



Istituto Ricerche Economico-Sociali del Piemonte

CONTRIBUTI IRES

Ottobre 2002

Aldo Enrietti – Renato Lanzetti

LA CRISI FIAT AUTO E IL PIEMONTE



1. PREMESSA

Fiat Auto non è nuova a momenti di crisi, basti pensare a quella del 1980, centrata sulle relazioni sindacali, e a quella di inizio anni '90, con l'aumentato potere di Mediobanca e di Romiti rispetto alla famiglia Agnelli.

L'aspetto principale della crisi attuale è di essere soprattutto di tipo industriale e di struttura dell'impresa, ciò costituendo una certa novità rispetto a quelle del passato. In ogni caso, le difficoltà di Fiat Auto manifestatesi tra la fine del 2001 e il primo semestre del 2002 hanno origini lontane che vanno oltre i problemi congiunturali del mercato auto.

Così, a partire dal 2001, Fiat Auto è stata continuamente al centro del dibattito economico nazionale, ed in parte internazionale per la joint-venture con GM, con una progressione di elementi che hanno evidenziato lo stato di grave difficoltà dell'impresa, che si è riverberato sul complesso della situazione del gruppo Fiat.

Queste difficoltà sono state evidenziate il 10 dicembre 2001, quando il Consiglio di Amministrazione di Fiat Spa, la capogruppo, ha deliberato una serie di iniziative con l'obiettivo di migliorare la redditività e di ridurre l'indebitamento del gruppo. Queste due variabili erano fortemente influenzate proprio dalle performances negative di Fiat Auto, per cui una parte delle iniziative decise riguardava proprio la divisione automobilistica:

- All'interno di **processi di razionalizzazione, ristrutturazione e chiusure** che avrebbero coinvolto 18 stabilimenti di diversi settori di attività Fiat, l'auto era coinvolta con la sostanziale chiusura dello stabilimento in Argentina e del trasferimento delle produzioni di Rivalta a Mirafiori. In generale, per l'auto l'obiettivo era la riduzione della capacità produttiva installata, in modo da passare ad un utilizzo del 90% rispetto al 70% attuale.
- **Riorganizzazione di Fiat Auto**, articolata su quattro Unità di Business (Fiat/Lancia, Alfa Romeo, Sviluppi Internazionali, Servizi) per cui ognuna assumerà l'aspetto di una impresa responsabile dei risultati economici e finanziari e con competenze sullo sviluppo del prodotto, sulla produzione, marketing e commercializzazione.

Con l'occasione, l'amministratore delegato di Fiat Auto, Testore, diede le dimissioni e venne sostituito da Boschetti, proveniente dall'Iveco.

Le perduranti difficoltà di Fiat Auto in particolare hanno poi portato, prima dell'estate scorsa, alle dimissioni dell'amministratore delegato di Fiat Spa, Cantarella, che viene sostituito da Galateri.

Nel frattempo, la caduta delle quote di mercato e il trend negativo dei mercati automobilistici europei (tab. 1) spingono Fiat Auto a porre mobilità 2.442 addetti, tra operai e impiegati, a cui si aggiungono altre mobilità per Gesco, Sepin, GM-Fiat Purchasing e GM-Fiat Powertrain, per un totale di 3.468 lavoratori in Italia, di cui 2.445 in Piemonte.

Tabella 1 - Immatricolazioni di autovetture in Europa e Efta per produttore

	Gennaio-agosto 2002				
	Quota %		Unità		Var. %
	'02	'01	'02	'01	
TOTALE			9.859.421	10.298.970	-4,3
VW Group	18,5	19,1	1.823.409	1.963.781	-7,1
VOLKSWAGEN	10,4	11,0	1.021.085	1.130.805	-9,7
AUDI	3,9	3,6	380.436	367.918	+3,4
SEAT	2,7	2,9	261.610	294.277	-11,1
SKODA	1,6	1,7	160.278	170.781	-6,1
PSA Group	15,1	14,2	1.484.774	1.463.415	+1,5
PEUGEOT	9,0	8,4	886.038	866.933	+2,2
CITROEN	6,1	5,8	598.736	596.482	+0,4
FORD Group	11,3	11,0	1.117.363	1.136.454	-1,7
FORD	9,0	8,8	885.037	911.157	-2,9
VOLVO	1,5	1,5	150.757	151.203	-0,3
LAND ROVER	0,5	0,5	47.501	51.161	-7,2
JAGUAR	0,3	0,2	34.068	22.933	+48,6
JAPANESE	11,3	10,4	1.110.905	1.075.284	+3,3
TOYOTA & LEXUS	4,4	3,7	432.890	381.364	+13,5
NISSAN	2,4	2,5	241.180	259.742	-7,1
MITSUBISHI	0,8	0,9	82.522	92.108	-10,4
MAZDA	1,0	0,9	98.955	96.889	+2,1
HONDA	1,2	1,0	119.234	105.428	+13,1
SUZUKI	1,0	0,9	98.313	95.124	+3,4
OTHERS	0,4	0,4	37.811	44.629	-15,3
RENAULT	10,7	10,5	1.056.029	1.083.510	-2,5
GM Group	9,8	11,0	969.078	1.131.180	-14,3
OPEL/VAUXHALL	9,3	10,5	915.146	1.077.043	-15,0
SAAB	0,5	0,5	48.551	48.089	+1,0
OTHERS	0,1	0,1	5.381	6.048	-11,0
FIAT Group	8,4	9,9	824.632	1.023.750	-19,4
FIAT	6,3	7,5	625.996	767.513	-18,4
LANCIA	0,8	1,1	75.104	109.509	-31,4
ALFA ROMEO	1,2	1,4	120.455	143.969	-16,3
OTHERS	0,0	0,0	3.077	2.759	+11,5
DaimlerChrysler	6,8	6,3	669.089	647.562	+3,3
MERCEDES	5,3	5,0	519.757	510.869	+1,7
SMART	0,8	0,7	74.102	67.224	+10,2
CHRYSLER	0,8	0,7	75.230	69.469	+8,3
BMW Group	4,3	3,5	426.967	360.591	+18,4
BMW	3,6	3,5	359.726	358.557	+0,3
Mini	0,7	0,0	67.241	2.034	-
KOREAN	2,7	2,8	265.429	288.537	-8,0
HYUNDAI	1,5	1,5	151.650	152.928	-0,8
OTHERS	1,2	1,3	113.779	135.609	-16,1
MG ROVER Group	0,9	1,0	93.331	101.492	-8,0

Gli elementi di fondo di questo stato di profonda difficoltà sono strutturali e di lungo periodo, e li vedremo dopo, ma certo non mancano quelli di tipo congiunturale, in particolare il mancato successo della Stilo.

