

Introduzione

La filiera auto italiana dopo la FCA di Sergio Marchionne

Anna Moretti e Francesco Zirpoli

(CAMI - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

La crescente diffusione di veicoli a motorizzazioni alternative (AFV – Alternative Fuel Vehicles), la sempre più pressante tendenza delle città a riorganizzare la mobilità individuale su nuovi paradigmi e gli investimenti in tecnologie informatiche e della comunicazione applicate ai processi produttivi e ai prodotti stanno accelerando l'introduzione di nuovi prodotti, processi, e modelli di business nel settore auto. Questi cambiamenti si stanno realizzando su scala mondiale, sebbene con ritmi e modalità che cambiano su base regionale. L'impostazione dell'analisi empirica e la lettura dei dati che verrà proposta nel volume sono permeati dall'esigenza di comprendere in che modo tale evoluzione tecnologica e della regolamentazione influenzerà le sorti della filiera auto italiana.

Il rapporto evidenzia due criticità, rispettivamente di natura contingente e di tipo strutturale. La prima è frutto dell'inasprimento delle politiche protezionistiche e della guerra commerciale sui dazi che vede coinvolti USA, Europa e Cina che sembra anacronisticamente negare la natura del recente sviluppo dell'industria dell'auto internazionale e che rischia di danneggiare indistintamente l'intero comparto, anche negli USA. La seconda è legata all'accelerazione del processo di modifica della domanda a discapito delle motorizzazioni diesel (e in generale a combustione interna) e all'inerzia della filiera italiana rispetto ai nuovi trend tecnologici.

Tuttavia, quando questo volume va in stampa per riportare i dati che fotografano l'andamento dell'industria globale dell'auto e della filiera italiana nel 2017, è intervenuto un rilevante quanto inatteso terzo elemento di criticità. Lo scenario industriale Italiano è stato, infatti, sconvolto dalla prematura scomparsa dell'amministratore delegato di FCA, Sergio Marchionne, e dal cambio ai vertici FCA a poche settimane dalla presentazione del piano industriale 2018-2022. La filiera italiana è ancora in gran parte dipendente da FCA e con essa è destinata necessariamente a condividere 'la buona e la cattiva sorte'. La gestione Marchionne, che nel 2004 prese in mano il destino di Fiat Auto, aveva dato una notevole continuità alla gestione prima di Fiat e poi di FCA.

Per comprendere gli effetti per la filiera di questo evento tragico, anche per la vicenda umana e manageriale che lega Sergio Marchionne alla Fiat-FCA (Bricco 2018), e il legame tra FCA e la filiera italiana è necessario volgere uno sguardo a quando, dopo un rocambolesco susseguirsi di CEO, il manager italo-canadese approda alla Fiat. Nel 2004, Sergio Marchionne trova un'azienda che a seguito di una strategia iniziata a fine anni Ottanta e rafforzata negli anni Novanta ha trasformato l'organizzazione delle sue attività di produzione e progettazione spingendo verso l'esternalizzazione come neanche i concorrenti giapponesi, noti per l'organizzazione della filiera sul modello 'keiretsu', hanno fatto (Zirpoli 2010). Fino al 75-80% dei componenti e sistemi di un veicolo Fiat è progettato e prodotto dai fornitori per poi essere assemblato negli stabilimenti Fiat. Per arrivare a una tale organizzazione, è la stessa Fiat ad aver incoraggiato l'arrivo in Italia di grandi imprese della componentistica 'invitate' a comprare fornitori locali per dotare Fiat di una filiera che vedesse ai primi livelli fornitori capaci di progettare interi moduli e sistemi complessi, pronti per l'assemblaggio (Zirpoli, Caputo 2002). Ne conseguirà una struttura della fornitura a più livelli, con grandi multinazionali (quasi tutte estere) a presidiare i rapporti diretti con Fiat e, a monte, una pletera di sub-fornitori locali maggiormente specializzati (Whitford, Enrietti 2005).¹

