa tedesca. A declinare i nuovi contratti non sono solo imprese che possono risultare obsolete e quindi non più in grado di competere riducendo i costi: si pensi a Michelin che ha ormai da tempo rinunciato a contratti per il primo equipaggiamento con marchi del calibro di General Motors e per alcune vetture del Gruppo PSA. Ma i fornitori non subiscono pressioni solamente sui prezzi, devono infatti affrontare maggiori rischi legati all'invenduto ed al mancato rinnovo degli accordi di fornitura. Se un modello non vende bene o la Casa automobilistica decide di ritardare l'uscita di un modello, non saranno certo i clienti finali a rimborsare i loro fornitori del mancato guadagno. Ritorniamo allora a pensare alle difficoltà di società come Delphi e Visteon, che da una parte subiscono i risultati deludenti delle case automobilistiche di riferimento, dall'altra sono necessitate a diversificare il loro portafoglio clienti. Una recente inchiesta di McKinsey denuncia la volontà dei componentisti nordamericani di portare per il 2008 la loro quota di dipendenza dal mercato locale dal 75 per cento al 57 per cento. Visteon ad esempio ha recentemente aperto due nuovi impianti in Europa, a Rennes in Francia e a Barcellona per venire incontro alle esigenze dei clienti che operano sul continente, ponendosi come obiettivo per il 2005 di portare la parte di clienti non legati a Ford in Europa al 50 per cento.

*...pesano  
concorrenza,  
necessità di nuovi  
investimenti e  
rapporti meno  
fiduciosi con il  
cliente*

*La parola  
d'ordine è  
diversificare il  
portafoglio clienti*

### 3.2.3 Speranze e minacce all'orizzonte

A conclusione del quadro va detto che questo clima da "tutti contro tutti" si sta attenuando ed ora le strategie delle Case Automobilistiche sembrano prendere in considerazione nuove strade improntate ad un diverso rapporto con i clienti, in maniera da formare una vera e propria partnership duratura in cui si creino della squadre che attraverso la cooperazione ed il lavoro open book riescano ad abbattere i costi. Non è soltanto Fiat a denunciare questa inversione di rotta, che per altro ha dato ottimi risultati, come già ricordato, con Magneti Marelli per quanto fosse più semplice trattandosi del medesimo gruppo. Anche Wolfgang Bernhard (nominato nell'aprile 2005 presidente del gruppo marchio Volkswagen) nell'ultima riunione con i fornitori ha adottato questa strategia, rivelando l'esistenza di un progetto pilota con una trentina di fornitori. La sua speranza è quella di arrivare a risparmi del 5-15 per cento.

*Si cercano nuove strade per diminuire i costi: una maggiore collaborazione fornitore-cliente*

D'altro canto non si possono tacere neppure le minacce che rischiano di incidere a breve termine sui risultati delle società di componentistica europee. Ci riferiamo alle conseguenze delle nuove normative varate dall'Unione Europea che dall'ottobre del 2003 hanno introdotto nuove regole per la liberalizzazione del mercato dei ricambi, consentendo agli autoriparatori appartenenti alle reti ufficiali di utilizzare anche ricambi "non originali", purché di qualità corrispondente agli "originali" e a quelli indipendenti di accedere ai software ed alla formazione delle case per l'installazione di qualsiasi tipo di marca di componentistica. Queste disposizioni rendono possibile a tutti i componentisti l'accesso oltre che al tradizionale mercato degli autoriparatori indipendenti anche alle reti di assistenza ufficiali, con un conseguente abbassamento dei prezzi, che un'indagine condotta in Italia dall'Autopromotec registrava già pari al 3 per cento dopo i primi 10 mesi dal nuovo regime. Le nuove normative quindi rendono permeabile il mercato europeo alle aziende nordamericane e asiatiche, che possono far leva su prezzi minori per ricambi uguali, anche se non "di marca". Non è un caso se uno studio promosso da McKinsey nel 2004 abbia rilevato come la presenza sul mercato europeo dei prodotti copiati dagli originali fossero passati da una percentuale del 7 per cento nel 2001 al 22 per cento nel 2004. Il rischio non è trascurabile considerato che l'*aftermarket* conta per le aziende di componentistica come minimo un venti per cento del fatturato, ma può anche rappresentare, per alcune società, una fonte di guadagni maggiore del rifornimento dei stessi costruttori o OEM/Tier 1.

*Le nuove regole europee: opportunità o minaccia?*

### 3.3. La componentistica Italiana

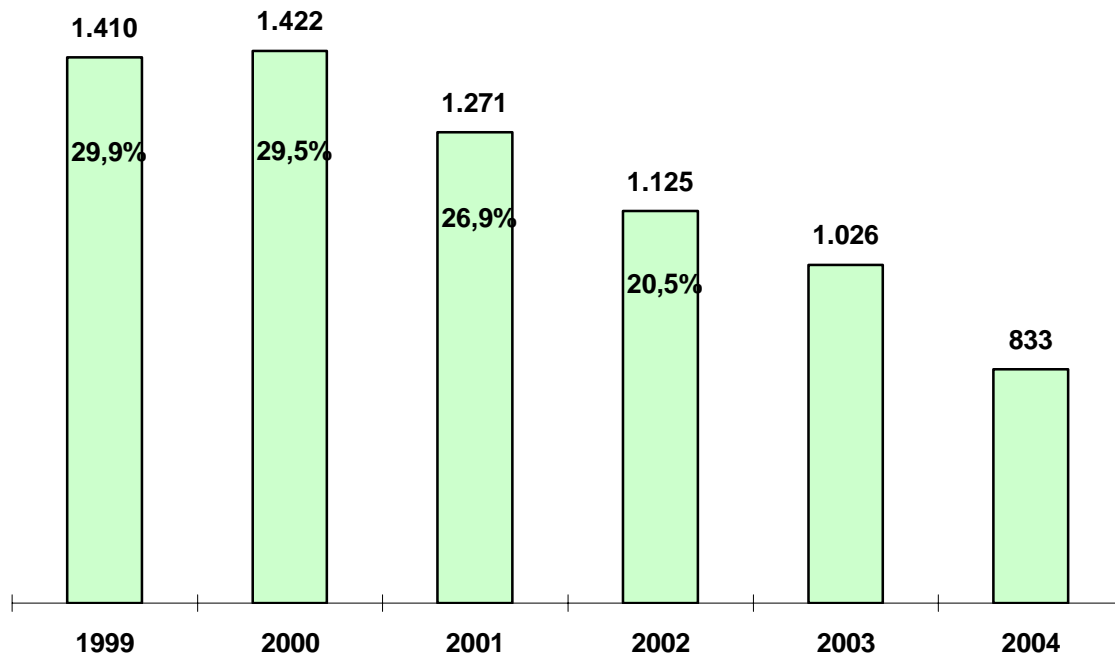
Visti gli scenari internazionali è naturale chiedersi cosa sia accaduto ai settori manifatturieri interessati presenti nel nostro Paese. Per farlo partiremo dall'analisi di alcuni semplici, ma significativi dati riguardanti la testa della filiera automotive.

#### 3.3.1 Il calo produttivo della Fiat e le sue conseguenze

Non si può parlare dell'industria italiana di componenti senza citare quella che è ancora adesso l'unica azienda assemblatrice di autovetture nazionale e quindi il più prossimo e naturale cliente per i fornitori di primo equipaggiamento italiani. Non serve scordare la complicata situazione della Fiat e più specificatamente la crisi della produzione nazionale di auto. Se incrociamo i dati di fonte sindacale con quelli dell'Anfia appare evidente non solo il calo della produzione italiana, ma anche il trasferimento da Torino ad altre realtà

**Figura 3.1 Livello della produzione auto in Italia ed a Torino 1999 – 2004**

(Valori assoluti in migliaia di unità e quota torinese in percentuale del totale)



Fonte: Anfia e Fiom

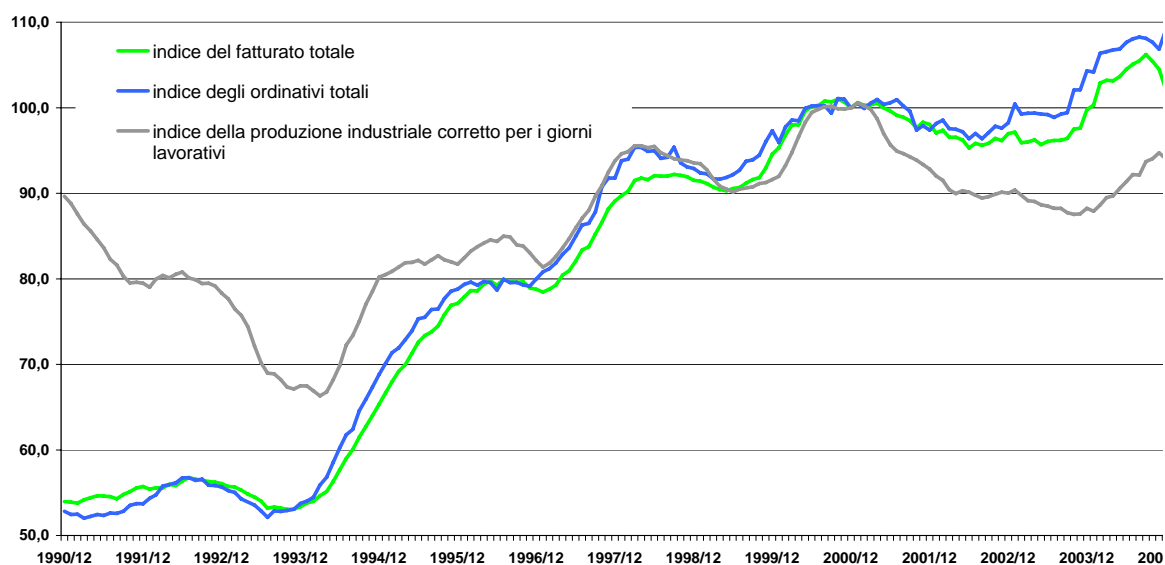
della produzione marginale. A fronte della perdita da parte dell'industria automobilistica nazionale di quasi 600mila pezzi, l'area Torinese è passata da una quota pari al 33,3 per cento sul totale del Gruppo Fiat registrata nel 1997 ad una del 20,5 per cento nel 2002. In

unità prodotte questo si traduce per Torino in una perdita di quasi 200mila vetture solamente fra il 1999 ed il 2002, senza cambiamenti positivi successivi a questa data.

Abbiamo voluto partire da questo dato per sottolineare la radice delle preoccupazioni dei italiani ed in particolar modo quelli torinesi. Il progressivo impoverimento della base produttiva locale e nazionale a causa delle performance di vendita e di Fiat non può non avere conseguenze sui risultati dei suoi fornitori, in un contesto in cui, se è vero che i fornitori tradizionali di Fiat possono esportare i loro componenti anche in altri Paesi, ci si scontra anche con la concorrenza internazionale e con l'allargamento geografico del portafoglio fornitori del Gruppo torinese oltre che con le stesse difficoltà che Fiat incontra oltre confine. In questo contesto tutte le imprese hanno oramai capito che è meglio dipendere il meno possibile dalla domanda locale, seguendo esempi virtuosi quali quello di Brembo che, leader mondiale nella produzione di dischi freno, pinze per auto e moto già nel 2002 aveva un fatturato che proveniva per quasi tre quarti dal mercato estero.

*Le difficoltà di Fiat non possono non aver conseguenze sui componentisti italiani*

**Figura 3.2** *Indici del fatturato totale, degli ordinativi totali e della produzione industriale corretto per i giorni lavorativi. Da dicembre 1990 a febbraio 2005*



Fonte: ISTAT, anno base 2000

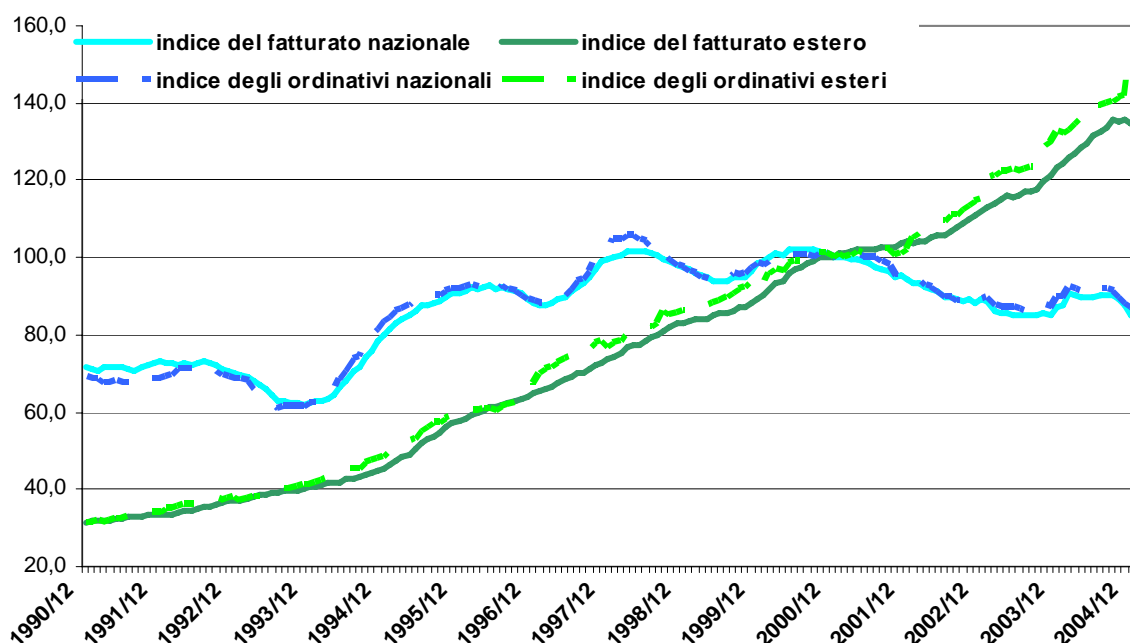
### 3.3.2 I numeri della componentistica nazionale

Fatta questa premessa, cosa ci dicono i risultati reali di questo settore manifatturiero? Ha risentito gravemente della crisi Fiat o è riuscito a attenuare le sue conseguenze?

*Nonostante non manchino le difficoltà il fatturato delle imprese continua a crescere*

Analizzando gli indici fornitici dall'ISTAT<sup>17</sup> possiamo notare come dopo un anno, il 2000, che aveva fatto registrare il vertice di una crescita continua del fatturato del settore, sostanzialmente raddoppiando negli ultimi 10 anni la taglia del giro d'affari, non sono mancate le difficoltà, superate solamente negli ultimi due anni, 2003 e 2004 in cui si è prima ritornati sui valori 2000 per poi superarli, con una crescita 2004 su 2003 di circa il 2,4 per cento. Un trend positivo che i primi dati del 2005 ci impediscono ancora di confermare con sicurezza per l'immediato futuro, anche alla luce dei dati sulle vendite auto in Europa e Stati Uniti ed alla crisi congiunturale che attraversa il nostro Paese.

**Figura 3.3 Scomposizione degli indici di fatturato ed ordinativi, per componente nazionale ed estera. Dicembre 1990 – febbraio 2005**



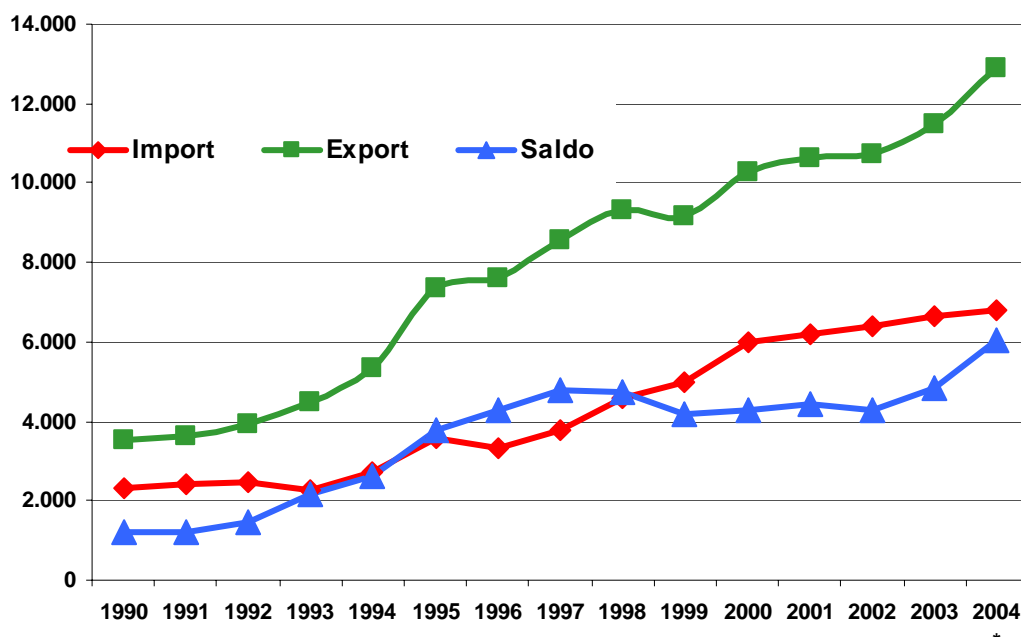
Fonte: ISTAT

Dati storici e 2004 positivi quindi che confrontati con ordinativi, fatturato ed esportazioni del settore auto italiano suscitano non pochi interrogativi sulle ragioni di andamenti così divergenti tra il mercato nazionale ed estero. Le differenze, che spesso si traducono in divergenze, fra i risultati dei due mercati non sono frutto di un caso estemporaneo, ma derivano da quelle tendenze di medio e lungo periodo che hanno rivoluzionato gli equilibri fra i due comparti a livello mondiale, analizzate nei paragrafi precedenti.

