



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BERGAMO
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE

“Hyman P. Minsky”

Via dei Caniana 2, I-24127 Bergamo, Italy

Tel. +39-035-2052501; Fax: +39-035-2052549

**Quaderni di ricerca del
Dipartimento di Scienze Economiche
“Hyman P. Minsky”**

Anno 2002 n.7

Fiat Auto: le ragioni della crisi e gli effetti a livello locale.

Aldo Enrietti e Renato Lanzetti

Comitato di Redazione

Riccardo Bellofiore
Annalisa Cristini
Giancarlo Graziola
Andrea Salanti

Luigi Bonatti
Piero Ferri
Riccardo Leoni

- La Redazione ottempera agli obblighi previsti dall'art.1 del D.L.L. 31.8.1945, n.660 e successive modificazioni.
- Le pubblicazioni del Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Bergamo, consistenti nelle collane dei Quaderni e delle Monografie e Rapporti di Ricerca, costituiscono un servizio atto a fornire la tempestiva divulgazione di ricerche scientifiche originali, siano esse in forma definitiva o provvisoria.
- L'accesso alle collane è approvato dal Comitato di Redazione, sentito il parere di un referee.

FIAT AUTO: LE RAGIONI DELLA CRISI E GLI EFFETTI A LIVELLO LOCALE[°]

Aldo Enrietti* – Renato Lanzetti**

* Università di Torino, Dipartimento di Economia
** IRES Piemonte

e-mail: aldo.enrietti@unito.it
e-mail: lanzetti@ires.piemonte.it

Dicembre 2002

[°] Una precedente versione del testo è apparsa ne i *CONTRIBUTI IRES, la crisi Fiat Auto e il Piemonte*, ottobre 2002

1. PREMESSA

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

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

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

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

Con l'occasione, l'amministratore delegato di Fiat Auto, Testore, diede le dimissioni e venne sostituito da Boschetti, proveniente dall'Iveco, ma le perduranti difficoltà di Fiat Auto in particolare hanno poi portato, prima dell'estate scorsa, alle dimissioni dell'amministratore delegato di Fiat Spa, Cantarella, che viene sostituito da Galateri.

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

Le perduranti difficoltà di mercato¹ e l'assenza di una prospettiva di soluzione a breve della crisi inducono Fiat Auto a chiedere, il 31 ottobre, l'intervento della Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria per crisi aziendale per un periodo di dodici mesi a partire dal 2 dicembre 2002. Dopo una trattativa con il Governo, il 6 dicembre sono partite le lettere per la messa in CIGS a zero ore di 5600 lavoratori a partire dal 9 dicembre, distribuiti sui seguenti stabilimenti e imprese:

- a Torino, 1.000 lavoratori di Fiat Auto e 350 di Comau e Magneti Marelli;
- ad Arese, 1.000 lavoratori di Fiat Auto;
- a Cassino, 1.200 lavoratori di Fiat Auto;
- a Termini Imerese, 1.800 lavoratori di Fiat Auto, Comau e Magneti Marelli;
- altre sedi, 250 lavoratori.

Per ulteriori 2.500 addetti è prevista la CIGS a partire dal 30 giugno 2003.

¹ La quota di mercato di Fiat è passata in Europa dal 9,46% del 2001 all'8,2% dei primi dieci mesi del 2002; nello stesso periodo in Italia la quota scende dal 34,7 al 31,8%.

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

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

2. I FATTORI STRUTTURALI DI CRISI

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

- *Ridotta efficienza*

I problemi di Fiat Auto a carattere strutturale erano evidenti a partire dalla seconda metà degli anni '90 attraverso l'analisi di alcuni indici di bilancio, comparando la Fiat con i maggiori produttori di auto mondiali².

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

Un secondo indicatore utile è l'**indice di copertura delle scorte** attraverso cui è possibile avere una misura del livello delle rimanenze³: negli ultimi dieci anni le giacenze di Fiat Auto sono oscillate tra i 160 ed i 220 giorni mentre i concorrenti comprimevano fortemente tali livelli. Nei primi 10 mesi del 2001 GM è passata da 104 a 65 giorni, Ford da 81 a 53, Chrysler da 78 a 66. Non a caso uno dei primi interventi di Boschetti, nuovo amministratore delegato al posto di Testore, è stato quello di porre come obiettivo la riduzione degli stock di auto sui piazzali da 1,9 a 1,3 mesi di vendite.

Per quanto riguarda i diversi indicatori di redditività, la situazione non si presenta brillante già durante tutti gli anni '90: il **reddito operativo** (tab. 1), cioè quanto Fiat Auto guadagna dalle attività industriali, è negativo per cinque anni su dieci e lo è costantemente dal 1998, eccetto un minimo valore positivo nel 2000, stando ad indicare una difficoltà di lungo periodo a realizzare profitti dalla vendita di autovetture. La ridotta redditività operativa non è stata poi compensata da risultati molto positivi per le parti della gestione non industriale, con l'esito di profitti netti (tab. 1) che negli anni '90 non hanno mai superato gli 800 miliardi di lire, quando positivi, ma negativi o nulli per ben sette anni su dieci.

² Riccardo Gallo, Sole 24Ore del 12/12/01.

³ E' da ricordare come le scorte rappresentino capitale che deve essere finanziato e che quindi genera costi finanziari.