E' vero che non è possibile valutare le situazioni con i "se", ma è altrettanto vero che se tra la fine del 2001 e il primo semestre del 2002 le vendite della Stilo fossero state secondo le aspettative, con una produzione annua di 350.000 vetture, i conti di Fiat Auto non sarebbero stati così preoccupanti. La storia dell'industria automobilistica fornisce ampie testimonianze di come la solidità di una casa sia dipesa da una vettura: si pensi innanzitutto alla Golf per la VW, la Scenic per la Renault, la 206 per la Peugeot.....

2. I FATTORI STRUTTURALI DI CRISI

I principali **punti strutturali di debolezza di Fiat Auto** possono essere sinteticamente individuati in:

- *Ridotta efficienza*

I problemi di Fiat Auto a carattere strutturale erano evidenti a partire dal 1998 attraverso l'analisi di alcuni indici di bilancio, comparando la Fiat con i maggiori produttori di auto mondiali¹.

Un primo riscontro utile è relativo alla **vita media del patrimonio tecnico** quale indicatore del livello dell'innovazione tecnologica incorporata negli impianti: se nel 1993 tale vita media corrispondeva per Fiat Auto a 15,5 anni, scesi a 13 nel periodo 1994-1997, nel 1998 e 1999 è risalita a 15 e 16 anni, mentre, per il campione di confronto il livello si è mantenuto tra gli 11 ed i 13 anni. Se ne deduce che è aumentata l'obsolescenza degli impianti Fiat.

Un secondo indicatore utile è l'**indice di copertura delle scorte** attraverso cui è possibile avere una misura del livello delle rimanenze²: negli ultimi dieci anni le giacenze di Fiat Auto sono oscillate tra i 160 ed i 220 giorni mentre i concorrenti comprimevano fortemente tali livelli. Nei primi 10 mesi del 2001 GM è passata da 104 a 65 giorni, Ford da 81 a 53, Chrysler da 78 a 66. Non a caso uno dei primi interventi di Boschetti, nuovo amministratore delegato al posto di Testore, è stato quello di porre come obiettivo la riduzione degli stock di auto sui piazzali da 1,9 a 1,3 mesi di vendite.

Altra nota dolente è la **redditività delle vendite** (quanto si guadagna per ogni 100 lire di vendite). Per Fiat Auto essa è bassa, quando positiva (tra lo 0,17% e il 2,89%), e negativa per metà del decennio. (tab. 2) Al contrario, i concorrenti hanno aumentato la loro redditività nella seconda parte degli anni '90 portandosi a livelli intorno al 5-6%. La ridotta redditività delle vendite non è stata compensata da risultati molto positivi per le parti della gestione non industriale, con l'esito di profitti netti che negli anni '90 non hanno mai superato i 400 miliardi di lire, quando positivi.

Tabella 2 - Andamento della redditività delle vendite e dell'utile netto di Fiat Auto (Mld. Lire)

	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992
Redditività										
Vendite	-2,255%	0,17	-0,50%	-0,43%	2,89%	1,11%	1,97%	1,22%	-6,63%	-0,20%
Utile netto	-1.442	-599	-493	-258	402	-0,04	318	60	-901	0

Fonte: Fiat Auto

Risulta allora abbastanza conseguente che, con risultati reddituali di questo tipo, sia aumentato l'indebitamento, con il relativo aumento dei costi finanziari, e si siano determinate limitazioni negli investimenti effettuati. In effetti, un ulteriore elemento strutturale di difficoltà è l'**elevatezza dei debiti finanziari** per Fiat Auto: a fine 1999, ultimo anno per cui sono disponibili raffronti con i competitori, essi erano pari a quattro volte i mezzi propri, contro un livello di 1,1 per i concorrenti.

- *Criticità dell'internazionalizzazione produttiva*

Negli anni '90 Fiat Auto ha assunto sempre meno un carattere nazionale, elemento di debolezza che aveva caratterizzato l'impresa nel passato, andando invece nella direzione di un significativo aumento della internazionalizzazione (tab. 3). Le caratteristiche assunte da tale processo sono state però fonte di significativi problemi: l'internazionalizzazione è stata infatti fortemente orientata verso i cosiddetti

¹ Riccardo Gallo, Sole 24Ore del 12/12/01.

² E' da ricordare come le scorte rappresentino capitale che deve essere finanziato e che quindi genera costi finanziari.

paesi emergenti, cioè quelli con la previsione, all'inizio degli anni '90, di più elevati tassi di crescita, in rapporto alla maturità dei mercati dei paesi sviluppati.

Tabella 3 - Fiat Auto: distribuzione della produzione³ per paese (%)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1997	2000	2001
Italia	89,82	90,06	90,81	90,71	90,12	87,54	84,48	65,20	66,91	68,15	62,86	61,82	63,14	65,18	65,82	66,0
Brasile	10,18	9,94	9,19	9,29	9,88	12,46	15,52	20,14	21,70	19,46	23,18	22,09	16,83	16,64	18,65	21,0
Polonia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,66	11,39	12,38	13,96	12,45	14,41	14,61	12,53	9,4
Resto del mondo													3,63	4,99	3,19	3,4
Totale	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
N. vetture (000), di cui																
Italia	1522,6	1767,9	1940,7	2003,8	1945,3	1714,9	1542,9	1164,6	1403,8	1505,6	1388,8	1627,6	1475,8	1533,6	1530,1	1371,1

Fonte: Fiat Auto

Tale scelta, se lungimirante nel lungo periodo, ha dovuto però fare i conti con una serie di **forti difficoltà** dei paesi dove ci sono insediamenti della Fiat Auto: hanno iniziato Brasile e Argentina nel '97, seguiti dalla Turchia e dall'India e, nell'ultimo anno, dalla Polonia e di nuovo dalla Argentina. Nonostante la lusinghiera posizione di Fiat in Brasile, dove ha soppiantato Volkswagen come marchio leader sul mercato, la debolezza degli altri paesi e le vicende internazionali hanno fortemente **limitato il successo del progetto Palio**. Quando venne lanciato il modello, nel 1996, si era previsto di poter raggiungere il milione di unità entro il 2000 (ultima colonna tabella 4); ebbene questi anni hanno rappresentato una vera delusione, con volumi che non sono andati oltre le 440.000 unità (tab. 4).