<sup>17</sup> Gli indici riportati in seguito si riferiscono alla categoria merceologica ATECO DM 343.

Come ci mostra la figura 3.3, la diminuzione della produzione nazionale di auto in Italia e quindi di commesse da parte di Fiat, parallela all'affievolirsi dei rapporti commerciali con i tradizionali clienti basati sul territorio nazionale quando non regionale, a vantaggio di concorrenti esteri, è stata contrastata efficacemente da parte di una filiera nazionale che ha saputo, con successo, proporre la sua offerta all'estero.

**Figura 3.4 Componentistica italiana: esportazioni, importazioni, saldo commerciale dal 1990 al 2004 (dati in milioni di euro)**



Fonte: ANFIA

### 3.3.3. Le esportazioni il miglior carburante del settore<sup>18</sup>

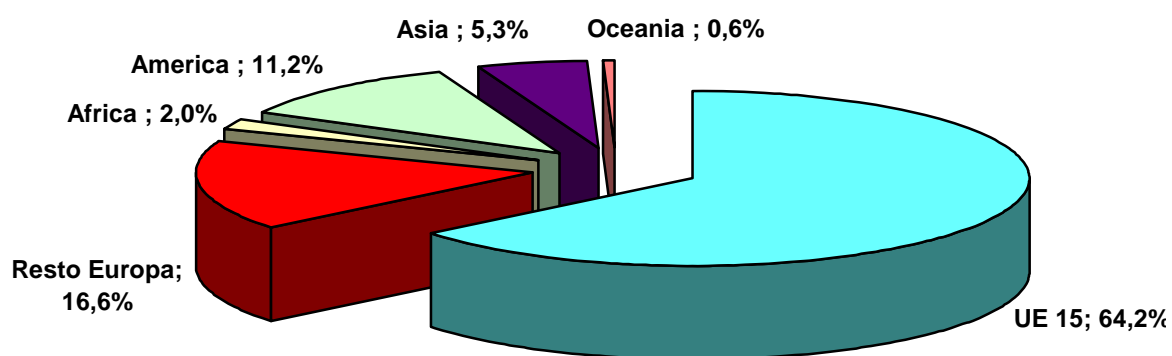
Sono quindi le esportazioni che costituiscono oramai la migliore forma di alimentazione per il settore. I numeri assoluti forniti dall'ANFIA parlano di 12 miliardi ed 800 milioni di euro con un trend positivo confermato nell'ultimo anno (+12,2 per cento) che ha permesso negli ultimi 10 anni di raddoppiare il volume delle stesse. Certo salgono anche le importazioni, 6,8 miliardi nel 2004, ma con una velocità minore, tanto che il saldo risulta non solo positivo (oltre i sei miliardi nel 2004), ma in progressione costante: +25 per cento l'ultimo anno, +60 per cento negli ultimi dieci. Un cammino virtuoso che negli ultimi trenta anni ha avuto solo un piccolo cedimento nel 1998 quando il saldo è risultato negativo dell'1,5 per cento e in quello successivo, il 1999, quando anche le esportazioni sono diminuite dell'1,2 per cento, per poi ripartire spingendo il saldo dall'anno successivo.

<sup>18</sup> I dati riportati in seguito, quando non espressamente specificato, sono di fonte ANFIA.



Il mercato dei componenti per auto è quindi ormai a tutti gli effetti un mercato aperto: il volume degli scambi (importazioni più esportazioni) è passato dagli 8 miliardi del 1995 agli attuali 18, che poi rappresentano più del 75 per cento del fatturato totale del settore. Gli italiani si rivolgono ancora in prevalenza al vecchio continente per oltre l'80 per cento delle sue esportazioni e più precisamente per il 64,2 verso i membri dell'ex Unione Europea a 15. Le quote che rimangono se le spartiscono l'America (11,2 per cento) e l'Asia (5,3 per cento). Il 2004 è stato un anno positivo per le esportazioni in cui non solo si sono registrati valori al rialzo per tutte le aree, salvo l'Africa (-17 per cento), ma anche una tendenza incoraggiante al riequilibrio del portafoglio clienti. In effetti mentre l'area dell'ex UE a 15 fa registrare un incremento del 9,7 per cento e il resto d'Europa segna un +11,6, l'Asia (con un +13,5 per cento) e l'America (con un +21,3 per cento) recuperano posizioni. Anche analizzando i saldi in numero assoluto e relativo si hanno indicazioni positive: non vi è nessuna macro regione in cui l'Italia è debitrice e la forbice fra importazioni ed

**Figura 3.5 Quote di esportazioni di componentistica italiana per area di destinazione 2004**



Fonte: ANFIA

esportazioni tende ad ampliarsi positivamente ancora nel 2004, salvo per quanto riguarda l'Asia (-20 per cento). Il problema è la Cina? Non ancora. Il saldo con questa nazione si riduce rispetto al 2003 da 34,4 milioni ad 8 a causa di una flessione delle esportazioni (-

10,2 per cento) ed un contemporaneo balzo delle importazioni (+32,4 per cento), ma permane positivo.

Il maggior debito commerciale l'abbiamo ancora con il Giappone: 227,6 milioni di euro di differenza fra importazioni ed esportazioni.

Questo particolare settore manifatturiero sta quindi riuscendo nella difficile sfida di specializzare i propri prodotti rendendoli appetibili sul mercato estero, ancora in marzo 2005 le esportazioni sono aumentate del 16,7 per cento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, portando la quota della componentistica sulle esportazioni totali dell'Italia dal 3,7 del marzo 2004 al 4,1 per cento. Il miglioramento che denota come il comparto non solo stia avendo successo in assoluto, ma stia facendo registrare performance migliori rispetto alla media degli altri settori. Indicazioni positive confermate anche dal confronto con i principali produttori europei di auto e componenti.

La tabella 3.3 ci mostra come il nostro Paese sia l'unico ad avere un saldo negativo fra importazioni ed esportazioni di autoveicoli con un rapporto fra il saldo e la somma delle importazioni e esportazioni addirittura superiore al 40 per cento. Di contro non solo vanta saldi positivi nei settori delle carrozzerie e dei componenti, ma anche i valori assoluti migliori. Solo la Svezia riesce a fare meglio nelle carrozzerie. Pur tuttavia le buone performance di questi due settori, nel complesso, non riescono a compensare l'andamento degli autoveicoli, con un risultato globale pari a meno 21,5 per cento, unico dato negativo del lotto delle nazioni analizzate, che comprendono tutte le maggiori realtà europee salvo il Regno Unito.

**Tabella 3.3 Risultati commerciali dell'industria automobilistica per gruppo NACE 2003**  
(*export-import in % delle export+import*)

	<b>Autoveicoli</b>	<b>Carrozzerie</b>	<b>Componenti</b>	<b>Tot industria</b>
<b>Belgio</b>	8,1	-1,9	-21,2	2,1
<b>Rep. Ceca</b>	21,5	-9,3	21,4	20,8
<b>Germania</b>	32,6	23,1	27,1	30,8
<b>Spagna</b>	11,1	-30,3	-19,9	1,2
<b>Francia</b>	15,3	0,1	8,2	13
<b>Italia</b>	-41,2	26,3	27,9	-21,5
<b>Ungheria</b>	22	-24,2	-26,7	1,4
<b>Svezia</b>	36,4	49,5	-10,3	20,8

Fonte: Eurostat

### 3.4 La produzione scomposta per destinazione: l'importanza del ricambio

L'ultimo esercizio che vogliamo sottoporvi è la scomposizione della produzione della componentistica italiana per destinazione. Abbiamo già accennato all'importanza della produzione di ricambi ed alle nuove normative europee destinate a cambiarne il mercato, siamo ora in grado, grazie a stime che ogni anno l'Osservatorio elabora, di quantificare questa fetta del settore: 8,7 miliardi, più di un terzo del totale (36,6 per cento) del fatturato del settore che si attesta sui 23,8 miliardi di euro. Anche per il mercato dei ricambi il contributo delle esportazioni è determinante contribuendo al 70 per cento dell'output con una tendenza positiva, +16,7 per cento solo nell'ultimo anno. Le nostre stime confermano la crescita del settore nel complesso (+7 per cento), nonostante un inevitabile flessione del primo equipaggiamento nazionale : -4,8 per cento).

*Tabella 3.4 Produzione della componentistica italiana, scomposta per destinazione*

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>1° Equipaggiamento (OEM) Italia</b>	7.641	8.792	9.351	9.994	10.864	10.415	9.014	8.617	8.205
<b>1° Equipaggiamento (OEM) export</b>	2.950	3.318	3.805	4.223	5.015	5.451	5.348	5.899	6.913
<b>Tot. 1° Equipaggiamento (OEM)</b>	10.591	12.110	13.156	14.217	15.879	15.866	14.362	14.517	15.118
<b>Ricambio (AM) Italia</b>	2.189	2.281	2.159	2.228	2.336	2.389	2.449	2.506	2.584
<b>Ricambio (AM) export</b>	4.698	5.209	5.763	4.958	5.753	5.153	5.353	5.252	6.131
<b>Tot. Ricambi (AM)</b>	6.887	7.490	7.922	7.186	8.089	7.542	7.801	7.758	8.715
<b>Totale</b>	17.478	19.600	21.078	21.403	23.968	23.408	22.164	22.275	23.834

Fonte: Elaborazioni Osservatorio su dati Osservatorio e ISTAT

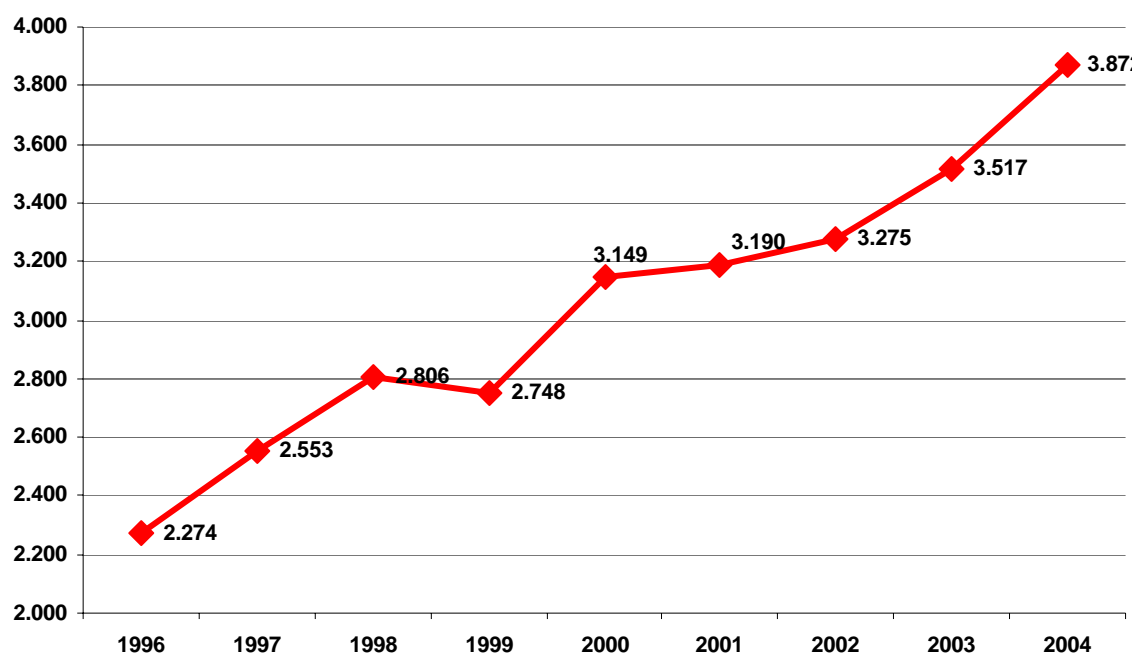
### 3.5 Il Piemonte: e se in realtà fosse un'arancia?

Dopo aver visto cosa è successo e continua ad accadere nell'industria della componentistica autoveicolare nel Mondo ed in Italia è giusto dedicarsi, procedendo per centri concentrici, al Piemonte, regione che costituisce il principale polo produttivo italiano in questo campo tanto da affiancarsi per fatturato e specializzazione della attività produttive a regioni europee come il Baden-Württemberg (Stoccarda) e la Baviera.

### 3.5.1 Le esportazioni si confermano fondamentali<sup>19</sup>

Considerando la storia e la dislocazione sul territorio piemontese dell'industria automobilistica e della componentistica è inevitabile che l'esigenza di diversificazione per il territorio nazionale qui sia ancora più sentita. Le esportazioni della componentistica autoveicolare Piemontesi si attestano sui 3,8 milioni di euro, che equivalgono al 37,2 per

**Figura 3.6 Le esportazioni piemontesi nel comparto della componentistica auto**  
(dati in milioni di euro)



Fonte: ISTAT

cento del totale nazionale confermando il primo posto fra le regioni esportatrici in questo determinato settore, seguita da Lombardia (24 per cento del totale), Emilia Romagna (16 per cento), Veneto (9 per cento)...

All'interno del Piemonte la provincia di Torino gioca un ruolo di primo piano. Basti pensare che non solo rappresenta, quanto alle esportazioni, quasi l'83 per cento di tutto il fatturato regionale, ma conta per quasi un terzo (30,8 nel 2004) del totale nazionale. In termini relativi Torino e la sua regione hanno seguito con pari velocità l'ascesa delle esportazioni nazionali: +70 per cento dal 1996 al 2004. Non è questo un dato da trascurare

<sup>19</sup> In questo paragrafo i dati che prenderemo in analisi provengono dal database dell'ISTAT e più precisamente dalla sezione Coeweb, specializzata in commercio estero. Abbiamo preso in considerazione la categoria ATECO DM343 "Parti ed accessori per autoveicoli e loro motori", cosa che da una parte prevede notevoli vantaggi di semplificazione evitando errori di approssimazione, ma sottostima il dato del totale della componentistica, non prendendo in considerazione alcune categorie merceologiche, pensiamo alla gomma.

se si pensa al carattere della fornitura piemontese ed alla drastica diminuzione della produzione di Fiat sul territorio. Negli ultimi nove anni il torinese ha ceduto solamente 1,3 punti percentuali di quota delle esportazioni nazionali, comunque sempre in crescita fatta un'unica eccezione, il 1999. Vi è poi un ulteriore dato che attesta la bontà dei componentisti piemontesi e lo si evince quando si relazionano le esportazioni di componenti piemontesi e le esportazioni totali della regione nel corso degli ultimi anni: se nel 1995 la quota della fornitura auto si fermava all'8,2 per cento del totale, nel 2004 ha raggiunto il 12,5 per cento.

### 3.5.2 La componentistica piemontese: un sistema non omogeneo

Le esportazioni stanno quindi risolvendo tutti i nostri problemi e la componentistica può rappresentare una risposta per il territorio valida al punto da sopperire al progressivo indebolimento del restante tessuto industriale? Sarà bene non farsi prendere dall'entusiasmo e fornire una risposta articolata. Premettiamo subito che una forte base produttiva legata alla realizzazione di autovetture e veicoli commerciali non solo costituisce una spinta eccezionale per tutto l'indotto, così come ci mostrano tutte le regioni europee dell'auto se non mondiali, ma è anche fondamentale al mantenimento di una taglia critica e di funzioni fondamentali. Ecco perché.

**Tabella 3.5 La griglia della fornitura**

		Costo del trasporto	
		Alto	Basso
Grado di complessità del prodotto	Alto	Codesign (sotto lo stesso tetto)	Prodotto perfettamente esportabile
	Basso	Da produrre in prossimità del sito di assemblaggio, competizione sul costo	Global sourcing, gare internazionali

Le imprese nostrane non sono tutte eguali, non producono gli stessi manufatti per i medesimi clienti, ma hanno storie, politiche e grado di tecnologia del prodotto e dipendenza dal cliente differenti le une dalle altre. Tenendo conto di variabili come il

*La risposta della filiera agli input della testa non è omogenea*

valore aggiunto, il grado di complessità, il costo di trasporto e la dipendenza geografica dal cliente finale, OEM o Tier one che sia, abbiamo suddiviso le imprese piemontesi in cinque categorie formate da: modulist, sistemisti, engineering & design, specialisti e subfornitori<sup>20</sup>.