Tabella 1 - Andamento della redditività operativa Fiat Auto (Mld. Lire)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Reddito operativo	-544	-1661	428	813	471	1468	-209	-234	85	-1063
Utile netto	3	-1745	116	616	-75	788	-500	-955	-1160	-2792

Fonte: Fiat Auto

Anche la **redditività delle vendite** (quanto si guadagna per ogni 100 lire di vendite) segnala elementi di difficoltà per l'impresa: essa è bassa, quando positiva (tra lo 0,17% e il 2,89%) (tab. 2), mentre i concorrenti hanno aumentato la loro redditività nella seconda parte degli anni '90 portandosi a livelli intorno al 5-6%.

Tabella 2 - Andamento della redditività delle vendite di Fiat Auto

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Redditività Vendite	-2,00%	-6,63%	1,22%	1,97%	1,11%	2,89%	-0,43%	-0,50%	0,17%	-2,25%

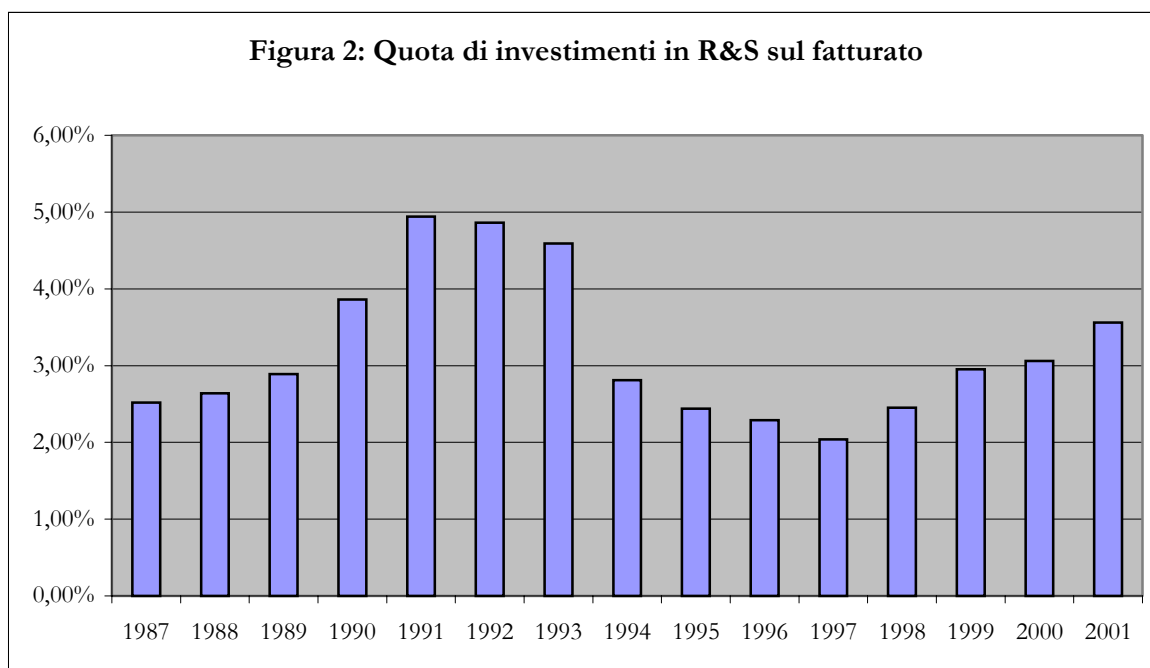
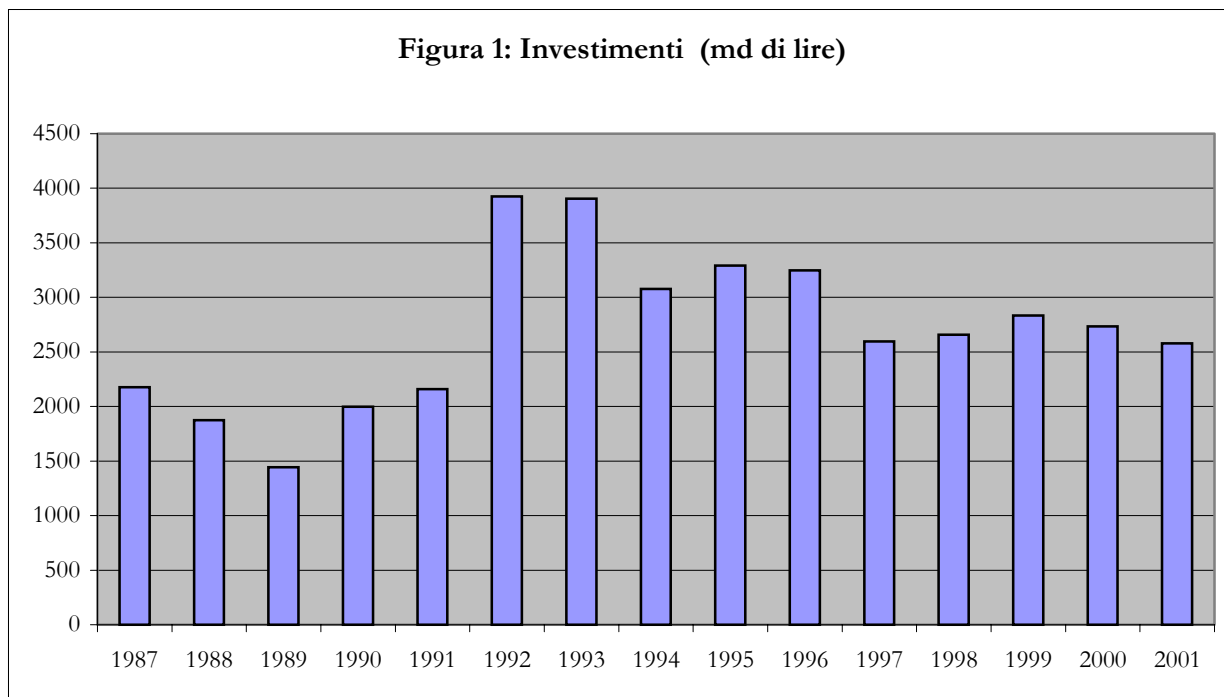
Fonte: Fiat Auto