Tabella 4 - Produzione della Palio e della Siena, 1996 – 2001

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Previsioni 1996 per il 2001
Brasile	157.570	375.169	265.865	254.504	259.681	271.219	400.000
Argentina		48.141	60.544	26.139	25.736	31.315	100.000
Polonia		9.006	28.521	21.957	10.945	6.168	50.000
Venezuela *		9.766	8.858	1.867			23.000
Marocco		98	5.393	8.361	6.190	6.407	20.000
Turchia			20.095	23.964	43.892	13.835	110.000
India				3.766	2.701	8.990	100.000
Sud Africa				137	6.822	8.161	25.000
Egitto					3.201	3.375	15.000
Russia							70.000
Cina							100.000
Totale	157.570	442.180	389.266	340.696	359.168	349.470	1.013.000

(*) disinvestimento in 1999

Fonte: Fiat Auto

³ Comprende vetture complete, derivati, serie smontate e complete prodotte nei paesi dove sono presenti gli impianti produttivi di Fiat Auto (sono escluse, ad esempio, le vetture realizzate in Turchia, dalla joint-venture Tofas).

L'insuccesso ha però comportato forti oneri in quanto erano stati effettuati investimenti in funzione di quegli obiettivi di produzione. Inoltre, la stessa logica della world car (auto uguale per tutti i paesi emergenti) si è scontrata con la necessità di soddisfare le esigenze locali, riducendo quindi la standardizzazione dei componenti tra le vetture.

La ridotta dipendenza dalla produzione domestica (tab. 3) non è però solo frutto di una crescita della produzione di altri paesi ma anche della diminuzione dei volumi realizzati in Italia: se tra il 1988 ed il 1990 nel nostro paese Fiat Auto aveva prodotto circa 2 milioni di auto l'anno (tab. 3, ultima riga), i volumi scendono a poco più 1.100.000 nel 1993 per poi stabilizzarsi negli anni successivi intorno a 1.500.000 vetture e scendere sotto 1.400.000 vetture l'anno scorso.

Si è avuto quindi un **calo consistente del ruolo produttivo dell'Italia**, senza che questo possa essere associato ad effetti di sostituzione da parte di Brasile e Polonia, in quanto le produzioni di questi paesi (Palio e Cinquecento-Seicento) non hanno rappresentato delocalizzazioni di impianti dall'Italia.

- *Debolezza della gamma produttiva*

Se ne può dedurre, quindi, una **debolezza legata soprattutto ai modelli realizzati in Italia** che, con l'eccezione della Punto e recentemente dei nuovi modelli Alfa 156 e 147, non hanno avuto un grande successo: emblematico è il caso dei modelli del marchio Fiat del segmento C (ora Bravo/Brava, e prima Tipo e Ritmo) che non sono mai riusciti a inserirsi e mantenere in modo duraturo una buona posizione in questo segmento, nonché le recenti difficoltà della Stilo.

La difficoltà a salire di gamma nella composizione della produzione ha anche la conseguenza di ribadire la tradizionale **immagine di una Fiat specializzata in vetture dei segmenti più bassi**.

Comparando infatti il 1991 con il 2001 si ha che dieci anni fa i segmenti A⁴ e B⁵ pesavano per poco meno del 55% sulla produzione in Italia, e dieci anni dopo il loro peso è cresciuto a quasi il 60%, con il B che pesa per il 52,9% grazie al successo della Punto. Permane quindi la realtà di una Fiat Auto dipendente molto da una vettura di un segmento molto battagliato e quindi anche meno remunerativo rispetto a quelli superiori.

Non va poi dimenticato che oltre ai problemi di gamma Fiat Auto soffre di una cattiva reputazione in termini di **qualità** dei propri prodotti, fattore che ha pesato tanto sui volumi di vendita che sui prezzi spuntabili. Lo stesso Boschetti ritiene che Fiat debba ridurre “i costi eccessivi della non qualità” del 30% in due anni, segnalando con ciò un livello di partenza ancora piuttosto elevato rispetto alla concorrenza⁶.

Ma la debolezza relativa della nostra industria automobilistica in Europa è legata anche alla difficoltà per Fiat Auto di supplire con i mercati esteri alla **perdita di quote sul mercato nazionale**; si è passati dal 50% della fine degli anni '80 al 35%% negli ultimi anni (tab. 5).

Tabella 5 - Quote di mercato Fiat Auto in Italia

Anno	1985	1990	1995	1998	2000	2001
Quota Fiat	58,8	52,3	46	39	35,4	34,7

Fonte: Fiat Auto, ANFIA

⁴ Cioè la Panda.

⁵ Punto e Y.

⁶ Sempre nell'audizione al Senato i dirigenti Fiat hanno sostenuto che “Fiat risulta aver già compiuto dei progressi. Dal 1990 al 2001 è passata da 205 problemi sorti per 100 vetture nel primo anno di vita a 135 problemi. I migliori costruttori riescono tuttavia ad avere 90 problemi per 100 vetture”.

Il calo di vendite registrato in Italia è stato solo parzialmente recuperato sui restanti mercati europei, denotando uno dei problemi più pesanti per Fiat Auto: in effetti, negli anni '90 è stata costante la riduzione di quote di mercato Fiat Auto in Europa. Nel 2001 la quota Fiat in Europa era giunta ormai al 9,2% contro il 10,0% del 2000 e oltre l'11% all'inizio degli anni '90 (tab. 6).

Tabella 6 - Vendite di vetture Fiat Auto in Italia ed in Europa Occidentale

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Italia	1.032.832	742.949	760.914	789.082	750.602	1.020.597	922.071	837.940	857.246	849.946
Resto Europa	567.168	412.051	524.086	544.918	679.398	567.403	610.929	602.278	615.009	631.099
Europa Occ.	1.600.000	1.155.000	1.285.000	1.334.000	1.430.000	1.588.000	1.533.000	1.440.218	1.472.255	1.475.045

Fonte: Anfia, Acea

La debolezza sul mercato interno non compensata dai mercati europei, vetture mediamente di ridotto successo di mercato e una prevalenza di vendite su segmenti bassi (A e B) determinano margini di guadagno ridotti sulle auto vendute, come è già stato evidenziato in precedenza.

Tale realtà diventa ancor più problematica se il mercato diventa, come negli ultimi anni in Italia, "drogato" da politiche di sconti, rottamazioni, auto a Km zero, politica che permette di mantenere i volumi⁷ ma a scapito della redditività; in una recente dichiarazione, Boschetti ha riconosciuto che le vendite di vetture a Km zero rappresentano ben il 24% del mercato europeo di Fiat e significano la perdita di 1-1,5 punti di margine per ogni vettura venduta. Quindi, non solo le quote di Fiat sono diminuite negli anni, ma erano sostenute con politiche di prezzo assai pesanti dal punto di vista finanziario.

