

## Introduzione

### La filiera dell'auto italiana tra ritardo nell'innovazione e linee di sviluppo differenziate

Anna Moretti e Francesco Zirpoli

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

Nel 2018 (e nei primi mesi del 2019) l'industria dell'auto italiana ha dovuto confrontarsi con due novità: la vendita di Magneti Marelli da parte di FCA con la costruzione di un nuovo marchio mondiale 'Marelli' frutto dell'unione di Magneti Marelli e Calsonic Kansei e il nuovo corso di FCA dopo la scomparsa del dott. Sergio Marchionne, caratterizzato da un rallentamento della produzione e degli investimenti in Italia e dalla ricerca 'spasmodica' di un nuovo partner finanziario e industriale culminato nel fallimento del tentativo di fusione tra FCA e Renault.

Con la vendita di Magneti Marelli a Calsonic Kansei, gruppo giapponese controllato dal fondo americano Kkr, il Gruppo FCA si è privato di un asset importante. Nel 2018, Magneti Marelli è risultato il 30° componentista al mondo e il 13° in Europa per fatturato, leader in molti settori ad alto potenziale di crescita. Dalla fine degli anni Ottanta, molte delle competenze Fiat sono state spostate in Magneti Marelli, anche attraverso scambi di personale qualificato. Molti analisti, attori della filiera e anche le componenti sindacali consideravano Magneti Marelli come il possibile catalizzatore dello sviluppo di nuovi investimenti dell'intera filiera italiana dell'auto verso le tecnologie dell'elettrificazione dei propulsori e della guida autonoma. Non è escluso che Magneti Marelli conservi questo ruolo anche nell'orbita di Calsonic Kansei. Tuttavia, affinché l'operazione porti dei benefici reali per la filiera italiana è indispensabile che FCA inizi a sviluppare e produrre le auto e le tecnologie del futuro anche in Italia, contribuendo a rendere la sede italiana di Magneti Marelli centrale nell'universo Calsonic Kansei-Magneti Marelli. Su questo punto, purtroppo, esistono motivi di preoccupazione sia per la storia recente di FCA, che ha spostato fuori dall'Italia il suo baricentro, sia per il rischio concreto che FCA continui a non utilizzare i capitali frutto della vendita di Magneti Marelli per realizzare investimenti nel nostro Paese.

Al momento della vendita di Magneti Marelli molti analisti si chiesero se quello fosse il primo atto dello smembramento e vendita del gruppo FCA o se viceversa sarebbe stato utilizzato per il rafforzamento del suo piano indu-

striaie 2018-22 grazie a nuove risorse.<sup>1</sup> Il maxi dividendo che ha seguito la vendita di Magneti Marelli sembra dar ragione a chi paventava che la cessione di Magneti Marelli potesse rappresentare il primo passo della vendita attraverso il cosiddetto 'spezzatino'. Le rassicurazioni offerte da FCA sull'operatività di Magneti Marelli e sul mantenimento dei livelli occupazionali in Italia lasciano inoltre aperte alcune questioni chiave. Le risorse provenienti dalla vendita di Magneti Marelli potevano costituire uno strumento per il rilancio industriale di FCA che, per troppo tempo focalizzata sulla riduzione del debito, ha investito meno dei suoi competitor in nuovi prodotti e tecnologie. Ciò ha generato una crisi nelle vendite dei *brand* colpiti dai tagli e il rischio concreto che la situazione si ribalti sulle scelte di localizzazione produttiva in Italia già colpita da un significativo calo della produzione FCA nel 2018.