Nel 2004, quando la Fiat è ad un passo dal fallimento, è l'intera filiera auto italiana a essere sull'orlo della bancarotta. Finita Fiat, per una scellerata politica industriale che non ha mai agevolato l'ingresso in Italia di suoi concorrenti (Pirone, Zirpoli 2014), sarebbe finita la produzione di auto in Italia: la filiera italiana è per lo più a immagine e somiglianza delle esigenze di Fiat e in essa confida per la quasi totalità del fatturato. Inoltre, una politica di forte pressione sulla riduzione dei costi verso i fornitori, decisa anche a causa delle politiche sviluppate in seno all'alleanza con General Motors (Camuffo, Volpato 2002), ha ridotto la redditività dei fornitori e minato il rapporto di fiducia: per ottenere sconti crescenti, infatti, Fiat promette volumi di produzione raramente raggiunti per il fallimento sul mercato di alcuni modelli chiave. Per i fornitori inizia un periodo di forte criticità: si trovano, infatti, con una capacità produttiva installata in eccesso e con prezzi troppo bassi per ripagare gli investimenti fatti per Fiat. Le grandi multinazionali iniziano a considerare l'ipotesi di lasciare l'Italia concentrando la attività nei mercati come Germania, Spagna, Francia e Inghilterra dove il portafoglio clienti è diversificato, mentre i fornitori più piccoli e dipendenti da Fiat, prevalentemente italiani, si trovano a dover fronteggiare una crisi senza precedenti.

Il turnaround di Fiat, dato il ruolo cruciale dei fornitori, non può spiegarsi (e realizzarsi) senza comprendere come, in pochi mesi, il nuovo grup-

1 Questa sezione riprende alcuni contenuti dell'articolo di Francesco Zirpoli dal titolo 'I destini incrociati dell'indotto italiano e di FCA' apparso sul Sole24Ore del 30 luglio 2018.

po dirigente che prende in mano le sorti della Fiat riconquisti la fiducia dei fornitori e li convinca nel progetto di rilancio. Come evidenziato da Whitford e Zirpoli (2016) nella Fiat della fine degli anni '80 inizi anni '90 convivono almeno due anime. Dall'arrivo di Romiti e l'uscita di scena di Vittorio Ghidella, in Fiat ha prevalso la visione basata su una graduale trasformazione del modo di produrre auto coerentemente ad un disegno strategico che intendeva ridurre la centralità dell'auto nella galassia Agnelli. L'esternalizzazione ai fornitori rientrava, quindi, in un disegno di riduzione degli asset investiti nell'auto e della conflittualità sindacale. Unica voce 'contro' in seno alla proprietà fu quella di Umberto Agnelli, consapevole che nell'industria dell'auto o si affrontano alti investimenti o, viceversa, è meglio uscire (Berta 2006; Clark 2012). Tale posizione trovava sponda in azienda nella posizione degli ingegneri, sempre più preoccupati dello svuotamento di competenze che l'esternalizzazione della progettazione stava producendo (Zirpoli 2010; Zirpoli, Becker 2011). La storia darà ragione alla visione di Umberto Agnelli (Becker, Zirpoli 2017).

Sergio Marchionne è chiamato alla Fiat proprio da Umberto Agnelli. E in linea con la nuova filosofia di fondo, sebbene con mezzi finanziari limitatissimi, il nuovo gruppo dirigente inizierà a ricostruire la Fiat a partire dall'ingegneria di prodotto e dalla capacità di sviluppare progetti che siano economicamente sostenibili (per una descrizione e ricostruzione storica della riorganizzazione si veda Zirpoli 2010). Per la filiera, questo è il segnale di razionalità economica e di affidabilità che mancava dai tempi di Vittorio Ghidella. Un po' per necessità, senza la Fiat per molti ci sarebbe comunque stato solo il fallimento, ma soprattutto per convinzione, la filiera decide di 'seguire' la nuova leadership e di concedere, in un anno solo, un taglio incondizionato dei costi del 3-4%. Tale mossa libera rapidamente decine di miliardi di euro, risorse finanziarie sufficienti per avviare il turnaround (i miliardi di General Motors per uscire dalla 'put option' arriveranno solo dopo) (Volpato, Zirpoli 2006).

In sintesi, Sergio Marchionne e la sua squadra nei primi anni della loro azione manageriale hanno saputo parlare ai mercati finanziari ma anche ricostruire il cuore industriale della Fiat e della Chrysler per poi riuscire in una fusione, con FCA, unica nell'industria automotive. La FCA di Marchionne ha gradualmente ricostruito, sviluppato e consolidato le competenze di sviluppo prodotto ed è forte di tecnologie di produzione rinnovate. La filiera italiana, dal canto suo, è riuscita a risollevarsi dopo le crisi del 2004 e del 2008 grazie alla ripresa degli investimenti Fiat e alla ritrovata capacità dell'azienda di progettare e produrre auto ma vi ha anche contribuito sostanzialmente.