In conclusione, le dinamiche sopra riportate hanno determinato **la riduzione del ruolo dell'Italia in Europa come produttore di auto**: la quota del nostro paese è diminuita, tra il 1990 ed il 2001, di quasi il 40%, ovvero dal 13,90% all'8,5%. (tab. 7)

Tabella 7 - Quota di produzione Fiat in Italia su produzione automobilistica in Europa

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Italia su Eu.	13,90%	12,72%	11,31%	9,94%	10,87%	11,31%	11,10%	12,29%	10,38%	10,27%	9,70%	8,50%

Inoltre, di fronte ad un mercato italiano che, tranne gli anni di crisi tra il 1993 ed il 1996, ha continuato ad assorbire volumi che si aggiravano fino al 2001 sui 2.400.000 vetture l'anno, ne è conseguito anche un **netto calo nella capacità di copertura del mercato da parte della produzione nazionale** a cui ha corrisposto una netta crescita delle importazioni: se nel 1990 la produzione Fiat in Italia corrispondeva all'80% delle immatricolazioni registrate nel mercato nazionale, nel 2001 tale quota è scesa a meno del 60%.

- *Eccesso di capacità produttiva*

Il relativo insuccesso del progetto Palio, con volumi dimezzati rispetto alle previsioni, la difficoltà a mantenere elevati i volumi di vendita per i modelli dei segmenti medio-alti dei marchi Fiat e Lancia hanno determinato un livello piuttosto elevato di capacità produttiva inutilizzata: **Fiat Auto dichiara di operare attualmente al 70% della capacità⁸** e gli interventi decisi a dicembre, ristrutturazioni e

⁷ A partire dal 1997, e quindi dagli incentivi alla rottamazione, il mercato italiano ha infatti viaggiato intorno ai 2.400.000 vetture anno vendute.

⁸ Ovviamente non è solo Fiat Auto ad avere problemi di questo tipo, basta ricordare che GM intende tagliare 350.000 vetture nei suoi impianti in Europa. Peraltro esistono altri produttori (come Peugeot-Citroen) che utilizzano pienamente la loro capacità produttiva.

chiusure di stabilimenti, dovrebbero consentire di arrivare al 90% di utilizzo. Tale incremento significa un taglio di capacità produttiva di circa 600.000 vetture.

E' evidente come questa realtà vada ad influire sui problemi di redditività: in effetti, analizzando i dati di bilancio dei costruttori di auto emerge come ad un utilizzo della capacità intorno al 70% corrisponde una redditività non superiore all'1%.

3. LA CRISI FIAT ED IL PIEMONTE

In questo contesto di difficoltà della Fiat si sono anche realizzati cambiamenti significativi nella geografia della sua presenza produttiva in Italia, in particolare è andato diminuendo il peso degli stabilimenti piemontesi, che è passato dal 33,3% di auto prodotte in Italia nel 1997 al 20,5% del 2002, calo che appare ancor più radicale tenendo conto che all'inizio degli anni '90⁹ l'incidenza del Piemonte era superiore al 60%.

Le prospettive per il futuro appaiono preoccupanti, al momento attuale, specie in assenza di informazioni precise sulle intenzioni di Fiat in merito a come sostituire le produzioni della Panda e della Marea, destinate in Polonia dal 2003, e che nel 2001 avevano rappresentato circa 140.000 vetture su di un totale di 320.000 prodotte in Piemonte.

Poiché a fine 2001 gli addetti a Mirafiori e Rivalta erano poco più di 25.000, una riduzione di addetti proporzionale alla diminuzione della capacità produttiva significherebbe una perdita ulteriore di circa 7.000 addetti¹⁰.

3.1. La Fiat e la dinamica occupazionale totale

Può però costituire un motivo di relativa fiducia la considerazione che negli ultimi anni alla diminuzione delle assegnazioni produttive di Fiat Auto a Torino, e della relativa occupazione, non è corrisposta una contestuale caduta occupazionale complessiva in provincia di Torino: la produzione di auto nel 2001 risulta inferiore del 33% a quella del 1997 mentre gli occupati in provincia aumentano del 4%, nonostante l'assestamento del 2001, a fronte di una calo dell'occupazione manifatturiera contenuto al -4.5% e di un assottigliamento dei disoccupati da 108 mila a 61 mila, con un corrispondente diminuzione del tasso di disoccupazione dal 10.9% al 6.2 % (tab. 8).

Tabella 8 - Produzione automobilistica, occupazione e disoccupazione in provincia di Torino

	1997	1998	1999	2000	2001
Prod. auto-Torino	563.368	481.336	459.336	456.773	374.379
Prod. Auto-resto Italia	1.137.169	1.070.930	1.076.223	1.093.241	1.017.303
Prod.Auto Italia	1.705.537	1.552.469	1.535.559	1.550.014	1.391.682
Occupati totali prov. Torino(.000)	879	861	894	916	916
Occupati manifatturiero prov.Torino (.000)	306	301	306	302	292
Disoccupati prov. Torino (.000)	108	103	88	78	61
Tasso disoccupazione prov. Torino (%)	10,9	10,7	9,0	7,9	6,2

Sembra testimoniata in tal modo la capacità reattiva del sistema produttivo provinciale, e regionale, di assorbire dinamicamente e in positivo i costi produttivi e sociali della trasformazioni in atto: non è detto che ciò che è stato possibile nella precedente fase economica lo sia nuovamente in quella in corso, specie se la ripresa economica tardasse a profilarsi, ma l'aver già sostenuto con buoni risultati le sfide della riconversione sistemica rappresenta comunque un indizio favorevole anche per il futuro, quantomeno grazie alle potenzialità insite nelle esperienze già vissute e nelle conoscenze in esse maturate.

⁹ Prima dell'avvio degli stabilimenti di Melfi e di Pratola Serra.

¹⁰ Non sarà certamente la Thesis, prevista per 16.000 vetture nel 2003 a modificare la situazione.

Non si devono dunque omettere i potenziali rischi che potrebbero derivare da un'eccessiva fiducia nella capacità spontanea di ricomposizione dei problemi.

Il sistema auto nella realtà piemontese ha determinato infatti relazioni di tipo distrettuale che, per la loro stessa esistenza, necessitano della presenza dei diversi attori della filiera con consistenti livelli di attività: un interrogativo cruciale riguarda dunque la possibilità di mantenere ed alimentare i livelli di competitività raggiunti in assenza di determinate soglie produttive locali dell'attore terminale della catena del valore.

Inoltre un conto è ipotizzare il ridimensionamento delle attività manifatturiere, un altro il restringimento o la scomparsa di funzioni di rango superiore, come la ricerca o le attività direzionali.

Una considerazione equilibrata deve quindi tenere conto anche di questi effetti più complessi, conseguenti allo eventuale forte indebolimento a livello locale di un attore, che comunque resta centrale nella filiera autoveicolistica, e della possibile perdita di coerenza nei legami finanziari, tecnologici e produttivi che ne deriverebbe per un sistema, pur competitivo, che non può affidarsi solo su vantaggi relativi di costo ma che, invece, richiede significativi livelli di innovazione e ingenti risorse finanziarie

Le imprese della componentistica

In questa prospettiva l'impatto della crisi Fiat sulla nostra regione deve tener conto anche, e soprattutto, delle imprese produttrici di componenti.