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

I limitati risultati reddituali si sono poi riflessi su due voci di spesa che hanno carattere pluriennale e che come tali indicano la volontà dell'impresa di investire nel lungo periodo. Dopo aver raggiunto il livello massimo nel '92-'93, in corrispondenza del lancio della Punto, gli **investimenti** sono costantemente diminuiti (fig. 1). Questa strategia è stata però condizionata anche da scelte effettuate a livello di gruppo, in base alle quali sono state destinate risorse per obiettivi alternativi all'auto: in effetti, se nel 1993 gli investimenti di Fiat Auto rappresentavano il 76% del totale del Gruppo Fiat, nel 2001 la quota era scesa a poco meno del 38%. Negli ultimi mesi, i dirigenti Fiat hanno più volte ribadito la volontà di investire circa 2,5 miliardi di euro l'anno nell'auto (5000 miliardi di vecchie lire): poiché il tetto massimo raggiunto nel 1992 era stato di 3900 miliardi di lire, l'investimento previsto per il futuro, se deflazionato, si posiziona in ogni caso ad un livello inferiore a quello massimo degli anni '90, anche se superiore a quello degli ultimi anni.

Andamento analogo presenta anche la **quota degli investimenti in Ricerca e Sviluppo sul fatturato** (fig. 2) che tocca il massimo nel 1991, con quasi il 5%, per poi scendere fino ad appena il 2% nel 1997 e risalire negli ultimi anni. Questa risalita è però anche effetto di un calo del fatturato in questi anni⁴, in quanto, in termini di valore assoluto, solo nel 1997 l'ammontare di spese in R&S supera quello realizzato nel 1991. tenendo conto del processo inflattivo del periodo, questi investimenti, in termini reali, sono ad un livello inferiore di quello di inizio anni '90.

⁴ Il fatturato del 2001 si colloca ad un livello intermedio tra quello del 1998 e quello del 1999.



- *L'internazionalizzazione ambivalente*

Negli anni '90 Fiat Auto ha assunto sempre meno un carattere nazionale, elemento di debolezza che aveva caratterizzato l'impresa nel passato, andando invece nella direzione di un significativo aumento della internazionalizzazione (tab. 3). Le caratteristiche assunte da tale processo sono state però fonte di significativi problemi: l'internazionalizzazione è stata infatti fortemente orientata verso i cosiddetti **paesi emergenti**, cioè quelli con la previsione, all'inizio degli anni '90, di più elevati tassi di crescita, in rapporto alla maturità dei mercati dei paesi sviluppati.

Tabella 3 - Fiat Auto: distribuzione della produzione⁵ per paese (%)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1997	2000	2001
Italia	89,82	90,06	90,81	90,71	90,12	87,54	84,48	65,20	66,91	68,15	62,86	61,82	63,14	65,18	65,82	66,08
Brasile	10,18	9,94	9,19	9,29	9,88	12,46	15,52	20,14	21,70	19,46	23,18	22,09	16,83	16,64	18,65	21,01
Polonia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,66	11,39	12,38	13,96	12,45	14,41	14,61	12,53	9,49
Resto mondo													3,63	4,99	3,19	3,42
Totale	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Auto (000)	1695,1	1963,1	2137,1	2242,1	2158,6	1958,9	1826,3	1786,2	2098	2209,1	2209,2	2632,9	2337,3	2353	2324,7	2075,5
di cui Italia	1522,6	1767,9	1940,7	2003,8	1945,3	1714,9	1542,9	1164,6	1403,8	1505,6	1388,8	1627,6	1475,8	1533,6	1530,1	1371,5

Fonte: Fiat Auto

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

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

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

(*) disinvestimento in 1999

Fonte: Fiat Auto

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

⁵ Comprende vetture complete, derivati, serie smontate e complete prodotte nei paesi dove sono presenti gli impianti produttivi di Fiat Auto (sono escluse, ad esempio, le vetture realizzate in Turchia, dalla joint-venture Tofas).

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

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

- *Debolezza della gamma produttiva*

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

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

Comparando infatti il 1991 con il 2001 si ha che dieci anni fa i segmenti A⁶ e B⁷ pesavano per poco meno del 55% sulla produzione in Italia, e dieci anni dopo il loro peso è cresciuto a quasi il 60%, con il B che pesa per il 52,9% grazie al successo della Punto. Permane quindi la realtà di una Fiat Auto dipendente molto da una vettura di un segmento molto battagliato e quindi anche meno remunerativo rispetto a quelli superiori.