La FCA degli ultimi anni è, invece, nuovamente un'azienda dominata da una strategia di ridotti investimenti in tecnologia e in nuovi modelli (soprattutto se confrontata con i principali competitor). A guidare questa scelta, probabilmente, vi è stato l'obiettivo di azzeramento del debito e la

prospettiva di essere venduta, smembrata o fusa con un altro produttore. Una situazione del genere oggi rischia di determinare un ritardo notevole in termini di completezza del portafoglio prodotti e immagine dei brand FCA, con ripercussioni importanti sui fornitori. Sebbene la lezione della crisi abbia spinto questi ultimi verso la diversificazione del portafoglio clienti e, quindi, all'apertura ai mercati internazionali, metà del fatturato della filiera italiana è ancora realizzato con FCA e la crescita dei volumi produttivi legata a doppio filo alla crescita della produzione dell'azienda italo-americana (soprattutto nell'area piemontese e nel sud Italia).

Inutile nascondere, quindi, che l'uscita di scena di Sergio Marchionne, oltre alla tragica vicenda umana, introduce un elemento di forte criticità per l'Italia. Qui, sebbene FCA non abbia raggiunto i target di produzione inizialmente previsti, la produzione ha ripreso a crescere ed è stata riqualificata e riposizionata su segmenti a maggior valore aggiunto. La presenza di Sergio Marchionne, per molti versi, dava garanzie di continuità a questo trend. Per la filiera Italiana è di vitale importanza che FCA (1) non riduca i volumi produttivi in Italia e investa nella produzione di nuovi modelli e (2) mantenga in Italia responsabilità di sviluppo prodotto per soddisfare i mercati globali e non solo quelli europei; ossia che continui a sviluppare e produrre prodotti in Italia come è stato fatto in passato con il progetto B-SUV che ha dato vita alla Jeep Renegade e alla 500X (che, infatti, sono state progettate in Italia e prodotte prima in Italia e poi in Cina e Brasile). In assenza di investimenti in ricerca e sviluppo in Italia si rischia una marginalizzazione della filiera italiana verso segmenti a minor valore aggiunto.

In questo scenario, tuttavia, i fornitori italiani devono fare la loro parte, supportati adeguatamente dal regolatore. Il quadro che emerge dal rapporto è, infatti, ancora una volta quello di una filiera che investe poco nella ricerca e sviluppo, con l'intento di seguire piuttosto che anticipare le esigenze del cliente. Lo sviluppo tecnologico collegato al lodevole piano Industria 4.0 ha ben poco a che fare con gli investimenti in ricerca e sviluppo nelle nuove tecnologie legate alle propulsioni alternative, alla telematica, all'*infotainment*, ecc. Sia FCA sia un eventuale nuovo player che dovesse rilevarla in Europa o entrare in Italia necessitano, invece, di una filiera propositiva sul piano delle nuove tecnologie, affidabile e flessibile in termini di capacità di sviluppo prodotto e di produzione.

Alla luce dello sviluppo dell'industria automotive globale e della mobilità degli investimenti in nuovi modelli tra regioni tra loro in competizione (APAC, EMEA e NAFTA in primis), le scelte di investimento da parte dei carmaker (e i loro *business case*) sono sempre più condizionate dalle caratteristiche del sistema della componentistica locale. Sta, quindi, in primis alla filiera italiana dimostrarsi superiore o preferibile ad altri sistemi esteri a complemento di investimenti dei *carmaker* (e dei grandi fornitori). L'alternativa è consolidare il posizionamento della filiera italiana come

subalterna e dipendente oltre che da FCA dai produttori europei ma in una posizione di rischio e di sistematico svantaggio rispetto ai fornitori esteri.

A fronte di questo scenario, il volume 2018 dell'Osservatorio sulla componentistica automotive italiana propone una fotografia dell'industria nazionale, offrendo al tempo stesso una chiave di lettura delle dinamiche che caratterizzano l'evoluzione del settore a livello globale.

Il volume è articolato in tre parti, rispettivamente focalizzate sugli scenari globali dell'industria, sulla componentistica automotive italiana, e su alcuni trend del settore.