È questa la situazione nella quale è iniziato il nuovo corso della FCA. Con produzione e vendite in flessione, e nell'attesa che escano gli attesi modelli ibridi ed elettrici annunciati, si è assistito al ritorno sulla scena dell'azionista di maggioranza di FCA che si è impegnato in prima linea nella ricerca di un partner finanziario e industriale con lo scopo di costituire un nuovo gruppo con scala comparabile ai principali player dell'industria. Questo percorso, tuttavia, è irto di ostacoli e rischi. Come si è avuto modo di sottolineare in varie sedi, la generazione di valore attraverso fusioni e acquisizioni nell'industria dell'auto è impresa difficilissima.<sup>2</sup> Ironicamente, proprio Sergio Marchionne in un colloquio intervista con Giuseppe Volpato pubblicato nel 2008 affermò senza mezzi termini: «Io non credo nelle fusioni, non funzionano. Abbiamo un track-record molto chiaro. Non c'è una fusione che abbia funzionato». Nell'industria dell'auto, infatti, operazioni di fusione e acquisizione hanno avuto successo se inquadrare in due 'schemi' molto precisi. Il primo è quello in cui l'acquirente domina l'acquisito che ne diventa una 'divisione', come nel caso di Vw con Seat, Audi o Skoda, di Renault con Dacia, o di Bmw con Rover. Il secondo vede seguire all'accordo azionario collaborazioni su singoli progetti o piattaforme ma non una integrazione organizzativa e operativa. È questo il caso di Renault-Nissan. Le due aziende, infatti, hanno realizzato sinergie solo ove ritenuto opportuno su singole piattaforme e progetti. Gli esempi fallimentari sono, invece, tantissimi: dal tentativo tra Renault e Volvo negli anni Ottanta e Novanta, alla drammatica esperienza tra Daimler e Chrysler o tra Gm e Fiat a cavallo del 2000. Anche in questi casi la stampa e i commentatori parlavano di complementarità e sinergie, salvo poi registrare pesanti perdite e distruzione di valore.

---

1 Questa sezione riprende alcuni contenuti dell'articolo di Francesco Zirpoli dal titolo «Lo spezzatino di Fiat Chrysler rischia di essere indigesto per l'Italia» apparso su *Sole 24 Ore* del 30 ottobre 2018.

2 Questa sezione riprende alcuni contenuti dell'articolo di Francesco Zirpoli dal titolo «FCA-Renault, strada in salita nella generazione di valore» apparso sul *Sole 24 Ore* del 30 maggio 2019.

Che cosa insegna la storia, quindi, a proposito delle ‘fusioni tra pari’? Come suggeriva Marchionne, che sono difficili se non impossibili. Fiat e Chrysler, unico esempio rilevante di successo, hanno iniziato il loro cammino in circostanze eccezionali e difficilmente replicabili: 1) Chrysler in bancarotta; 2) un gruppo dirigente Fiat capitanato da un manager fuori dagli standard che ha saputo trasferire, senza colonizzare, le competenze organizzative e manageriali in una Chrysler il cui personale era sfinito da anni di mortificazioni e disinvestimenti (prima da parte di Daimler, poi del fondo Cerberus) e, quindi, pronto ad accettare il cambiamento organizzativo; 3) una necessità cogente di mettere insieme le competenze ingegneristiche per operare con prodotti comuni in USA e in Europa (l’acquisizione dei pacchetti azionari da parte di Fiat era subordinato al lancio di nuovi prodotti in USA); 4) un po’ di fortuna, ovvero una ripresa inattesa negli USA che ha compensato le difficoltà in Europa e Sud America del gruppo. È evidente che una fusione tra pari tra FCA e altre aziende di pari dimensioni maturerebbe in circostanze del tutto diverse. Sarebbe un’esperienza senza precedenti e con molte più incognite di quanto la narrazione dominante suggerisce.

Prendiamo il caso del tentativo di FCA di unirsi a Renault. La prima incognita era il tempo. FCA arriva a ‘offerirsi’ a Renault in un momento in cui entrambe le aziende hanno il fiato corto: la loro offerta di nuovi prodotti e gli investimenti in tecnologia sono stati inferiori rispetto alla concorrenza e la loro presenza in Cina, il mercato con maggiori tassi di crescita, di fatto marginale. In che modo mettere insieme queste debolezze avrebbe portato ad un rafforzamento? La risposta è la ‘complementarietà’ sui mercati e le economie di scala che sarebbero state generate dal vendere insieme oltre 8,5 milioni di veicoli. Tuttavia, per sfruttare fino in fondo queste complementarietà sarebbe stata necessaria una forte integrazione organizzativa e ingegneristica. Fiat e Chrysler, che in questo sono riuscite, sono rimaste due entità legali separate dal 2009 al 2014; sono poi stati necessari altri anni per iniziare a invertire la rotta della redditività, ‘pagando’ l’azzeramento del debito con un portafoglio prodotti inadeguato rispetto alla concorrenza e un certo ritardo tecnologico. Le sinergie tra FCA e Renault, se mai si fosse riusciti a realizzarle, avrebbero richiesto anni per generare valore.

