



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
DI TORINO



## **LA FILIERA RIPARTE, CONSOLIDANDOSI**

OSSERVATORIO SULLA COMPONENTISTICA AUTOVEICOLARE ITALIANA  
2006

Torino, maggio – luglio 2006

Il rapporto è stato curato da Filippo Chiesa e Giuseppe Russo, STEP Ricerche Srl. Ha contribuito alla concezione e redazione del rapporto Bernardo Bertoldi (Università di Torino), che ha lavorato sulla Cina [capitolo 3] e sull'internazionalizzazione [parr. 5.5 e 5.6]. Il sondaggio delle 788 imprese è stato realizzato dalla società Jolly Service Srl di Ivrea. L'analisi ed elaborazione dei dati è di Lia Lagona (STEP Ricerche S.r.l.). Il gruppo di ricerca ringrazia inoltre l'Ufficio studi della Camera di commercio di Torino e, in particolare, Silvia De Paoli e Barbara Barazza per il contributo dato sia nel confronto sulle idee e i metodi, sia per il materiale fornito per la preparazione del database. Il rapporto è inoltre debitore dell'ANFIA per la preziosa collaborazione fornita da questa associazione.

# INDICE

CONTENUTI DEL RAPPORTO.....	5
PARTE PRIMA – TENDENZE DEL MERCATO AUTOVEICOLARE INTERNAZIONALE E NAZIONALE ....	9
CAPITOLO I - LA GEOGRAFIA MONDIALE DELLA DOMANDA E DELL'OFFERTA, LA POSIZIONE DELL'ITALIA.....	9
1.1 a) Il contesto macroeconomico: continua la crescita delle economie emergenti, seguite ora da Stati Uniti e Giappone. Segnali di ripresa dall'area dell'Euro.....	9
1.1b) I rischi per la stabilità economica europea ed italiana .....	10
1.2 La domanda autoveicolare mondiale.....	12
1.2.2 Il mercato mondiale delle auto e dei veicoli industriali e commerciali .....	15
1.2.3 I maggiori mercati mondiali di autoveicoli e le nazioni emergenti. ....	16
1.3 L'Italia: gli andamenti differenziati di domanda ed offerta .....	18
1.3.1 Una produzione in contrazione continua.....	20
1.3.2 Il ruolo dei VIC in Italia.....	22
1.4 La produzione autoveicolare nel Mondo.....	24
1.4.1 Le principali motivazioni dell'immutata affezione per la fabbricazione di auto	24
1.4.2 La corsa alla produzione: il leader è ormai l'Asia .....	25
1.5 I mercati emergenti risorsa o minaccia?.....	26
CAPITOLO II - TENDENZE RECENTI DELLA FILIERA DAGLI ASSEMBLATORI AI COMPONENTISTI	28
2.I Costruttori .....	28
2.1 I maggiori risultati del 2005 i primi del 2006: si conferma l'ottimo momento dei Giapponesi, ma i concorrenti non restano inoperosi .....	28
2.1.2 Un primo parametro: la classifica della capitalizzazione borsistica .....	29
2.2 La variabile principe, cruciale, necessaria, ma non sufficiente: le vendite dei principali player mondiali .....	31
2.2.1 Vendite mondiali: General Motors resiste ancora all'attacco di Toyota.....	32
2.2.2 Fra i giapponesi non mancano i casi di scuola: la Nissan .....	33
2.2.3 Europa: mercato sempre più competitivo aperto ai nuovi entranti .....	34
2.2.3 a) Nessun dorma: l'aumento della velocità con cui cambiano i gusti degli acquirenti può rapidamente cambiare i destini di un marchio .....	35
2.2.4 Italia: il terzo mercato europeo è anche uno dei più dinamici .....	36
2.3 L'Italia: l'altra faccia della medaglia, la produzione ed il turnaround del Gruppo Fiat.....	40
2.3.1 La produzione in Italia per gruppi automobilistici: la Fiat riduce l'output, ma non il peso relativo. ....	40
2.4 Fiat ricomincia un cammino promettente su solide basi.....	41
2.4.2 Il 2006 si è aperto all'insegna del segno più per le vendite .....	43
2.4.3 Alla crescita delle vendite ora Fiat associa una migliore redditività e struttura di costo .....	44
2.4.4 Una nuova immagine per il gruppo una migliore gestione del portafoglio dei marchi.....	45
2.4.5 Le sfide imminenti: continuare la strada della redditività conquistando nuovi clienti.....	48
CAPITOLO III - L'INDUSTRIA AUTOMOTIVE IN CINA: ISTRUZIONI PER L'USO.....	50
3.1 La rapida evoluzione dell'industria automotive cinese.....	50
3.2 Dimensioni attuali del mercato: la Cina è ormai il quarto produttore al mondo di auto ed il terzo mercato .....	52

3.3 Il settore evidenzia caratteri strutturali sempre più maturi. La forza e le caratteristiche degli attori principali.....	56
3.4 Dimensioni future del mercato: alcuni elementi d'analisi .....	63
<b>CAPITOLO IV - LA COMPONENTISTICA ITALIANA SI RAFFORZA E SI GLOBALIZZA .....</b>	<b>70</b>
4.1 Il rapporto con il cliente finale: resta la pressione sui margini, cambiano le modalità.....	71
4.1.2 La delocalizzazione o ri-localizzazione della produzione.....	72
4.1.2 a) Non solo i new comer scelgono l'Est.....	75
4.1.3 La globalizzazione della fornitura.....	76
4.1.3 a) La prossimità agli impianti produttivi.....	76
4.1.3 b) Un numero crescente di investimenti nell'est Europa e non solo.....	78
4.1.3 c) L'internazionalizzazione coinvolge in maniera crescente anche le funzioni a più elevato valore aggiunto, ma non tutto il male.....	80
4.2 Il sistema italiano alla prova dei fatti: statistiche nazionali ed esempi incoraggianti .....	81
4.2.1 Il caso piemontese: un sistema di successo con margini di miglioramento .....	86
4.2.2 a) I componentisti italiani reagiscono alle minacce: gli sforzi rivolti alla domanda interna.....	91
4.2.2 b) I componentisti italiani reagiscono alle minacce: gli sforzi rivolti alla domanda estera.....	92
4.2.3 Qualche segnale positivo: il mercato mondiale si liberalizza, Fiat investe nuovamente in Piemonte e cambia il rapporto con i fornitori.....	93
4.3 In futuro le nuove tecnologie quanto peseranno sulla salute della filiera? .....	94
<b>PARTE SECONDA: L'INDAGINE CONOSCITIVA SUL CAMPO .....</b>	<b>95</b>
<b>CAPITOLO V - LA FILIERA ATTRAVERSA LA CRISI E CREA VALORE .....</b>	<b>95</b>
5 L'innovazione nel campione e nel metodo di sondaggio.....	95
5.1 Dalla componentistica alla filiera automotive.....	96
5.1.2 Il nuovo data-set di universo .....	96
5.1.3 I quattro (cinque) sottogruppi di indagine: definizioni .....	97
5.1.4 Dall'universo al campione .....	99
5.2. La crescita del 2005 e i profili delle imprese. ....	100
5.2.1 E&D: non così piccoli e inoltre uno su quattro ha una crescita "a due cifre"...	100
5.2.2 OEM: grandi imprese, piccoli passi .....	101
5.2.3 SPECIALISTI: medie imprese di successo e in crescita.....	102
5.2.4 SUBFORNITORI, piccoli, lenti, vulnerabili, necessitano di un sistema locale che li renda competitivi .....	102
5.3 La filiera coinvolge e fa crescere, ma seleziona.....	104
5.4 "Il prodotto, il prodotto, il prodotto".....	106
Gli stadi di vita e di maturazione dei prodotti.....	106
5.4 a) Chi ha prodotti innovativi è più grande, ben collegato e cresce di più .....	106
5.4 b) I prodotti maturi e redditizi sono la norma per gli SPECIALISTI e l'ambizione – spesso irraggiunta – per i SUBFORNITORI. ....	107
5.4 c) Prodotti a fine ciclo: sono il cruccio dei subfornitori marginali o marginalizzabili.....	109
5.4.2 Più ricerca per uscire dall'impasse.....	110
5.4.2 a) La spesa per la R&S assorbe in media il 3,2 per cento del fatturato.....	111
5.4.2 b) Quanto è isolata e poco organizzata la ricerca! Ma chi organizza la sua ricerca meglio, produce meglio e cresce di più.....	112

5.5 I mercati di sbocco e la diversificazione. Con quattro gambe si sostiene un tavolo e i fornitori le hanno tutte.....	114
5.5.1 Sulle vetture si monta solo il 54,7 per cento del fatturato, il resto è diversificato .....	114
5.5.2 Nel 2005 il tasso di (sostanziale) indipendenza da Fiat raggiunge il 75 per cento delle imprese. ....	115
5.6 Una filiera “internazionale”, .... ma non troppo. ....	116
5.6.1 L’attività commerciale verso l’estero e il fatturato esportato dalla filiera.....	117
5.6.1.a) Su 100 imprese, 62 esportano, ma 38 restano con l’unico sbocco del mercato nazionale .....	117
5.6.1. b) Tra gli esportatori, gli SPECIALISTI vendono all’estero quasi la metà della produzione.....	119
5.6.2 Le destinazioni dei fatturati prodotti all’estero .....	121
5.6.3 Quale organizzazione per vendere all’estero?.....	126
5.6.4 Il secondo passo dell’internazionalizzazione è produrre all’estero.....	128
5.6.5 Gli acquisti dall’estero: sono solo commodities .....	131
5.6.6 Qualche conclusione: l’internazionalizzazione di corto raggio è il primo passo, ma i prossimi? .....	132
5.7. Stimoli per approfondimenti .....	134
APPENDICE .....	137

## CONTENUTI DEL RAPPORTO

L'Osservatorio sulla Componentistica autoveicolare italiana raggiunge la decima edizione e, come d'auspicio, anche nel 2006 i promotori e gli autori hanno pensato di introdurre aggiornamenti e miglioramenti, per ampliare la conoscenza di una delle maggiori industrie nazionali.

La prima novità riguarda il “perimetro merceologico” dell'indagine. Entro questo perimetro erano nel passato compresi solo i fornitori di parti e di componenti destinati all'industria dell'automobile in senso stretto. In realtà la componentistica è un insieme piuttosto articolato. Essa fornisce, per esempio, anche l'industria dei VIC<sup>1</sup>. Inoltre, parallele alle aziende fornitrici di componenti si sono affermate imprese specializzate nella fornitura al settore autoveicolare “non canonicamente” racchiusi nei codici Ateco della fornitura. Si tratta di imprese manifatturiere, di servizi, miste.

Per questa ragione, l'indagine del 2006, che fa il punto sull'anno 2005, ha voluto considerare non già i settori della componentistica, ma l'intera “filiera produttiva diretta automotive”, ossia l'insieme delle imprese il cui output si ritrova in qualche modo nel prodotto che esce dai cancelli degli stabilimenti assemblatori di auto e altri veicoli gommati. Per giungere a questo risultato il tradizionale “database” alla base dell'indagine sul campo è stato opportunamente aggiornato e ampliato, scovando – a volte per far ciò si sono analizzate le descrizioni delle attività produttive – le imprese appartenenti alla filiera e operanti in tutti i codici ATECO ove fosse plausibile si potessero trovare. Alla fine, il database è così arrivato a comprendere circa 3.500 imprese (3.800, secondo certe definizioni): tutte società di capitali, costituenti a nostro avviso la “filiera produttiva diretta nazionale automotive”.

Non abbiamo incluso, per il vero, la filiera indiretta (ossia “i fornitori di servizi generali dei fornitori di prodotti e servizi destinati all'auto” (perché questa subfornitura sarebbe stata impossibile da trovare nei canonici archivi delle Cciao), né abbiamo incluso la filiera distributiva (che comprenderebbe le attività di vendita, manutenzione, noleggio, assicurazione, finanziamento, ecc...) e che potrebbe in futuro far parte di approfondimenti a sé stanti. Essa ha infatti struttura interna ed andamenti che si possono considerare singolari.

---

<sup>1</sup> VIC, talvolta VCI è l'acronimo di VEICOLI INDUSTRIALI E COMMERCIALI

A ogni buon conto, l'Osservatorio che presentiamo in questo volume è suddiviso in due parti e in cinque capitoli. I primi quattro capitoli sono contenuti nella prima parte e tracciano gli andamenti della domanda di automobili (cap. I) nel mondo, gli andamenti dell'offerta nel mondo (cap. II), le opportunità e minacce rappresentate dall'industria cinese dell'auto, i cui volumi crescono a tassi percentuali di due cifre per anno (cap. III), l'evoluzione della componentistica globale e nazionale (cap. IV).

La seconda parte coincide con il quinto ed ultimo capitolo. Essa racchiude i risultati di un'indagine sul campo che ha raggiunto 788 imprese (numero di risposte valide), con un tasso di campionamento medio del 20 per cento dell'universo anzi definito.

L'indagine sul campo è stata realizzata sulla base di un questionario derivato, con miglioramenti e integrazioni) da quello del 2004. Essa è stata compiuta nei mesi di marzo-aprile del 2006<sup>2</sup>, poiché in questi mesi gli imprenditori e capi di impresa interpellati avevano ben presenti sia i dati consuntivi del 2005, sia le previsioni per il 2006, che era ormai in corso.

In termini di qualità dei risultati, la scelta di focalizzazione sulla filiera produttiva diretta ha determinato vantaggi e conseguenze<sup>3</sup>:

In primo luogo, la migliore definizione del target ci ha permesso di articolare l'indagine sul campo su 788 imprese, suddividendo le risposte e i risultati a seconda dell'appartenenza di queste ultime al segmento (o "spicchio") degli OEM, a quello degli SPECIALISTI di prodotto, a quello dei SUBFORNITORI di parti e componenti, ovvero a quello degli specialisti di ENGINEERING & DESIGN. Dall'altro lato, la stessa scelta ci ha convinto di interpellare le imprese più organizzate all'interno della filiera, con il che per la prima volta nel 2006 abbiamo limitato l'indagine alle sole SOCIETA' DI CAPITALI, ancorché pure con meno di 10 dipendenti.

Un'altra delle conseguenze della scelta di selezione del perimetro dell'indagine è stata la rivalutazione del FATTURATO AUTOMOTIVE (assemblatori esclusi) della stessa filiera,

---

<sup>2</sup> Responsabile del *Field* è Jolly Service Srl, Ivrea, con la supervisione scientifica di STEP RICERCHE S.r.L. Si ringrazia Giovanna Strobbia per la proficua collaborazione prestata.

<sup>3</sup> Tra le poche conseguenze negative vi è la sottorappresentazione del sub-universo delle micro-imprese (con meno di 10 dipendenti), costituite sotto la forma giuridica della ditta individuale o delle società di persone. Tuttavia, vi sono specifiche indagini che vi si rivolgono e inoltre la microimpresa è ampiamente rappresentata dalle micro-srl, che rappresentano pur sempre il .. per cento del nostro campione.

rispetto a quanto riportato nel rapporto 2005 (dati 2004). Secondo la nostra stima attuale, esso si aggira intorno ai 35 miliardi di euro (pari al 3 per cento del Pil nazionale) e le esportazioni ammonterebbero a 12 miliardi.

Un'ulteriore novità ha riguardato i modelli e i temi dell'indagine. Per esempio, il questionario del 2004 è stato rivisto e completato per restituire un'immagine fedele del settore anche rispetto alla sua INTERNAZIONALIZZAZIONE, attuale e prospettica, sia commerciale che produttiva.

Prima di concludere questa presentazione, ci par bene mettere i lettori nel gusto di “entrare nel merito” e nessun migliore strumento per allettarli che qualche anticipazione sui risultati. Chi s'aspettasse un'industria automotive statica e matura dovrà ricredersi. La domanda di autoveicoli è mondialmente di 63,5 milioni e cresce annualmente di 2 milioni. Tutta la crescita è pressoché concentrata in Asia, destinata a diventare il primo mercato dal 2007. Secondo mercato è il Nafta. E' solo terza l'Europa. In Europa, il mercato di sostituzione è importante e remunerativo, tanto da giustificare lo sbarco di giapponesi e di coreani. Le case europee non sono le più squilibrate economicamente. Al momento, sono le big three statunitensi a soffrire in modo particolare la congiuntura, nonostante queste case possano contare con una distribuzione geografica delle vendite più diversificata delle case europee. Queste ultime, peraltro, per non perdere terreno devono lavorare sodo su tutti i fattori di competitività, non ultimi i costi di assemblaggio, che rendono conveniente – anche agli europei – spostare progressivamente la capacità produttiva europea nei paesi dell'est.

Stante la volatilità dei risultati di questa industria, i *cluster* della filiera che riescono a districarsi meglio quando la produzione nazionale di vetture cala sono quelli che non si legano a filo doppio con gli assemblatori finali (come gli OEM, responsabili di un fatturato di 16 miliardi di euro), ma semmai quelli che si specializzano in un prodotto (o una serie di prodotti), conquistando una leadership tecnologica che rappresenti un fattore di competitività globale. In Italia, questi specialisti fatturano ben 81 dei 186 miliardi della filiera. Anche gli specialisti in ingegneria e design sono relativamente solidi rispetto agli andamenti della congiuntura locale (fatturano in Italia circa 22 miliardi). La vulnerabilità della filiera si limita ai 66 miliardi di fatturato che i subfornitori di parti e componenti producono per i livelli superiori della filiera. Si tratta di un universo di imprese assai piccole, difficilmente in grado di svolgere ricerca autonomamente e con un know-how che assai poco riesce a “bucare le

frontiere” per vendere i suoi prodotti all’estero. A ogni buon conto, secondo la nostra indagine, nel 2005, *annus horribilis* per la produzione nazionale di vetture, calata di 120 mila unità, nessuno dei quattro *cluster* citati ha avuto, in media, una diminuzione di fatturato e anzi la produzione venduta dalla filiera è cresciuta mediamente di poco più del 5 per cento. Le ragioni sono diverse: dalla internazionalizzazione commerciale riuscita con successo alla favorevole congiuntura dei VIC, ecc... Quello del 2005 è dunque un buon risultato per la filiera automotive italiana: un risultato che fa ulteriormente ben sperare sul 2006, vista la ripresa del gruppo FIAT. Nel medio periodo, tuttavia, la filiera dovrà affrontare nuove sfide. Quella della domanda e della concorrenza cinese, per esempio. Entro il 2015 si stima che la Cina diverrà un mercato da 15 milioni di vetture, 9 milioni delle quali già dovute alla sostituzione delle auto obsolete o rottamate. A seconda di come si muoverà la nostra industria, questa sarà una eccezionale opportunità, oppure una pericolosa minaccia. Non chiedeteci predizioni. In questo mercato, chi le fa, sbaglia e – in aggiunta – l’industria italiana dell’auto ha già saputo compiere più una “risurrezione” nel corso della sua storia. Segno che le vocazioni non mancano e le abilità neppure.

# **PARTE PRIMA – TENDENZE DEL MERCATO AUTOVEICOLARE INTERNAZIONALE E NAZIONALE**

## **CAPITOLO I**

### **LA GEOGRAFIA MONDIALE DELLA DOMANDA E DELL'OFFERTA, LA POSIZIONE DELL'ITALIA**

#### **1.1 a) Il contesto macroeconomico: continua la crescita delle economie emergenti, seguite ora da Stati Uniti e Giappone. Segnali di ripresa dall'area dell'Euro.**

La crescita dell'economia mondiale è continuata anche nel corso del 2005 con un aumento del prodotto interno lordo pari al 4,8 per cento; sebbene leggermente inferiore all'anno precedente: era stata del +5,3 per cento nel corso del 2004<sup>4</sup>. Il commercio internazionale viaggia a ritmi sostenuti (+7,5 per cento del 2005), con previsioni incoraggianti per il 2006: fra il +8,0 per cento ed il +9,3 per cento, a seconda che si guardi alle stime dell'OCDE o del Fondo Monetario Internazionale.

Passando in rassegna le specifiche realtà regionali, gli Stati Uniti si confermano il maggior motore economico mondiale, nonostante la crescita media registrata nel 2005 (+3,5 per cento) sia stata negativamente influenzata dall'ultimo trimestre, meno dinamico del precedente. Nei primi mesi del 2006 l'economia statunitense ha ripreso a correre a pieni giri, anche se il clima generale di fiducia dei consumatori e degli investitori è peggiorato a causa dei giudizi negativi sull'andamento prossimo futuro del mercato del lavoro e dei persistenti squilibri dell'economia nazionale: il disavanzo sulle partite correnti (nel 2005 è stato pari al 6,5 per cento del Pil statunitense) e la crescita del deficit del bilancio pubblico (salito al 3 per cento del Pil).

Si è rimessa definitivamente in moto la locomotiva giapponese, che sebbene abbia ritmi inferiori a quella americana (+2,7 nel 2005, dopo un +2,3 nel 2004), pare godere di maggior stabilità, trascinata dall'andamento positivo di molte delle sue componenti principali. Alla crescita della domanda estera (favorita in particolar modo da Cina e USA e dalla svalutazione dello Yen), ha fatto seguito quella nazionale, che contribuisce all'incremento del prodotto interno lordo grazie all'aumento dell'occupazione, dei profitti delle imprese e del credito

---

<sup>4</sup> Tutti i dati riportati in questo capitolo, ove non diversamente indicato, sono presi dai rapporti annuali o semestrali del FMI e dell'OCDE.

bancario. Questo clima favorevole si riflette sulla produzione industriale che nei primi mesi del nuovo anno vanta tassi tendenziali positivi maggiori del 2 per cento.

Ad inizio anno anche nell'area dell'euro si è tornati a parlare di ripresa. Dopo i risultati non esaltanti del 2005 (+1,3 per cento), nel primo semestre del 2006 si sperava in una crescita sostenuta dalle esportazioni e nel rilancio dei consumi privati, ma non pochi fattori pesano sull'andamento del mercato comune: dai problemi di equilibrio dei bilanci pubblici di importanti partner dell'Unione Europea come Germania (il cui governo ha deciso di aumentare le tasse indirette) ed Italia (dove l'esecutivo si appresta a varare una manovra correttiva per limitare lo sfioramento del tetto sul deficit pubblico), alla concorrenza internazionale che tiene sotto pressione il saldo della bilancia commerciale, ai prezzi dell'energia.

Di tutt'altro tenore si conferma l'espansione delle economie cosiddette emergenti. Russia, India e Cina nell'ordine continuano a registrare incrementi compresi fra il 6,5 ed il 10 per cento, con un peso crescente sull'economia mondiale. Basti pensare che a questi tre paesi si devono i due terzi della revisione al rialzo della crescita del 2005 operata da organizzazioni internazionali come FMI e OCSE nell'ultimo terzo dell'anno. Nonostante i propositi dichiarati, nel 2005 le autorità cinesi non sono riuscite a raffreddare l'economia, che anche quest'anno si confermerà come la più dinamica del mondo: all'inizio del 2006 l'incremento della produzione industriale continua ad essere nell'ordine del 16 per cento.

### **1.1b) I rischi per la stabilità economica europea ed italiana**

Proprio mentre si apportano gli ultimi ritocchi a questo studio le borse europee e mondiali sembrano manifestare apertamente inquietudini fronte a fattori di insicurezza ed instabilità suscettibili di pesare non solamente su un piano marcoeconomico che interessa la tenuta della crescita globale ed il rilancio di quelle economie mature che più hanno faticato negli ultimi anni a riprendere slancio, ma anche su quello micro che riguarda le analisi che si affronteranno nel corso dell'Osservatorio sull'industria automotive.

Si possono qui elencare alcuni di questi elementi di preoccupazione: l'instabilità politica e sociale di vaste aree del pianeta, l'andamento del prezzo del petrolio, di importanti materie prime, e non ultima, la crescente incertezza sui tassi di interesse dopo qualche anno caratterizzato da prezzi bassi del costo del denaro e da una generale stabilità finanziaria.

**Tabella 1.1 The Economist commodity prices index (Anno base 2000=100)**

		18-apr-05	Var % ultimo mese	Var % ultimo anno
<b>Dollar index</b>	Tutti i beni	166,7	7,1	24,7
	Industriali	135,3	1,2	6,0
	Tutti	207,5	12,6	46,4
	Nfa	149,5	2,0	14,9
	Metalli	239,1	16,8	61,4
<b>Sterling index</b>	Tutti i beni	142,2	5,3	34,4
<b>Euro index</b>	Tutti i beni	125,5	5,4	32,3
<b>Yen index</b>	Tutti i beni	182,0	7,7	36,9
<b>Oro</b>	Per oncia	616,3	12,1	42,5
<b>WTI</b>	Per barile	71,3	18,4	36,3

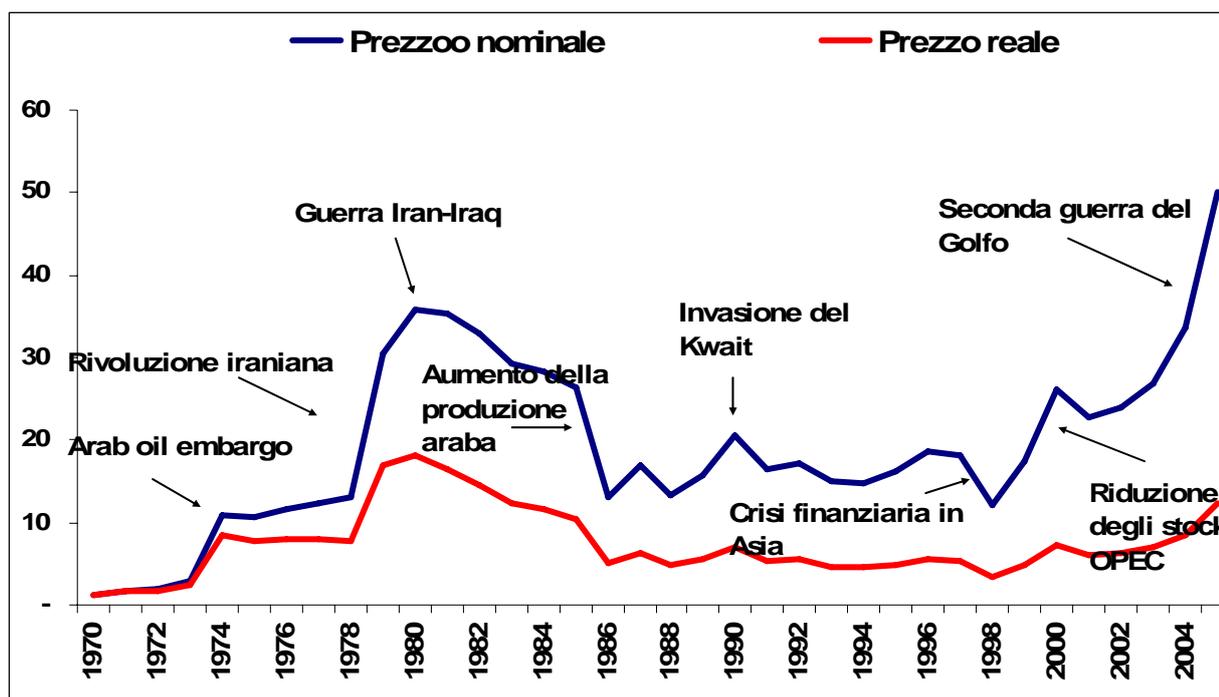
*Fonte: Economist*

Interessano più direttamente questo Osservatorio i continui rincari delle materie prime ed in particolare del petrolio. La questione appare rilevante, non soltanto dal punto di vista macroeconomico (l'ISTAT ci informa che nei primi quattro mesi del 2006 i minerali energetici, come petrolio e gas naturale, abbiano pesato per il 16,1 per cento sul totale delle importazioni italiane, contro l'11,8 per cento dello stesso periodo del 2005), ma anche per le ripercussioni che questi rincari hanno sulle scelte e sui comportamenti della domanda dell'industria automobilistica internazionale.

Non bisogna dimenticare, infatti, che non solo gli autoveicoli si alimentano ancora quasi esclusivamente con derivati dei minerali energetici, ma che essi sono costruiti grazie all'energia ricavata da questi e costituiti da un insieme complesso di materiali il cui prezzo d'acquisto non può che essere influenzato da questi andamenti.

Una domanda di materie prime globalmente in crescita a fronte di un'offerta insufficiente e non incrementabile in tempi brevi (si pensi agli investimenti necessari per individuare e sfruttare un nuovo giacimento di greggio o di minerali metalliferi), l'assottigliamento delle riserve di carburanti, parimenti a fattori di geografia-politica di portata mondiale (la questione irachena tuttora irrisolta e la minaccia di aggravamento di quella iraniana), sono fattori che non favoriscono il miglioramento, nel breve-medio termine, delle tensioni inflazionistiche. Nel mezzo di questi eventi l'Europa, ed in particolare il nostro Paese, si riscoprono ancora una volta fragili fronte al gioco della domanda e dell'offerta di greggio, senza che sia possibile scorgere una politica energetica comune realmente risolutiva di questi problemi.

Figura 1.1 Andamento del prezzo del greggio dal 1970 al 2005. Prezzo in dollari al barile



Fonte: OCDE

## 1.2 La domanda autoveicolare<sup>5</sup> mondiale

Dopo aver passato in rassegna rapidamente l'andamento delle principali economie del pianeta ed alcuni fattori che rischiano di rallentare la crescita globale degli scambi e del prodotto interno lordo, è inevitabile partire per il nostro viaggio attraverso l'industria automobilistica, analizzando lo stato della domanda e dell'offerta.

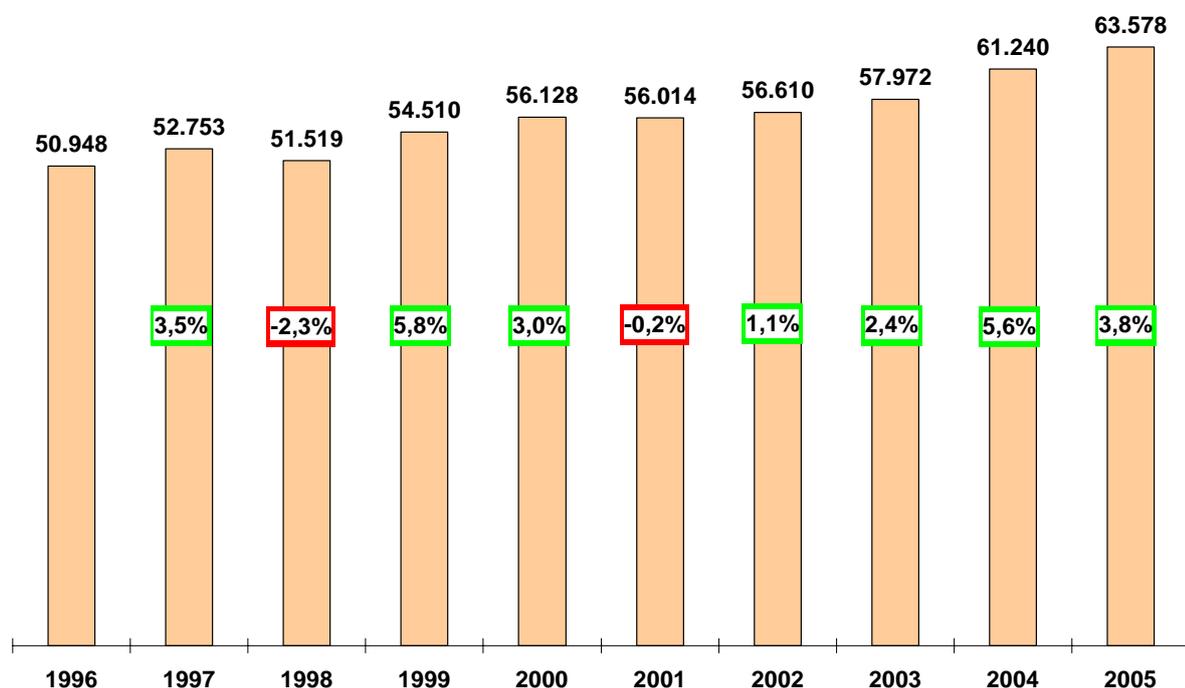
*Un prodotto di successo in continua espansione*

Con 63,6 milioni di autovetture immatricolate in tutto il mondo ed un incremento di poco inferiore al 4 per cento, il 2005 ha confermato il trend del 2004, quando per la prima volta nella storia si è superata la soglia dei 60 milioni di unità vendute. Nell'ultimo decennio la domanda di autovetture è descrivibile da una curva con un andamento positivo, crescendo in media del 2,5 per cento all'anno, per una variazione decennale di poco inferiore al 25 per cento. Nel 2005 si sono fabbricate 12,6 milioni di autovetture in più rispetto al 1996, nonostante in questi ultimi dieci anni non siano mancati periodi caratterizzati da crisi politiche, economiche e finanziarie. Per esempio sia le crisi delle Tigri asiatiche del 1998-2001, sia lo shock dell'11 Settembre 2001 sono stati assorbiti in entrambe le occasioni dall'industria dell'auto nello spazio di appena 12 mesi. Nel 1999 e nel 2002 la domanda si riportò ad un livello superiore a quello precedente i due eventi caratterizzanti le crisi.

<sup>5</sup> In questo rapporto intendiamo come autoveicoli l'insieme delle auto (o autovetture) e dei veicoli industriali e commerciali, ovvero tutti i veicoli sotto le 16 tonnellate.

**Figura 1.2 Domanda mondiale di autoveicoli.**

(Dati in migliaia di unità immatricolate e variazione percentuale sull'anno precedente).



Fonte: Global Insight, UNRAE

Gli autoveicoli sono quindi ancora oggi beni ambiti dai consumatori, irrinunciabili una volta acquisiti, ai quali aspirano porzioni crescenti della popolazione mondiale. Prodotti poco minacciati da beni di sostituzione, la cui domanda pare globalmente poco elastica alle avversità del ciclo economico.

Completando l'analisi storica con la scomposizione del dato per i diversi mercati, si notano almeno due macro evidenze. Se è vero che nel 1998 e nel 2001 vi è stata una frenata del mercato globale, è altrettanto certo che guardando alla variazione delle vendite dei tre principali mercati (NAFTA, Asia ed Europa Occidentale<sup>6</sup>), questa ha interessato solamente la regione direttamente colpita dai fatti citati in precedenza: l'Asia nel 1998 (con una flessione di 2,2 milioni di unità pari a -17,6% rispetto al 1997) e il Nord America nel 2001 (-135mila autoveicoli venduti per una variazione di -0,7 per cento rispetto al 2000).

La seconda considerazione deriva dall'osservazione dei trend delle singole aree del pianeta: siamo in presenza di almeno due tipi di mercati profondamente diversi. L'America del Nord e l'Europa occidentale sono ormai diventati negli ultimi 6-7 anni mercati maturi: alla fine degli anni novanta la domanda ha raggiunto un picco che non sembra più in grado di superare. Dal

*Il mercato mondiale non è omogeneo: regioni mature e emergenti*

<sup>6</sup> Dove la dicitura "Europa Occidentale" comprende gli stati dell'Unione Europea a 15 più gli EFTA (Islanda Norvegia e Svizzera).

1999 al 2005 in Europa le vendite, dopo aver raggiunto i 16,85 milioni di unità, hanno avuto una variazione positiva media inferiore al mezzo punto percentuale. Così anche nel NAFTA dopo il picco del 2000 pari a 19,74 milioni di immatricolazioni, ci si è stabilizzati attorno ai 19,5 milioni di unità distribuite. Con un mercato globale in crescita, questo andamento ha avuto come conseguenza l'erosione della quota di queste due aree a vantaggio delle economie cosiddette emergenti, prima fra tutte l'Asia. Per volumi il continente asiatico ha ormai sopravanzato l'Europa Occidentale, andando a impensierire sempre più da vicino la *leadership* del Nord America. Supponendo che nei prossimi anni NAFTA ed Asia crescano con lo stesso ritmo degli ultimi cinque anni, il continente asiatico sarebbe in grado di raggiungere una posizione di guida della classifica delle regioni mondiali dell'auto già dal 2007.

**Tabella 1.2 Scomposizione delle immatricolazioni mondiali di autoveicoli 1996-2005.**

(Dati assoluti in migliaia di unità)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
NAFTA	16.545	16.983	17.562	19.061	19.746	19.611	19.506	19.215	19.505	19.674
Asia	12.961	12.648	10.416	11.420	12.313	12.483	13.727	14.984	16.005	17.210
Europa Occ.	14.157	14.890	16.011	16.855	16.650	16.683	16.228	15.976	16.449	16.490
Europa Or. <sup>7</sup>	2.293	2.900	2.786	3.039	3.004	2.547	2.440	3.042	3.708	4.049
Altri	2.479	2.428	2.285	2.252	2.354	2.531	2.812	2.935	3.298	3.539
America Latina	2.513	2.904	2.459	1.882	2.061	2.160	1.897	1.820	2.274	2.616
<b>TOTALE</b>	<b>50.948</b>	<b>52.753</b>	<b>51.519</b>	<b>54.510</b>	<b>56.128</b>	<b>56.014</b>	<b>56.610</b>	<b>57.972</b>	<b>61.240</b>	<b>63.578</b>

Fonte: *Global Insight, UNRAE*

Per capire come questa ipotesi sia probabile, sarà sufficiente citare come negli ultimi 5 anni il mercato asiatico abbia visto la sua taglia aumentare di 5 milioni di unità, contribuendo per oltre il 60 per cento alla crescita mondiale complessiva delle auto vendute.

Altri due regioni senza dubbio emergenti sono costituite dalla parte centro-orientale dell'Europa e dell'America Latina. Sebbene con 6,6 milioni di unità vendute nel 2005, il loro peso sul mercato mondiale sia attorno al 10 per cento, durante l'ultimo lustro, in virtù di un'espansione delle vendite pari a circa due milioni di unità, sono state responsabili di un quarto dell'incremento mondiale.

<sup>7</sup> Intendiamo qui tutti i paesi europei che non fanno parte della classificazione dell' "Europa Occidentale" (vedi precedente nota), comprendendo anche la Turchia.

## 1.2.2 Il mercato mondiale delle auto e dei veicoli industriali e commerciali

Rimanendo sul piano dell'analisi delle macro-aree mondiali, non possiamo esimerci da un'ulteriore approfondimento che riguarda la distinzione fra due sotto categorie che assieme compongono il gruppo degli autoveicoli: le auto e i veicoli industriali e commerciali.

*Tabella 1.3 Scomposizione della domanda di autoveicoli, fra auto e VIC e peso relativo dei VIC sul totale. 1996-2005. (Dati assoluti in migliaia di unità immatricolate)*

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Auto</b>	36.388	37.589	36.608	38.453	39.106	38.959	39.224	40.197	42.059	43.621
<b>VIC</b>	14.560	15.164	14.911	16.056	17.022	17.056	17.386	17.775	19.180	19.957
<b>% dei VIC su tot</b>	28,6%	28,7%	28,9%	29,5%	30,3%	30,4%	30,7%	30,7%	31,3%	31,4%
<b>Totale</b>	<b>50.948</b>	<b>52.753</b>	<b>51.519</b>	<b>54.510</b>	<b>56.128</b>	<b>56.014</b>	<b>56.610</b>	<b>57.972</b>	<b>61.240</b>	<b>63.578</b>

Fonte: Global Insight, UNRAE

Sebbene il sotto-mercato delle auto rimanga quello predominante, con 43,6 milioni di immatricolazioni nel 2005, rappresentando ancora il 68,6 per cento dell'intero venduto di autoveicoli, esso vede la sua quota erosa anno dopo anno dai veicoli industriali e commerciali, che nell'ultimo decennio sono aumentato in numero ed per quota sul totale senza soluzione di continuità. Si è passati dai 14,5 milioni di unità, pari al 28,6 per cento del universo degli autoveicoli, del 1996, all'attuale 31,4 per cento, grazie a poco meno di 20 milioni di immatricolazioni.

*Nel mondo i  
VIC crescono  
più delle auto*

Detto della crescita dei VIC rispetto alle auto, il dato più importante lo riscontriamo ancora una volta, scomponendo la domanda mondiale per area di provenienza.

Questa differenziazione permette di apprezzare le diverse preferenze dei mercati: nel NAFTA le vendite di VIC hanno ormai superato le auto soprattutto grazie alla crescita dei SUV<sup>8</sup> appartenenti a questa categoria merceologica e con 10,5 milioni di unità immatricolate nel 2005 rappresentano più della metà della torta mondiale di questa sottocategoria.

L'affermazione dei VIC è ormai generalizzata in tutto il mondo ed anche regioni come l'Asia, che fino al 2003 mostravano un mercato dell'auto crescere a tassi superiori ai VIC, sembrano aver invertito la tendenza.

Fatte queste considerazioni non ci stupiamo quindi se osservando solamente l'andamento storico del mercato dell'auto scomposto per aree geografiche, possiamo notare come la precedente classifica, relativa agli autoveicoli tutti, subisca ancora delle modifiche. L'Europa Occidentale, che in termini assoluti si classifica terza, ottiene così il primo posto mentre

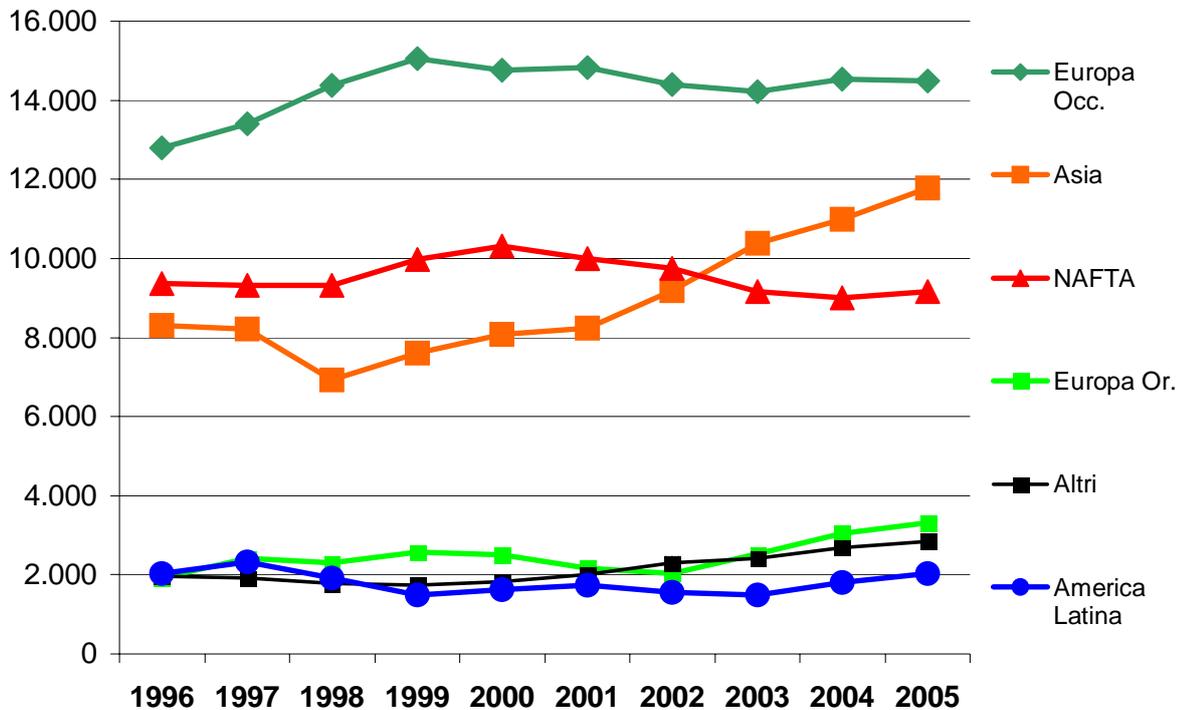
*L'Europa è il  
primo mercato  
di auto al  
mondo,  
seguita  
dall'Asia*

<sup>8</sup> SUV è l'acronimo di: Sport Utility Vehicle.

l'Asia mantiene la seconda piazza, dopo il sorpasso operato sul NAFTA a cavallo fra il 2002 ed il 2003.

**Figura 1.3 Scomposizione della domanda mondiale di auto 1996 – 2005.**

(Dati assoluti in migliaia di unità immatricolate).



Fonte: Global Insight, UNRAE

### 1.2.3 I maggiori mercati mondiali di autoveicoli e le nazioni emergenti

Dopo aver confrontato i mercati su scala continentale sarà utile ora cambiare la lente di ingrandimento per ottenere un dettaglio che ci permetta di raffrontare le diverse realtà nazionali, iniziando da coloro che sono i leader mondiali in fatto di immatricolazioni di auto.

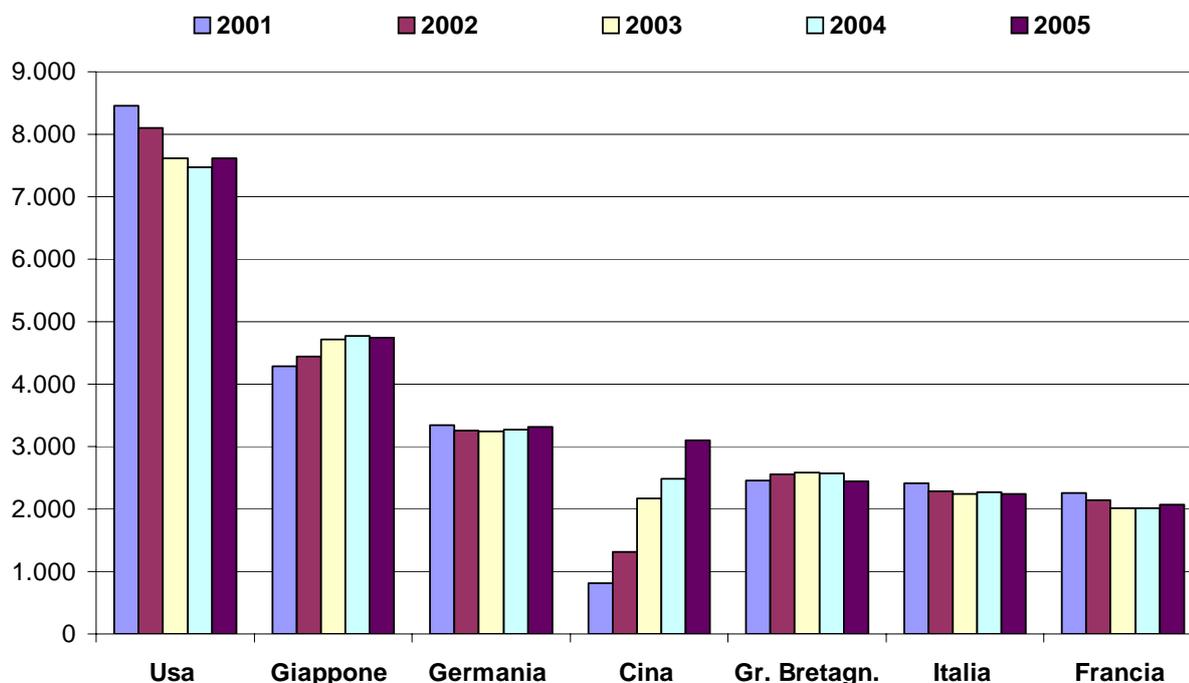
Anche solo osservando la figura 1.4, senza avere a disposizione dati più dettagliati, si potrebbe constatare come l'unica vera novità registrata negli ultimi anni all'interno dei primi sette paesi per immatricolazioni di auto, nonché la realtà ancora oggi più dinamica, sia rappresentata dalla Cina. Il suo mercato ha ormai superato i tre milioni di unità vendute annualmente, riuscendo nel 2005 a registrare immatricolazioni triple rispetto a cinque anni fa e quintuple se confrontate con quelle del 1996, con buone possibilità durante il corso del 2006 di diventare il terzo mercato mondiale e confermarsi come una delle maggiori e più

*Nella top seven l'attore più dinamico si conferma la Cina, in procinto di superare la Germania al terzo posto*

promettenti fonti di domanda, oltre che un crescente paese produttore<sup>9</sup>, sempre più importatore.

**Figura 1.4 Immatricolazioni di auto nei maggiori mercati mondiali 2001-2005.**

(Dati in migliaia di unità).



Fonte: Global Insight, UNRAE

Restando in Asia, anche il Giappone, nonostante la crescita dei consumi e del prodotto interno lordo sia ripresa solamente negli ultimi due anni, ha evidenziato un'espansione sostenuta: +10,5 per cento nell'arco degli ultimi cinque anni, pari a mezzo milione di unità supplementari.

Proseguendo nell'analisi osserviamo come il 2005 abbia rappresentato una piccola svolta negli Stati Uniti dove il mercato dell'auto, dopo cinque anni di ribassi (dal 2000 al 2004 la diminuzione è stata del 15 per cento pari ad un dimagrimento superiore al milione di unità), ha fatto segnare un +2 per cento. Questa performance positiva si deve senza dubbio all'ottimo andamento dell'economia, ma accostandola con quella del segmento dei VIC (che nel 2005 ha accusato una lievissima flessione dopo un decennio di rialzi ininterrotti), si ha l'impressione che ci sia stato un trasferimento, anche se marginale, delle preferenze fra i due comparti. Con tutte le cautele del caso possiamo forse affermare che stanno cominciando ad avere effetto le

*Negli Stati Uniti per la prima volta in dieci anni in flessione la domanda di VIC, riprendono spinta le auto*

<sup>9</sup> In questo capitolo non ci dilungheremo troppo sul fenomeno cinese, avendo preferito dedicarvi una parte dedicata (capitolo 3) all'interno del rapporto.

campagne atte a disincentivare l'utilizzo dei SUV incentrate su argomenti che riguardano la sicurezza e le emissioni inquinanti, ma senza dubbio anche fattori l'aumento delle tasse a carico dei loro possessori in alcuni stati (si pensi alla California) e non ultimo l'andamento del prezzo della benzina. Una prima analisi sull'andamento delle vendite nel 2005 per modelli negli Stati Uniti, i dati di produzione del 2006 e le previsioni J.D. Power Automotive Forecasting per i prossimi due anni sembrano confermare il leggero riequilibrio fra i due settori merceologici.

Volgendo ora la nostra attenzione ai principali attori europei, non possiamo fare a meno di notare come se da una parte le sorti rispetto all'ultimo anno sono state diverse, comprese fra il -5 per cento della Gran Bretagna ed il +2,7 per cento della Francia, nessuno dei 4 mercati presenti nel grafico sopra stante è riuscito a segnare performance complessivamente positive nell'ultimo lustro: si passa dal -8,3 e -7,4 per cento rispettivamente di Francia ed Italia a perdite più contenute, poco al di sotto del punto percentuale per Gran Bretagna e Germania. Questo peggioramento dei risultati ha prodotto il declassamento a vantaggio del mercato cinese (al quale si sottrae, almeno nel 2005, solamente la Germania) e il sorpasso dell'Italia ai danni della Francia.

Ampliando poi il raggio d'indagine ai 12 maggiori mercati mondiali, si nota come la Cina ora quarta, ancora nel 2001 era relegata in dodicesima posizione. Le altere dinamiche sono di minore entità, fatto salvo il caso della Russia che nel 2005 con 1,5 milioni di immatricolazioni (mezzo milione di unità in più rispetto al 2001) si è portata praticamente alla pari con la Spagna (ottava nel ranking mondiale per immatricolazioni di auto).

*I maggiori mercati europei sembrano aver esaurito la fase espansiva*

*In Europa si distingue la Russia: cresciuta del 50 per cento in cinque anni*

### **1.3 L'Italia: gli andamenti differenziati di domanda ed offerta**

Prima di incrociare la domanda mondiale di auto e VIC con la sua offerta sarà importante soffermarsi sulla realtà che ci riguarda più da vicino, l'Italia, cercando di far luce non solamente sulle sue recenti dinamiche, ma anche su come esse si inseriscono all'interno di un mercato ormai globalizzato.

Se lo scorso anno l'Osservatorio si era concentrato sul possibile rinnovo del parco veicolare nazionale, quale via maestra per la crescita di un mercato maturo ed al tempo stesso ingente (basti pensare che attualmente il suo parco autoveicolare italiano conta circa 38 milioni di unità<sup>10</sup>, posizionandosi al quarto posto nel mondo in termini assoluti ed è secondo per rapporto con la numerosità della popolazione, solamente dietro agli Stati Uniti), quest'anno

*Nel 2005 l'Italia resta il terzo mercato europeo, nel 2006 potrebbe diventare il secondo, superando la Gran Bretagna.*

---

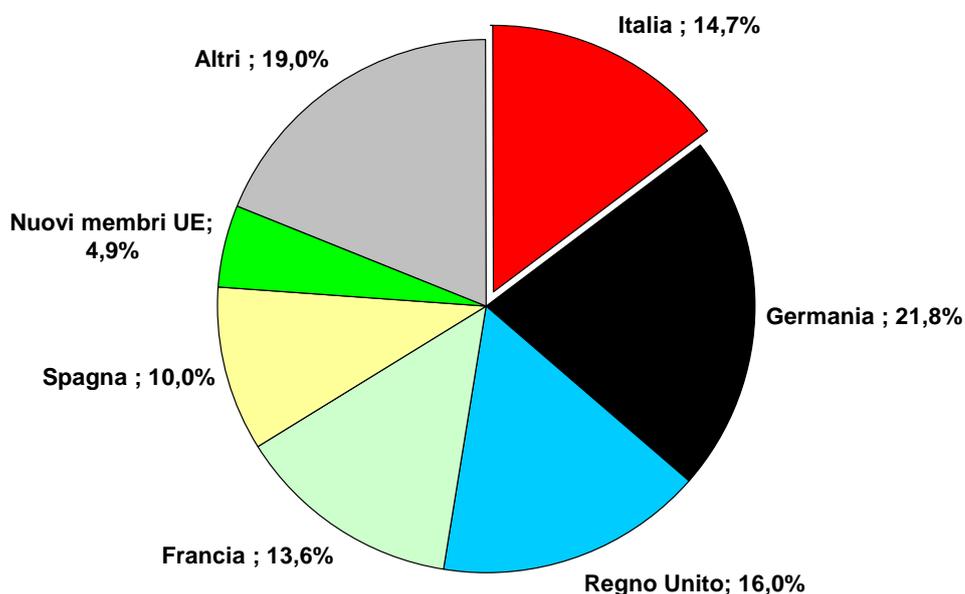
<sup>10</sup> Fonte ACI.

concentreremo la nostra attenzione sul confronto fra il nostro paese ed i principali partner continentali.

Secondo l'ACEA<sup>11</sup> la domanda generata dai consumatori italiani nel 2005 è stata pari a 2,234 milioni di auto, subendo un lieve decremento rispetto al 2004 (-2,3 per cento). Questo ha permesso al nostro paese di mantenere lo status di terzo mercato del continente dopo Germania e Gran Bretagna. Riguardo a quest'ultima nazione, i segnali provenienti dai primi mesi del 2006 indicano come possibile per l'anno in corso un avvicinamento consistente (nel 2005 erano 200mila le immatricolazioni ci dividevano dalla Gran Bretagna) se non addirittura un sorpasso. Le cifre diffuse dall'ACEA relative alle immatricolazioni dei primi cinque mesi del 2006 vedono effettivamente il sorpasso dell'Italia rispetto alla Gran Bretagna, che con 1,115 milioni di unità vendute la supera di quasi centomila pezzi.

Significativa è anche la quota nazionale sul totale delle immatricolazioni europee (comprendendo quindi tutti i paesi dell'Unione Europea allargata e dell'EFTA) vicina al 15 per cento.

**Figura 1.5 Il peso percentuale dei principali mercati dell'auto in Europa nel 2005.**



Fonte: ACEA

<sup>11</sup> ACEA: Association des Constructeurs Européens d'automobiles ; l'Associazione Europea dei Costruttori di Automobili.

### 1.3.1 Una produzione in contrazione continua

La realtà cambia se dalla domanda si passa ad analizzare l'offerta di auto e di veicoli industriali italiana: le consistenze assolute e le tendenze degli ultimi anni assumono segni e valori diversi se non opposti. L'Italia non sembra più in grado di potersi avvalere di una produzione stabile sopra il milione di auto all'anno, che la collocava fra i primi paesi produttori europei e mondiali.

Nel 2005 le auto uscite dagli stabilimenti presenti sul suolo nazionale sono state appena 726mila con una diminuzione di punti 13 punti percentuali rispetto all'anno precedente, nel solco di una decrescita iniziata nel 1998 e che sembra non poter essere invertita. Ad oggi il livello della produzione si è più che dimezzato rispetto al 1,585 milioni di auto fabbricate solamente otto anni fa.

Come si inserisce questo andamento nel contesto europeo e quali sono le sue cause principali? Il nostro paese costituisce per volumi e trend un'eccezione all'interno confrontato con i principali partner europei, o segue una tendenza inevitabile che anch'essi scontano a vantaggio della nuova frontiera produttiva che sembra muoversi inesorabilmente verso Est?

Fotografando la situazione statica della relazione fra la domanda e l'offerta di auto nei principali paesi europei l'anomalia Italiana emerge facilmente. La terza posizione in Europa in quanto a capacità di assorbire nuovi prodotti si trasforma nella sesta in quanto a output di manufatti. Il rapporto fra offerta e domanda nel nostro paese è quindi di circa lo 0,3: per ogni auto assemblata il mercato nazionale ne acquista.

Dando una scorta alla figura 1.6 è inevitabile notare come questo rapporto non sia vantaggioso (superiore ad uno) soltanto per le nazioni cosiddette *low* e *medium wage*, come Repubblica Ceca (4,71) e Polonia (2,26), ma anche per quelle che hanno livelli salariali e di prelievi fiscali simili ai nostri, come ad esempio la Spagna e più in generale per tutte le grandi potenze europee ad eccezione della Gran Bretagna, che comunque ha un rapporto fra offerta e domanda doppio rispetto all'Italia.