Al centro delle nostre riflessioni sta il progressivo disimpegno del costruttore locale sia in termini di minori volumi prodotti, ma anche nel segno di una diversificazione del portafoglio clienti. La domanda che ci poniamo è: essendo presente sul territorio un tessuto di fornitura che per definizione si era sviluppato attorno a Fiat, nel momento in cui essa ridimensiona la sua produzione e quindi la sua domanda di componenti e diversifica il suo portafoglio fornitori rivolgendosi sempre maggiormente a società esterne al territorio, quali attori saranno in grado di mantenere tutta o parte della produzione in Piemonte? Per rispondere a questa domanda possiamo innanzitutto far entrare in gioco due variabili riguardanti il prodotto: il suo grado di complessità e quindi il suo valore aggiunto e il costo di trasporto. Avremo quindi una griglia a quattro quadranti entro i quali poter classificare le nostre imprese.

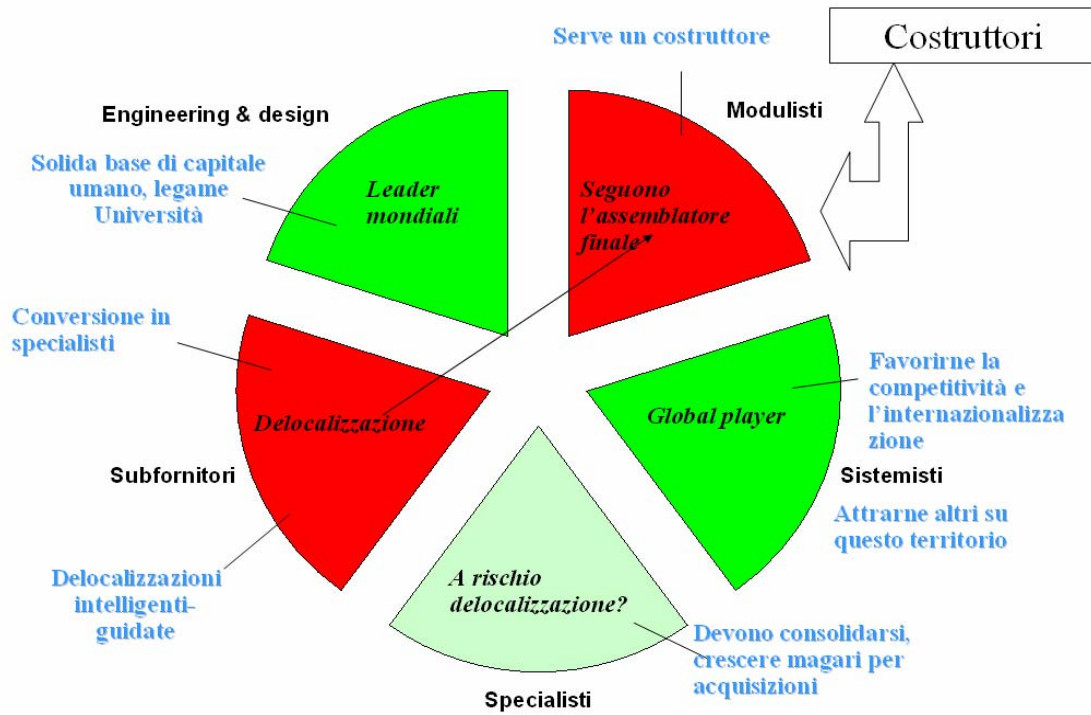
Appare quindi chiaro che le aziende con un prodotto competitivo e facile da esportare, pensiamo soprattutto a categorie come l'engineering & design e gli specialisti, ma anche a molti sistemisti, sono avvantaggiate rispetto alla maggior parte dei modulist e dei subfornitori che necessitano per giustificare i loro investimenti, di operare in stretto contatto con l'assemblatore finale. Pensiamo a un modello ideato da uno dei nostri designer, ad un disco freno in ceramica di ultima generazione o ad un sofisticato sistema di infomobility e confrontiamoli con un sedile, una cappelliera o anche un cruscotto di un'auto. È indubbio quindi che per due spicchi dell'arancia come modulist e subfornitori, ai quali noi attribuiamo lavorazioni a contenuto di valore aggiunto relativamente limitato o insieme di pezzi che per definizione vengono prodotti ed assemblati in prossimità della linea di produzione della casa automobilistica, sia necessitano che questa mantenga delle linee di assemblaggio sul territorio. Non è un caso se un'azienda come la Lear Italia, con un fatturato di circa 600 milioni di euro quasi interamente realizzato con Fiat per sedili, padiglioni e pannelli, ha perso una percentuale di giro d'affari intorno al 10 per cento sia nel 2002 che nel 2003.

*Non tutte le  
aziende hanno  
l'export nel DNA*

---

<sup>20</sup> Dividiamo gli OEM in modulist e sistemisti a seconda che forniscano moduli e lavorano a stretto contatto con l'assemblatore finale o sistemi. Vi sono poi i fornitori di parti complesse, che chiamiamo specialisti, che possono avere tecnologie e prodotti di eccellenza per qualità o innovazione e di parti semplici, che chiameremo sub-fornitori. Infine vi è la categoria delle aziende di Engineering & design, che progettano parti o disegnano ed ingegnerizzano l'intero prodotto auto e le sue linee di produzione.

**Figura 3.7 L'arancia della componentistica piemontese, il suo grado di esportabilità e le azioni da intraprendere**



I modulisti ed i subfornitori sono oltretutto le categorie meno impermeabili alla concorrenza dei cosiddetti Paesi emergenti che una volta acquisite le capacità tecniche che gli permettono di riprodurre le più semplici, ma ormai non solo, lavorazioni occidentali, possono far leva su un sistema, che per svariate ragioni non sempre virtuose, può vantare costi minori.

Per queste imprese le alternative alle commesse Fiat sono, nel migliore dei casi, principalmente due: una delocalizzazione intelligente e guidata verso i paesi *low cost*, come ad esempio hanno fatto gli Statunitensi in Messico per le cinture di sicurezza o in prossimità dei nuovi impianti di assemblaggio.

Dall'altra parte esistono quelle società che per caratteristiche proprie e di mercato sono maggiormente al riparo dalla concorrenza internazionale ed anzi possono trarre vantaggio dal *global sourcing*, anche perché le nuove inchieste delle principali agenzie di consulting internazionale indicano un rallentamento dello slancio entusiastico verso il rifornimento ad Oriente, per i prodotti che presentano un certo grado di complessità tecnica.

*Preoccupazioni arrivano anche da lontano: i Paesi low cost*

È naturale chiedersi ora quanto valgano i diversi spicchi dell'arancia in termini di fatturato ed occupazione. Nel prossimo capitolo, dopo averne approfondito l'analisi, non ci sottrarremo a questo esercizio.



## **4. DICESI DEL FAR DELL'ALBA<sup>21</sup>**

*(Risultati di una survey su 800 imprese)*

Tracciando quello che è l'attuale quadro quantitativo ed analitico del mondo dell'auto a livello nazionale e mondiale, abbiamo individuato problematiche e tendenze, esaminando le politiche industriali e commerciali delle principali case automobilistiche, sensibili di influenzare il futuro della filiera italiana, sul quale gravano diversi interrogativi. Per riuscire a dissiparne qualcuno, era necessario cercare di comprendere cosa fosse avvenuto nel recente passato delle aziende italiane, servendoci di una raccolta di fonti primarie. Un'indagine telefonica condotta da un'azienda specializzata<sup>22</sup> ci ha permesso di ottenere 800 interviste su un universo di circa 4000 imprese del comparto auto e componenti presente in Italia. Il questionario era composto da una trentina di domande volte a tracciare un profilo dinamico delle scelte strategiche e del posizionamento sul mercato delle società, che permettesse di quantificare i margini di manovra dei componentisti, anche in funzione di variabili chiave come il grado di complessità ed il costo di trasporto dei loro principali prodotti.

### ***4.1. Come è stata realizzata l'indagine***

I nominativi delle aziende che hanno costituito l'universo campionario, sono stati individuati a partire dalle banche dati della Camera di Commercio<sup>23</sup>, con particolare riferimento alle seguenti categorie merceologiche:

- Fabbricazione di autoveicoli
- Fabbricazione di carrozzerie per autoveicoli; Fabbricazione di rimorchi e semirimorchi
- Fabbricazione di parti ed accessori per autoveicoli e per loro motori

---

<sup>21</sup> È la definizione di "albeggiare": il verbo che più esprime il contenuto di questo capitolo cioè la rassegna di circa 800 imprese che molti pensavano destinate al tramonto e che si avviano, con grandi sforzi, verso una nuova alba, che spesso spunta nei mercati lontani.

<sup>22</sup> [www.jollyservice.it](http://www.jollyservice.it)

<sup>23</sup> Infoimprese.

Questo elenco è stato integrato con le imprese selezionate per il progetto “Dall’Idea all’Auto” (From Concept to Car) della Camera di Commercio di Torino.

Il dataset è stato poi ampliato ulteriormente con altre ditte della filiera appartenenti ai seguenti gruppi:

- Le imprese italiane iscritte al settore componenti dell’ANFIA. (Associazione Nazionale Fra Industrie Automobilistiche)
- Le imprese piemontesi selezionate dal CERIS-CNR da fonti varie (AMMA, Unione Industriale, AIDA, API Torino).
- Le principali società di capitali italiane elencate sotto i codici ISTAT secondo la classificazione ATECO: 28.63.00, 29.14.01, 29.14.02, 31.10.01, 31.40.00, 31.61.00, 34.10.00, 34.30.00, 36.11.01 nella base dati del Registro Imprese.
- Le imprese individuate da ulteriori nostre ricerche attraverso fonti varie.

#### ***4.2 A globalizzazione avvenuta non si torna indietro: opportunità e minacce***

Nella parte introduttiva della ricerca abbiamo già trattato il processo di globalizzazione del mercato dell’auto e di come l’incremento della mobilità dei fattori produttivi e del commercio mondiale dei prodotti abbiano incrinato storici equilibri, modificando una situazione del tutto simile a quella di un mercato imperfetto. Storiche barriere a entrare sul mercato sono cadute: i costruttori hanno progressivamente ridotto il controllo sui distributori, hanno iniziato a collaborare in molti campi della tecnologia. Il mercato degli assemblatori ha assunto le caratteristiche tipiche di un mercato di concorrenza monopolistica, dove cioè ciascuno cerca di differenziare il prodotto per attrarre il consumatore verso sé, usando tutte le leve possibili della differenziazione, con lo stile, l’immagine e i servizi che hanno assunto un ruolo di primo piano. A cascata, l’accresciuto gradi di concorrenza tra gli assemblatori finali ha colpito in differente misura i fornitori: modulist, sistemisti e componentisti, questi ultimi divisi in specialisti e generici.

Con quali effetti? A priori non è possibile affermarlo. L’intreccio dei fattori di influenza è notevole e il saldo finale non è necessariamente negativo, anzi.

Per esempio, la maggiore efficienza cercata dalle case automobilistiche è passata anche per l’esternalizzazione di più fasi della produzione, e dunque si è tradotta in più acquisti dai fornitori. In secondo luogo, se l’internazionalizzazione delle forniture è stata una prassi largamente seguita da tutti i costruttori, i fornitori – almeno potenzialmente – negli ultimi anni hanno aumentato il numero di potenziali interlocutori con i quali fare affari. Certo, un

conto è essere interlocutori di un ufficio acquisti “di prossimità”, altro è approcciare i buyer internazionali. Nondimeno, il cambiamento ha generato una discontinuità, e dietro ogni discontinuità ci sono opportunità da cogliere, non solo minacce da temere.

Veniamo proprio alle minacce. Abbiamo citato l'internazionalizzazione delle forniture, e dunque la competitività di fornitori che possono godere di costi minori, in quanto localizzati nei paesi emergenti. C'è dell'altro: gli assemblatori finali non si sono limitati a comperare componenti nei Paesi *low cost*, vi hanno trasferito parte della produzione, sovente anche quella destinata ai mercati domestici, con il conseguente ridimensionamento dell'importanza della testa della filiera collocata nei propri paesi d'origine.

Il saldo tra opportunità e minacce non è positivo o negativo a priori: dipende dalle risposte delle imprese, nonché dalle politiche industriali. Ciò che appare certo è che “indietro non si torna”. Il cambiamento è irreversibile e come tale richiede risposte appropriate.

Come si inserisce in questo quadro l'industria della componentistica autoveicolare presente in Italia? Le imprese intermedie della filiera, assai dipendenti fino a tempi recentissimi dal principale gruppo nazionale affrontano una duplice sfida. A fianco a quella della globalizzazione delle forniture, che interessa le imprese di ogni angolo del mondo, in più i fornitori italiani hanno visto calare la produzione nazionale di auto e sanno che non si è trattato di una “folata” della congiuntura, ma di un cambiamento che non sarà reversibile nel breve termine. Come stanno reagendo? Esistono le condizioni, non solo per superare il difficile momento, ma anche per cogliere le opportunità presentate dal mercato internazionale? Le auto, in fondo, sono prodotti di successo nella crescita globale: esse assicurano la mobilità individuale, la cui domanda si sprigiona quando il reddito per abitante raggiunge la soglia dei 7.000 dollari per anno, e l'acquisto di un'auto richiede meno di due anni di salario. Dunque, si costruiranno sempre più auto: perché non con la competenza di coloro che – da sempre – hanno dimostrato di saperle concepire, ingegnerizzare e produrre?

Una risposta parzialmente incoraggiante viene dalla lettura delle risposte del campione di imprese intervistate dall'Osservatorio: unisce le imprese del settore la crisi dell'auto; le differenziano le strade scelte per fronteggiarla. Ad aver “guadato il fiume” è però la maggior parte delle imprese interpellate.

#### *4.2.1 Le “luci ed ombre” delle prime impressioni*

Il nostro campione di 788 imprese denuncia una diversificazione avvenuta più nei confronti del cliente storico, Fiat (dalla quale dipende in misura significativa, più del 25 per cento del fatturato solo più un'impresa su cinque), piuttosto che dell'oggetto prodotto. Solo 82 imprese fatturano anche grazie ad altri mercati, mentre appena 23 hanno cessato qualsiasi attività riguardante l'automotive. Non mancano le buone notizie sia congiunturali, il 70 per cento ha registrato utili nel 2004 con un relativo progresso nei confronti dei concorrenti (il 75 per cento), sia ormai strutturali: non soltanto cala la dipendenza da Fiat, ma più della metà delle rispondenti è ormai riuscita a penetrare con buoni risultati i mercati esteri, anche se più europei che del resto del Mondo solo il 20 per cento si spinge oltre il Continente. D'altra parte, se si professa ottimismo per il futuro (ben il 70 per cento) non si dimentica la crisi del mercato italiano che per il 67 per cento del campione comporterà una riduzione del numero delle imprese. Dalla percezione della concorrenza che quasi il 65 per cento identifica all'interno dei confini nazionali si potrebbe dedurre che se le difficoltà economiche non sono negate, si ritenga che le alternative che vengono sempre più insistentemente dall'estero sottrarrà lavoro ad altri. In quest'ottica le dimensioni ridotte non aiutano: solo il 23,5 per cento fa parte di un gruppo, e poco meno del 80 per cento fattura meno di 10 milioni. Infine un'impresa su 4 può vantare un prodotto innovativo; risultato che peraltro non si basa su una consolidata presenza di tecnici specializzati ed ingegneri o spesa in ricerca e sviluppo (meno di un'impresa su 5 spende più del 5 per cento del proprio fatturato in ricerca e sviluppo), che nella stragrande maggior parte dei casi (80 per cento) è condotta internamente, senza l'aiuto di istituti di ricerca pubblici o privati.

All'interno di questo campione poi ci sono gruppi di attori che hanno caratteristiche comuni e si differenziano dalla media. Analizzandoli scopriamo che le aziende che dipendono dal gruppo torinese, non è detto che siano quelle con le caratteristiche e i risultati peggiori. I due gruppi che maggiormente sono ancora legati ad esso, le 385 piemontesi e le 91 partecipanti al progetto From Concept to Car hanno sviluppato una taglia nettamente maggiore al resto d'Italia, beneficiando probabilmente di commesse significative, ma in virtù di capacità tecniche e prodotti innovativi, che ora permettono loro di essere competitive sui mercati europei quando non mondiali: è da notare come il 27,5 per cento delle FCTC esporti verso mercati lontani contro una medianazionale ferma al 19 per cento.

**Tabella 4.1 Confronto su alcune variabili fra aziende Piemontesi, ubicate nel resto d'Italia e partecipanti al progetto FCTC**

	Resto d'Italia	Piemontesi	FCTC
<b>Fatturato dipendente da Fiat &gt; 50%</b>	6,1	15,1	24,2
<b>Fatturato &gt; 10 m</b>	16,8	26,5	39,6
<b>Prodotto innovativo</b>	23,2	28,6	48,3
<b>Parte del fatturato in R&amp;S &gt;5%</b>	15,8	18,2	16,5
<b>Esportatrici</b>	46	57,7	71,4
<b>Buon andamento degli utili</b>	51	46,5	58,2

### 4.3 Anagrafiche

#### 4.3.1 Le principali caratteristiche del campione

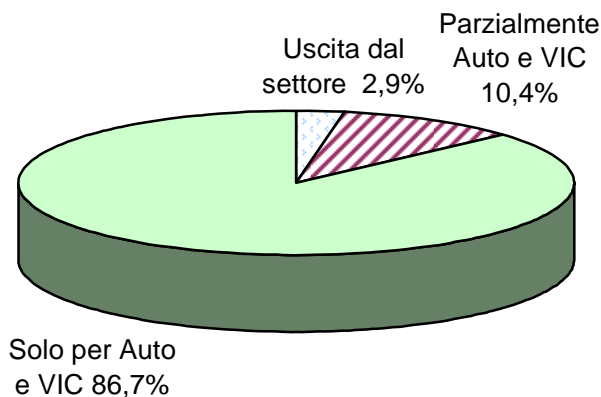
Il nostro campione di 788 imprese si può dividere in tre sottogruppi a seconda del grado di dipendenza del fatturato rispetto alla filiera autoveicolare. Nel corso delle interviste ci siamo imbattuti, per così dire, in 683 ditte (87 per cento del totale campione) che lavorano esclusivamente per il mercato autoveicolare; 82 (il 10 per cento) che destinano parte della produzione ad altri comparti e 23 (il 3 per cento) che sono ormai totalmente fuori dal settore, per cause che analizzeremo successivamente.