Non va poi dimenticato che oltre ai problemi di gamma Fiat Auto soffre di una cattiva reputazione in termini di **qualità** dei propri prodotti, fattore che ha pesato tanto sui volumi di vendita che sui prezzi spuntabili. Lo stesso Boschetti ritiene che Fiat debba ridurre “i costi eccessivi della non qualità” del 30% in due anni, segnalando con ciò un livello di partenza ancora piuttosto elevato rispetto alla concorrenza⁸. Sui problemi di qualità di Fiat Auto un peso l'ha avuto probabilmente anche la politica di outsourcing spinto intrapreso a partire dagli ultimi anni del decennio scorso (si veda anche la tab.12): l'affidarsi massicciamente a fornitori esterni, impoverendo le competenze interne ha generato effetti negativi che, ad esempio, si sono manifestati sui livelli di qualità.

Ma la debolezza relativa della nostra industria automobilistica in Europa è legata anche alla difficoltà per Fiat Auto di supplire con i mercati esteri alla **perdita di quote sul mercato nazionale**; si è passati dal 50% della fine degli anni '80 al 35% negli ultimi anni, ma a ben il 30,5% nei primi undici mesi del 2002 (tab. 5).

Tabella 5 - Quote di mercato Fiat Auto in Italia

Anno	1985	1990	1995	1998	2000	2001	Primi 11 mesi 2002
Quota Fiat	58,8	52,3	46	39	35,4	34,7	30,53

Fonte: Fiat Auto, ANFIA

⁶ Cioè la Panda.

⁷ Punto e Y.

⁸ Sempre nell'audizione al Senato i dirigenti Fiat hanno sostenuto che “Fiat risulta aver già compiuto dei progressi. Dal 1990 al 2001 è passata da 205 problemi sorti per 100 vetture nel primo anno di vita a 135 problemi. I migliori costruttori riescono tuttavia ad avere 90 problemi per 100 vetture”.

Il calo di vendite registrato in Italia è stato solo parzialmente recuperato sui restanti mercati europei, denotando uno dei problemi più pesanti per Fiat Auto: in effetti, la dipendenza dal mercato italiano rimane ancora sempre molto elevata (intorno al 60%) seppur in diminuzione (tab. 6, ultima riga) e ciò determina la riduzione delle quote di mercato Fiat Auto in Europa a seguito del calo in Italia. Nel 2001 la quota Fiat in Europa per le sole auto era giunta ormai al 9,6% ed all'8,2% nei primi 10 mesi del 2002, contro il 10,0% del 2000 e il 13% all'inizio degli anni '90 (tab. 7).

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

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Italia	1.032.832	742.949	760.914	789.082	750.602	1.020.597	922.071	837.940	857.246	849.946
Resto Europa	567.168	412.051	524.086	544.918	679.398	567.403	610.929	602.278	615.009	631.099
Europa	1.600.000	1.155.000	1.285.000	1.334.000	1.430.000	1.588.000	1.533.000	1.440.218	1.472.255	1.475.045
Italia/Europa	65%	64%	59%	59%	52%	64%	60%	58%	58%	58%

Fonte: Anfia, Acea

Tabella 7 – Andamento quote di mercato Fiat Auto in Europa per sole autovetture

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Primi 10 mesi 2002
13,64%	12,30%	11,63%	10,31%	10,71%	10,97%	11,07%	11,79%	10,85%	9,49%	9,98%	9,56%	8,2%

Fonte: Anfia, Acea

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

Tale realtà diventa ancor più problematica se il **mercato** diventa, come negli ultimi anni in Italia, “**drogato**” da politiche di sconti, rottamazioni, auto a Km zero, politica che permette di mantenere i volumi⁹ ma a scapito della redditività; in una recente dichiarazione, Boschetti ha riconosciuto che le vendite di vetture a Km zero rappresentano ben il 24% del mercato europeo di Fiat e significano la perdita di 1-1,5 punti di margine per ogni vettura venduta. Quindi, non solo le quote di Fiat sono diminuite negli anni, ma erano sostenute con politiche di prezzo assai pesanti dal punto di vista finanziario.

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

Tabella 8 - Quota di produzione Fiat in Italia su produzione automobilistica in Europa

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

Fonte: Acea

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

⁹ A partire dal 1997, e quindi dagli incentivi alla rottamazione, il mercato italiano ha infatti viaggiato intorno ai 2.400.000 vetture anno vendute.

produzione Fiat in Italia corrispondeva all'80% delle immatricolazioni registrate nel mercato nazionale, nel 2001 tale quota è scesa a meno del 60%.