Sulla base dei dati Istat di contabilità regionale si può ragionevolmente stimare che il settore dei Mezzi di trasporto avesse nel 1999 un'incidenza del 4% sull'economia regionale, con il comparto degli Autoveicoli che incideva sul sistema produttivo piemontese per circa il 3,6 %.

Occorre però tener conto che la filiera autoveicolistica comprende anche altre attività manifatturiere, rispetto a quelle comprese nella categoria censuaria "Mezzi di trasporto", nonché quelle che forniscono servizi per l'auto: procediamo quindi ad una stima della sua dimensione occupazionale, per compararla alla dimensione di Fiat Auto.

Volendo quantificare il numero di addetti che possono essere ricondotti alla Filiera auto, cioè tanto i lavoratori coinvolti nella produzione finale di autoveicoli, quanto quelli addetti a produzioni e servizi che confluiscono negli autoveicoli stessi, con riferimento ai dati del censimento intermedio del 1996, la stima dell'occupazione della Filiera auto si riferisce a settori produttivi classificabili in tre tipologie di attività:

- **Core business** (Autoveicoli, Carrozzerie e Parti ed accessori) cioè attività che sono interamente legate alla produzione di autoveicoli;
- **Funzionali** (Cuscinetti, Accumulatori e apparecchiature elettriche, Pneumatici) per le quali il mercato autoveicolistico presumibilmente costituisce in Piemonte la quota principale della domanda;
- **Connesse** (ad esempio, nel settore Metalmeccanico: Fusioni, Fucinatura, Viti e bulloni; nella Gomma e plastica: Altri prodotti in gomma e Materie plastiche; nel Vetro: Fabbricazione e Lavorazione del vetro piano; nella Chimica: Vernici; nei Servizi la Ricerca e sviluppo, gli Studi e Servizi di Ingegneria ed il Design) per le quali la domanda autoveicolistica, pur non essendo complessivamente prevalente, rappresenta comunque uno sbocco significativo.

Tabella 9 - Stima dell'occupazione nella filiera autoveicolistica in Piemonte

	<i>Piemonte Addetti complessivi</i>	<i>Moltiplicatore</i>	<i>Addetti specifici</i>
Attività manifatturiere	532.458		
Totale Filiera autoveicolistica	144.790		106.354
Moltiplicatore (Filiera/Autoveicoli)	2,18		1,33
Core Business	74.524	1,00	74.524
➤ Autoveicoli	45.575		45.575
➤ Carrozzerie	4.748		4.748
➤ Componenti	24.201		24.201
Settori funzionali	22.587		12.758
➤ Cuscinetti	7.324	0,7	5.127
➤ Elettromeccanica	7.877	0,5	3.939
➤ Pneumatici	7.386	0,5	3.693
Settori connessi	47.679	0,40	19.072
➤ Metalmeccanica	21.851		
➤ Gomma e plastica	10.251		
➤ Chimica-vernici	1.892		
➤ Vetro	2.421		
➤ Servizi	11.264		

Moltiplicatore: quota di addetti coinvolti nella produzione di componenti e servizi destinati ad Attività autoveicolistiche

Fonte: ISTAT-Censimento intermedio 1996

Come si vede (tab. 9, seconda riga), gli addetti complessivi delle imprese attive nella filiera erano, al 1996, quasi 145.000; poiché gli addetti alla produzione di autoveicoli erano poco più di 45.000, sembrerebbe risulterne che per ognuno di questi addetti, altri 2,18 erano coinvolti a monte.

In realtà però, una parte di questi addetti erano utilizzati per attività destinate ad altri mercati, rispetto alla componentistica; si è stimato allora, per ciascun settore, un fattore di moltiplicazione, ovvero quale potesse essere la quota di fatturato (e quindi di addetti) destinata effettivamente all'autoveicolo (tab. 9, seconda colonna). Assumendo che siano significativi i valori attribuiti al moltiplicatore, se ne deduce che per ogni lavoratore nella produzione di autoveicoli altri 1,33 erano destinati a produzioni direttamente collegate, per un'occupazione totale di filiera, che comprende anche la produzione di veicoli industriali e commerciali, pari a circa 106 mila addetti al 1996, prima cioè delle riduzioni produttive in precedenza citate.

Il passo successivo è però quello di stimare gli addetti della filiera coinvolti nella produzione di Fiat Auto (tab. 10): si sono così attribuiti nuovi valori al moltiplicatore, inferiori a quelli relativi a tutta la filiera in quanto si riferiscono solo alle quote di produzioni e di addetti settoriali destinate al cliente Fiat, escludendo dunque gli altri clienti e il mercato del ricambio. Si ottiene in questo modo un risultato secondo cui il sistema Fiat Auto avrebbe occupato in Piemonte al 1996 circa 75.000 addetti, con una fortissima concentrazione territoriale in provincia di Torino con 66.000 occupati, mentre ad un lavoratore Fiat Auto sarebbe corrisposto poco più di un lavoratore della filiera.

Tabella 10 - Stima dell'occupazione connessa a Fiat Auto in Piemonte e in provincia di Torino

	Piemonte Addetti totali	Moltiplicatore	Provincia		Moltiplicatore	Addetti specifici
			Addetti specifici	Torino Addetti totali		
Attività manifatturiere	532.458			289.933		
Totale filiera autoveicolistica	144.790		75.233	115.613		66.644
Moltiplicatore (Fiat Auto/Autoveicoli)			1,15			1,00
Core Business	74.524		51.895	66.726		48.243
➤ Fiat Auto	35.000	1	35.000	33.385		33.385
➤ Carrozzerie	4.748	0,50	2.374	3.044	0,50	1.522
➤ Componenti	24.201	0,60	14.521	19.051	0,70	13.336
Settori funzionali	22.587		9.035	13.954		6.175
➤ Cuscinetti	7.324	0,40	2930	6.068	0,45	2.730
➤ Elettromeccanica	7.877	0,40	3151	4.567	0,50	2.284
➤ Pneumatici	7.386	0,40	2954	3.319	0,35	1.162
Settori connessi	47.679	0,30	14.304	34.933	0,35	12.227
➤ Metalmeccanica	21.851			16.681		
➤ Gomma e plastica	10.251			7.953		
➤ Chimica-vernici	1.892			703		
➤ Vetro	2.421			957		
➤ Servizi	11.264			8.639		

Fonte: ISTAT-Censimento intermedio 1996

Questi valori dei moltiplicatori relativamente bassi mettono in evidenza la strategia di diversificazione dei mercati posta in atto da parte delle imprese della componentistica, diversificazione che si è tradotta anche in un crescente flusso di esportazioni, grazie alla capacità di innovazione e ai crescenti standard di qualità che hanno reso queste imprese, in media, meno dipendenti dal tradizionale cliente dominante e quindi meno esposte alle sue criticità. E' da sottolineare inoltre come le esportazioni per più del 60% siano indirizzate verso la Germania, la Francia, il Regno Unito e la Spagna e cioè paesi dove Fiat Auto non produce.