**Tab 4. 2 Qual è la percentuale di prodotto automotive sul vostro attuale fatturato?**

*(Numeri assoluti ed in percentuale sul totale)*

0%	25%	50%	75%	>75%	100%	Tot
23 2,9%	27 3,4%	25 3,2%	14 1,8%	16 2,0%	683 86,7%	788 100%
10,4%						

**Figura 4.1 La suddivisione del campione in funzione della composizione del fatturato**



Fra coloro che operano nel mercato autoveicolare la maggior parte delle intervistate destina il proprio prodotto alla fabbricazione di auto e veicoli commerciali leggeri (66,4 per cento), ma non trascurabile è la parte di imprese che si dedica ai veicoli industriali e commerciali (31,2 per cento); il restante 2,4 per cento presidia il segmento degli autobus e pulman. Più di un'impresa su tre si rivolge direttamente alla testa della filiera costituita dagli assemblatori finali, solo il 7 per cento ai sistemisti e modulist, il restante 16,8 per cento ai fornitori di secondo livello o, in misura minore al mercato dei ricambi.

**Tabella 4.3 Per quale di questi tre segmenti di prodotti Lei produce principalmente o esclusivamente? (1 sola risposta possibile)**

Autoveicoli e veicoli commerciali leggeri	Veicoli industriali e commerciali	Autobus e pullman	Tot
66,4%	31,2%	2,4%	100%

**Tabella 4.4 A quale anello della catena produttiva la sua azienda si rivolge?**

Ai costruttori	Ai sistemisti/modulisti	Ai fornitori di secondo livello	Al mercato dei ricambi	Tot
36,7%	6,9%	39,6%	16,8%	100%

### **4.3.2 Dimensioni ancora ridotte.**

Il campione conferma uno dei caratteri peculiari del tessuto industriale italiano costituito da imprese, che spesso presentano ottima flessibilità ed eccellenze di carattere mondiale, ma che hanno dimensioni ridotte in quanto a fatturato ed addetti, con conseguenti limiti in termini di possibilità di accesso al credito e investimenti dedicati al loro sviluppo.

Anche nel comparto automotive, nonostante l'alto grado di concorrenza e selezione del mercato, troviamo un'importante nucleo di micro e piccole aziende<sup>24</sup> con un fatturato inferiore ai 50 milioni di euro (più del 90 per cento non supera questa soglia) generato da singole unità produttive (80 per cento del totale a fronte di un 3 per cento che supera le cinque unità). Le dimensioni relative aumentano spostando l'attenzione sui lavoratori impiegati, quasi la metà di esse (42,3 per cento) conta 50 o più addetti solamente in Italia.

**Tabella 4.5 In quale classe di fatturato complessivo si colloca la sua azienda con riferimento al 2004?**

<i>Inferiore ai 2 milioni di euro</i>	<i>dai 2 ai 10 milioni</i>	<i>dai 10 ai 50 milioni</i>	<i>Superiore ai 50 milioni</i>	<i>Non risponde</i>	<i>Tot</i>
338 44,2%	261 34,1%	99 12,9%	54 7,1%	13 1,7%	765 100%

L'indipendenza da piccoli o grandi gruppi è ancora forte, meno di un'impresa su quattro ne fa parte, così come il controllo sulle decisioni strategiche (per l'85 per cento degli intervistati questo è ancora mantenuto in Italia) e la base produttiva: solo due imprese hanno stabilimenti esclusivamente all'estero.

### **4.3.3 Capita l'importanza di un'internazionalizzazione, che resta difficile per molti**

Come verificheremo anche in seguito, l'internazionalizzazione è una delle risposte vincenti alla crisi, ma considerata la dimensione del nostro campione, quanti sono già riusciti a penetrare le frontiere estere? Ben 361 imprese su 765 dichiarano di non aver ottenuto risultati soddisfacenti nelle vendite all'estero nel 2004. Incrociando le risposte ad altre

<sup>24</sup>Per stabilire la taglia di un'impresa ci possiamo rifare all'ultima normativa europea del primo gennaio 2005, che stabilisce che "per essere riconosciuta come Pmi l'impresa deve rispettare le soglie relative agli effettivi e quelle relative al totale di bilancio oppure al volume d'affari. Le medie imprese hanno effettivi compresi tra 50 e 249 persone. La soglia relativa al volume d'affari sarà aumentata a 50 milioni di euro e quella relativa al totale di bilancio a 43 milioni di euro. Le piccole imprese hanno effettivi compresi tra 10 e 49 persone. La soglia relativa al volume d'affari e al totale di bilancio saranno aumentate a 10 milioni di euro. Le microimprese hanno effettivi comprendenti meno di 10 persone. Sarà introdotta una soglia di 2 milioni di euro per il volume d'affari e per il totale di bilancio".

domande emerge che il problema principale è stato l'accesso ai mercati esteri da parte di più di 300 imprese, cifra che si incrementa all'aumentare della distanza degli sbocchi commerciali.

Ci troviamo quindi di fronte a piccole imprese che, quando non operano esclusivamente sul territorio nazionale, hanno all'estero agenti quando non veri e propri uffici commerciali, ma e faticano ad affermarsi in Europa ancora prima che nei mercati emergenti. Se la prima fase dell'internazionalizzazione è difficoltosa per quasi la metà di esse, il passo successivo, la formazione di una rete di vendita o la vera e propria delocalizzazione di parte della produzione oltre confine diventa problematica. Le difficoltà non si limitano alla mancanza di strumenti finanziari ed assicurativi, ma abbracciano la scarsa conoscenza dei mercati e delle lingue. Le società che hanno una taglia significativa oltre confine in termini di unità produttive e addetti sono circa una cinquantina, pari al 7 per cento del campione. Alla luce di questi dati, considerate le opportunità, le caratteristiche dei prodotti posseduti degli intervistati e la situazione economico-finanziaria di molti operatori italiani e dei loro principali clienti, possiamo notare come esistano notevoli margini di crescita sia per quanto riguarda l'internazionalizzazione attiva, in uscita, sia per quella passiva, in entrata.

#### ***4.4 I Risultati del questionario***

##### ***4.4.1 Il 2004 non è stato un annus horribilis***

Nonostante nel 2004 la situazione di Fiat Auto non abbia registrato particolari segnali positivi<sup>25</sup>, in un contesto economico e del mercato dell'auto nazionale sostanzialmente stagnante, il 75 per cento delle imprese italiane appartenenti alla filiera ha dichiarato di aver sostanzialmente raggiunto gli obiettivi di budget quanto a fatturato, margini lordi unitari ed utili. La stessa percentuale di rispondenti denuncia un miglioramento della posizione della propria impresa rispetto ai concorrenti: addirittura "forte" per il 23,2 per cento.

Componenti essenziali di questo risultato sono certamente state la differenziazione dei mercati di sbocco e del portafoglio clienti. Le esportazioni registrano un andamento positivo per la maggior parte del campione; parallelamente più del 60 per cento ha

---

<sup>25</sup> Il dettaglio dei conti 2004 del gruppo Fiat vede per Fiat Auto un passivo netto stabile a circa 2 miliardi di euro. Con un ritorno in nero per Cnh (133 milioni di euro), Iveco (109 milioni) e Magneti Marelli (55 milioni). Le vendite di auto in Europa sono sostanzialmente rimaste immutate rispetto all'anno precedente, nel contesto di un mercato che ha fatto registrare una, seppur lieve, crescita 2,1 per cento). Incrociando questo dato con quello aggregato di vendita (auto e veicoli commerciali), dove Fiat guadagna un 4 per cento a livello mondiale confermando questa tendenza anche a livello nazionale, è facile capire come il segno più sia dovuto alle buone performance dei VC.



aumentato la parte di fatturato dovuta ad aziende che non lavorano per Fiat. I dati positivi sono infine confermati dal numero di aperture di stabilimenti in Italia (23) ed all'estero (15) più che triplo rispetto alle dodici chiusure, in linea con l'ottimismo "possibilista" nei confronti del 2005 che è diffuso in oltre il 70 per cento degli intervistati.

**Tabella 4.6 La Sua azienda nel 2004 ha raggiunto gli obiettivi di budget che si era posta?**

Dato % su 765	Andamento fatturato Italia	Vendite mercato estero	Margini lordi unitari	Utili
SI	57,7%	41,8%	47,3%	48,7%
Abbastanza	18%	11%	23,4%	22%
NO	24,3%	47,2%	29,3%	29,3%

**Tabella 4.7 Quanto alle vendite per il 2005 lei si ritiene:**

Molto ottimista	Abbastanza ottimista	Moderatamente pessimista	Molto pessimista	N.R.
21,8%	48,7%	22,1%	7,1%	0,3%

Risultati eccessivamente positivi che contrastano con le notizie che leggiamo sui giornali o la realtà percepita? Il questionario è stato sottoposto fra gennaio e febbraio del 2005 a imprenditori in attività (chi l'avesse eventualmente cessata non è stato dunque interpellato, in quanto non presente negli elenchi). Inoltre, l'"ottimismo" è in certa misura correlato con la natura dell'attività imprenditoriale. Infine anche quando ci troviamo di fronte a numeri ed aspetti incoraggianti questi non riguardano la totalità del campione, ma parte di esso e più precisamente alcune imprese con determinate caratteristiche comuni. Scomponendo le principali risposte in funzione di variabili quali l'export, l'innovazione, l'attenzione dedicata alla ricerca, la dipendenza da Fiat..., abbiamo ottenuto altrettanti profili delle imprese, così raggruppate in cluster, con grandezze e risultati che variano, e spesso in misura considerevole. Ad esempio, analizzando l'andamento del fatturato 2004 per coloro che dichiarano un prodotto da sostituire, noteremo come il 37,6 per cento di essi non abbia raggiunto gli obiettivi che si era posto; percentuale che scende al 20 per cento per coloro che vantano un manufatto innovativo. Le distanze aumentano considerando utili e vendite all'estero, dove gli "innovativi" hanno ottenuto performance lusinghiere in una proporzione doppia rispetto a coloro che stanno terminando il ciclo di vita del proprio prodotto. Vediamo pertanto le risposte nei principali "cluster" del campione.

#### **4.4.2 Finita la dipendenza da Fiat? Non per tutti**

##### *4.4.2. a) Tendenze incoraggianti*

È inutile nascondere, fino a qualche decennio fa gli osservatori, non solo quelli più distratti, tendevano ad identificare la filiera italiana dell'auto con un nome solo: FIAT. Era effettivamente questa impresa che grazie ad importanti commesse rendeva possibile il mantenimento di un forte tessuto produttivo non solamente nel torinese, ma anche in altre zone della Penisola.

Questa situazione di dipendenza da parte dell'economia di un territorio e più specificatamente di molte aziende presentava di per sé una fonte di rischio elevato, che si è puntualmente manifestato. Forti di capacità produttive acquisite e perfezionate nel corso degli anni, le imprese italiane hanno quindi cominciato a cercare nuovi sbocchi commerciali, spinte da numerosi fattori, come la delocalizzazione ed esternalizzazione produttiva accompagnate dalla riduzione dei volumi produttivi della casa torinese.

Ma se questa è ancora una strada obbligata e permetterà alle nostre ditte di raggiungere la parte sicura del fiume, a che punto siamo del guado?

Le risposte degli intervistati sembrano rassicuranti, l'80 per cento del campione ha un fatturato che è ormai indipendente dal gruppo Fiat in misura significativa (è legato ad esso per una percentuale compresa fra lo 0 ed il 25 per cento), quando non totalmente.

**Tabella 4.8 Nel 2004 il fatturato verso il Gruppo FIAT o comunque verso fornitori del gruppo FIAT che percentuale rappresenta sul totale?**

<i>0-25 %</i>	<i>25-50%</i>	<i>50-75%</i>	<i>&gt; 75%</i>	<i>Non risponde</i>	<i>Tot</i>
616 80,5%	67 8,8%	33 4,3%	48 6,3%	1 0,1%	765 100%

Nonostante questa propensione, dalla tabella sovrastante si può notare come persista la presenza di un gruppo di circa centocinquanta aziende sul cui giro d'affari la casa torinese ha ancora un'incidenza diretta o indiretta superiore al 25 per cento.

#### 4.4.2 b) Qual è il profilo dei “dipendenti”?

Le imprese ancora pesantemente dipendenti da Fiat sembrano pertanto una minoranza, meno del 20 per cento del totale, ma non illudiamoci che valgano altrettanto in quanto ad effetti diretti o indiretti sull'economia regionale e nazionale. Se infatti consideriamo le società che superano i cinquanta milioni di fatturato, la metà esatta (27 su 54) appartiene alle “dipendenti” da Fiat. Siamo quindi di fronte a ditte di taglia superiore alla media in grado di compiere significativi investimenti a medio e lungo termine, in R&S e in nuovi stabilimenti: in proporzione, rispetto alla media, ne hanno aperti circa il doppio sia in Italia che all'estero. Non possiamo quindi asserire che questo tipo di azienda si trovi costretta ad operare con Fiat per mancanza di mezzi da investire in altre lavorazioni o altri siti produttivi. Sono evidentemente fornitori tradizionali che hanno legato al gruppo torinese ingenti commesse (il 64 per cento di esse si rivolge direttamente ai costruttori, contro una media del 36,7 per cento), stabilendosi in prossimità delle sue piattaforme produttive anche in ragione dei costi di trasporto: per più del 30 per cento di esse il costo di trasporto della merce in Europa è oneroso se non insostenibile. Insomma, siamo di fronte in larga misura al segmento dei grandi OEM. D'altra parte pur avvertendo maggiormente la minaccia della concorrenza internazionale ed il pericolo che le imprese meno competitive soccombano alla congiuntura negativa, non solo continuano a fornire questo tradizionale cliente, ma sul totale del campione sono il gruppo che fa registrare i maggiori incrementi di fatturato attribuibili ad esso.

Essere legati, anche in misura significativa alla casa torinese non rappresenta quindi di per sé una condanna o un handicap dal punto di vista dei risultati presenti, come testimonia il 2004, in linea con la media generale, ma certo può costituire motivo di insicurezza specie in assenza di caratteristiche qualitative e di prezzo che il mercato impone.

#### 4.4.2 c) Dagli OEM un campanello d'allarme

Continuando a prendere in esame sottogruppi di imprese dipendenti da Fiat scorgiamo qualche elemento di preoccupazione negli OEM<sup>26</sup>. Una categoria importante, non tanto dal punto di vista numerico, una ventina di imprese pari al 2,6 per cento del campione, quanto per fatturato (ben sedici, su venti, di loro fatturano più di 50 milioni di euro)<sup>27</sup> e spesa in

---

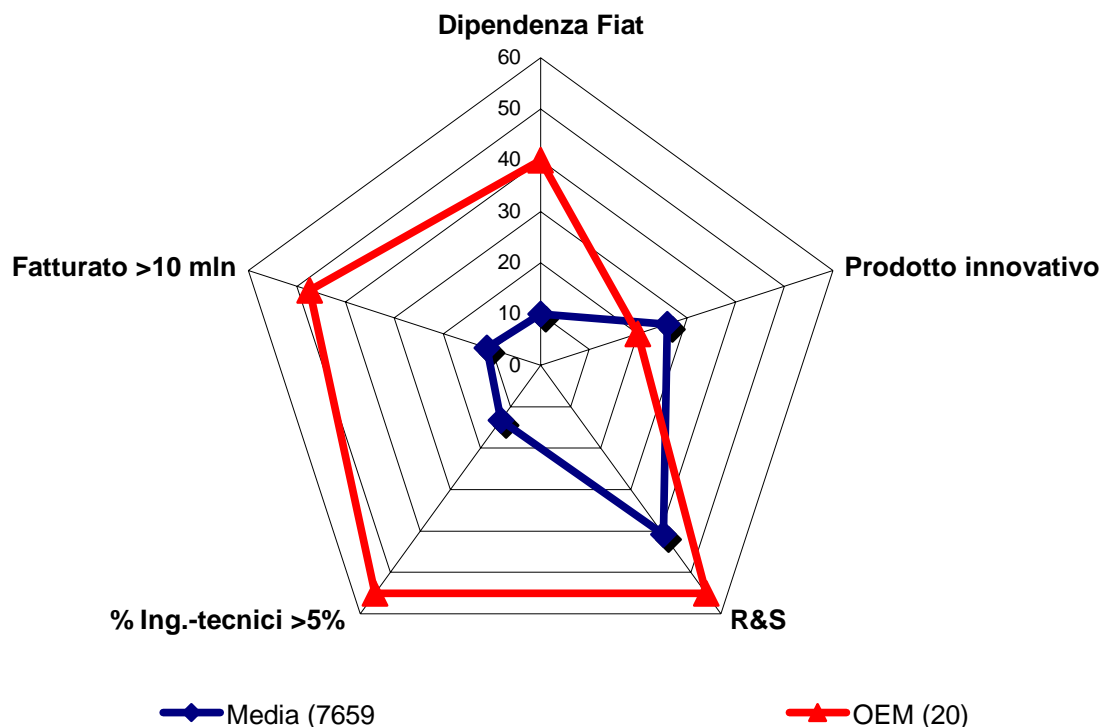
<sup>26</sup> Da tutte le aziende intervistate abbiamo estratto una ventina di ditte che rappresentano i principali OEM internazionali reperibili sul territorio nazionale.