- *Eccesso di capacità produttiva*

Il relativo insuccesso del progetto Palio, con volumi dimezzati rispetto alle previsioni, la difficoltà a mantenere elevati i volumi di vendita per i modelli dei segmenti medio-alti dei marchi Fiat e Lancia hanno determinato un livello piuttosto elevato di capacità produttiva inutilizzata: **Fiat Auto dichiara di operare attualmente al 70% della capacità**¹⁰ e gli interventi decisi, ristrutturazioni e chiusure di stabilimenti, dovrebbero consentire di arrivare al 90% di utilizzo. Tale incremento significa un taglio di capacità produttiva di circa 500.000 vetture, come dimostrano i dati presentati nella relazione sul terzo trimestre di Fiat Auto (tab. 9), dove si espone il seguente piano di riduzione della capacità produttiva in Europa relativamente ad autovetture e veicoli commerciali:

Tabella 9 – Piano di riduzione della capacità produttiva di Fiat Auto

	2001	2002	2003
Capacità produttiva	2.013.000	1.847.000	1.587.000
Vendite ¹¹	1.290.000	1.228.000	1.247.000

Fonte: Fiat Auto

3. LA CRISI FIAT ED IL PIEMONTE

Gli anni '90 hanno anche visto realizzarsi cambiamenti significativi nella geografia della presenza produttiva di Fiat Auto in Italia, in particolare è andato diminuendo il peso degli stabilimenti piemontesi, che è passato dal 33,3% di auto prodotte in Italia nel 1997, al 27% del 2001 ed al 20% previsto per il 2002, calo che appare ancor più radicale tenendo conto che all'inizio degli anni '90¹² l'incidenza del Piemonte era superiore al 60%.

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

Poiché a fine 2001 gli addetti a Mirafiori e Rivalta erano poco più di 25.000, una riduzione di addetti proporzionale alla diminuzione della capacità produttiva significherebbe una perdita di circa 7.000 addetti¹³.

3.1. *La Fiat e la dinamica occupazionale della filiera*

Può però costituire un motivo di relativa fiducia la considerazione che negli ultimi anni alla diminuzione delle assegnazioni produttive di Fiat Auto a Torino, e della relativa occupazione, non è corrisposta una contestuale caduta occupazionale complessiva in provincia di Torino: la produzione

¹⁰ Ovviamente non è solo Fiat Auto ad avere problemi di questo tipo, basta ricordare che GM intende tagliare 350.000 vetture nei suoi impianti in Europa. Peraltro esistono altri produttori (come Peugeot-Citroen) che utilizzano pienamente la loro capacità produttiva.

¹¹ Le vendite sono relative alle sole autovetture.

¹² Prima dell'avvio degli stabilimenti di Melfi e di Pratola Serra.

¹³ Non sarà certamente la Thesis, prevista per 16.000 vetture nel 2003 a modificare la situazione.

di auto nel 2001 risulta inferiore del 33% a quella del 1997 mentre gli occupati in provincia aumentano del 4%, nonostante l'assestamento del 2001, a fronte di una calo dell'occupazione manifatturiera contenuto al -4.5% e di un assottigliamento dei disoccupati da 108 mila a 61 mila, con un corrispondente diminuzione del tasso di disoccupazione dal 10.9% al 6.2 % (tab. 10).

Tabella 10 - Produzione automobilistica, occupazione e disoccupazione in provincia di Torino

	1997	1998	1999	2000	2001
Prod. auto-Torino	563.368	481.336	459.336	456.773	374.379
Prod. Auto-resto Italia	1.137.169	1.070.930	1.076.223	1.093.241	1.017.303
Prod.Auto Italia	1.705.537	1.552.469	1.535.559	1.550.014	1.391.682
Occupati totali prov. Torino(.000)	879	861	894	916	916
Occupati manifatturiero prov.Torino (.000)	306	301	306	302	292
Disoccupati prov. Torino (.000)	108	103	88	78	61
Tasso disoccupazione prov. Torino (%)	10.9	10.7	9.0	7.9	6.2

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

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

Il sistema auto nella realtà piemontese ha determinato infatti relazioni di tipo distrettuale¹⁴ che, per la loro stessa esistenza, necessitano della presenza dei diversi attori della filiera con consistenti livelli di attività: un interrogativo cruciale riguarda dunque la possibilità di mantenere ed alimentare i livelli di competitività raggiunti in assenza di determinate soglie produttive locali dell'attore terminale della catena del valore. Inoltre un conto è ipotizzare il ridimensionamento delle attività manifatturiere, un altro il restringimento o la scomparsa di funzioni di rango superiore, come la ricerca o le attività direzionali.

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

Le imprese della componentistica

In questa prospettiva l'impatto della crisi Fiat sulla regione Piemonte deve tener conto anche, e soprattutto, delle imprese produttrici di componenti. Occorre quindi definire il peso della filiera dell'autoveicolo (auto, veicoli industriali, componentisti relativi e servizi alle imprese):

¹⁴ Sul distretto dell'auto in Piemonte si veda Enrietti A., Lanzetti R. (2001), **Il distretto dell'auto: definizione, dinamica, politiche**, in Rolfo S., Vitali G. (a cura di), *Dinamiche competitive e innovazione nel settore della componentistica auto*, FrancoAngeli, Milano

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

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

La stima dell'occupazione della Filiera auto si riferisce a settori produttivi classificabili in tre tipologie di attività (tab. 11):

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

Tabella 11 - Stima dell'occupazione nella filiera autoveicolistica in Piemonte

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

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

Fonte: ISTAT-Censimento intermedio 1996

Come si vede (tab. 11, seconda colonna), gli addetti complessivi delle imprese attive nella filiera erano, al 1996, quasi 145.000; poiché gli addetti alla produzione di autoveicoli erano poco più di 45.000, sembrerebbe risultarne che, per ognuno di questi addetti, altri 2,18 erano coinvolti a monte.