In particolare, il primo capitolo propone un quadro complessivo dell'industria automotive globale, offrendo una panoramica sui dati relativi alla domanda e alla produzione di autoveicoli a livello mondiale, per poi offrire un approfondimento sui dati economici dell'industria italiana. Segue il secondo capitolo che completa il quadro economico globale con l'analisi dei trend di evoluzione della mobilità e della trasformazione tecnologica del settore, quali i veicoli a basse emissioni e a guida autonoma.

Apra la seconda parte il terzo capitolo del volume, dedicato alla presentazione dell'edizione 2018 dell'Osservatorio e dei principali risultati a livello nazionale. Al quadro complessivo fornito dal terzo capitolo, seguono cinque approfondimenti territoriali: a quelli tradizionalmente proposti dall'Osservatorio su Piemonte (capitolo 4) ed Emilia-Romagna (capitolo 5), l'edizione 2018 aggiunge un focus sulla Lombardia (capitolo 6), il Veneto (capitolo 7), e la Campania (capitolo 8). Gli approfondimenti territoriali, oltre a fornire un quadro sulla filiera regionale, approfondiscono le specificità dei territori analizzati, proponendo una lettura delle dinamiche in atto nei diversi territori, enfatizzandone punti di forza e di debolezza. All'analisi dei risultati dell'edizione 2018 dell'Osservatorio, nei casi di Emilia-Romagna e Campania è affiancata la presentazione di ulteriori approfondimenti e indagini sul campo realizzate dagli autori.

La parte terza, dedicata ai nuovi trend del settore automotive, si compone di tre capitoli: il capitolo 9 affronta il tema dell'innovazione nel suo complesso, e indaga il ruolo delle relazioni di collaborazioni di filiera per aumentare la competitività dei componentisti italiani; il capitolo 10 affronta il tema dell'industria 4.0, esplorando potenzialità e le difficoltà emergenti da questo nuovo paradigma; il capitolo 11, che chiude il volume, partendo dalla crisi del diesel discute l'evoluzione tecnologica del powertrain, evidenziando i potenziali rischi del ritardo tecnologico della filiera.

Bibliografia

- Becker, Markus; Zirpoli, Francesco (2017). «How to Avoid Innovation Competence Loss in R&D Outsourcing». *California Management Review*, 59, 24-44.
- Berta, Giuseppe (2006). *La Fiat dopo la Fiat. Storia di una crisi. 2000-2005*. Milano: Mondadori.
- Bricco, Paolo (2018). *Marchionne lo straniero*. Milano: Rizzoli.
- Camuffo, Arnaldo; Volpato, Giuseppe (2002). «Partnering in the Global auto Industry: the Fiat-GM Strategic Alliance». *International Journal of Automotive Technology and Management*, 2, issue 3-4.
- Clark, Jennifer (2012). *Mondo Agnelli. Fiat, Chrysler, and the Power of a Dynasty*. New York: John Wiley and Sons.
- Pirone Francesco; Zirpoli, Francesco (2014). *L'Alfa Romeo e l'industria automobilistica italiana. Un Gruppo singolare. Settori, bilanci e ruolo nell'economia italiana*. Bari: Laterza, 5, 277-385.
- Volpato, Giuseppe; Zirpoli, Francesco (2006). «Fiat Auto: Crisis and Resurrection? A Critical Analysis». *Finanza marketing e produzione*, 24, 106-22.
- Whitford, Josh; Enrietti, Aldo (2005). «Surviving the Fall of a King: The Regional Institutional Implications of Crisis at Fiat Auto». *International Journal of Urban and Regional Research*, 29(4), 771-95.
- Whitford, Josh; Zirpoli, Francesco (2016). «The Network Firm as a Political Coalition». *Organization studies*, 37, 1227-48.
- Zirpoli, Francesco (2010). *Organizzare l'innovazione. Strategie di esternalizzazione e processi di apprendimento in Fiat Auto*. Bologna: il Mulino.
- Zirpoli, Francesco; Becker, Markus (2011). «What Happens When You Outsource Too Much?». *MIT Sloan Management Review*, 52, 59-64.
- Zirpoli, Francesco; Caputo, Mauro (2002). «The Nature of Buyer-Supplier Relationships in Co-Design Activities: the Italian Auto Industry Case». *International Journal of Operations & Production Management*, 22, 1389-410.