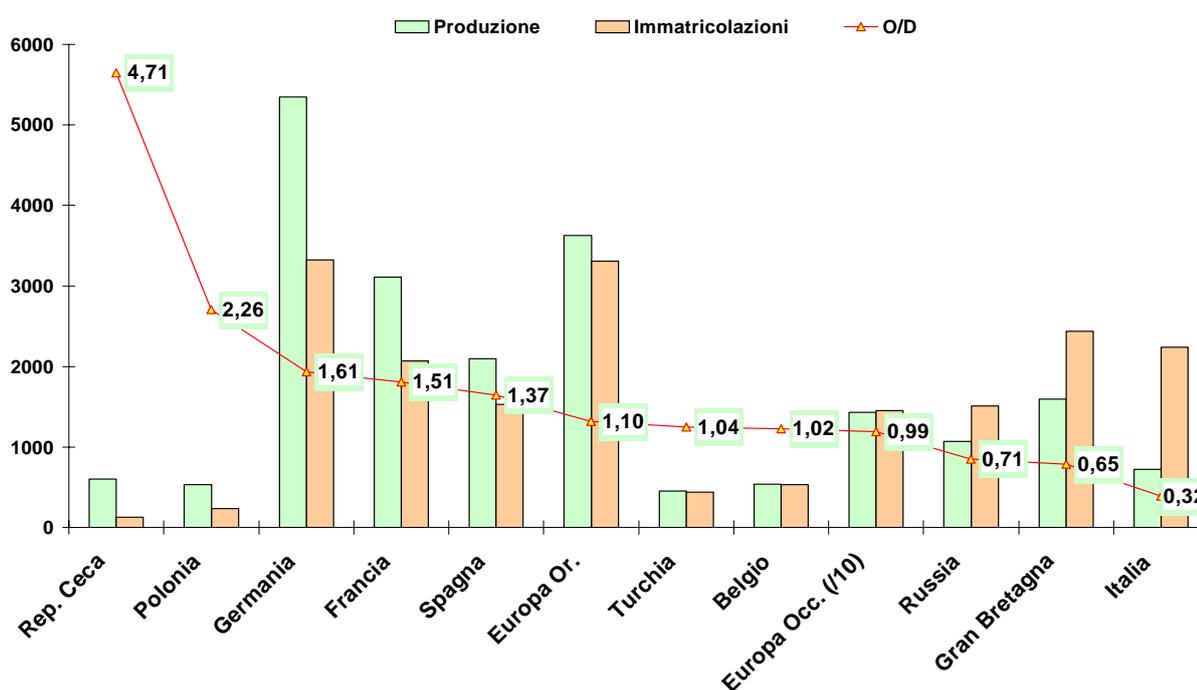
La situazione non migliora neppure se si confronta il dato nazionale con la media dell'Europa occidentale, dove un rapporto sostanzialmente pari a 1 mostra come questo, nonostante le recenti pressioni dei paesi *low* e *medium cost*, sia nel suo complesso ancora un sistema in perfetto equilibrio. Osservando la figura 1.7 si nota poi chiaramente come questo rapporto deficitario sia il risultato, non tanto di un aumento del mercato non parimenti controbilanciato da investimenti produttivi, come può essere il caso della Russia, ma piuttosto di due fenomeni, per quanto non collegati:

*La produzione di auto in Italia rispetto al 1997 l'Italia è inferiore di 860mila auto.*

*L'Italia è il terzo mercato europeo, ma solo il sesto produttore: per ogni auto assemblata il mercato ne richiede tre*

- a) Il ridimensionamento delle preferenze nazionali dei consumatori italiani, effetto della globalizzazione dei consumi;
- b) La presenza sul territorio nazionale di un solo grande gruppo che assembla automobili. Negli altri Paesi ve ne è più di uno non necessariamente di matrice nazionale.

**Figura 1.6 Il confronto fra offerta e domanda di auto dei maggiori paesi produttori in Europa. Al 2005. (Valori assoluti in migliaia di unità<sup>12</sup>)**



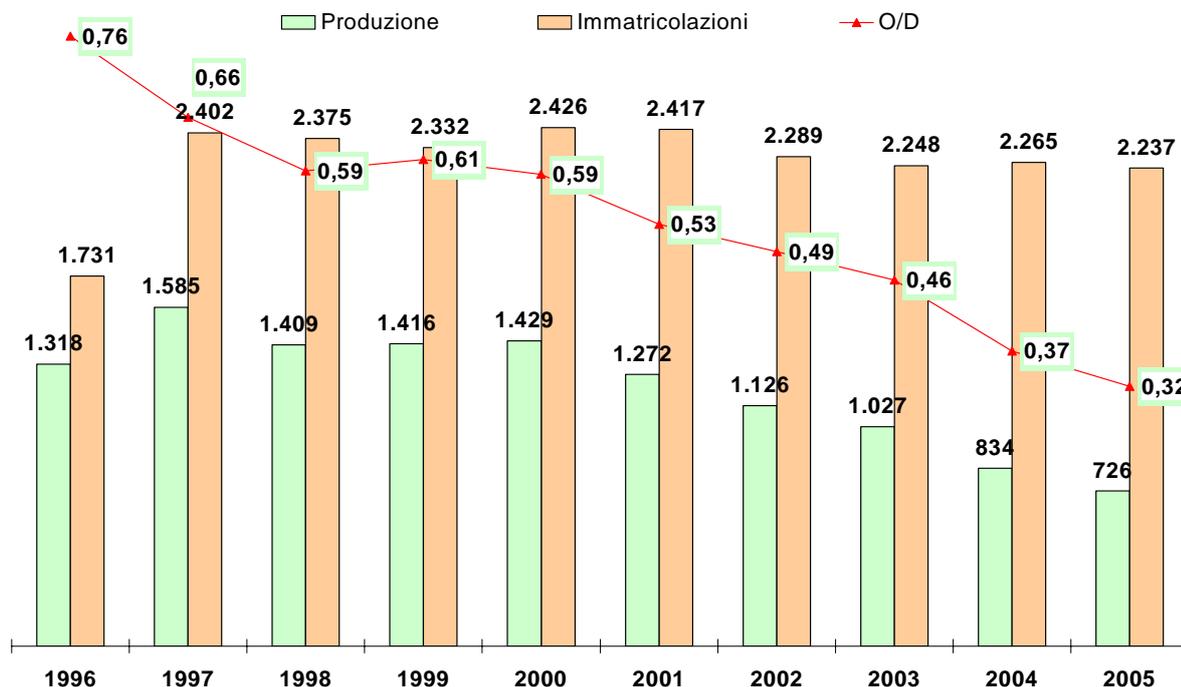
Fonte: elaborazioni Osservatorio su dati Global Insight, UNRAE

Nel corso degli ultimi dieci anni, lo *spread* fra domanda ed offerta di automobili in Italia si è progressivamente allargato impoverendo le nostre capacità manifatturiere e aumentando il nostro debito commerciale verso l'estero. In questo lasso di tempo la capacità dell'industria nazionale di rispondere alle sollecitazioni della domanda interna si è più che dimezzata.

<sup>12</sup> Salvo il valore relativo al dato dell'Europa Occidentale che è espresso in decine di migliaia di unità.

**Figura 1.7 Il raffronto fra offerta e domanda di auto in Italia.**

(Valori assoluti in migliaia di unità).



Fonte: elaborazioni Osservatorio su dati Global Insight, UNRAE

### 1.3.2 Il ruolo dei VIC in Italia

Continuando in quest'analisi è utile verificare quale sia il ruolo dei veicoli industriali e commerciali all'interno dell'industria autoveicolare italiana. Così facendo si ha sotto gli occhi un quadro finalmente positivo: l'offerta supera la domanda da dieci anni (salvo un breve episodio nel 2002), vantando un rapporto positivo nel 2005 pari a 1,26. Nel corso dell'ultimo anno si sono fabbricate 275mila unità con un tasso di crescita che sommato a quello del 2004 risulta essere del 5 per cento.

*Buone notizie sul fronte dei VIC: la produzione supera la domanda del mercato*

**Tabella 1.4 Andamento della domanda e dell'offerta di VIC in Italia, rapporto e tasso di crescita della produzione.** (Valori assoluti espressi in migliaia di unità).

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Produzione	190,7	214,6	256,5	256,7	283	271,8	266,2	262,6	274,4	275,5
Immatricolazioni	136	133	163	180	221	234	292	212	224	219
O/D	1,40	1,62	1,58	1,43	1,28	1,16	0,91	1,24	1,22	1,26
Crescita Produzione		12,5%	19,5%	0,1%	10,2%	-4,0%	-2,1%	-1,4%	4,5%	0,4%

Fonte: elaborazioni Osservatorio su dati Global Insight, UNRAE

Oggi in Italia si assemblano circa 84mila VIC in più rispetto al 1996. Il loro peso rispetto al totale degli autoveicoli fabbricati sta aumentando ininterrottamente dal 1997, quando i VIC valevano il 12 per cento sul totale, al 2005 durante il quale hanno superato il 27 per cento. I

VIC dunque costituiscono senza dubbio una risorsa per il comparto in grado non solo di aumentare il fatturato della produzione, ma di migliorare la capacità di risposta dell'intero settore. Analizzando sempre il solito ratio infatti notiamo come questo passi da 0,32 a 0,41 a seconda che si includa o meno nel calcolo questa categoria merceologica.

A conclusione di questo paragrafo si può accennare una risposta alle ragioni che determinano o almeno contribuiscono all'anomalia italiana.

L'evidenza dei fatti ci suggerisce che: a fronte del ridimensionamento della produzione locale da parte del gruppo Fiat, la fornitura automotive italiana non ha potuto contare sulla domanda locale concorrente di altri assemblatori, come invece accade all'estero, dove la pluralità degli assemblatori gioca un ruolo nel livellamento della domanda domestica di componenti.

A differenza dei più significativi partner europei, l'Italia non ha accolto finora assemblatori stranieri, fatta eccezione per la joint-venture di successo fra FIAT e PSA, che dimostra la fertilità del territorio rispetto a eventuali iniziative d'investimento produttivo.

**Figura 1.8 I maggiori stabilimenti produttivi automotive europei nel 2005.**



Fonte: Automotive News

## **1.4 La produzione autoveicolare nel Mondo**

Dopo aver rivolto l'attenzione alla domanda mondiale di autoveicoli ed aver approfondito la situazione italiana, concludiamo il primo capitolo dell'Osservatorio con una panoramica sulla produzione mondiale.

L'andamento di quest'ultima è necessariamente simile a quello della domanda con lo stesso incedere positivo negli ultimi dieci anni, salvo due frenate nel 1998 e nel 2001, che ha permesso di superare quota 60 milioni di autoveicoli prodotti nel 2004, raggiungendo i 63,5 nel 2005. Se nei primi paragrafi avevamo brevemente accennato alle ragioni del successo di questo bene dal lato della domanda, sarà ora d'uopo assumere l'opposto angolo d'osservazione, analizzando le motivazioni che spingono un crescente numero di nazioni e di imprese a specializzarsi nella fabbricazione di questo bene, nonostante appartenga ad uno dei settori più competitivi del mondo, dove di conseguenza è tutt'altro che semplice garantirsi margini e profitti.

### **1.4.1 Le principali motivazioni dell'immutata affezione per la fabbricazione di auto**

Per capire le ragioni dell'immutata affezione dei governi e degli investitori privati a questo comparto basterà elencare alcune cifre, che danno l'idea del peso che essa può rivestire sull'economia di un paese sebbene sviluppato ed industrializzato.

Iniziando dai dati divulgati dall'OICA<sup>13</sup> nel 2005, si può notare come la produzione di autoveicoli, superiore ai 60 milioni di unità e delle sue parti, dia lavoro direttamente a 8 milioni di persone in tutto il mondo, rappresentando più del 5 per cento del totale delle forze di lavoro dell'industria manifatturiera mondiale<sup>14</sup>, senza contare i numerosi comparti collegati ad esso e i servizi connessi. Il fatturato globale è stimato attorno ai 1.600 miliardi di euro, che da luogo ad un gettito di 430miliardi di euro per le casse dei diversi stati nazionali.

Altri numeri aiutano a corroborare questa tesi. Nonostante stia vivendo forse uno dei periodi peggiori della sua storia, per problemi finanziari e trend commerciale, il gruppo *leader* per vendite di autoveicoli, General Motors, nel 2005 continua a fatturare oltre i 192miliardi di dollari, impiegando più di 320mila addetti in 32 stati del mondo. Il suo più prossimo concorrente, Toyota, ci dà l'occasione di introdurre un altro elemento che quest'industria può vantare: il ruolo che essa rivesta sulla spinta all'innovazione dell'intero tessuto produttivo. Il gruppo giapponese ha da poco asserito che nel 2006 spenderà 8 miliardi di dollari in ricerca e sviluppo, avendo particolarmente a cuore gli investimenti nelle nuove (motori ibridi) e future

---

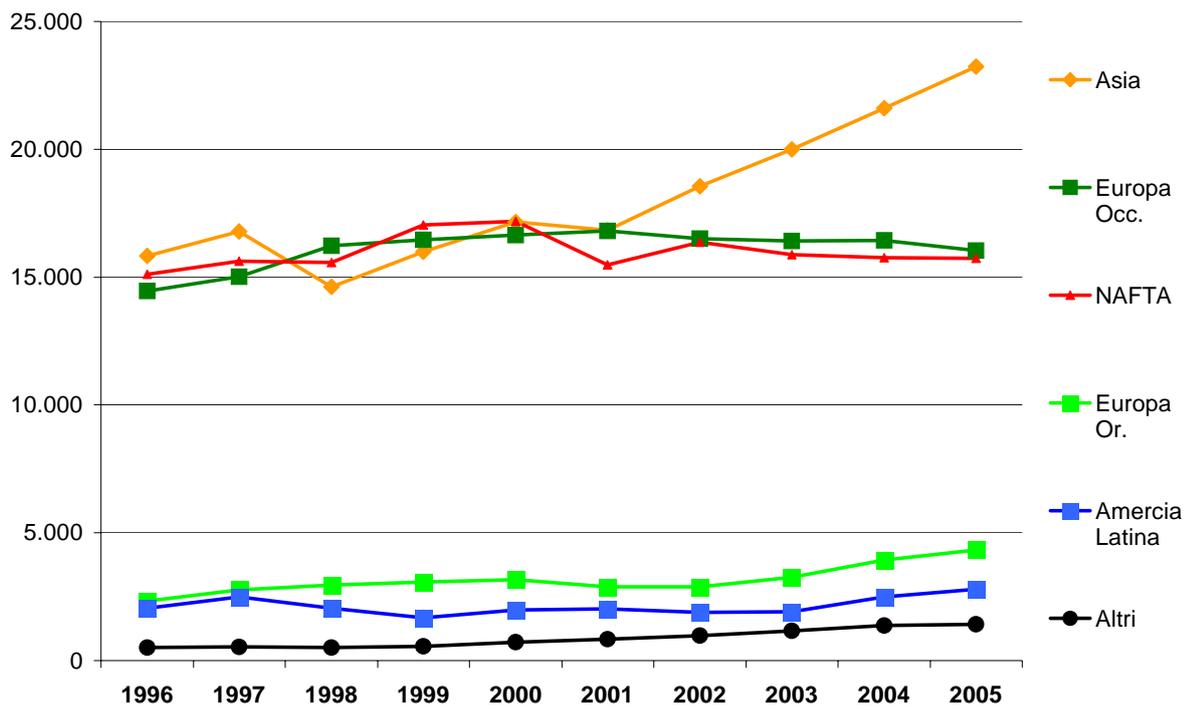
<sup>13</sup> L'Organizzazione Internazionale dei Costruttori di Automobili.

<sup>14</sup> Il numero si riferisce ai soli paesi presi in esame dall'indagine dell'OICA.

(celle a combustibile) propulsioni. Non è un caso se anche altri comparti manifatturieri, che magari non riescono a generare la stessa mole di fatturato, né ad interessare lo stesso numero di consumatori, guardano con speranza alle innovazioni introdotte dal mondo dell'auto per l'abbattimento delle emissioni inquinanti e lo sfruttamento di nuovi vettori energetici.

**Grafico 1.9 Scomposizione della produzione mondiale di autoveicoli. 1996-2005.**

(Dati espressi in migliaia di unità).



Fonte: Global Insight, UNRAE

### 1.4.2 La corsa alla produzione: il leader è ormai l'Asia

Il grafico della scomposizione mondiale dell'offerta in base alle regioni di produzione ci suggerisce una prima considerazione: la crescita di questo bene è globalmente positiva, ma se nessuna regione del mondo si sottrae alla corsa, alcune (America del Nord ed Europa) sembrano aver perso la spinta che vantavano fino ancora a pochi anni fa. Come già osservato per la domanda anche da questo lato vi sono mercati emergenti ed altri maturi, in declino. Magari lieve, ma preoccupante per i decisori politici visti i numeri e le implicazioni dell'industria dell'auto. Nel corso degli ultimi anni comunque la geografia mondiale sembra cambiata, non tanto per quanto riguarda la posizione di *leadership*, che vede ormai primeggiare l'Asia dal 2001, quanto per il diverso trend che essa vanta nei confronti delle altre due regioni, America del Nord ed Europa Occidentale. Questo crescente differenziale

*L'Asia è il leader ormai incontrastato dove tutti tirano*

non sarebbe colmato neppure se aggregassimo i dati della parte occidentale a quella centro orientale dell'Europa, che fa segnare tassi positivi, ma non è in grado di far compiere all'insieme del continente un progresso tale da raggiungere quello asiatico. È quindi evidente che ci sono regioni del mondo che viaggiano a diversa velocità, ma se nel caso dell'Europa la distinzione è abbastanza netta fra paesi di recente industrializzazione automobilistica e non, non si può dire lo stesso dell'Asia e per ragioni opposte neppure dell'area del NAFTA. Se è indubbio che in Asia la Cina abbia fatto segnare i progressi più sorprendenti, quadruplicando negli ultimi 5 anni la fabbricazione di auto, anche le altre due nazioni *leader*, Giappone e Corea, nello stesso intervallo di tempo considerato sono cresciute rispettivamente dell'11 e del 36 per cento. Si rammenti che il resto della produzione di questo continente ha ormai raggiunto i 4 milioni di autoveicoli assemblati nel 2005, con tassi percentuali di incremento a due cifre. Parallelamente, in America del Nord constatiamo l'esistenza di un diverso scenario: qui la flessione coinvolge tutti gli attori, non solamente Canada e Stati Uniti, ma anche il Messico, che negli ultimi cinque anni fa segnare risultati negativi sia nel comparto dei VIC (-5 per cento fra il 2001 ed il 2005) sia in quello della auto (-15 per cento nell'ultimo quinquennio), dopo che alla fine degli anni Novanta sembrava in crescita inarrestabile (+40 per cento per le auto e +72 per cento per i VIC fra il 1996 ed il 2000).

Il Messico ha probabilmente pagando, dopo anni di forti espansioni del mercato interno e di quello statunitense, sia il rallentamento del mercato locale<sup>15</sup>, sia il declino di quello statunitense, che nell'ultimo quinquennio ha ridotto la sua taglia di immatricolazioni annuali di poco meno di 850mila unità, senza che nel contempo il settore dei VIC fosse in grado di controbilanciare (quest'ultimo è aumentato di 666mila pezzi).

Considerando le particolarità del prodotto auto (un bene pesante e quindi costoso da trasportare che preferibilmente viene fabbricato in prossimità del mercato di sbocco) il Messico può fungere da insegnamento: la produzione di auto e VIC può alimentarsi solamente se nel medio periodo è tirata dalla domanda locale o di prossimità.

### **1.5 I mercati emergenti risorsa o minaccia?**

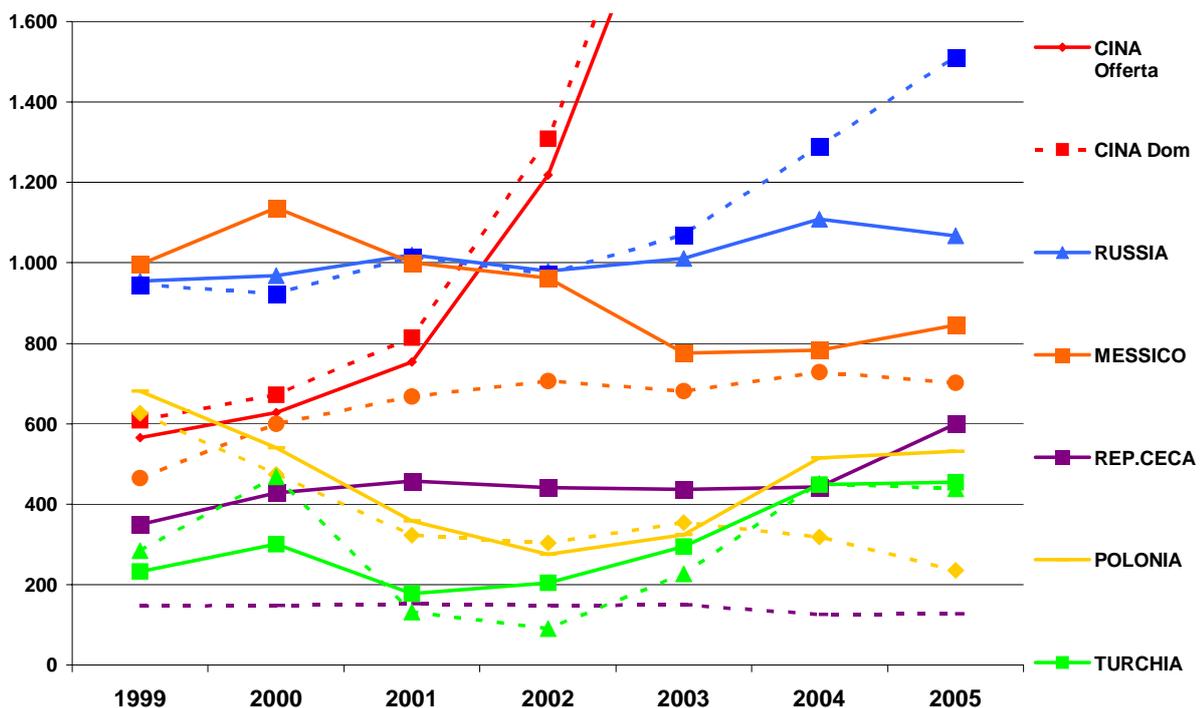
Concludendo l'analisi dei mercati mondiali si può ribadire quanto accennato nella scorsa edizione per alcuni dei maggiori paesi fabbricanti di auto cosiddetti emergenti: queste zone sono capaci di attrarre crescenti quote della produzione mondiale, ma nel medio-lungo periodo tendono a diminuire l'avanzo fra offerta e domanda di auto, costituendo un'opportunità per gli stati che, come l'Italia, negli anni non si siano limitati a mantenere le

---

<sup>15</sup> Il mercato dell'auto messicano che era triplicato dal 1996 al 2000 (portandosi da poco meno di 200mila auto a 600mila vendite all'anno), è aumentato nei successivi 5 anni di appena 33mila unità.

storiche competenze nella fabbricazione di questo bene complesso, ma siano riusciti a promuovere all'estero i loro know-how e i loro prodotti più concorrenziali. Le dinamiche recenti di stati come il Messico, la Turchia e la Russia, ci suggeriscono che presto anche nazioni, per ora sbilanciate a favore dell'output, potrebbero costituire un bacino di consumatori interessati a prodotti di qualità crescente e pari investimenti in attrezzature e componenti<sup>16</sup>.

**Grafico 1.10 confronto fra l'andamento della domanda e dell'offerta di auto in alcune economie emergenti.**



Fonte: Global Insight e UNRAE

<sup>16</sup> L'ultimissimo esempio in questo senso ci viene da un'iniziativa della Camera di Commercio di Torino, From Concep to Car, nell'ambito della quale al 26 al 28 giugno 2006, la casa costruttrice cinese Geely (produttore di automobili e motocicli) torna a Torino per incontrare piccole medie imprese dei settori stile ed engineering, prototipazione, testing, calibri, stampe, sviluppo motori, con l'obiettivo di definire le modalità di avvio di rapporti commerciali e di acquisire il know-how necessari all'adempimento dei propri piani di espansione, che prevedono la costruzione di tre nuovi stabilimenti e la produzione di circa 20 nuovi modelli nei prossimi due anni.

## CAPITOLO II

### TENDENZE RECENTI DELLA FILIERA DAGLI ASSEMBLATORI AI COMPONENTISTI

Dopo aver analizzato i dati di vendita e di produzione nazionali ed internazionali del mercato degli autoveicoli, si farà ora luce sui suoi principali attori sul lato dell'offerta: le case automobilistiche. Si studieranno i risultati finanziari e commerciali dei gruppi industriali leader del mercato mondiale, individuando alcune delle principali strategie da cui questi hanno dipeso. In ultima analisi ci si concentrerà sulla testa della filiera italiana prendendo atto del *turnaround* del gruppo Fiat.

#### 2.I Costruttori

##### 2.1 I maggiori risultati del 2005 i primi del 2006: si conferma l'ottimo momento dei Giapponesi, ma i concorrenti non restano inoperosi

La progressiva liberalizzazione del mercato e la sua parallela globalizzazione ha aumentato in misura notevole il livello della concorrenza, che in presenza di una domanda sempre più frenetica (alla continua ricerca di novità) e sempre meno legata ai vecchi canoni (si pensi all'appartenenza ai marchi nazionali o ad un particolare categoria, segmento di prodotto), costringe le case automobilistiche ad investimenti tanto più frequenti quanto rischiosi per seguire ed incrociare la domanda.

*La crescente concorrenza ha dato un forte impulso alla dinamicità del settore*

I confini della disputa per aggiudicarsi quote di mercato si sono definitivamente ampliati arrivando a coincidere con il mondo intero, dove i gruppi dei maggiori stati industrializzati stanno ripartendo una base produttiva crescente atta non solo a sfruttare la leva dei minori costi salariali, ma ad avvicinarsi a mercati che vantano una capacità di assorbimento dell'offerta in crescita. Se è vero che in questa corsa i primi vincitori sono stati i giapponesi, sbarcati con successo in quella che un tempo era la più importante piazza automobilistica, gli Stati Uniti, seguiti dagli europei e americani, altri gruppi si affacciano prepotentemente. Si pensi alle compagnie coreane, come la Hyundai-Kia che fino a pochi anni fa sembravano destinate a rappresentare una parentesi nel panorama internazionale, un tentativo maldestro di competere con modelli a basso costo, ma privi al contempo di qualità ed appeal. I player sudcoreani sono ormai capaci, non solo di competere in tutto il mondo, ma di investire in progetti ambiziosi tanto in Europa, quanto in America. Questo caso assieme ad altri di cui si

darà conto nel corso del documento, ci fanno intuire che la leadership degli storici gruppi automobilistici occidentali, non è al sicuro dalla concorrenza, ancora poco influente, delle case cinesi oppure indiane.

### **2.1.2 Un primo parametro: la classifica della capitalizzazione borsistica**

Il primo parametro che si può osservare per misurare il polso dei maggiori assemblatori mondiali è la capitalizzazione borsistica ed il suo andamento nel tempo. Ricordando che la capitalizzazione borsistica è il risultato della moltiplicazione fra il numero di azioni emesse dal gruppo ed il suo valore unitario, la variabile rilevante da seguire diventa quindi l'andamento del prezzo delle azioni di una compagnia nel tempo. Vi sono diversi metodi per calcolare il suo valore presunto, ma senza poter qui affrontare un'accurata analisi finanziaria, si può semplificare il tutto dicendo che il prezzo attribuito alle azioni dipende dal guadagno atteso dagli azionisti e quindi dal valore futuro delle azioni e dai dividendi attesi. In sostanza quindi il tutto può essere ricondotto agli utili attesi, che a loro volta non sono altro che i ricavi meno i costi.

I ricavi delle imprese di automotive sono essenzialmente dati dalle vendite di auto e veicoli commerciali, e su queste si concentrerà l'attenzione nel paragrafo successivo, mentre la struttura dei costi è un'equazione più complessa che comprende aspetti di produzione (investimenti fissi e variabili, remunerazione e produttività degli stessi...), di finanza (pensiamo agli interessi sui debiti o alla gestione dei pagamenti, dei crediti...), di politiche sindacali (accordi di remunerazione dei lavoratori durante ed a fine contratto...), ecc.

Riguardo alla struttura dei costi si prenderà in esame solamente alcuni dei principali avvenimenti riguardanti la ristrutturazione in atto ed in particolar modo la delocalizzazione o ri-localizzazione produttiva.

La tabella 2.1 fornisce quindi una prima informazione di massima, segnalando le case che negli ultimi tempi hanno saputo, meglio di altre, ottenere un risultato positivo da questa equazione. Ai primi tre posti troviamo tre marchi Giapponesi, la Toyota che ormai primeggia in questa classifica da almeno un quinquennio, la Honda, che dal 2001 ad oggi ha guadagnato due posizioni, ma soprattutto la Nissan.

*I primi tre posti ad appannaggio di società giapponesi*

L'azienda di Tokyo che sembrava destinata inesorabilmente alla chiusura, nel 1999 grazie all'alleanza con la Renault<sup>17</sup> ed alla rivoluzione operata da, Carlos Ghosn, ormai divenuto presidente del *alliance bord*, è riuscita a divenire una delle aziende più produttive e redditizie al mondo.

---

<sup>17</sup> L'alleanza prevede il controllo da parte di Renault del 44,3 per cento delle azioni della Nissan, che a sua volta ha una partecipazione pari al 15 per cento nella casa parigina.

**Tabella 2.1 Capitalizzazione borsistica: i principali leader mondiali e la loro posizione relativa nel tempo 2001-2006**

(Dati espressi in miliardi di dollari, ai tassi di cambio del periodo, UIC)

Rank maggio 2006	Rank giugno 2005	Rank gennaio 2001		2006	2005	2001
1	1	1	TOYOTA MTR CP	180,0	117,4	107,1
2	2	4	HONDA MOTOR CO	63,0	46,1	33,5
3	4	10	NISSAN MTR SPON	61,0	40,1	12
4	3	3	DAIMLERCHRYSLER	54,0	41,6	44,6
5	6	9	RENAULT	32,0	23,9	14,6
6	5	6	BMW	31,0	27,2	20,7
7	10	8	VOLKSWAGEN	21,0	14,3	16,6
8	9	12	VOLVO AB CL	21,0	16,6	7,5
9	12	7	FIAT	16,0	5,8	19,3
10	11	11	PEUGEOT	16,0	13,9	12
11	7	5	GENERAL MOTORS	13,9	19,3	29,03
12	8	2	FORD MOTOR	13,0	19,1	46,2

Fonte: Financial Times e Yahoo Finance

Scorrendo la classifica e quindi la geografia della stessa, dopo le giapponesi si incontrano le case europee, a cui non solo è riuscito il compito (da parte del gruppo Daimler) di “tenere a galla” l’unica delle tre big *three* di Detroit, ma che hanno sostanzialmente mantenuto o guadagnato (specialmente la Renault) nei confronti delle americane e nella fattispecie dei gruppi General Motors e Ford. Queste ultime sembravano ancora saldamente al comando di questo comparto alla fine del vecchio ed inizio del nuovo millennio, tanto da lanciarsi in operazioni di shopping in Europa. Nel 1999 la Ford creò una divisione del lusso, nominandola PAG, rilevando i marchi Volvo (1999) e Land Rover (2000), ed associandoli con Aston Martin e Jaguar. Parallelamente GM (2000) strinse un accordo con Fiat, che le cedette il 20 per cento delle sue azioni e un’opzione *put* sull’acquisto dell’intero settore automotive. Non solo queste operazioni non hanno avuto successo, ma si sono rivelate un peso aggiuntivo ai già non lievi problemi dei marchi storici in termini finanziari e commerciali. Per queste ragioni, negli ultimi due-tre anni il trend si è decisamente invertito. DaimlerChrysler ha dapprima (2004) venduto la sua parte in Hyundai e poi ceduto definitivamente quella in Mitsubishi (2004 prima e 2005); GM dal canto suo ha non solo pagato per liberarsi

*Le case statunitensi invertono il trend: dalle acquisizioni ai disinvestimenti*

dall'impegno con Fiat, ma ha ultimamente ridotto la sua quota in Suzuki dal 20 per cento al 3 per cento, venduto il 21 per cento di Subaru ed intende privarsi anche del 12 per cento di Isuzu.

## 2.2 La variabile principe, cruciale, necessaria, ma non sufficiente: le vendite dei principali player mondiali

La tabella relativa sulle capitalizzazioni borsistiche dei costruttori ha permesso di mettere in luce le diverse sorti dei gruppi automobilistici mondiali durante un periodo di espansione del mercato mondiale dell'ordine di sette milioni di autoveicoli (pari ad un incremento intorno al 12 per cento fra il 2002 ed il 2005).

Per iniziare a comprendere le ragioni di questi differenti risultati si analizzeranno ora le vendite, una delle variabili fondamentali in un'industria le cui caratteristiche obbligano le case a investimenti fissi molto importanti: ogni qual volta si decide di concepire, progettare, produrre e lanciare un modello è necessario un impiego di denaro non molto inferiore al milione di euro. Se a questa capacità produttiva, predisposta necessariamente *ex-ante* rispetto ai primi flussi di cassa in entrata, sommiamo la concorrenza crescente, che crea una forte pressione sul margine fra ricavi ed utili, è chiaro che, a parità di struttura dei costi di produzione<sup>18</sup>, ed una volta fissato il prezzo richiesto al mercato, le immatricolazioni diventano uno dei due elementi insieme al *premium price* maggiore o minore, in grado di determinare le sorti delle case automobilistiche.

**Tabella 2.2 Immatricolazioni mondiali di autoveicoli per gruppo industriale dal 1996 al 2005. (In migliaia di unità immatricolate)**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1 gr. GM	8.229	8.525	8.219	8.865	8.853	8.593	8.457	8.358	8.687	8.722
2 TOYOTA	5.483	5.551	5.299	5.309	5.776	5.876	6.111	6.670	7.360	7.889
3 gr. FORD	6.994	7.255	7.144	7.182	7.079	6.826	6.498	6.481	6.568	6.473
4 gr. VW	3.914	4.172	4.450	4.804	4.968	4.991	4.872	4.902	5.026	5.053
5 gr. DC	3.800	3.808	4.191	4.485	4.529	4.303	4.217	4.077	4.181	4.314
6 HYUNDAI	1.853	1.804	1.306	1.942	2.321	2.518	2.755	2.827	3.231	3.715
7 NISSAN	2.779	2.778	2.593	2.478	2.593	2.555	2.703	2.940	3.199	3.442
8 HONDA	2.103	2.313	2.275	2.394	2.542	2.672	2.846	2.917	3.204	3.360
9 gr. PSA	1.907	1.974	2.141	2.425	2.634	2.910	3.047	3.096	3.134	3.208
10 RENAULT	1.811	1.862	2.193	2.313	2.301	2.323	2.318	2.312	2.403	2.433
11 SUZUKI	1.272	1.318	1.246	1.412	1.392	1.423	1.489	1.622	1.804	1.941
12 gr. FIAT	2.526	2.796	2.623	2.387	2.474	2.379	2.082	1.906	1.992	1.932

Fonte: Global Insight, UNRAE

<sup>18</sup> Ipotizzata tale in questa fase. In questa parte dell'opera quindi non sarà quindi trattata la redditività delle vendite, ma solo il dato riferito alle immatricolazioni per casa.

### 2.2.1 Vendite mondiali: General Motors resiste ancora all'attacco di Toyota

Il sorpasso annunciato non c'è stato, la General Motors dopo aver perso il primato relativo alle immatricolazioni mondiali di auto nel 2004 a vantaggio di Toyota, ha mantenuto quello degli autoveicoli (auto e VIC), grazie ad una leggerissima ripresa nel mercato dell'auto ed all'apporto dei veicoli industriali e commerciali: 3,5 milioni di unità circa su un totale venduto dal gruppo General Motors di 8,7, contro i 7,9 milioni di Toyota, che nonostante la crescita degli ultimi tre anni (+25 per cento in questo particolare segmento merceologico) accusa ancora un ritardo di 1,1 milioni di VIC rispetto al gruppo di Detroit.

Il gruppo leader americano mantiene quindi il primato delle vendite mondiali, nonostante l'andamento delle vendite in patria, dove al pari di Ford continua a segnare risultati in decrescita accompagnanti da una continua erosione delle quote di mercato a vantaggio dei gruppi esteri. Questa tendenza negativa, innescata già negli anni Ottanta e confermata nei Novanta grazie anche alla crescente capacità produttiva dei cosiddetti *importers*, non accenna a invertirsi neppure nel 2006: secondo i dati pubblicati da Automotive News e riferiti al mercato delle autovetture, GM e Ford hanno perso rispettivamente il 10,7 per cento ed il 6,8 per cento fra l'aprile del 2006 e l'aprile del 2005.

Per questi due gruppi il 2006 non è iniziato bene neppure in Europa, dove durante lo scorso anno almeno GM aveva addirittura incrementato di un 3 per cento le sue vendite arrivando ad insidiare il terzo posto del mercato detenuto da Ford (che invece cedeva il 3 per cento rispetto al 2004). Nei primi cinque mesi di vendite dell'anno in corso hanno visto i due marchi americani in flessione, contenuta (fra l'uno ed il due per cento), ma in contro tendenza rispetto ad un continente europeo in espansione (+2,5 per cento rispetto allo stesso periodo del 2005 per l'auto in Europa) .

I risultati delle vendite deludenti non premiano gli sforzi profusi dalle due big sia nell'aumentare l'appetibilità dei loro modelli, cambiandone il design e rilanciandone l'immagine, sia attuando decise politiche di sconti sui prezzi di listino e di facilitazioni sul credito al consumo.

Si può quindi facilmente capire come in mancanza del raggiungimento dei target di vendita i ribassi dei listini si trasformano in terribili boomerang, capaci di erodere la redditività degli esemplari prodotti e di incrementare l'indebitamento già gravato da una struttura di costi onerosa rispetto alla concorrenza.

I risultati finanziari sono in linea con quanto appena detto. La divisione nord americana di Ford ha perso 1,4 miliardi di dollari solamente nei primi nove mesi del 2005, mentre in Europa dove l'obiettivo dichiarato da alcuni anni era generare profitti con il gruppo dei

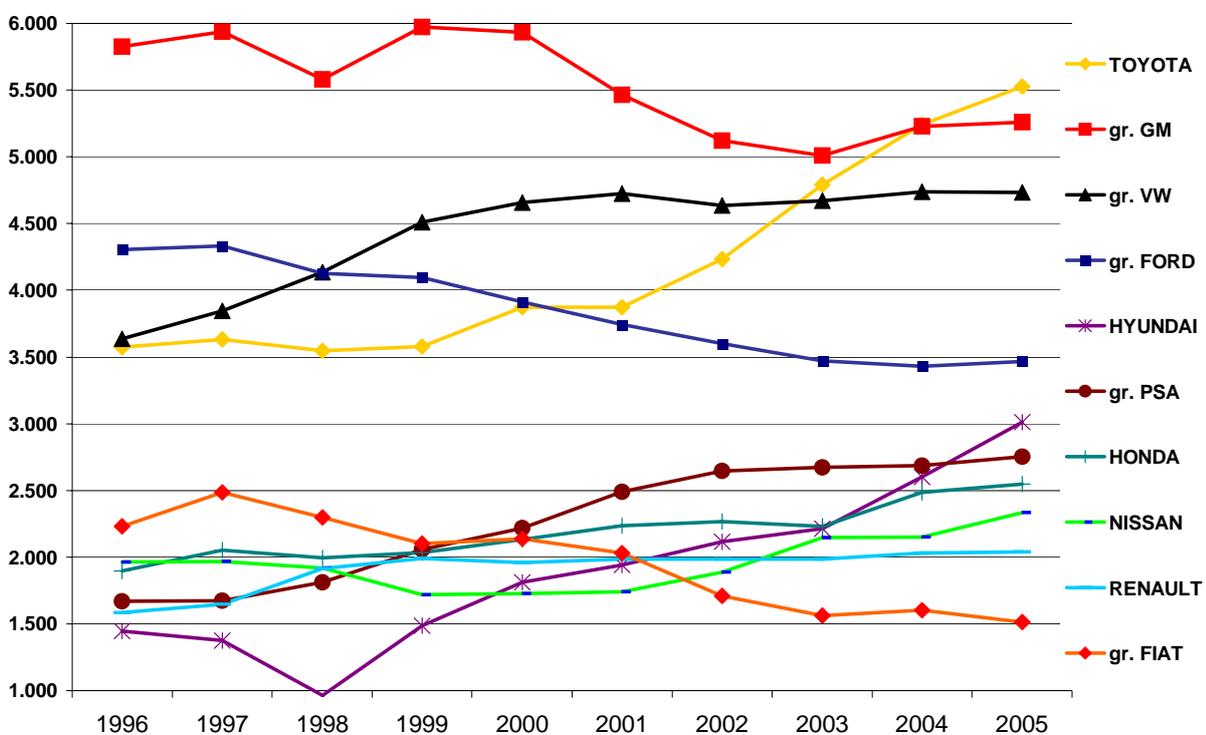
*GM continua a perdere quota negli USA, ma globalmente resiste all'attacco di Toyota*

marchi di lusso denominato PAG, questo ha al contrario bruciato 146 milioni di dollari nei primi 9 mesi del 2005, dopo un 2004 in cui il gruppo accusava perdite lorde pari a 740 milioni di dollari. Le conseguenze non si fanno fatte attendere. Lo scorso anno la Jaguar, che nel 2004 non era riuscita a raggiungere l'obiettivo di superare le 200mila autovetture immatricolate fermandosi ben al di sotto di questo target ( 118.000<sup>19</sup>), è stata costretta a chiudere lo stabilimento di Coventry in Inghilterra.

Se Ford e General Motors nel corso del 2005 hanno posto un freno alla declino delle vendite nel mondo lo si deve necessariamente ai mercati non maturi, come ad esempio la Cina, dove la General Motors ha addirittura sottratto il primato al leader storico locale, Volkswagen.

*GM e Ford globalmente tengono grazie ai mercati emergenti*

**Figura 2.1 Andamento delle vendite globali di auto dei principali gruppi mondiali**



Fonte: Global Insight, UNRAE

### 2.2.2 Fra i giapponesi non mancano i casi di scuola: la Nissan

In un contesto mondiale in cui i consumatori sono sempre meno fedeli ai marchi cosiddetti nazionali e possono cambiare velocemente preferenze e gusti, gli indubbi vincitori per quantità immatricolate e trend delle stesse sono senza dubbio da alcuni anni i giapponesi. Essi per primi, dopo aver insegnato al mondo il concetto della *lean production* che ha permesso, fra gli altri, guadagni in termini di qualità ed affidabilità del prodotto e di tempo impiegato per

<sup>19</sup> Fonte: Automotive News.

metterlo sul mercato, hanno dimostrato, soprattutto in America, di sapersi adattare a mercati differenti dal proprio a tal punto da vendere più all'estero che in patria.

Se Toyota ormai manifestatamente punta alla leadership mondiale, altre case nipponiche ne stanno ripercorrendo i fasti. Si pensi a Nissan che nel giro di un lustro è passata dalla concreta ipotesi del fallimento a rappresentare un caso di successo che sta facendo scuola. Riguardo al 2005 Nissan Motor ha annunciato un utile netto consolidato di 518,1 miliardi di yen (3,78 miliardi di euro), con un incremento dell'1,1% per l'esercizio chiuso al 31 marzo 2006, un record per il sesto anno consecutivo. Dal 1999 ad oggi la crescita delle immatricolazioni senza soluzioni di continuità ha portato il marchio giapponese a 3,7 milioni di unità in tutto il mondo, con andamenti positivi specie nei mercati emergenti (+13 per cento) e soprattutto negli Stati Uniti dove nonostante nel 2005 non siano stati introdotti nuovi modelli, con un incremento del 6 per cento annuo, la casa ha superato il milione di unità. Nissan grazie alla cura Ghosn è uscita vincitrice da una decisa ristrutturazione che ha riportando il bilancio in positivo, operando su diversi piani: la chiusura degli stabilimenti meno produttivi (per un eccesso di capacità produttiva pari a mezzo milione di unità), la diminuzione del numero di modelli (erano 50 nel 1999) e la riduzione delle piattaforme (erano 25 contro le 5 della VW), invertendo la tendenza che durante gli anni Novanta aveva fatto privilegiare l'incremento dell'output, rispetto alla redditività dello stesso. Ghosn è quindi riuscito in pochissimo tempo (non si dimentichi che Ford ha impiegato 20 anni per rendere redditizio il marchio Mazda) a rendere produttiva una compagnia che l'Economist alla fine degli anni Novanta definiva "guidata da burocrati, reclutati all'interno della facoltà di legge dell'Università di Tokyo".

### **2.2.3 Europa: mercato sempre più competitivo aperto ai nuovi entranti**

Analizzando ora i risultati di vendita dei diversi attori presenti in Europa, se da un lato si può asserire che qui i gruppi locali godono di maggior salute, rispetto ai concorrenti del Nord America, dall'altro è inevitabile registrare una crescente permeabilità ai nuovi o più recenti entranti. Non è un caso se lo scorso anno, in un mercato complessivamente stagnante (-0,2 per cento su base annua), sono stati solo due i gruppi "europei" a fregiarsi di risultati positivi: BMW (+9,1 per cento rispetto al anno precedente) e VW (+4,6 per cento), continua a rimanere largamente il gruppo leader con oltre 2,7 milioni di auto immatricolate. Persino all'interno dei marchi detenuti da General Motors l'unico che ha vantato una crescita riuscendo ad incidere sul risultato complessivo della casa nel continente è stato Chevrolet<sup>20</sup> (+9 per cento). Al rallentamento di Fiat (-10 per cento), di Renault (-4,7 per cento), di PSA (-

*Continua il successo delle Giapponesi, le prossime saranno le coreane?*

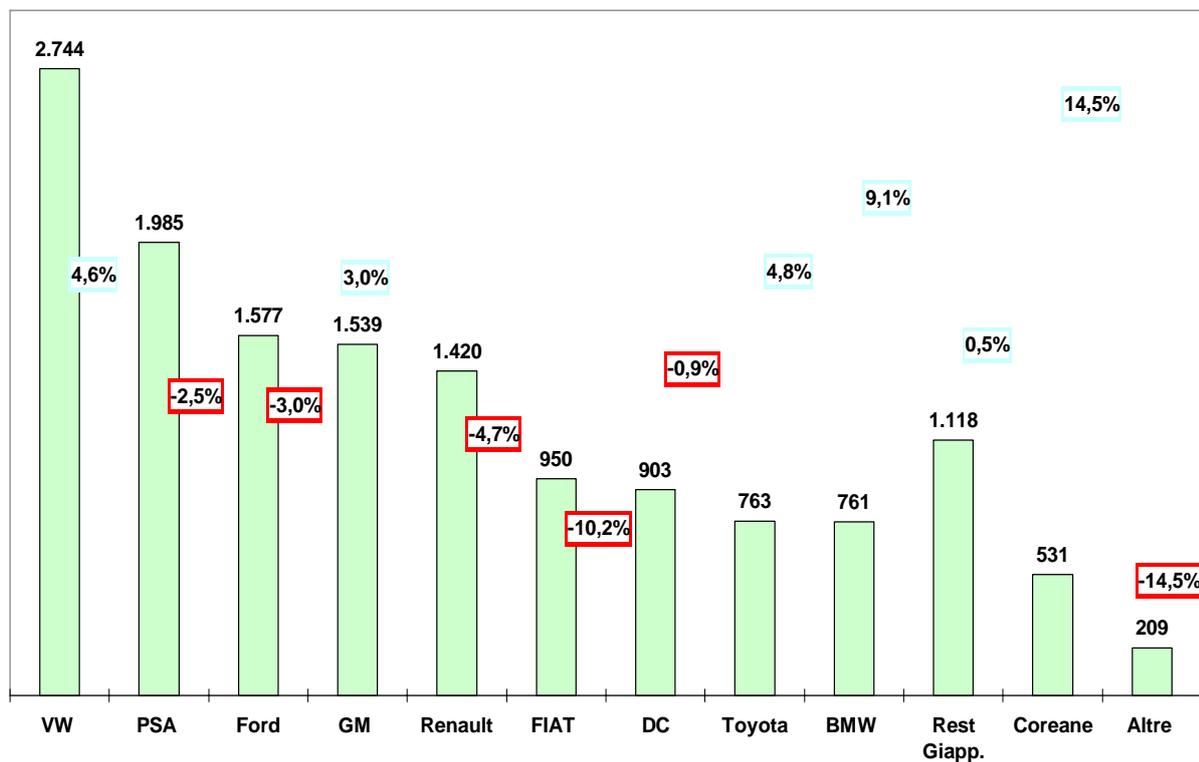
---

<sup>20</sup> Che dallo scorso anno (2005) sostituisce il marchio Daewoo, anche in Europa Occidentale (dopo che l'aveva fatto già dal 2003 nell'Europa dell'Est.

2,5 per cento) e di DaimlerChrysler (-0,9 per cento) si sono contrapposte e ne hanno in larga misura beneficiato, non solamente i marchi giapponesi (Toyota +4,8 per cento sempre più vicina al suo obiettivo di fine decennio di 1,2 milioni di immatricolazioni; Honda +10 per cento, Suzuki +10,7 per cento e Mitsubishi +7,5 per cento), ma anche marchi coreani, come Kia che, dopo Hyundai che già nel 2004 aveva sfiorato le 300mila immatricolazioni, con un lusinghiero +40 per cento ha raggiunto la quota di 230mila unità vendute.

**Figura 2.2 Il mercato europeo (UE e EFTA) per marca nel 2005.**

(Immatricolazioni in migliaia di unità e variazioni percentuali sull'anno precedente)



Fonte: ACEA

### 2.2.3 a) Nessun dorma: l'aumento della velocità con cui cambiano i gusti degli acquirenti può rapidamente cambiare i destini di un marchio

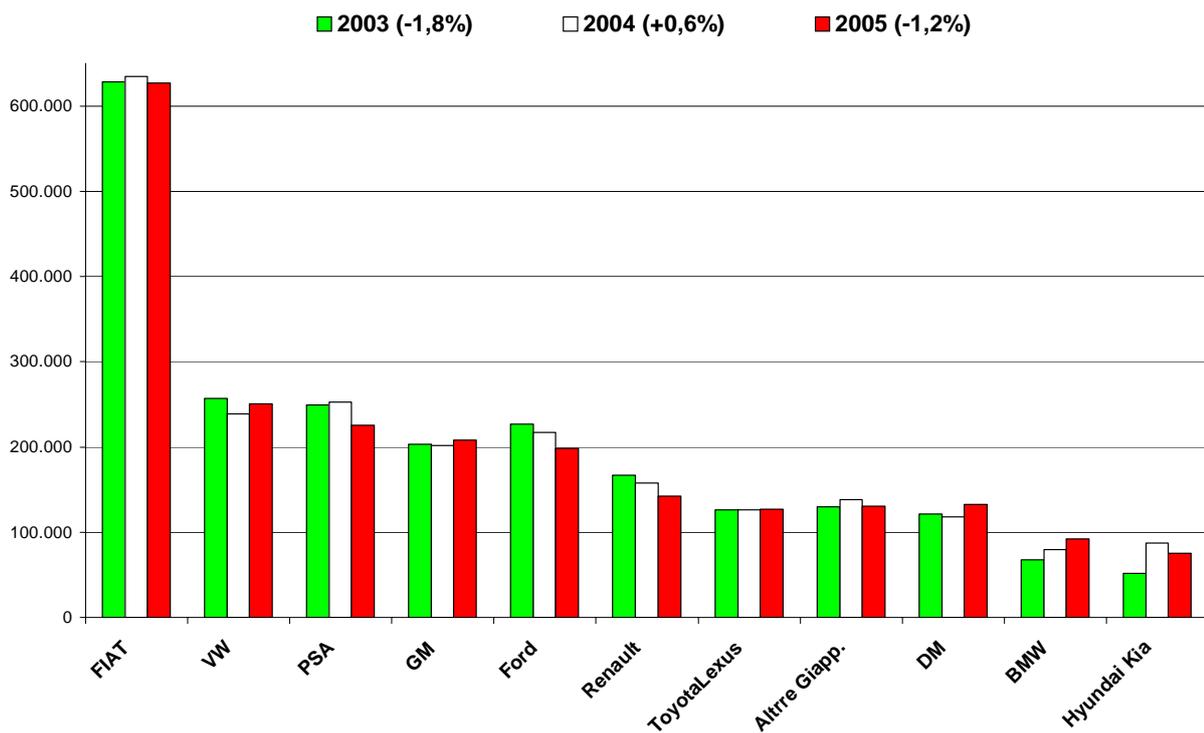
Riguardo alle difficoltà patite dai marchi europei nel 2005, un esempio della dinamicità del mercato che rapidamente può premiare nuove iniziative o parimenti bocciare marchi il cui successo pare consolidato ci è dato da SMART.

Quello che fino a poco tempo fa era considerato un caso esemplare, sinonimo di numerose innovazioni apportate in questo comparto, tanto nel processo produttivo quanto nelle strategie commerciali si è trasformato ora per il gruppo detentore, DaimlerChrysler, in un peso di cui privarsi.

SMART è passata dalle 168.117 unità prodotte nel 2004 alle 122.030 del 2005 (-27,5 per cento). La frenata nelle vendite, 22mila in meno in Europa nel 2005 ed ancora 14mila nei soli primi 5 mesi del 2006, non è stata indolore. La redditività si è annullata: Automotive News sostiene che ora SMART perda 4000 euro per ogni veicolo prodotto. Gli analisti indipendenti stimano che solamente nel 2005 il marchio abbia accusato perdite per 0,6 miliardi di euro, che sommate ai precedenti esercizi hanno provocato un buco nelle casse della stella di Stoccarda di 4 miliardi di euro dal 1998 ad oggi<sup>21</sup>. Elementi sufficienti per indurre la proprietà a rivedere i piani di investimento, incominciando una ristrutturazione nell'aprile del 2005 dal costo di 1,1 miliardi di euro che oltre al taglio di 670 posti di lavoro su 1475, coinvolge ben 4 modelli, fra arresti produttivi e soppressioni di progetti; un evento di importanza storica per un marchio prestigioso come quello di Stoccarda.

#### 2.2.4 Italia: il terzo mercato europeo è anche uno dei più dinamici

*Figura 2.3 Il mercato italiano dell'auto scomposto per le principali marche 2003-2005*



Fonte: UNRAE e ANFIA

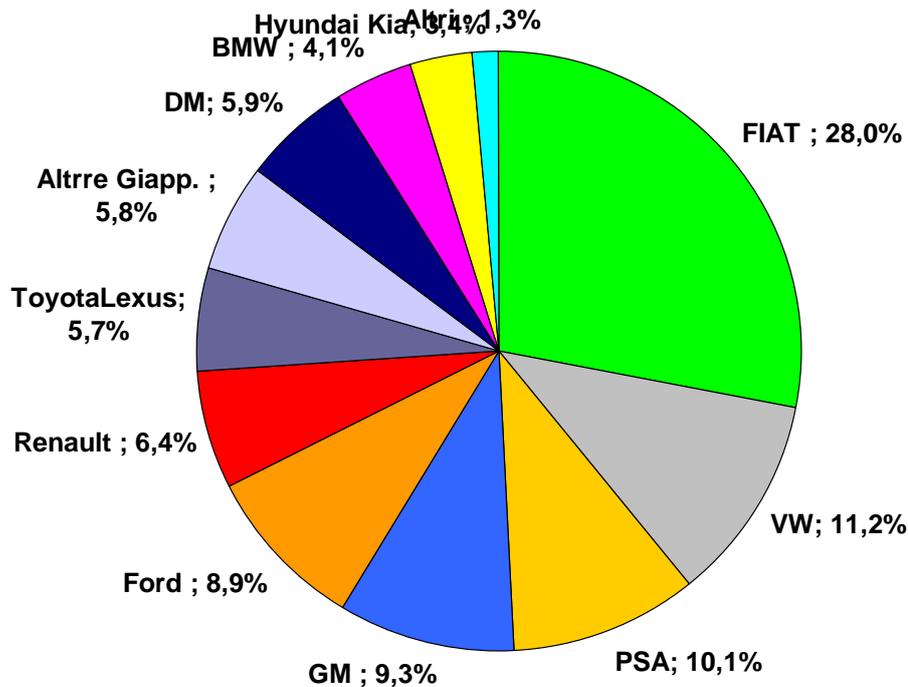
Il mercato italiano, dal canto suo, riflette alcune delle vicende registrate su scala Europea e presenta alcune singolarità. Il maggiore gruppo nazionale nell'autunno scorso ha lanciato la Grande Punto, auto che è diventata rapidamente il simbolo della ritrovata vitalità del marchio ed destinata ad avere un ruolo importante nella ripresa delle vendite, non solo del segmento B

*Dopo essere scesa sotto quota 30 per cento la Fiat riparte*

<sup>21</sup> Dati tratti da Automotive News n. 2 del Gennaio 2006 e n. 6 del marzo 2005.

ma di tutta la casa torinese. Nel 2005 Fiat in Italia contiene la flessione delle vendite, contrariamente a quanto avvenuto in Europa (-1,2 per cento rispetto ai livelli del 2004), senza scendere al di sotto del 28 per cento di quota di mercato e si prepara con il lancio dei nuovi modelli alla ripresa nel 2006<sup>22</sup>.