Inoltre la flessibilità, elemento costitutivo fondamentale delle piccole imprese, già può aver loro consentito, alla percezione delle recenti criticità dell'auto, la ricerca ed il conseguimento di nuovi mercati o di nuovi clienti.

In questo quadro di minor peso della filiera autoveicolistica nel suo complesso sull'economia del Piemonte e di minor peso del sistema Fiat Auto sulla filiera, non va dimenticato che le valutazioni sulle prospettive del settore in Piemonte, e sul loro impatto nell'economia regionale, non devono essere disgiunte dalla condizioni per lo sviluppo rappresentate da un lato dai vincoli e dalle strozzature nell'offerta di manodopera, connessi all'evoluzione demografica in corso e alle preferenze espresse dalla forza lavoro locale a favore di occupazioni terziarie, più volte documentate oltre che lamentate dalle aziende, dall'altro dai fabbisogni dei settori in espansione, che dovrebbero agevolare eventuali necessità di riqualificazione e di ricollocazione dei lavoratori espulsi dai processi produttivi in crisi.

In effetti il Piemonte deve prospettarsi una crescita di qualità e non una massiccia espansione quantitativa e di produzione materiale, anche in funzione della congestione territoriale che già lo caratterizza e del carico infrastrutturale, i cui limiti potranno essere superati non prima di 4 o 5 anni

4. LE PROSPETTIVE

La crisi attuale di Fiat Auto ha anche una dimensione che rappresenta una rottura rispetto al passato: la **possibile, e realistica, cessione di Fiat Auto a GM**. Seppure, a partire dagli anni '70, si siano periodicamente presentate voci di vendita di Fiat Auto (ai libici, all'IRI), esse non avevano però mai assunto una dimensione di reale praticabilità, cosa che accade invece oggi.

In effetti la pesante posizione economica e finanziaria dell'auto condiziona fortemente i conti della capogruppo per il cui risanamento la cessione di questa attività costituirebbe la soluzione; esiste poi un accordo con GM in base al quale nel 2004, se gli Agnelli intendono vendere, GM è tenuta ad acquistare la loro quota; infine, la famiglia Agnelli, ormai composta da quasi un centinaio di persone, non è più compatta nel legare le proprie fortune finanziarie all'auto.

La concretizzazione di questa opzione strategica potrebbe però avere pesanti conseguenze sulla struttura industriale italiana: l'impresa in cui per decenni è stata identificata l'Italia dell'auto perderebbe la sua autonomia e lo spostamento all'estero del centro decisionale lascia prevedere un ruolo di minore importanza delle attività svolte in Italia, in particolare quelle di ricerca e sviluppo e progettazione, cioè quelle a più alto contenuto di conoscenza. Da questo punto di vista ben comprensibili sono le preoccupazioni in Piemonte e a Torino, dove si concentrano appunto le funzioni direzionali e di progettazione dell'auto in Italia.

Ipotesi alternativa alla vendita è l'**allargamento della joint-venture con GM**¹¹ a tutte le attività delle due imprese localizzate in Europa e America latina. Si tratta di una soluzione che lascerebbe maggiori margini di contrattazione per un ruolo non marginale del paese, anche grazie al possibile intervento delle banche di forte radicamento piemontese (San Paolo e CRT all'interno di Unicredito).

Ulteriore ipotesi, di cui si trova traccia sui quotidiani, è lo "**spezzatino**", ovvero la vendita di singole parti di Fiat Auto (ad esempio i marchi Fiat e Lancia da una parte, e il marchio Alfa Romeo, da un'altra)¹² a diversi acquirenti. Nella situazione attuale l'unico veramente appetibile, e con buone possibilità di crescita, è il marchio Alfa Romeo, che possiede anche la caratteristica di avere un impianto produttivo dedicato alle sue produzioni (Pomigliano, dove si producono la 147 e la 156, per circa 200.000 vetture nel 2001; rimane fuori solo la 164, realizzata a Torino in meno di 12.000 unità, in quanto la GTV è già prodotta all'esterno, da Pininfarina, in circa 6.000 unità, sempre nel 2001).

E' anche da considerare come nella attuale riorganizzazione di Fiat Auto, Alfa Romeo sia stata definita come una *business unit* a sè stante, mentre Fiat e Lancia ne costituiscono, insieme, un'altra, anche perché la produzione delle vetture dei due marchi avviene negli stessi stabilimenti (per quanto riguarda Lancia, a Torino le Lybra e le Thesis – circa 40.000 vetture –, e a Melfi le Y, circa 95.000 unità nel 2001).

Dai dati su esposti nasce però un interrogativo: le vetture che richiamano davvero il marchio Lancia (Lybra e Thesis) realizzano volumi molto ridotti, almeno un decimo di quanto prodotto da BMW e Mercedes, per vetture analoghe. Allora, per un possibile acquirente avrebbe ancora senso mantenere il marchio, visto che la Y potrebbe essere collocata come la versione più ricca della Punto?

La conseguenza di tutto questo potrebbe essere il mantenimento in Italia delle fasi progettative, oltre che della produzione, dell'Alfa, con possibili incrementi di volumi. Per il marchio Fiat si potrebbe

¹¹ Finora le due joint-ventures attive riguardano gli acquisti (Purchasing) e la produzione di cambi e motori (Powertrain).

¹² La messa sul mercato del 35% delle Ferrari va in questa direzione.

prospettare una sostanziale concentrazione sulle vetture basso di gamma, nuova Panda e Seicento, e Punto, dove maggiori sono le competenze ed i vantaggi competitivi di Fiat e dove, quindi, potrebbero meglio essere salvaguardate le attività di progettazione realizzate in Italia.

Ultima, rimane l'ipotesi della **sopravvivenza autonoma di Fiat Auto**, ma le considerazioni finora esposte rendono problematico tale sbocco.