La seconda incognita era rappresentata dalla reale spinta innovativa del nuovo gruppo. Il confronto con Toyota, Hyundai o Volkswagen non va fatto sui volumi di vendita e regge solo se nell’equazione rientra Nissan, attuale partner di Renault con Mitsubishi. Infatti, Renault e FCA condividono un Dna simile nella R&S: poca ricerca e focus prevalentemente sullo sviluppo. Gli ingegneri del Technocentre di Parigi e i loro omologhi di FCA sono prevalentemente impegnati nello sviluppo di prodotti che usano tecnologie consolidate o sviluppate da partner, piuttosto che nello sviluppo delle tecnologie del futuro. Così non è per Nissan. Quest’ultima è, infatti,

la depositaria della tecnologia di punta su ibrido ed elettrico nella galassia Renault-Nissan-Mitsubishi. L'alleanza Renault-FCA, senza Nissan, avrebbe continuato a scontare un gap tecnologico verso i leader dell'industria e, quindi, si sarebbe portata dietro le attuali debolezze.

La terza incognita era la fattibilità reale del progetto di realizzare sinergie e rilanciare i marchi chiave. Nell'alto di gamma, FCA e Renault non hanno tradizione. In questo segmento si compete solo con investimenti in tecnologia e prodotti all'avanguardia per i quali sono necessari ingenti investimenti. L'ipotesi più plausibile era che la nuova FCA-Renault affrontasse questa sfida con Nissan, in un'alleanza che però vacilla. Sui segmenti medi e piccoli, da sempre i punti di forza delle due imprese, lo sviluppo di piattaforme comuni e un taglio costi aggressivo sarebbe stata una strada obbligata. Tuttavia, dichiarazioni di circostanza a parte, nulla è noto a proposito degli effetti reali che tale processo avrebbe prodotto sulla struttura industriale e l'occupazione di Francia (dove lo Stato sarebbe azionista di FCA-Renault) e Italia, due Paesi in cui i conflitti sociali hanno il detonatore già innescato.

La strada che avrebbe portato alla generazione di valore per FCA-Renault come per tutte le fusioni di questo genere sarebbe stata, quindi, molto più in salita di quanto appariva. Inoltre, nonostante le rassicurazioni di rito a lavoratori e fornitori locali, queste operazioni portano sempre a scelte dolorose, necessarie a generare i risparmi di costo - 'sinergie' - nella ricerca e sviluppo, negli stabilimenti produttivi e nella catena di fornitura in genere indicati tra le motivazioni più rilevanti delle operazioni di fusione. La storia insegna che la ricerca di queste 'sinergie' non è senza conseguenze, anche drammatiche, per gli stakeholder più deboli.

La lezione che si trae dal tentativo fallito è che FCA dovrebbe ri-focalizzare le proprie attenzioni e risorse sulla progettazione e produzione di nuovi veicoli e cercare alleanze ad hoc su singole piattaforme produttive. Questo approccio è rodato, garantisce le desiderate sinergie industriali in modo snello e valorizza gli *asset* di progettazione e produzione attualmente *in-house*.<sup>3</sup>

Se invece dovesse procedersi a una nuova operazione straordinaria che veda coinvolto un grande player internazionale, difficile prevedere gli effetti di un ulteriore spostamento del baricentro produttivo e finanziario di FCA lontano dall'Italia. Quello che emerge dai dati dell'Osservatorio è una forte dipendenza della filiera Italiana dai volumi produttivi e dalle scelte di FCA. Nonostante piccoli passi in avanti, la filiera italiana è indietro nell'imporsi come luogo dell'innovazione a livello mondiale. I dati 2019 (relativi alle attività 2018), infatti, riportano in tal senso un pericoloso

---

<sup>3</sup> La ricerca di alleanze industriali ad hoc non soddisferebbe l'eventuale esigenza della proprietà di FCA di disinvestire dall'auto.