**Figura 2.4 quote dei differenti gruppi sul mercato italiano dell'auto 2005**



Fonte: UNRAE e ANFIA

Con l'11 per cento del mercato nazionale il secondo posto appartiene a Volkswagen, che nel 2005 lo consolida con un +5,1 per cento, grazie al ritrovato slancio del marchio storico che dopo cinque anni di calo delle vendite (dal 1999 fino al 2004 erano diminuite di 50mila unità) ritrova il segno più, passando dalle 135mila auto immatricolate nel 2004 alle 144mila del 2005. Scendendo ancora più nel dettaglio questo risultato è dovuto al recuperato interesse dei consumatori verso il modello di punta della casa di Wolfsburg, la Golf, che dopo una penultima versione, che aveva disatteso tutte le previsioni, riconquista più di 12mila clienti in due anni. Destino opposto a quello di Citroen, che perde 17mila veicoli, dopo sei anni di successi ininterrotti che erano riusciti a farle raddoppiare la taglia dalle 64mila unità del 1999. Bocciati tutti e tre i modelli più importanti (C3, che in un anno passa da 72mila immatricolazioni a 58mila; C2 da 33mila settecento a 25mila e la Xara che quasi dimezza i volumi non riuscendo a superare le 17mila unità). Sommando queste perdite alle quasi

<sup>22</sup> Al gruppo Fiat viene dedicato un paragrafo apposito in questo capitolo.

diecimila immatricolazioni in meno della Peugeot, l'esito è una frenata per il gruppo PSA del -10,8 per cento.

Scorrendo la classifica troviamo ancora un gruppo automobilistico poco sotto la quota del 10 per cento sul totale del venduto nazionale, General Motors, che in Italia è perfettamente in linea con l'avanzata media europea (+3 per cento), grazie ad una contemporanea ripresa dei suoi due marchi principali: Chevrolet ed Opel. Quest'ultima lo scorso anno è riuscita a sottrarre a Ford l'etichetta di marchio estero più venduto in Italia. Questo traguardo lo si deve esclusivamente ad un solo modello, l'Opel Astra, capace con un risultato sorprendente (dalle 26mila unità del 2004 si è passati alle 55mila del 2005) di compensare le perdite che hanno coinvolto tutti e 4 gli altri modelli<sup>23</sup>. Restando nella cerchia delle americane, General Motors riesce a superare Ford anche a livello di vendite complessive di gruppo, non solo per meriti propri, ma anche per la perdita pari a circa il 9 per cento su base annua del concorrente americano. Sull'altra sponda di Detroit si inanella il terzo anno consecutivo di perdite nelle immatricolazioni, soprattutto a causa dello scarso andamento del marchio storico che in confronto al 2004 cala di 17mila unità, 13mila delle quali sono da attribuire al modello Focus. Anche la Renault, aspettando i risultati dei nuovi modelli, nel 2005 registra il terzo anno di ribassi, contraendosi del 10 per cento, variazione che tradotta in minori vendite è pari a 15mila vetture. Mégane e Clio i modelli maggiormente in difficoltà. Dopo che il design è stata una delle maggiori leve che la casa parigina ha azionato con destrezza per differenziarsi e caratterizzarsi come gruppo innovativo ed all'avanguardia esso rischia ora di diventare uno svantaggio, obbligandola a operare continuamente scelte ardite, senza poter avere la garanzia di una buona accoglienza sul mercato<sup>24</sup>. Un esempio è dato da uno degli ultimi modelli, il monovolume compatto Modus la cui produzione è stata già ridotta di un quarto al secondo anno di vita.

Concludono questa panoramica sui gruppi europei due case tedesche, che hanno avuto le performance di crescita più positive del mercato, DaimlerChrysler (+12,2 per cento) e BMW (15,7 per cento). Nel primo caso questo si deve ad un rilancio del marchio Mercedes (+12 per cento), e persino una crescita di SMART (+20 per cento), che in Italia vende quasi un terzo delle immatricolazioni di tutta Europa, costituendo un'eccezione per volumi e trend.

Cambiando continente per osservare i maggiori nomi asiatici presenti in Italia, Toyota ha arrestato la sua ascesa prepotente che l'aveva portata nel 2002 a quadruplicare le vendite

*Nel 2005  
l'Opel è stato  
il marchio  
straniero più  
venduto in  
Italia*

*Bene la  
Mercedes,  
persino con il  
marchio  
SMART, in  
continua  
ascesa la  
BMW*

---

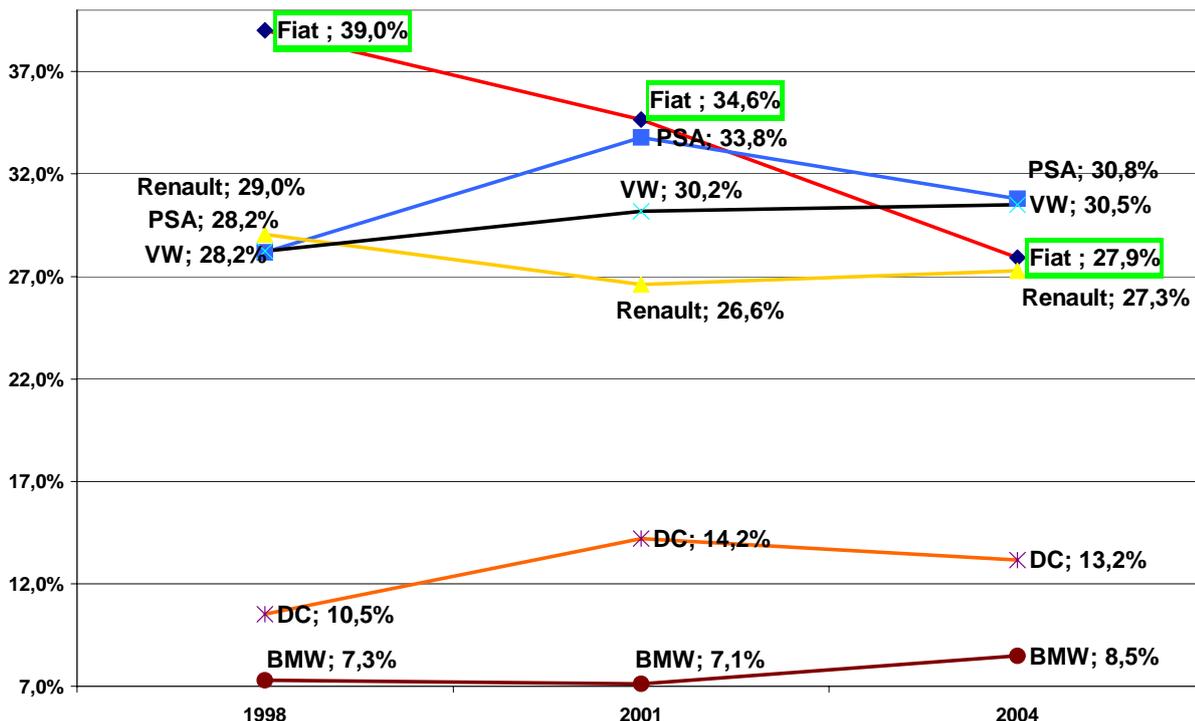
<sup>23</sup> Il dato comprende in ordine decrescente di immatricolazioni assolute 2005, la Corsa, la Meriva, l'Agila e la Zafira.

<sup>24</sup> L'analisi è confortata da quanto dichiarato recentemente dal numero due di Renault, Patrick Pelata: "lo stile di macchine come la Mégane è stato pensato più per autocompiacimento dei designer che per reale volontà di piacere al pubblico".

rispetto al 1998, esaurita la spinta della Yaris (-9,5 per cento), in attesa di capire come i consumatori accoglieranno l'ultima versione proposta di questo modello, che in Italia rappresenta circa la metà delle sue immatricolazioni totali. Al contrario di quanto avviene negli Stati Uniti, il marchio Lexus non riesce ancora a fare breccia in Italia come in Europa. Sintomatico è il confronto fra le vendite che il Suv RX ha in Nord America, dove ha superato il milione di acquirenti e le 50mila del continente europeo. La strategia che la casa nipponica è pronta ad usare nel 2006 è ancora una volta imperniata su un prezzo molto aggressivo: la nuova RX350, infatti, a parità di equipaggiamento costa oltre 10mila euro in meno dei SUV di gamma equivalente dei grandi costruttori europei.

Per il resto è da segnalare la frenata di Hyundai (-18 per cento, pari a una pari di 9mila unità), che però è stata complessivamente controbilanciata dal forte avanzamento di Kia, passata da 24mila unità a 36mila.

*Figura 2.5 Quote relative al rispettivo mercato locale dell'auto per i principali gruppi europei 1998-2004*



Fonte: ANFIA

In conclusione si può afferire che l'Italia è ormai un mercato aperto e pienamente concorrenziale, nel quale il leader, Fiat, ha nel giro di pochi anni ridotto il suo peso specifico portandolo a livelli in linea con le altre case europee: se ancora alla fine degli anni Novanta su dieci auto comperate dagli italiani, ben 4 erano riconducibili al gruppo Fiat, ora questo rapporto si è ridimensionato ad un più normale 10 a 3.

Invertendo il punto di osservazione si può addirittura affermare che i gruppi stranieri, anche grazie alla presenza di un solo assemblatore italiano, possono godere su questo mercato di maggiori opportunità rispetto ad altri importanti piazze come quella francese o tedesca. In Italia, la quota delle case straniere è circa il 70 per cento, con ben tre, quattro gruppi che si aggirano attorno al 10 per cento ed almeno altri quattro o cinque che vantano un peso del 5 per cento circa. Inoltre, la rapidità e l'intensità assoluta e relativa delle variazioni nelle vendite, che coinvolgono la totalità degli attori presenti, non possono che costituire un altro indice positivo per i player più dinamici in cerca di mercati fortemente recettivi.

## **2.3 L'Italia: l'altra faccia della medaglia, la produzione ed il turnaround del Gruppo**

### **Fiat.**

Dopo aver analizzato il mercato italiano dal lato della domanda, segmentandola nei rispettivi marchi di appartenenza, è inevitabile parlare dell'altro aspetto che riguarda le case automobilistiche che prima di proporre un manufatto lo devono, necessariamente, assemblare. Ecco che il panorama a cui si faceva cenno poch'anzi nel rapporto con un numero crescente di attori in grado di intercettare una domanda tanto generosa quanto premiante i best in class, cambia completamente.

Nel capitolo precedente si era fornita una fotografia dei principali stabilimenti produttivi europei, illustrando come in Italia fossero quasi tutti appartenenti al gruppo Fiat ed addirittura solo uno, peraltro in compartecipazione con Fiat, vedesse la presenza di capitale straniero. Sarà ora necessario quantificare e misurare quanto detto.

### **2.3.1 La produzione in Italia per gruppi automobilistici: la Fiat riduce l'output, ma non il peso relativo.**

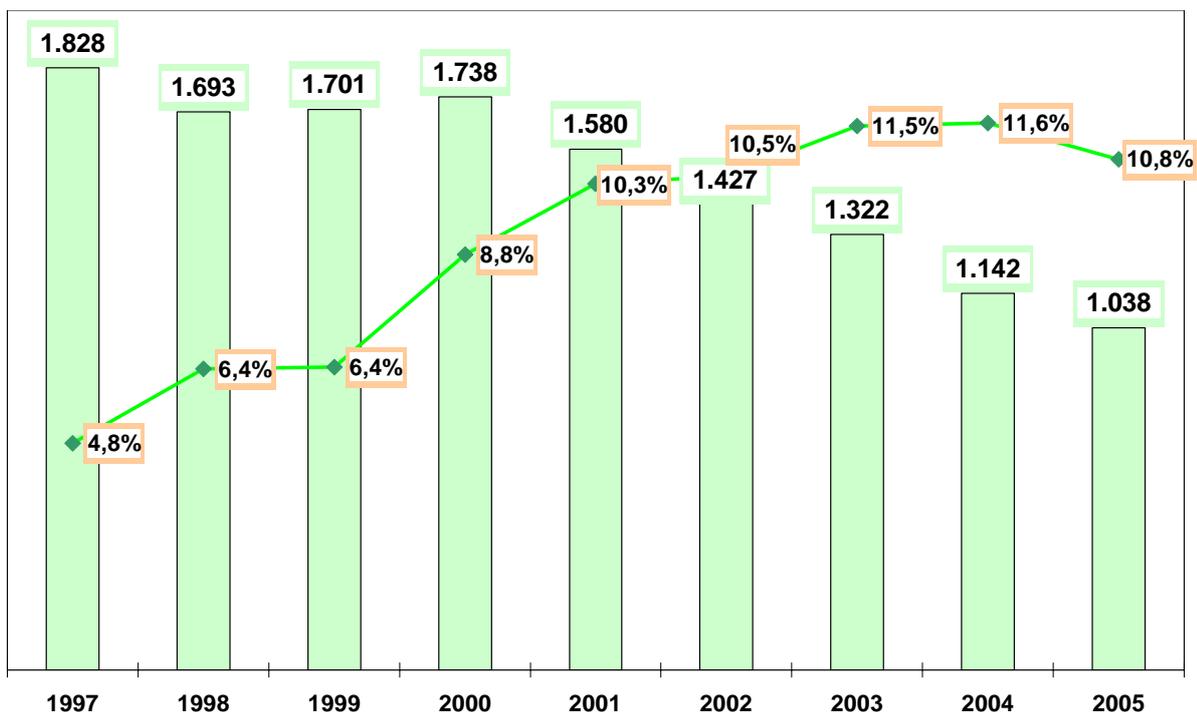
Nel 1997 venivano assemblati in Italia 1,8 milioni di autoveicoli, nel 2005 lo stesso dato è appena sopra il milione di unità, si sono persi quindi quasi novanta mila unità prodotte all'anno. Contemporaneamente il gruppo Fiat, specialmente dal 2001 in poi, ha ridotto i suoi volumi di più di 800mila unità. L'unico operatore che può vantare un aumento dell'output è il gruppo PSA, che in nove anni ha avuto un'espansione di 25mila unità, portandosi ad un totale di 90mila veicoli industriali e commerciali fabbricati. Gli altri attori italiani, come si vedrà meglio nel prossimo capitolo, hanno avuto alterne vicende. La Pininfarina ha dapprima incrementato di molto l'attività di assemblaggio viaggiando fra il 1998 ed il 2004 in un range compreso fra i 20mila ed i 40mila veicoli; la Bertone dopo aver toccato l'apice nel 2002 (con più di 35mila unità) è scesa ultimamente sotto le 7mila, infine la Piaggio ha subito una lenta flessione che dai 10mila e seicento pezzi del 1997 l'ha portata agli attuali 7.487. Più delle

*Dopo essere scesa sotto quota 28 per cento la Fiat riparte*

*Produzione in Italia: dal 1997 al 2005 si sono perse quasi 90mila unità all'anno*

single fortune interessa qui il valore complessivo dell'offerta di derivazione diversa da Fiat che, sebbene sia cresciuto in termini relativi dal 1998 al 2004 più che raddoppiando il suo peso percentuale sul totale, rappresenta pur sempre poco più del 10 per cento in un contesto complessivo in calo. In termini assoluti la produzione non dovuta al gruppo torinese ha toccato un tetto massimo di oltre 163mila unità nel 2001, per poi progressivamente diminuire fino alle 112mila del 2005.

**Figura 2.6 Produzione nazionale in termini assoluti e percentuali relative alla produzione non riconducibile al gruppo Fiat. (Dati assoluti in migliaia di unità)**



Fonte: ANFIA

Sebbene quindi questa offerta alternativa sia tutt'altro che trascurabile, non è ancor a in grado di rappresentare un'alternativa, né tanto meno controbilanciare la contrazione della casa di Torino. La conclusione è che almeno nell'immediato futuro le sorti della produzione italiana d'auto coincideranno ancora con le fortune e le decisioni strategiche del gruppo Fiat.

## 2.4 Fiat ricomincia un cammino promettente su solide basi.

Per quanto illustrato poch'anzi si impone un'analisi del gruppo Fiat, che nel 2005 ha fornito più di un segnale di ripresa dimostrando di saper rapidamente attuare scelte coraggiose, che si stanno rivelando fruttuose.

Il confronto fra i bilanci degli ultimi 4 esercizi indica come, dopo anni estremamente difficili si è finalmente arrivati ad un punto di svolta nel 2005, quando tutte le voci sono risultate

positive: dal risultato operativo all'utile netto di gruppo. A questo traguardo si è arrivati anche per merito della divisione auto<sup>25</sup>, che nel IV trimestre dello scorso anno ha fatto registrare un utile della gestione ordinaria pari a 86 milioni di euro, dopo 17 trimestri consecutivi in rosso. La variazione positiva rispetto allo stesso periodo del 2004 è stata di 248 milioni di euro, provenienti in special modo da Fiat Auto (+177 milioni di euro) e da Maserati (+75milioni di euro). Vi è stato quindi un *turnaround* confermato dai primi risultati del 2006, in linea con l'obiettivo su base annua: ottenere un profitto operativo pari a 200 milioni di euro<sup>26</sup>. Il primo quarto dell'anno si è chiuso con ricavi pari a 5,72miliardi (+23,2 per cento), grazie ad un aumento delle vendite del 15,8 per cento, pari a 485mila veicoli.

I mercati finanziari non sono rimasti insensibili a questi scenari ed il valore delle azioni dall'aprile 2005, quando valeva 4,53 euro, è triplicato in dodici mesi, prima di ritracciare seguendo i ribassi che hanno coinvolto le borse mondiali nel maggio del 2006 (in aprile il titolo era scambiato con quotazioni sopra gli 11 euro per azione).

**Tabella 2.3 I bilanci del Gruppo FIAT dal 2002 al 2005**

<b>Anno</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Fatturato	55.649	47.271	45.637	46.544
Consumi mat. e servizi	44.706	37.331	37.196	36.796
Valore aggiunto	10.943	9.940	8.441	9.748
Costo del lavoro	7.554	6.688	6.167	6.158
Margine operativo lordo	3.389	3.252	2.274	3.590
Ammortamenti	2.614	2.269	2.224	2.590
Accantonamenti	1.537	1.493	0	0
<b>Risultato operativo</b>	<b>-762</b>	<b>-510</b>	<b>50</b>	<b>1.000</b>
Proventi (oneri) finanziari	-671	-963	-1.179	-843
Componenti straordinari	-3.384	175	-500	2.107
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>-4.817</b>	<b>-1.298</b>	<b>-1.629</b>	<b>2.264</b>
Imposte	-554	650	-50	844
<b>Utile d'esercizio</b>	<b>-4.263</b>	<b>-1.948</b>	<b>-1.579</b>	<b>1.420</b>
Utile di competenza di terzi	-315	-48	55	89
<b>Utile netto</b>	<b>-3.948</b>	<b>-1.900</b>	<b>-1.634</b>	<b>1.331</b>

Fonte: Evaluation.it

<sup>25</sup> Rappresenta più o meno la metà delle ricavi del totale del Gruppo.

<sup>26</sup> Fonte dei dati: Fiat Auto.

La domanda che si pongono ora gli investitori finanziari è se Fiat riuscirà a dare sostenibilità a questo andamento. A giudicare dalle ultime notizie la risposta sembra positiva: la richiesta per le obbligazioni quinquennali Fiat emesse venerdì 5 maggio per un miliardo di euro, superava l'offerta di ben quattro volte.

Prima di dettagliare meglio alcuni aspetti che hanno migliorato la struttura dei costi, si possono elencare alcune sfide affrontate e superate con successo già nel 2005, che indubbiamente avranno ripercussioni positive nel medio-lungo termine:

- ✓ La risoluzione dell'accordo con GM, che oltre ad una forte iniezione di liquidità (1,55 miliardi di euro) ha fatto riguadagnare la piena libertà d'azione, mantenendo intese sui progetti più promettenti.
- ✓ La conversione del prestito convertendo con le banche (che ha aumentato il patrimonio di 3 miliardi di euro).
- ✓ La razionalizzazione dell'organizzazione e della struttura dirigenziale, migliorandone il coordinamento e la rapidità decisionale. Non sono mancati anche mutamenti di indirizzo dell'organizzazione: da *top-down* a *bottom-up*.

#### **2.4.2 Il 2006 si è aperto all'insegna del segno più per le vendite**

Le immatricolazioni dei primi mesi del 2006 non lasciano adito a dubbi, Fiat cresce in Italia e in Europa, vedendo premiati i suoi recenti investimenti, addirittura più delle aspettative. L'espansione nei primi quattro mesi del solo marchio Fiat in Europa, rispetto al 2005 è di poco inferiore alle 54mila unità (+20 per cento). Questo si deve sia ai *restyling* (Doblò +18,5 per cento), ma soprattutto alle nuove uscite: la Croma (13mila 700 immatricolazioni), la Sedici (le cui prenotazioni superano di gran lunga la capacità produttiva: ha raccolto 7mila ordini nei primi 10 giorni disponibili coprendo il 70 per cento delle vendite programmate per il 2006) e la nuova Punto. L'obiettivo di vendere 360mila nuove punto nel 2006 (sono state circa 270mila nel 2005), sembra raggiungibile se si pensa che nei soli primi 4 mesi in Europa ne sono state vendute quasi 156mila contro le 98mila dello stesso periodo dello scorso anno. Per il resto la flessione della Lancia (-2mila 500 immatricolazioni) è compensata dal recupero di Alfa, che cresce di mille quattrocento unità grazie all'affermazione della 159.

Facendo un passo indietro, si è già osservato come nel continente l'anno scorso il gruppo abbia perso in dodici mesi più del dieci per cento delle vendite. Aumentando il grado di dettaglio al livello dei singoli marchi, per le Fiat, si è confermata la Panda, è cresciuta la Multipla (da 21,2 mila a 30,6 mila vetture) grazie alla nuova versione ed ha ricevuto una buona accoglienza la Croma che raccoglie 18mila ordini dal lancio. In diminuzione sono stati

*Fiat ritorna a crescere in Europa: +20% nei primi 4 mesi 2006*

i modelli per i quali era od è tuttora prevista una nuova versione, Punto, ormai già sul mercato, Stilo e Seicento, maggiori responsabili del calo dalle 903mila vendite nel 2004 alle 792mila del 2005 in Europa.

L'Alfa non è andata meglio<sup>27</sup> ha immatricolando 27mila vetture in meno rispetto al precedente anno (-17,2 per cento). Da una parte, salvo la GT di cui sono stati acquistati 200 unità in più, tutti gli altri modelli lanciati prima del 2005 hanno accusato una contrazione, in particolare la 156 è diminuita del 42 per cento, dall'altra i nuovi modelli hanno accusato qualche ritardo, come la 159, sulla quale la casa di Arese puntava molto per invertire il trend negativo delle vendite, che dura ormai dal 2002. La nuova vettura di punta dell'Alfa, su cui sono stati investiti 900mila euro, ha invece venduto meno di 15mila auto contro le 30mila programmate, ed ha causato il ritardo a catena sulla presentazione dei nuovi modelli come la Brera (uscita a gennaio). In attesa di nuovi modelli, la Lancia ha avuto buone performance grazie all'affermazione della Musa che ha superato le 32mila unità.

#### **2.4.3 Alla crescita delle vendite ora Fiat associa una migliore redditività e struttura di costo**

Il quadro positivo si completa quando si prende in esame la redditività dei prodotti. Il gruppo è riuscito ad abbinare ai migliori risultati di vendita, migliori prezzi nei listini ed una struttura di costi più snella. Il gruppo ha messo un freno alla politica dei forti incentivi agli acquisti (l'esempio più noto sono gli sconti sulle auto a "chilometri zero"), migliorando la redditività e l'immagine del marchio, che ora non è più svenduto, ma inizia a "valere". Questo ed altri fattori hanno fatto sì che nel primo quadrimestre 2006 Fiat Auto generasse profitti operativi per 57 milioni di euro. Possiamo qui riassumere i fattori più importanti ed il loro valore in euro prodotti o risparmiati, rispetto allo stesso periodo del 2005<sup>28</sup>:

- ✓ 85mila unità prodotte in più rispetto all'anno precedente hanno permesso un miglior assorbimento dei costi fissi (65 milioni di euro).
- ✓ 66mila unità vendute in più (56 milioni di euro di ricavi aggiuntivi).
- ✓ Una migliore politica dei prezzi e model mix (59 milioni di euro).
- ✓ Risparmi sulle forniture (38 milioni di euro).
- ✓ Diminuzione dei costi amministrativi (38 milioni di euro).

*Gli incentivi non sono più essenziali, ora il prodotto Fiat è redditizio*

<sup>27</sup> Quando non diversamente specificato i dati ripostati in questo paragrafo si riferiscono alle vendite in Europa. La fonte è Automotive News.

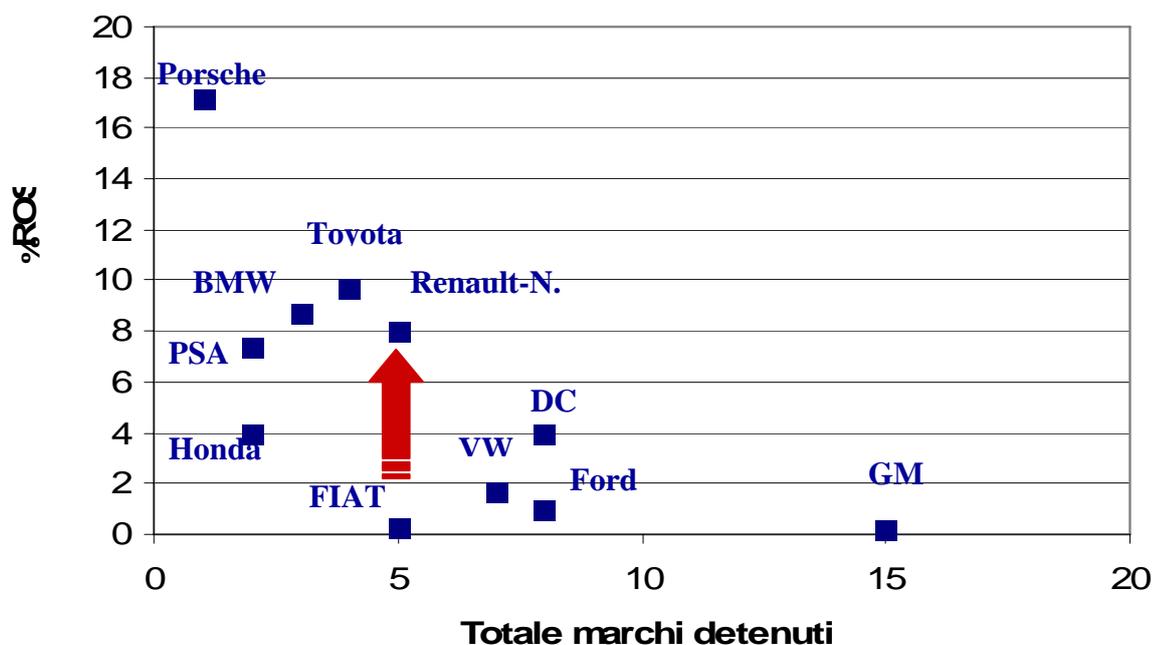
<sup>28</sup> Fonte: Fiat Auto.

#### 2.4.4 Una nuova immagine per il gruppo una migliore gestione del portafoglio dei marchi

Ormai è chiaro, se il Gruppo Fiat Auto, come recentemente ribadito dal suo amministratore delegato, vuole tornare a giocare in “*premier league*” in Europa, il cammino da percorrere passa necessariamente da un miglioramento dell’immagine e della gestione dei suoi diversi brand. Fino a poco fa le indagini di settore mettevano in risalto come questa fosse un’operazione tutt’altro che semplice, ed anzi esistesse una sorta di correlazione negativa fra il numero di marchi detenuti e la redditività del gruppo, come si può osservare dalla figura sottostante riferita al anno 2004.

*Fiat rivitalizza il suo portafoglio marchi aumentandone le collaborazioni*

**Figura 2.7 Rapporto fra marchi detenuti e ROS (return of sales) dei principali gruppi automotive mondiali.**



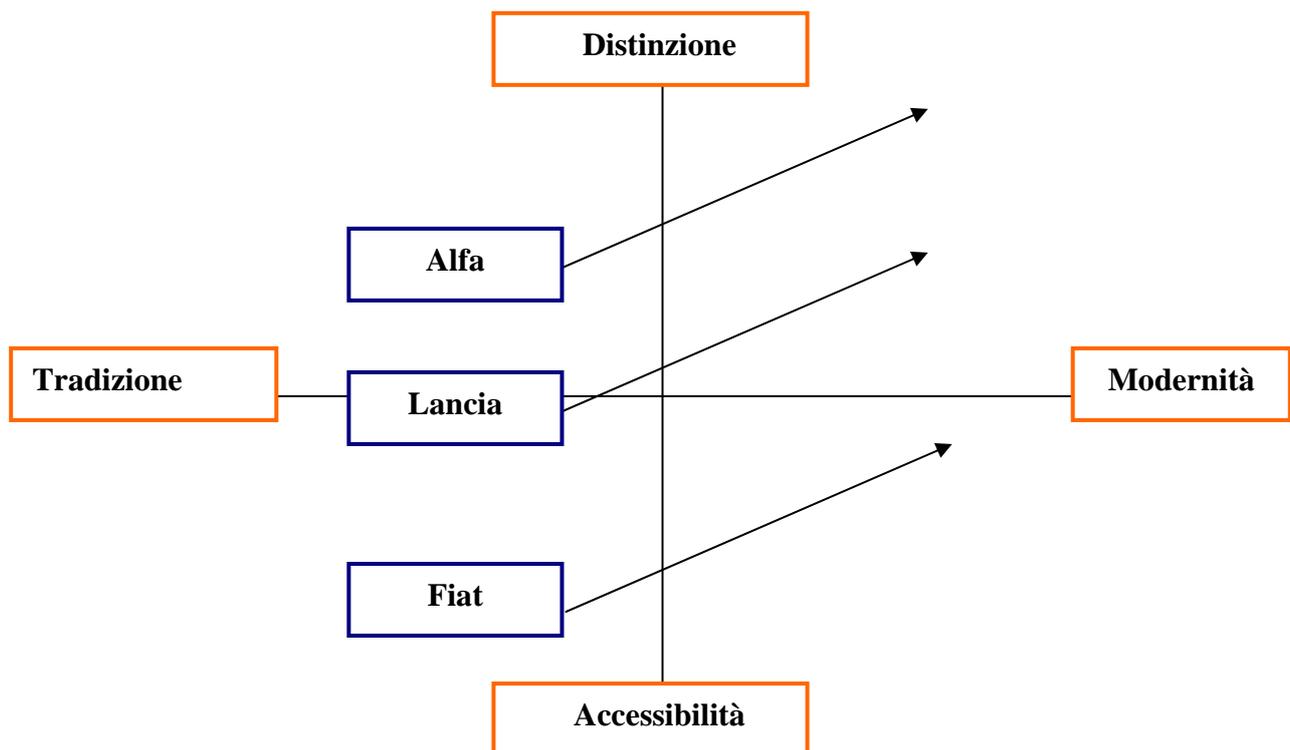
Fonte: Just-auto.com e FT

La difficoltà a gestire un portafoglio ricco di marchi è senz’altro, oltre alla necessità di disporre di maggior liquidità, una delle cause che hanno recentemente spinto le *big three* (e più specificatamente General Motors e DaimlerChrysler) ad operare alcune dismissioni a cui si accennava precedentemente. La Fiat con 5 marchi si trova in una posizione potenzialmente buona in quanto a portafogli detenuto, ma deficitaria per redditività delle vendite.

Uno dei maggiori riscontri di quanto appena sostenuto è stato fornito dall’annuncio del febbraio del 2005 con il quale Fiat informava che avrebbe trasferito la Maserati come società

autonoma dalla Ferrari alla casa di Torino, stabilendo una collaborazione tecnica e commerciale (ad esempio per la messa in comune della rete di vendita) con l'Alfa Romeo. Un primo risultato di questa nuova formula si è avuto con la decisione da parte dell'Alfa Romeo di produrre, partendo dalla piattaforma del coupé Maserati, il suo *concept car* 500 8C in serie limitata a circa 150mila euro. L'operazione risponde contemporaneamente al rilancio dell'immagine dell'Alfa ed alla volontà di penetrazione del segmento di premium price.

**Figura 2.8 Il riposizionamento dei marchi di Fiat Auto**

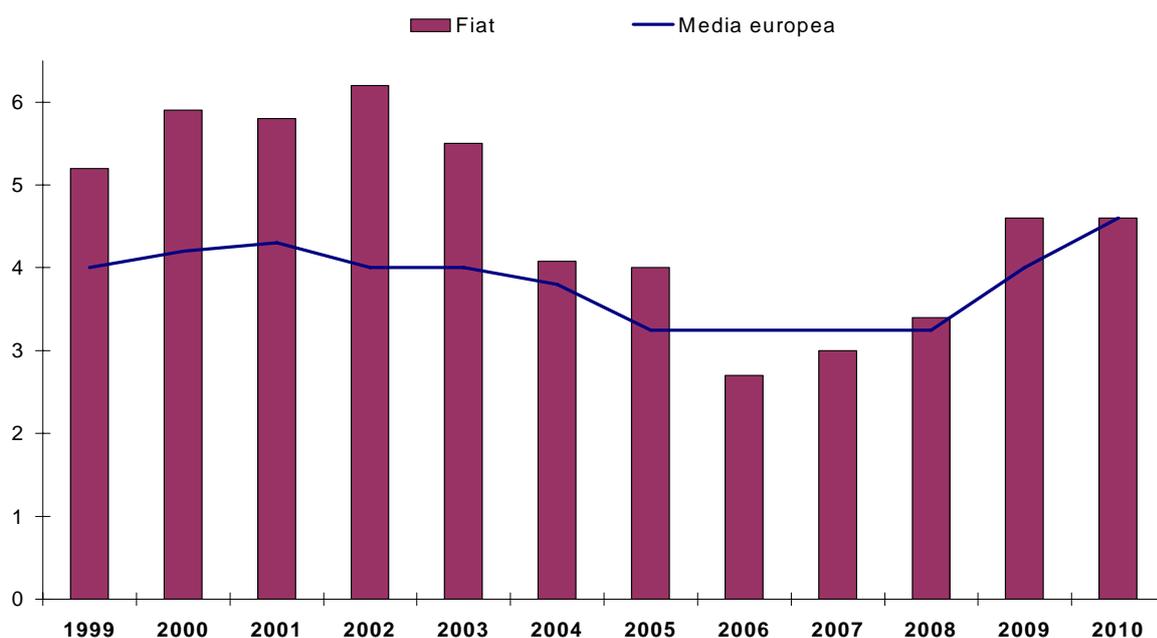


Nel corso del 2005 questa non è stata solo una delle operazioni che Fiat ha svolto nell'intento di riposizionare i suoi brand, promuovendone la distinzione e la modernità. Se ne possono elencare alcune:

- ✓ Il lancio del sito web dedicato all'uscita della Fiat 500 ([www.fiat500.com](http://www.fiat500.com)), che seguendo un design ed una concezione innovativa (che fa interagire i potenziali consumatori chiedendo loro di avere un ruolo attivo nella concezione del prodotto), in un paio di mesi, ha già superato i 500.000 accessi e i 5 milioni di pagine viste, contribuendo ad alimentare l'attesa per questo sospirato ritorno.
- ✓ Il design interno ed esterno della Grande Punto, dove il carattere sportivo si abbina all'eleganza ed all'immagine fresca, capace di conciliare i desideri e le esigenze tanto di un pubblico di adulti, quanto dei loro figli.

- ✓ L'entrata nel segmento dei piccoli Suv, con il modello di successo Fiat Sedici.
- ✓ La garanzia di tre anni o 100mila chilometri compresa nel prezzo della Sedici.
- ✓ L'innovativo sistema "blu and me", che nasce dall'accordo con Microsoft e sposa l'idea che l'assemblatore fornisca un'auto capace di dialogare con la tecnologia che il cliente utilizza nella vita quotidiana e può trasportare dentro l'abitacolo senza costi aggiunti in termini di prezzo, usufruendo di strumenti familiari e sempre aggiornabili.
- ✓ Un crescente impegno nelle motorizzazioni alternative, sia in Brasile dove il mercato è molto recettivo, sia in Europa, dove a breve (fine 2006, inizio 2007) Fiat amplierà la sua gamma di auto bi-power benzina-metano con una nuova versione della Panda.

**Figura 2.9 Età media dei modelli Fiat a confronto con la media europea**



Fonte: JD Power LMC

Superato un periodo di stallo e di indecisione sulle sorti del comparto auto in Fiat gli investimenti in questo settore sono ripartiti e danno i primi frutti, la figura 2.10 ci mostra come i nuovi modelli introdotti da 2003 in avanti abbiano ridotto l'età media del ventaglio di proposte della casa di Torino, che nei prossimi due anni osserverà addirittura dei vantaggi rispetto alla media degli altri player europei.

## 2.4.5 Le sfide imminenti: continuare la strada della redditività conquistando nuovi clienti

Finora si è parlato di sfide affrontate e brillantemente superate, ma le prove con cui la casa torinese deve ancora confrontarsi non mancano.

Dopo i positivi accordi raggiunti con Ford, PSA, Suzuki, Tata e Tofas, sarà opportuno continuare nella intelligente politica dei patti mirati con diversi partner.

Proprio riguardo a Suzuki, con cui la Fiat ha sviluppato la Sedici, l'auspicio dell'Osservatorio è che il Lingotto dimostri capacità progettistica e flessibilità produttiva crescente, sfruttando un momento finanziario meno limitante.

Sempre in tema di alleanze, dopo la sfida vinta da Giacone, che con la Topolino riuscì a esaudire l'intento della proprietà di mettere sul mercato un'auto che costasse "5mila lire", è ora tempo di cimentarsi nella sfida delle *low cost*. Dopo il lancio della Dacia-Logan da parte di Renault, che non è però riuscita a centrare l'obiettivo di venderla a 5mila euro, aumentando il prezzo fino a 7mila, la Toyota ha annunciato che nel 2010 farà debuttare un'auto che costerà 5800 euro. Per Fiat l'ambizione è produrre una variante dell'Albea (la versione sedan della Palio) economizzando 1000 euro sugli attuali 10mila, coinvolgendo nella produzione non solamente la Turchia, ma anche gli stabilimenti in Cina, India, Brasile e Russia.

Infine il *challenge* più complesso sarà quello di conquistare nuovi consumatori a cominciare dall'Europa, che resta ancora poco "pesante" e volubile in termini di vendite complessive, come mostra la tabella 2.11 relativa alla segmentazione delle vendite per aree geografiche. Confermato il successo in Brasile e riconquistata all'inizio del 2006 la quota del 30 per cento in Italia, ora Fiat si concentra sull'espansione della sua quota in Europa che al netto dell'Italia è inferiore al 3 per cento.

**Tabella 2.4 La distribuzione delle vendite globali di Fiat Auto per mercato di destinazione**

(In migliaia di unità)

	2004	2005	Var %	Peso %
Italia	704	688	-2,3%	40,5%
Europa Occ. *	489	412	-15,7%	24,3%
Brasile	358	404	12,8%	23,8%
Resto del Mondo	215	193	-10,2%	11,4%
<b>Totale</b>	<b>1.766</b>	<b>1.697</b>	<b>-3,9%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Fiat Auto

L'operazione è tutt'altro che impossibile se si pensa ai progressi compiuti quest'anno, ma richiede investimenti in termini di uomini e copertura del territorio. Nel 2005 Fiat ha già

predisposto un apposito team di 100 persone dedicato allo sviluppo della rete vendita extra-Italia. Restano da convincere gli imprenditori locali della sostenibilità del loro investimento e nel contempo aprire dei concessionari propri: un investimento che può essere oneroso, ma pur sempre affrontabile in un'industria dove (riprendiamo il ragionamento recentemente fatto dello stesso Marchionne) per rifare il lifting di una vettura si spendono 100milioni di euro.

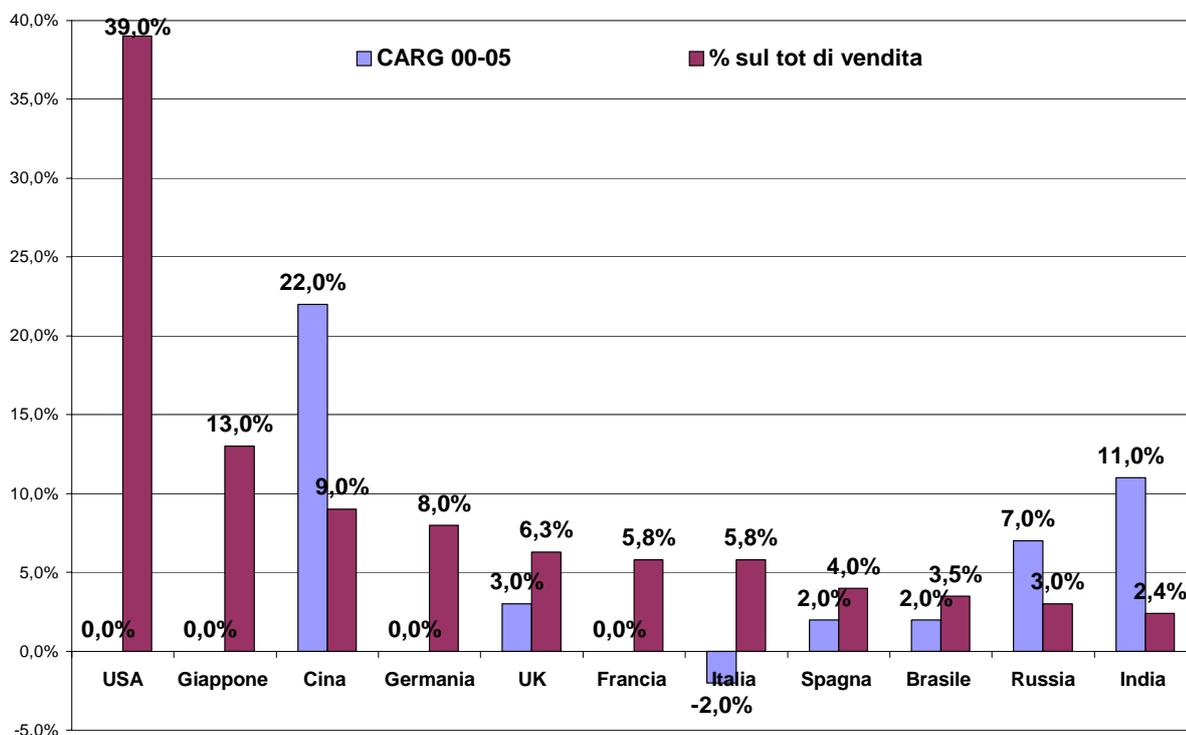
## CAPITOLO III

### L'INDUSTRIA AUTOMOTIVE IN CINA: ISTRUZIONI PER L'USO

#### 3.1 La rapida evoluzione dell'industria automotive cinese

Il settore automotive è cresciuto tanto da far divenire la Cina il terzo mercato nazionale per il settore dietro USA e Giappone.

*Figura 3.1 Vendite di veicoli per regioni chiave – CARG<sup>29</sup> di 5 anni e quota % sul totale  
(La base per la % sul totale è la somma dei mercati presenti nel grafico)*



*Fonte: Analisi JIJ basata su dati del Global Insight*

Tra il 2000 e il 2005 il mercato cinese è cresciuto con un CAGR del 22% (colonna di sinistra della figura) e nel 2005 ha rappresentato il 9% delle vendite mondiali di autoveicoli.

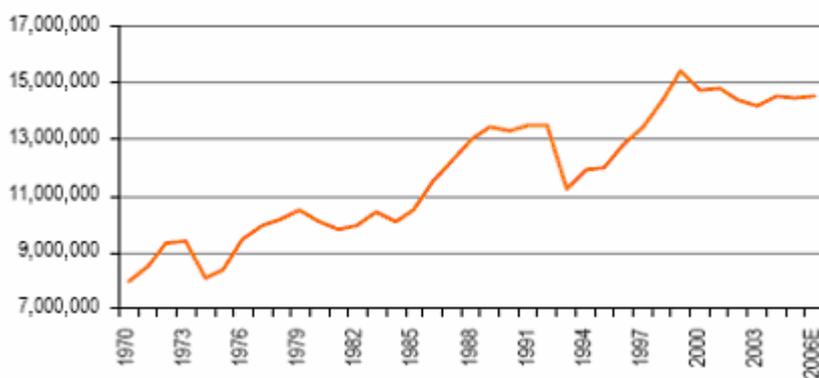
La crescita della Cina ha permesso al continente asiatico di superare l'Europa occidentale nelle vendite e, come già espresso nel primo capitolo del rapporto, non è lontano il momento in cui l'Asia diverrà il primo mercato mondiale.

<sup>29</sup> Il CAGR è l'acronimo di Compound Annual Growth Rate. In pratica il tasso di accrescimento annuale medio di un investimento in un dato periodo di tempo.

Ciò è accaduto per la sostanziale stabilità delle economie sviluppate in termini di crescita della domanda (CAGR 2000-2005), accompagnata dalla crescita imponente di alcune economie emergenti identificate come BRIC (Brasile, Russia, India e Cina).

L'Europa Occidentale dopo una forte crescita tra il 1994 e il 1999 ha mantenuto una sostanziale stabilità della domanda annua, e non paiono esserci ragioni per aspettarsi una crescita nei prossimi anni: rimarrà un mercato stabile volto agli acquisti per sostituzione. Ciò almeno sino a quando non si cambieranno le abitudini di consumo e i bisogni di trasporto.

**Figura 3.2 Immatricolazioni di auto in Europa Occidentale dal 1970 al 2006**



Fonte: ACEA e stime ML

Nel momento in cui la Cina ha cominciato ad essere un mercato interessante in termini di crescita le imprese internazionali del settore si sono presentate sul mercato in massa e con strategie di sviluppo nuove: la Cina ha smesso di essere uno dei mercati dove si andava a produrre vecchie versioni di modelli sviluppati per i mercati evoluti per diventare un mercato d'investimento allo scopo di guadagnare quote di mercato rilevanti.

*Fiat è presente dal 1986 in un mercato che ora vale quasi 1/10 di quello mondiale*

Nel settore dell'automotive le "imprese pioniere" in Cina sono state la Volkswagen e la GM, anche se è opportuno ricordare che il Gruppo FIAT è presente nel paese dal 1986.

Le imprese locali hanno reagito bene all'arrivo delle imprese globali del settore, che hanno installato nel paese una grande capacità produttiva. Dal 1994 al 2004 le imprese estere hanno investito in Cina circa 20 miliardi di dollari<sup>30</sup> e gli investimenti stanno continuando ad un ritmo sostenuto: entro il 2007 si investiranno 10 miliardi di dollari per portare la capacità produttiva installata a 7 milioni di veicoli<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> "Automobile Industry opens Wider for Overseas Investment", People's Daily Online, 7/10/2004

<sup>31</sup> The Economist, China Surprise, April 2<sup>nd</sup> 2005, pag. 54.

L'ottima reazione dei produttori locali è dimostrata dalla classifica delle auto più vendute nel 2005 che vede al primo posto un'auto cinese: la Tianjin FAW Xiali. FAW è il partner cinese con cui Toyota costruirà il suo primo stabilimento in Cina, aumentando la capacità di ben 500mila unità.

L'industria cinese è stata supportata dal governo che nel piano quinquennale 2001-2005 per l'attività industriale ha dichiarato la volontà di creare tre grandi imprese nazionali nel settore.

Allo stato attuale, come verrà approfondito in seguito, le imprese principali in Cina sono quattro: SAIC, Changan, FAW e Dongfeng.

I campioni nazionali hanno aumentato anche il numero di JV con operatori stranieri al fine di avere accesso alla tecnologia, alle competenze e ai livelli di produttività del sistema di produzione dei paesi sviluppati.

Tale equilibrio, con campioni nazionali in crescita e grandi imprese globali che pressano per entrare nel mercato bloccate nelle JV, non durerà a lungo; è prevedibile che a un certo punto si creerà uno shock per giungere ad un nuovo punto di equilibrio i cui contorni per ora non sono evidenti: si intravedono appena.

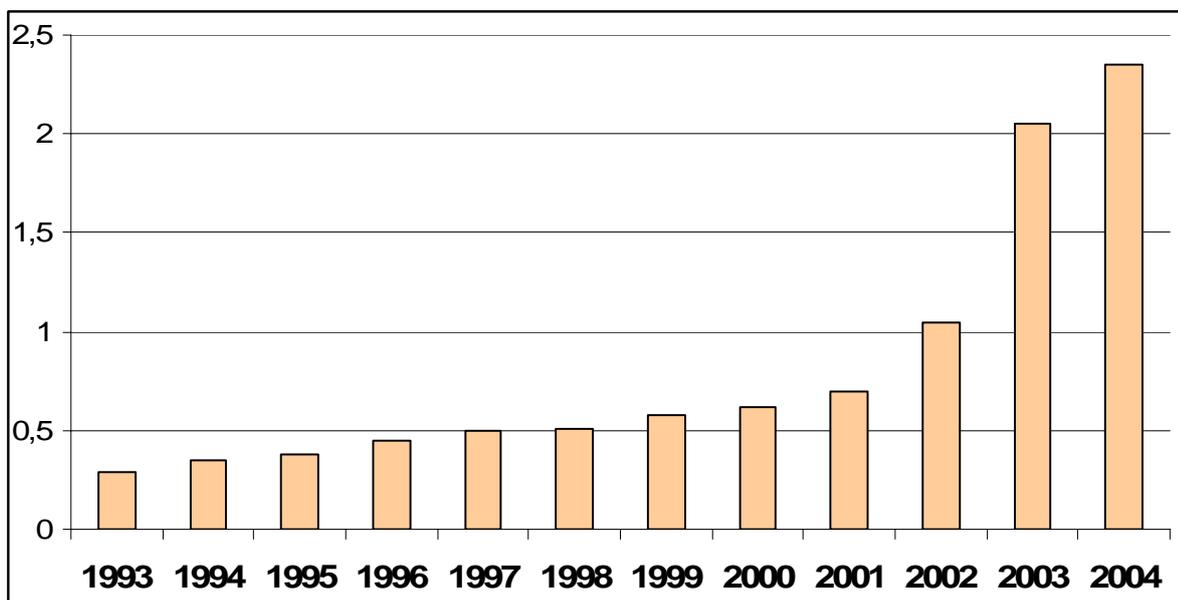
Allo stato attuale le enormi promesse di uno sterminato mercato fanno sì che il problema non venga posto né dalle imprese globali né tanto meno dalle imprese locali.

Da questa linea di resistenza è prevedibile che a breve le imprese cinesi del settore si attiveranno per internazionalizzarsi, prima esportando e poi, esse stesse avviando una strategia globale di copertura del mercato. Seguiranno, probabilmente in questo sviluppo, quanto già accaduta per i produttori giapponesi e coreani. Si tratta di una strategia che, com'è noto, non è esente dai rischi. Le imprese coreane di successo rimaste coreane a seguito dell'internazionalizzazione sono pochissime. Forse una sola.

### **3.2 Dimensioni attuali del mercato: la Cina è ormai il quarto produttore al mondo di auto ed il terzo mercato**

L'arrivo di imprese estere e la nascita e sviluppo delle imprese domestiche dal lato dell'offerta sono coincisi con un aumento della domanda. Il mercato è cresciuto sino a 2,32 milioni di automobili nel 2004 diventando il quarto mercato mondiale per produzione.

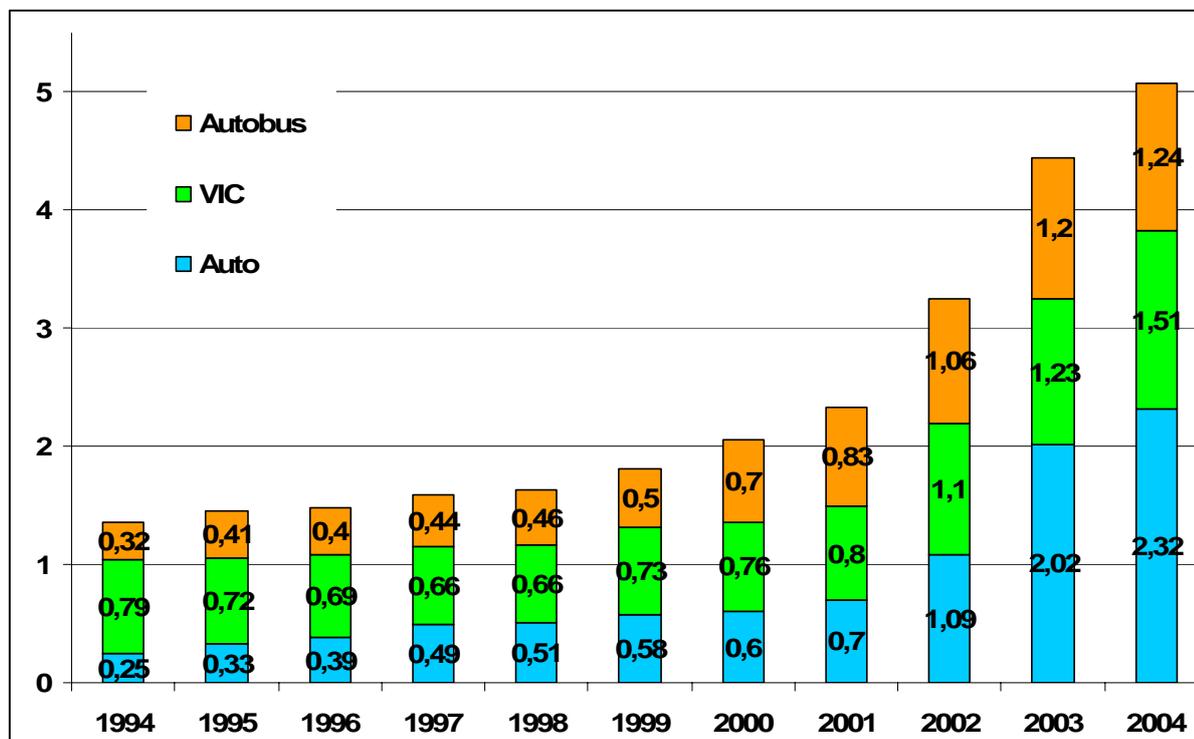
*Figura 3.3 Produzione di autovetture in Cina 1993 – 2004 (in milioni di unità)*



Fonte: National Bureau of Statistics of China. China Statistical Yearbook 2004.

Nel 2005 il mercato ha raggiunto i 3,1 milioni di autoveicoli diventando il terzo mercato mondiale per domanda annua.

*Figura 3.4 Produzione dell'industria automotive cinese (in milioni di autoveicoli)*



Fonte: CAAM, CATA RC

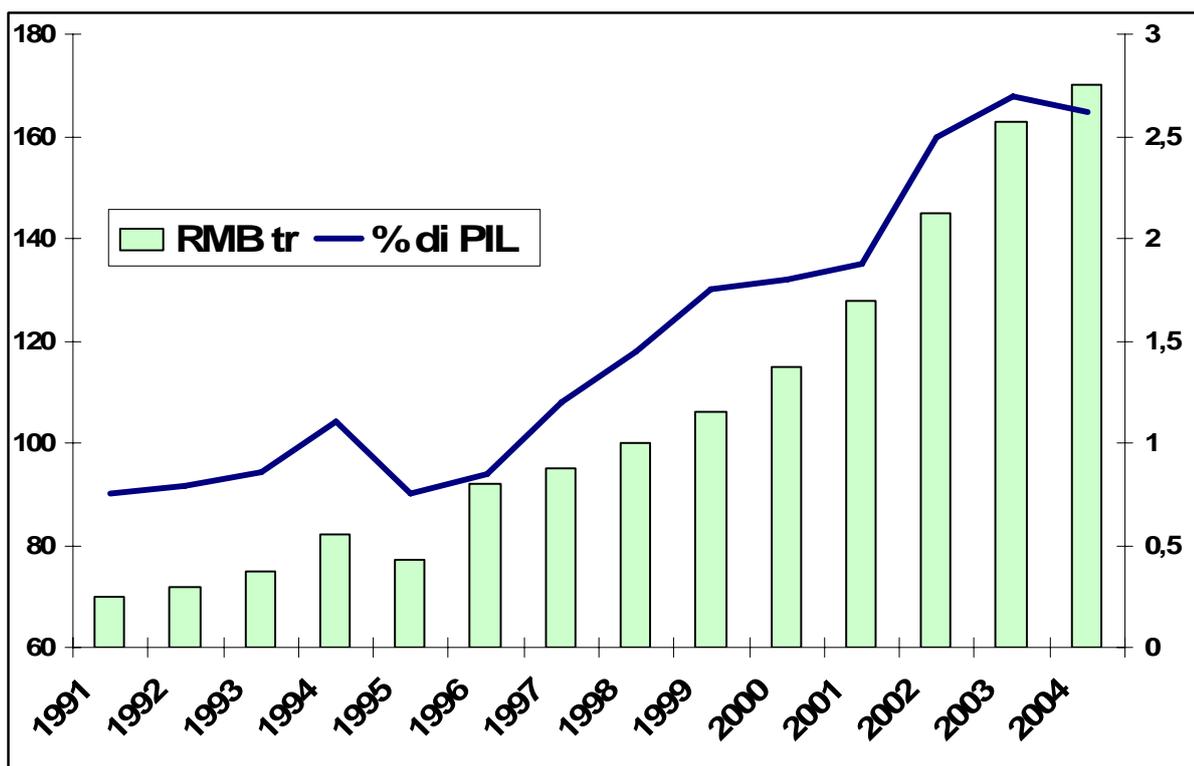
Come sempre accade nei settori nascenti la crescita è stata ottenuta partendo da un base molto piccola: non è facile prevedere una crescita simile nel prossimo futuro, così come non è dato per assodato che la crescita continui in modo impetuoso come è iniziata, che non vi possano essere delle crisi o che non vi possa essere una crescita ancora superiore.

Dal 2002-2003 una combinazione di fattori ha avviato il boom del settore:

- ✓ Un accesso agevolato ai prestiti destinati agli acquisti di auto offerti dalle banche commerciali locali con possibilità di pagamento a 5 e 8 anni, rate iniziali ridotte (tra il 10 e il 20% del valore dell'auto) e una riduzione dei tassi di interesse. L'accesso ad un abbondante credito al consumo ha permesso un rapido sviluppo delle vendite. Dopo l'aprile 2004 questa facilitazione è venuta meno a seguito di alcune restrizioni al credito decise dalla Banca Centrale.

La frenata del credito al consumo è ben evidenziata dal grafico che segue.