5. INTERVENTI DI POLITICA INDUSTRIALE

Dalle considerazioni sul più contenuto peso della filiera auto in Piemonte e sulla capacità competitiva autonoma della componentistica, si potrebbe trarre la conseguenza che l'attuale crisi del settore auto piemontese e sul suo indotto, anche nell'ipotesi di un'eventuale cessione alla GM nel 2004, possa avere effetti negativi relativamente contenuti, pur richiedendo l'impiego di opportuni ammortizzatori sociali, non limitati alla mobilità o ai prepensionamenti ma focalizzati su percorsi di riqualificazione e ricollocazione.

Si deve considerare, infatti, che, nella gamma di strumenti a disposizione per alleviare nel breve il disagio sociale che potrebbe derivare dagli esuberi occupazionali e per valorizzare nel medio periodo le risorse umane e di know how che si renderanno disponibili, occorrerà tenere conto del quadro di relativa scarsità di risorse umane per lo sviluppo entro il quale l'economia regionale si muove e dunque adottare misure volte ad evitare che si disperdano potenzialità per la crescita.

Comunque, nell'eventualità di più consistenti criticità territoriali, si dovranno affiancare ad interventi di contenimento del disagio sociale iniziative per valorizzare le potenzialità innovative dell'auto e del sistema dei trasporti, ma anche per accompagnare il riposizionamento delle risorse umane, tecnologiche e organizzative che ne saranno coinvolte verso nuove e qualificate configurazioni produttive, tenuto conto anche della rilevanza che le Regioni hanno assunto nella politica industriale.

Un primo e immediato campo di applicazione e banco di prova di queste competenze e risorse non può che essere a vantaggio della filiera autoveicolistica.

Risulta da escludere la possibilità di interventi governativi diretti alla produzione automobilistica, in quanto settore sensibile a livello europeo, con sovracapacità produttiva, e dunque non rientrante tra le deroghe agli Aiuti di Stato concesse dalla UE, mentre con il salvataggio finanziario da parte delle banche i fondi per gli investimenti, necessari per traghettare Fiat Auto aldilà dei due anni critici, dovrebbero essere disponibili grazie al mercato.

Gli incentivi alla rottamazione, o misure analoghe, in questa congiuntura, potrebbero addirittura risultare controproducenti e, nel breve periodo, favorire ancor più i concorrenti di Fiat Auto, che hanno per ora modelli più appetibili, e potrebbero rappresentare solo un palliativo se non una diversione, rispetto alla gravità dei problemi.

In effetti l'applicazione degli ecoincentivi, arricchiti dalle promozioni dei costruttori, sembrano aver consentito, nei primi otto mesi del 2002, solo un ridimensionamento della caduta del mercato italiano – in cui la ripresa del mese di settembre potrebbe rappresentare solo un rimbalzo rispetto al mercato particolarmente depresso del corrispondente mese del 2001 – nel quale peraltro si confermano le difficoltà del gruppo Fiat (tab. 11).

Tabella 11 - ITALIA – Immatricolazioni di autovetture

MARCA	2002		Gennaio/Agosto 2001		Var.. % 02/01
		%		%	
FIAT	357.402	23,3	444.867	25,5	-19,7
ALFA ROMEO	57.100	3,7	65.939	3,8	-13,4
LANCIA	67.503	4,4	92.119	5,3	-26,7
FERRARI	396	0,0	334	0,0	18,6
MASERATI	264	0,0	209	0,0	26,3
ALTRE NAZIONALI	12	0,0	30	0,0	-60,0
TOT. MARCHE ITALIANE	482.677	31,4	603.498	34,6	-20,0
AUDI	34.905	2,3	32.617	1,9	7,0
BMW	31.170	2,0	32.053	1,8	-2,8
CHRYSLER	14.148	0,9	8.968	0,5	57,8
CITROEN	53.143	3,5	54.417	3,1	-2,3
DAEWOO	20.732	1,4	32.464	1,9	-36,1
FORD	123.427	8,0	135.884	7,8	-9,2
HONDA	9.778	0,6	10.147	0,6	-3,6
HYUNDAI	24.725	1,6	27.893	1,6	-11,4
KIA	7.613	0,5	8.179	0,5	-6,9
LAND ROVER	6.098	0,4	7.889	0,5	-22,7
MAZDA	4.311	0,3	4.676	0,3	-7,8
MERCEDES	53.288	3,5	46.672	2,7	14,2
MINI	12.131	0,8	348	0,0	-
MITSUBISHI	8.667	0,6	12.537	0,7	-30,9
NISSAN	29.783	1,9	38.786	2,2	-23,2
OPEL	122.062	7,9	160.409	9,2	-23,9
PEUGEOT	91.663	6,0	83.490	4,8	9,8
RENAULT	101.285	6,6	121.297	6,9	-16,5
ROVER	5.093	0,3	8.234	0,5	-38,1
SEAT	24.847	1,6	27.114	1,6	-8,4
SKODA	14.352	0,9	20.833	1,2	-31,1
SMART	20.284	1,3	17.779	1,0	14,1
SUZUKI	13.917	0,9	15.376	0,9	-9,5
TOYOTA	82.213	5,4	72.244	4,1	13,8
VOLKSWAGEN	119.723	7,8	139.029	8,0	-13,9
VOLVO	11.819	0,8	11.278	0,6	4,8
ALTRE ESTERE	11.546	0,8	11.432	0,7	1,0
TOT.MARCHE ESTERE.	1.052.723	68,6	1.142.045	65,4	-7,8
TOT.MERCATO	1.535.400	100,0	1.745.543	100,0	-12,0

Gli incentivi per interventi innovativi di natura “ ambientale”, quali lo sviluppo di motori di nuova concezione, possono essere un segnale di impegno ma avranno rendimenti solo nel medio termine e, per ora, di incerta consistenza commerciale.

Ricordiamo a questo proposito il precedente esempio dell’auto elettrica. Comunque, anche se non si può contare su una soluzione solo tecnologica a problemi economici, si deve verificare il patrimonio di tecnologie disponibili e avviarsi su quella strada, anche per valorizzare le competenze detenute da centri di eccellenza quali il CRF e l’ISVOR.

In questo orizzonte i possibili soggetti interessati a interventi di politica industriale nel breve-medio termine sono dunque le imprese della componentistica.

Alla scala delle singole imprese, si può prevedere una eventuale corsia preferenziale nel ricorso alle diverse fonti di incentivazione già previste – per investimenti, servizi, innovazione – dalle leggi nazionali e regionali di politica industriale attualmente in vigore, ma anche, in funzione anticiclica, a provvedimenti a sostegno del capitale circolante, quali la fornitura di garanzie per lo sconto fatture e gli anticipi su ordini, delle aziende che debbano rivedere i loro programmi produttivi in seguito alla diminuzione di commesse automobilistiche.