In realtà però, una parte di questi addetti erano utilizzati per attività destinate ad altri mercati, rispetto alla componentistica; si è stimato allora, per ciascun settore, un fattore di moltiplicazione, ovvero quale potesse essere la quota di fatturato (e quindi di addetti) destinata effettivamente all'autoveicolo (tab. 11, seconda colonna). Assumendo che siano significativi i valori attribuiti al moltiplicatore, se ne deduce che per ogni lavoratore nella produzione di autoveicoli altri 1,33 erano destinati a produzioni direttamente collegate, per un'occupazione totale di filiera, che comprende anche la produzione di veicoli industriali e commerciali, pari a circa 106 mila addetti al 1996, prima cioè delle riduzioni produttive in precedenza citate.

Il passo successivo è però quello di stimare gli addetti della filiera coinvolti nella produzione di Fiat Auto (tab. 12): si sono così attribuiti nuovi valori al moltiplicatore, inferiori a quelli relativi a tutta la filiera in quanto si riferiscono solo alle quote di produzioni e di addetti settoriali destinate al cliente Fiat, escludendo dunque gli altri clienti e il mercato del ricambio. Si ottiene in questo modo un risultato secondo cui il sistema Fiat Auto avrebbe occupato in Piemonte al 1996 circa 75.000 addetti, con una forte concentrazione territoriale in provincia di Torino con 66.000 occupati, mentre ad un lavoratore Fiat Auto sarebbe corrisposto poco più di un lavoratore della filiera.

Da questi dati risulta quindi che nel 1996 gli addetti della filiera connessi alla produzione Fiat Auto erano il 14% dell'occupazione manifatturiera in Piemonte: poiché questa rappresentava il 30% dell'occupazione totale regionale, l'incidenza del sistema Fiat Auto sull'occupazione regionale era pari al 4,2%.

Tabella 12 - Stima dell'occupazione connessa a Fiat Auto in Piemonte e in provincia di Torino

	<i>Piemonte Addetti totali</i>	<i>Multipli- catore</i>	<i>Addetti specifici</i>	<i>Provinci a Torino Addetti totali</i>	<i>Multipli- catore</i>	<i>Addetti specifici</i>
Attività manifatturiere	532.458			289.933		
Totale filiera autoveicolistica	134.215		75.233	115.613		66.644
<i>Moltiplicatore (Filiera/Fiat Auto)</i>			<i>1,15</i>			<i>1,00</i>
Core Business	63.949		51.895	55.480		48.243
➤ Fiat Auto	35.000	1	35.000	33.385	1	33.385
➤ Carrozzerie	4.748	0,50	2.374	3.044	0,50	1.522
➤ Componenti	24.201	0,60	14.521	19.051	0,70	13.336
Settori funzionali	22.587		9.035	13.954		6.175
➤ Cuscinetti	7.324	0,40	2930	6.068	0,45	2.730
➤ Elettromeccanica	7.877	0,40	3151	4.567	0,50	2.284
➤ Pneumatici	7.386	0,40	2954	3.319	0,35	1.162
Settori connessi	47.679	0,30	14.304	34.933	0,35	12.227
➤ Metalmeccanica	21.851			16.681		
➤ Gomma e plastica	10.251			7.953		
➤ Chimica-vernici	1.892			703		
➤ Vetro	2.421			957		
➤ Servizi	11.264			8.639		

Fonte: ISTAT-Censimento intermedio 1996

Tali dati, riferiti al 1996, presentano però una realtà parzialmente distorta in quanto non tengono conto dell'intenso processo di outsourcing¹⁵ che Fiat Auto ha perseguito nel corso della seconda

¹⁵ Ovvero l'affidamento ad imprese esterne a Fiat Auto di una serie di attività manifatturiere (ad es. stampaggio lamiere, montaggio sospensioni...) o di servizi (ad es. la manutenzione delle linee produttive, i trasporti interni, la gestione dei ricambi...).

metà degli anni '90. La tab. 13 illustra l'andamento dell'occupazione presente negli stabilimenti di Mirafiori e Rivalta, suddivisa per l'appartenenza alle differenti imprese.

Tabella 13- Andamento dell'occupazione negli stabilimenti di Mirafiori e Rivalta

<i>Imprese</i>	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	% 2000
FIAT Auto	46.650	44.067	43.376	40.061	35.629	33.744	32.531	31.334	27.179	23.043	15.810	58.6%
TNT PL									1.986	1.940	1.990	7.4%
COMAU Service										2009	1730	6.4%
COMAU Stampi									390	360	670	2.5%
MARELLI Sospensioni										396	870	3.2%
FENICE									440	440	420	1.6%
SIRIO										340	320	1.2%
POWERTRAIN											4.113	15.2%
PURCHASING											427	1.6%
TURINAUTO											395	1.5%
Altre Soc. FIAT					66	65	65	65	65	229	229	0.8%
Totale	46.650	44.067	43.376	40.061	35.695	33.809	32.596	31.399	30.060	28.757	26.974	100%

Fonte: Fiom Torino

Un primo dato significativo è che nel corso di dieci anni l'occupazione totale è diminuita del 45%, esprimendo quel processo di diversa localizzazione regionale a cui abbiamo fatto riferimento prima. Il secondo dato di rilievo è che fino al 1997 l'occupazione era tutta a libro paga della Fiat, mentre dal 1998 inizia il processo di outsourcing, tale per cui oltre il 40% dei lavoratori presenti nei due stabilimenti nel 2000 apparteneva ad imprese diverse da Fiat Auto. Questa differente composizione della forza lavoro manifesta i suoi effetti anche sulle valutazioni prima esposte relativamente al moltiplicatore: lo spostamento di lavoratori dal libro paga di Fiat Auto a quello di altre imprese pur operando negli stessi stabilimenti porta infatti ad innalzare il valore del moltiplicatore.