<sup>27</sup> Ricordiamo che le imprese che fatturano più di 50 milioni di euro sono in totale 54, per cui le OEM rappresentano il 30 per cento del totale. Solo una di loro non fattura più di 10 milioni di euro, mentre l'80 per cento ne fattura più di 50, contro il 7% del campione.

R&S, che però non si traduce in una maggiore presenza di prodotti innovativi: solo una su cinque ne vanta uno.

Hanno dei costi di trasporto superiori alla media e solidi legami commerciali con Fiat, da cui dipende più della metà del giro d'affari di 14 di esse, 8 delle quali dichiarano addirittura una quota di fatturato derivante superiore al 75 per cento.

**Figura 4.2** Comparazione del profilo OEM con la media campionaria: le peculiarità (fra parentesi le frequenze assolute)

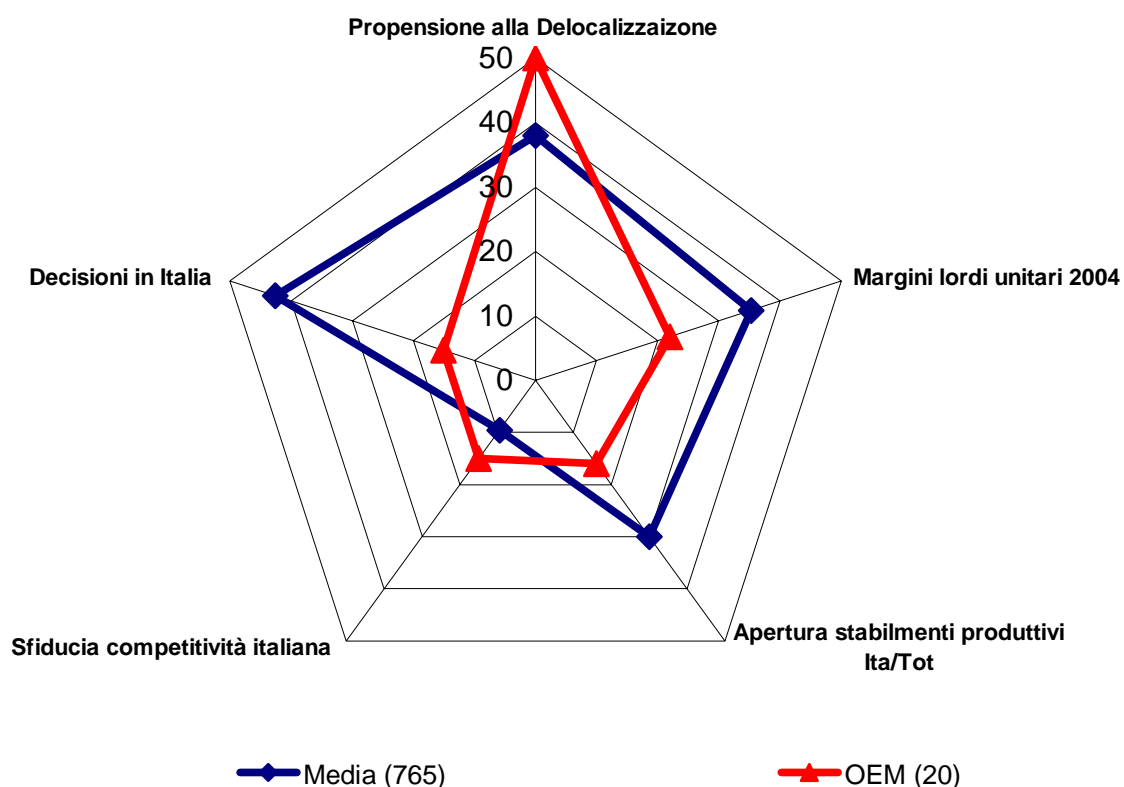


Proseguendo nell'analisi di questo insieme non ne emerge un quadro confortante. I risultati del 2004 denunciano un assottigliarsi sia dei margini lordi unitari sia degli utili sensibilmente superiore al resto del campione, mentre le previsioni per il 2005 vedono pessimista la metà delle imprese. Il carattere estero della proprietà<sup>28</sup> aggrava la non trascurabile mancanza di fiducia nella competitività italiana (evidenziata dal 25 per cento dei rispondenti), abbinata alla convinzione (la metà degli intervistati) che sia necessario delocalizzare la produzione per far fronte alla concorrenza dei paesi cosiddetti *low cost*. È quindi facilmente intuibile come, per molte di queste imprese che hanno investito unità produttive nel nostro Paese per essere prossime a Fiat (hanno tutte almeno un'unità

<sup>28</sup> Per il 70 per cento degli OEM le decisioni strategiche non sono prese in Italia. Diametralmente opposto il dato medio, che vede l'85 per cento delle imprese la cui "testa" decisionale ha sede in Italia.

produttiva in Piemonte quando non in Provincia di Torino) la perdita di commesse da parte di questo importante acquirente, i costi di trasporto e la diminuzione della competitività italiana non siano fattori influenti sulle loro scelte strategiche di medio termine. È concreto il pericolo che in un futuro prossimo seguano le orme del loro committente principale, prediligendo investimenti in quei Paesi dove si sta trasferendo i maggiori tassi di crescita economica e parte della produzione mondiale.

**Figura 4.3 Comparazione del profilo OEM con media campionaria: le minacce**



#### **4.5 Innovazione ed internazionalizzazione, le risposte vincenti**

Dopo aver tratteggiato i contorni di qualche nuvola che rischia di addensarsi all'orizzonte, possiamo far luce sulle risposte che il sistema imprenditoriale italiano sta mettendo in atto, costituendo in non pochi casi veri e propri modelli di eccellenza.

Analizzando i profili delle 231 imprese (il 30 per cento del totale) che hanno avuto i migliori risultati in termini di fatturato, utili ed esportazioni nel 2004 si confermano elementi strategici di primaria importanza: l'innovazione di prodotto (vantata da una su tre delle imprese appartenenti a questa categoria) e la presenza commerciale e produttiva sui mercati internazionali: aprono otto impianti in Italia e nove oltre confine, per rispondere ad

una concorrenza estera di dieci punti percentuali maggiore rispetto alla media. Si possono inoltre notare correlazioni positive con una maggiore spesa in R&S e una dimensione maggiore del fatturato, ma senza scostamenti significativi dal resto del campione.

Per verificare la solidità di queste variabili abbiamo poi estratto le imprese che sono in possesso di un prodotto innovativo, quelle che operano su un mercato con un significativo valore aggiunto ed i campioni dell'esportazione.

Scopriamo quindi che il posizionamento sulla frontiera dell'innovazione e della tecnologia è frutto di una significativa presenza di ingegneri e tecnici specializzati e di una maggiore spesa in R&S (il 60 per cento di queste vi dedica più di 2 punti percentuali di fatturato, mentre il 26 per cento va addirittura oltre il 5 per cento).

**Tabella 4.9 Nell'anno 2004 la sua azienda che parte del fatturato ha investito in R&S sul prodotto? Media e scomposizione per caratteristiche del prodotto commercializzato**

	<i>Frequenze assolute</i>	<i>Meno del 2%</i>	<i>Dal 2 al 5%</i>	<i>Dal 5 al 10%</i>	<i>Superiore al 10%</i>	<i>Tot<sup>29</sup></i>
Frequenza media In % sul tot		453 59,2%	181 23,7%	83 10,9%	47 6,1%	765 100%
Innovativo	198	41,9%	31,8%	16,2%	10,1%	100%
Maturo	434	66,1%	19,6%	9,7%	4,4%	100%
Da sostituire	133	62,4%	24,8%	6,8%	6%	100%

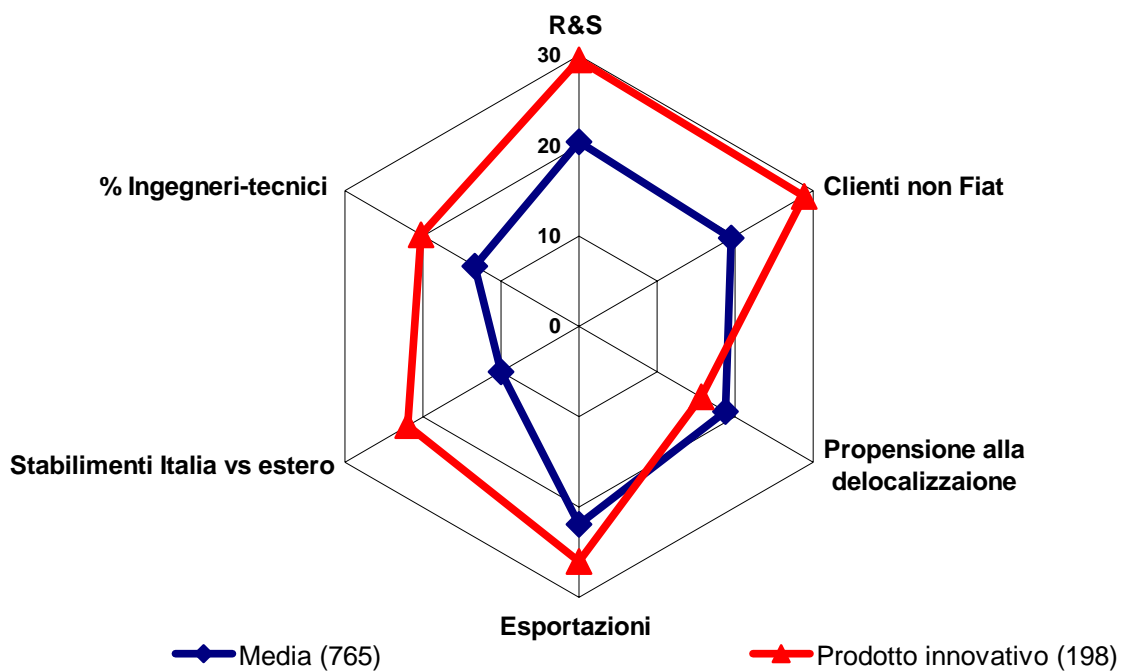
Sforzi in gran parte ripagati non solo nel breve periodo: si verifica infatti una vera e propria correlazione positiva fra previsioni ottimiste e grado di complessità del prodotto. Quest'ultima caratteristica permette, tanto una maggiore apertura internazionale, quanto un guadagno nei confronti dei concorrenti ed un significativo aumento dei fatturati verso clienti non appartenenti all'universo Fiat. A questo proposito è interessante notare come, se da una parte il fatturato delle aziende che vantano prodotti con un alto grado di complessità sia significativamente indipendente rispetto a Fiat, dall'altra proprio questa categoria di imprese registra, rispetto alle altre, la maggiore dinamica di crescita del giro d'affari dovuto alla casa torinese. Questo processo tenderebbe a confermare lo sforzo del Lingotto proteso alla selezione ed all'aumento della qualità dei suoi fornitori, così come la crescita di componenti complesse nella costituzione di un'auto.

Le innovazioni di prodotto non solo forniscono un ombrello contro la crisi (addirittura per una su cinque "non esiste"), ma permette di evitare la navigazione a vista. Queste aziende preferiscono la leva degli investimenti alla delocalizzazione produttiva, meno condizionate

<sup>29</sup> Un'azienda non ha risposto alla domanda.

dal giudizio negativo sulla perdita di competitività dell'Italia in questo settore (rilevata solo dal 15 per cento contro il 20 per cento della media). Convinzioni che si traducono nelle scelte pratiche: hanno un rapporto fra impianti aperti in Italia ed all'estero nel 2004 pari a 3 a 1, al contrario delle altre categorie che registrano relazioni meno sbilanciate: 3 a 2 per i prodotti a complessità media; 4 a 3 per quelli con un contenuto tecnologico scarso. Più il manufatto richiede una lavorazione complessa, maggiori saranno quindi le probabilità che l'investimento produttivo sia attuato in Italia. Infine dall'analisi dei fatturati scomposta per grado di innovazione possiamo notare come spesso non siano necessarie dimensioni aziendali particolarmente ampie per possedere ed investire in un prodotto di valore: se non si raggiunge la fascia compresa fra i 10 ed i 50 milioni di euro ci si può concentrare su comparti di nicchia o puntare su lavorazioni innovative.

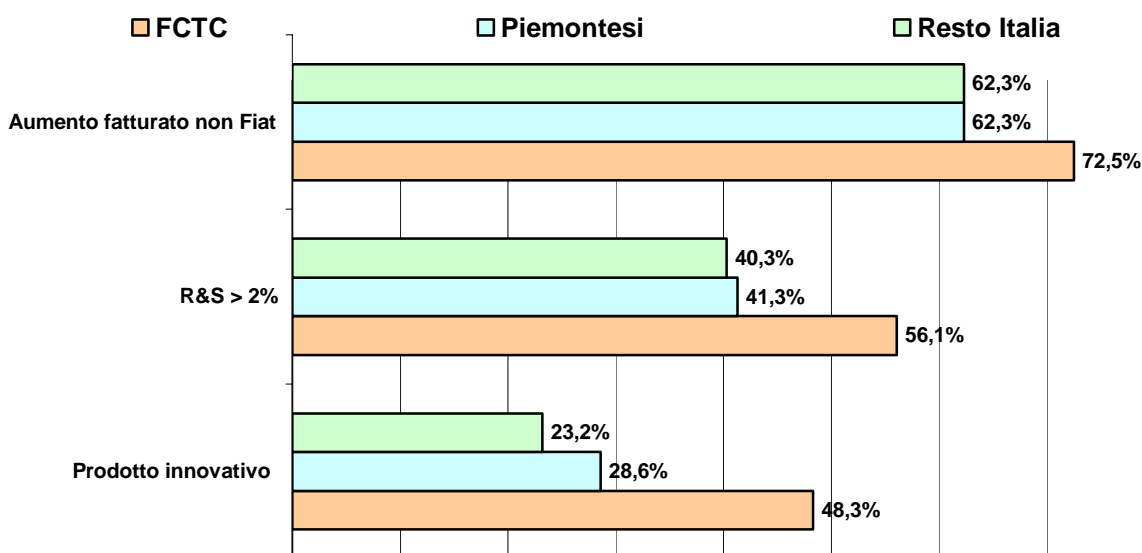
**Figura 4.4 Imprese con prodotti innovativi**



#### 4.6 L'eccellenza riesce a farsi strada nel mondo senza abbandonare l'Italia. Un programma di successo: From Concept to Car

Come si è detto il grado di internazionalizzazione delle aziende italiane sta crescendo, ma sovente è un processo a due velocità in funzione della taglia delle imprese: le medio-grandi hanno ormai definitivamente superato la prima fase basata esclusivamente sulla commercializzazione e promozione del prodotto, abbracciando quella produttiva; investimento ancora difficile per le micro-piccole, che seppur impieghino uomini e mezzi propri all'estero, mantengono le lavorazioni in Italia. I presupposti migliori per un'azienda desiderosa di confrontarsi con il mercato mondiale sono rappresentati, ancora una volta, da un prodotto all'avanguardia e con un contenuto di valore aggiunto che magari giustifichi i costi di trasporto elevati. L'importanza dell'approdo su altri mercati e l'identificazione delle variabili strategiche a questo scopo hanno ormai da tempo richiamato l'attenzione della Camera di Commercio di Torino, che da tre anni promuove un'iniziativa di successo denominata From Concept to Car<sup>30</sup>, mezzo di promozione internazionale di aziende che abbiano come requisiti un elevato standard qualitativo, adeguate capacità produttive ed uno

Figura 4.5 Le eccellenze delle imprese FCTC rispetto al resto del campione



orientamento commerciale che superi i confini nazionali. Il crescente successo del programma, all'estero come in Italia<sup>31</sup>, non è solamente testimoniato dalla frenetica attività

<sup>30</sup> [www.fromconceptocar.com](http://www.fromconceptocar.com)