*Figura 3.5 La crescita del credito nel mercato interno (in valuta cinese, Ren Min Bi)*



Fonte: IFS

- ✓ Nel 2005 solo il 7% degli acquisti di auto private sono state finanziati a credito portando un rallentamento alla crescita di questo segmento.
- ✓ I consumatori cinesi sono passati dalla scelta di solo 5 o 6 modelli, a 28 nuovi modelli, che per qualità, funzionalità e design sono superiori ai precedenti. La

qualità del prodotto automobilistico può avere un impatto forte sul futuro del mercato, si pensi che sino a qualche anno fa il modello più venduto, e attualmente ancora il più presente sulle strade, è la Volkswagen Santana, molto simile alla Jetta, modello di modesto successo in Europa dieci/quindici anni fa.

- ✓ I prezzi hanno cominciato a scendere per effetto delle pressioni del WTO e delle modifiche legislative interne. I modelli attualmente venduti altrove nel mondo sono ancora più cari in Cina, ma il divario si sta assottigliando. A titolo di esempio nel gennaio del 2003 fu introdotta da Guangzhou Honda il nuovo modello della Accord, con un prezzo di 259mila RMB (25mila € circa), 40mila RMB (3800€) più basso del modello precedente.

L'abbassamento del prezzo è un effetto del cambio di strategia dei produttori internazionali, questi stanno lentamente abbandonando la strategia iniziale: vendere in Cina modelli usciti dai mercati sviluppati per presentare anche su questo mercato i modelli nuovi. Ciò è naturale: la domanda ante 2000 consigliava di produrre sul territorio cinese utilizzando linee dismesse altrove, dal 2005 il terzo mercato mondiale richiede investimenti rilevanti e prodotti aggiornati per conquistare quote di mercato velocemente e non rimanere esclusi dalla prossima crescita.

Dopo il boom del 2002/2003 il 2004 ha mostrato una crescita del 15%, e quindi inferiore alle attese.

Dopo un 2004 inferiore alle attese la diminuzione della domanda dell'inizio 2005 ha generato una forte reazione da parte delle imprese multinazionali presenti in Cina: con un enorme sforzo per il lancio di nuovi modelli e l'abbassamento dei prezzi si è riusciti a chiudere il 2005 con un'ulteriore crescita a 3,1 milioni di veicoli (+27% rispetto al 2004).

Il rallentamento della crescita ha causato molto nervosismo nelle imprese presenti sul mercato e, soprattutto, un enorme sforzo per aggiornare e migliorare la gamma di modelli e i prezzi: solo la fine del 2006 potrà dire se questo sforzo ha avuto successo.

Come è strutturato il settore e quali siano i protagonisti della crescita è il tema del prossimo paragrafo, mentre qui di seguito tracciamo uno scenario sul possibile sviluppo del settore negli anni a venire.

### 3.3 Il settore evidenzia caratteri strutturali sempre più maturi. La forza e le caratteristiche degli attori principali

Il mercato automobilistico cinese in termini di struttura sembra sempre più un mercato occidentale. Il dato maggiormente significativo è la quota di mercato delle prime tre imprese per unità vendute: 65,65%.

La regola pratica per cui in ogni mercato sviluppato e geograficamente definito non vi sono più di tre concorrenti oltre i produttori di nicchia è verificata anche nel mercato cinese.

E' inoltre interessante notare, sempre in termini di unità vendute, come i primi cinque attori abbiamo l'80,07% e i primi dieci il 93,54% della quota di mercato.

Il consolidamento si è rafforzato nel 2005: i primi tre produttori hanno guadagnato l'8,04% sull'anno precedente e i primi cinque il 2,60%.

Immatricolazioni cinesi per gruppo d'appartenenza, quota del mercato e confronto 2005-2004

**Tabella 3.1 Immatricolazioni cinesi 2004-2005 per gruppo e quota del mercato**

Gruppi costruttori	Var. % 2005/04	2005	Quota	2004	Quota
SAIC Motor Corp.	2,5%	866.617	20,95%	845.367	24,96%
Chongqing Changan Automobile Co.	8,8%	802.210	19,39%	737.602	21,78%
China FAW Group Corp.	11,5%	714.293	17,27%	640.863	18,92%
Dongfeng Motor Corp.	84,1%	552.120	13,35%	299.953	8,86%
Beijing Automotive Industry Holding Corp.	43,0%	269.439	6,51%	188.436	5,56%
Guangzhou Automobile Industry Group Co.	19,0%	240.466	5,81%	202.066	5,97%
Chery Automobile Co.	118,5%	189.158	4,57%	86.567	2,56%
Zhejiang Geely Automobile Holdings Group	55,0%	149.869	3,62%	96.693	2,85%
Hafei Motor Co.	66,5%	49.640	1,20%	29.816	0,88%
Soueast (Fujian) Motor Co.	15,6%	47.388	1,15%	40.989	1,21%
Nanjing Fiat Auto Co.	50,6%	36.160	0,87%	24.016	0,71%
Brilliance China Automotive Holdings Ltd	65,8%	32.639	0,79%	19.690	0,58%
Anhui Jianghuai Automobile Co.	29,8%	31.516	0,76%	24.277	0,72%
Great Wall Motor Co.	4,5%	28.462	0,69%	27.230	0,80%
Jiangxi Changhe Suzuki Co.	29,6%	27.344	0,66%	21.101	0,62%
Hunan Changfeng Motor Co.	-0,7%	24.170	0,58%	24.345	0,72%
Jiangxi Changhe Automobile Co.	205,2%	19.191	0,46%	6.288	0,19%
Jiangling Motors Corp.	37,3%	18.887	0,46%	13.752	0,41%
BYD Auto Co.	-37,6%	11.171	0,27%	17.900	0,53%
Zhengzhou Nissan Automobile Co.	-9,1%	8.260	0,20%	9.083	0,27%
Hebei Zhongxing Automobile Co.	-33,9%	7.840	0,19%	11.865	0,35%
Rong Cheng Huatai Automobile Co.	-42,2%	5.783	0,14%	10.008	0,30%
Hunan Jiang Nan Automobile Manufacture Co.	-59,3%	3.741	0,09%	9.186	0,27%
Guizhou Young Skylark automobile Co.	-72,1%	51	0,00%	183	0,01%
<b>Totale</b>	<b>22,1%</b>	<b>4.136.415</b>	<b>100%</b>	<b>3.387.276</b>	<b>100%</b>

Fonte: Guide to China Auto Market

SAIC resta il leader di mercato ma sembra non riuscire a mantenere i tassi di crescita di alcuni altri protagonisti; la motivazione è, con ogni probabilità, legata al fatto che l'impresa ha raggiunto una dimensione che rappresenta una minaccia per gli operatori internazionali delle sue JV con GM e VW.

**Tabella 3.2 Scomposizione delle vendite e delle quote di mercato 2005 del gruppo SAIC**

	<b>Immatricolazioni 2005</b>	<b>Quote sul mercato cinese</b>
<b>SAIC Motor Corp.</b>	<b>866.617</b>	<b>20,95%</b>
Shanghai General Motors Corp.	219.065	5,30%
Shanghai GM Dongyue Motors Co.	79.506	1,92%
SAIC GM Wuling Automobile Co.	291.714	7,05%
Shanghai GM (Shenyang) Norsom Motors Co.	26.271	0,64%
Shanghai Volkswagen Automotive Co.	250.061	6,05%

*Fonte: Guide to China Auto Market*

Le imprese internazionali non hanno interesse a facilitare ancora la crescita di SAIC che pare essere la più indicata a fare il salto a prima impresa cinese del settore ad avviare un processo di internazionalizzazione indipendente, come successo in altri settore dalle biciclette ai PC.

La crescita di SAIC quindi è con ogni probabilità bloccata dalla riorganizzazione necessaria ad un salto di qualità. Tra le grandi imprese cinesi, SAIC è inoltre l'unica a non possedere capacità produttiva indipendente dalle JV, ciò fa pensare che per avviare il processo di internazionalizzazione ipotizzato essa passerà attraverso un'acquisizione di un'impresa cinese con capacità produttiva indipendente o un accordo strutturato con un operatore internazionale; o entrambe le cose<sup>32</sup>.

Su un possibile accordo tra FIAT e un operatore nazionale cinese la stampa specializzata avanza ipotesi da qualche tempo e il gruppo ha affermato che entro il 2006 verranno date notizie in merito. Non resta che aspettare.

Tra i primi operatori è da segnalare il successo di FAW che oltre ad essere il terzo attore del mercato, nel 2005 ha guadagnato il primo posto per singolo modello venduto: 179mila sono state le Tianjin FAW Xiali vendute, pari al 25% delle unità vendute dall'impresa<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> Questi sono i motivi per cui si è più volte parlato di un potenziale accordo con FIAT AUTO. SAIC acquistando Nanjing Automobile Group, partner di FIAT in Cina, avrebbe accesso a capacità produttiva cinese e a un grande gruppo internazionale. Nanjing Automobile ha inoltre nel 2005 acquistato la MG Rover al fine di aver accesso a tecnologia e marchio di standing internazionale e ha così aumentato il suo appeal verso i potenziali acquirenti cinesi, SAIC in testa.

<sup>33</sup> Fortune, March 20 2006, pag. 12.

FAW è un'impresa fortemente legata alla Toyota, cui anche il marchio si ispira, e pare essere quella che più di altre ha avviato con successo il processo di affrancamento dai partner internazionali.

**Tabella 3.3 Scomposizione delle vendite e delle quote di mercato 2005 del gruppo FAW**

	<b>Immatricolazioni 2005</b>	<b>Quote sul mercato cinese</b>
<b>China FAW Group Corp.</b>	<b>714.293</b>	<b>17,27%</b>
Tianjin FAW Toyota Motor Co.	135.470	3,28%
Sichuan FAW Toyota Motor Co.	10.217	0,25%
FAW-Volkswagen Automotive Co.	240.119	5,81%
FAW Car Co.	59.136	1,43%
FAW Haima Automobile Co.	75.066	1,81%
Tianjin FAW Xiali Automobile Co.	190.019	4,59%
FAW Huali (Tianjin) Automobile Co.	4.266	0,10%

*Fonte: Guide to China Auto Market*

Quasi metà delle unità vendute da FAW sono di produzione nazionale.

Chongqing Changan, la seconda impresa per quantità vendute, presenta una forte produzione locale, oltre due JV con Ford e Suzuki; ciò è spiegabile con le grandi forniture militari dell'impresa, forniture che restano fuori dalle JV. La scommessa dell'impresa è riuscire a svilupparsi sul mercato oltre le forniture militari.

DongFeng è nel gruppo di testa l'impresa con il maggior tasso di crescita, ciò è dovuto al successo delle sue JV con Honda, Nissan/Kia e Peugeot.

Spostando l'attenzione dalle quantità vendute a quelle prodotte risulta evidente come la produzione sia in linea con le vendite, e non vi siano sostanziali creazioni di stock nel processo.

La situazione non potrebbe essere diversa considerata una struttura di distribuzione e vendita ancora debole e quindi incapace di assorbire eccessi di produzione. Inoltre, un mercato con una domanda in crescita permette di gestire con la leva del prezzo/sconto eventuali disallineamenti tra domanda e produzione.

La capacità produttiva utilizzata conferma una struttura del settore che si allinea nei suoi attori principali a quella internazionale.

**Tabella 3.4 Gruppi automotive cinesi a confronto, risultati 2005 e variazione su 2004.**

	Variazione % 2005/04	Immatricolazioni 2005	Quota sul totale del mercato cinese	Capacità utilizzata 2005	Produzione 2005	Variazione % 2005/04
	<b>22,1%</b>	<b>4.136.415</b>	<b>100,0%</b>	<b>65,6%</b>	<b>4.112.403</b>	<b>21,9%</b>
SAIC Motor Corp.	2,5%	866.617	21,0%	86,3%	862.772	4,2%
Chongqing Changan Automobile Co.	8,8%	802.210	19,4%	121,9%	792.490	7,0%
China FAW Group Corp.	11,5%	714.293	17,3%	67,5%	715.384	12,8%
Dongfeng Motor Corp.	84,1%	552.120	13,3%	84,8%	559.726	83,6%
Beijing Automotive Industry Holding Corp.	43,0%	269.439	6,5%	76,5%	267.614	36,1%
Guangzhou Automobile Industry Group Co.	19,0%	240.466	5,8%	83,7%	242.599	19,9%
Chery Automobile Co.	118,5%	189.158	4,6%	53,0%	185.588	133,3%
Zhejiang Geely Automobile Holdings Group	55,0%	149.869	3,6%	49,4%	148.182	61,5%
Hafei Motor Co.	66,5%	49.640	1,2%	14,3%	49.893	74,5%
Soueast (Fujian) Motor Co.	15,6%	47.388	1,1%	30,1%	45.167	9,2%
Nanjing Fiat Auto Co.	50,6%	36.160	0,9%	35,8%	35.832	50,1%
Brilliance China Automotive Holdings Ltd	65,8%	32.639	0,8%	16,5%	21.446	-20,4%
Anhui Jianghuai Automobile Co.	29,8%	31.516	0,8%	78,5%	31.397	27,2%
Great Wall Motor Co.	4,5%	28.462	0,7%	17,1%	29.027	7,5%
Jiangxi Changhe Suzuki Co.	29,6%	27.344	0,7%	17,0%	27.132	40,2%
Hunan Changfeng Motor Co.	-0,7%	24.170	0,6%	31,0%	24.763	-0,9%
Jiangxi Changhe Automobile Co.	205,2%	19.191	0,5%	29,8%	17.907	141,9%
Jiangling Motors Corp.	37,3%	18.887	0,5%	19,4%	19.441	40,8%
BYD Auto Co.	-37,6%	11.171	0,3%	56,2%	11.236	-34,8%
Zhengzhou Nissan Automobile Co.	-9,1%	8.260	0,2%	13,7%	8.233	-12,3%
Hebei Zhongxing Automobile Co.	-33,9%	7.840	0,2%	7,8%	7.800	-31,2%
Rong Cheng Huatai Automobile Co.	-42,2%	5.783	0,1%	15,4%	4.625	-58,0%
Hunan Jiang Nan Automobile Manufacture Co.	-59,3%	3.741	0,1%	8,2%	4.117	-54,2%
Guizhou Young Skylark automobile Co.	-72,1%	51	0,0%	0,3%	32	-80,6%

Fonte: Guide to China Auto Market

A parte il dato della Changan che lascia qualche dubbio, è interessante notare come le prime imprese abbiano un buon utilizzo della capacità produttiva.

Il fatto che la capacità utilizzata media dell'industria sia 65% e quella dei primi cinque operatori 86% (78% se si esclude il dato anomalo di Changan) è un indicatore evidente di come il processo di consolidamento continuerà e di come il settore sia rappresentato da imprese che, dopo la fase di consolidamento e di JV internazionali, sono pronte a lottare sul mercato interno ed internazionale con successo e da altre destinate ad essere acquistate o a uscire dal mercato.

Naturalmente tra le piccole imprese non è impossibile immaginare la nascita di qualche operatore di nicchia di successo, ma per storie di successo in questo senso è necessario attendere ancora qualche anno.

Il successo nelle nicchie del settore automotive si costruisce su marchio e tecnologia, elementi per ora scarsi nello scenario industriale cinese e a cui si ha accesso solo attraverso le JV internazionali.

*Tabella 3.5 Capacità produttiva installata relativa ed assoluta 2004 e 2005.*

Automaker	Capacità produttiva utilizzata in %		Capacità produttiva in unità		
	2005	2004	2005	2004	2004
	65,59%	60,70%	6.270.000	100%	5.560.000
<b>SAIC Motor Corp.</b>	86,28%	82,83%	1.000.000	24,18%	1.000.000
<b>Chongqing Changan Automobile Co.</b>	121,92%	370,36%	650.000	10,37%	200.000
<b>China FAW Group Corp.</b>	67,49%	64,09%	1.060.000	25,63%	990.000
<b>Dongfeng Motor Corp.</b>	84,81%	48,39%	660.000	15,96%	630.000
<b>Beijing Automotive Industry Holding Corp.</b>	76,46%	56,18%	350.000	5,58%	350.000
<b>Guangzhou Automobile Industry Group Co.</b>	83,65%	84,30%	290.000	7,01%	240.000
<b>Chery Automobile Co.</b>	53,03%	22,73%	350.000	5,58%	350.000
<b>Zhejiang Geely Automobile Holdings Group</b>	49,39%	30,58%	300.000	4,78%	300.000
<b>Hafei Motor Co.</b>	14,26%	9,53%	350.000	5,58%	300.000
<b>Soueast (Fujian) Motor Co.</b>	30,11%	27,58%	150.000	2,39%	150.000
<b>Nanjing Fiat Auto Co.</b>	35,83%	23,87%	100.000	1,59%	100.000
<b>Brilliance China Automotive Holdings Ltd</b>	16,50%	20,73%	130.000	2,07%	130.000
<b>Anhui Jianghuai Automobile Co.</b>	78,49%	61,70%	40.000	0,64%	40.000
<b>Great Wall Motor Co.</b>	17,07%	15,88%	170.000	2,71%	170.000
<b>Jiangxi Changhe Suzuki Co.</b>	16,96%	19,35%	160.000	2,55%	100.000
<b>Hunan Changfeng Motor Co.</b>	30,95%	31,23%	80.000	1,28%	80.000
<b>Jiangxi Changhe Automobile Co.</b>	29,85%	12,34%	60.000	0,96%	60.000
<b>Jiangling Motors Corp.</b>	19,44%	13,80%	100.000	1,59%	100.000
<b>BYD Auto Co.</b>	56,18%	86,23%	20.000	0,32%	20.000
<b>Zhengzhoy Nissan Automobile Co.</b>	13,72%	15,64%	60.000	0,96%	60.000
<b>Hebei Zhongxing Automobile Co.</b>	7,80%	11,34%	100.000	1,59%	100.000
<b>Rong Cheng Huatai Automobile Co.</b>	15,42%	36,67%	30.000	0,48%	30.000
<b>Hunan Jiang Nan Automobile Manufacture Co.</b>	8,23%	17,96%	50.000	0,80%	50.000
<b>Guizhou Young Skylark automobile Co.</b>	0,32%	1,65%	10.000	0,16%	10.000

*Fonte: Guide to China Auto Market*

Interessante notare che tra i leader di mercato la FAW ha un'utilizzazione media inferiore alle altre e una capacità produttiva installata superiore al milione, pari solo a SAIC. Se le previsioni dell'impresa sono esatte, FAW si candida a diventare nel breve periodo il secondo produttore cinese e il primo per capacità produttiva e vendite indipendenti.

Un altro aspetto rilevante da approfondire nell'industria automotive cinese è la differenza tra produzione delle JV e dei siti produttivi nazionali. Molte imprese hanno contemporaneamente siti produttivi in *joint ventures* con case internazionali e siti produttivi propri.

Lo sviluppo futuro delle *joint ventures* non è chiaro, una volta che il mercato interno sarà definitivamente sviluppato, e questo momento non è lontano, è probabile che alcune imprese locali avvieranno un processo di internazionalizzazione con lo scopo di conquistare nuovi mercati, e alcuni timidi esempi già si vedono.

A questo punto l'accordo sulla base del quale si sono fondate le *joint venture*: acquisizione di *know how* e tecnologia contro accesso al mercato e a bassi costi di produzione rischia di venire meno.

Non è dato sapere quanto le imprese cinesi del settore saranno brave a svilupparsi, ma sicuramente tale sviluppo genererà tensioni che in buona parte si svilupperanno in seno alle *joint venture*.

Sulla base di tali considerazioni risulta particolarmente interessante analizzare lo stato attuale della produzione locale e di quella internazionale sul territorio cinese.

I dati di vendita mostrano una leggera preponderanza delle vendite originate da JV: il sistema locale ha comunque una quota del 40% e questa tende a crescere.

**Tabella 3.6** *Scomposizione delle immatricolazioni per tipo di proprietà e peso sul totale*

	<b>2005</b>	<b>%</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>
<b>JV Internazionali</b>	2.470.894	59,74%	2.088.883	61,7%
<b>Locale</b>	1.665.521	40,26%	1.298.393	38,3%
<b>TOTALE</b>	4.136.415	100,00%	3.387.276	100,00%

*Fonte: Guide to China Auto Market*

Utilizzando la capacità produttiva installata come buon indicatore delle intenzioni di crescita di breve termine si può vedere come la produzione nelle unità produttive locali continuerà a crescere.

**Tabella 3.7** *Scomposizione delle capacità installata per tipo di proprietà e peso sul totale*

	<b>2005</b>	<b>%</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>
<b>JV Internazionali</b>	3.410.000	54,39%	3.070.000	55,2%
<b>Locale</b>	2.860.000	45,61%	2.490.000	44,8%
<b>TOTALE</b>	6.270.000	100,00%	5.560.000	100,00%

*Fonte: Guide to China Auto Market*

La quasi parità tra le due produzioni sarebbe stata inattesa solo pochi anni fa, e ancora oggi il dato spesso crea scalpore. Naturalmente la qualità e i processi produttivi delle produzioni locali possono essere ancora indietro rispetto ai migliori *benchmark* internazionali, ma il settore ha dimostrato una velocità rilevante nel progredire.

L'analisi della produzione totale delle prime cinque imprese suddivisa tra JV e locale presenta alcuni elementi di riflessione.

**Tabella 3.8 Vendite e proprietà dei principali gruppi cinesi**

Dati 2005	SAIC Motor Corp.	Chongqing Changan Automobile Co.	China FAW Group Corp.	Dongfeng Motor Corp.	Beijing Automotive Industry Holding Corp.
<b>VENDITE</b>	<b>866.617</b>	<b>802.210</b>	<b>714.293</b>	<b>552.120</b>	<b>269.439</b>
<b>JV Internazionali</b>	866.617	153.642	385.806	434.167	257.793
<b>Locale</b>	0	648.568	328.487	117.953	11.646
<b>CAPACITA' PRODUTTIVA</b>	<b>1.000.000</b>	<b>650.000</b>	<b>1.060.000</b>	<b>660.000</b>	<b>350.000</b>
<b>JV Internazionali</b>	1.000.000	300.000	580.000	460.000	250.000
<b>Locale</b>	0	350.000	480.000	200.000	100.000
<b>% UTILIZZO</b>	<b>86,66%</b>	<b>123,42%</b>	<b>67,39%</b>	<b>83,65%</b>	<b>76,98%</b>
<b>JV Internazionali</b>	86,66%	51,21%	66,52%	94,38%	103,12%
<b>Locale</b>	0,00%	185,31%	68,43%	58,98%	11,65%

Fonte: *Guide to China Auto Market*

Le due prime considerazioni riguardano SAIC, che non ha produzione al di fuori delle JV e di cui si è già detto, e Changan che presenta una forte anomalia in quanto una delle società del gruppo, la Chongqing Changan Automobile Co, produce 621 mila pezzi con una capacità produttiva installata dichiarata di 300 mila.

FAW dimostra di essere l'impresa cinese più equilibrata in termini di mix JV/locale e presenta un sufficiente grado di utilizzazione degli impianti in entrambi i segmenti: ciò è reso possibile dal fatto di possedere il modello più venduto in Cina nel 2005 ma anche da una evidente strategia di sviluppo volta all'equilibrio.

Pare che FAW stia traendo vantaggio dall'aver stretto le proprie JV con Toyota e di aver imparato da questa una strategia di sviluppo vincente ed equilibrata.

FAW risulta inoltre l'impresa con maggior capacità produttiva locale installata per quanto ancora fortemente al di sotto di volumi che le permettano di avere una dimensione internazionale.

### 3.4 Dimensioni future del mercato: alcuni elementi d'analisi

L'andamento futuro del mercato dell'auto cinese è tra i più incerti e tra i più analizzati: allo stato attuale pare essere uno dei pochi mercati che promette una crescita elevata nei prossimi anni, crescita che sarebbe un miraggio nei continenti nei quali la domanda è essenzialmente di "sostituzione" e non incrementale. La crescita ci sarà davvero? Quanto sarà veloce? Per rispondere è necessario suddividere il problema.

Le vendite di auto sono fortemente legate alla crescita economica, soprattutto in un paese in via di sviluppo; è quindi in primis necessario che lo scenario macroeconomico cinese continui a mostrare la crescita di questi ultimi anni e lo scenario politico resti stabile.

Due tipologie di eventi possono rompere lo stato di crescita dimostrato dall'economia cinese in questi anni: una crisi interna o una crisi esterna.

I rischi della crisi interna risiedono nella forte disuguaglianza prodotta dall'impetuosa crescita di questi anni: le città e la parte costiera hanno raggiunto un certo benessere e buona parte del boom economico si è riversato su queste zone. La Cina interna è ancora sostanzialmente agricola e poco sviluppata, le condizioni di vita sono molto basse e il reddito pro capite raggiunge raramente i mille cinquecento dollari annui (si veda la figura che segue).

*Le minacce,  
una crisi  
interna: le  
forti  
disuguaglianze*

**Figura 3.6** La distribuzione della ricchezza nelle diverse regioni della Cina (Pil procapite)



Fonte: *The Economist*

Tale diversità rischia di creare tensioni forti, che neppure l'andamento migratorio verso le città ha abbassato in questi anni.

L'ultima riunione plenaria del partito comunista cinese ha posto questa disuguaglianza al centro dello sforzo della politica economica dei prossimi anni riconoscendola come fonte di potenziali tensioni sociali.

Tensioni simili sono, in altre epoche, sfociate in rivoluzioni, marce e rovesciamenti di potere di cui la marcia di Mao è solo l'ultimo esempio; molte dinastie imperiali cinesi hanno subito la stessa sorte per effetto di movimenti rivoluzionari nati nella povertà delle campagne e delle parti più lontane dell'impero.

La marcia, e non solo quella di Mao, ha rappresentato storicamente l'arrivo di forze nuove a ribaltare il potere costituito, politico ed economico, e il cambio di dinastia per effetto di capi popolo che sono riusciti a cogliere e coagulare intorno a sé il malcontento della popolazione.

La storia è ben presente ai leader politici attuali che vedono nella disuguaglianza tra gli stili di vita e i redditi medi il rischio dell'esplosione di fenomeni di instabilità politica.

La strategia per evitare tale sorte è nel breve termine quella di tenere sotto stretto controllo tutti i movimenti aggreganti, quali ad esempio il Falun Gong, e nel medio termine di attenuare il più possibile le differenze di reddito e di condizioni di vita tra le varie aree del paese.

Una crisi esterna potrebbe arrivare dalla pressione che l'affacciarsi di una grande potenza economica può causare sugli equilibri mondiali: nonostante per diciassette degli ultimi venti secoli la Cina sia stata la più grande potenza economica mondiale, il globo pare essersi assuefatto a vivere senza questa, forse ingombrante, presenza.

I motivi di crisi possono arrivare dall'alterazione degli equilibri politico-militari asiatici o di quelli mondiali. Gli atteggiamenti nazionalistici cinesi che premono per l'annessione della Corea possono poi portare a tensioni forti con gli Stati Uniti e con altri paesi dell'area asiatica. Atteggiamenti simili hanno reso tesi i rapporti con il Giappone, che resta comunque una potenza economica a pochi chilometri di mare dalla Cina e il leader asiatico per eccellenza.

*Altre minacce: una crisi esterna può derivare proprio della sua crescita impetuosa*

A livello mondiale l'impetuosa crescita della Cina ha causato, e pare continuerà a causare, tensioni sul mercato delle materie prime.

Inoltre, l'influenza economico-politica della Cina sull'Africa, favorita dalla necessità di accesso alle materie prime africane, può nel medio termine mutare assetti nel continente africano e nel medio oriente; assetti che già oggi rappresentano una spina nel fianco dei paesi occidentali.

I rischi di una crisi, originata dall'interno o dall'esterno, che ponga un freno allo sviluppo economico della Cina avviato nel 1979 da Deng Xiao Ping sono esistenti ancorché difficilmente misurabili. Ciononostante, anche pensando ad uno scenario politico economico stabile prevedere uno sviluppo stabile della domanda non è semplice.

Per fare qualche ipotesi è necessario partire dalla crescita del prodotto interno lordo riconosciuto per essere uno degli indicatori più affidabili della crescita di domanda di auto.

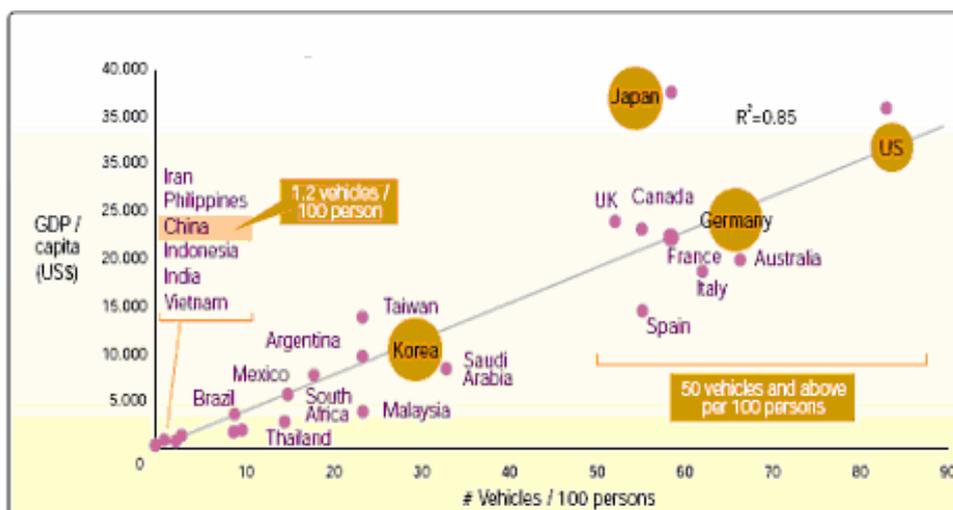
Ciò in realtà è valido solo nelle economie sviluppate e in momenti di basso tasso di crescita del PIL e del mercato dell'auto; in sostanza in economie sviluppate dove il range di possibile crescita del PIL è tra -2/3% e +3/4% e il mercato dell'auto è un mercato di sostituzione con tassi di crescita simili, è possibile vedere una relazione tra i due indici.

In un mercato in via di sviluppo, come quello cinese, la previsione, anche da un punto di vista solo economico e senza considerare le variabili politiche, si fa più complesso.

Se si suppone che per prevedere la domanda nel medio termine si debba accostare il reddito medio unitario con la penetrazione dell'auto come bene di consumo, si arriva a comprendere e approfondire quale base di popolazione possa permettersi un'auto e ciò considerato che anche in Cina vale il detto: "si ragiona in percentuale ma si mangia in valore assoluto".

Un esempio di questo approccio è adottato da John Sutton della London School of Economics.

**Figura 3.7 Relazione fra il reddito e auto pro-capite**

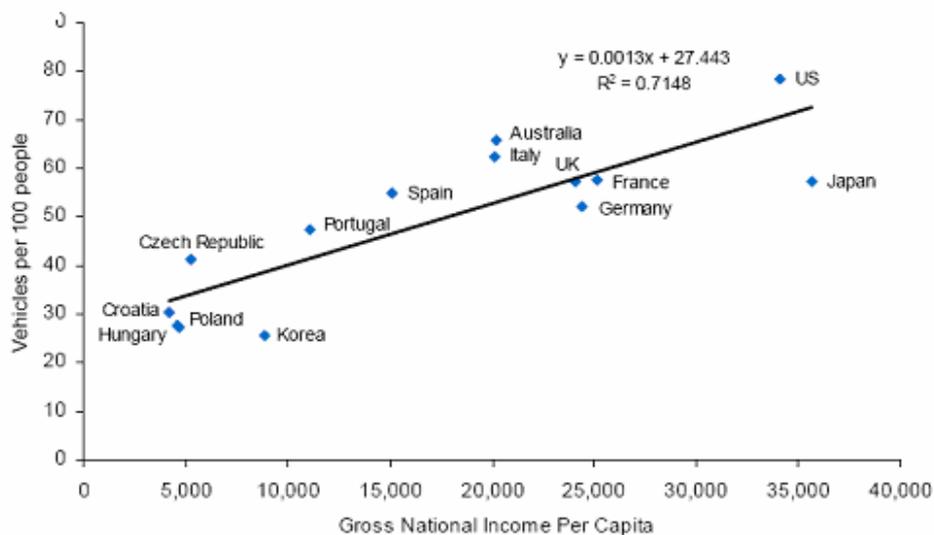


Fonte: John Sutton - London School of Economics

Il vantaggio di tale approccio è di evidenziare la sostanziale divisione tra paesi sviluppati, con PIL pro capite superiori ai circa 15mila dollari, e paesi più poveri o in via di sviluppo con PIL pro capite sotto tale cifra.

In realtà una analisi più approfondita dimostra come la correlazione tenga bene per i paesi sviluppati e meno per quelli in via di sviluppo. Nelle figure che seguono si vede una suddivisione in due sottoinsiemi e si evince come la relazione PIL pro capite/Numero di auto per abitante tenga solo per i paesi sviluppati.

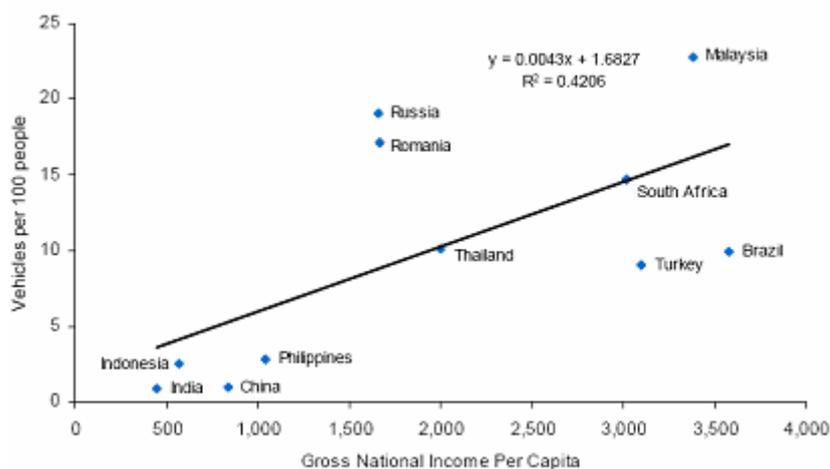
**Figura 3.8 Relazione fra reddito e auto pro-capite nei Paesi sviluppati**



Fonte: World Bank Data, J.D.Power

Il medesimo approccio per i paesi in via di sviluppo consegna una visione molto meno chiara come si evince dalla figura sotto riportata.

**Figura 3.9 Relazione fra reddito ed auto pro-capite nei Paesi in via di sviluppo**



Fonte: World Bank Data, J.D.Power

Una buona spiegazione della difficoltà di previsione della domanda di auto per la Cina può quindi essere il fatto che si applicano meccanismi ben oliati per i mercati sviluppati che però

non sono utili per i mercati in via di sviluppo con PIL pro capite di un ordine di grandezza più bassi dei nostri.

Al fine di provare comunque a costruire uno scenario di sviluppo possibile per l'industria cinese si è abbandonata la strada macroeconomica e si è deciso di dare un'occhiata semplice al futuro, fissando alcuni punti fermi.

*Nel 2010  
l'industria  
cinese  
potrebbe  
produrre 9  
milioni di  
auto*

La National Development and Reform Commission ha previsto che nel 2010 si produrranno 9 milioni di auto e vi sarà, in Cina, un parco circolante di 55 milioni di veicoli<sup>34</sup>. La stima è considerata credibile da molti operatori del settore.

Un'altra previsione ricorrente vede lo stock di auto a 100 milioni nel 2015, ma attenzione, le simulazioni non sono incoerenti con la capacità installata ed i flussi d'investimenti dichiarati dalle grandi case.

E' evidente che tali previsioni sono poco più che "cartomanzia evoluta", ma i dati che si ottengono prendendole per buone ed andando ad analizzare come di svilupperebbe il mercato in tali condizioni risultano degni comunque di interesse.

**Tabella 3.9 Il possibile sviluppo dell'industria cinese dell'auto**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Tasso di crescita</b>	22,1%	35,0%	35,0%	35,0%	31,0%	27,0%	22,0%	18,0%	14,0%	10,0%	5,0%
<b>Tasso di sostituzione</b>	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%
<b>Flusso input</b>	2.320	3.132	4.228	5.708	7.478	9.497	11.586	13.671	15.585	17.144	18.001
<b>Flusso output</b>	(1.817)	(1.817)	(1.894)	(2.031)	(2.246)	(2.553)	(2.960)	(3.465)	(4.063)	(4.739)	(5.466)
<b>Flusso netto</b>	503	1.315	2.334	3.677	5.231	6.944	8.626	10.206	11.522	12.405	12.535
<b>Stock</b>	31.000	32.315	34.649	38.327	43.558	50.502	59.128	69.334	80.856	93.260	105.796

Fonte: *Guide to China Auto Market*

La tabella soprastante riporta uno sviluppo del mercato che tiene conto delle previsioni sopracitate e analizza il suo andamento nel tempo.

Il tasso di sostituzione è definito utilizzando la media del tasso di sostituzione statunitense ed europeo abbattuto del 30%, per pesare il fatto che i consumatori cinesi saranno "meno consumatori" degli occidentali a prescindere dal reddito medio e dalla ricchezza del mercato che si svilupperà. Il tasso di sostituzione produce il flusso di output, le auto che escono dal parco viaggiante.

<sup>34</sup> In questo caso si tratta di automobile e non si tiene conto dei LCV.

Il flusso di input è dato dalle auto vendute in Cina; tale dato si ritiene tendenzialmente in linea con le auto prodotte in Cina, per quanto visto nelle pagine precedenti ed in ossequio del principio del settore per cui si produce vicino al consumatore.

Lo stock rappresenta il numero di auto viaggianti sul territorio cinese.

Considerata la difficoltà di previsione e quindi il potenziale errore di stima e le necessarie approssimazioni si possono comunque tirare alcune conclusioni.

Il tasso di crescita annuo del mercato è destinato a diminuire di anno in anno con l'aumentare dello stock, il CAGR di periodo è il 13%: numero che se confermato farebbe della Cina l'eldorado dell'auto del prossimo decennio. Una crescita simile l'ha vista solo A.P. Sloan nella prima parte della sua attività.

La produzione annua passerebbe da 2,3 milioni di autovetture a 18 milioni, facendo diventare l'Asia di gran lunga il primo continente per produzione di autoveicoli. Ipotizzando, in modo molto approssimato, che gli altri mercati mantengano nei prossimi dieci anni un CAGR medio pari a quello degli ultimi dieci e che l'Asia veda la sola crescita del mercato cinese mantenendo costanti gli altri mercati nel 2015 si avrebbe la seguente situazione:

**Tabella 3.10 Scomposizione delle immatricolazioni di autovetture mondiali per macroaree e relativo CARG**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	CAGR	2015
NAFTA	16.545	16.983	17.562	19.061	19.746	19.611	19.506	19.215	19.505	19.674	1,75%	23.111
Asia	12.961	12.648	10.416	11.420	12.313	12.483	13.727	14.984	16.005	17.210		35.211
Europa Occ.	14.157	14.890	16.011	16.855	16.650	16.683	16.228	15.976	16.449	16.490	1,54%	19.025
Europa Or	2.293	2.900	2.786	3.039	3.004	2.547	2.440	3.042	3.708	4.049	5,85%	6.418
Altri	2.479	2.428	2.285	2.252	2.354	2.531	2.812	2.935	3.298	3.539	3,62%	4.822
America Latina	2.513	2.904	2.459	1.882	2.061	2.160	1.897	1.820	2.274	2.616	0,40%	2.721
<b>TOTALE</b>	<b>50.948</b>	<b>52.753</b>	<b>51.519</b>	<b>54.510</b>	<b>56.128</b>	<b>56.014</b>	<b>56.610</b>	<b>57.972</b>	<b>61.240</b>	<b>63.578</b>	<b>2,24%</b>	<b>91.308</b>

Fonte: *Global Insight, UNRAE e Guide to China Auto Market*

Nel caso in cui la proiezione sia appena simile a ciò che accadrà, i numeri danno una chiara impressione di quali saranno gli equilibri produttivi fra dieci anni e del perché “essere in Cina oggi per le imprese dell'auto è vitale”.

Nei prossimi dieci anni, secondo questa semplicistica previsione, si assisterà alla nascita di un nuovo mercato dell'auto, che non sarà più a traino dei mercati occidentali ma avrà una sua propria capacità di sviluppo e dei suoi attori principali.

I dati mostrano anche come il tasso di crescita scenderà in modo continuo dopo i primi anni: ciò è logico, partendo da una base di autovetture sempre maggiore. È prevedibile che le imprese del settore nel tentativo di accaparrarsi la quota maggiore possibile di tale mercato

creeranno capacità produttiva che nel medio periodo sarà in eccesso. Il destino del mercato cinese dell'automotive nel medio termine non sarà diverso da quello degli altri mercati: capacità produttiva in eccesso, grandi investimenti per stare sul mercato, pressione sui prezzi e sui margini, ciclicità del settore e frequenti turnaround delle imprese.

E' quindi prevedibile che anche nel caso in cui questi dieci anni di gloria si manifestino a questi seguirà un mercato saturo come altrove.

Volendo osare ancora con la tecnica delle simulazioni e volendo dare una sbirciatina a questa Cina futura "senza crescita" si può ipotizzare che intorno ai 100M di auto la domanda si fermi e resti la pura domanda di sostituzione. In questo modo la Cina diventerebbe un altro Stati Uniti o Europa Occidentale.

La tabella che segue prevede un tasso di crescita effettivo, al netto delle sostituzioni, del 2% e un mercato ancora effervescente con un tasso di crescita lordo del 7,86%.

**Tabella 3.11 Possibile sviluppo**

	<b>Steady</b>
Tasso di crescita	7,9%
Tasso di sostituzione	5,9%
Flusso input	9.000
Flusso output	(6.200)
Flusso netto	2.800
Stock	<b>105.796</b>

*Fonte: Guide to China Auto Market*

In questa situazione il mercato cinese avrebbe una produzione annua di circa 9M di automobili: meno della metà dei 18M di pezzi prodotti nell'ultimo anno di previsione e al termine della fase di creazione di stock di parco viaggiante.

Facendo nuovamente la tara a tutte le ipotesi grossolane fatte un dato emerge evidente: possiamo pensare che la Cina sarà un Eldorado<sup>35</sup> per i prossimi dieci anni, se ciò accadrà sappiamo anche che nei dieci anni successivi chi si sarà esposto troppo potrebbe subire una crisi da eccesso di capacità installata. L'esperienza mostrerà se ed in che misura gli errori compiuti negli altri continenti nel passato si ripeteranno o se il settore avrà imparato a conquistare la fiducia dei consumatori, bene allettati, senza passare repentinamente dalle fasi di euforica espansione a quelle di drammatica contrazione.

---

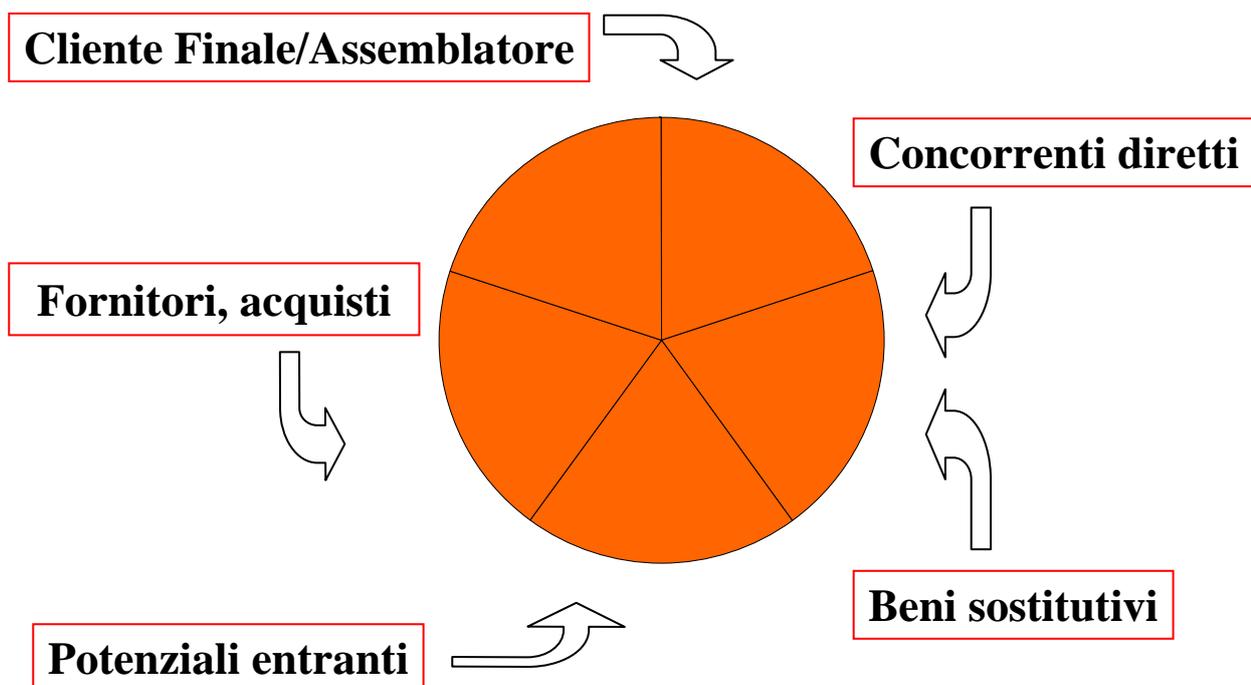
<sup>35</sup> Ossia un luogo di grandi fortune, ma anche di possibili frustrazioni.

## CAPITOLO IV

### LA COMPONENTISTICA ITALIANA SI RAFFORZA E SI GLOBALIZZA

Prendendo le mosse dall'analisi riguardante la testa della filiera dell'industria automobilistica italiana, in questo capitolo si osserverà come la restante parte della catena del valore, reagisca agli impulsi dati dalle diverse forze presenti sul mercato. I movimenti di ri-localizzazione della produzione attuati in Europa e nel resto del mondo, l'attenuazione del rapporto storico con i clienti tradizionali, la crescita dei concorrenti provenienti anche dai cosiddetti paesi *low cost*, l'aumento delle responsabilità e delle funzioni assegnate ai componentisti, saranno gli aspetti al centro del nostro studio. Prima di esporre i risultati della ricerca effettuata sul campo con 788 interviste telefoniche complete e verificate alle società automotive che operano in Italia, si fornirà una base statistica che aiuterà a comprendere meglio quali siano state le conseguenze dei forti cambiamenti che hanno investito questo settore, quali le risposte ed i risultati conseguiti dai nostri imprenditori.

*Figura 4.1 La filiera automobilistica italiana di fronte alle pressioni del mercato*



#### **4.1 Il rapporto con il cliente finale: resta la pressione sui margini, cambiano le modalità**

L'anno scorso l'Osservatorio ripercorse le tappe storiche che avevano provocato un radicale cambiamento all'interno dell'industria automobilistica mondiale. L'internazionalizzazione del mercato e l'aumento della concorrenza hanno spinto anche le imprese caratterizzate internamente da una forte integrazione verticale delle diverse funzioni produttive, come quelle dell'America del Nord (principalmente General Motors e Ford), a intraprendere il cammino verso l'esternalizzazione di molte loro produzioni di sistemi e componenti. Nel 1997 Ford raggruppò sotto una sola azienda, Visteon, le divisioni che si occupavano delle parti dei suoi autoveicoli, dichiarando che l'avrebbe "spinoffata" nel 2000. Anche General Motors, con un anno d'anticipo sulla concorrente (era il 1999), compì la stessa operazione, creando la Delphi. Parallelamente a questo processo di *outsourcing* le case automobilistiche modificarono progressivamente il loro portafoglio fornitori.

In un mercato dove gli assemblatori finali non compongono più un numero di telefono, ma decine, per raccogliere le offerte riguardo all'acquisto di un componente, un sistema, o un servizio, inevitabilmente cresce la concorrenza, aumenta l'incertezza riguardo al volume ed al rinnovo delle commesse e le responsabilità dei componentisti, coinvolti in maniera crescente non solo nella progettazione ed innovazione dei manufatti proposti, ma anche nella gestione del processo produttivo. Gli assemblatori preferiscono ora avere come interlocutori non una ampia fetta dell'insieme della catena della fornitura, ma solamente il gruppo a loro più prossimo, i FIRST TIER, verticalizzando esternamente la struttura della fornitura. Ai TIER-ONE le teste di filiera chiedono di collaborare attivamente per migliorare il loro grado di concorrenzialità sul mercato: la riduzione del *time to market*, l'abbattimento degli *stock* e l'ottimizzazione della gestione dei magazzini, forniture just in time e prossime alla linea di montaggio, persino l'assorbimento delle perdite dovute all'insuccesso di un particolare modello.

Rispetto a dieci anni fa il comparto ha visto aumentare la qualità e la quantità dell'offerta, parallelamente alla velocità con la quale questa dev'essere lanciata sul mercato. I modelli di auto più recenti, a meno di clamorosi successi, non hanno più una vita media paragonabile a quella degli anni Ottanta o Novanta<sup>36</sup>. L'esigenza di rinnovare continuamente l'immagine di una marca, la possibilità di progettare e produrre più rapidamente un veicolo (dai cinque sei anni si è passati ai due o tre), la necessità di mantenere alti i volumi di vendita di fronte a

*Fornitori: un mestiere sempre più difficile*

---

<sup>36</sup> Si pensi ad investimenti come la Brava e la Bravo, che lanciati verso la fine degli anni Novanta sono usciti di produzione circa sei anni dopo il lancio.

clienti sempre più difficilmente fidelizzabili, impone ai gruppi industriali la continua ri-programmazione della produzione.

Le pressioni concorrenziali imposte dalla moltiplicazione e dal miglioramento dei player (si pensi alle proposte rivoluzionarie dei giapponesi prima e dei coreani poi), che subisce ogni testa di filiera vengono quindi condivise se non trasferite al resto della filiera produttiva.

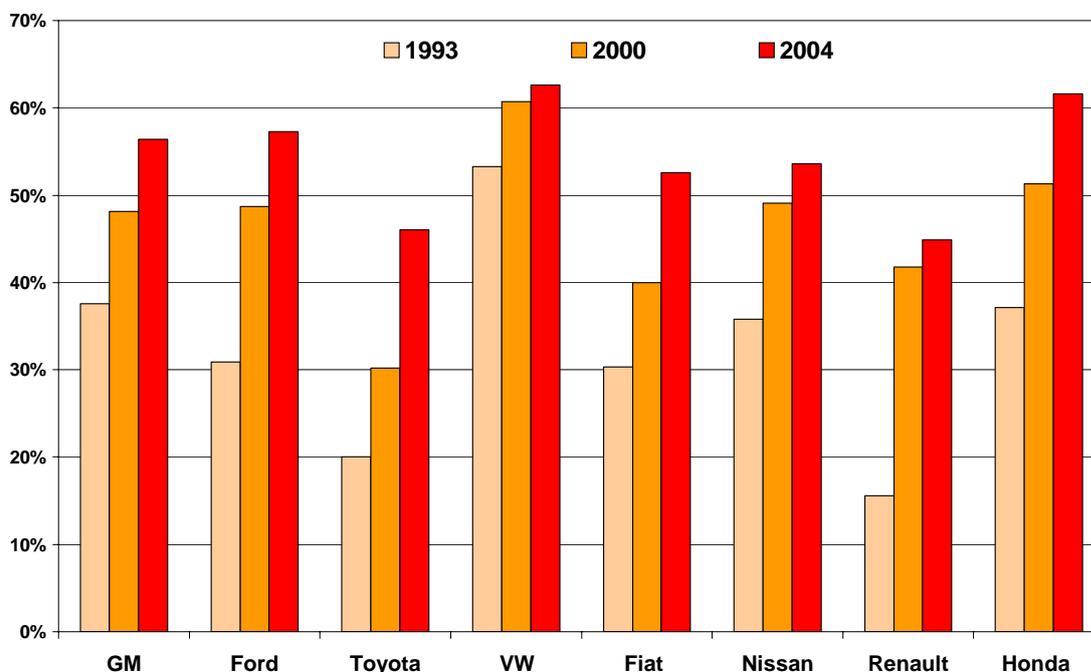
Un esempio di quanto appena detto lo fornisce il Gruppo PSA, che dal 2004 ha avviato un programma che coinvolge tutti i suoi 700 *parts supplier*, per diminuire il costo della fornitura del 25 per cento in sei mesi. L'importanza di questo traguardo è commisurata con il peso che i costi legati alla fornitura hanno sul totale dei costi sia in termini relativi (65 per cento del prodotto che, secondo analisti indipendenti, potrebbe arrivare a raggiungere il 75 per cento nel prossimo futuro), sia in termini assoluti: il gruppo PSA ogni anno spende più di 20 miliardi di euro per acquisti e servizi finanziari e non legati agli stessi<sup>37</sup>.

#### 4.1.2 La delocalizzazione o ri-localizzazione della produzione

Prima di focalizzare l'attenzione sulla realtà della componentistica italiana, converrà aprire una parentesi su una tendenza che coinvolge quasi la totalità delle case automobilistiche mondiali: la delocalizzazione o la ri-localizzazione produttiva.

*Ormai tutti i maggiori player fabbricano più del 40% del totale all'estero*

**Figura 4.2 L'evoluzione della quota di produzione estera delle maggiori case automobilistiche mondiali, in percentuale dal 1993 ad oggi**



Fonte: ANFIA

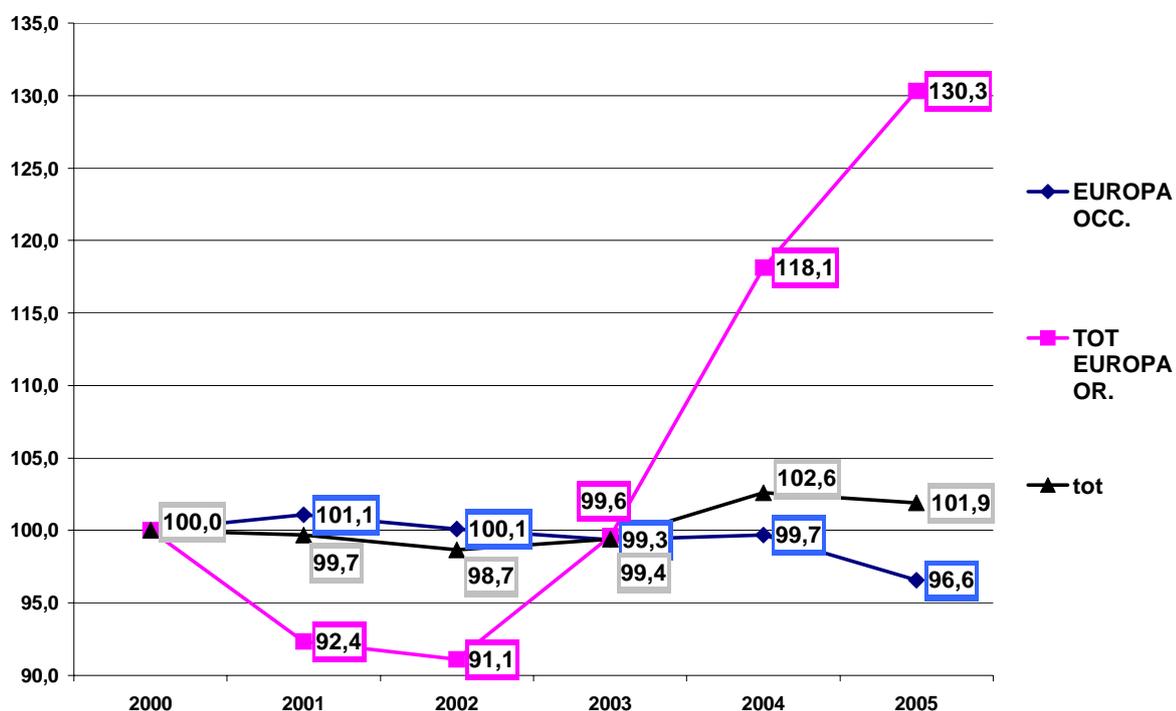
<sup>37</sup> Dati Automotive News, presi da bilancio consolidato.

È questo un evento che, come mostra il grafico 4.2 non accenna a fermarsi ed anzi in alcuni casi aumenta di intensità, investendo appieno il tessuto produttivo italiano ed europeo.

Le case automobilistiche dopo aver internazionalizzato le vendite, hanno aumentato in misura crescente il proprio raggio d'azione produttivo e, come successo in America con l'avvento dei Giapponesi, scegliendo luoghi diversi da quelli storicamente deputati alla fabbricazione di auto, provocano dei mutamenti (spesso ingenti) nella geografia della fabbricazione di autoveicoli.

Da canto suo l'Europa (e di conseguenza l'Italia) costituendo il principale mercato mondiale per l'auto attira investitori da tutto il mondo, ma questi dove destinano alla fine i propri fondi? La Toyota, uno dei marchi maggiormente in ascesa negli ultimi anni, si è posta come target di vendere in Europa 1,2 milioni di modelli (fra Toyota e Lexus) entro il 2010, costruendone il 70 per cento in loco. Le stesse case europee, parimenti ai *new comer* (costituiti soprattutto da aziende asiatiche), investono in nuova capacità produttiva, ma questa dove viene localizzata?

**Figura 4.3 Evoluzione della fabbricazione di autovetture in Europa, scomposta per zona di produzione. 2000-2005. (Anno base 2000=100)**



Fonte: Global Insight, UNRAE

Per rispondere basterà fare riferimento ai dati di flusso relativi alla produzione europea scomposta per aree. Dal 2002 ad oggi la produzione nel continente europeo è cresciuta di

571mila unità, ma mentre l'Europa cosiddetta centro-orientale aumentava il suo potenziale di più di un milione di auto in 4 anni, contemporaneamente la parte occidentale ne perdeva più di mezzo milione (521mila unità). L'andamento degli ultimi tre anni non da adito a dubbi, paesi come la Polonia, la Slovacchia e la Repubblica Ceca hanno attratto il maggior numero di investimenti, a detrimento persino di paesi come la Spagna, considerata fino a poco tempo fa una meta privilegiata. La stessa Volkswagen già nel 2003 aveva deciso di ri-localizzare il 10 per cento della produzione di SEAT, dallo stabilimento di Mortorell vicino a Barcellona, a quello slovacco di Bratislava.