Occorre però anche ricordare la strategia di diversificazione dei mercati posta in atto da parte delle imprese della componentistica, diversificazione che si è tradotta anche in un crescente flusso di esportazioni, grazie alla capacità di innovazione e ai crescenti standard di qualità che hanno reso queste imprese, in media, meno dipendenti dal tradizionale cliente dominante e quindi meno esposte alle sue criticità. E' da sottolineare inoltre come le esportazioni per più del 60% siano indirizzate verso la Germania, la Francia, il Regno Unito e la Spagna e cioè paesi dove Fiat Auto non produce. Inoltre la flessibilità, elemento costitutivo fondamentale delle piccole imprese, già può aver loro consentito, alla percezione delle recenti criticità dell'auto, la ricerca ed il conseguimento di nuovi mercati o di nuovi clienti.

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

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

4. INTERVENTI DI POLITICA INDUSTRIALE

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

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

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

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

Risulta invece da escludere la possibilità di interventi governativi diretti alla produzione automobilistica, in quanto settore sensibile a livello europeo, con sovracapacità produttiva, e dunque non rientrante tra le deroghe agli Aiuti di Stato concesse dalla UE.

Gli incentivi alla rottamazione, o misure analoghe, in questa congiuntura, potrebbero addirittura risultare controproducenti e, nel breve periodo, favorire ancor più i concorrenti di Fiat Auto, che hanno per ora modelli più appetibili, e potrebbero rappresentare solo un palliativo se non una diversione, rispetto alla gravità dei problemi. In effetti l'applicazione degli ecoincentivi, arricchiti dalle promozioni dei costruttori, sembrano aver consentito, nei primi undici mesi del 2002, solo un ridimensionamento della caduta del mercato italiano (passato da 2.282.000 vetture nel 2001 a 2.072.000 quest'anno) nel quale peraltro si confermano le difficoltà del gruppo Fiat (nei primi undici mesi del 2001 la sua quota era stata del 34,66%, diventata il 30,53% un anno dopo).

Gli incentivi per interventi innovativi di natura " ambientale", quali lo sviluppo di motori di nuova concezione, possono essere un segnale di impegno ma avranno rendimenti solo nel medio termine e, per ora, di incerta consistenza commerciale. Ricordiamo a questo proposito il precedente esempio dell'auto elettrica. Comunque, anche se non si può contare su una soluzione solo tecnologica a problemi economici, si deve verificare il patrimonio di tecnologie disponibili e avviarsi su quella strada, anche per valorizzare le competenze detenute da centri di eccellenza quali il CRF e l'ISVOR.

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

Alla scala delle singole imprese, si può prevedere una eventuale corsia preferenziale nel ricorso alle diverse fonti di incentivazione già previste – per investimenti, servizi, innovazione – dalle leggi nazionali e regionali di politica industriale attualmente in vigore, ma anche, in funzione anticiclica, a provvedimenti a sostegno del capitale circolante, quali la fornitura di garanzie per lo sconto fatture e

gli anticipi su ordini, delle aziende che debbano rivedere i loro programmi produttivi in seguito alla diminuzione di commesse automobilistiche.

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

Inoltre con i più recenti cambiamenti, la Fiat da produttore verticalmente integrato è passata all'outsourcing non solo di fasi produttive ma anche di quelle terziarie, tra cui quella, cruciale, della progettazione. (tab. 14).

Tabella 14 - Andamento della disintegrazione verticale Fiat Auto (quote di produzione e progettazione esternalizzate)

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

Fonte: Fiat Auto

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

Tale processo si è poi associato a quello della selezione numerica (tab. 15) e qualitativa dei fornitori, legata anche al passaggio alla fornitura di sistemi e moduli piuttosto che di semplici particolari: ne è derivata anche una crescita di tutto il sistema della subfornitura di secondo e terzo livello.

Tabella 15 - Andamento numero fornitori Fiat Auto

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

Fonte: Fiat Auto

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

Occorre però fare una distinzione tra fornitori di primo e secondo livello.

Relativamente ai fornitori di **primo livello** è necessario tener conto che:

- una parte consistente sono rappresentati da filiali di imprese multinazionali¹⁶ nelle cui strategie la dimensione locale ha una valenza limitata.
- i fornitori indipendenti nazionali sono in buona misura formati da gruppi di imprese, spesso con una propria dimensione internazionale sia di export che di investimenti esteri diretti. Per queste imprese è ipotizzabile in intervento volto ad incrementare il tasso di innovazione dei prodotti,

¹⁶ Continuo è stato il processo, anche negli anni '90, di acquisizioni di imprese locali da parte di multinazionali, come pure l'insediamento ex novo.

attraverso sia incentivi ad hoc sia incentivi a forma di cooperazione nella ricerca e nello sviluppo dei prodotti.