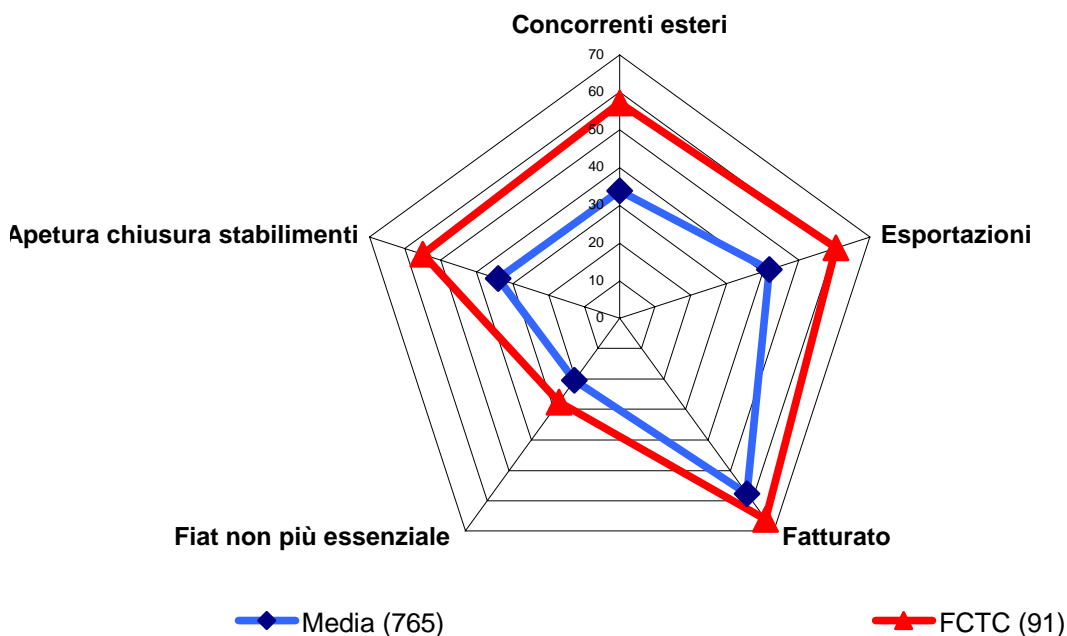
<sup>31</sup> Il progetto è stato recentemente insignito durante il forum della Pubblica Amministrazione del premio "Sfide 2005 – Guardare lontano", che valuta i progetti più innovativi nel marketing e sviluppo del territorio in Italia.



promozionale e logistica del Centro Estero della Camera di Commercio, ma anche da alcuni dati che emergono dalla nostra inchiesta. Se ci focalizziamo sulle 91 rispondenti al questionario<sup>32</sup> che fanno parte di questo progetto possiamo notare come caratteristiche di eccellenza in quanto a specificità e qualità produttive, si accompagnano a risultati convincenti in termini di vendite all'estero e posizionamento sui mercati.

Non solo viene ribadita la dinamica verso il distacco del cordone ombelicale di Fiat, cosa non ovvia per aziende presenti nel torinese, ma è confortante notare come il 60 per cento di esse si confronti quotidianamente con concorrenti europei se non mondiali, facendo registrare delle tendenze più che positive: nel 2004 il 75 per cento delle appartenenti a questo gruppo ha segnato un progresso, spesso importante, nella posizione di mercato.

**Figura 4.6 From concept to Car: risultati positive**



#### **4.7 Piemonte: una regione in transizione**

Se le appartenenti al progetto From Concept to Car hanno ormai dimostrato la capacità di trovare soluzioni alla crisi e costituire esempi di successo ed eccellenza, cosa sta avvenendo al resto delle aziende presenti nella regione Piemonte?

<sup>32</sup> Dall'indagine campionaria ne risultavano intervistate 66, che rientrano nel campione rappresentativo delle 788 imprese di cui esponiamo i dati. Vista l'importanza e le peculiarità del progetto è stata nostra premura contattare tutte le restanti imprese (167 in totale), ottenendo altre 25 interviste.

Le “piemontesi” costruiscono quasi la metà esatta del campione, 385 su 765 (il 50,3 per cento), con caratteristiche di tutto rispetto che possono costituire un buon potenziale di partenza per affrontare e superare l’attuale momento difficile. Vantano infatti una taglia superiore alla media, per numero di stabilimenti produttivi, addetti e fatturato: 93 imprese contro 57 del resto d’Italia hanno un giro d’affari superiore ai 10 milioni di euro annuo. Distanza che aumenta se prendiamo in considerazione quelle che fatturano più di due milioni di euro nel 2004.

**Tabella 4.10 Classe di fatturato complessivo, scomposizione per zona geografica della ditta rispondente** (Fasce di fatturato in milioni di euro. Fra parentesi le frequenze assolute)

	Frequenze assolute	< 2 mln euro	fra i 2 e i 10	10-50	> 50	NR	Tot
Media Italiana	765	44,2%	34,1%	12,9%	7,1%	1,7%	100,0%
Resto d'Italia	380	52,6%	30,5%	11,1%	4,7%	1,1%	100,0%
Piemontesi	385	35,8%	37,7%	14,8%	9,4%	2,3%	100,0%

Altri punti di forza sono costituiti dalla spesa in ricerca e sviluppo (a cui il 18,3 per cento delle ditte dedica più di 5 punti percentuali di fatturato, contro un 15,8 per cento nel resto del territorio nazionale); dalla presenza di ingegneri e tecnici specializzati (il 18,4 per cento contro l’8,2 per cento del resto d’Italia ne contano una parte superiore al 5 per cento sul totale degli addetti) e di prodotti innovativi (28,6 per cento contro il 23,2 per cento), che denotano non solo la presenza di indubbe eccellenze nel tessuto produttivo locale, ma anche una diffusa cultura ingegneristica.

**Tabella 4.11 Percentuale di imprese che posseggono un prodotto innovativo, maturo o da sostituire. Scomposizione per zona geografica della ditta rispondente**

	Frequenze assolute	Innovativo	Maturo	Da sostituire
Media Italiana	765	25,9%	56,7%	17,4%
Resto d'Italia	380	28,6%	54,0%	17,4%
Piemontesi	385	23,2%	59,5%	17,4%

Questi tratti distintivi permettono una maggiore apertura internazionale (il 40 per cento contro il 27,6 per cento) e migliori risultati nelle esportazioni (lo scorso anno il 44,9 per cento contro una media del resto d’Italia del 38,7 per cento ha ottenuto buoni risultati in

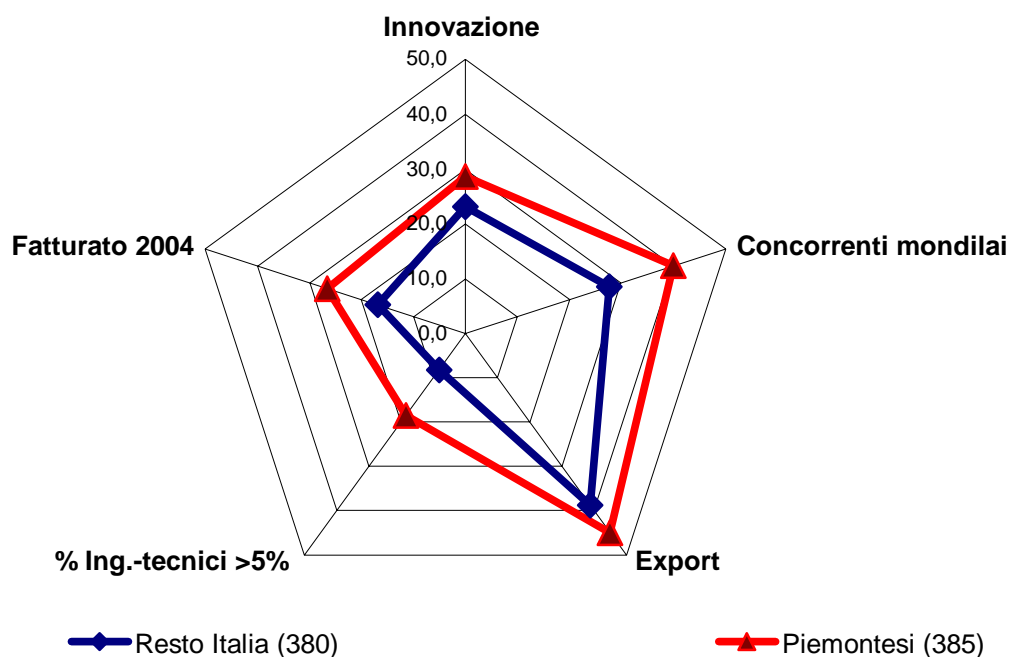
questo campo), che rendono possibile una discreta tenuta nel 2004: buona per il 57,7 per cento, abbastanza positiva per il 18,2 per cento.

Parlando delle aziende automotive presenti in Piemonte non si può però eludere la valutazione degli storici rapporti che queste hanno, direttamente o indirettamente, verso il gruppo Fiat: delle 81 imprese italiane da cui dipende più di metà fatturato, 58 sono piemontesi. A fronte di questo legame forte si possono notare strategie già in atto che spingono verso la diversificazione di prodotto e di portafoglio.

Sebbene nessuna ditta piemontese sia recentemente uscita dal comparto per dedicarsi ad altre attività produttive sembrano, rispetto al resto del campione, più propense a non dipendere esclusivamente dal mercato dell'auto (quelle che vi lavorano parzialmente sono il 13,5 per cento contro un 7,8 per cento), manifestando una volontà maggiore di insistere su questa strada, forti delle buone prospettive offerte da altri settori.

D'altra parte se il rapporto con l'assemblatore italiano è stabile, il 20,8 per cento registra un marcato aumento verso altri clienti, di quasi tre punti superiore al resto del campione.

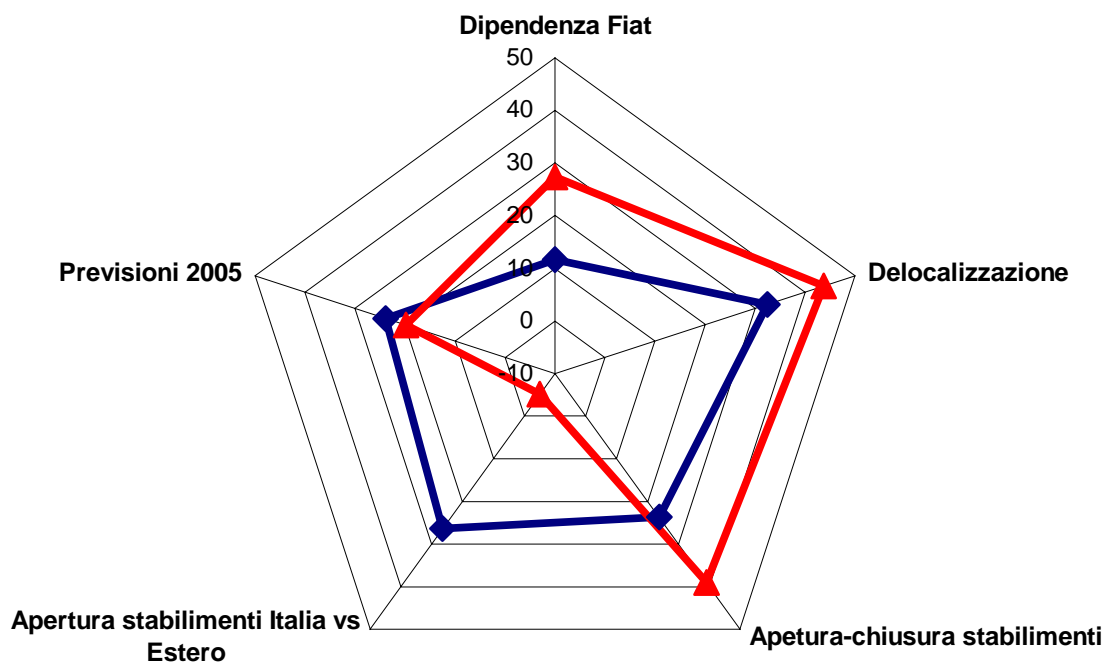
**Figura 4.7 Imprese piemontesi e quelle del resto d'Italia a confronto: note positive**



Fin qui un quadro sicuramente migliorabile, ma non disastroso. Il panorama cambia completamente però se si analizzano i sentori e le strategie di investimento. Per il 44,4 per cento la principale conseguenza della crisi è la riduzione di imprese; una selezione

condivisa dal 68,6 per cento del campione. Nonostante le caratteristiche di eccellenza rammentate prima, forte è la sfiducia nella competitività italiana (condivisa dal 20,8 per cento delle piemontesi, superiore al 18,4 delle altre rispondenti) e diffusa la convinzione che la concorrenza dei Paesi a basso costo della mano d'opera non lasci alternative al sistema locale: o si delocalizza o si esce dal mercato (ben il 43% è in sintonia con questo ragionamento in Piemonte, contro un 32,4 per cento nel resto d'Italia). Dati che chiariscono come mai a fronte di un mercato dinamismo nell'apertura e chiusura di stabilimenti, si scelga piuttosto l'estero che l'Italia. Nel 2004 su 23 siti produttivi inaugurati nel nostro Paese, solo 10 sono imputabili a ditte piemontesi, mentre dei 15 stabilimenti costruiti all'estero da aziende presenti in Italia, ben 12 sono stati a carico di ditte "piemontesi". Ma come si spiegano queste tendenze? Possiamo da subito escludere la maggiore proprietà straniera delle rispondenti "piemontesi", considerando che la presenza di queste ditte sul nostro territorio regionale è solo lievemente superiore alla media italiana (16,1 per cento in confronto ad un 14,8 per cento).

**Figura 4.8** *Imprese piemontesi e quelle del resto d'Italia a confronto: le minacce*



Per capire i contorni di questo affresco dovremmo quindi nuovamente servirci della metafora dell'arancia. Dalle cifre appena esposte risulta chiaro che all'interno dell'insieme regionale esistono spicchi che godono di differente stato di salute. Da una parte abbiamo un'ampia area in difficoltà costituita da subfornitori e modulisti dipendente da Fiat, costituita da coloro che non hanno un prodotto maturo o non più competitivo (il 17,4 per cento). Questo causa nulli o scarsi risultati sui mercati internazionali (per il 42,6 per cento), un peggioramento della posizione di mercato (28,1 per cento) e l'assottigliamento degli utili (30 per cento), quando non difficoltà nel raggiungere il budget prefissato.

Dall'altra parte avremo le aziende che svolgono attività ad alto valore aggiunto e posseggono manufatti che conquistano nuovi mercati. Queste non solo mantengono le proprie posizioni sul territorio, ma sono ormai in grado di cogliere le opportunità che offre la globalizzazione del settore. Cercando di quantificare questa fascia la possiamo racchiudere fra un limite superiore che, senza arrivare al quasi 60 per cento di rispondenti che nel 2004 hanno raggiunto gli obiettivi di fatturato, è ragionevole far iniziare dal 45 per cento che non solo esporta, ma lo fa con successo ed un limite inferiore intorno al 21-22 per cento. Una base solida costituita da più di un'impresa su cinque molto ottimista per quanto riguarda il 2005 (il 19,7 per cento), in virtù di un netto miglioramento nei confronti dei concorrenti (21,8 per cento), ad un affrancamento da Fiat (22,9 per cento dichiara che la casa torinese non è più essenziale), ed all'importante incremento delle entrate dovute ad altri clienti (20,8 per cento), ottenuto grazie alla ricerca e sviluppo (il 18,2 per cento supera la soglia critica del 5 per cento di fatturato dedicato a questa attività), che permette la commercializzazione di prodotti innovativi (28,6 per cento).

#### ***4.8 Altre risposte possibili: diversificarsi dal mercato dell'auto***

Esiste infine un'altra via di uscita dalle attuali difficoltà che presenta il settore automotive ed è quella costituita da una diversificazione produttiva, totale o parziale, verso altri comparti e mercati.

Le imprese che scelgono questa strada lo fanno con decisione, 3 su 5 devono ai prodotti automotive meno del 50 per cento del proprio fatturato, con un trend presente e previsto in lieve, ma costante crescita. Stessa mentalità orientata alla differenziazione del portafoglio clienti è mostrata nel comparto autoveicolare: la dipendenza verso Fiat o aziende fornitrici del gruppo è molto scarsa (per la quasi totalità, 9 su 10, rappresenta meno del 25 per cento del giro d'affari dovuto al settore) ed in continua riduzione .

Ciò nonostante non si può affermare che la riconversione industriale o commerciale sia una soluzione facilmente percorribile: malgrado da anni giungano segnali di crisi da parte dell'industria dell'auto in Italia, solamente 82 imprese sull'intero campione di 765 (il 10 per cento) hanno compiuto questa scelta. Una decisione presa sovente da diverso tempo, più di 5 anni nel 76,8 per cento dei casi, a fronte di un misero 4,9 per cento (lo 0,5 per cento del campione totale) che ha operato questa scelta durante il 2004.

Le ragioni sono probabilmente da ricercarsi nelle barriere all'uscita ed in quella all'entrata in altri settori (investimenti in acquisizione o riconvenzione di macchinari, conoscenze tecniche, diversità di volumi di vendita, clienti...), spesso soggetti ad una concorrenza internazionale che supera quella dell'automotive.