Una motivazione addotta dai top manager per queste scelte si riferisce spesso alla necessità di incrementare la capacità di generare output vicino ai mercati emergenti, ma se questo è in vero solo in parte, come si è dimostrato nel primo capitolo confrontando flussi e stock nettamente a favore dell'output per i paesi dell'Europa centro-orientale; come si spiegano i disinvestimenti in Europa occidentale a fronte di un mercato per lo meno stabile?

Su questa scena abbiamo quindi almeno due tipi di attori differenti, coloro che non hanno una tradizione manifatturiera nel continente (che sono stati chiamati *new comer*) e coloro che sono nati nei paesi cosiddetti occidentali, ma che con presenza crescente stanno investendo in altri contesti nazionali.

Un esempio di *new comer* ci è fornito dalla Hyundai, che prevede di sfiorare il milione di unità nel 2010, forte dell'aumento delle vendite in Europa, che negli ultimi anni gli ha permesso di superare la quota di mezzo milione di auto vendute, con una crescita negli ultimi due periodi superiore al 70 per cento. La casa coreana dunque, spinta dalla necessità di avvicinarsi ad un mercato di sbocco in crescita e aiutata dalle importanti sovvenzioni del governo nazionale e locale, ha recentemente deciso di aprire uno stabilimento in Repubblica Ceca, capace di produrre 300mila veicoli all'anno, dando lavoro direttamente a 3000 addetti ed indirettamente ad altri 10mila, prefiggendosi di raddoppiare il suo output nel giro di 4 anni<sup>38</sup>.

*I new comer recentemente stanno scegliendo l'Est...*

**Tabella 4.1 Le vendite europee della Hyundai-Kia, presenti e previste**

Segmenti	2005	2010
A	199.019	290.000
B e C	146.920	425.000
SUV	202.875	250.000
<b>Totale</b>	<b>548.814</b>	<b>965.000</b>

*Fonte: Automotive News*

<sup>38</sup> Gli incentivi da parte del governo centrale della Repubblica Ceca e di quello locale sono stati ingenti, a partire dai 53 milioni messi a disposizione per il terreno e le infrastrutture necessarie al suo utilizzo, senza contare gli sgravi fiscali per la riconversione dei lavoratori, l'allestimento di un'infermeria, l'eliporto e i servizi speciali per i top manager della Hyundai (corsi di formazione per loro e per i loro figli).

#### 4.1.2 a) Non solo i *new comer* scelgono l'Est

Osservando la decisione con la quale la Hyundai ha scelto di inaugurare un importante impianto nell'Est Europa, si potrebbe pensare che i player dell'Europa occidentale preferiscano concentrarsi sulla capacità produttiva sviluppata nel corso di decenni, all'interno dei confini nazionali. Ma considerando anche solo la tabella 4.2, non sembra essere così. Colpisce il fatto che in Europa si siano persi 1,4 milioni di capacità produttiva negli ultimi cinque anni, tutte nell'Europa occidentale a vantaggio dell'Est Europa.

Scorrendo la parte a destra della tabella, che si riferisce agli impianti recentemente aperti o di prossimo utilizzo, si ha modo di apprezzare come progressivamente le scelte ricadano sull'Est Europa: escludendo la Germania orientale, gli ultimi 4 investimenti sono tutti localizzati qui. Persino la Toyota che alla fine degli anni Novanta aveva deciso di aprire in Francia nel 2001, per la successiva localizzazione ha scelto la Repubblica Ceca, assieme ad al gruppo Peugeot-Citroen.

**Tabella 4.2 Le principali aperture e chiusure in Europa per marca e luogo d'insediamento**

Chiusi	Aperti
Fiat, Rivalta (2001)	Toyota, Valenciennes, France (2001)
Ford, Dagenham, UK (2002)	D/C, Ludwigsfelde, Germania (2001)
GM, Luton, UK (2002)	VW, Dresda Germania (2002)
Matra, Romorantin, Francia (2003)	Porsche, Lipsia, Germania (2002)
MG Rover, Logbridge, UK (2005)	BMW, Lipsia (2005)
Jaguar, Coventry, Regno Unito (2005)	Toyota/PSA Kolin, Rep. Ceca (2005)
PSA, Ryton, UK (2007)	PSA, Trnava, Slovacchia (2006)
GM, Azambuja, Portogallo (2007)	Kia, Zilina, Slovacchia (2006)
	Hyundai, Ostrava, Repubblica Ceca (2008)
<b>Unità perse: 1,4 milioni capacità produttiva</b>	<b>Unità aggiuntive: 1,6 milioni</b>

Fonte: PWC Automotive Institute.

Per quanto riguarda i player europei se all'inizio del nuovo millennio le case tedesche hanno spostato verso oriente il proprio baricentro produttivo, ma privilegiando i confini nazionali, ora non nascondono le intenzioni di uscire dai confini nazionali, come il gruppo PSA impegnato, come mostrano le tabelle 4.2 e 4.3, in ben due importanti progetti nella zona dell'ex Cecoslovacchia.

**Tabella 4.3 I Maggiori impianti europei**

	Località	Produzione (2005)
VW	Wolfsburg, Germania	754.000
Renault	Douai, Francia	550.000
Mercedes	Sindelfingen, Germania	511.000
VW	Martorell, Spagna	501.000
PSA	Trnava, Slovacchia	500.000 (dal 2010)

Fonte: Automotivenews

Una riprova di quanto sostenuto a proposito delle società tedesche (da sempre attente agli equilibri interni e soggette alla forza dei sindacati, fin ancora negli organi di amministrazione) viene fornita dalla Volkswagen. L'azienda di Wolfsburg è impegnata nella riduzione dei prezzi dei suoi prodotti, che da qualche anno il mercato pare giudicare elevati rispetto alla concorrenza. Uno dei nodi critici della sua struttura dei costi sembra essere la remunerazione della forza lavoro, che rappresenta il 17,4 per cento dei ricavi, contro una media europea del 15 per cento. Tradotto in diseconomie rispetto al risultato finale equivale ad un milione di euro in meno. A questo bisogna aggiungere una capacità non sfruttata pari ad un milione di veicoli, ad esempio proprio l'impianto di Wolfsburg è sfruttato per l'80 per cento della sua capacità a differenza di altri marchi che riescono a superare questa quota: 97% BMW; 93% di Toyota; 84% di Ford e GM<sup>39</sup>. Viste queste criticità, non tanto significativa è stata la firma che VW ha raggiunto con i lavoratori tedeschi, con i quali si impegna a non attuare licenziamenti fino al 2011, in cambio di una maggiore flessibilità sul lavoro e una riduzione del salario; ma indicativo è l'inserimento di una clausola contrattatale, che rende valido l'accordo solo nel caso il costo di un nuovo modello prodotto in Germania sia "economicamente sostenibile".

#### 4.1.3 La globalizzazione della fornitura

##### 4.1.3 a) La prossimità agli impianti produttivi

**Tabella 4.4 La griglia della fornitura**

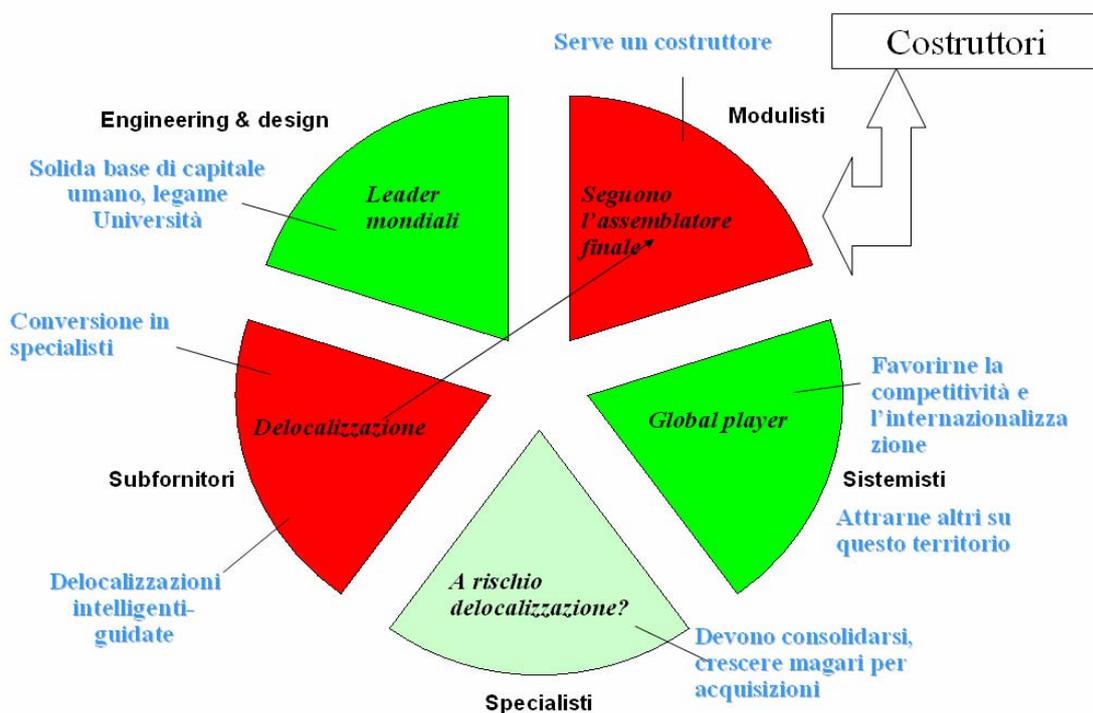
		Costo del trasporto	
		Alto	Basso
Grado di complessità del prodotto	Alto	Codesign (sotto lo stesso tetto)	Prodotto perfettamente esportabile
	Basso	Da produrre in prossimità del sito di assemblaggio, competizione sul costo	Global sourcing, gare internazionali

<sup>39</sup> Fonte: rapporto di Dresdner Kleinwort Wasserstein in Frankfurt.

Il lettore si sarà probabilmente chiesto le ragioni dell'attenzione verso il fenomeno appena descritto; la risposta è semplice: la ri-localizzazione degli investimenti produttivi da parte dei terminali delle filiere ha per definizione un peso sulle scelte strategiche e sui destini del resto del distretto. Se è vero che per alcune funzioni della catena della fornitura di un'automobile (pensiamo a quelle che vantano le maggiori quote di valore aggiunto) la distanza più o meno elevata rispetto al terminale della filiera, può non rappresentare un elemento di perdita di competitività, è altrettanto vero che ne esistono altre la cui presenza in un luogo fisico è giustificata proprio dalla prossimità alle linee di assemblaggio.

Seguendo questo ragionamento (che all'epoca, per quanto apparisse fondato, era poco più di un'ipotesi) lo scorso l'osservatorio avevamo assimilato la filiera italiana ad un'arancia composta da spicchi che vantano mestieri e quindi caratteristiche diverse, sensibili di reagire in modo differente gli uni dagli altri a variazioni dell'andamento della produzione locale.

**Grafico 4.4 L'arancia della componentistica piemontese, il suo grado di esportabilità e le azioni da intraprendere**



Per verificare e misurare questa ipotesi, la nuova edizione dell'Osservatorio ha quindi interrogato l'universo suddividendolo per *cluster* di appartenenza, grazie al mestiere esercitato dalle diverse imprese ed a risposte a specifiche domande, che verranno illustrate nel prossimo

capitolo, dedicato ai risultati dell'indagine sul campo. Interessa qui elencare i mestieri che hanno guidato la scelta<sup>40</sup>.

**Tabella 4.5 La classificazione degli spicchi dell'arancia secondo i diversi mestieri intrapresi**

	<b>Mestieri</b>
<b>Engineering &amp; design</b>	STUDI DI STILE INGEGNERIA E MODELLIZZAZ. processo/prodotto SVILUPPO PIATTAFORME DEDICATE PRODUZIONE autoveicoli/scocche
<b>Modulisti e Sistemisti</b>	MODULI ELETTRONICI INTEGRATI MODULI IN ACCIAIO E ALLUMINIO MODULI IN MATERIE PLASTICHE SISTEMI DI SICUREZZA ATT/PASS E CONTR. SISTEMI ELETTRICI/ELETTRONICI SISTEMI FLUIDI/ARIA E COMFORT SISTEMI GUIDA/FRENATA/TRASMISSIONE
<b>Specialisti e subfornitori</b>	ATTREZZATURE E STAMPI ALIMENTAZIONE/SCARICO AVVIAMENTO/ACCENSIONE CARROZZERIA/ABITACOLO ELETTRICI/ELETTRONICI ILLUMINAZIONE/SEGNALAZIONE MOTORE STERZO/SOSPENS/FRENATA TRASMISSIONE ASSEMBLAGGIO

#### **4.1.3 b) Un numero crescente di investimenti nell'est Europa e non solo**

Se prima si era avuto modo di notare la crescente capacità produttiva dell'Europa dell'Est a diminuzione di quella dell'Ovest, sempre l'osservazione della geografia dei nuovi investimenti suggerisce che i fornitori non siano immuni da questo trend. Stati come Polonia, Repubblica Ceca e Slovacchia stanno attraendo il maggior numero di investimenti esteri nel mondo della fornitura automotive europea. L'European Investment Monitor di Ernest & Young ne fornisce una prova, informando che solamente nel 2005 i tre stati sopra citati si sono aggiudicati quasi in parti uguali 55 dei 90 investimenti rilevati in tutta Europa. Il numero è ancora più impressionante se si pensa che nel 1997, otto anni prima, la Slovacchia ne vantava appena uno.

Anche la rivista FDI magazine<sup>41</sup> sostiene come ormai ogni anno ci siano fra le 10 e le 15 ri-localizzazioni di FIRST e SECOND TIER dall'Europa dell'Ovest a quella dell'Est.

*Nel 2005 55 investimenti su 90 sono ricaduti sull'est europeo.*

<sup>40</sup> Per la catalogazione dei profili e dei mestieri si è fatto riferimento a quella utilizzata dall'ANFIA.

<sup>41</sup> Acronimo di Foreign Direct Investment.

Parimenti all'est Europa molti altri stati considerati *low e medium wage* mostrano una crescente capacità manifatturiera. Pensiamo alla Thailandia che in un anno difficile come il 2004 per le note vicende legate allo Tsunami, ha fatto registrare un incremento delle esportazioni di automobili, autocarri e loro componenti del 35 per cento, superando di più di due volte la crescita delle esportazioni totali. Ormai assemblatori come Toyota, Honda, Isuzu ed altri esportano veicoli e parti per cifre che hanno superato il mezzo milione di dollari, il settore della componentistica pesa un terzo del totale.

Anche gli europei guardano con interesse crescente alla produzione di parti e componenti nei paesi emergenti. La PSA per aumentare le forniture da questi ultimi, che per adesso valgono sui suoi acquisti totali fra il 5 ed il 10 per cento, ha aperto negli ultimi due anni degli uffici commerciali a Shanghai, Istanbul ed in Slovacchia a Trnava, rafforzando quelli a Rio de Janeiro e a Thereanper in Cina.

È chiaro quindi che le sfide che si presentano ad un territorio che si vuole ancora fortemente caratterizzato da un'industria automobilistica, impongono non solo di trattenere la capacità produttiva in Piemonte ed in Italia, ma anche di passare alla controffensiva, promuovendo il proprio territorio ai gruppi internazionali. Ma se storicamente sistemisti e modulist internazionali sono venuti ad aprire stabilimenti nel nostro paese grazie alle commesse che garantiva la produzione locale di Fiat, quali motivazioni potrebbero spingerli oggi?

Senza avere la pretesa di rispondere nel corso del presente documento a questa complessa domanda, si illustrerà brevemente un esempio che può fornire un'immagine di un'azienda giapponese già presente in Europa, intenzionata qui a aumentare il suo peso produttivo e commerciale.

La Denso, che in Europa ha come clienti, in ordine di importanza Toyota (che ne detiene il 24,6 per cento), Fiat, VW, DC e BMW ha da tempo messo in atto una strategia per entrare nella top 5 europea entro il 2010. Per raggiungere questo ambizioso traguardo, si è concentrata in tre business principali: aria condizionata (dove sta sviluppando sistemi a basse emissioni di CO2), iniettori per motori diesel e sistemi di navigazione satellitare. Favorita anche dal buon andamento dei motori diesel nel continente, ha investito molto, ma mentre in Repubblica Ceca ha aperto una fabbrica di condizionatori, in Spagna ha speso 16,5 milioni di euro per un nuovo impianto per sistemi climatizzati che aprirà nel 2006, in Germania altri 13 milioni per l'ingegnerizzazione dei sistemi diesel, in Italia ha assorbito Magneti Marelli sistemi climatici.

**Tabella 4.6 Classifica dei maggiori fornitori mondiali del mondo auto 2004**

(Vendite in Europa in miliardi di \$)

Rank		Fatturato Europa 2004	Fatturato Europa 2003	Mondo 2004	Mondo 2003
1	Robert Bosch	16,59	14,15	27,20	23,00
2	Faurecia	11,33	10,87	13,32	12,70
3	Magna International	8,77	4,60	19,93	15,00
4	Johnson Controls	8,20	5,90	19,50	15,19
5	Siemens VDO	7,77	6,93	11,60	9,50
14	Magneti Marelli Holding	3,54	2,61	4,29	3,26
20	Denso	2,59	1,98	19,92	16,85

Fonte: Automotive News

#### **4.1.3 c) L'internazionalizzazione coinvolge in maniera crescente anche le funzioni a più elevato valore aggiunto, ma non tutto il male...**

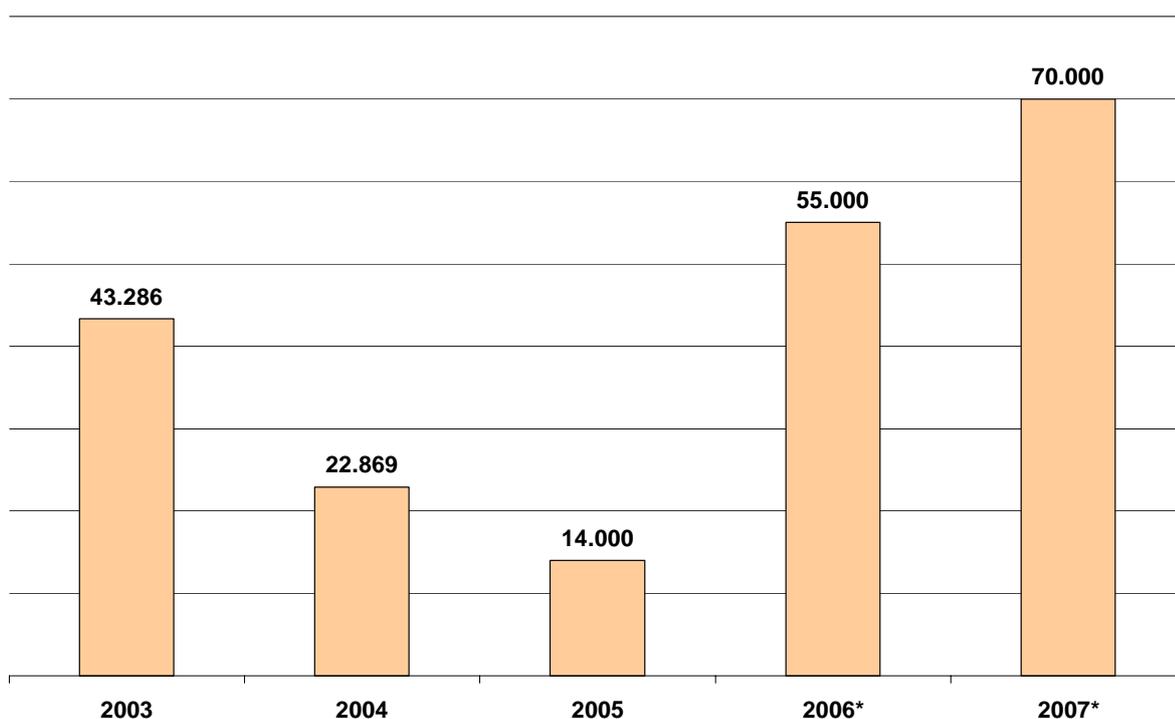
È notizia recente che la Renault si sia prefissata di incrementare le proprie vendite extra-Europa occidentale del 80% per il 2009, che vorrebbe dire poco meno di 1,2 milioni di unità. Nel 2005 solo il 27% delle auto immatricolate Renault (680mila circa sui 2,53 milioni di auto totali) non era da attribuirsi all'Europa occidentale. La casa parigina per raggiungere questo obiettivo sta rafforzando la sua capacità ingegneristica in Romania, Corea del Sud e Brasile, dove sono già stati investiti 1,3 miliardi dal 1997, con una quota di mercato che però non è lievitata sopra il 2,9 per cento. Nel prossimo futuro 15mila ingegneri rimarranno in Europa occidentale, mentre fuori da essa gli impieghi verranno accresciuti da 2000 a 5000. Le funzioni a più alto valore aggiunto quindi sembrano destinate a crescere al di fuori dei confini tradizionali, avvicinandosi ai luoghi di produzione nei paesi emergenti.

Anche in questo caso i fornitori sembrano allinearsi a questa tendenza. La stessa Pininfarina nel 2005 ha insediato un centro di ingegneria automobilistica in Marocco, che nel giro di un anno ha impiegato prima 40 poi 80 ingegneri locali. È un ulteriore tassello che il designer piemontese aggiunge al suo network che dalla Svezia, passando per Italia, Portogallo, Francia e Germania arriva ormai fino in Cina. Se si vuole competere sul mercato mondiale bisogna presidiarlo da più latitudini, seguendo o meglio anticipando le sue evoluzioni.

Nel caso di Pininfarina poi questa rete non ha semplicemente promosso l'internazionalizzazione del portafoglio clienti, ma ha senz'altro favorito la crescita della produzione stessa. Da una parte la presenza in Cina è stata essenziale per la penetrazione su quel mercato, dove l'azienda vanta già cinque accordi di fornitura con imprese locali, che

rappresentano il 30 per cento delle attività nel settore dello stile e dell'ingegneria, dall'altra la vicinanza ai clienti di servizi ha avuto un ruolo essenziale nell'attrazione di importanti produzioni in Piemonte dove ormai si assemblano auto, non solo per i tradizionali clienti italiani, ma sempre più per l'estero (Peugeot, Ford, Volvo, Mitsubishi...) <sup>42</sup>.

**Grafico 4.5 Produzione Pininfarina in unità assemblate 2003-2007 (2006-2007 stimata)**



Fonte: Automotive News e Pininfarina

#### **4.2 Il sistema italiano alla prova dei fatti: statistiche nazionali ed esempi incoraggianti**

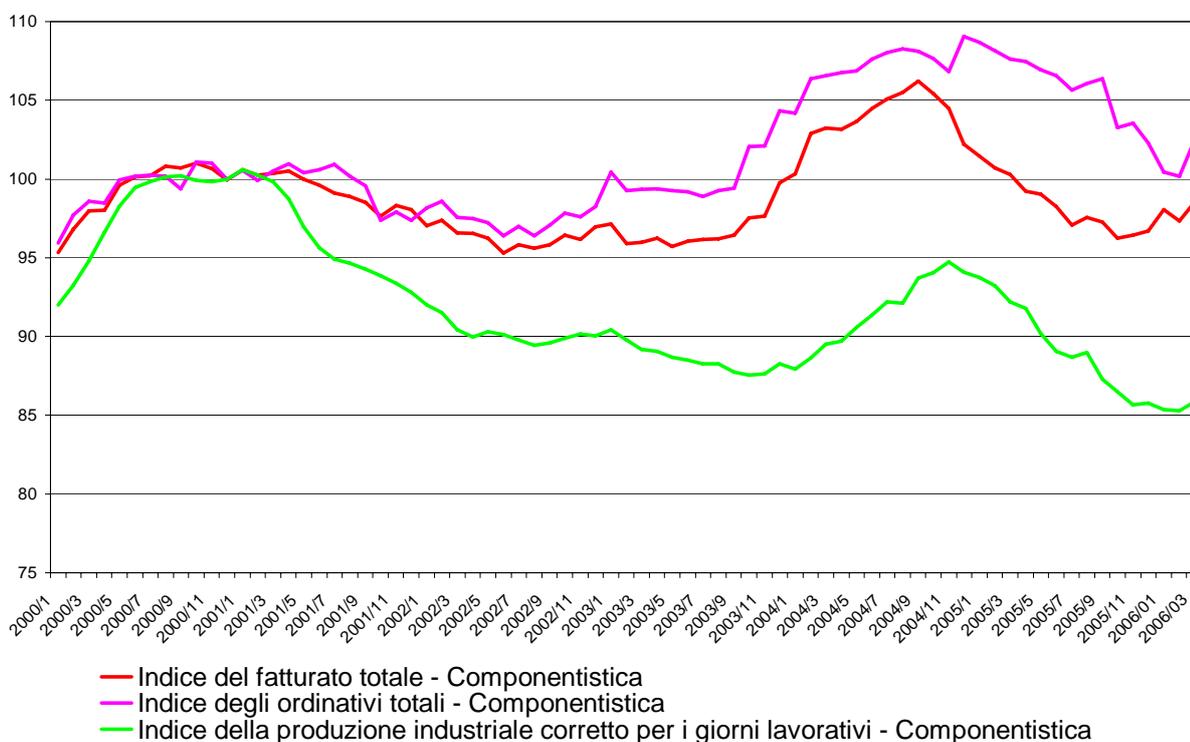
La lista delle sfide che la filiera italiana e piemontese hanno dovuto affrontare è quindi ampia e impegnativa. La prova è stata superata? Facendo riferimento agli indici dell'ISTAT riguardanti l'andamento del fatturato della componentistica italiana, lo scorso anno avevamo dato una risposta positiva a questa domanda, individuando nel mercato estero una risorsa essenziale per questo distretto, che era riuscito a controbilanciare la contrazione degli ordini interni.

<sup>42</sup> Dopo la fine o i ritardi di numerose produzioni che hanno pesato sui volumi del 2004 e 2005, nel 2006, compiuti gli investimenti per allestire le nuove linee, Pininfarina iniziò una nuova fase ascendente grazie all'assemblaggio di nuovi modelli quali: le Alfa Romeo Spider e Brera, la Volvo C70, la Mitsubishi Colt CZC e la Ford Focus CC.

Gli imprenditori italiani e piemontesi quindi sono riusciti a vincere, più che in altri settori, la sfida della competitività internazionale, assumendo un ruolo da protagonisti vincenti nel mondo.

Nel 2005 la componentistica italiana e piemontese ha subito una frenata, parimenti a tutto il tessuto produttivo e al complesso dell'economia italiana e piemontese. L'ISTAT ci informa che la sola economia piemontese è cresciuta meno dello zero per cento, con una contrazione dell'industria di poco inferiore ai due punti percentuali. Ciò nonostante già nel primo trimestre del 2006, proprio il Piemonte registrava un +4,2 per cento nella produzione industriale e +12,2 per cento delle esportazioni.

**Grafico 4.6 Indici del fatturato, ordinativi e produzione industriale del settore componentistica. Medie mobili 2000 (anno base = 100) - marzo 2006**



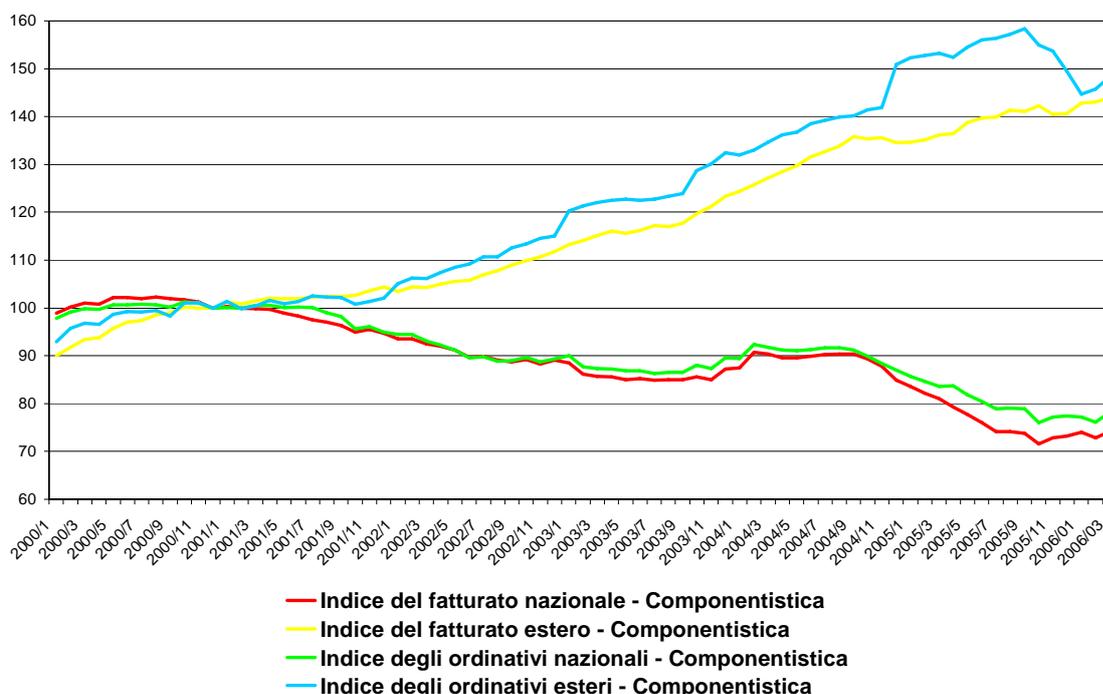
Fonte: ISTAT

Nel settore della componentistica le medie mobili del fatturato totale della filiera<sup>43</sup> registrano chiaramente una decisa inversione di tendenza, dovuta non solo ad un'accelerazione della domanda dall'estero, ma dopo un periodo di oltre un anno di calo anche un'inversione di tendenza della domanda domestica. I grafici 4.6 e 4.7 non ammettono dubbi, la ripresa della

<sup>43</sup> Rispetto alla scorsa edizione dell'Osservatorio quest'anno è stata introdotta un'importante novità. Nel calcolo delle medie mobili si sono utilizzati non più i settori ATECO, ma le categorie NC8 che permettendo un maggior grado di accuratezza, consentono di osservare con maggior precisione l'andamento della totalità della filiera.

produzione nazionale di autoveicoli torna a contribuire positivamente alla crescita della filiera locale, dopo che nel 2005 la sommatoria di un rallentamento nella crescita del mercato estero ed un'importante frenata di quello interno aveva trascinato verso il basso i risultati del settore.

**Grafico 4.7 Scomposizione degli indici di fatturato ed ordinativi per componente nazionale ed estera del settore della componentistica. Medie mobili 2000 (anno base = 100) – marzo 2006**

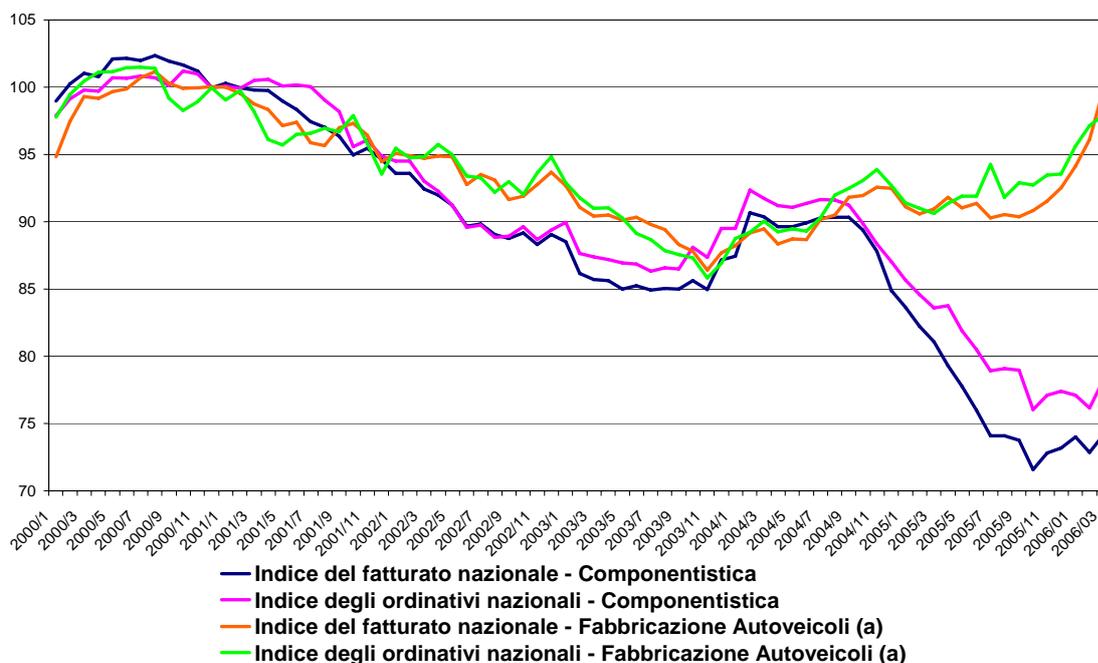


Fonte: ISTAT

L'andamento degli indici sul grafico 4.8 che accosta il fatturato nazionale degli autoveicoli a quello della componentistica però sembra indicarci un'altra tendenza. In effetti il fatturato locale di autoveicoli diminuisce, ma in misura nettamente minore di quella delle parti e componenti. Una spiegazione che si può addurre per spiegare questa disparità nel cammino dei due sotto-settori, può riferirsi alla crescente internazionalizzazione del primo rispetto al secondo.

In pratica sembra che durante il 2005, gli acquisti degli assemblatori si siano rivolti in maniera crescente ad altri mercati della fornitura, piuttosto che a quello italiano. La prova di quanto ipotizzato viene fornita di dati delle importazioni di componenti dall'estero verso l'Italia, che nonostante il calo della produzione nazionale di autoveicoli nel 2005 sono cresciute del 6,8 per cento.

**Grafico 4.8 Indici del fatturato e ordinativi nazionali per i settori della componentistica e fabbricazione di autoveicoli. Medie mobili 2000 (anno base = 100)– marzo 2006**



Fonte: ISTAT

Se da una parte la bilancia commerciale del settore continua ad essere non solo positiva, ma in espansione, dall'altra è indubbio che gli acquirenti nazionali di parti e componenti si rivolgano all'estero con sempre maggior insistenza, privilegiando, quando logisticamente possibile, i mercati emergenti. La scomposizione delle importazioni di parti e componenti dal 1997 ad oggi nei paesi di provenienza infatti ci informa che sebbene i primi due paesi continuino a essere, nell'ordine, Germania e Francia, essi hanno ridotto il loro peso sugli acquisti totali di oltre 11 punti percentuali, scendendo da una quota che superava il 60 per cento nel 1997 ad una inferiore al 49 per cento nel 2005. Le novità (non troppo, data la mappa degli stabilimenti Fiat in Europa) sono costituite dal terzo posto della Polonia che quasi raddoppia il suo peso percentuale (da 3,1 per cento al 5,7 per cento) guadagnando 4 posizioni e collocandosi al terzo posto nella classifica dei paesi di provenienza delle importazioni e dalla Turchia, che assente dai primi dieci posti nel 1997 è ora settima con un 3,4 per cento. A fare le spese dell'ascesa di questi due paesi sono state soprattutto le due potenze anglosassoni: gli Stati Uniti che nel 1997 contavano per il 2,8 per cento, e che hanno visto questa quota ridursi

anno dopo anno, fino ad uscire dai primi dieci posti nel 2003 e il Regno Unito, terzo nel 1997 con l'8,4 per cento, quarto nel 2005, ma con il 4,9 per cento.

Questa breve carrellata evidenzia almeno due segnali, da una parte crescono gli orizzonti commerciali relativi agli acquisti italiani, dall'altra questi sono indirizzati in misura crescente alle economie emergenti. La conferma una dichiarazione del direttore degli acquisti di Fiat Auto, recentemente apparsa su Automotive News: il gruppo torinese si prefigge per il solo 2006 di aumentare la percentuale di parti provenienti dai paesi *low cost* dal 25 al 30%, continuando con questa politica per gli anni a venire.

Naturalmente le imprese italiane non stanno a guardare ed anzi si muovono in due direzioni opposte: da una parte, specie nelle funzioni a più alto valore aggiunto, cercano di riconquistare e mantenere la fiducia dell'acquirente storico, dall'altra si sforzano di trasformare i paesi *low cost* da una potenziale (o reale) minaccia ad un'opportunità. Quest'ultima operazione è senz'altro una delle più difficili come testimonia la tabella riferita all'evoluzione del saldo commerciale fra la Cina e l'Italia ed il Piemonte.

**Tabella 4.7 Evoluzione delle importazioni, esportazioni e saldo commerciale dall'Italia verso la Cina** (I dati sono espressi in milioni di euro e si riferiscono alla categoria ISTAT DM 343)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Importazioni Piemonte</b>	2,7	3,5	5,3	10,4	9,6	10,7	9,6	12,7	19,9
<b>Importazioni Italia</b>	4,8	6,2	15,7	31,5	28,9	34,0	38,6	53,1	93,1
<b>Esportazioni Piemonte</b>	42,9	41,9	22,0	26,8	37,3	32,0	38,0	37,8	26,9
<b>Esportazioni Italia</b>	64,1	48,9	33,4	68,1	67,7	51,5	68,7	64,8	58,8
<b>Saldo Piemonte</b>	40,2	38,4	16,6	16,4	27,6	21,3	28,4	25,1	7,0
<b>Saldo Italia</b>	59,3	42,7	17,6	36,6	38,8	17,5	30,1	11,7	-34,3

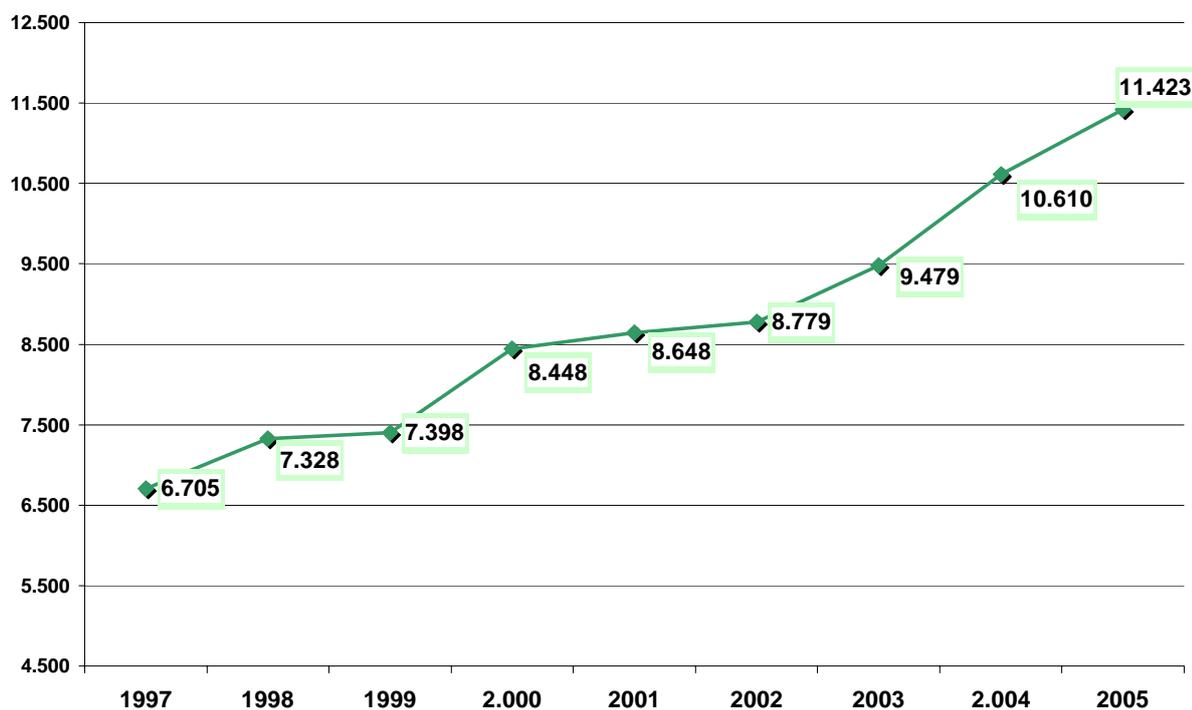
Fonte: ISTAT

**Tabella 4.8 Evoluzione del saldo commerciale dall'Italia, scomposta per i principali Paesi** (I dati sono espressi in milioni di euro e sono stati calcolati utilizzando le categorie ISTAT NC8 relative alla filiera autoveicolare)

PAESI	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Peso % 2005
Stati Uniti	517	552	483	572	519	591	619	793	993	14,7%
Germania	161	310	397	409	335	237	312	613	906	13,4%
Francia	204	214	351	377	416	542	673	823	847	12,6%
Spagna	375	457	495	516	494	510	550	713	800	11,9%
Regno Unito	501	419	439	454	480	582	635	779	746	11,1%
Turchia	215	163	85	274	250	203	307	352	328	4,9%
Belgio	0	0	42	37	100	95	132	179	246	3,6%
Austria	141	156	152	135	153	141	197	254	212	3,1%
Brasile	570	511	381	273	318	240	117	157	146	2,2%
Svizzera	35	31	41	77	105	108	117	139	132	2,0%
<b>Mondo</b>	<b>4.686</b>	<b>4.600</b>	<b>4.343</b>	<b>4.289</b>	<b>4.445</b>	<b>4.384</b>	<b>4.907</b>	<b>6.290</b>	<b>6.738</b>	100,0%

Fonte: ISTAT

**Grafico 4.9 L'evoluzione delle esportazioni della componentistica italiana verso il resto del mondo. 1996 – 2005 (Dati in centinaia di migliaia di euro)**



Fonte: ISTAT

**Tabella 4.9 Evoluzioni delle importazioni, esportazioni e saldo commerciale dall'Italia e dal Piemonte verso e dall'estero (I dati sono espressi in milioni di euro e si riferiscono alla categoria ISTAT DM 343)**

	1997	1998	1999	2.000	2001	2002	2003	2.004	2005
<b>Importazioni Piemonte</b>	831	1.120	1.152	1.417	1.443	1.402	1.386	1.266	1.293
<b>Importazioni Italia</b>	2.865	3.513	3.873	4.580	4.886	5.143	5.246	5.283	5.647
<b>Esportazioni Piemonte</b>	2.553	2.806	2.748	3.149	3.190	3.275	3.517	3.935	4.161
<b>Esportazioni Italia</b>	6.705	7.328	7.398	8.448	8.648	8.779	9.479	10.610	11.423
<b>Saldo Piemonte</b>	1.722	1.687	1.596	1.732	1.746	1.873	2.132	2.670	2.868
<b>Saldo Italia</b>	3.840	3.815	3.524	3.867	3.762	3.636	4.232	5.327	5.776

Fonte: ISTAT

#### 4.2.1 Il caso piemontese: un sistema di successo con margini di miglioramento

In questo paragrafo discuteremo di componentistica piemontese. Poiché i dati di fonte indiretta sono insufficienti a tracciarne il profilo, anticiperemo nell'esposizione alcuni risultati della rilevazione diretta condotta dall'Osservatorio su 788 imprese, che saranno

*oggetto di diffusa trattazione nel prossimo capitolo. Siamo certi che la licenza ci verrà perdonata dai lettori.*

Quando si affronta il tema della componentistica italiana è inevitabile soffermarsi sulla realtà territoriale più significativa per tradizione e peso economico: il Piemonte. Questa regione, per motivi che è facile comprendere, ha ospitato storicamente il nucleo più denso e significativo di fornitori degli assemblatori italiani. Le grandi multinazionali, specializzate in sistemi ed in moduli, sono approdate qui, localizzandosi nei pressi delle linee di produzione della più grande società italiana: la Fiat.

Le società (di capitali) aventi sede legale in Piemonte e afferenti la filiera automotive<sup>44</sup> sono 1.471 nell'universo indagato. Di queste, 362 (pari al 25 per cento) sono entrate nel campione di indagine, composto da 788 imprese. Il fatturato complessivo stimato delle società piemontesi è di 19,1 miliardi di euro; esso si compara con un fatturato nazionale di 35,4 miliardi e ne costituisce pertanto il 53 per cento. Le imprese piemontesi sono tuttavia responsabili di attività produttive che si realizzano in tutta la penisola. Il solo fatturato interno ammonterebbe, secondo le nostre stime, a 11,9 miliardi, ossia il 33 per cento del fatturato interno automotive nazionale. Esso rappresenta una quota compresa tra il 4 e il 4,5 per cento del fatturato dell'economia piemontese, realizzato occupando circa il 3 per cento dei suoi addetti.

**Tabella I numeri della filiera automotive del Piemonte (2005)**

	Imprese nella filiera (Universo) con sede legale in Piemonte	Imprese nel campione con sede legale in Piemonte	Fatturato auto complessivo della filiera piemontese (euro x 1000)	Addetti complessivi stimati di filiera
<b>ENGINEERING &amp; DESIGN</b>	150	48	3.477.900	11.880
<b>OEM (SISTEMISTI E MODULISTI)</b>	40	16	2.650.980	10.200
<b>SPECIALISTI</b>	397	124	8.960.687	32.514
<b>SUBFORNITORI</b>	884	174	4.026.620	40.399
<b>FILIERA delle imprese con sede legale in Piemonte</b>	<b>1471</b>	<b>362</b>	<b>19.116.187</b>	<b>94.993</b>
<b>Valori "interni" piemontesi</b>			<b>11.921.040</b>	<b>55.581</b>

A parte il notevole impatto quantitativo della filiera automotive, sono rilevanti le sue qualità. Non ci si deve quindi stupire quando, all'interno della sessantina di sistemisti e modulistii individuati in Italia dall'Osservatorio, se ne trovano quaranta che hanno la sede legale in

<sup>44</sup> Assemblatori esclusi, come è ovvio

Piemonte. Attorno a Torino, nel corso di più di un secolo si sono sviluppate imprese riconosciute a livello mondiale, non solo nel campo dell'assemblaggio di autoveicoli, ma anche nelle restanti fasi ed attività della filiera. Si è creato un *know how* esclusivo capace di coniugare conoscenze tecniche di livello mondiale (non è un caso se il *leader* per vendite di autoveicoli, General Motors, ha deciso di puntare su Torino per sviluppare il suo centro di ricerca sui motori diesel e trasmissioni) ad un gusto ed una creatività unica nella concezione dei veicoli e dei loro componenti. Grazie a queste capacità, le committenze estere, da quelle tedesche e francesi fino a quelle coreane e cinesi, si rivolgono in maniera crescente ad un indotto capace di rispondere alle sfide lanciate della concorrenza globale.

Su circa 255 imprese che svolgono prevalentemente attività legate all'*engineering and design* censite dall'Osservatorio, 150 sono piemontesi<sup>45</sup>: poco meno del 60 per cento del totale.

Osservando le 788 risposte complete al questionario d'indagine del 2006 proposto dall'Osservatorio, si nota come in media un'impresa su tre in Piemonte è una società per azioni, mentre la stessa proporzione non raggiunge l'ordine di uno a quattro altrove. In questa regione, le aziende indipendenti intervistate sono ben il 73,2 per cento del totale (cifra che non si discosta dal 73,7 per cento per il resto d'Italia), con una appartenenza ai gruppi esteri leggermente maggiore in Piemonte (il 10,2 per cento è controllata da gruppi esteri) rispetto al resto del territorio (8 per cento). Va peraltro osservata una più accentuata indipendenza nei confronti di gruppi italiani: 10,8 per cento delle imprese piemontesi è controllata da gruppi italiani a confronto con il 14,1 altrove.

Considerando poi la tradizione industriale piemontese, è inevitabile chiedersi quale sia lo stato dei rapporti fra le imprese piemontesi ed il gruppo Fiat. Le imprese rispondenti con sede in Piemonte completamente slegate dal gruppo Fiat in quanto a fatturato sono risultate più di una su tre; mentre nel resto d'Italia le imprese totalmente indipendenti dalla casa torinese sono quasi il 60 per cento. Se si scorre il gradiente della dipendenza dal gruppo Fiat però si scopre come le imprese piemontesi, che devono ad essa più della metà dei loro ricavi, sono appena il 17 per cento.

Fiat rimane quindi un riferimento in Piemonte più che nel resto d'Italia, ma sempre meno esclusivo e determinante per i bilanci della filiera. In un anno, il 2005, in cui la produzione di autoveicoli Fiat in Italia è diminuita dell'8 per cento<sup>46</sup>, il 71 per cento delle imprese piemontesi rispondenti ha comunque ottenuto risultati positivi in termini di incremento del

---

<sup>45</sup> In questo paragrafo in riferimento ai dati elaborati dalle risposte al questionario, con il termine "piemontese" si intenderanno tutte le imprese che hanno la loro sede legale in Piemonte.

<sup>46</sup> La fonte di questo dato è l'ANFIA e si riferisce alla produzione di quasi 82mila autoveicoli in meno da parte del gruppo Fiat.

proprio fatturato, anche se lievemente inferiori al resto d'Italia, dove il 79 per cento delle imprese intervistate vanta miglioramenti nei ricavi, ma l'ordine di grandezza delle due percentuali è simile. Questo dato non è però completamente intellegibile se non si differenzia il grado di successo fra tutti coloro che hanno fatto registrare segnali positivi. Approfondendo, si nota come quasi un'impresa piemontese su due (circa un punto percentuale in più rispetto al resto d'Italia) abbia ottenuto una crescita del fatturato nel corso del 2005 maggiore del 5 per cento, valore che si colloca nell'intorno della media nazionale. Come dire, che un'impresa piemontese su due va decisamente meglio della media nazionale.

Al centro della ripresa del Piemonte è inevitabile ritrovare il prodotto. Un'azienda su tre può contare su manufatti innovativi, le cui caratteristiche forniscono un vantaggio rispetto ai concorrenti. Un'altra realtà è rappresentata invece dal 57 per cento di aziende che ha almeno un prodotto che soffre la concorrenza ed ha margini modesti. Si tratta per lo più di imprese subfornitrici, il cui profilo non si discosta molto da quello medio nazionale ricalcandone le debolezze. Sul territorio piemontese, tuttavia, anche le imprese subfornitrici hanno dimensioni mediamente maggiori delle medie nazionali, il che significa che, in prospettiva, potrebbe essere promettente una strategia di trasformazione di alcuni subfornitori in specialisti.

Anche in Piemonte la filiera potrebbe migliorare. Margini di miglioramento sono senz'altro presenti nel campo della ricerca e sviluppo, sia in termini finanziari, oltre il 60 per cento delle aziende intervistate dichiara di investire meno del 2 per cento del proprio fatturato, sia di rapporti con enti statali o privati: solo 10 rispondenti su 362 piemontesi hanno rapporti finalizzati alla ricerca con le Università, 16 sono in relazione con strutture private italiane e solo un'impresa con atenei stranieri e 3 con società e strutture private estere.

L'innovazione continua e la difesa del valore aggiunto del prodotto, anche grazie alle collaborazioni con realtà accademiche e private di eccellenza presenti sul territorio, saranno fra le sfide più importanti del prossimo futuro.

Guardando invece al recente passato ed al presente, è inevitabile registrare come globalmente il grado di competitività dei prodotti piemontesi abbia già raggiunto un livello internazionalmente riconosciuto. Uno degli indicatori più affidabili sono le esportazioni e la capacità di conquistare mercati esteri. In questo campo gli imprenditori piemontesi si dimostrano particolarmente attivi, sia storicamente, anche grazie agli investimenti che il Gruppo Fiat ha operato ormai da decenni in diversi continenti, sia recentemente, grazie ad una ritrovata vitalità e voglia di competere a livello globale.

Come è scritto altrove nel volume, le esportazioni della componentistica ammontano a 4,1 miliardi di euro. Probabilmente esse sottostimano quelle della filiera, che, secondo le stime

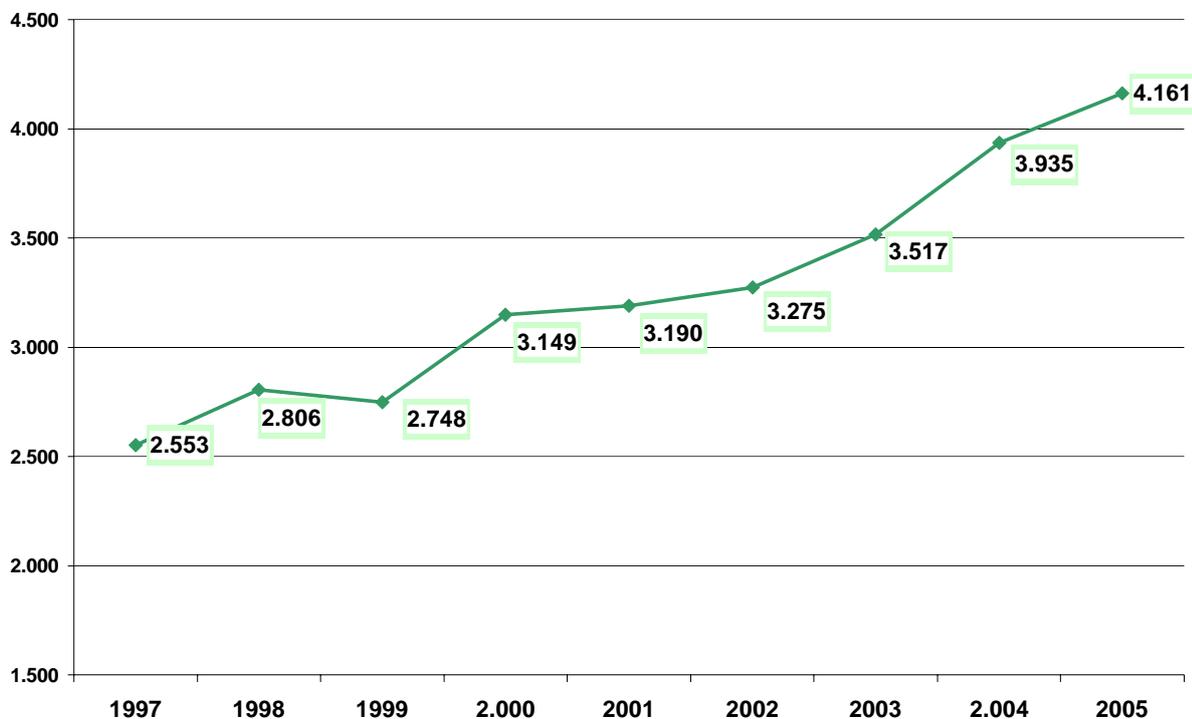
dell'osservatorio dovrebbero superare di poco i 5 miliardi. Sono comunque numerose ormai le imprese piemontesi che hanno aperto canali commerciali all'estero, quasi il 70 per cento delle intervistate, contro una media del resto d'Italia del 57 per cento. Un altro punto di forza del Piemonte sembra essere la conquista dei nuovi mercati: se la strada da percorrere è ancora lunga, è significativo il fatto che su 182 imprese del campione nazionale di 788 che hanno dichiarato di aver conquistato nuovi mercati negli ultimi tre anni, ben 110 di esse sono piemontesi. Un altro tratto distintivo dell'internazionalizzazione piemontese è rappresentato dalla maggiore propensione agli investimenti produttivi oltre confine: su 57 rispondenti italiani che possiedono impianti produttivi all'estero, 27 sono riconducibili a questa regione, contando su 77 dei 155 stabilimenti censiti nell'intero campione, ossia quasi la metà di tutti. La distribuzione geografica degli stabilimenti all'estero nelle varie zone del mondo è simile a quella delle imprese di altre regioni dell'Italia, salvo per un'attenzione maggiore in Nord America e nel bacino del Mediterraneo. I dati di flusso indicano poi una maggiore dinamicità delle imprese piemontesi rispetto alle altre: delle 28 imprese che negli ultimi cinque anni hanno aperto stabilimenti produttivi all'estero, ben 17 sono piemontesi.

Anche i dati ISTAT confermano queste tendenze. Il fatturato piemontese esportato relativo alle sole parti ed accessori di autoveicoli e loro motori è pari a 4,1 miliardi di euro<sup>47</sup>, che equivale ad un 36 per cento sul totale italiano (11,2 miliardi di euro). Questa cifra rende il Piemonte la prima regione italiana per esportazioni, distanziando di 1,7 miliardi circa la seconda regione esportatrice (la Lombardia) e valendo più del doppio della terza (l'Emilia Romagna). In dieci anni il fatturato estero piemontese della sola componentistica è quasi raddoppiato, rispetto ai 2,2 miliardi del 1996. Nell'ultimo decennio, la crescita (in media del 8 per cento annuo) è stata inarrestabile, con un solo anno di lieve flessione nel 1999 (quando si sono persi 50 milioni). La competitività del sistema piemontese, così come la presenza di margini e mercati ancora da sfruttare, nonostante gli ottimi risultati già conseguiti, sono stati ulteriormente confermati dai più recenti dati dell'ISTAT: nel primo trimestre del 2006 le esportazioni piemontesi sono aumentate di quasi 130 milioni di euro rispetto allo stesso periodo del 2005, con un andamento (+12,8 per cento) persino maggiore della media nazionale (+8 per cento). In definitiva, sia i dati correnti che quelli di prospettiva sono favorevoli al Piemonte, che ha tutte le carte in regola per confermarsi "la regione italiana dell'automobile".

---

<sup>47</sup> Qui ci si riferisce ai dati ISTAT relativi alla categoria ATECO DM 343 (relativa alle "parti ed accessori per autoveicoli e loro motori), che probabilmente sottostima i risultati totali dell'intera filiera.