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

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

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

Abbiamo già citato come anche i fornitori di secondo livello possiedano competenze e capacità organizzative tali da porli in rapporto diretto con il costruttore auto anche estero. Ben diverso è il caso, più numeroso, di piccole imprese con una forte esperienza specialistica ed un approccio più tecnico che manageriale nella gestione dell'impresa. La competitività è fortemente giocata su fattori quali il basso costo del prodotto, la flessibilità e reattività alle variazioni dei programmi e alle esigenze della fornitura just in time, una qualità percepita dal cliente come accettabile, anche se non ottima. Il fatto però di essere fortemente legate alle competenze tecnico-produttive dell'imprenditore, può rendere queste imprese deboli nel momento in cui anche ad esse si chiede di assumere responsabilità progettative e di garanzia della qualità attraverso il controllo del processo e del prodotto.

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

L'esperienza della fine degli anni '90 di processi di **“crescita guidata”**¹⁷ messi in atto da fornitori di primo livello e da Fiat Auto nei confronti di una parte significativa di quelli di secondo offre una importante indicazione di un possibile strumento di intervento da parte delle amministrazioni pubbliche. In particolare occorre promuovere le piccole imprese più legate alle competenze tecnico-produttive degli imprenditori e deboli nei confronti delle richieste di assumere responsabilità progettative e di garanzia della qualità attraverso il controllo del processo e del prodotto.

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

¹⁷ Sul tema si veda (A. Enrietti, M. Follis e J. Whitford) **Improving performances at the second tier of the automotive supply chain: Fiat's “guided improvement” program in comparative perspective**, Paper presentato al GERPISA International Colloquium, Parigi, 6-8 giugno 2002

Infine, ma elemento discriminante, se le imprese appartenenti alla componentistica auto e localizzate in Piemonte posseggono una identità come sistema e formano un distretto, allora le proposte di intervento dovrebbero partire dalla costituzione di nuova struttura operativa, una *Agenzia per la promozione e lo sviluppo dell'industria dei componenti auto in Piemonte*, realtà già esistente in altre regioni europee con presenza autoveicolistica (ad esempio, in Baviera e in Westfalia, in Austria, nella zona di Calais, nei Paesi Baschi e in Galles).

I suoi compiti potrebbero essere:

1. definire un catalogo unitario (associando quindi informazioni di fonti diverse) delle imprese appartenenti al settore, delle rispettive linee di prodotto, dei loro punti di forza di processo e di prodotto;
2. definire gli obiettivi da perseguire e delle politiche e iniziative da implementare, nonché degli strumenti da utilizzare. Gli interventi di cui l'Agenzia potrebbe farsi promotrice sono principalmente tre: promozione internazionale; diffusione innovazione; strumenti e servizi per la crescita;
3. controllare l'efficacia delle politiche e l'impatto delle iniziative realizzate.

4. LE PROSPETTIVE

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

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

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

Ipotesi alternativa alla vendita è **l'allargamento della joint-venture con GM**¹⁸ a tutte le attività delle due imprese localizzate in Europa e America latina. Si tratta di una soluzione che lascerebbe maggiori margini di contrattazione per un ruolo non marginale del nostro paese, anche grazie al possibile intervento delle banche di forte radicamento regionale (San Paolo e CRT all'interno di Unicredito).

Ulteriore ipotesi, è lo **“spezzatino”**, ovvero la vendita di singole parti di Fiat Auto (ad esempio i marchi Alfa Romeo, Ferrari, Macerati, il polo delle vetture sportive e di lusso)¹⁹ a diversi acquirenti. Nella situazione attuale l'unico veramente appetibile, e con buone possibilità di crescita, è il marchio

¹⁸ Finora le due joint-ventures attive riguardano gli acquisti (Purchasing) e la produzione di cambi e motori (Powertrain).

¹⁹ La messa sul mercato del 35% delle Ferrari sembrerebbe andare in questa direzione.

Alfa Romeo, che possiede anche la caratteristica di avere un impianto produttivo dedicato alle sue produzioni (Pomigliano, dove si producono la 147 e la 156, per circa 200.000 vetture nel 2001; rimane fuori solo la 164, realizzata a Torino in meno di 12.000 unità, in quanto la GTV è già prodotta all'esterno, da Pininfarina, in circa 6.000 unità, sempre nel 2001). E' anche da considerare come nella attuale riorganizzazione di Fiat Auto, Alfa Romeo sia stata definita come una *business unit* a sé stante, mentre Fiat e Lancia ne costituiscono, insieme, un'altra, anche perché la produzione delle vetture dei due marchi avviene negli stessi stabilimenti (per quanto riguarda Lancia, a Torino le Lybra e le Thesis – circa 40.000 vetture –, e a Melfi le Y, circa 95.000 unità nel 2001).

Una scelta di questo tipo priverebbe però Fiat Auto proprio delle attività a maggior redditività, lasciandole due marchi di cui uno in forte difficoltà, il marchio Lancia. Si tratta infatti di un marchio al cui interno le vetture che richiamano davvero la tradizione storica (Lybra e Thesis) realizzano volumi molto ridotti, intorno ad un decimo di quanto prodotto da BMW e Mercedes, per vetture analoghe, mentre la vettura che realizza volumi è la Y, in realtà sorella della Punto.

Ultima, rimane l'ipotesi della **sopravvivenza autonoma di Fiat Auto**, ma le considerazioni finora esposte rendono problematico tale sbocco, soprattutto per la non dichiarata volontà della proprietà di investire in questa direzione.