Se le motivazioni che hanno spinto in direzione della diversificazione sono prevalentemente positive, come l'esistenza di mercati migliori (40 per cento del campione), lo stesso sottogruppo pensa di dover rispondere alle difficoltà congiunturali con delocalizzazioni più importanti rispetto alla media del campione, manifestando un giudizio negativo sulla competitività italiana (31,7 per cento).

Affiancando i loro risultati economici a quelli delle ditte interessate ancora totalmente al mondo auto siamo portati a concludere che la differenziazione sia riuscita con successo, prova ne è l'aspirazione a slegarsi totalmente da questa industria (il 23,2 per cento farà di tutto per perseguire questo risultato). Operazione che però, come ci mostrano le poche aziende intervistate che non lavorano più per l'automotive, appare difficile se non sconveniente. L'uscita da questo mercato, infatti, sembra sia dettata principalmente dal venir meno delle condizioni di competitività, più che da una reale volontà di investimento in altri settori.

#### ***4.9 Quanto valgono i cinque spicchi dell'arancia?***

Essendo l'arancia una nostra invenzione è normale che non vi siano statistiche ufficiali da cui attingere informazioni sulla consistenza dei diversi spicchi. Questo non ci ha impedito di suddividere accuratamente il nostro campione nei cinque gruppi precedentemente citati, grazie a precisi parametri: il tipo di prodotto commercializzato, la spesa in R&S, la presenza di tecnici ed ingegneri, il cliente direttamente fornito, la concorrenza ed il grado di esportazione, la taglia... Da qui abbiamo ottenuto delle grandezze successivamente proiettate su base regionale e nazionale grazie alle informazioni dell'ultimo censimento

ISTAT e di altre indagini<sup>33</sup>.

Rifacendoci quindi a queste fonti si può ragionevolmente affermare che se la taglia totale dell'occupazione limitata alle aziende di componentistica auto può essere stimata intorno alle 46mila unità<sup>34</sup> in Piemonte e oltre le 100mila in tutta Italia, distribuite in circa 480 imprese basate in Piemonte che diventano più di 1700 in Italia, per un fatturato pari a 23,8 miliardi di euro, più del 40 per cento dei quale è di provenienza piemontese.

Fin qui nulla di veramente nuovo. Approfondendo l'analisi però sarà inevitabile osservare come la componentistica italiana non equivale ad un monolite. Il settore comprende infatti aziende artigiane e multinazionali, specializzate in lavorazioni ad alto contenuto tecnologico e fornitori di manufatti relativamente semplici, internazionalizzate o fortemente condizionate dal contesto locale, a capitale estero o nazionale...

Queste caratteristiche distintive determinano risultati economici presenti ed attesi, reazioni alle decisioni della testa di filiera ed ancora soluzioni da adottare da parte dei policy maker che sono inevitabilmente differenti e come tali devono essere analizzate.

È indubbio che un piccolo produttore di componenti a basso valore aggiunto, fornitore di un cliente locale non potrà facilmente diversificare le sue entrate rivolgendosi ad altri settori o all'estero. Questi sub fornitori inoltre non subiscono solo la minaccia della riduzione o della scomparsa delle commesse locali, ma anche la concorrenza dei Paesi low cost che garantiscono lo stesso livello di efficienza e tecnologia ad un costo minore. La debolezza strutturale di questa fetta di imprese deve essere contrastata con apposite politiche volte a una conversione verso prodotti o processi a più elevato valore aggiunto, con la trasformazione in specialisti o guidate verso una delocalizzazione che permetta di non perdere tutte le funzioni e gli addetti in essa contenuti. Un altro spicchio che dipende fortemente dalla presenza di una produzione locale è costituito dai modulistaziende che si incaricano anche di processi e lavorazioni complesse, ma che per caratteristiche e costi di trasporto tendono ad insediarsi se non in una realtà a basso costo di mano d'opera, nelle prossimità, quando non addirittura all'interno, degli stabilimenti dell'assemblatore finale. Sono attori internazionali con elevata possibilità di investimenti ed altrettanta propensione alla delocalizzazione. Considerata la sensibilità di questi due spicchi ai risultati ed alle decisioni della testa della filiera non è da sottovalutare la loro taglia. Per addetti e fatturato rappresentano il 55 per cento circa dell'arancia nazionale e piemontese, con delle leggere

---

<sup>33</sup> Un'indagine di Ronald Berger commissionata da ITP, gli studi dell'IRES, quelli dell'Osservatorio sull'impiego della provincia di Torino e le base dati dell'Osservatorio sulla componentistica.

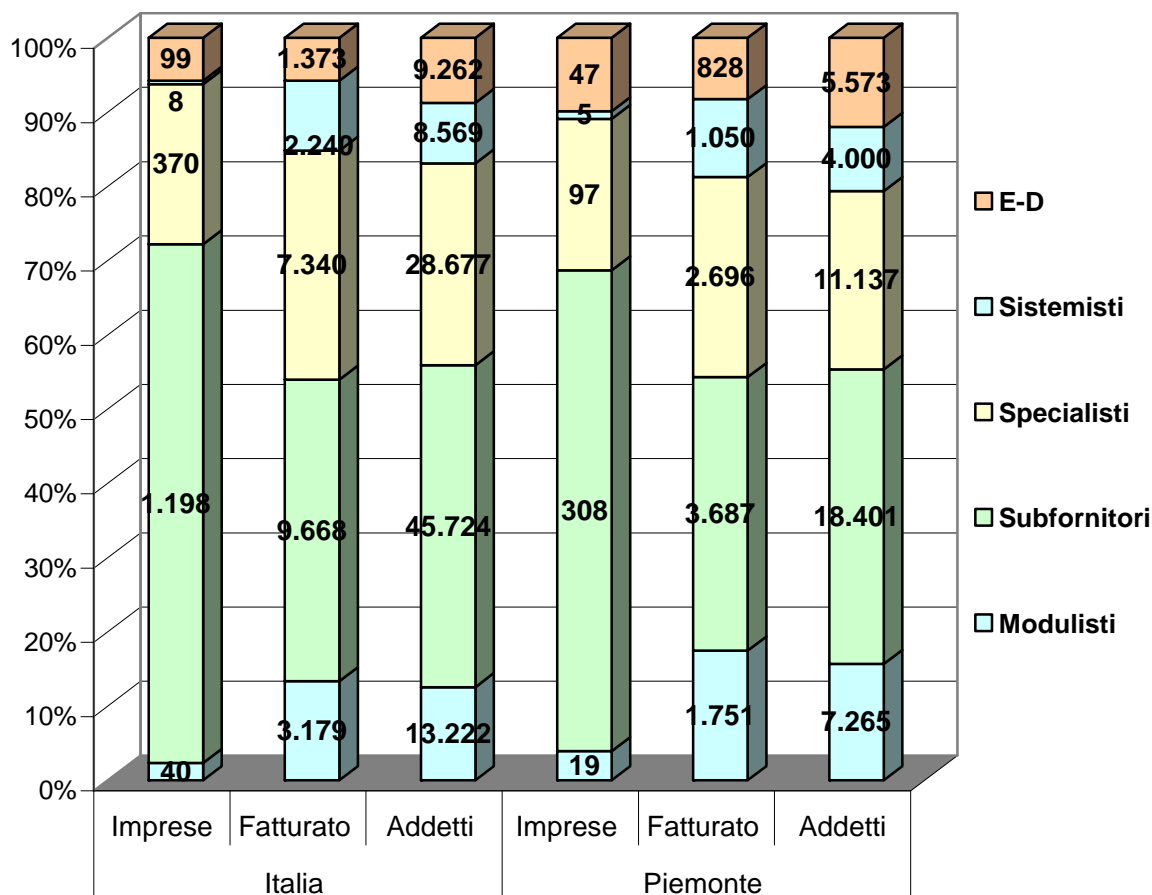
<sup>34</sup> Escludendo alcuni settori connessi, come la chimica e vernici, la gomma-plastica, il metalmeccanico, vetro e servizi ma includendo probabilmente addetti non specifici al comparto.

differenze in quanto molti modulist che si sono storicamente insediati nel torinese hanno qui mantenuto almeno parte se non tutta la loro produzione destinata all'Italia. L'unica possibilità di trattenerli o di non vederli ridursi drasticamente di numero diventa quindi il mantenimento dell'assemblatore finale sul territorio quando non l'attrazione di uno alternativo. Vi sono poi i sistemisti, fornitori di primo livello come i modulist, ma che non pre-assemblano parti da montare sulle linee di produzione, dedicandosi invece alla concezione e realizzazione di sistemi: climatizzazione, sicurezza, sospensioni. Godono di un raggio di azione più elevato rispetto ai modulist, ma oltre a non essere numerosi in Italia, sono pochi quelli italiani. Vantano un'esportabilità significativa quindi ma, per continuare a stare in Italia o meglio ancora esserne attratti, necessitano di condizioni favorevoli per competere a livello mondiale. I restanti spicchi d'arancia rappresentano il per cento circa e comprendono gli specialisti e le ditte di engeneering & design. Gli specialisti sono fornitori di parti complesse, vantano tecnologie incorporate o materiali innovativi, con costi di trasporto relativi che spesso non sono penalizzanti. Non tutti però hanno ancora una struttura societaria e un livello di spesa in ricerca e sviluppo che possa garantire una competitività internazionale. Per questo è necessario promuoverne la crescita e la qualità in maniera che possano beneficiare del global sourcing. Infine vi sono le aziende di engeneering & design, numerose sul territorio piemontese più che nel resto d'Italia, per le quali sussiste già una ottima base di capitale umano e di organizzazione produttiva che ha permesso loro di aprire gli orizzonti commerciali facendo conoscere elementi di eccellenza in tutto il Mondo. Sarebbe opportuno quindi agevolare il loro cammino virtuoso generalizzandolo a tutto lo spicchio, con strumenti già presenti, pensiamo alle Università ed ai centri di ricerca, che devono solamente essere resi più fruibili.

Se le preoccupazioni non mancano, altrettante sono le opportunità e gli strumenti nelle mani degli attori pubblici e privati perché quest'arancia si rafforzi, senza perdere la sua taglia complessiva, ma mutando e rafforzando magari quegli spicchi che hanno dato segni positivi di reazione a momenti congiunturali difficili.



Figura 4.9 L'arancia: i numeri degli spicchi della componentistica



#### 4.10 CONCLUSIONI

Siamo partiti dalla quantificazione di un mercato mondiale dell'auto in espansione, per arrivare alle speranze ed alle preoccupazioni del settore della componentistica. Il comparto è stato sottoposto a due processi paralleli uno nazionale ed uno internazionale, ai quali ha dovuto dare delle risposte non sempre scontate. Il committente tradizionale ha progressivamente ridotto gli acquisti per motivi legati tanto ai volumi produttivi, quanto a scelte strategiche che lo portavano a cercare fornitori alternativi spesso oltre confine. Il teatro delle operazioni si è quindi ampliato aumentando il livello di concorrenza. A fronte di ciò chi ha dimostrato capacità e determinate caratteristiche strutturali non è stato sopraffatto dalla progressiva apertura dei mercati, ma al contrario si è avvantaggiato del riequilibrarsi delle funzioni produttive fra i costruttori e il resto della filiera da una parte e del global sourcing dall'altra. I risultati del nostro questionario ci suggeriscono che se una fetta importante della nostra arancia si trova in una posizione strategicamente delicata che necessita di un intervento significativo dei policy maker nella conversione produttiva quando non nell'attrazione di un OEM o costruttore sul territorio; allo stesso tempo

esistono significativi spicchi nazionali che hanno ormai intrapreso con successo la strada dell'innovazione e dell'internazionalizzazione.

Si rendeva poi necessario indagare il recente passato ed il presente della regione che più di tutte in Italia ha legato le sue fortune e le sue sorti all'auto, il Piemonte. Le capacità tecniche delle imprese piemontesi sono stimate internazionalmente, ma probabilmente ciò non è sufficiente per garantire al cluster automobilistico locale di far fronte agli effetti del calo delle forniture richieste dalla "testa di filiera".

Proprio per la sua storia, il *cluster* automobilistico piemontese è ricco di competenze che hanno un mercato internazionale in crescita, come i dati mettono in buona evidenza.

Sistemisti, specialisti e fornitori di engineering e di tecnologie hanno già come vocazione la fornitura del mercato globale e al servizio del mercato internazionale si stanno da tempo orientando per sostenere i propri budget e supportare le proprie strutture.

Più difficili, a nostro avviso, le sfide che sono in corso nel mondo dei modulist locali e dei fornitori di parti semplici.

I primi, infatti, sembrano in attesa che la crisi del costruttore torinese termini e che il successo dei modelli nuovi e soprattutto di quelli imminenti possa ridare alla piattaforma piemontese i numeri di auto assemblate minimi per sostenere la loro presenza sul territorio. I secondi sono uno spicchio numeroso dell'arancia, e oltre tutto sottoposto a una minaccia reale.

Per conseguire l'obiettivo di sottrarsi alla crisi, i fornitori di parti semplici hanno diverse strade: da quella di potenziare l'offerta internazionale e per il mercato del ricambio, a quella di internazionalizzare una parte della produzione scegliendo con attenzione i nuovi partner e/o i luoghi dei nuovi siti a quella di innovare il prodotto convertendosi magari in specialisti, dopo una o più aggregazioni con partner in grado di rafforzarli.

Alcune policy locali (si veda il progetto *from concept to car*<sup>35</sup>) sono già orientate a facilitare la prima delle strategie di *exit* dalla crisi, ossia l'internazionalizzazione delle forniture. Altre policy sono probabilmente appropriate e opportune per rafforzare le risorse tecniche, la capacità di sviluppo di innovazione e la proiezione internazionale dei fornitori minori, adattando altresì la scala delle imprese (usualmente troppo piccola) a quella della concorrenza internazionale. Queste policy hanno alla base il *clustering* delle imprese, ossia la cooperazione fino all'integrazione completa di più soggetti. In contesti finanziariamente più evoluti e con imprese più grandi sono gli operatori finanziari di corporate finance nel campo delle M&A che si occupano di questa funzione essenziale all'interno del

---

<sup>35</sup> <http://www.fromconcepttocar.com/>

capitalismo di mercato, che si deve ristrutturare quando cambiano le condizioni esterne e quindi la redditività delle imprese. Ma in contesti caratterizzati da molte PMI le inerzie prevalgono e il clustering “naturale” e di mercato può fallire, favorendo lo spegnimento di energie imprenditoriali, anziché la loro ripresa. Per questo in tali ambiti è fondato aprire la strada ad interventi di politica industriale locale, la cui ingegneria è molto delicata e che possono costare qualche euro<sup>36</sup>.

Nonostante il contesto della finanza pubblica non sia generalmente favorevole alla spesa, è tuttavia noto che dal 2007 i (minori) fondi strutturali europei che il Piemonte potrà ricevere saranno orientati all’obiettivo della “competitività regionale”. Nell’ambito di tale obiettivo le politiche di clustering potrebbero ricevere una certa attenzione.

Quanto al territorio, non si devono dimenticare le competenze di realizzarvi un’auto da zero, *from concept to car* appunto. Vi sono regioni d’Europa che oggi producono auto senza avere mai avuto un marchio proprio. E’ il caso dell’Austria, con Magna Steyr che assembla l’X3 Bmw, numerosi modelli Daimlerchrysler e anche una versione della Saab 9-3. Si producono auto di serie anche in Svizzera, anch’essa priva di una marca nazionale e nonostante l’elevato costo del lavoro locale. Nei fatti, indipendentemente dalla marca del prodotto la prossimità con il cliente finale (e con qualche fornitore) sono tra le prime cause di localizzazione produttiva dei costruttori, anche in quei paesi che, come l’Italia, potrebbero non disporre di strutture di costi particolarmente vantaggiose rispetto ai paesi emergenti.

In prospettiva di medio termine, il nord-ovest italiano è destinato ad assumere una posizione privilegiata sotto il punto di vista logistico. L’incrocio dei corridoi infrastrutturali V e XXIV a sud delle Alpi e il raddoppio del porto di Genova in simmetria al raddoppio del Canale di Suez faranno del nord-ovest italiano il luogo ad alta densità di fattori di insediamento industriale simultaneamente più vicino ai mercati d’oriente e d’occidente. Realizzandosi questa prospettiva, il valore del cluster automotive del Piemonte potrebbe costituire un non trascurabile sostegno ai fattori di localizzazione di assemblatori internazionali attirabili sul territorio. In mercati saturi come quello nordamericano non si è infatti cessato di costruire nuovi impianti (per sostituire quelli obsoleti e per soddisfare i costruttori giapponesi in via di rafforzamento). Il territorio, in altri termini, non si sentirà più legato come un tempo al costruttore locale e ai suoi destini - pure auspicabilmente in ripresa e si preparerà comunque a sfruttare le migliori opportunità del mercato globale, incluse quelle di attrarre gli impianti di assemblaggio di costruttori

---

<sup>36</sup> Dati di riferimento internazionali fissano nella forchetta 30-70 Meuro il costo totale della formazione (o facilitazione) di un cluster omogeneo.

internazionali sul proprio suolo. In questo senso, la relazione tra territorio e cluster automotive potrebbe essere di mutuo vantaggio e, proprio per questo, il rafforzamento del cluster è un obiettivo perseguibile oggi nell'ambito delle politiche di gestione strategica del territorio.