**Grafico 4.10 L'evoluzione delle esportazioni della componentistica piemontese verso l'estero. 1996 – 2005 (Dati in centinaia di migliaia di euro)**



Fonte: ISTAT

#### **4.2.2 a) I componentisti italiani reagiscono alle minacce: gli sforzi rivolti alla domanda interna**

L'ultimo salone di Ginevra ha mostrato un interessante esempio di quanto sia aumentata la competizione nel mercato della componentistica e di come essa abbia cambiato faccia rispetto al passato. Due imprese tipicamente italiane, piemontesi, hanno portato nel cuore del show room internazionalmente, dedicato alle novità tecniche e stilistiche, due prototipi basati sul modello della Grande Punto, per proporre alla Fiat modelli di nicchia (coupè, cabriolet e pick-up) con un investimento aggiunto di cui i due designer italiani si potrebbero in parte far carico<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> La Bertone per la progettazione del tettuccio della sua *coupé-cabrio* (dal significativo appellativo suagnà, che in piemontese significa ben fatta, ben curata) ha addirittura coinvolto un'azienda tedesca specializzata in questo tipo di sistemi, la CTS, recentemente acquistata dalla Magna.

#### **4.2.2 b) I componentisti italiani reagiscono alle minacce: gli sforzi rivolti alla domanda estera.**

Se il successo dei componentisti italiani all'estero è ormai consolidato e si rinnova di anno in anno, persino negli anni di forte stagnazione della domanda interna e di rallentamento dell'economia nazionale, la nuova sfida (come sarà approfondito anche nel prossimo capitolo relativo all'indagine *field*) è costituita dalla conquista dei mercati non tradizionali. Scomponendo il totale delle esportazioni infatti è inevitabile notare che ai primi cinque posti, per un totale di quasi 62 per cento delle esportazioni, vi siano paesi che possiamo definire mercati di sbocco tradizionale. In ordine di importanza troviamo: la Germania (23,4 per cento sul totale delle esportazioni), la Francia (13,8 per cento), la Spagna (7,8 per cento), il Regno Unito 8,3 per cento e gli Stati Uniti (8,4 per cento). Ma il dato più importante è forse dato dal fatto che, nel quadro di una crescita assoluta del valore delle esportazioni dal 1997 al 2005 pari a 4,7 miliardi di euro (+70 per cento in nove anni), questi mercati di sbocco hanno aumentato, seppur di solo qualche punto, il loro peso sul totale.

Le uniche destinazioni di questo tipo a comparire nella classifica delle prime dieci sono tre nazioni dove il gruppo Fiat ha una presenza produttiva (Polonia, Turchia e Brasile in ordine decrescente di volumi), ma il cui peso complessivo che era del 14,3 per cento nel 1997, è ora dell'11 per cento.

Combinando queste due dinamiche si possono sottolineare alcune tendenze importanti: si ha non solo la conferma della qualità dell'offerta messa in campo dagli imprenditori italiani, che riescono a farsi largo in contesti produttivi molto competitivi, ma anche la riprova che questa è incentrata ad una diversificazione nei confronti del cliente tradizionale (Fiat). Il risvolto della medaglia è dato dalla difficoltà di trovare clienti alternativi sui mercati emergenti.

Confortevoli segnali in questo senso sono peraltro forniti da più di un'impresa italiana. Dopo l'esempio che ci era stato dato da Pininfarina in precedenza, si può ora riportare altri due casi che manifestano la volontà di sfruttare, grazie ad eccellenze mondiali nel campo dell'ingegneria, l'ascesa dei mercati emergenti. Italdesign Giugiaro ha recentemente disegnato la *mini-car* per la cinese Mycar, che dovrebbe far concorrenza alla francese Aixam, detentrica del 40% del mercato delle *mini-car* in Europa. La strategia si basa su un prezzo aggressivo si vuole vendere a 6500 euro contro gli 8500-12mila dei concorrenti. Proprio l'Italia sarà anche il mercato di riferimento per i test di vendita. Ma sarà prodotta e rifornita in Cina.

Il secondo spunto è fornito da Magneti Marelli che sebbene sia uno dei top player europei e mondiali nel settore dei componenti, conta un volume di vendite in Cina poco significativo (nel 2004 fatturava solamente 50 milioni di euro). Due nuove linee di prodotti lanciate nel

2005 ed un raddoppio degli investimenti nei prossimi due anni dovrebbero aiutarla a penetrare questo mercato.

#### **4.2.3 Qualche segnale positivo: il mercato mondiale si liberalizza, Fiat investe nuovamente in Piemonte e cambia il rapporto con i fornitori**

Dopo aver registrato la conferma dei buoni risultati del comparto sul fronte delle esportazioni e osservato come anche il fatturato interno, grazie alla ripresa di Fiat (e di altre imprese locali) sta ritrovando slancio, è giusto dare spazio ad altri segnali positivi che si inseriscono in questo solco:

- ✓ La Cina aumenta il tasso di liberalizzazione del proprio mercato in entrata. Il governo cinese accogliendo un reclamo presentato da Canada, Usa e UE al WTO, si è impegnato infatti a tagliare i tassi i dazi alle importazioni sulle automobili e sui componenti a partire dal luglio 2006. Questa decisione costituisce senza dubbio un incentivo oltre che per i consumatori finali, per le aziende sia cinesi che estere che operano localmente ad aumentare i rifornimenti dall'estero.
- ✓ Fiat muta il suo *modus operandi* con i fornitori. Essa sostiene che con il lancio della Grande Punto Fiat di aver messo in atto una nuova politica passando dalla *global sourcing* alla *global partnership*. Iniziata con i 20 maggiori fornitori che rappresentano il 40-50% del volume degli acquisti, ossia circa 4miliardi di euro. Di fatto i fornitori ricevono un'assicurazione che nel medio e lungo periodo potranno essere fornitori di Fiat senza subire, ogni sei mesi, il raffronto con un potenziale sostituto. Questo cambio di indirizzo è seguito al positivo esperimento di *co-design* attuato fra la casa torinese e la Magneti Marelli, che pare abbia consentito risparmi intorno al 30 per cento<sup>49</sup>.
- ✓ È iniziato il rinnovamento di Mirafiori, torna la produzione. Il 22 maggio di quest'anno Fiat ha iniziato ad assemblare anche a Mirafiori la Grande Punto, la cui produzione affiancherà quella dello stabilimento principale, Melfi. Sempre nel 2006 lo stesso stabilimento ha iniziato una ristrutturazione che ha visto l'insediamento di uno show room e di altri servizi legati alla vendita ed alla riparazione di auto, nonché

---

<sup>49</sup> Fonte: Fiat.

all'entertainment del cliente, strappando una promessa all'amministratore delegato Marchionne, che ha dichiarato come necessario l'arrivo di un nuovo modello per questo stabilimento per il 2008.

### **4.3 In futuro le nuove tecnologie quanto peseranno sulla salute della filiera?**

In conclusione può essere interessante aprire una breve parentesi per una riflessione che meriterebbe di essere approfondita. Ogni qual volta ci si informa sul mondo dell'auto è sempre più frequente imbattersi in discorsi che coinvolgono le nuove tecnologie relative alle propulsioni, che sono già disponibili (nuovi motori atti a un risparmio nei consumi, che offrono un più elevato livello di efficienza o che usano i bio-combustibili) o lo saranno fra 5 o 10 anni (l'ambito motore *fuel cell* ad idrogeno).

In questo contesto di rilevanza crescente sarebbe interessante interrogarsi sulle possibilità che ha il distretto nazionale e locale di giocare un ruolo da protagonista o addirittura da propulsore. Le innovazioni che coinvolgeranno non solo la meccanica interna alle autovetture, ma anche la progettazione e fruizione dei veicoli stessi, possono costituire una leva per la competitività internazionale della filiera o la contrario la vedranno impreparata?

Molto dipende dallo spessore delle aziende della filiera. Dalla loro attitudine a ricercare e ad investire. Tutti dati che si approcceranno nel prossimo capitolo.

## PARTE SECONDA: L'INDAGINE CONOSCITIVA SUL CAMPO

### CAPITOLO V

#### LA FILIERA ATTRAVERSA LA CRISI E CREA VALORE

Analisi delle risposte di 788 aziende della filiera *automotive* al questionario dell'Osservatorio

*Questo capitolo racchiude l'analisi e il commento delle risposte a un questionario somministrato nel periodo marzo-aprile 2006 dai ricercatori dell'Osservatorio sulla filiera autoveicolare a 788 imprese in Italia. Una impresa su 5 è entrata nel campione. E' la seconda volta che un'indagine a così ampio spettro viene realizzata in Italia. Essa restituisce un'immagine che sorprenderà molti. I fatturati automotive sono cresciuti nel 2005, nonostante la diminuzione delle autovetture nazionali prodotte. La filiera archivia perciò il 2005 come un anno positivo, avendo sfruttato sia gli ammortizzatori "naturali" delle forniture per i mercati "cugini" dell'auto (dai veicoli industriali, ai pullman, ai ricambi), sia avendo iniziato a raccogliere i frutti della sua internazionalizzazione. Nonostante i risultati, è opinione dei ricercatori che l'approccio all'innovazione e allo sfruttamento delle opportunità estere da parte di chi produce per l'automobile siano però ancora iniziali e, per così dire, quasi sperimentali. La filiera italiana potrebbe essere protagonista di strategie più audaci, per mantenere nel mondo il prestigio della classe e della tecnologia italiana.*

#### **5 L'innovazione nel campione e nel metodo di sondaggio**

Allacciate le cinture al sedile che si ricorda la vostra personale regolazione e la adotta da sé, quando vi accoglie. Regolate la climatizzazione della vostra porzione di abitacolo, impostate nel computer di bordo una velocità di crociera per raggiungere la destinazione selezionata nel navigatore. Potete andare fieri del vostro mezzo, un prodotto della migliore tecnologia disponibile. Anche se a ricordarvi la costruzione del mezzo è unicamente il marchio del costruttore che avete scelto e che risalta sul volante di guida, voi sapete di dovere la vostra soddisfazione a qualche centinaia di altri protagonisti: imprese e persone che hanno lavorato con l'assemblatore per realizzare proprio la vostra auto, dallo schizzo delle prime linee di stile al collaudo pre-consegna.

## 5.1 Dalla componentistica alla filiera automotive

Oggi, un costruttore europeo produce non più del 30 per cento del valore che vende al cliente finale; però non si disinteressa del restante 70 per cento. E non si limita certo a sceglierlo/acquistarlo sulla base di criteri semplici (quali il miglior prezzo e/o le migliori prestazioni). Egli sa che la soddisfazione del cliente finale dipende dalla qualità delle collaborazioni che avrà saputo organizzare lungo tutta la sua catena di fornitura. Le relazioni tra costruttori e fornitori sono diventate da alcuni anni più complesse. Per questo occorre che anche l'indagine annuale sulla semplice componentistica autoveicolare compiesse una maturazione. Dall'edizione del 2006, infatti, l'indagine riguarda non più i componentisti "in senso stretto", ma l'intera filiera produttiva. Tratteremo pertanto delle imprese che concorrono alla realizzazione del prodotto finale fin dal suo *concept*, per andare al progetto stilistico, alla prototipazione, al *co-design* dei moduli e sistemi, alla scelta degli specialisti *partner*, alla committenza delle lavorazioni ai subfornitori, all'assemblaggio finale, al collaudo all'uscita dello stabilimento. Tutti coloro che concorrono a quest'insieme di operazioni compongono la "filiera produttiva", quella che appunto si esaurisce quando l'auto è sul piazzale, pronta a uscire dallo stabilimento per raggiungere il *dealer* e il cliente<sup>50</sup>.

### 5.1.2 Il nuovo data-set di universo

Prima di procedere al campionamento, abbiamo pertanto compiuto una completa revisione<sup>51</sup> del data set di universo, che annualmente i ricercatori dell'Osservatorio aggiornano. Per quest'ultima revisione, in particolare, abbiamo operato come segue:

- ✓ Abbiamo incluso le società di capitali che si occupano di ingegneria di prodotto e di *design* nel settore dell'auto (d'ora in poi, tali società saranno citate con l'acronimo E&D, *Engineering & Design*), traendole da numerose fonti diverse;
- ✓ Abbiamo incluso i codici merceologici ATECO che, pur non direttamente inclusi nelle classi DM34 abbiamo individuato come suscettibili di lavorare all'interno della filiera per l'auto; una selezione di queste imprese è stata poi

---

<sup>50</sup> Non sarebbe priva di interesse un'indagine sulla filiera distributiva e post-vendita. Include la distribuzione, l'assicurazione, il rifornimento, l'accessoristica, la manutenzione, il finanziamento, il noleggio, il leasing, ecc... l'elaborazione, l'organizzazione di eventi sportivi professionali e dilettanteschi, ecc... Potrebbe essere nei prossimi piani di questo Osservatorio.

<sup>51</sup> Un particolare ringraziamento alle dottoresse Silvia De Paoli e Barbara Barazza che ci hanno seguito in questo aggiornamento fornendoci le liste di imprese e ci hanno consentito di arrivare a costruire il primo database di filiera nazionale.

effettuata considerando le imprese “una-a-una” e scartando le descrizioni dettagliate delle attività produttive incoerenti con la filiera;

- ✓ Abbiamo eseguito una ricerca delle società nuove iscritte e di quelle cessate negli ultimi 12 mesi ed afferenti i codici ATECO dell’indagine del 2005, inserendo le prime ed escludendo le seconde;
- ✓ Abbiamo infine escluso dal database le società di persone e le ditte individuali (erano 800 nella precedente versione), consapevoli dei benefici e dei costi dell’iniziativa. I benefici: le società di capitali sono o dovrebbero essere più strutturate e sono del resto non solo informativamente più utili e ricche, ma anche più probabilmente suscettibili di una crescita internazionale. I costi: potremmo in realtà sottovalutare i fenomeni di marginalità nella filiera che, in un anno di calo della produzione nazionale di auto (2005) avrebbero potuto interessare maggiormente proprio le imprese meno strutturate.

*Un universo di 3.500 società di capitali*

Consapevoli della “trasformazione” conferita al database abbiamo sommato un totale di circa 3.500 imprese, costituenti il ragionevole universo della filiera autoveicolare nazionale<sup>52</sup>. Rispetto al dataset utilizzato per la precedente indagine dell’Osservatorio sulla componentistica realizzata nel 2004, il nuovo dataset conta 500 unità aggiuntive, al netto delle società di persone.

### **5.1.3 I quattro (cinque) sottogruppi di indagine: definizioni**

Abbiamo di seguito valorizzato la capacità del dataset di rilevare, una volta sottoposto a sondaggio, i *pattern* interessanti delle imprese, articolando le imprese del database secondo alcune significative clusterizzazioni. La principale di queste ci è sembrata essere la articolazione delle imprese secondo il ruolo svolto all’interno della filiera, ricordiamo che nell’edizione del 2005 (dati sul 2004) introducemmo il concetto di “arancia della fornitura”. Sostenemmo, allora, che la componentistica (oggi, filiera) fosse composta da imprese con opportunità strategiche assai diverse l’una dall’altra, sia per quanto riguarda le opportunità di diversificazione della clientela e di internazionalizzazione, sia per il differente legame con la congiuntura dell’assemblatore del proprio territorio, sia per la vulnerabilità alle strategie di *global sourcing* eventualmente adottate dai costruttori. Tali differenze permettevano di individuare quattro (o cinque) principali classi di imprese:

---

<sup>52</sup> Mentre formavamo il database

Al primo posto, gli OEM, suddividibili altresì in SISTEMISTI e MODULISTI sono essenzialmente i “Tier1” o fornitori di primo livello dei costruttori. Tuttavia, mentre i modulist sono sub-assemblatori di insiemi di parti che danno luogo a un oggetto sub-assemblato che può essere montato sulla vettura con una sola operazione (i.e.: la plancia), sicché il destino dei modulist è legato a filo doppio alla produzione locale di vetture, i sistemisti sono progettisti di insiemi complessi di parti, che possono attraversare più di un modulo della vettura, e che insieme garantiscono una funzione omogenea delle prestazioni dell'autoveicolo (i.e. il sistema di climatizzazione o il sistema di sicurezza passiva). I sistemisti sono legati a filo doppio con il costruttore durante la progettazione, ma non sono necessariamente vincolati dagli stessi luoghi della produzione fisica.

Gli SPECIALISTI di prodotto sono al secondo posto e sono per lo più fornitori di secondo livello (Tier 2). Hanno una capacità di ricerca e sviluppo originale e i loro prodotti entrano nei moduli e nei sistemi degli OEM. Hanno una elevata capacità di esportare i loro prodotti e un vantaggio tecnologico e competitivo difficile da insidiare. Le “pinze dei freni” sono un prodotto-specialità che entra nei “sistemi di arresto del veicolo”. I terminali di scarico sono prodotti-specialità che entrano nel sistema di esaurimento dei gas di scarico del veicolo.

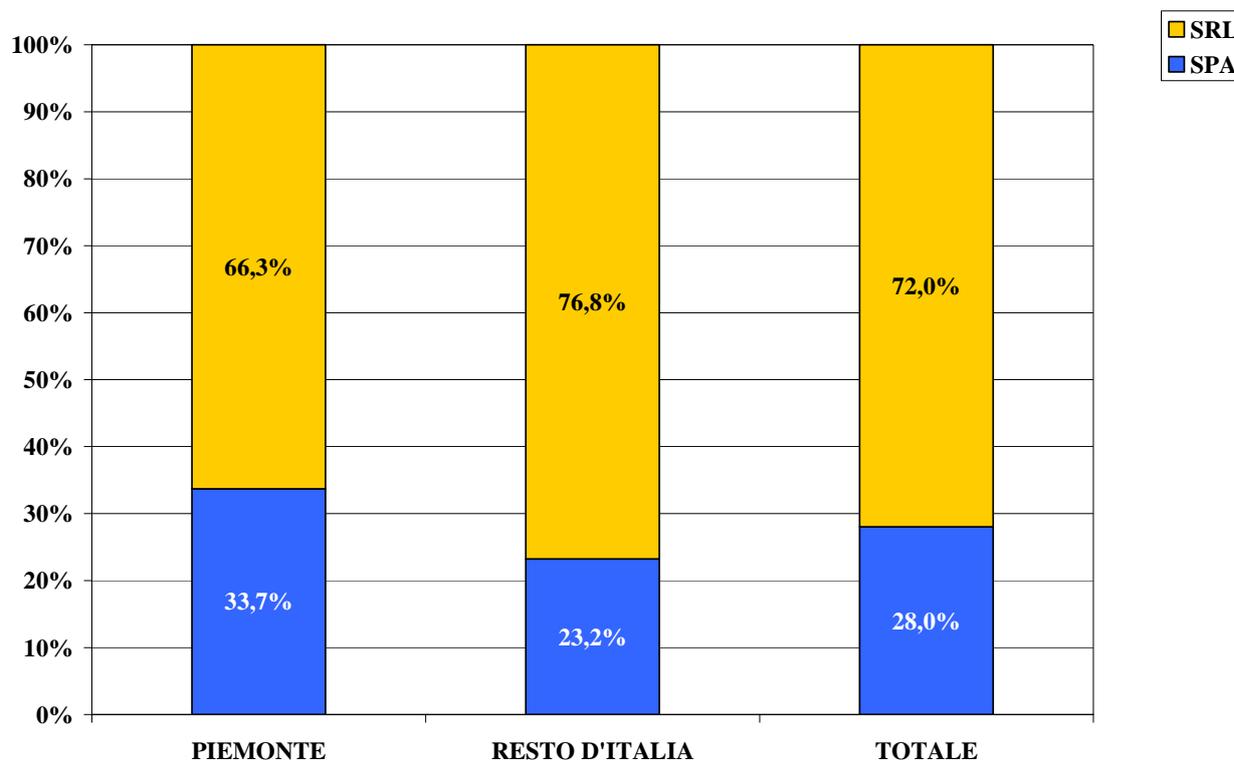
I SUBFORNITORI si trovano al terzo posto e forniscono parti e lavorazioni semplici ai fornitori dei livelli precedenti (sono usualmente dei Tier 3). Il loro vantaggio competitivo è assai semplice ed è essenzialmente di tipo logistico e di costo. Quando non c'è un vantaggio logistico evidente, la loro fornitura può essere oggetto di concorrenza internazionale; non avendo un vantaggio tecnologico altresì evidente, essi hanno bassi margini e non riescono a internazionalizzarsi facilmente. Subiscono la pressione sui margini e sui volumi da parte dei subfornitori dei paesi emergenti. Sono l'anello debole di una filiera di subfornitura, in caso di crisi della produzione locale di auto. Il loro vantaggio competitivo deve essere difeso nel contesto locale, altrimenti si erode.

Gli specialisti in ENGINEERING e DESIGN (d'ora in poi, E&D) sono infine i fornitori di servizi avanzati di progettazione di prodotto, prototipazione, simulazione, ecc... Hanno un vantaggio competitivo che può essere difeso e valorizzato sui mercati internazionali, purché superino la dimensione aziendale critica per aver successo nel rapportarsi con i costruttori del resto del mondo. In Italia sono piuttosto ben rappresentati, data la particolare storia industriale automobilistica del paese.

### 5.1.4 Dall'universo al campione

Tenuto conto di una dimensione dell'universo pari a 3.854 unità<sup>53</sup>, il sondaggio è stato effettuato sulla base di un tasso di campionamento medio del 20 per cento e ha portato all'esame di risposte valide ottenute da 788 imprese, tutte società di capitali della filiera automotive<sup>54</sup>. Il 28 per cento delle imprese intervistate adotta la natura giuridica di Spa, il restante 72% appartiene alle Srl (Fig.1).

**Figura 5.1** *Suddivisione del Campione per Natura Giuridica e localizzazione geografica.*



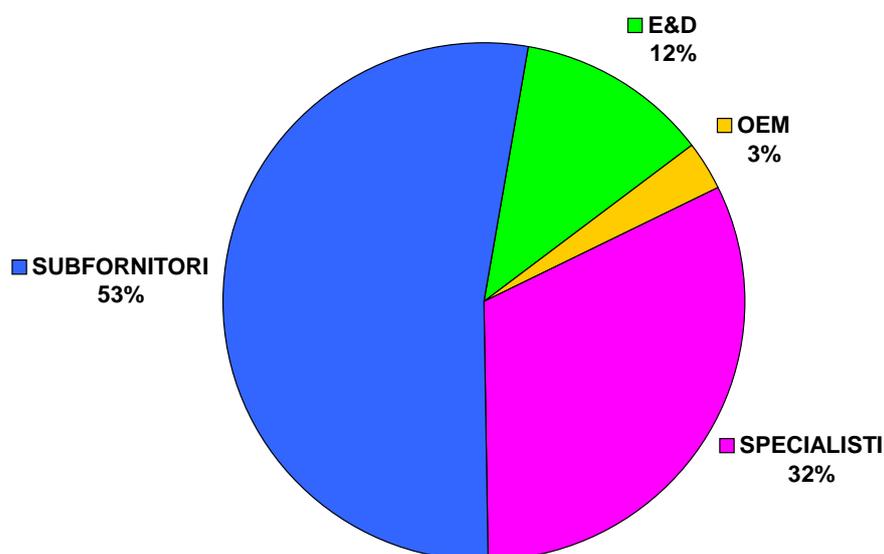
Il 46 per cento delle imprese intervistate ha la sua base in Piemonte, mentre il 54 per cento si trova nel resto d'Italia.

Quanto alla classificazione delle interviste secondo “la classificazione dell’arancia”, lo spicchio più numeroso è senza dubbio rappresentato dai SUBFORNITORI (417 interviste su 788), ma, come vedremo, l’importanza di questo cluster si riduce quando si passi a misure basate sul fatturato, le esportazioni o anche gli stessi addetti. Seguono le imprese dei fornitori SPECIALISTI (252 interviste), quindi i 94 E&D e i 25 OEM (sistemisti e modulist).

<sup>53</sup> Il lettore più attento si sarà chiesto come mai prima si parlasse di un universo pari a circa 3500 imprese ed ora 3.854. questa differenza è data da un 7 per cento di imprese circa che dichiarano di non appartenere più (o non aver mai partecipato) alla filiera. Un’operazione di verifica su questa porzione sarà effettuata il prossimo anno.

<sup>54</sup> Il tasso di campionamento non è stato applicato in termini omogenei a tutti i segmenti del campione (spicchi d’arancia). Nel caso dei piccoli segmenti, il tasso di campionamento è stato aumentato, fino al raddoppio nel caso degli OEM, per garantire la significatività delle risposte di segmento.

*Figura 5.2 Composizione del Campione in Cluster di Attività*



## 5.2. La crescita del 2005 e i profili delle imprese

Nella media campionaria il 75 per cento delle imprese intervistate ha prodotto un bilancio del 2005 con una crescita di fatturato e il 25 per cento ha invece prodotto un fatturato inferiore a quello del 2004. La stima dell'Osservatorio è che nel 2005 la crescita media del fatturato sia stata del 5,6 per cento. Il 16 per cento delle imprese avrebbe avuto una crescita da TOP PERFORMER, ossia superiore al 15 per cento in un solo anno, e a questo valore si contrapporrebbe un 4,9 per cento delle imprese intervistate interessate da una crescita negativa importante (più grave di -15 per cento). Nel complesso, tuttavia, la filiera produttiva autoveicolare avrebbe archiviato un 2005 in crescita, nonostante la produzione interna di autoveicoli sia diminuita di 112 mila unità. Per quanto il risultato in questione possa essere di per-sé soddisfacente, giova probabilmente analizzarne la differenziazione all'interno dei gruppi nei quali abbiamo suddiviso il campione generale.

*Nel 2005 è stata dichiarata una crescita del +5,6%*

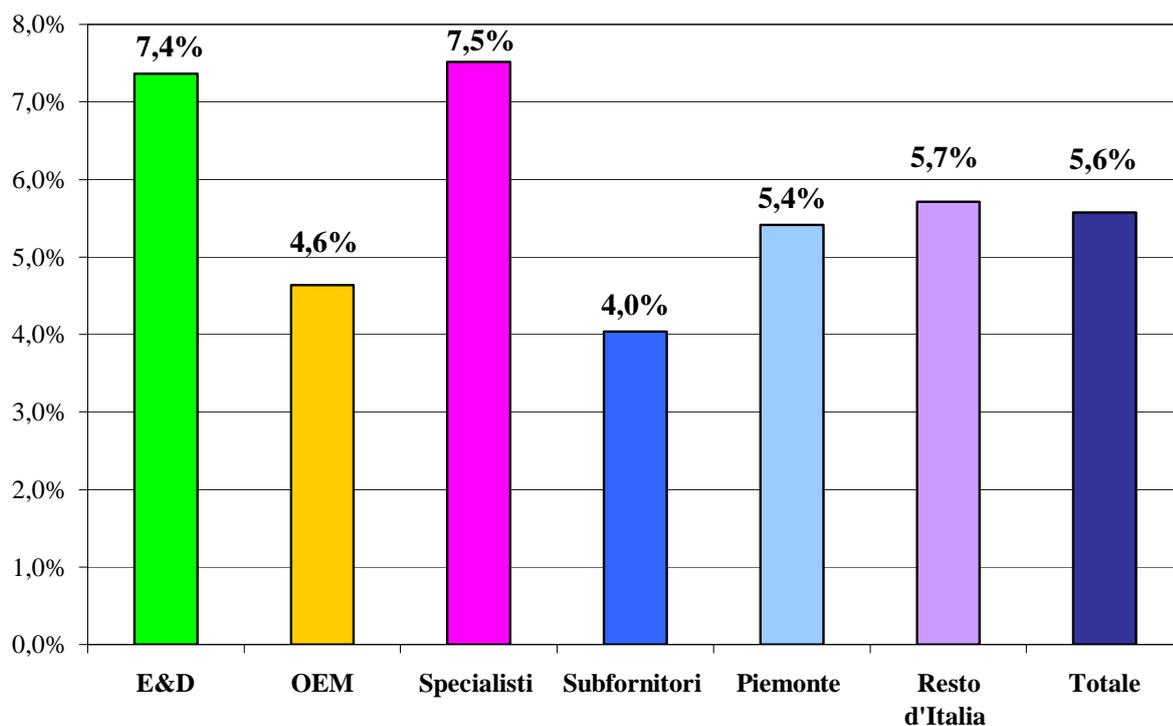
Approfitteremo dell'occasione per completare i profili delle imprese che abbiamo intervistato, incominciando dagli E&D.

### 5.2.1 E&D: non così piccoli e inoltre uno su quattro ha una crescita "a due cifre"

Le imprese che si occupano di ingegneria di prodotto (E&D) hanno nella maggior parte dei casi da 10 a 50 addetti (53 per cento del totale), ma le imprese con oltre 50 addetti sono il 37

per cento del totale. Le “grandi imprese” del segmento (oltre 250 addetti) sono il 13 per cento del campione. In generale, le società di ingegneria hanno dimensioni maggiori della media dei SUBFORNITORI. In termini di fatturato, le classi centrali e modali di fatturato sono quelle che contengono il maggior numero di E&D. Ha infatti un fatturato compreso tra i 2 e i 10 milioni di euro il 34 per cento degli E&D e il 27 per cento ha un fatturato compreso tra i 10 e i 50 milioni di euro. Nel 2005, il 76 per cento degli E&D ha dichiarato un aumento del fatturato e il 24 per cento, in particolare, ha dichiarato una crescita superiore al 15 per cento, che li ha fatti includere nei TOP-PERFORMER. La crescita media del fatturato all’interno di questo gruppo è stata del 7,3 per cento, ossia vicina ai livelli massimi espressi dai vari gruppi del campione.

*Figura 5.3 Il tasso Medio di Crescita del Fatturato 2005*



### 5.2.2 OEM: grandi imprese, piccoli passi

Gli OEM hanno nel 76 per cento dei casi più di 250 addetti e sono, come ci si potrebbe attendere, a tutti gli effetti delle grandi imprese. La maggior parte degli OEM (64 per cento) produce un fatturato superiore a 64 milioni di euro e il 32 per cento è collocato nella classe immediatamente inferiore (compresa tra i 10 e i 50 milioni di euro). Nel 2005 il 72 per cento degli OEM ha realizzato anch’essa una crescita del fatturato, anche se a poter essere incluso tra i TOP PERFORMER è solo il 12 per cento di essi (contro il 24 per cento degli E&D). In

media, il fatturato del 2005 degli OEM sarebbe cresciuto del 4,6 per cento. Non si tratta di un grande risultato, ed è ulteriormente segmentato all'interno (peggiore per i MODULISTI e migliore per i SISTEMISTI). Ciò nonostante si deve prendere atto del sia pur piccolo avanzamento medio, ottenuto in un anno di calo della produzione finale interna di autovetture.

### **5.2.3 SPECIALISTI: medie imprese di successo e in crescita**

Tra gli SPECIALISTI si trovano le MEDIE IMPRESE quasi “per definizione”. Solo il 9 per cento degli SPECIALISTI ha meno di 10 dipendenti e solo il 16 per cento raggiunge la dimensione massima (>250) che caratterizza le grandi imprese. Tutto il resto del campione (74 per cento) si trova nel mezzo e la distribuzione secondo gli addetti è quasi bimodale. Significa che c'è quasi equivalenza tra le imprese MEDIO-PICCOLE (il 39 per cento con 10-50 addetti) e le MEDIO-GRANDI (il 36 per cento con 51-250 addetti). Ovviamente, questa distribuzione influenza anche la distribuzione per classi di fatturato degli specialisti, ma in questo caso la classe dominante (modale) è decisamente più visibile: il 45 per cento degli specialisti è inclusa nella classe di fatturato compresa tra i 10 e i 50 milioni di euro, mentre il 19 per cento degli SPECIALISTI produce più di 50 milioni di euro. Nel 2005 questo segmento ha raccolto i maggiori successi di mercato di tutto il campione. La percentuale di SPECIALISTI con una crescita del fatturato è dell'80 per cento. Si tratta di un eccellente risultato, vieppiù confermato dalla notevole quota di SPECIALISTI- TOP PERFORMER, pari a ben il 20 per cento. Per contro, gli SPECIALISTI con un calo “a due cifre” del fatturato sembrano essere solo del 3 per cento. I bilanci degli SPECIALISTI sono in definitiva e in media cresciuti nel 2005 del 7,5 per cento (in termini di ricavi o fatturati). Si tratta del miglior sotto-gruppo del campione, a ulteriore conferma del migliore posizionamento strategico di questo gruppo rispetto alla media e agli altri gruppi.

*Nel 2005  
l'80% degli  
specialisti ha  
visto crescere  
il suo  
fatturato*

### **5.2.4 SUBFORNITORI, piccoli, lenti, vulnerabili, necessitano di un sistema locale che li renda competitivi**

I SUBFORNITORI sono le piccole e micro imprese del campione. Ben il 25 per cento di questo gruppo non arriva ai dieci dipendenti e la dimensione modale (56 per cento dei casi) è quella immediatamente successiva (tra 10 e 50 addetti). Le grandi imprese sono in tutto 4, ossia l'1 per cento di questo gruppo. Le imprese MEDIO-GRANDI (tra i 51 e i 250 addetti) sono il 7,5 per cento del gruppo. I subfornitori sono anche “piccoli nel fatturato”. La maggior parte di loro (55 per cento) non arriva a 2 milioni di euro di ricavi (il che suggerisce anche un

*Nessuno  
fattura più di  
10 milioni di  
euro*

basso valore di fatturato per addetto nel gruppo, probabilmente dovuto alla bassa “complicazione tecnologica” delle lavorazioni). Il 44 per cento dei Subfornitori fattura tra i 2 e i 10 milioni di euro e non abbiamo neanche un caso di impresa che supera i 10 milioni di fatturato. Il che è indice che senza specializzarsi e internazionalizzarsi e basandosi sul mercato locale ci sono dei limiti invalicabili sia alla crescita sia alla conquista di margini interessanti di remunerazione dei fattori e del rischio, tali da permettere investimenti nello sviluppo. In altri termini, arditamente i subfornitori di una regione automobilistica in crisi possono, con le loro sole forze e senza aggregarsi o sostegni esterni, reagire in senso proattivo al calo delle forniture locali. In ogni caso, il “modello delle 4 gambe” nel 2005 ha potuto soddisfare discretamente i bisogni di fatturato dei SUBFORNITORI, che hanno dichiarato ai ricercatori una crescita positiva delle vendite nel 73 per cento dei casi (contro il 27 per cento di contrazioni). Sale tra i subfornitori il numero delle imprese prossime a entrare in stato di difficoltà (il 7 per cento dei subfornitori ha avuto un calo di fatturato “a doppia cifra”, che quasi sempre comporta la necessità di importanti ristrutturazioni). Per riflesso, anche tra i SUBFORNITORI esiste una percentuale, per quanto limitata all’11 per cento, di TOP PERFORMER, il cui fatturato nel 2005 è cresciuto oltre il 15 per cento. In media, il fatturato dei SUBFORNITORI nel 2005 è cresciuto solo del 4 per cento, quasi la metà della crescita ottenuta dagli specialisti. Si vede come i SUBFORNITORI abbiano margini ridotti di manovra nelle fasi di debolezza ciclica locale, per via della minore difendibilità dei margini, della contendibilità internazionale delle subforniture – variabile a seconda del costo logistico – e per via della inferiore capacità di diversificare internazionalmente i clienti.

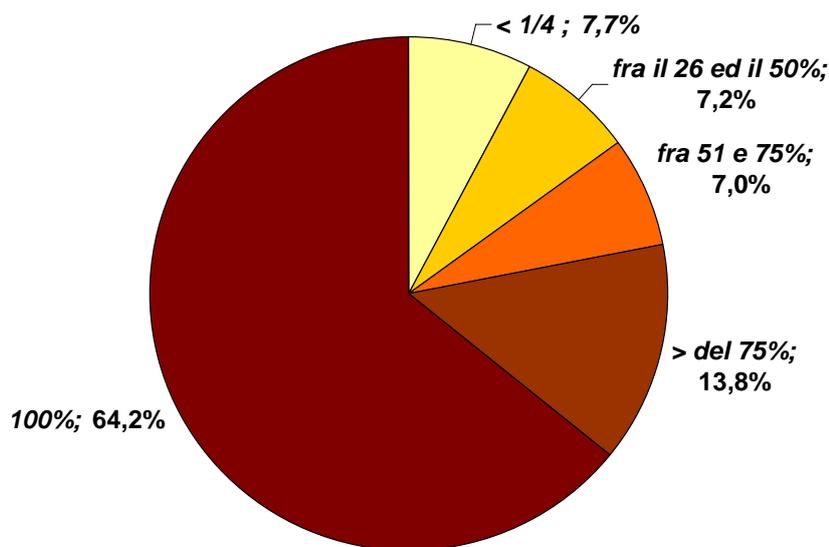
**Tabella 5.1 I Numeri della Filiera Automotive (anno 2005).**

	Imprese nel campione	Imprese della filiera (Universo, Italia)	Fatturato medio per impresa (euro x 1000)	Fatturato auto complessivo della filiera (euro x 1000)	Addetti medi per impresa da sondaggio	Addetti complessivi stimati di filiera
<b>E&amp;D</b>	94	255	18.338	4.106.093	102	21.925
<b>OEM</b>	25	60	57.630	3.247.566	305	15.984
<b>SPECIAL.</b>	252	795	30.771	20.579.938	126	81.742
<b>SUBFORN.</b>	417	2.390	3.768	7.461.840	34	66.658
<b>FILIERA</b>	<b>788</b>	<b>3.500</b>		<b>35.395.436</b>		<b>186.309</b>

### 5.3 La filiera coinvolge e fa crescere, ma seleziona

Una volta profilate le imprese, la successiva prima domanda rivolta al campione ha riguardato il grado di coinvolgimento nella filiera autoveicolare, per verificare i casi di appartenenza a più filiere ed apprezzare eventuali fenomeni di diversificazione produttiva. Abbiamo riscontrato che il mercato dell'autoveicolo assorbe pressoché totalitariamente i fornitori. Le imprese della filiera che destinano all'auto (in senso allargato) più del 75 per cento del fatturato sono ben il 78 per cento, e coloro che hanno un fatturato "diversificato" oltre il 50 per cento del medesimo sono solo il 15 per cento del campione.

*Fig. 5.4 Il Campione suddiviso per percentuali di fatturato ottenute dall'Automotive.*

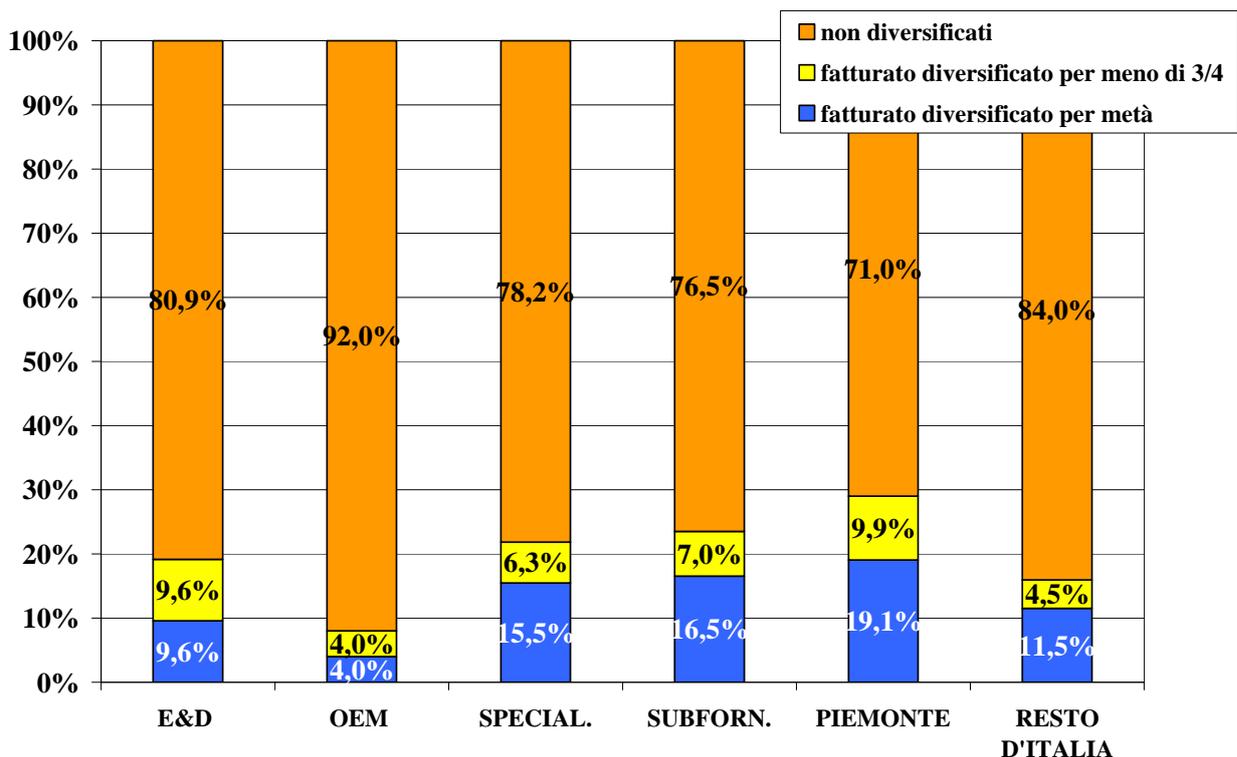


Una percentuale di per sé ridotta, che scende ovviamente al 4 per cento nel caso degli OEM e al 9,6 per cento degli E&D. La percentuale si innalza un po' solo nel caso dei subfornitori (18,6 per cento), ma ciò pare corretto, in quanto spesso il subfornitore è fornitore di una lavorazione che può prestare, come terzista, anche per altre filiere. La percentuale massima di diversificazione dell'auto è delle imprese piemontesi, che nel 19 per cento dei casi (un'azienda su 5) sono ormai per più di metà del fatturato inserite in altre filiere. Si tratta di una ragionevole risposta, quando coerente con le tecnologie disponibili, al fatto che la produzione finale di automobili in Piemonte sia scesa ormai a quasi due terzi del livello di

*I Piemontesi sembrano più diversificati rispetto all'auto*

nove anni fa (1997). Peraltro, i percorsi di diversificazione non devono essere stati facili, perché le “piramidi di fornitura” dei grandi costruttori sono una palestra per accrescere la produttività, la qualità, l’organizzazione, ma non la flessibilità strategica delle imprese inserite.

**Figura 5.5 Diversificazione del fatturato per Cluster di appartenenza e dislocazione geografica.**



Il fatto che l’inserimento nella filiera costituisca un legame solido si evidenzia anche dal fatto che il “tasso di diversificazione” non raggiunge il 15 per cento (pari alla media) delle imprese nel sub campione delle imprese TOP PERFORMER. Si tratta di 121 imprese che hanno dichiarato un tasso di crescita del fatturato a due cifre. Un analogo risultato si ottiene valutando il tasso di diversificazione (13 per cento) delle 264 imprese del campione localizzate nel NORD-EST italiano (inclusa la Lombardia). La filiera, in altri termini, produce ancora opportunità per espandersi e per crescere, trattenendo e selezionando le imprese migliori, e anche se i legami con l’assemblaggio finale locale e nazionale nel 2005 sono necessariamente diminuiti insieme alle vetture prodotte, la crescita internazionale del mercato continua a distribuire buone opportunità.

## 5.4 “Il prodotto, il prodotto, il prodotto”

“Il prodotto, il prodotto, il prodotto”. Si dice che un noto imprenditore, all’apice della sua fortuna, rispondeva con le tre parole del titolo a un interlocutore che lo interrogava sui segreti del successo ottenuto dalla sua impresa. Non potevamo quindi non occuparci dei prodotti dei nostri intervistati. In primis, abbiamo intervistato le imprese al fine di posizionarle in un elenco di prodotti e lavorazioni essenziali per costruire un autoveicolo. Il risultato non è stato diverso dalle attese del gruppo di ricerca (tabella A.3 in appendice). La filiera autoveicolare italiana non ha “buchi” importanti. Le “specialità” per costruire una vettura, dal suo concept al collaudo finale sono tutte presenti<sup>55</sup> nella lista campionaria di imprese intervistate e, ovviamente, nell’universo di riferimento<sup>56</sup>.

### Gli stadi di vita e di maturazione dei prodotti

Il prodotto è il principale argomento competitivo per un produttore di beni e servizi inserito nella filiera autoveicolare. Le esigenze di qualità del prodotto finale, la crescita delle prestazioni delle auto, i requisiti di qualità e sicurezza, nonché la sempre maggiore importanza della responsabilità del produttore per le auto immesse sul mercato fanno sì che la filiera sia “naturalmente selettiva”.

Abbiamo pertanto introdotto nel nostro questionario tre affermazioni, ai quali i rispondenti, imprenditori o capi d’impresa, dovevano rispondere con un sì (o un no). La prima domanda:

#### 5.4 a) Chi ha prodotti innovativi è più grande, ben collegato e cresce di più

“La vostra impresa ha forse prodotti innovativi con pochi concorrenti”? A questa prima affermazione ha risposto affermativamente il 38 per cento degli intervistati. Questa percentuale media, a crescere, il numero dei subfornitori con prodotti innovativi (29 per cento) con quello degli SPECIALISTI (44 per cento), degli E&D (53 per cento) e degli OEM (56 per cento). Passando all’analisi dei subcampioni, l’innovatività e competitività dei prodotti attuali sembra essere maggiore nel NORD EST (40 per cento) rispetto al PIEMONTE (32 per cento). Per quanto il PIEMONTE sia sede di imprese più strutturate, non si deve dimenticare che il Piemonte ha sofferto la maggior parte del calo di produzione di autoveicoli, il che ha comportato un calo dei flussi di autofinanziamento per l’innovazione e lo sviluppo, che potrebbe avere inciso su questo risultato inferiore. Sono meno innovative, inoltre, le imprese INDIPENDENTI da gruppi (37 per cento) rispetto a quelle inserite in GRUPPI (43

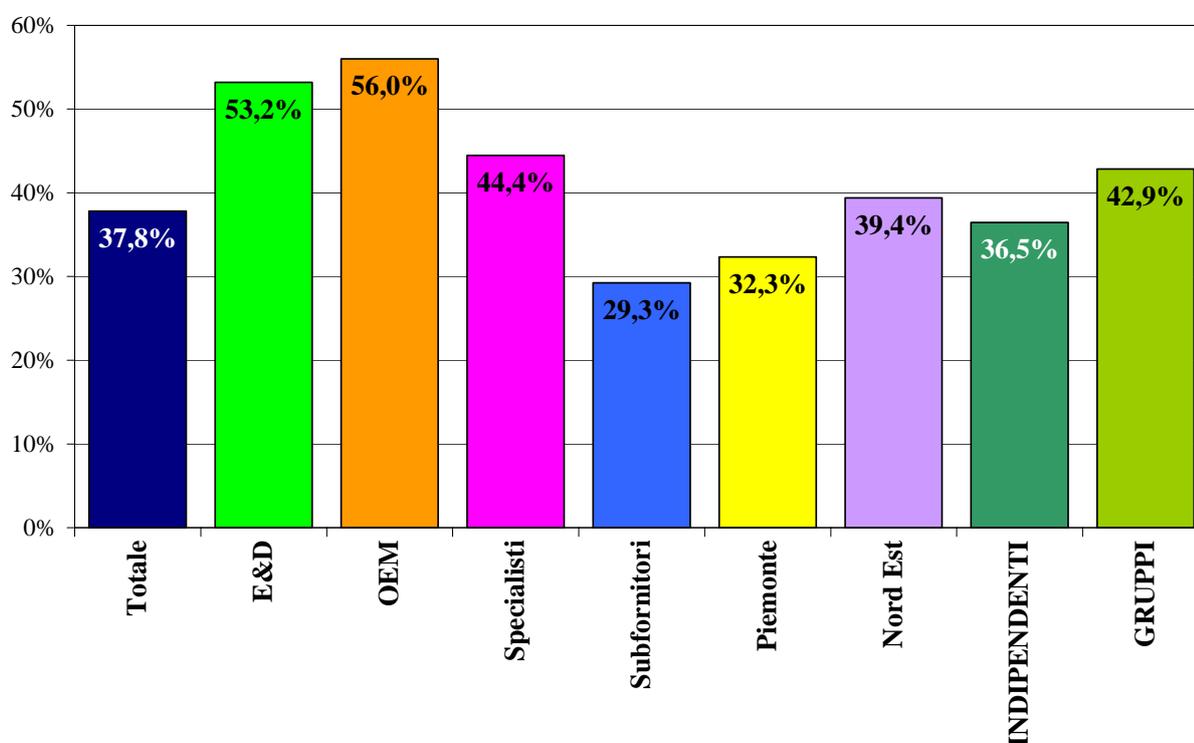
*Il 38% degli intervistati vanta prodotti innovativi*

<sup>55</sup> Sono altresì presenti le componenti industriali necessarie dal punto di vista dell’ingegneria della produzione, anche se non fanno esplicitamente parte di questa indagine.

<sup>56</sup> Un assunto che è alla base del progetto *From concept to car*.

per cento). E' una prima indicazione che la dimensione è un fattore premiante delle attività di sviluppo del prodotto, che sarà confermata quando ne faremo vedere l'impatto sullo sviluppo commerciale dei mercati esteri. E' lievemente migliore della media (39 per cento) la diffusione dei prodotti innovativi tra i TOP PERFORMER. Il prodotto – è una prima interpretazione – rappresenta una delle chiavi della competitività, mentre per la crescita rappresenta una pre-condizione, una specie di fattore abilitante, ma probabilmente le variabili decisive per la crescita afferiscono altri aspetti delle aziende.

**Figura 5.6 Aziende che hanno Prodotti Innovativi con pochi Concorrenti.**



**5.4 b) I prodotti maturi e redditizi sono la norma per gli SPECIALISTI e l'ambizione – spesso irraggiunta – per i SUBFORNITORI.**

“La vostra impresa ha prodotti maturi, ma che rendono ancora bene”? A tale seconda domanda ha risposto affermativamente il 42 per cento delle imprese intervistate (+4 rispetto alla percentuale di dichiarazione di prodotti innovativi). La diffusione di risposte di prodotti maturi, ma redditizi, è massima tra gli SPECIALISTI (53 per cento). Questo dato non sorprende, ma semmai conferma una delle caratteristiche degli specialisti. Essi hanno un vantaggio competitivo basato sul prodotto, e non sul costo, e probabilmente un vantaggio tecnologico e di know-how abbastanza ben difendibile. Per conseguenza, il ciclo di vita dei

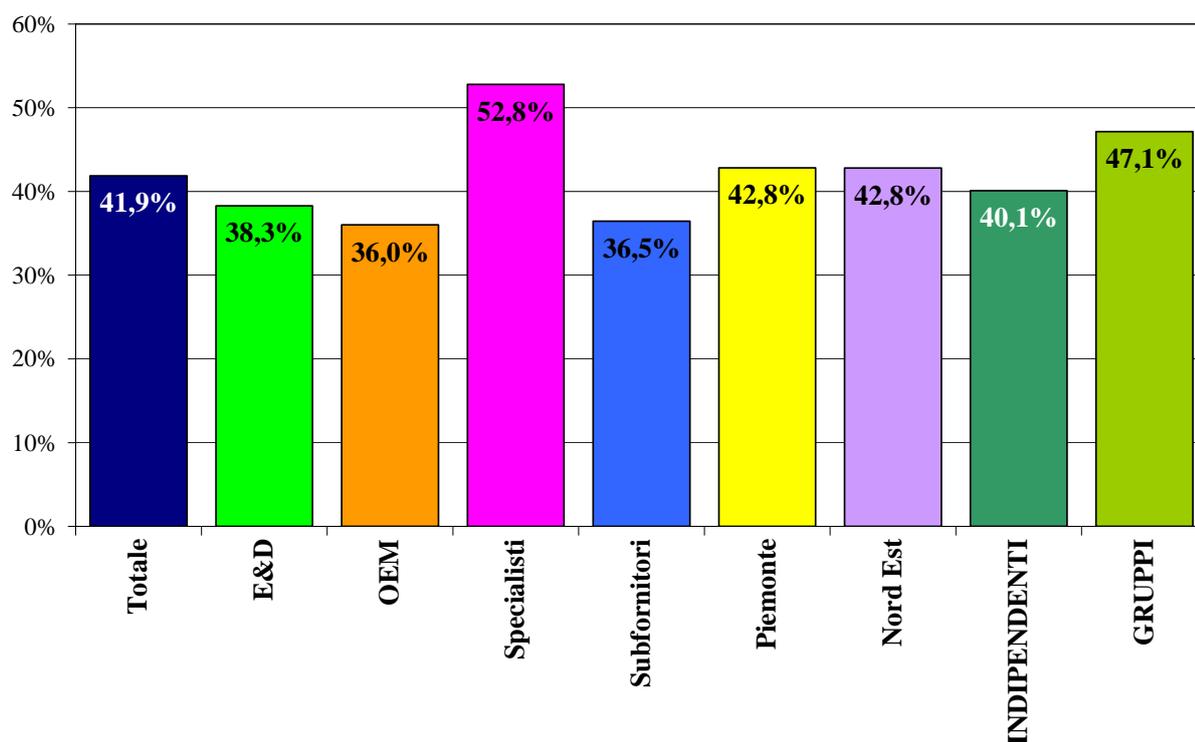
*I Gruppi sembrano difendersi meglio degli indipendenti*

prodotti degli specialisti è più lungo e gli specialisti possono ammortizzare meglio le spese per R&S. Non è un caso che, a una successiva domanda, gli specialisti rispondono di investire annualmente il 4,1 per cento del fatturato in R&S, percentuale massima del campione, che si compara con la media del 3,2 per cento e il 2,5 per cento dei subfornitori.

Hanno, in secondo luogo, prodotti maturi ma ben difesi le imprese appartenenti ad un GRUPPO (47 per cento contro il 40 per cento delle imprese INDIPENDENTI) e così la difesa del ciclo di vita del prodotto diventa un'altra delle attività nelle quali il GRUPPO fa premio sull'INDIPENDENZA. I vantaggi della maggiore organizzazione, in altri termini, riescono a più che bilanciare i costi della maggiore flessibilità strategica, unico vero valore dell'INDIPENDENZA che si fa apprezzare nella filiera autoveicolare.

Gli altri spicchi dell'arancia (diversi dagli SPECIALISTI) hanno un ciclo di vita del prodotto molto più breve. Il che è ovviamente naturale per chi offre essenzialmente servizi (E&D) ed è il frutto delle logiche di funzionamento della filiera sia per gli OEM (visto che i legami di lungo termine che stipulano con gli assemblatori prevedono quasi sempre sconti crescenti con il crescere del tempo di vita dei prodotti). Quanto ai SUBFORNITORI, il 37% dichiarante prodotti maturi ma redditizi è da valutare positivamente, tenuto conto della bassa difendibilità dei propri vantaggi competitivi.

**Fig. 5.7 Aziende che hanno Prodotti Maturi, che rendono ancora bene.**



#### **5.4 c) Prodotti a fine ciclo: sono il cruccio dei subfornitori marginali o marginalizzabili**

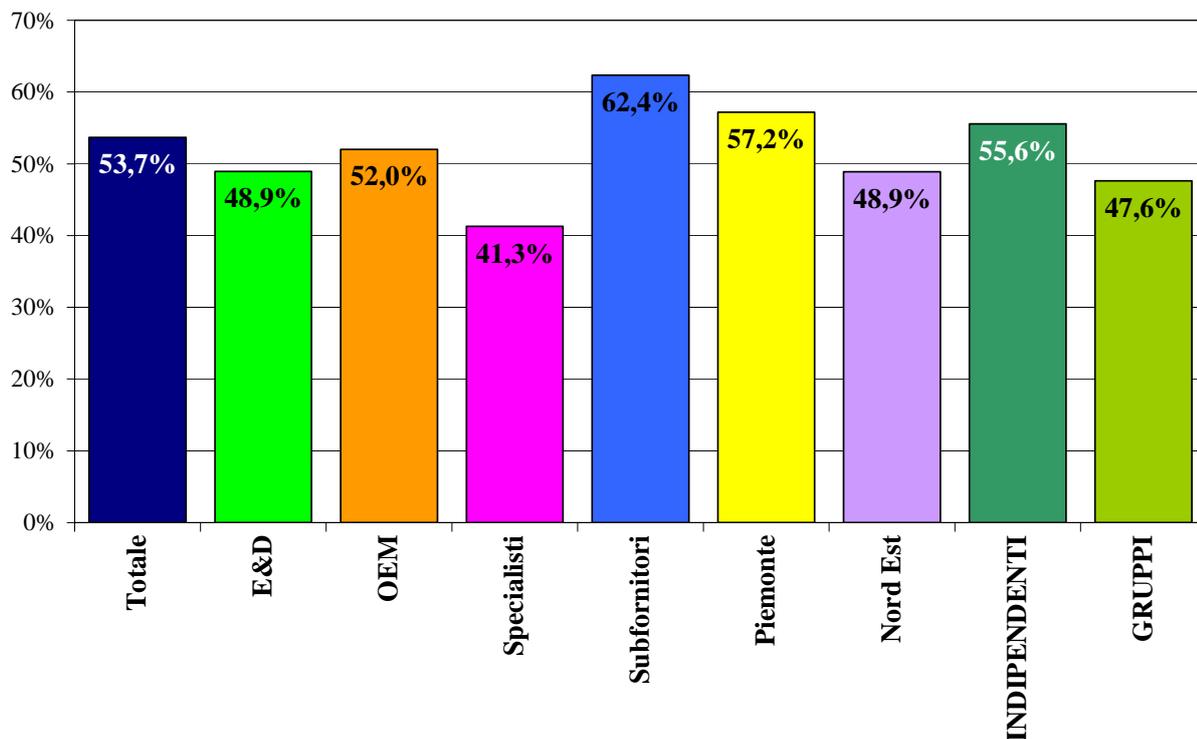
“La vostra impresa ha forse prodotti con molti concorrenti e margini modesti”? A questa risposta (è la terza possibilità, ed ovviamente sono state consentite le risposte multiple) ha risposto positivamente più della metà del campione intervistato (54 per cento). Questa risposta riflette la forte pressione competitiva esistente all’interno della filiera. Per tentare una sintesi: la filiera si appropria solo con uno sforzo iniziale di innovazione e qualità. Una volta entrati, la filiera esprime tassi di crescita internazionali che sono – a tutti gli effetti – opportunità per chi è dentro, ma, come rovescio della medaglia, la pressione competitiva dal basso e la richiesta di innovazione dall’alto generano un invecchiamento dei prodotti e una erosione dei margini competitivi che è difficile riuscire a contrastare. Una delle strategie migliori sembra, essere, al momento, quella di scegliere di appartenere agli SPECIALISTI<sup>57</sup>. Sono questi ultimi, infatti, quelli con il minor numero di prodotti a bassa marginalità (41 per cento), mentre per i SUBFORNITORI il peso dei prodotti a basso margine (62 per cento appartiene a questa categoria, ma 237 ovvero il 56,8 per cento dei subfornitori non può vantare altri tipi di prodotto) costituisce un limite che si riflette sulla redditività, sugli investimenti e - a cascata - condiziona la crescita. Il circolo vizioso può ripetersi fino al manifestarsi di una fragilità

*Il 57% dei subfornitori Può contare esclusivamente su prodotti a basso margine*

<sup>57</sup> Oppure di “migrare verso” gli specialisti

competitiva che rende improrogabile scegliere tra due strategie: da un lato, posizionarsi passivamente nella filiera locale, permettendo alla congiuntura regionale di essere arbitro dei propri destini; dall'altro lato, fare una scelta di cambiamento reale e coraggiosa. Normalmente, questa, non può prescindere da un impegno nella Ricerca.