arretramento sul fronte dell'innovazione di prodotto. Come interpretare questo dato? Una possibilità è ipotizzare che l'innovazione di prodotto della filiera italiana segua l'innovazione di prodotto di FCA (di fatto ancora ferma in Italia). Con poche sebbene rilevanti eccezioni, la filiera italiana tenderebbe ancora a muoversi con un approccio reattivo (ovvero a seguire le richieste del cliente - FCA) piuttosto che proattivo (basato sull'anticipazione dei *trend* di innovazione). Esistono delle attenuanti. Gli scarsi investimenti in innovazione da parte dei fornitori Italiani sono senz'altro in gran parte dovuti alla circostanza (unica in Europa) di avere un solo OEM attivo in Italia (circostanza subita e non certo cercata dai fornitori). Tuttavia, va sottolineato che la situazione è chiara da oltre 30 anni e dal 2014, con la costituzione di FCA, lampante anche ai più nostalgici di un regime di monopsonio FCA. I fornitori italiani avrebbero dovuto e devono iniziare a perseguire la formazione di reti di innovazione anche allo scopo di attrarre *foreign direct investment* (FDI) in Italia da parte di altri produttori auto. Non è casuale che le uniche realtà in crescita sono quelle dove gli FDI crescono, come in Emilia Romagna. Va, tuttavia, osservato che questa strada è in salita per almeno tre ordini di motivi: 1) i fornitori italiani sono fortemente collegati e condizionati da FCA; 2) la politica industriale non li favorisce e affianca nel processo di apertura dell'Italia a player alternativi a FCA; 3) essi hanno poche risorse da investire in R&S e non sono sostenuti in tal senso dagli investimenti pubblici (specie quelli mediati dall'Università e dai centri di ricerca pubblici che tanti risultati positivi hanno prodotto nella seconda metà del Novecento).

Il volume 2019 dell'Osservatorio sulla componentistica automotive italiana propone, forse per la prima volta nell'ultimo quinquennio, la fotografia di una filiera automotive sull'orlo di una decrescita strutturale non facilmente reversibile. Tuttavia, tre risultati della presente edizione dell'osservatorio evidenziano i principali punti di forza della filiera italiana, indicando la capacità e le potenzialità della filiera di far fronte alla difficile situazione: 1) i processi di internazionalizzazione; 2) i processi di diversificazione; 3) l'affrancamento da FCA. I dati 2018 descrivono un significativo aumento del fatturato export sul totale del fatturato dei componentisti, e un contestuale aumento della quota di esportatori definiti come 'grandi' (tra il 50% e il 75% del fatturato) o 'esclusivi' (tra il 75% e il 100% del fatturato). I dati positivi sull'export hanno una connotazione positiva non solo dal punto di vista macroeconomico, ma anche dal punto di vista della competitività delle imprese italiane che si dimostrano capaci di essere attrattive sul mercato internazionale. I segnali sul fronte della diversificazione sono incoraggianti sia per il fatturato, sulla base del quale i componentisti impegnati esclusivamente nel settore automotive si assestano intorno al 70%, sia per gli addetti automotive, dove la percentuale scende al 56%. Imprese diversificate non significa solo imprese più solide e al riparo dai rischi congiunturali del settore, ma anche imprese che

beneficiano delle reti di conoscenza e delle dinamiche di innovazione di settori collaterali, e quindi potenzialmente più innovative. Infine, la sempre decrescente dipendenza da FCA della componentistica italiana, dato che caratterizza trasversalmente tutte le categorie, suggerisce come le imprese siano state in grado di reagire alle scelte produttive del carmaker e a valorizzare le proprie competenze attraverso lo sviluppo di rapporti di fornitura con altri produttori esteri. A fronte del quadro precedentemente delineato, è chiaro che una filiera sempre meno dipendente da FCA mette al riparo il settore automotive italiano da eventuali ulteriori scelte penalizzanti la produzione interna del carmaker.