**CAMPIONE PRINCIPALE (E/P):  
IMPRESE CHE LAVORANO ESCLUSIVAMENTE (683) O PARZIALMENTE (82) NEL SETTORE**

**CAMPIONE (FCTC):  
IMPRESE (91) SELEZIONATE NELL'AMBITO DEL PROGETTO FROM CONCEPT TO CAR 2005**

**CAMPIONE (PIEM): IMPRESE PIEMONTESI (385)**

**CAMPIONE (NA): IMPRESE (23) CHE NON LAVORANO PIU' NEL SETTORE AUTOMOTIVE**

Se non diversamente indicato le % sono calcolate sul totale intervistati di ciascuna categoria

**DOMANDE RIVOLTE ALLE 82 IMPRESE CHE LAVORANO PARZIALMENTE NEL SETTORE:**

1. Quale è la percentuale di prodotto automotive sul vostro attuale fatturato? (indicare una % arrotondata) (risposta singola)

Fino al 25%	32,9%
Dal 25% al 50%	30,5%
Dal 50% al 75%	17,1%
Oltre il 75%	19,5%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

- 2.1 Rispetto al 2003, questa percentuale nel 2004 è:

Molto aumentata	15,9%
Un po' aumentata	51,2%
Un po' diminuita	19,5%
Molto diminuita	13,4%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

- 2.2 E nel 2005 Lei pensa che tale percentuale risulterà:

Molto aumentata	23,2%
Un po' aumentata	48,8%
Un po' diminuita	15,8%
Molto diminuita	12,2%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

**2.3 Quando avete iniziato ad occuparvi di settori diversi dall'automotive?**

Nell'ultimo anno	4,9%
Negli ultimi cinque anni	18,3%
Da più tempo ancora	76,8%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

**2.4 E che cosa vi ha spinto a diversificare?**

I margini non erano soddisfacenti	6,1%
Non c'era più lavoro	4,9%
C'era troppa concorrenza	9,8%
Abbiamo trovato delle idee e dei mercati migliori	40,2%
Altro	39%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

**2.5 In prospettiva strategica, di 2 o più anni, ritenete che:**

Il settore automotive resterà la base della produzione aziendale	28%
Il settore automotive sarà una delle attività; né la più, né la meno importante	48,8%
Farete di tutto per essere indipendenti dal settore automotive	23,2%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

**DOMANDE RIVOLTE A TUTTE LE IMPRESE DEI CAMPIONI E/P (765), PIEM (385) E FCTC (91):**  
Le % sono calcolate sul totale intervistati di ciascuna categoria

**5. Il trasporto del Suo prodotto verso mercati lontani, ma comunque in Europa, è:**

	<b>E/P</b>	<b>PIEM</b>	<b>FCTC</b>
Insostenibile	2,7%	3,1%	1,1%
Molto oneroso	16,0%	19,0%	28,6%
Accettabile	25,8%	28,8%	37,3%
I costi di trasporto sono contenuti	9,5%	9,9%	5,5%
Non abbiamo costi di trasporto	46,0%	39,2%	27,5%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

6. ...e verso mercati molto lontani, come l'estremo Oriente, il Sud America?:

	E/P	PIEM	FCTC
Insostenibile	3,2%	3,4%	3,3%
Molto oneroso	6,3%	6,5%	7,7%
Accettabile	9,7%	11,2%	15,4%
I costi di trasporto sono contenuti	4,6%	3,9%	4,4%
Non abbiamo costi di trasporto	76,2%	75%	69,2%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

7. Come definirebbe lo sviluppo raggiunto dal suo prodotto?

	E/P	PIEM	FCTC
È un prodotto innovativo, che l'azienda sta lanciando, con pochi concorrenti	25,9%	28,6%	48,3%
E' un prodotto maturo, ma che rende ancora piuttosto bene	56,7%	54,0%	41,8%
E' un prodotto da sostituire; ci sono molti concorrenti e i margini sono modesti	17,4%	17,4%	9,9%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

8. Nell'anno 2004 la Sua azienda che parte del fatturato ha investito in ricerca e sviluppo sul prodotto?

	E/P	PIEM	FCTC
Meno del 2%	59,2%	58,7%	43,9%
Tra il 2 e il 5%	23,7%	23,1%	39,6%
Tra il 5 e il 10%	10,9%	11,4%	7,7%
Oltre il 10%	6,1%	6,8%	8,8%
Non risponde	0,1%	0%	0%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

9. Questa spesa in ricerca e sviluppo è stata sostenuta per attività condotte internamente o esternamente?

	E/P	PIEM	FCTC
Totalmente all'interno o quasi	80,8%	82,6%	83,5%
Internamente per più della metà	9,4%	8,6%	11,0%
Internamente per almeno un terzo	3,9%	3,6%	2,2%
Per lo più all'esterno	5,9%	5,2%	3,3%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



10. Per quali di questi 3 segmenti di prodotti Lei produce principalmente o esclusivamente? (una risposta)

	E/P	PIEM	FCTC
Auto e veicoli commerciali leggeri	66,4%	75,3%	87,9%
Veicoli industriali e commerciali	31,2%	23,1%	12,1%
Autobus e pullman	2,4%	1,6%	0%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

11. A quale anello della catena produttiva la Sua azienda si rivolge?

	E/P	PIEM	FCTC
Direttamente ai costruttori di auto come Fiat o Iveco o Renault	36,7%	42,3%	57,1%
A sistemisti e modulistri come Visteon, Delphi, TRW, ecc...	6,9%	7,8%	9,9%
A fornitori di secondo livello o inferiore	39,6%	35,9%	30,8%
Al mercato dei ricambi (originali e non)	16,8%	14,0%	2,2%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

12. Nel 2004 il Suo fatturato verso il Gruppo FIAT o comunque verso fornitori del gruppo FIAT ha rappresentato:

	E/P	PIEM	FCTC
Meno del 25% del totale	80,5%	72,7%	63,7%
Fra il 25% ed il 50%	8,8%	11,9%	11,0%
Fra il 50% ed il 75%	4,3%	6,8%	14,3%
Oltre il 75%	6,3%	8,3%	9,9%
Non risponde	0,1%	0,3%	1,1%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

13. Rispetto al 2003 questa percentuale è stata:

	E/P	PIEM	FCTC
In forte aumento	11,1%	11,7%	9,9%
In leggero aumento	17,8%	19,5%	24,2%
Stabile	49,0%	41,8%	28,5%
In leggera diminuzione	13,2%	17,1%	24,2%
In forte diminuzione	8,9%	9,9%	13,2%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

14. Il fatturato 2004 verso aziende che non lavorano per FIAT è risultato:

	E/P	PIEM	FCTC
In forte aumento	19,5%	20,8%	19,8%
In leggero aumento	42,9%	41,5%	52,7%
In leggera diminuzione	25,2%	24,7%	12,1%
In forte diminuzione	12,1%	12,5%	14,3%
Non risponde	0,3%	0,5%	1,1%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

15. Lei certamente conosce i suoi maggiori concorrenti effettivi, cioè quelli che possono o potrebbero servire i suoi stessi clienti attuali. Questi concorrenti geograficamente si trovano:

	E/P	PIEM	FCTC
Nella stessa regione in cui è localizzata principalmente la Sua produzione in Italia	30,1%	27,8%	16,5%
Nel resto d'Italia	34,4%	30,6%	23,1%
Altrove in Europa	23,5%	26,5%	37,3%
Nel resto del mondo	10,3%	13,5%	19,8%
Nel mio ambito non ho o non temo sostanzialmente concorrenti perché sono in una posizione di leadership	1,6%	1,3%	2,2%
Non risponde	0,1%	0,3%	1,1%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

16. Sotto il profilo della Sua posizione rispetto ai concorrenti, Lei definirebbe il 2004 un anno:

	E/P	PIEM	FCTC
Di forte progresso per la Sua azienda	23,2%	21,8%	23,1%
Di moderato progresso	51,6%	50,1%	51,6%
Di lieve peggioramento	8,6%	10,2%	9,9%
Di forte peggioramento	16,6%	17,9%	15,4%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

17. Il Suo settore è attualmente oggetto di valutazioni contrastanti. Con quali affermazioni, fatte da altri, Lei si trova d'accordo o in disaccordo? *(Il totale supera il 100% perché sono possibili risposte multiple)*

	E/P	PIEM	FCTC
“La crisi non c'è, o comunque è un fatto passeggero”	14,4%	10,1%	6,6%
“La crisi riguarda le imprese che non hanno investito sul prodotto”	24,2%	24,7%	23,1%
“FIAT non è più essenziale come in passato, la componentistica vende all'estero”	20,4%	22,9%	27,5%
“La crisi del mercato italiano comporterà una riduzione delle imprese”	66,7%	68,6%	74,7%
“La concorrenza dei paesi a basso costo non lascia via di uscita. O si delocalizza o si esce dal mercato”	38,0%	43,6%	42,9%
“L'Italia non è più competitiva in questo campo. Le imprese dovrebbero riconvertirsi in altri settori”	19,6%	20,8%	20,9%
<b>Totale</b>	<b>183,3%</b>	<b>190,7%</b>	<b>195,7%</b>

17.1 Con quale in particolare è più d'accordo?

	E/P	PIEM	FCTC
“La crisi non c’è, o comunque è un fatto passeggero”	10,2%	7,0%	4,4%
“La crisi riguarda le imprese che non hanno investito sul prodotto”	11,0%	10,4%	7,7%
“FIAT non è più essenziale come in passato, la componentistica vende all'estero”	6,3%	6,5%	5,5%
“La crisi del mercato italiano comporterà una riduzione delle imprese”	44,2%	44,4%	57,1%
“La concorrenza dei paesi a basso costo non lascia via di uscita. O si delocalizza o si esce dal mercato”	18,8%	21,1%	16,5%
“L'Italia non è più competitiva in questo campo. Le imprese dovrebbero riconvertirsi in altri settori”	9,5%	10,6%	8,8%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

18. La Sua azienda nel 2004 ha raggiunto gli obiettivi che si era posta, ad esempio nel budget, quanto a:

Andamento del fatturato, ossia delle vendite sul mercato italiano	E/P	PIEM	FCTC
Sì	57,7%	57,7%	65,9%
Abbastanza	18,0%	18,2%	11,0%
No	24,3%	24,1%	23,1%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Andamento delle vendite sul mercato estero	E/P	PIEM	FCTC
Sì	41,8%	44,9%	60,4%
Abbastanza	11,0%	12,5%	8,8%
No	47,2%	42,6%	30,8%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Andamento dei margini lordi unitari	E/P	PIEM	FCTC
Sì	47,3%	46,5%	59,3%
Abbastanza	23,4%	24,7%	14,3%
No	29,3%	28,8%	26,4%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Andamento degli utili	E/P	PIEM	FCTC
Sì	48,7%	46,5%	58,2%
Abbastanza	22,0%	23,1%	12,1%
No	29,3%	30,4%	29,7%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

19. Nel 2004 la Sua impresa ha: *(Il totale supera il 100% perché sono possibili risposte multiple)*

	E/P	PIEM	FCTC
Aperto nuovi stabilimenti produttivi in Italia	3,0%	2,6%	3,3%
Aperto nuovi stabilimenti produttivi all'estero	2,0%	3,1%	3,3%
Chiuso stabilimenti in Italia	1,3%	1,5%	1,1%
Chiuso stabilimenti all'estero	0,3%	0,3%	0%
Non ci sono state aperture, né chiusure	93,9%	92,7%	92,3%
<b>Totale</b>	<b>100,5%</b>	<b>100,2%</b>	<b>100%</b>

20. Ha fatto uso di Cassa integrazione o di ammortizzatori sociali?

	E/P	PIEM	FCTC
Sì, più della norma	1,0%	1,3%	1,1%
Sì, nella media	14,4%	21,8%	30,8%
No	84,5%	76,6%	67,0%
Non risponde	0,1%	0,3%	1,1%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

21. E per il 2005, quanto alle vendite Lei si ritiene:

	E/P	PIEM	FCTC
Molto ottimista	21,8%	19,7%	17,6%
Abbastanza ottimista	48,7%	48,0%	52,7%
Un po' pessimista	22,1%	23,4%	22,0%
Molto pessimista	7,1%	8,6%	6,6%
Non risponde	0,3%	0,3%	1,1%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

22. Le decisioni strategiche della Sua impresa, per esempio sull'apertura di nuovi stabilimenti o la localizzazione nel mondo sono prese:

	E/P	PIEM	FCTC
In Italia	85,1%	83,6%	93,4%
Altrove	14,8%	16,1%	6,6%
Non risponde	0,1%	0,3%	0%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

23. La Sua azienda appartiene a un gruppo?

	E/P	PIEM	FCTC
Sì e ne è la controllante	17,0%	16,1%	17,6%
Sì e ne è controllata	6,5%	8,3%	11,0%
No, è un'azienda indipendente	76,5%	75,6%	71,4%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

24. Quante unità locali di produzione o di ricerca ha l'azienda (non il gruppo), escluso il quartier generale se questo è soltanto sede di attività direzionali?

	E/P	PIEM	FCTC
Nessuna	5,6%	6,2%	2,2%
Da 1 a 5	91,3%	89,4%	91,2%
Da 6 a 10	1,8%	3,1%	5,5%
Oltre 10	1,3%	1,3%	1,1%
Totale	100%	100%	100%

25. Quante di queste unità sono in Italia?

	E/P	PIEM	FCTC
Nessuna	5,9%	6,7%	2,2%
Da 1 a 5	92,7%	91,4%	94,5%
Da 6 a 10	1,1%	1,6%	3,3%
Oltre 10	0,3%	0,3%	0%
Totale	100%	100%	100%

26. Quanti addetti lavorano nelle sedi italiane (esprimere un valore arrotondato, come 20, 50 o 200)?

	E/P	PIEM	FCTC
20	57,7%	49,1%	16,5%
50	20,1%	22,8%	20,9%
100	9,4%	10,9%	24,1%
200	4,8%	6,0%	14,3%
Oltre 200	7,9%	10,9%	23,1%
Non risponde	0,1%	0,3%	1,1%
Totale	100%	100%	100%

27. Quanti addetti sono impiegati nelle sedi estere?

	E/P	PIEM	FCTC
20	92,8%	89,6%	80,2%
50	0,9%	1,0%	1,1%
100	0,7%	0,5%	1,1%
200	0,7%	1,3%	4,4%
Oltre 200	4,8%	7,3%	12,1%
Non risponde	0,1%	0,3%	1,1%
Totale	100%	100%	100%

28. Quale è globalmente la percentuale di ingegneri e di quadri tecnici specializzati sul totale degli addetti?

	E/P	PIEM	FCTC
Meno del 2%	74,8%	69,9%	49,4%
Dal 2% al 5%	11,9%	11,7%	18,7%
Dal 5% al 10%	6,1%	7,5%	11,0%
Dal 10% al 20%	3,5%	4,9%	9,9%
Oltre il 20%	3,7%	6,0%	9,9%
Non risponde	0%	0%	1,1%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

29. In quale classe di fatturato complessivo si colloca la Sua azienda, con riferimento al 2004?

	E/P	PIEM	FCTC
Inferiore a 2 milioni di euro	44,2%	35,8%	12,1%
Da 2 a 10 milioni di euro	34,1%	37,7%	48,3%
Da 10 a 50 milioni di euro	12,9%	14,8%	27,5%
Oltre 50 milioni di euro	7,1%	9,4%	11,0%
Non risponde	1,7%	2,3%	1,1%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

DOMANDE RIVOLTE ALLE IMPRESE CHE LAVORAVANO NEL SETTORE AUTOMOTIVE IN PASSATO:

1.1 Da quanto tempo avete cambiato attività e/o clientela?

Nell'ultimo anno	13,0%
Negli ultimi cinque anni	26,1%
Da più tempo ancora	60,9%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

1.2 E che cosa vi ha spinto a cambiare?

I margini non erano soddisfacenti	17,4%
Non c'era più lavoro	30,5%
C'era troppa concorrenza	8,7%
Abbiamo trovato delle idee e dei mercati migliori	4,3%
Altro	34,8%
Non risponde	4,3%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

(26). Quanti addetti lavorano nelle sedi italiane (esprimere un valore arrotondato, come 20, 50 o 200)?

20	73,9%
50	13,1%
100	8,7%
200	4,3%
Oltre 200	0%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

(27). Quanti addetti sono impiegati nelle sedi estere?

20	95,7%
50	4,3%
100	0%
200	0%
Oltre 200	0%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

(28). Quale è globalmente la percentuale di ingegneri e di quadri tecnici specializzati sul totale degli addetti?

Meno del 2%	95,7%
Dal 2% al 5%	4,3%
Dal 5% al 10%	0%
Dal 10% al 20%	0%
Oltre il 20%	0%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

(29). In quale classe di fatturato complessivo si colloca la Sua azienda, con riferimento al 2004?

Inferiore a 2 milioni di euro	78,3%
Da 2 a 10 milioni di euro	13,0%
Da 10 a 50 milioni di euro	8,7%
Oltre 50 milioni di euro	0%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

---