**Figura 5.8 Aziende che hanno Prodotti con molti Concorrenti e margini modesti.**



#### 5.4.2 Più ricerca per uscire dall'impasse

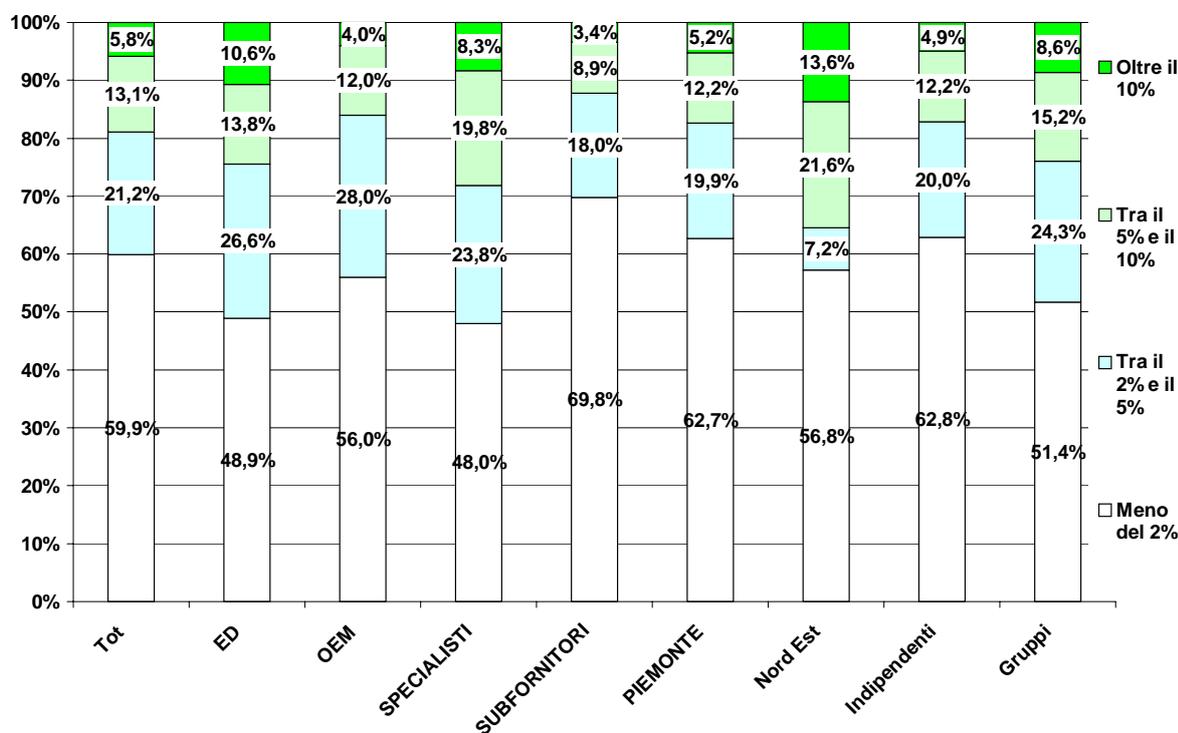
Nella filiera autoveicolare si entra e si prospera come protagonisti solo se si è innovatori. L'innovazione, come è noto, può sprigionare da diverse fonti. Può, per così dire, "cadere dall'alto" quando è ispirata dal cliente. In effetti, le imprese che costituiscono la testa di filiera nazionale, ossia le società appartenenti al gruppo Fiat e i sistemisti sono i detentori del maggior numero di brevetti del settore autoveicolare (vedere dati)). Altre volte, l'innovazione entra nelle imprese della filiera attraverso le competenze trasferite dai propri fornitori, ossia dalle imprese che si occupano di ingegneria di processo. Altre volte ancora, l'innovazione sprigiona da uno sforzo condotto dall'azienda per se stessa (anche se con varia provenienza dell'ispirazione del disegno innovativo) e, in questo caso, se il processo innovativo dà luogo a un risultato appropriabile e con un impatto commerciale, l'impresa che lo ha conquistato compie un progresso. Sia che le fonti dell'innovazione siano interne, sia che esse siano esterne, occorre in ogni caso affrontare investimenti in spese di ricerca per generare

l'innovazione nell'impresa oppure assorbirla nei propri processi produttivi e tradurla in una crescita del valore.

#### 5.4.2 a) La spesa per la R&S assorbe in media il 3,2 per cento del fatturato

Per misurare l'attività di ricerca e sviluppo abbiamo chiesto alle imprese intervistate sia di classificarsi in una graduatoria di intensità di investimento in R&S rispetto al fatturato aziendale, sia di esplicitare il modello di esercizio del budget in R&S.

*Fig. 5.9 Aziende per Cluster e Spesa in Ricerca & Sviluppo*

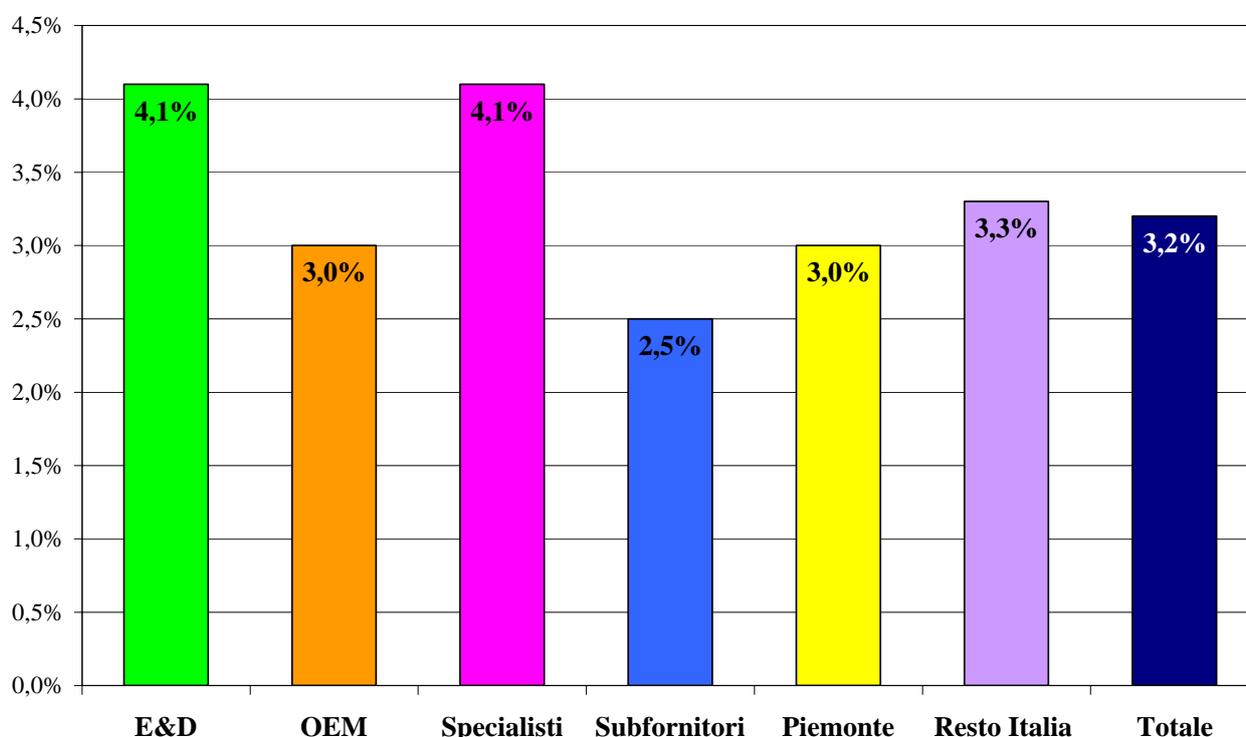


Quanto all'intensità di spesa in ricerca e sviluppo, la percentuale media campionaria è del 3,2 per cento, quasi indifferenziata geograficamente (3 per cento in Piemonte e 3,3 nel resto d'Italia). I campioni dei "valori medi" della ricerca e sviluppo sono gli E&D e gli SPECIALISTI con quote di fatturato destinate alla R&S equivalenti e pari al 4,1 per cento. Seguono gli OEM (3 per cento) e i SUBFORNITORI (2,5 per cento). Più significativa è la quota di "campioni della R&S", ossia di imprese intervistate che superano il 5 per cento del fatturato destinato alla R&S<sup>58</sup>. I campioni (oltre il 5%) sono il 19 per cento degli intervistati, ma la percentuale sale a circa un E&D su quattro (25 per cento) e a quasi un SISTEMISTA ogni tre (28 per cento). Più piccola, ma non inesistente, la quota di SUBFORNITORI

<sup>58</sup> Per confronto, la tedesca Robert Bosch investe il 7 per cento del fatturato annualmente.

altrettanto impegnata (12 per cento); anche se non è sicuro, è possibile che tra i fornitori che esprimono una certa fragilità competitiva vi sia una quota che ha scelto di uscire dalla sua condizione puntando più dei concorrenti sull'innovazione, in qualche modo sperando di approdare sul lido migliore degli SPECIALISTI. Noi crediamo che tale percentuale debba crescere e che, probabilmente, le strategie di investimento in innovazione debbano essere accompagnate da strategie di crescita dimensionale (per fusioni?) ed internazionalizzazione delle operazioni (sia produttive che commerciali).

**Figura 5.10 Percentuale Media Campionaria della spesa in Ricerca&Sviluppo.**



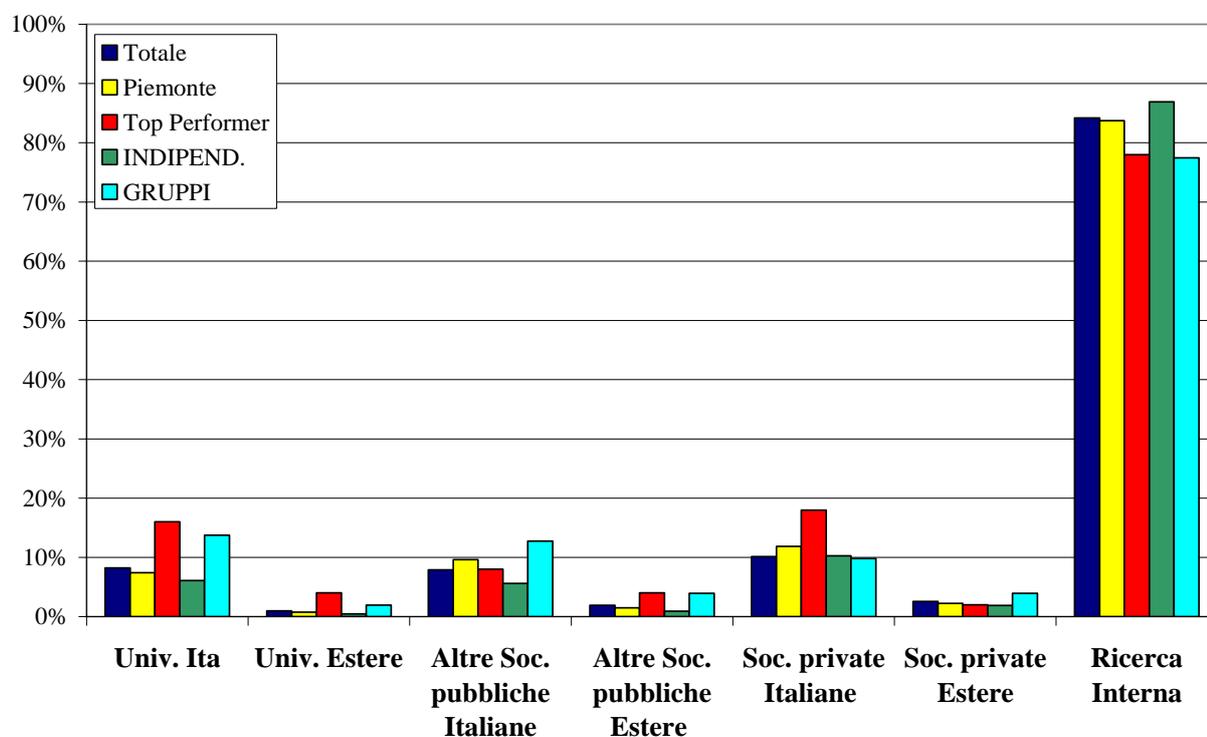
**5.4.2 b) Quanto è isolata e poco organizzata la ricerca! Ma chi organizza la sua ricerca meglio, produce meglio e cresce di più.**

A tutti coloro che hanno dichiarato di avere investito almeno il 2 per cento del fatturato nella ricerca (si tratta nel complesso di 316 imprese, pari al quaranta per cento del campione) abbiamo proposto una domanda sul modello organizzativo della propria ricerca. Pur essendo permesse le risposte multiple, l'84 per cento delle imprese ha risposto di svolgere la ricerca con mezzi (strumentali) propri e proprie risorse umane. I contratti con le Università Italiane (26 in tutto) riguardano solo l'8,2 per cento dei casi, valore che scende al minimo del 6,3 per

*Solo 26 contratti con le Università italiane, 3 con Università estere.*

cento tra i SUBFORNITORI e sale al 9,2 per cento tra gli SPECIALISTI e al 12,5 per cento tra gli E&D. I contratti censiti con Università estere non valgono delle percentuali (sono 3 in tutto). Dopo la ricerca interna, la seconda fonte di innovazione è la collaborazione con società italiane (probabilmente fornitori di tecnologie o clienti del proprio prodotto). Queste collaborazioni riguardano il 10 per cento dei casi, peraltro abbastanza uniformemente distribuiti tra le diverse classi di imprese. Va osservato che questa struttura di “approvvigionamento di innovazione” probabilmente non è efficiente. Infatti, analizzando il cluster delle imprese TOP PERFORMER, abbiamo trovato un abbassamento significativo della ricerca in-house (78 per cento) rispetto alla media, una crescita al 18 per cento della ricerca svolta in partnership con i clienti/fornitori e il sostanziale raddoppio (16 per cento) delle frequenze con contratti con le Università italiane. In più, tutti i tre casi di imprese con contratti con Università estere appartengono al gruppo dei TOP PERFORMER. Anche “raggrupparsi” giova un po’ alla ricerca. Le imprese appartenenti a GRUPPI con contatti con il mondo accademico sono il 14 per cento, probabilmente perché le dimensioni del gruppo permettono di gestire relazioni complesse con soggetti quali le Università.

**Figura 5.11 Modelli Organizzativi della Ricerca&Sviluppo.**



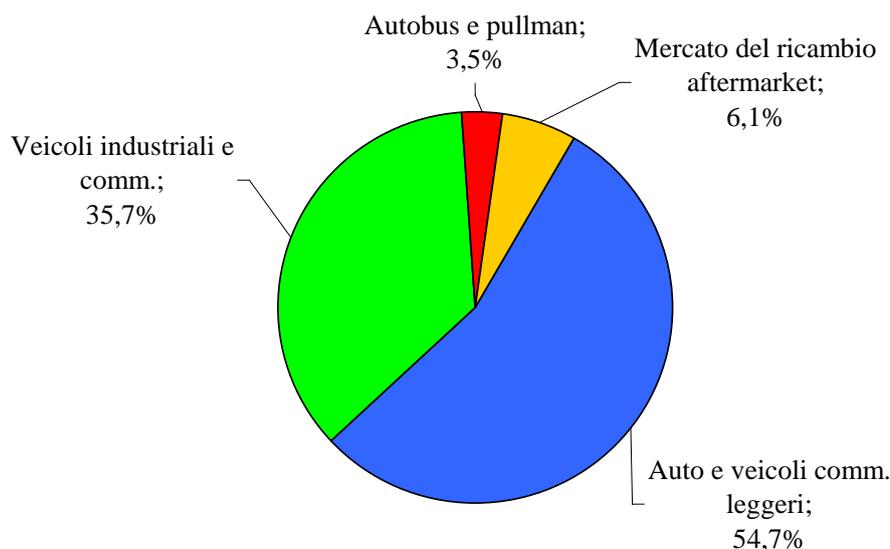
## 5.5 I mercati di sbocco e la diversificazione. Con quattro gambe si sostiene un tavolo e i fornitori le hanno tutte.

### 5.5.1 Sulle vetture si monta solo il 54,7 per cento del fatturato, il resto è diversificato

L'indagine mensile svolta dall'ISTAT sui fatturati e sugli ordinativi delle imprese non lascia spazio a dubbi. Il 2005 è stato un annus horribilis per la produzione automobilistica italiana, e i componentisti ne hanno seguito le sorti. Dopo una attenta valutazione di tutte le informazioni, non ultime quelle tratte dall'elaborazione delle 788 interviste, le quali invece evidenzerebbero una crescita del fatturato (complessiva) del 5-6 per cento, i ricercatori di questo osservatorio sono moderatamente più ottimisti. Il 2005 è stato un anno di consolidamento delle posizioni e di proiezione internazionale delle competenze. Nel 2005 infatti, fatto pari a 100 il fatturato medio di una delle nostre imprese intervistate, ebbero solo il 54,7 per cento, ossia poco più della metà, è stato venduto alla filiera della produzione di auto e di veicoli commerciali leggeri. Il 35,7 per cento del prodotto è stato collocato nella filiera produttiva di mezzi industriali e pesanti. Un ulteriore 3,5 per cento è stato venduto all'industria di autobus e pullman e, infine, il 6,1 per cento si è diretto al mercato dei ricambi.

*Nel 2005 la crescita denunciata all'Osservatorio è pari al 5-6%*

**Figura 5.12 Quote di Fatturato del Campione provenienti dalle diverse parti della Filiera Automotive.**

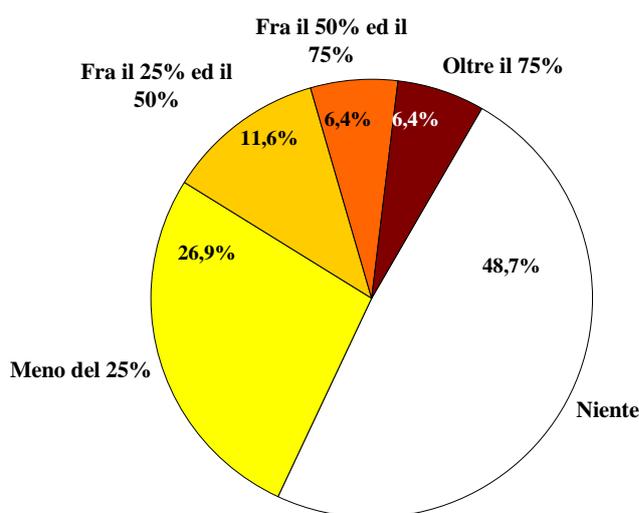


Si vede da questi dati come in realtà la filiera autoveicolare posseda una specie di diversificazione implicita nella composizione dei suoi clienti. Le autovetture (e i veicoli commerciali leggeri) esprimono un po' più della metà della domanda di parti, componenti, servizi, prodotti subassemblati. La restante metà afferisce a segmenti che seguono l'andamento di mercati geografici, di prodotto nonché la congiuntura di marchi assai diversi dai primi. Per queste ragioni, date le quattro gambe dello sgabello della sua domanda, la filiera automotive ha potuto sostenere nel 2005 la perdita di fatturato nazionale dovuto al calo produzione di autovetture, servendo un po' di più e meglio gli altri suoi tre mercati.

### 5.5.2 Nel 2005 il tasso di (sostanziale) indipendenza da Fiat raggiunge il 75 per cento delle imprese.

Quanto poi alla effettiva capacità dei fornitori automotive di reagire autonomamente alla calante produzione nazionale di autoveicoli, a vieppiù sostenere le argomentazioni del precedente paragrafo interviene il dato sulla quota di fatturato dipendente dagli acquisti del principale costruttore, ossia FIAT. L'indagine del 2005 conferma il cammino di indipendenza che i fornitori stanno cercando di intraprendere, orientandosi a segmenti e clienti diversi all'interno del mondo automotive. Così, secondo i dati dell'Osservatorio, sono rimasti dipendenti da Fiat (o da suoi fornitori di livello superiore) per oltre il 50 per cento del loro prodotto appena il 12,8 per cento delle imprese intervistate, mentre il 75 per cento delle imprese ha una dipendenza che non supera il 25 per cento del suo fatturato annuale<sup>59</sup>.

**Figura 5.13 Fatturato verso Fiat**



<sup>59</sup> I ricercatori si impegnano nella prossima indagine a valutare, ovviamente, l'impatto di FIAT anche come acquirente dai suoi stabilimenti localizzati all'estero.

La indipendenza dalla FIAT (imprese con meno del 25% del fatturato venduto all'assemblatore nazionale) è minima tra gli OEM (44%), come ci si aspetterebbe, in effetti, visto il legame che i MODULISTI hanno con l'assemblatore dello stesso territorio, ma poi si impenna verso la media in tutte le classi in cui è segmentato il campione.

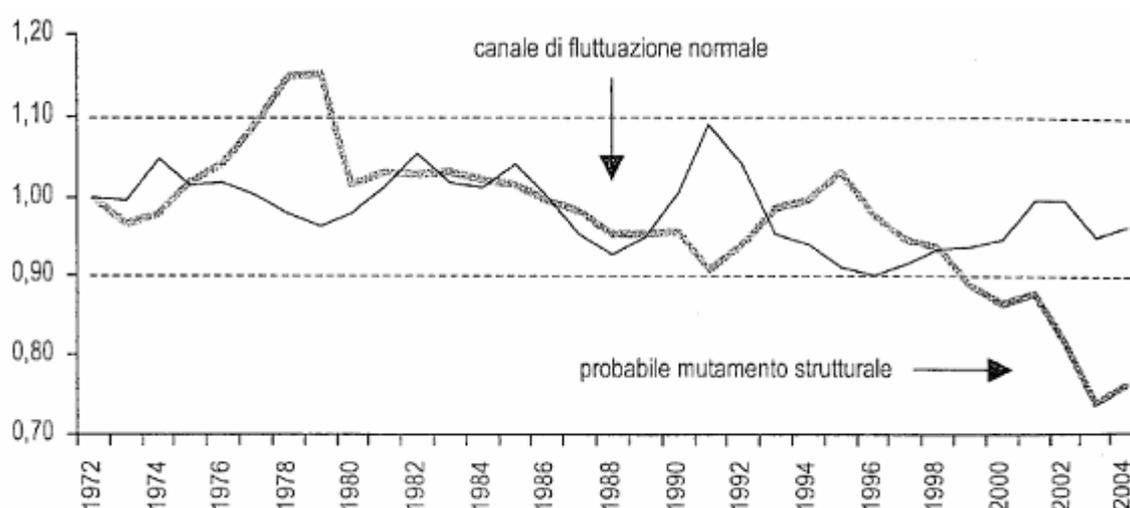
### 5.6. Una filiera “internazionale”, .... ma non troppo.

Nell'ultimo rapporto sull'economia globale e l'Italia del Centro Einaudi dal titolo “Tornare a crescere”, dato alle stampe nel maggio del 2006, Mario Deaglio per illustrare il declino e/o decadenza<sup>60</sup> dell'Italia analizza l'andamento delle esportazioni del nostro paese negli ultimi trent'anni: la crisi è evidente e forte dal 1999 quando l'Italia esce dal “canale di normalità”.

La figura è impietosa e istruttiva: tra il 2000 e il 2003, mentre le esportazioni mondiali crescono del 3,7% quelle italiane diminuiscono del 7%, fatto rarissimo.

**Figura 5.14 Quote percentuali di Italia e Germania sulle esportazioni mondiali**

(calcoli effettuati su valori in dollari costanti 2000)



Fonte: elaborazioni su dati World Bank

Le motivazioni addotte a tale andamento sono, secondo l'autore, sostanzialmente due: la presenza dell'Italia in settori “sbagliati” perché a bassa crescita o sottoposti alla concorrenza dei paesi in via di sviluppo, ben più agguerriti, e le carenze infrastrutturali (inefficienza relativa delle infrastrutture di trasporto, costo elevato dell'energia, debolezza del sistema

<sup>60</sup> E su quale dei due sostantivi sia opportuno usare l'economista fornisce una interessante disquisizione. Mario Deaglio, Giorgio S. Frankel, Pier Giuseppe Monasteri, Anna Caffarena, *Tornare a crescere*, Undicesimo Rapporto sull'Economia Globale e l'Italia, Guerini e Associati, Milano, 2006, pag. 163.

dell'istruzione, debolezza della ricerca scientifica, elevati costi di funzionamento del processo decisionale, elevati costi derivanti dalla rigidità di svariati sottoinsiemi: distribuzione, struttura salariale etc.).

Da questa visione è difficile dissentire e, in questo panorama, la filiera autoveicolare può rappresentare un'eccezione, in quanto il settore *automotive* dimostra ancora una buona vitalità a livello internazionale e, come dice il rapporto sull'economia globale, *“raramente l'industria italiana risulta inefficiente in confronti diretti tra imprese italiane ed estere all'interno di singoli settori. Il problema, piuttosto è che appare concentrata nei settori sbagliati”*.

Proprio a partire da queste basi i ricercatori hanno deciso di approfondire l'indagine sullo stato e sulla capacità della filiera *automotive* nazionale di internazionalizzarsi, al fine di comprendere la sua capacità a competere a livello globale.

L'Osservatorio ha così indagato il grado di internazionalizzazione del settore indagando lungo tre assi: il peso del fatturato e dell'attività commerciale verso l'estero, la produzione all'estero e, in ultimo, gli acquisti realizzati all'estero. Tali elementi sono stati scelti in quanto si è ritenuto che l'effettivo grado di internazionalizzazione di un'impresa sia una loro combinazione e questi tre elementi diano una misura della capacità di un'impresa di essere realmente “internazionale” e non solo di vendere o produrre all'estero.

### **5.6.1 L'attività commerciale verso l'estero e il fatturato esportato dalla filiera**

#### **5.6.1.a) Su 100 imprese, 62 esportano, ma 38 restano con l'unico sbocco del mercato nazionale**

Riguardo il peso del fatturato si è proceduto a ad un'analisi su due livelli: quante imprese dichiarano di esportare, quale è il peso medio delle esportazioni nel sottocampione di imprese che esportano.

Quanto alla prima analisi, risulta dalle interviste che il 62 per cento delle imprese del settore ha avviato una qualche attività di esportazione. Analizzando le categorie si evince come gli SPECIALISTI siano i maggiori esportatori (89 per cento), seguiti da OEM (84 per cento) e E&D (65 per cento). Come si è in qualche modo anticipato nei precedenti paragrafi, il fanalino di coda quanto alla partecipazione al commercio estero è quello dei SUBFORNITORI, dei quali solo il 44 per cento esporta una quota del fatturato. Nel cluster specialistico dei TOP PERFORMER, gli esportatori sono il 77 per cento.

Ritornando alla lettura del dato medio, la presenza nel campione di 62 esportatori su 100 imprese significa anche che il 38 per cento delle aziende ha come solo mercato di riferimento il mercato italiano, cosa che espone questa frazione di imprese al duplice rischio di subire sia la congiuntura locale dei clienti che la concorrenza internazionale degli esportatori dai paesi emergenti.

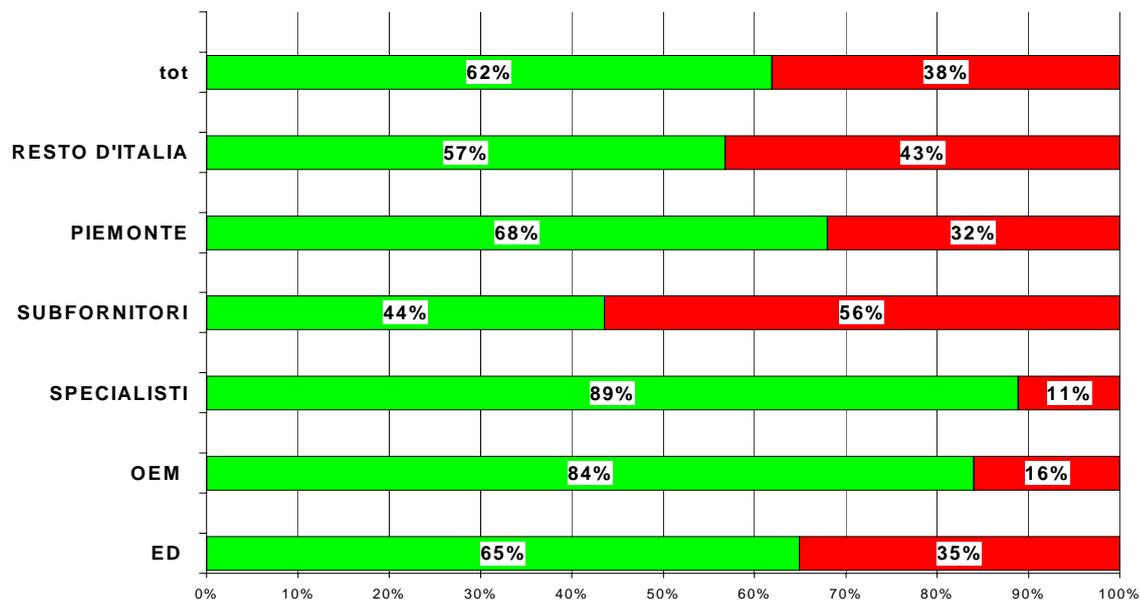
Gli SPECIALISTI hanno nella loro natura intrinseca la tendenza a vendere al di fuori dell'area di produzione, essi sono infatti normalmente presenti in una nicchia, spesso con una tecnologia proprietaria e una buona capacità a fronteggiare la concorrenza.

Nell'analizzare l'attività di esportazione degli OEM, è necessario considerare che la quasi totalità di questi fa parte di gruppi multinazionali a proprietà italiana o estera, qualche volta pure quotati, e quindi l'attività di vendita all'estero è generata da una più ampia strategia di presenza internazionale dei gruppi cui appartengono. Non è raro il caso in cui stabilimenti in Italia siano specializzati nella produzione di alcuni prodotti che poi sono commercializzati a livello globale, così come le unità di produzione e/o di vendita italiana si approvvigionano da altri stabilimenti del gruppo.

Nello specifico, nel gruppo delle imprese intervistate vi sono 16 imprese a controllo estero che esportano il 48 per cento del proprio fatturato.

La quota di E&D che si affaccia sui mercati internazionali è elevata: ciò può essere spiegato con la relativa facilità nel vendere all'estero un'attività che non richiede l'avvio di capacità produttiva in altri paesi e può essere attivata anche per piccole commesse e senza grandi investimenti. Pur essendo presenti nel campione un buon numero di E&D che esportano solo per pochi di questi il fatturato estero risulta avere un peso rilevante rispetto al fatturato domestico.

**Figura 5.15 L'attività commerciale verso l'Estero** (La porzione verde si riferisce alla percentuale delle aziende esportatrici sul totale della categoria).



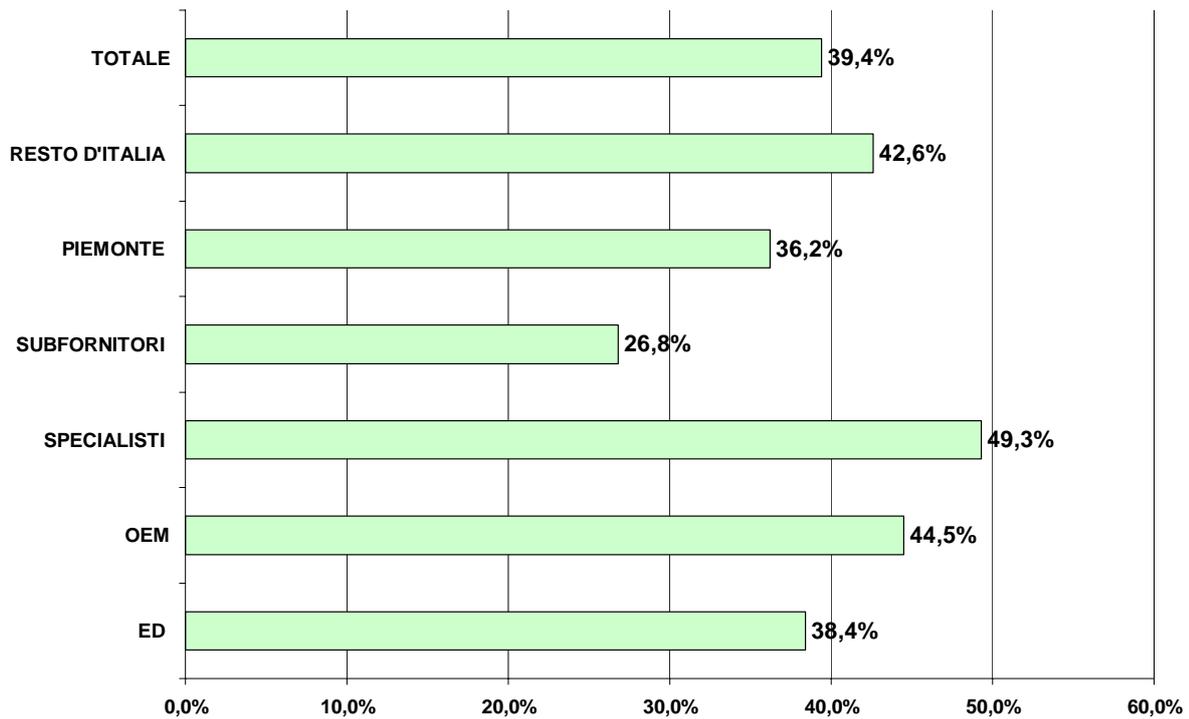
**5.6.1. b) Tra gli esportatori, gli SPECIALISTI vendono all'estero quasi la metà della produzione.**

Oltre il numero di esportatori è rilevante il peso che il fatturato estero ha sul fatturato totale delle imprese (tasso medio di esportazione). Questo è pari al 39,4 per cento per la media del campione.

Il tasso medio di esportazione per il sottocampione degli esportatori conferma un peso rilevante per gli SPECIALISTI (49 per cento) e per gli OEM (45 per cento)

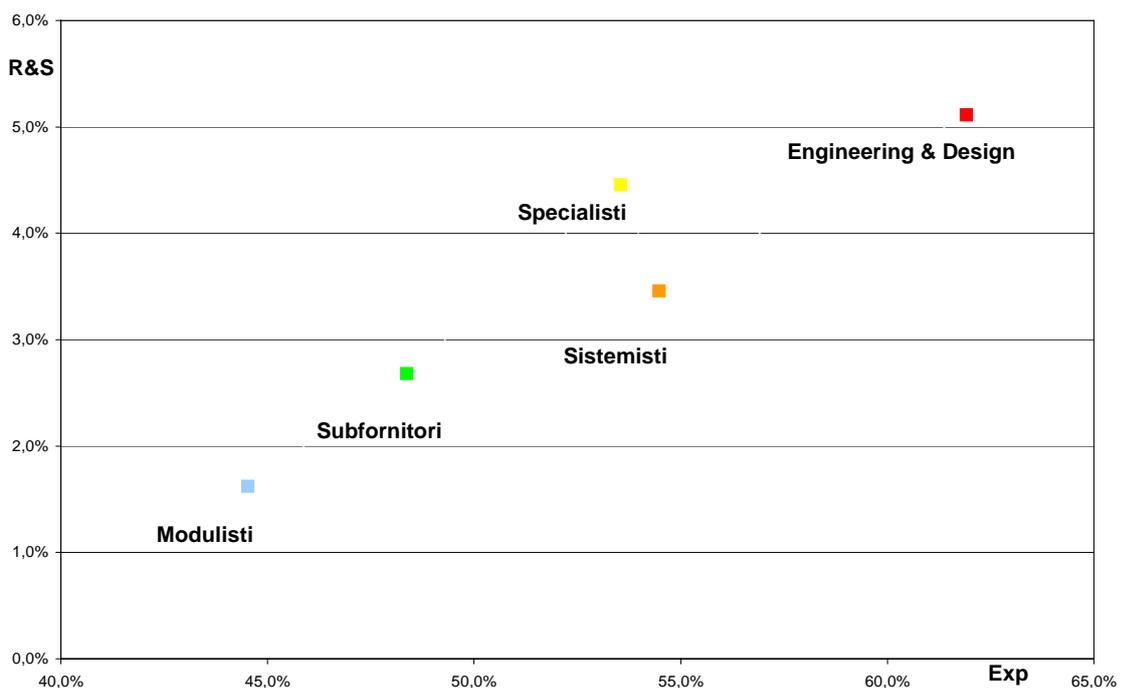
Gli E&D mostrano, come detto, un peso relativamente inferiore e pare importante rilevare che il 35 per cento non esporta affatto e il 27,7 esporta meno del 25% del fatturato. Pare quindi che esistano due tipi di E&D: il primo fortemente legato al territorio, probabilmente assimilabile ad un subfornitore di attività di Engineering & Design; e il secondo, di cui fa parte il 37,2 per cento di imprese della categoria che esportano più del 25 per cento dell'output, presente nel mercato internazionale della fornitura di servizi di E&D. Di questo secondo gruppo pare rilevante sottolineare che il 21,3 per cento esporta più del 50 per cento del fatturato.

**Figura 5.16 Tasso Medio d'Esportazione dei soli esportatori.**



Si evince una buona correlazione tra spesa media in R&S e peso medio dell'esportazione. Suddividendo i migliori esportatori per categoria e andando a evidenziare la spesa in R&S di queste imprese si ottiene il grafico che segue.

**Figura 5.17 Relazione fra la percentuale di spesa media in R&S sul fatturato e la percentuale media di esportazione dei best exporter divisi per tipologia**



Il grafico conferma visivamente la correlazione e mostra come gli E&D fortemente orientati all'esportazione sono anche i maggiori investitori in R&S, ciò anche per la natura della loro attività che richiede sviluppo e innovazione ed è più facilmente esportabile, non richiedendo il set up di capacità produttiva all'estero.

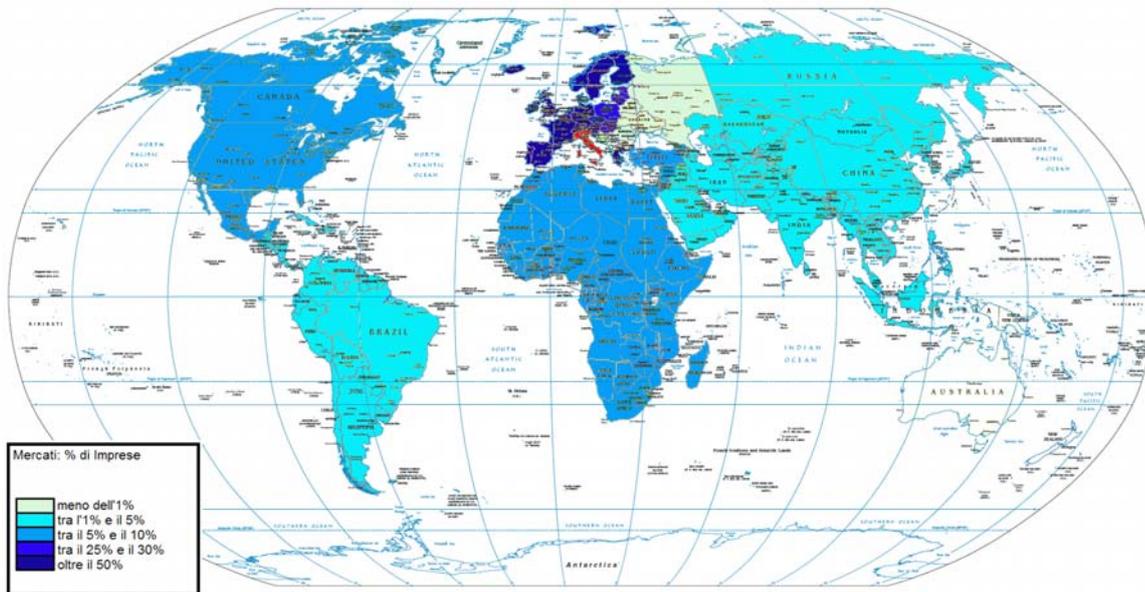
Gli specialisti si confermano ottimi esportatori e grandi investitori in R&S al fine di supportare e difendere il loro vantaggio competitivo. Il maggior peso delle esportazioni per i sistemisti è spiegabile con le dimensioni e l'appartenenza a gruppi multinazionali. Il sotto gruppo di subfornitori best exporters dimostra una buona correlazione tra ricerca e fatturato estero, facendo pensare che nel caso in cui l'attività non sia solo legata a vantaggio di costo e logistica si può creare, anche in termini di mera subfornitura, una buona presenza internazionale. Anche per i modulist i l'approfondimento conferma considerazioni già fatte: per questa categoria sono la vicinanza al produttore e l'efficienza del processo i fattori critici di successo.

### **5.6.2 Le destinazioni dei fatturati prodotti all'estero**

Le destinazioni del fatturato estero corrente (che sono state oggetto di una specifica domanda) sono prevalentemente quelle dei paesi dell'Unione Europea. Per più dell'80 per cento delle imprese, questa è la prima destinazione delle esportazioni, cui seguono molto distanziate l'area del Mediterraneo e degli Stati Uniti.

Anche tenendo conto del fatto che gli stabilimenti che fanno parte di gruppi multinazionali tendono ad avere un raggio corto di esportazione in forza della politica dei gruppi di avere cluster di produzione continentali e di minimizzare i costi logistici dei trasporti transoceanici, pare evidente la limitata riuscita del gruppo degli esportatori a "vendere lontano".

**Figura 5.18 I principali mercati esteri suddivisi in macro aree, colorate per intensità di presenza delle Imprese del campione.**



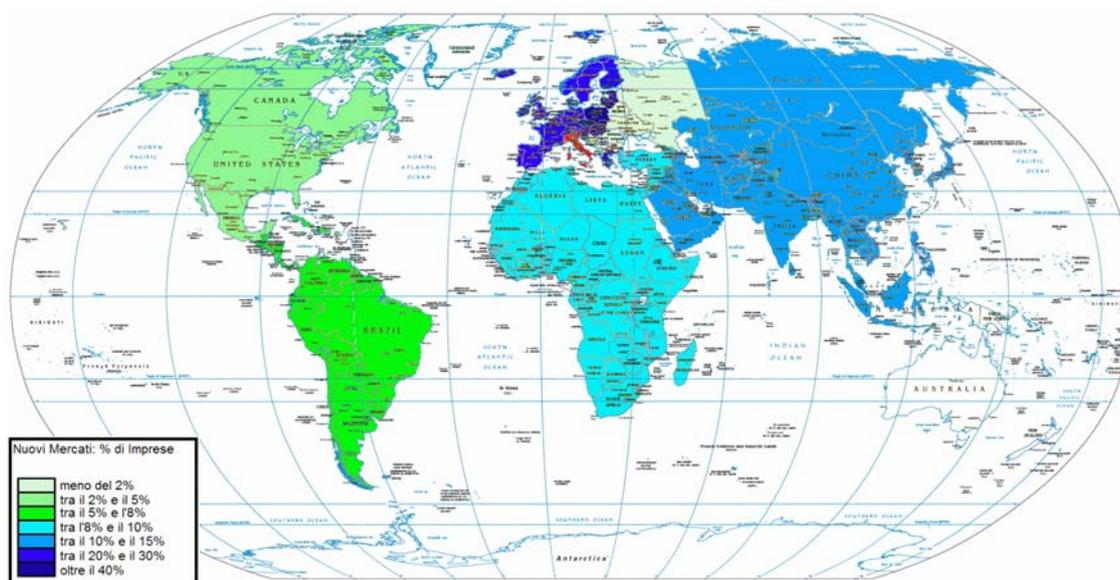
La sostanziale mancata presenza nei due altri grandi mercati automobilistici mondiali, il Giappone e gli Stati Uniti è probabilmente anche essa un'occasione persa, anche se probabilmente non è stata perduta oggi, ma in passato, quando quei mercati si strutturavano e la filiera italiana era fortemente concentrata nel soddisfare la domanda nazionale. E' pur vero che il sistema di fornitura delle imprese statunitensi e giapponesi è fortemente gerarchico e chiuso, ma almeno in parte le capacità dei fornitori italiani avrebbe potuto fare breccia, se non altro tra i fornitori di primo e secondo livello delle case americane e giapponesi, se concordiamo con la tesi che i problemi dei fornitori italiani non stanno nella qualità delle prestazioni e dei prodotti, ma nelle dimensioni organizzative, che non consentono (o non hanno consentito) di affrontare i mercati lontani e i produttori più grandi di Fiat.

Spicca ancora nell'analisi delle destinazioni attuali del nostro export la sostanziale totale assenza dai mercati dove si sta realizzando la massima crescita: Cina e India. Questa assenza potrebbe portare, con il tempo, a un mancato sviluppo futuro. Ma in questo caso, considerati i tempi lunghi di sviluppo di questi mercati, il ritardo potrebbe essere recuperabile.

La fotografia delle destinazioni correnti non consente di apprezzare la "direzione di movimento" della filiera. Così, al fine di restituire ai lettori una visione dinamica della penetrazione commerciale estera, al campione è stato chiesto quali fossero i mercati conquistati negli ultimi tre anni, ciò al fine di avere una visione dinamica della strategia commerciale. I mercati più lontani e più promettenti possono non avere ancora un peso

rilevante in termini di fatturato, ma nel caso in cui siano oggetto di una specifica strategia di sviluppo, dovrebbero essere quelli conquistati negli ultimi anni.

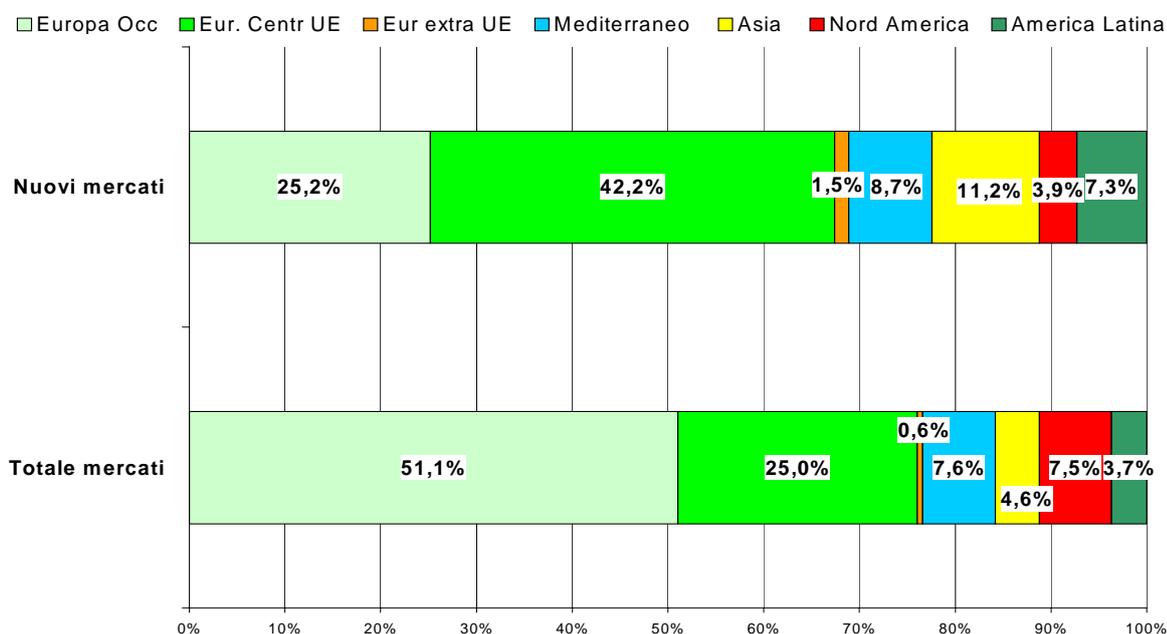
**Figura 5.19** I nuovi mercati conquistati negli ultimi 3 anni nelle macro aree di riferimento, colorate per intensità di presenza delle imprese del campione.



La risposta del campione conferma la tendenza europeista della nostra industria *automotive*, in quanto 67,4 per cento a livello italiano ha risposto di aver conquistato negli ultimi tre anni mercati che appartengono all'Unione Europea, sia pure quella dell'allargamento.

Il secondo bersaglio è stato quello del bacino del mediterraneo, mentre ancora una volta nell'espansione sono restate marginali le altre due grandi aree di produzione di automobili (Stati Uniti e Giappone) e i mercati emergenti asiatici (Cina e India). Se queste sono le grandi tendenze, peraltro l'osservazione della figura seguente permette di avere una visione d'insieme delle destinazioni delle imprese italiane del settore: i numeri confermano la sostanziale natura eurocentrica del nostro sistema di fornitura autoveicolare, quando approccia i mercati internazionali. Tuttavia, a mitigare le affermazioni precedenti vale il piccolo colpo di colore giallo che evidenzia un certo sviluppo del mercato asiatico, dove, è utile ricordarlo, il Gruppo Fiat, presente in Cina dal 1986 (tra i primi produttori europei con Volkswagen) ha generato un forte effetto traino.

**Figura 5.20 Indicazioni percentuali della presenza delle imprese nei mercati esteri suddivisi per macro aree.**



Nel caso dei mercati di sbocco l'affinamento dell'analisi per categorie di imprese non fa emergere grandi differenze tra OEM, SPECIALISTI, E&D e SUBFORNITORI.

Lo stato embrionale dei mercati del continente asiatico fa sperare nella possibilità di una rimonta, che è necessaria tanto più se si considera che non è impossibile pensare all'affermarsi nei prossimi vent'anni di alcuni produttori cinesi, dopo i successi di giapponesi e coreani, ed è prevedibile una forte concorrenza nel settore della fornitura soprattutto per OEM e SPECIALISTI da parte di produttori internazionali che si sono spostati a produrre in Cina e da parte di produttori cinesi che si affacceranno sul mercato globale. In sostanza l'evolversi dello scenario mondiale nel settore automotive, come approfondito all'inizio del documento, e lo spostamento della crescita ad est produrrà nei prossimi anni due fenomeni: la nascita di grandi imprese produttrici cinesi e di un sistema di fornitura basato sul territorio cinese.

Il primo fenomeno rappresenta una grande occasione per il sistema di fornitura italiano: quello di divenire fornitori di queste nuove imprese. Il vantaggio competitivo su cui fare leva è la necessità dell'industria automobilistica cinese di tecnologia e design evoluti. In questo l'industria italiana ha, da sempre, saputo primeggiare e tale capacità è riconosciuta dalle imprese cinesi.

In questo momento è possibile divenire fornitori delle imprese produttrici cinesi in quanto il sistema della fornitura locale è ancora debole e non si è ancora creato un sistema di fornitura chiuso quale, ad esempio, quello giapponese.

Da un'analisi condotta dall'Osservatorio Asia risulta che circa il 50% del fabbisogno delle imprese della filiera automotive cinese è soddisfatto da imprese locali, ma il dato nasconde una grande opportunità per le imprese italiane.

In primis sino all'inizio del 2006 le imprese che producevano in Cina dovevano acquistare prodotti locali per imposizione del Governo; inoltre i fornitori locali sono adatti quando si vuole mantenere il costo molto basso e non puntare su qualità, innovazione e design. La rimozione del vincolo di acquisto locale è infatti arrivato pochi mesi dopo che le JV internazionali hanno deciso di puntare sul lancio di nuovi modelli e hanno dovuto restringere i tempi di lancio di nuovi prodotti: ciò ha portato a una forte pressione sul governo di Pechino perché rimuovesse il vincolo di acquisto dalle imprese locali, ancora inadatte.

Oggi quindi si è aperta una finestra di opportunità per fornire le JV internazionali e fra qualche anno si aprirà una seconda finestra per divenire fornitori delle imprese produttrici di auto cinesi che intendono internazionalizzarsi: anche in questo caso il design e la qualità italiana saranno un elemento necessario per imprese che intendono competere a livello internazionale. Per cogliere queste opportunità è necessario un forte investimento di medio termine e una presenza diretta sul territorio cinese.

Il secondo fenomeno sarà la nascita di un sistema di fornitura cinese: quanto la sua debolezza attuale rappresenta un'occasione per le imprese italiane il suo sviluppo futuro rappresenta una minaccia, che diviene ancor più grave nel caso in cui non si riesca a cogliere l'opportunità attuale.

A prescindere dalla difficoltà di produrre stime attendibili è ragionevole aspettarsi che il continente asiatico diventi il maggior polo di produzione autoveicolare a livello globale e a prescindere del tutto dalle stime, il mercato cinese è già il terzo al mondo per volumi annui: è miope non aspettarsi che dove una gran quantità di auto viene prodotta non si crei un forte humus di competenze che unito allo spirito imprenditoriale e alla fiducia nel futuro non dia vita a imprese locali forti, tecnologicamente evolute e forti di innovazioni cutting hedge di cui si nutrirà il sistema che già oggi è al terzo posto per produzione di veicoli.

Così come le imprese produttrici tenteranno la strada dell'internazionalizzazione così faranno le imprese della filiera: così il secondo fenomeno produrrà una forte pressione competitiva sull'industria globale.

Nel caso dei mercati di sbocco l'affinamento dell'analisi per categorie di imprese non fa emergere grandi differenze tra OEM, SPECIALISTI, E&D e SUBFORNITORI.

### **5.6.3 Quale organizzazione per vendere all'estero?**

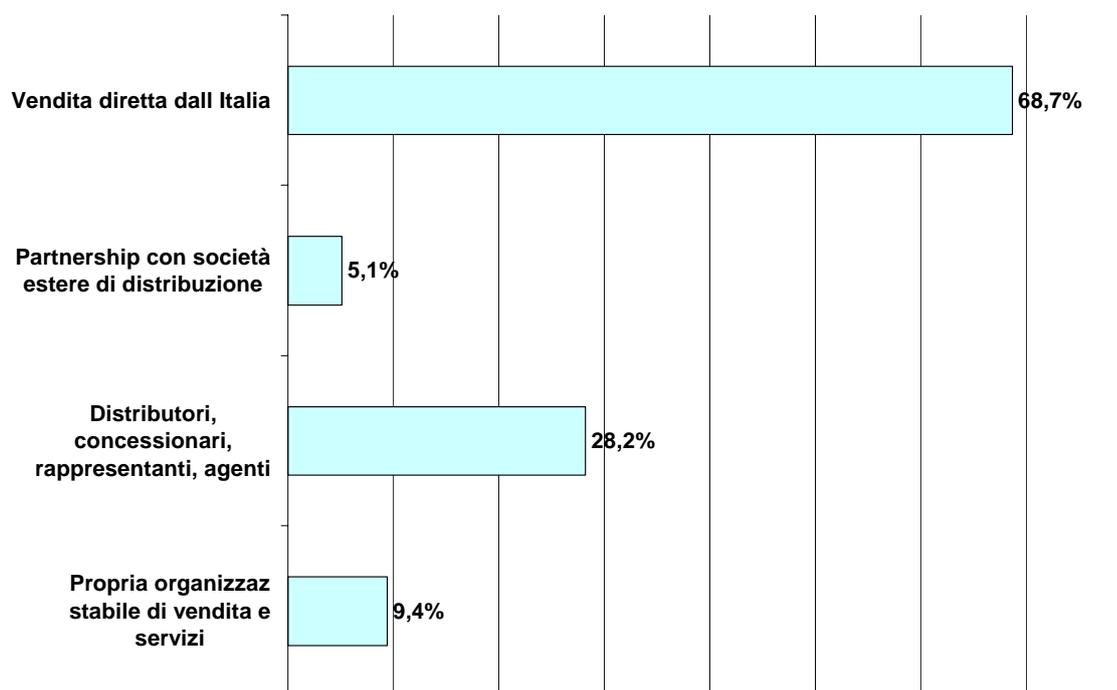
Il tipo di struttura organizzativa/manageriale mediamente adottata per svilupparsi all'estero potrebbe in effetti limitare le possibilità di crescita dimensionale nel contesto internazionale da parte degli operatori italiani del settore.

Il 68,7 per cento delle imprese italiane vende direttamente all'estero senza nessun tipo di struttura commerciale al di fuori dell'Italia e il 28,2 per cento si affida a agenti o distributori indipendenti. Queste due forme di esportazione richiedono un basso investimento in termini di risorse e finanze e danno un basso presidio e una scarsa conoscenza del mercato di sbocco. Inoltre questi tipi di organizzazione di vendita rischiano di essere meno efficaci sui mercati lontani quali i due maturi, Stati Uniti e Giappone, e i due emergenti, Cina e India.