Accanto a questi segnali positivi, il volume presenta anche ulteriori dati che fanno trasparire elementi di ottimismo, come il consolidarsi di alcune realtà regionali, offrendo spunti e idee per il rilancio dell'industria. Le regioni del Piemonte e del Sud Italia, per ragioni storiche di evoluzione del settore, sono ancora particolarmente dipendenti dalle scelte del gruppo FCA. Tuttavia, in Piemonte i componentisti al vertice della filiera si dimostrano attivi nell'affrontare le nuove sfide tecnologiche, facendo da traino al resto della catena di fornitura; allo stesso tempo in Campania si colgono dei segnali importanti di novità sul fronte della ricerca e sviluppo, con la presenza di alcune eccellenze nell'ambito dell'ingegneria dei sistemi di trasporto. Se il quadro complessivo delle scelte di localizzazione produttive di FCA in Italia dovesse cambiare in modo sostanziale (con una spesso paventata drastica riduzione), queste realtà regionali sarebbero senz'altro le più esposte: la specializzazione delle imprese nei nuovi trend alla frontiera tecnologica del settore, grazie alla collaborazione con centri di ricerca avanzati sembra la strada più promettente per lo sviluppo di queste filiere, che quindi potrebbero beneficiare di politiche regionali a sostegno della ricerca di frontiera. In Toscana, dove il settore è sostenuto dalla presenza dei grandi fornitori internazionali, si coglie un'importante vivacità del tessuto industriale che, supportato da innovative politiche regionali, sta costruendo un sistema di ricerca e innovazione dinamico e avanzato. A fronte del rischio di abbandono dell'Italia da parte dei fornitori internazionali, il tessuto regionale dovrebbe reinventarsi come polmone di competenze tecnologiche avanzate trasversali a diversi settori produttivi, per il quale sarebbero opportune specifiche politiche a sostegno dei processi di internazionalizzazione delle imprese.

Le imprese di Lombardia e Veneto sono impegnate in modo importante sul fronte delle esportazioni, essendo state capaci di legarsi in particolar modo al sistema produttivo tedesco. Tuttavia, l'eventualità di un'importante riduzione dei volumi produttivi in Germania comporterebbe una significativa pressione per le imprese appartenenti a queste filiere regionali: ulteriori sforzi di internazionalizzazione verso altri mercati, accompagnati da nuovi sforzi in termini di innovazione sembrano configurarsi come le strade di sviluppo più appropriate.

L'approfondimento di tutti questi temi è proposto nel volume di quest'anno, 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. Come sottolineato sopra, la produzione di automobili subisce un calo significativo e quella di bus risulta quasi azzerata. Segue 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. Due elementi spiccano: per la prima volta si assiste ad una contrazione della produzione mondiale di automobili; aumentano i valori di inquinamento legati alla CO<sub>2</sub> in Europa in presenza di un calo drastico delle motorizzazioni diesel.

Apra la seconda parte il terzo capitolo del volume, dedicato alla presentazione dell'edizione 2019 dell'Osservatorio e dei principali risultati a livello nazionale. Al quadro complessivo fornito dal secondo capitolo, seguono sei approfondimenti territoriali: a quelli tradizionalmente proposti dall'Osservatorio su Piemonte (cap. 3), specchio delle dinamiche italiane, Emilia-Romagna (cap. 4), dove i FDI hanno contribuito a rivitalizzare il settore della componentistica e che più di altre regioni mostra la strada per un possibile sviluppo futuro della filiera del Paese, la Lombardia (cap. 5), dove prevalgono le multinazionali a forte vocazione internazionale, il Veneto (cap. 6), dove i fornitori di secondo livello e l'export verso la Germania si consolidano, nell'edizione 2019 si aggiunge un focus sulla Toscana (cap. 7) e la Campania (cap. 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.

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, partendo dalla crisi del diesel discute l'evoluzione tecnologica del powertrain, evidenzia che la transizione verso nuovi paradigmi (ad esempio, rispetto alle motorizzazioni alternative) è iniziata ma ben lontana dal diventare rilevante dal punto di vista industriale se non in quei Paesi dove ci sono delle politiche attive di stimolo alla domanda e all'offerta. In tal senso, l'Italia è molto indietro su questo fronte rispetto ai Paesi dell'Europa settentrionale; il capitolo 12 chiude il volume con un'analisi delle possibili ricadute sulla filiera (componentisti aftermarket e dealer) dei recenti mutamenti tecnologici e di mercato.