Da un punto di vista strutturale occorre ricordare che i mutamenti nella natura e nella struttura di quell'insieme di imprese che appartiene alla filiera autoveicolistica hanno determinato il passaggio dall'“indotto auto”, o meglio ancora “indotto Fiat”, ad una realtà di sistema, cioè da una situazione in cui le imprese della fornitura si trovavano a dipendere dalla Fiat, come mercato di sbocco, ma anche dal punto di vista tecnologico, essendo la progettazione in buona misura concentrata in Fiat, ad una realtà nella quale le performance del produttore finale vengono a dipendere fortemente dal comportamento di tutte le imprese appartenenti alla filiera e dunque passando da un rapporto di dominio/subordinazione ad uno di collaborazione tra casa auto e fornitori.

Inoltre con i più recenti cambiamenti, da Fiat produttore verticalmente integrato si è passati all'outsourcing non solo di fasi produttive ma anche di quelle terziarie, tra cui quella, cruciale, della progettazione. (tab. 12).

Tabella 12 - Andamento della disintegrazione verticale Fiat Auto
(quote di produzione e progettazione esternalizzate)

	1982	1987	1992	1996	1998	1999	2000
Produzione	50	52	65	70	70	73	72
Progettazione	30	30	45	59	70	73	72

Fonte: Fiat Auto

Ciò ha condotto all'aumento, o alla creazione, di capacità progettativa da parte di molte imprese fornitrici, in questo modo innalzandone tanto il livello qualitativo quanto la capacità di aumentare il valore aggiunto.

Tale processo si è poi associato a quello della selezione numerica (tab. 13) e qualitativa dei fornitori, legata anche al passaggio alla fornitura di sistemi e moduli piuttosto che di semplici particolari: ne è derivata anche una crescita di tutto il sistema della subfornitura di secondo e terzo livello.

Tabella 13 - Andamento numero fornitori Fiat Auto

1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2001
1.200	1.050	990	723	670	560	520	410	380	370	350	364	330
(100)	(87,5)	(82,5)	(60,2)	(55,8)	(46,6)	(43,3)	(34,2)	(31,7)	(30,8)	(29,2)	(30,3)	(27,5)

Fonte: Fiat Auto

Si è trattato quindi di un **processo di selezione/rafforzamento delle imprese della componentistica** che ha permesso e stimolato le stesse verso una condizione di ridotta dipendenza da Fiat e di aumento dell'export: anche recenti ricerche API e Unione Industriale di Torino hanno verificato che la dipendenza media dei propri soci da Fiat Auto è intorno al 45% del fatturato.

Occorre però fare una distinzione tra fornitori di primo e secondo livello. Relativamente ai fornitori di **primo livello** è necessario tener conto che:

- una parte consistente sono rappresentati da filiali di imprese multinazionali¹³ nelle cui strategie la dimensione locale ha una valenza limitata.
- i fornitori indipendenti nazionali sono in buona misura formati da gruppi di imprese, spesso con una propria dimensione internazionale sia di export che di investimenti esteri diretti. Per queste imprese è ipotizzabile in intervento volto ad incrementare il tasso di innovazione dei prodotti, attraverso sia incentivi ad hoc sia incentivi a forma di cooperazione nella ricerca e nello sviluppo dei prodotti.

I **fornitori di secondo e terzo livello** hanno un carattere più fortemente legato al territorio regionale e si tratta di una tipologia di imprese sottoposta da pochi anni ad un processo di **razionalizzazione** che nasce da alcuni dati di fatto:

- l'aumentato numero e l'aumentata importanza delle parti fornite dai secondi fornitori e la loro rilevanza nell'impatto sulla qualità dei prodotti forniti dai primi fornitori ai clienti finali;
- la necessità per i fornitori di primo livello di ribaltare su quelli di secondo le richieste di riduzione prezzi provenienti dal cliente finale;
- la richiesta ai fornitori di secondo livello di venire maggiormente coinvolti nelle attività di progettazione, sviluppo e ingegnerizzazione dei particolari realizzati.

La dimensione della subfornitura e la sua importanza nell'insieme della filiera hanno reso pertanto questo segmento di imprese un campo di intervento della stessa Fiat nell'ottica della razionalizzazione e della riduzione dei costi, favorendo interventi di concentrazione delle subforniture su di un minor numero di imprese, in modo da realizzare economie di scala sia di produzione che di progettazione.

Abbiamo già citato come anche i fornitori di secondo livello possiedano competenze e capacità organizzative tali da porli in rapporto diretto con il costruttore auto anche estero.

Ben diverso è il caso, più numeroso, di piccole imprese con una forte esperienza specialistica ed un approccio più tecnico che manageriale nella gestione dell'impresa. La competitività è fortemente giocata su fattori quali il basso costo del prodotto, la flessibilità e reattività alle variazioni dei programmi e alle esigenze della fornitura just in time, una qualità percepita dal cliente come accettabile, anche se non ottima.

Il fatto però di essere fortemente legate alle competenze tecnico-produttive dell'imprenditore, può rendere queste imprese deboli nel momento in cui anche ad esse si chiede di assumere responsabilità progettative e di garanzia della qualità attraverso il controllo del processo e del prodotto.

In sintesi, si può sostenere che l'impatto della crisi Fiat Auto sui sistema di fornitura sarà – a parità di condizioni – di dimensioni sicuramente inferiori a quanto sarebbe accaduto anche solo un decennio fa, e che interventi di politica industriale debbano, e possano, essere rivolti in particolare verso le imprese che si collocano al secondo livello della fornitura (fornitori dei fornitori di Fiat Auto), per rafforzare la competitività del sistema locale delle piccole imprese di subfornitura.

L'esperienza della fine degli anni '90 di processi di "**crescita guidata**" messi in atto da fornitori di primo livello e da Fiat Auto nei confronti di una parte significativa di quelli di secondo offre una importante indicazione di un possibile strumento di intervento da parte delle amministrazioni pubbliche.

¹³ Continuo è stato il processo, anche negli anni '90, di acquisizioni di imprese locali da parte di multinazionali, come pure l'insediamento ex novo.

In particolare occorre promuovere le piccole imprese più legate alle competenze tecnico-produttive degli imprenditori e deboli nei confronti delle richieste di assumere responsabilità progettative e di garanzia della qualità attraverso il controllo del processo e del prodotto.

Il sistema locale delle piccole imprese di fornitura deve dunque essere rafforzato in un'ottica distrettuale, che privilegi interventi a favore di progetti comuni tra più imprese, accelerando, come strumento di intervento, l'iter di approvazione della nuova legge regionale sui distretti, che può prevedere possibilità di interventi di filiera anche al di fuori dei territori distrettuali formalmente riconosciuti finora e adeguandone in modo confacente le dotazioni finanziarie.



Istituto Ricerche Economico Sociali del Piemonte

Via Nizza, 18 – 10125 Torino – 011 6666411