Inoltre per quanto la vendita diretta possa essere giustificata dal fatto che spesso si hanno dei rapporti diretti con grandi imprese clienti e si tende a viaggiare per occasioni specifiche di incontro, pare comunque che la mancanza di volontà di investire in un'organizzazione propria o in partnership dimostri una certa riluttanza a scommettere sui mercati internazionali. Come sempre, le spiegazioni possono essere diverse e valide. Sfruttare localmente i mercati esteri è una strategia che richiede investimenti e assorbe risorse di cui difficilmente si può disporre se si fattura meno di 10, o addirittura meno di 2 milioni di euro di fatturato.

In ogni caso, i dati spiegano bene anche la difficoltà delle imprese della filiera ad "andare lontano" e la loro natura eurocentrica. Nel corto raggio, infatti, è più facile gestire direttamente dalla sede i clienti, cosa che diviene impossibile quando si deve attraversare un oceano.

**Figura 5.21 Modalità di “presenza” sui mercati esteri.**



Il 14,4 per cento delle imprese ha una presenza diretta all'estero o attraverso società commerciali/di distribuzione in partnership (5,1 per cento) o con proprie strutture di vendita (9,4 per cento).

In media, le imprese che vendono direttamente hanno un fatturato export di circa 22,5 milioni di euro, chi utilizza distributori, concessionari, agenti di 18 milioni di euro, chi ha partnership con società estere di distribuzione 39,8 milioni di euro e chi ha una struttura propria 33,8 milioni di euro.

Per quanto analizzare i dati medi possa essere fuorviante, mettendo insieme situazioni molto diverse, due dati paiono evidenti: le imprese che esportano hanno fatturati medi più elevati rispetto alla media del campione e tra queste le imprese che investono direttamente all'estero ottengono un volume di fatturato superiore.

Per quanto sia ipotizzabile che un maggior fatturato estero porti le imprese a creare proprie organizzazioni in loco o *partnership* e, quindi, sia ipotizzabile che tali strutture siano la conseguenza e non la causa di un maggior fatturato, ciò pare poco verosimile in quanto l'esistenza di rapporti con l'estero sono condizione necessaria per avviare strutture proprie, ma la crescita del fatturato estero può avvenire solamente se in tali strutture si decide di investire.

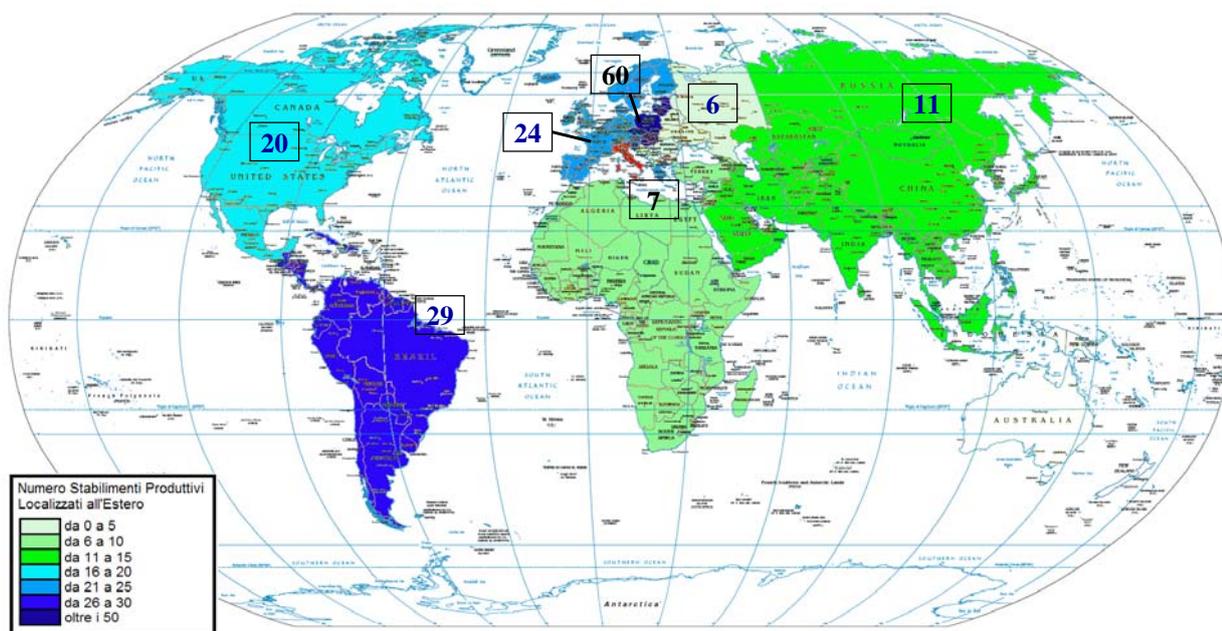
#### 5.6.4 Il secondo passo dell'internazionalizzazione è produrre all'estero

La struttura produttiva all'estero è fatta di 155 stabilimenti posseduti da 57 imprese (tra le 788 del campione intervistato).

La geografia della presenza produttiva internazionale conferma la tendenza eurocentrica della nostra industria, con particolare riferimento all'area dell'est europeo.

Pare evidente la tendenza del sistema a seguire FIAT nell'apertura di stabilimenti all'estero, ciò è confermato dalla forte presenza in Europa dell'est (Polonia nello specifico) e in Sud America (Brasile).

*Figura 5.22 Numero di stabilimenti di Imprese del Campione nelle Macro Aree*



Meno evidente risulta il motivo per il quale il sistema non segua il produttore nazionale anche in Turchia, India e Cina.

Per la prima delle tre destinazioni è possibile che la limitata potenzialità del mercato in termini di produzione di FIAT e di fornitura, unita alla possibile concorrenza del sistema di fornitura locale abbia limitato l'effetto traino tipico del costruttore nazionale.

Per le altre due destinazioni, pur potendo trovare alcune giustificazioni legate alla tipologia di presenza di FIAT, è evidente che la nostra industria *automotive* adotta un approccio così prudente da rischiare di non sfruttare le opportunità di crescita. È sperabile che si tratti, come

detto in precedenza, di un ritardo nell'avvio dell'internazionalizzazione verso tali mercati e non di un'abdicazione ex-ante.

Riguardo al saldo aperture/chiusure di stabilimenti negli ultimi cinque anni, oltre al saldo positivo del dato generale, è necessario sottolineare il dato positivo del saldo estero: sono stati solo due gli stabilimenti chiusi negli ultimi cinque anni e soprattutto i 28 nuovi insediamenti esteri aperti lasciano un saldo estero largamente positivo di ben 26 nuove unità produttive nette.

Se si guarda a quali gruppi di imprese hanno compiuto queste operazioni, appare del tutto confermata la *leadership* estera di SPECIALISTI ed E&D.

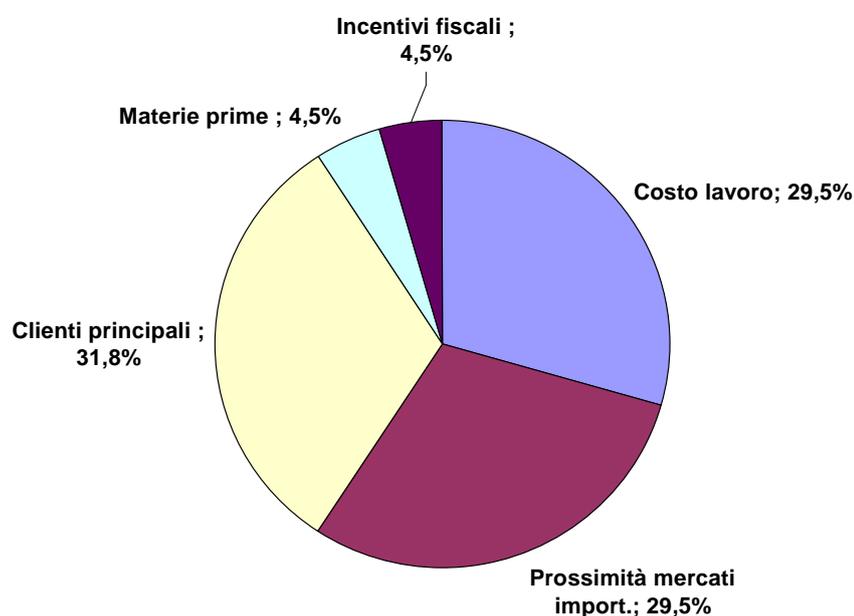
**Tabella 5.2 Imprese che hanno chiuso o aperto stabilimenti in Italia o all'estero e loro saldo.**

	ED	OEM	SPECIALISTI	SUBFORNITORI	PIEMONTE	RESTO D'ITALIA	Tot
Aperto in Italia	3	2	12	15	14	18	32
Chiuso in Italia	2	3	8	3	13	3	16
Saldo Italia	1	-1	4	12	1	15	16
Aperto all'estero	7	1	16	4	17	11	28
Chiuso all'estero	0	0	2	0	0	2	2
Saldo estero	7	1	14	4	17	9	26
Saldo totale	8	0	18	16	18	24	42

Ma perché si va a produrre direttamente all'estero? Lo abbiamo chiesto agli intervistati. Il principale motivo che spinge all'apertura di stabilimenti all'estero è la vicinanza al mercato di sbocco, declinata nelle due opzioni possibili: essere vicino ad un cliente importante ed occupare una posizione strategica per servire mercati importanti. La somma delle due risposte arriva al 61,3 per cento delle risposte.

**Figura 5.23 Le principali “motivazioni” per la delocalizzazione della produzione all’estero**

(in percentuale delle risposte multiple).



Il dato conferma la necessità per il settore *automotive* di essere vicino al mercato finale e al proprio cliente a valle della filiera.

Visto dalla testa della filiera, ciò spiega l’effervescenza di apertura di stabilimenti nei mercati in crescita: come ad esempio il mercato degli Stati Uniti per i produttori giapponesi, l’Europa per i produttori Coreani e la Cina per tutti i produttori globali.

Il resto della filiera naturalmente segue i grandi assemblatori nell’apertura di stabilimenti.

Tale processo rappresenta un potenziale rischio per i fornitori di secondo e, soprattutto, di terzo livello in quanto questi possono essere più legati al territorio che al cliente a valle e quindi non seguire nel processo di internazionalizzazione produttiva il resto della filiera.

Ciò è indipendente dal mantenimento in una determinata area geografica della “testa pensante” dell’impresa e rappresenta una sostituzione di fornitore per effetto del trasferimento del produttore e dei suoi fornitori di primo livello.

In quest’ottica è evidente il rischio, per i fornitori di terzo livello, per lo più SUBFORNITORI, di restare spiazzati da una redistribuzione della capacità produttiva installata dei car assembler a livello globale.

Il costo del lavoro, pur se distanziato, rappresenta il secondo driver di scelta per la localizzazione estera, in perfetta coerenza con il modello di business dell'industria dell'automotive che impone di essere vicini al mercato di sbocco ma che costringe gli attori del settore ad una forte competizione sul prezzo e ad una spasmodica attenzione ai margini.

In questo caso le scelte localizzative dei produttori sono spaccate in due fasi. Nella prima si determinano i mercati di maggior potenziale crescita per il singolo produttore, quali ad esempio gli US per le imprese giapponesi o l'Europa per le imprese coreane; e in una seconda si determina in quale parte del subcontinente di riferimento si ritiene di posizionare la capacità produttiva.

Nella prima fase la vicinanza al mercato e le strategie di lungo termine guidano le scelte, nella seconda la minimizzazione dei costi. In quest'ottica può esser letta la decisione da parte dei produttori giapponesi di installarsi nel sud degli US e dei coreani nell'Europa dell'est.

Incentivi fiscali o aiuti statali di altro genere e la disponibilità di materie prime non hanno costituito un serio elemento di scelta se non in rari casi.

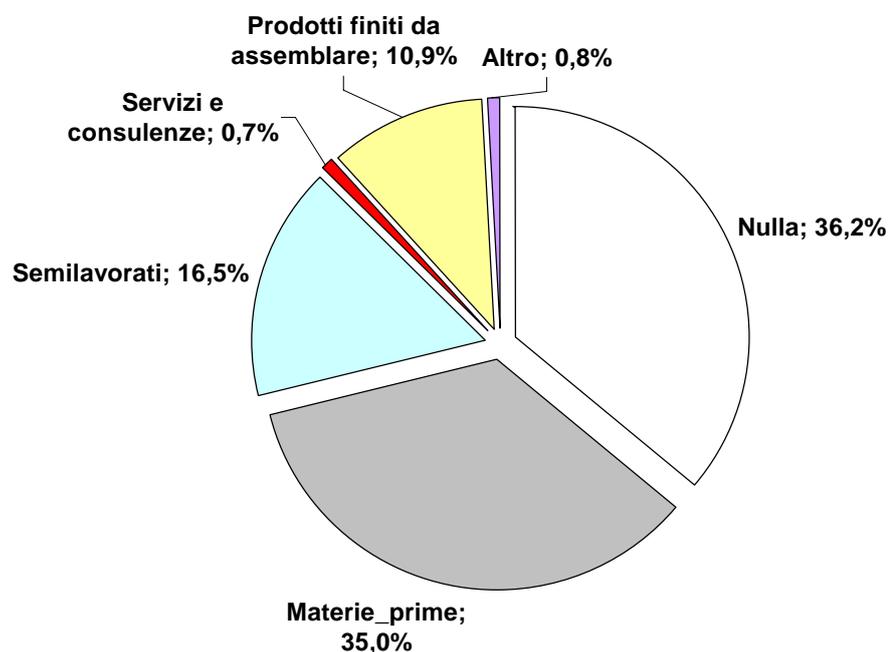
### **5.6.5 Gli acquisti dall'estero: sono solo commodities**

L'approfondimento sui prodotti/servizi acquistati dall'estero aveva lo scopo di indagare il grado e il tipo di dipendenza della filiera *automotive* nazionale da fornitori che si trovano all'estero.

La risposta ottenuta si considera positiva nella misura in cui mostra con chiarezza la capacità del settore in Italia di produrre all'interno della filiera tutto quanto essa necessita.

Un terzo dei produttori non acquista nulla sui mercati esteri mentre un restante 46,5 per cento di intervistati acquista materie prime e semilavorati che possono essere considerati *commodities*: il che è di sollievo e mostra la sostanziale indipendenza in termini di capacità tecnologica.

**Figura 5.24 Beni e Servizi Importati dalle Imprese del Campione.**



Nel 10,9 per cento di importatori di prodotti finiti si potranno forse trovare prodotti ad alto contenuto tecnologico quale *input* necessario per finalizzare una produzione nazionale: in un'economia globalizzata ciò non sembra un male di per sé e la percentuale bassa resta a dimostrare una sostanziale capacità tecnologica del sistema Italia.

L'acquisto di servizi e consulenze, pari allo 0,7 per cento, è sostanzialmente irrilevante.

Nel complesso il dato può essere interpretato come capacità del nostro settore nazionale di competere a livello mondiale basandosi, anche in termini di sistema di fornitura, dalle competenze presenti nel nostro paese.

Ciò pare rilevante soprattutto se ci si confronta con altri settori industriali del nostro paese, che da tempo sono terreno di conquista da parte di tecnologia e imprese innovative estero e hanno abdicato alla costruzione di un forte sistema di imprese competitive nazionali.

### **5.6.6 Qualche conclusione: l'internazionalizzazione di corto raggio è il primo passo, ma i prossimi?**

Volendo sintetizzare i risultati sull'analisi dell'internazionalizzazione commerciale e industriale della filiera, sono emersi i seguenti elementi:

Molte imprese esportano ma troppe lo fanno in modo non significativo, ossia con un peso sul fatturato totale basso (meno del 25 per cento).

Le esportazioni sono per lo più a “corto raggio”, buona parte del flusso di esportazioni si rivolge all’Unione Europea e verso altri paesi europei non appartenenti all’Unione. Una motivazione fondamentale pare essere la scarsa presenza estera delle strutture commerciali, in pochissimi casi le imprese del settore hanno una presenza commerciale diretta sui mercati o hanno stretto una partnership con un distributore locale. La struttura snella o inesistente per il commercio con l’estero fa in modo che sia difficile sostenere un’attività di sviluppo del fatturato quando è necessario “attraversare qualche oceano”.

Diretta conseguenza di questa politica commerciale di “corto raggio” è la rarefatta presenza della nostra industria *automotive* nei mercati che rappresentano, a convinzione di molti produttori del settore e di molti esperti, l’opportunità di crescita più evidente del settore: quelli asiatici con in testa la Cina. Questa scarsa presenza è ancora più ingiustificata se si pensa che nel mercato cinese il nostro produttore nazionale, il Gruppo FIAT, vi è entrato nel 1986; e pur non avendo avuto uno sviluppo forte in Cina è stato con Volkswagen uno dei primi attori ad entrarvi.

Considerato che il mercato cinese è ancora agli albori del suo sviluppo è sperabile che il sistema *automotive* Italia si adoperi per colmare il ritardo già accumulato; per quanto difficile è ancora possibile.

Dal punto di vista della presenza produttiva internazionale, la filiera è una copia della strategia di internazionalizzazione produttiva del gruppo FIAT con una forte presenza nell’Est Europeo e nel Sud America. Altri mercati di produzione di FIAT, quali la Turchia e la Cina sono invece stati trascurati dalla filiera.

Le imprese che hanno investito in capacità produttiva all’estero hanno avuto un buon successo dimostrato dal sostanziale mantenimento degli stabilimenti esistenti negli ultimi cinque anni e continuano a investire facendo risultare un saldo positivo tra aperture e chiusure.

Sulle motivazioni che hanno indotto all’apertura di stabilimenti produttivi all’estero la motivazione preponderante è l’esigenza di stare vicini al cliente finale o al mercato di sbocco; ciò conferma la necessità diffusa nel settore di produrre vicino al mercato di sbocco, intendendo per vicino nello stesso subcontinente.

Seguendo l’esigenza di essere vicini al mercato di sbocco l’industria dell’auto sta vivendo un forte spostamento della capacità produttiva verso l’Est, trovandosi tutti concordi

nell'identificare in tali mercati la fonte della crescita futura. Fatto salvo qualche investimento in Europa e negli Stati Uniti da parte di produttori con piani di sviluppo e modelli di successo nei due mercati, tutti i produttori globali stanno creando capacità produttiva in Asia e sono seguiti dai loro fornitori di primo livello. Questo andamento rischia di spiazzare una parte della filiera italiana che non vuole e/o non può internazionalizzarsi e resta soggetta agli andamenti della produzione nazionale.

Per contro chi riuscirà, internazionalizzandosi, a cogliere l'opportunità di crescita ad est avrà ampie possibilità di sviluppo con ricadute positive anche a livello nazionale: sia nel breve termine per effetto del maggiore fatturato sia nel medio termine se saprà guadagnarsi un posto tra i fornitori dei nascenti produttori globali asiatici, soprattutto tra i cinesi.

La filiera italiana si dimostra positivamente autarchica, acquistando dall'estero materie prime e semilavorati ma trovando sul territorio nazionale tutti i prodotti/servizi ad alto valore aggiunto di cui ha bisogno per stare sul mercato internazionale.

Tirando le somme dei dati analizzati si può dire che, seppur con qualche ritardo, la filiera *automotive* si presenta come un'industria nazionale capace di creare ricchezza per il paese e di stare alla pari di altri nell'arena competitiva globale: uno di quei pochi settori che lotta con successo contro la pericolosa tendenza a portare i remi in barca, identificata nel citato Rapporto sull'economia globale del Centro Einaudi.

## **5.7. Stimoli per approfondimenti**

*“Che cosa è il futuro? Non lo so. M’interessa perché è fortemente, altamente, gloriosamente improbabile, inventivo<sup>61</sup>”* Quando dal 2000 in avanti iniziò la più profonda crisi dell'industria nazionale dell'automobile, pochi avrebbero scommesso che la ristrutturazione della FIAT avrebbe avuto successo, che il focus sul business della mobilità sarebbe stato mantenuto e, soprattutto, quasi tutti avevano identificato i fornitori del settore automobilistico come le vittime di un processo ineluttabilmente proteso alla distruzione dell'ennesima industria nazionale. L'esito più “gloriosamente improbabile” si è invece manifestato. E, fatto espressivo delle energie latenti nello spirito italico, non solo ad inizio del 2006 il turnaround di Fiat poteva dirsi concluso, ma scandagliando il denso strato di fornitori dell'auto proprio ad inizio del 2006, questo Osservatorio, intervistando 788 imprese e imprenditori, scattava una

---

<sup>61</sup> M.Serres, 1990

fotografia di un comparto che aveva compiuto la fase più difficile della transizione e oggi pare proteso verso nuovi *business*, in termini geografici o di segmento di clientela.

Prima che ce lo facciano osservare, rispondiamo subito all'obiezione che l'Osservatorio, per definizione, non fa che osservare i superstiti e non quanti nel transito difficile si siano persi a metà del guado. Vero. Vero pure che il processo *schumpeteriano* del capitalismo non dà assicurazione a nessun imprenditore di riportare anno dopo anno gli stessi risultati, magari addizionati di un piccolo sovrappiù. E' proprio l'opposto. Anno dopo anno solo i più reattivi resistono all'inseguimento di coloro che, nuovi entranti che vedono le opportunità del mercato, insidiano le quote e i margini dei produttori più anziani. Ed è proprio da questo tumultuoso processo competitivo, che distrugge la capacità produttiva obsoleta e la sostituisce con quella più efficiente e che il mercato richiede, che nasce lo sviluppo economico. Dunque, l'Osservatorio non può che rallegrarsi del più che discreto stato di salute riscontrato tra le 788 imprese che hanno risposto al suo questionario. Tra di loro vi sono i sopravvissuti, qualche volta per caso, più spesso per bravura, alla più profonda crisi che ha interessato il settore automobilistico nazionale. Per i dettagli di come "ce l'hanno fatta" rimandiamo senz'altro ai paragrafi precedenti, limitandoci a rammentare come la filiera ce l'ha fatta per una combinazione di fatti: perché i mercati cugini (autobus, pullman, mezzi pesanti e industriali, ricambi) hanno compensato il fatturato nazionale diretto alla produzione delle autovetture; perché per tempo è stata realizzata una diversificazione della clientela, approcciando i clienti esteri (sia pure quelli dell'estero più vicino) e perché molti produttori della filiera sono evoluti dalla più elementare forma del SUBFORNITORE al modello imprenditoriale più complesso, completo e competitivo dello SPECIALISTA.

Occorre però in chiusura porsi due quesiti. Il primo quesito è se valga la pena che l'Italia mantenga e rafforzi la propria competenza e presenza nel settore. Il secondo, se le ristrutturazioni effettuate e l'organizzazione della filiera siano già ottimali per cogliere le opportunità che sono nell'imprevedibile futuro.

Quanto al primo quesito l'Osservatorio ha pochi dubbi. La crescita della motorizzazione mondiale segue quella del reddito pro capite nei paesi emergenti e le auto, quelle d'oggi o quelle diverse di domani, rimarranno a lungo un modo di successo per soddisfare il bisogno di mobilità individuale (che segue anche esso il reddito pro-capite). Il settore è quindi globalmente interessante e dovrebbe fornire opportunità crescenti agli imprenditori che vi si impegneranno.

Quanto al secondo quesito, può l'Osservatorio sfidare la legge dell'imprevedibilità del futuro? Probabilmente no, ma esprimere un'opinione, magari da sottoporre a un confronto, può essere utile per riflettere su uno dei settori più importanti nei quali l'industria nazionale ha ancora un presidio. Noi riteniamo che la globalizzazione del settore imporrà agli imprenditori scelte difficili e costose: investire di più, innovare di più, approcciare i mercati lontani anche con investimenti diretti. I fabbisogni di risorse finanziarie, umane e organizzative per rendere operative queste strategie sono probabilmente importanti e non sono alla portata di buona parte della filiera, a meno che nella filiera si svolgano processi di aggregazione di un certo peso, magari non solo nazionali. Quanto ai decisori locali, le politiche industriali più adatte sono quelle in grado di facilitare l'accesso all'innovazione, nonché la clusterizzazione e il raggruppamento delle imprese. Senza dimenticare che alcune regioni del territorio nazionale potrebbero essere un terreno ideale di attrazione di investimenti produttivi diretti proprio nel settore automobilistico.

**L'APPENDICE**

**IL QUESTIONARIO**

**Tabella A.1 Composizione del campione**

NATURA GIURIDICA	E&D		OEM		SPECIALISTI		SUBFORNITORI		TOTALE		NUMERO IMPRESE
	SPA	SRL	SPA	SRL	SPA	SRL	SPA	SRL	SPA	SRL	
PIEMONTE	17	31	9	7	69	55	27	147	122	240	362
RESTO D'ITALIA	20	26	6	3	50	78	23	220	99	327	426
TOTALE	37	57	15	10	119	133	50	367	221	567	788
<b>TOTALE CAMPIONE</b>	94		25		252		417		788		

**PERCENTUALI NATURA GIURIDICA**

	SPA	SRL
PIEMONTE	33,7%	66,3%
RESTO D'ITALIA	23,2%	76,8%
TOTALE	28,0%	72,0%

**Tabella A.2 Sul totale del vostro fatturato qual è la percentuale destinata al mercato dell'auto o dei veicoli commerciali?**

QUOTA FATTURATO	E&D		OEM		SPECIALISTI		SUBFORNITORI		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA		TOTALE	
	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti
da 1 a 25%	3,2%	3	4,0%	1	7,1%	18	9,4%	39	8,8%	32	6,8%	29	7,7%	61
da 26 a 50%	6,4%	6		0	8,3%	21	7,2%	30	10,2%	37	4,7%	20	7,2%	57
da 51 a 75%	9,6%	9	4,0%	1	6,3%	16	7,0%	29	9,9%	36	4,5%	19	7,0%	55
da 76 a 100%	12,8%	12	8,0%	2	14,7%	37	13,9%	58	17,7%	64	10,6%	45	13,8%	109
100%	68,1%	64	84,0%	21	63,5%	160	62,6%	261	53,3%	193	73,5%	313	64,2%	506
Non Risponde		0		0		0		0		0		0		0
Tasso di Risposta	100,0%	94	100,0%	25	100,0%	252	100,0%	417	100,0%	362	100,0%	426	100,0%	788
<b>TOTALE CAMPIONE</b>	100,0%	94	100,0%	25	100,0%	252	100,0%	417	100,0%	362	100,0%	426	100,0%	788

**Tabella A.3 Fatto 100 il valore della produzione auto (o veicoli commerciali) della sua azienda, ne indichi, se possibile la ripartizione per destinazione finale.**

CORE BUSINESS	E&D		OEM		SPECIALISTI		SUBFORNITORI		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA		TOTALE	
	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%
STUDI DI STILE	11	11,7%							8	2,2%	3	0,7%	11	1,4%
INGEGNERIA E MODELLIZZAZ. processo/prodotto	29	30,9%							18	5,0%	11	2,6%	29	3,7%
SVILUPPO PIATTAFORME DEDICATE	1	1,1%							1	0,3%			1	0,1%
PRODUZIONE autoveicoli/scocche LOGISTICA	51	54,3%							25	6,9%	26	6,1%	51	6,5%
MODULI ELETTRONICI INTEGRATI			1	4,0%							1	0,2%	1	0,1%
MODULI IN ACCIAIO E ALLUMINIO			5	20,0%					3	0,8%	2	0,5%	5	0,6%
MODULI IN MATERIE PLASTICHE			4	16,0%					4	1,1%			4	0,5%
SIST. DI SICUREZZA ATT/PASS E CONTROLLO			1	4,0%					1	0,3%			1	0,1%
SIST. ELETTRICI/ELETTRONICI			5	20,0%					3	0,8%	2	0,5%	5	0,6%
SIST. FLUIDI/ARIA E COMFORT			3	12,0%					2	0,6%	1	0,2%	3	0,4%
SIST. GUIDA FRENATA TRASMISSIONE			4	16,0%					2	0,6%	2	0,5%	4	0,5%
ATTREZZATURE E STAMPI					25	9,9%	42	10,1%	52	14,4%	15	3,5%	67	8,5%
ALIMENTAZIONE/SCARICO					11	4,4%	10	2,4%	7	1,9%	14	3,3%	21	2,7%
AVVIAMENTO/ACCENSIONE					8	3,2%	5	1,2%	6	1,7%	7	1,6%	13	1,6%
CARROZZERIA/ABITACOLO					68	27,0%	172	41,2%	83	22,9%	157	36,9%	240	30,5%
ELETTRICI/ELETTRONICI					18	7,1%	19	4,6%	22	6,1%	15	3,5%	37	4,7%
ILLUMINAZIONE SEGNALAZIONE					1	0,4%	4	1,0%	2	0,6%	3	0,7%	5	0,6%
MOTORE					42	16,7%	41	9,8%	47	13,0%	36	8,5%	83	10,5%
STERZO/SOSPENS/FRENATA					29	11,5%	30	7,2%	36	9,9%	23	5,4%	59	7,5%
TRASMISSIONE					18	7,1%	19	4,6%	19	5,2%	18	4,2%	37	4,7%
ASSEMBLAGGIO					19	7,5%	41	9,8%	15	4,1%	45	10,6%	60	7,6%
VARI					11	4,4%	15	3,6%	7	1,9%	19	4,5%	26	3,3%
ALTRO	19	20,2%	3	12,0%	24	9,5%	45	10,8%	42	11,6%	49	11,5%	91	11,5%
<b>TOTALE CAMPIONE</b>	<b>94</b>		<b>25</b>		<b>252</b>		<b>417</b>		<b>362</b>		<b>426</b>		<b>788</b>	

**Tabella A.4 Fatto 100 il suo portafoglio prodotti, come li distribuirebbe nelle seguenti categorie?**

Prodotti innovativi, con pochi concorrenti

Prodotti maturi, che rendono ancora piuttosto bene

Prodotti con molti concorrenti e margini modesti

PORTAFOGLIO PRODOTTI	E&D		OEM		SPECIALISTI		SUBFORNITORI		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA	
	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%
Prodotti innovativi, con pochi concorrenti	50	53,2%	14	56,0%	112	44,4%	122	29,3%	117	32,3%	181	42,5%
Prodotti maturi, che rendono ancora bene	36	38,3%	9	36,0%	133	52,8%	152	36,5%	155	42,8%	175	41,1%
Prodotti con molti concorrenti e margini modesti	46	48,9%	13	52,0%	104	41,3%	260	62,4%	207	57,2%	216	50,7%
<b>TOTALE CAMPIONE</b>	94		25		252		417		362		426	

PORTAFOGLIO PRODOTTI CLUSTER SPECIALI E TOTALE DEL CAMPIONE	TOP PERFORMER		NORD EST		INDIPENDENTI		GRUPPI		TOTALE CAMPIONE	
	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%
Prodotti innovativi, con pochi concorrenti	47	38,8%	104	39,4%	210	36,5%	90	42,9%	298	37,8%
Prodotti maturi, che rendono ancora bene	47	38,8%	113	42,8%	231	40,1%	99	47,1%	330	41,9%
Prodotti con molti concorrenti e margini modesti	58	47,9%	129	48,9%	320	55,6%	100	47,6%	423	53,7%
<b>TOTALE CLUSTER</b>	121		264		576		210		788	
<b>PERCENTUALE SUL TOTALE DEL CAMPIONE</b>	15,4%		33,5%		73,1%		26,6%		100,0%	

**Tabella A.5 Nell'anno 2005 la Sua azienda che parte del fatturato ha investito in ricerca e sviluppo sul prodotto?**

SPESA PER RICERCA E SVILUPPO	E&D		OEM		SPECIALISTI		SUBFORNITORI		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA		TOTALE	
	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti
Meno del 2%	48,9%	46	56,0%	14	48,0%	121	69,8%	291	62,7%	227	57,5%	245	59,9%	472
Tra il 2% e il 5%	26,6%	25	28,0%	7	23,8%	60	18,0%	75	19,9%	72	22,3%	95	21,2%	167
Tra il 5% e il 10%	13,8%	13	12,0%	3	19,8%	50	8,9%	37	12,2%	44	13,8%	59	13,1%	103
Oltre il 10%	10,6%	10	4,0%	1	8,3%	21	3,4%	14	5,2%	19	6,3%	27	5,8%	46
Non Risponde	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
Tasso di Risposta	100,0%	94	100,0%	25	100,0%	252	100,0%	417	100,0%	362	100,0%	426	100,0%	788
TOTALE CAMPIONE	100,0%	94	100,0%	25	100,0%	252	100,0%	417	100,0%	362	100,0%	426	100,0%	788

SPESA PER RICERCA E SVILUPPO	E&D		OEM		SPECIALISTI		SUBFORNITORI		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA		TOTALE	
	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti
Meno del 5%	75,5%	71	84,0%	21	71,8%	181	87,8%	366	82,6%	299	79,8%	340	81,1%	639
Maggiore al 5%	24,5%	23	16,0%	4	28,2%	71	12,2%	51	17,4%	63	20,2%	86	18,9%	149
TOTALE CAMPIONE	100,0%	94	100,0%	25	100,0%	252	100,0%	417	100,0%	362	100,0%	426	100,0%	788

**A.6 La ricerca è stata condotta tramite (o con l'ausilio di) – (domanda a risposta multipla, nessun limite nelle modalità di risposta).**

CANALI DI R&S	E&D		OEM		SPECIALISTI		SUBFORNITORI		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA		TOTALE	
	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti
Strutture Universitarie Italiane	12,5%	6	0	0	9,2%	12	6,3%	8	7,4%	10	8,8%	16	8,2%	26
Strutture Universitarie Estere	4,2%	2	0	0	0,8%	1	0,0%	0	0,7%	1	1,1%	2	0,9%	3
Altre Società o strutture pubbliche italiane	8,3%	4	0	0	9,9%	13	6,3%	8	9,6%	13	6,6%	12	7,9%	25
Altre Società o strutture pubbliche estere	4,2%	2	0	0	2,3%	3	0,8%	1	1,5%	2	2,2%	4	1,9%	6
Società o strutture private italiane	10,4%	5	18,2%	2	11,5%	15	7,9%	10	11,9%	16	8,8%	16	10,1%	32
Società o strutture private estere	2,1%	1	0	0	1,5%	2	4,0%	5	2,2%	3	2,8%	5	2,5%	8
Acquistando brevetti italiani		0	0	0		0		0		0		0		0
Acquistando brevetti esteri		0	0	0	0,8%	1		0	0,7%	1		0	0,3%	1
Ricerca interna	93,8%	45	100,0%	11	78,6%	103	84,9%	107	83,7%	113	84,5%	153	84,2%	266
Non Risponde	0,0%	0	0,0%	0	0,4%	1	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
Domanda Saltata	48,9%	46	56,0%	14	48,0%	121	69,8%	291	62,7%	227	57,5%	245	59,9%	472
Tasso di Risposta	51,1%	48	44,0%	11	52,0%	131	30,2%	126	37,3%	135	42,5%	181	40,1%	316
<b>TOTALE CAMPIONE</b>		94		25		252		417		362		426		788

CANALI DI R&S	TOP PERFORMER		NORD EST		INDIPENDENTI		GRUPPI	
	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti
Strutture Universitarie Italiane	16,0%	8	8,8%	10	6,1%	13	13,7%	14
Strutture Universitarie Estere	4,0%	2	1,8%	2	0,5%	1	2,0%	2
Altre Società o strutture pubbliche italiane	8,0%	4	7,0%	8	5,6%	12	12,7%	13
Altre Società o strutture pubbliche estere	4,0%	2	2,6%	3	0,9%	2	3,9%	4
Società o strutture private italiane	18,0%	9	4,4%	5	10,3%	22	9,8%	10
Società o strutture private estere	2,0%	1	1,8%	2	1,9%	4	3,9%	4
Acquistando brevetti italiani								
Acquistando brevetti esteri							1,0%	1
Ricerca interna	78,0%	39	86,0%	98	86,9%	186	77,5%	79
Non Risponde	0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	
Domanda Saltata	58,7%	71	56,8%	150	62,8%	362	51,4%	108
Tasso di Risposta	41,3%	50	43,2%	114	37,2%	214	48,6%	102
<b>TOTALE CLUSTER</b>		121		264		576		210

**A.7 A quale anello della filiera la Sua azienda si rivolge?** (risposta aperta: si può selezionare una fra le prime tre, che sono mutuamente esclusive – ed eventualmente la IV)

Direttamente ai costruttori come Fiat, Iveco, Renault, , VolksWagen

A fornitori di primo livello come Visteon, Delphi, TRW, ecc...

A fornitori di secondo livello o inferiore

Al mercato dei ricambi (originali e non)

QUALE ANELLO DELLA FILIERA	E&D		OEM		SPECIALISTI		SUBFORNITORI		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA		TOTALE	
	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti
Direttamente ai Costruttori FIAT Iveco Renault VW	60,6%	57	96,0%	24	56,3%	142	39,3%	164	51,7%	187	46,9%	200	49,1%	387
Ai fornitori di I° livello Visteon Delphi TRW	39,4%	37	12,0%	3	32,9%	83	42,4%	177	45,3%	164	31,9%	136	38,1%	300
Ai fornitori di II° livello o inferiore	12,8%	12	4,0%	1	15,9%	40	28,3%	118	15,5%	56	27,0%	115	21,7%	171
Al mercato dei ricambi originali e non	10,6%	10	16,0%	4	25,4%	64	18,9%	79	20,2%	73	19,7%	84	19,9%	157
Non Risponde	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
Tasso di Risposta	100,0%	94	100,0%	25	100,0%	252	100,0%	417	100,0%	362	100,0%	426	100,0%	788
<b>TOTALE CAMPIONE</b>		94		25		252		417		362		426		788

**A.8 Facendo pari a 100 il suo fatturato come lo ripartisce fra:**

Auto e veicoli commerciali leggeri  
 Veicoli industriali e commerciali  
 Autobus e pullman  
 Mercato del ricambio (aftermarket)

<b>FATTURATO PER SETTORE</b>	<b>E&amp;D</b>	<b>OEM</b>	<b>SPECIALISTI</b>	<b>SUBFORNITORI</b>	<b>PIEMONTE</b>	<b>RESTO D'ITALIA</b>	<b>TOTALE</b>
	% del fatturato medio del settore						
Auto e veicoli comm leggeri	60,7%	76,5%	64,4%	46,7%	64,5%	46,9%	55,7%
Veicoli industriali e comm	34,8%	21,4%	26,4%	42,6%	27,0%	43,4%	35,2%
Autobus e pullman	2,7%	1,2%	1,9%	4,3%	1,4%	4,8%	3,1%
Mercato del ricambio aftermarket	1,8%	0,9%	7,3%	6,4%	7,1%	4,9%	6,0%
<b>TOTALE CAMPIONE</b>	94	25	252	417	362	426	788

**A.9 Nel 2005 il Suo fatturato verso il Gruppo FIAT o comunque verso fornitori del gruppo FIAT ha rappresentato:**

FATTURATO VERSO IL GRUPPO FIAT	E&D		OEM		SPECIALISTI		SUBFORNITORI		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA		TOTALE	
	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti
0%	47,9%	45	12,0%	3	46,0%	114	52,6%	219	36,8%	133	58,8%	248	48,7%	381
Meno del 25%	30,9%	29	32,0%	8	28,2%	70	25,0%	104	29,4%	106	24,9%	105	26,9%	211
Fra il 25% ed il 50%	11,7%	11	28,0%	7	10,5%	26	11,3%	47	16,6%	60	7,3%	31	11,6%	91
Fra il 50% ed il 75%	3,2%	3	12,0%	3	7,7%	19	6,0%	25	9,7%	35	3,6%	15	6,4%	50
Oltre il 75%	6,4%	6	16,0%	4	7,7%	19	5,0%	21	7,5%	27	5,5%	23	6,4%	50
Non Risponde	0,0%	0	0,0%	0	1,6%	4	0,2%	1	0,3%	1	0,9%	4	0,6%	5
Tasso di Risposta	100,0%	94	100,0%	25	98,4%	248	99,8%	416	99,7%	361	99,1%	422	99,4%	783
TOTALE CAMPIONE		94		25		252		417		362		426		788

Fatturato vs Fiat	2005	
0%		
Meno del 25%	87,20%	75,60%
Fra il 25% ed il 50%		11,60%
Fra il 50% ed il 75%	12,80%	6,40%
Oltre il 75%		6,40%

**A.10 Possedete stabilimenti produttivi all'estero?** (Ci sono 55 imprese che dichiarano di possedere stabilimenti all'estero)

<b>PERCENTUALI DI AZIENDE CON STABILIMENTI ALL'ESTERO</b>	<b>E&amp;D</b>	<b>OEM</b>	<b>Specialisti</b>	<b>Subfornitori</b>	<b>Piemonte</b>	<b>Resto d'Italia</b>	<b>TOTALE</b>
Almeno uno stabilimento all'estero	14,90%	28,00%	10,70%	1,90%	7,20%	7,00%	<b>7,10%</b>
Nessuno	85,10%	72,00%	89,30%	98,10%	92,80%	93,00%	<b>92,90%</b>

**A: 11 Dove sono i vostri insediamenti produttivi all'estero?** (numero di stabilimenti per area)

<b>LOCALIZZAZIONE STABILIMENTI ESTERI</b>	<b>E&amp;D</b>	<b>OEM</b>	<b>Specialisti</b>	<b>Subfornitori</b>	<b>Piemonte</b>	<b>Resto d'Italia</b>	<b>TOTALE</b>
<b>TOTALE</b>	<b>42</b>	<b>11</b>	<b>74</b>	<b>28</b>	<b>77</b>	<b>78</b>	<b>155</b>
Eur Occ	8	3	8	5	9	15	24
Eur Centrale UE	14	2	36	8	30	30	60
Europa extra UE	2		1	1		4	4
Asia	5	1	5		5	6	11
America del Nord	2		11	7	13	7	20
America Latina	10	3	9	7	14	15	29
Bacino mediterraneo	1	2	4		6	1	7

**A.12 Numero assoluto di imprese che ha chiuso o aperto stabilimenti negli ultimi 5 anni in Italia ed all'estero e saldi.**

<b>MOVIMENTO NEL NUMERO DI AZIENDE CHE HANNO APERTO O CHIUSO STABILIMENTI</b>	<b>E&amp;D</b>	<b>OEM</b>	<b>SPECIALISTI</b>	<b>SUBFORNITORI</b>	<b>PIEMONTE</b>	<b>RESTO D'ITALIA</b>	<b>TOTALE</b>
Aperto nuovi stabilimenti produttivi in Italia	3	2	12	15	14	18	64
Chiuso in Italia	2	3	8	3	13	3	32
<b>Saldo Italia</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>32</b>
Aperto all'estero	7	1	16	4	17	11	56
Chiuso all'estero	0	0	2	0	0	2	4
<b>Saldo estero</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>52</b>
<b>Saldo totale</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>84</b>

**A.13 Se dovesse indicare quali sono i due principali motivi per cui avete avviato sedi produttive all'estero? (risposte multiple)**

<b>MOTIVI DI DELOCALIZZAZIONE</b>	<b>TOTALE ITALIA</b>	
	assoluti	% rispondenti
Minor costo e maggior flessibilità del lavoro	13	40,60%
Strategico per servire mercati importanti	13	40,60%
Seguire i ns clienti principali	14	43,80%
Minor costo/maggiore disponibilità di materie prime	2	6,30%
Incentivi fiscali o di altro tipo offerti dal paese ospitante	2	6,30%
<b>TOTALE RISPOSTE DATE SU TOTALE IMPRESE</b>		<b>137,50%</b>

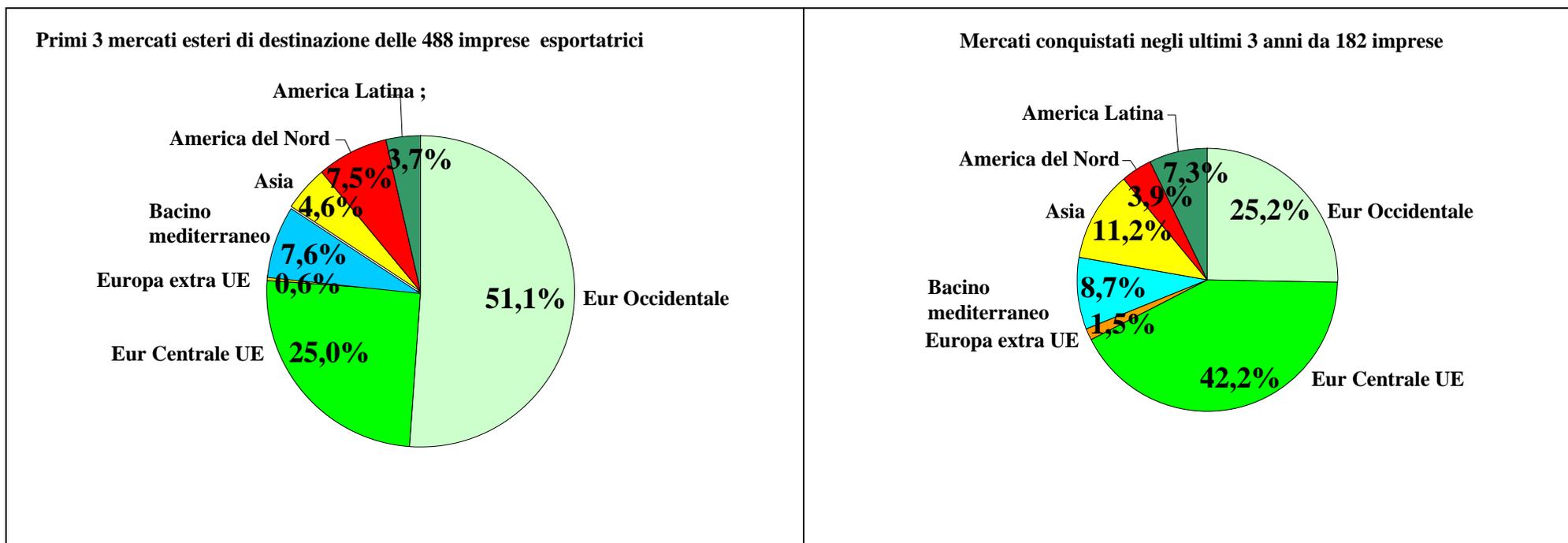
**A.14 Fatto cento il fatturato totale, quanto di questo è dovuto a vendite all'estero?**

GLI ESPORTATORI	E&D		OEM		SPECIALISTI		SUBFORNITORI		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA		TOTALE		
	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti									
<b>% SUL TOTALE</b>	64,9%	61	84,0%	21	88,9%	224	43,6%	182	68,0%	246	56,8%	242	<b>61,9%</b>	<b>488</b>	
<b>TASSO MEDIO ESPORTAZIONE</b> solo esportatori	<b>38,4%</b>		<b>44,5%</b>		<b>49,3%</b>		<b>26,8%</b>		<b>36,2%</b>		<b>42,6%</b>		<b>39,4%</b>		
FATTURATO ESTERO	E&D		OEM		SPECIALISTI		SUBFORNITORI		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA		TOTALE		
	%	assoluti	%	assoluti	assoluti	%	%								
Zero%	35,1%	33	16,0%	4	11,1%	28	56,4%	235	32,0%	116	43,2%	184	300	38,1%	<b>62,1%</b>
1-25%	27,7%	26	20,0%	5	12,3%	31	30,5%	127	28,5%	103	20,2%	86	189	24,0%	
26-50%	16,0%	15	36,0%	9	37,7%	95	7,0%	29	22,9%	83	15,3%	65	148	18,8%	<b>37,9%</b>
51-75%	17,0%	16	16,0%	4	27,4%	69	4,3%	18	12,4%	45	14,6%	62	107	13,6%	
100%	4,3%	4	12,0%	3	11,5%	29	1,9%	8	4,1%	15	6,8%	29	44	5,6%	
Non Risponde	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%	0,0%
Tasso di Risposta	100,0%	94	100,0%	25	100,0%	252	100,0%	417	100,0%	362	100,0%	426	788	100,0%	100,0%
<b>TOTALE CAMPIONE</b>		94		25		252		417		362		426		788	

**A. 15 Quali sono per fatturato i vostri primi tre mercati esteri? fatto 100 il totale delle scelte**

MERCATI ESTERI	E&D	OEM	Specialisti	Subfornitori	Piemonte	Resto d'Italia	TOTALE
<b>Eur Occ</b>	49,5%	60,6%	52,6%	48,5%	54,3%	47,3%	51,1%
<b>Eur Centrale UE</b>	20,6%	18,2%	24,1%	28,7%	21,9%	28,6%	25,0%
<b>Europa extra UE</b>	3,7%	3,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,7%	0,6%
<b>Bacino mediterraneo</b>	6,5%	0,0%	6,7%	10,1%	7,4%	7,8%	7,6%
<b>Asia</b>	12,1%	6,1%	4,5%	2,0%	4,8%	4,4%	4,6%
<b>America del Nord</b>	7,5%	6,1%	8,7%	5,9%	6,6%	8,5%	7,5%
<b>America Latina</b>	0,0%	6,1%	3,6%	4,9%	4,5%	2,7%	3,7%

**A. 16 Il 37% delle imprese esportatrici ha conquistato nuovi mercati negli ultimi 3 anni**



**A. 17 Quali sono le vostre principali modalità di presenza commerciale all'estero? (risposte multiple)**

MODALITA' DI PRESENZA ALL'ESTERO	E&D		OEM		SPECIALISTI		SUBFORNITORI		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA		% totale risposte	
	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	assoluti	%
Propria organizzaz stabile di vendita e servizi	14,8%	9	28,6%	6	9,4%	21	5,5%	10	11,7%	29	7,0%	17	46	<b>9,4%</b>
Distributori, concessionari, rappresentanti, agenti	21,3%	13	23,8%	5	30,8%	69	27,9%	51	21,1%	52	35,5%	86	138	<b>28,2%</b>
Partnership con società estere di distribuzione	3,3%	2	4,8%	1	6,7%	15	3,8%	7	5,3%	13	5,0%	12	25	<b>5,1%</b>
Vendita diretta dall'Italia	70,5%	43	57,1%	12	67,0%	150	71,6%	131	73,3%	181	64,0%	155	336	<b>68,7%</b>
Non Risponde	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%
Domanda saltata	35,1%	33	16,0%	4	11,1%	28	56,1%	234	31,8%	115	43,2%	184	299	61,1%
Tasso di Risposta	64,9%	61	84,0%	21	88,9%	224	43,9%	183	68,2%	247	56,8%	242	489	100,0%
<b>TOTALE CAMPIONE</b>		94		25		252		417		362		426		

**A. 18 Cosa importate dall'estero? (risposte multiple)**

IMPORTAZIONI	E&D		OEM		SPECIALISTI		SUBFORNITORI		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA		% totale risposte	
	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	assoluti	%
Nulla	37,2%	35	4,0%	1	23,4%	59	52,0%	217	38,7%	140	40,4%	172	312	<b>39,6%</b>
Materie prime	38,3%	36	72,0%	18	52,0%	131	28,1%	117	43,1%	156	34,3%	146	302	<b>38,3%</b>
Semilavorati	21,3%	20	44,0%	11	23,4%	59	12,5%	52	16,3%	59	19,5%	83	142	<b>18,0%</b>
Servizi e consulenze	2,1%	2	0,0%	0	1,2%	3	0,2%	1	0,8%	3	0,7%	3	6	<b>0,8%</b>
Prodotti finiti da assemblare	8,5%	8	16,0%	4	14,7%	37	10,8%	45	11,6%	42	12,2%	52	94	<b>11,9%</b>
Altro	2,1%	2	0,0%	0	1,2%	3	0,5%	2	0,6%	2	1,2%	5	7	0,9%
Non Risponde	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0,0%
Tasso di Risposta	100,0%	94	100,0%	25	100,0%	252	100,0%	417	100,0%	362	100,0%	426	<b>788</b>	100,0%
<b>TOTALE CAMPIONE</b>		94		25		252		417		362		426		

**A. 19 Andamento fatturato 2005**

DINAMICA DEL FATTURATO	E&D		OEM		SPECIALISTI		SUBFORNITORI		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA		TOTALE	
	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	assoluti	
Aumentato molto più del 15%	23,4%	22	12,0%	3	20,3%	51	11,2%	46	16,7%	60	14,7%	62	122	<b>15,6%</b>
Cresciuto in maniera consistente (più del 5%)	24,5%	23	32,0%	8	34,7%	87	31,4%	129	31,1%	112	32,1%	135	247	<b>31,6%</b>
Cresciuto leggermente (tra 0 e 4%)	27,7%	26	28,0%	7	24,7%	62	30,2%	124	23,1%	83	32,3%	136	219	<b>28,0%</b>
Diminuito lievemente (tra 0 e 4%)	16,0%	15	16,0%	4	12,4%	31	15,1%	62	18,3%	66	10,9%	46	112	<b>14,3%</b>
Diminuito (più del 5%)	6,4%	6	8,0%	2	4,8%	12	5,6%	23	5,0%	18	5,9%	25	43	<b>5,5%</b>
Molto diminuito (più del 15%)	2,1%	2	4,0%	1	3,2%	8	6,6%	27	5,8%	21	4,0%	17	38	<b>4,9%</b>
Non Risponde	0,0%	0	0,0%	0	0,4%	1	1,4%	6	0,6%	2	1,2%	5	7	0,9%
Tasso di Risposta	100,0%	94	100,0%	25	99,6%	251	98,6%	411	99,4%	360	98,8%	421	<b>781</b>	100,0%
TOTALE CAMPIONE		94		25		252		417		362		426		<b>788</b>
<b>Media tasso di crescita</b>		<b>7,3%</b>		<b>4,6%</b>		<b>7,5%</b>		<b>4,0%</b>		<b>5,4%</b>		<b>5,7%</b>		<b>5,6%</b>

DINAMICA DEL FATTURATO	E&D		OEM		SPECIALISTI		SUBFORNITORI		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA		TOTALE	
	%		%		%		%		%		%		%	
Aumentato molto più del 15%	23,4%		12,0%		20,3%		11,2%		16,7%		14,7%		<b>15,6%</b>	
Cresciuto in maniera consistente (più del 5%)	24,5%	<b>75,5%</b>	32,0%	<b>72,0%</b>	34,7%	<b>79,7%</b>	31,4%	<b>72,7%</b>	31,1%	<b>70,8%</b>	32,1%	<b>79,1%</b>	<b>31,6%</b>	<b>75,3%</b>
Cresciuto leggermente (tra 0 e 4%)	27,7%		28,0%		24,7%		30,2%		23,1%		32,3%		<b>28,0%</b>	
Diminuito lievemente (tra 0 e 4%)	16,0%		16,0%		12,4%		15,1%		18,3%		10,9%		<b>14,3%</b>	
Diminuito (più del 5%)	6,4%	<b>24,5%</b>	8,0%	<b>28,0%</b>	4,8%	<b>20,3%</b>	5,6%	<b>27,3%</b>	5,0%	<b>29,2%</b>	5,9%	<b>20,9%</b>	<b>5,5%</b>	<b>24,7%</b>
Molto diminuito (più del 15%)	2,1%		4,0%		3,2%		6,6%		5,8%		4,0%		<b>4,9%</b>	

**A. 20 Quanti addetti lavorano per la sua azienda in totale?**

NUMERO DI ADDETTI	E&D		OEM		SPECIALISTI		SUBFORNITORI		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA		TOTALE			
	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti		
Da 1 a 9	9,6%	9	4,0%	1	9,2%	23	35,0%	145	17,7%	64	27,0%	114	<b>22,7%</b>	178	Micro Piccole	<b>71,9%</b>
Da 10 a 50	53,2%	50	12,0%	3	39,4%	99	56,5%	234	49,2%	178	49,3%	208	<b>49,2%</b>	386		
Da 51 a 250	24,5%	23	8,0%	2	35,5%	89	7,5%	31	22,4%	81	15,2%	64	<b>18,5%</b>	145	Medie Grandi	<b>28,1%</b>
Più di 250	12,8%	12	76,0%	19	15,9%	40	1,0%	4	10,8%	39	8,5%	36	<b>9,6%</b>	75		
Non Risponde	0,0%	0	0,0%	0	0,4%	1	0,7%	3	0,0%	0	0,9%	4	<b>0,5%</b>	4		
Tasso di Risposta	100,0%	94	100,0%	25	99,6%	251	99,3%	414	100,0%	362	99,1%	422	<b>99,5%</b>	784		
<b>TOTALE CAMPIONE</b>		94		25		252		417		362		426		788		

**Media addetti per impresa** **91,93**

**A. 21 A quale classe di fatturato complessivo si colloca la Sua azienda, con riferimento al 2005?**

FATTURATO	E&D		OEM		SPECIALISTI		SUBFORNITORI		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA		TOTALE			
	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti	%	assoluti		
Inferiore a 1 mln di euro	16,5%	15	4,0%	1	6,1%	15	27,1%	105	13,6%	48	22,2%	88	<b>18,2%</b>	136	71,4%	
Da 1 a 2 mln di euro	13,2%	12	0,0%	0	8,1%	20	28,4%	110	16,1%	57	21,5%	85	<b>19,0%</b>	142		
Da 2 a 10 mln di euro	34,1%	31	0,0%	0	21,5%	53	44,4%	172	36,3%	128	32,3%	128	<b>34,2%</b>	256	28,7%	
Da 10 a 50 mln di euro	27,5%	25	32,0%	8	45,1%	111	0,0%	0	23,5%	83	15,4%	61	<b>19,2%</b>	144		
Oltre i 50 mln di euro	8,8%	8	64,0%	16	19,1%	47	0,0%	0	10,5%	37	8,6%	34	<b>9,5%</b>	71		
Non Risponde	3,2%	3	0,0%	0	2,4%	6	7,2%	30	2,5%	9	7,0%	30	4,9%	39		
Tasso di Risposta	96,8%	91	100,0%	25	97,6%	246	92,8%	387	97,5%	353	93,0%	396	95,1%	749		
<b>TOTALE CAMPIONE</b>		94		25		252		417		362		426		788		