

1. Finalità e contenuti dell'indagine conoscitiva

L'indagine conoscitiva sull'industria dell'automobile è stata deliberata dalla X Commissione attività produttive, commercio e turismo della Camera il 30 maggio 2002 e dalla X Commissione industria, commercio, turismo del Senato il 5 giugno 2002. Le relative audizioni sono state svolte congiuntamente dalle due Commissioni ed hanno avuto inizio il 6 giugno 2002.

L'indagine ha preso le mosse dalla constatazione di una situazione di crisi dell'industria automobilistica, particolarmente accentuata per il principale gruppo nazionale, ponendosi i seguenti obiettivi:

approfondire le tendenze in atto a livello europeo e mondiale, per comprendere quali siano le prospettive di medio-lungo periodo e come su di esse incidano i fattori contingenti e di breve periodo;

valutare quale sia la situazione attuale dell'industria automobilistica italiana e quali condizioni le possano consentire di affrontare la competizione sul mercato europeo e su quello mondiale, tanto in una prospettiva di breve termine, quanto nel medio-lungo periodo;

valutare quali possano essere gli effetti di tale situazione e delle sue possibili evoluzioni sul cosiddetto indotto e, più in generale, sull'intero tessuto produttivo nazionale;

valutare quali potrebbero essere gli effetti sull'industria automobilistica italiana del venir meno di una proprietà nazionale della medesima.

Nel corso dell'indagine le Commissioni hanno proceduto alle seguenti audizioni:

6 giugno 2002, Audizione di rappresentanti dell'UNRAE (Unione nazionale rappresentanti autoveicoli esteri): Salvatore Pistola, *Presidente*;

6 giugno 2002, Audizione di rappresentanti dell'ANFIA (Associazione nazionale fra industrie automobilistiche): Carlo Sinceri, *Presidente*, Alberto Bombassei, *Presidente del Gruppo Componentistica dell'ANFIA*;

6 giugno 2002, Audizione di rappresentanti dell'AMMA (Associazione industriali metallurgici meccanici affini): Alberto Pejrani, *Presidente*;

6 giugno 2002, Audizione di rappresentanti della FEDERAICPA (Federazione delle associazioni italiane dei concessionari della produzione automobilistica): Vincenzo Malagò, *Presidente*;

20 giugno, Audizione di rappresentanti degli enti locali con territorio a forte vocazione nell'industria automobilistica: Michele

Caiazzo, *Sindaco di Pomigliano d'Arco*; Sergio Chiamparino, *Sindaco di Torino*; Alfonso Navazio, *Sindaco di Melfi*; Bruno Vincenzo Scittarelli, *Sindaco di Cassino*;

20 giugno, Audizione di rappresentanti dell'OICA (*Organisation internationale des constructeurs d'automobiles*): Emilio Di Camillo, *Ex presidente e attuale tesoriere dell'OICA e direttore generale dell'ANFIA (Associazione nazionale fra industrie automobilistiche)*;

21 giugno, Audizione di rappresentanti di FIAT Spa: Giancarlo Boschetti, *Amministratore delegato FIAT auto Spa*; Paolo Fresco, *Presidente ed Amministratore delegato della FIAT Spa*;

21 giugno, Audizione di esperti del mondo accademico: Patrizio Bianchi, *Preside della facoltà di economia dell'Università di Ferrara*; Carlo Maria Guerri, *Ordinario di economia politica presso l'Università degli studi di Milano - Facoltà di scienze politiche*;

24 giugno, Audizione di rappresentanti di CGIL, CISL, UIL, UGL: Domenico Fresilli, *Segretario confederale dell'UGL*; Tonino Regazzi, *Segretario nazionale dell'UILM*; Gianni Rinaldini, *Segretario generale della FIOM-CGIL*; Cosmano Spagnolo, *Segretario nazionale della FIM-CISL*;

26 giugno, Audizione di rappresentanti delle regioni: Enzo Ghigo, *Presidente della Conferenza dei presidenti delle regioni e delle province autonome*; Gilberto Pichetto Fratin, *Assessore all'industria del Piemonte*; Massimo Zanello, *Assessore all'industria della Lombardia*;

4 luglio, Audizione di rappresentanti della Conferenza italiana della piccola e media industria privata (CONFAPI): Sandro Naccarelli, *Direttore generale della Confapi*; Sergio Rodda, *Presidente API Torino*; Ida Vana, *Consigliere API Torino*;

4 luglio, Audizione di rappresentanti di FISMIC: Roberto Di Maulo, *Segretario generale della FISMIC*

4 luglio, Audizione di rappresentanti della Confederazione Unitaria di Base (CUB) e di SLAI COBAS: Mara Malavenda, *Rappresentante di SLAI COBAS*; Carlo Pariani, *Segretario nazionale FLM uniti e responsabile settore auto*;

5 luglio, Audizione di esperti in consulenza aziendale: Roland Berger, *Esperto in consulenza aziendale*;

8 luglio, Audizione di rappresentanti di Confindustria: Antonio D'Amato, *Presidente di Confindustria*;

8 luglio, Audizione del Ministro delle attività produttive, Antonio Marzano;

11 luglio, Audizione di rappresentanti di IntesaBci, Unicredito Italiano, Capitalia-Banca di Roma, San Paolo IMI: Alfonso Iozzo, *Amministratore delegato San Paolo IMI*; Rainer Masera, *Presidente San Paolo IMI*;

11 luglio, Audizione di rappresentanti di Mediobanca Spa-Banca di credito finanziario: Vincenzo Maranghi, *Amministratore delegato e*

direttore generale di Mediobanca Spa; Renato Pagliaro, Vicedirettore generale di Mediobanca.

2. Realtà e prospettive del mercato automobilistico mondiale

I mercati automobilistici possono essere ricondotti a tre distinte tipologie: i mercati dei Paesi in ritardo di sviluppo nei quali l'automobile ha una diffusione limitata; i mercati dei Paesi in crescita nei quali il mercato dell'automobile è in tendenziale espansione ma anche assai esposto alla congiuntura economica; i mercati maturi, quelli dei Paesi occidentali, tipici mercati di sostituzione.

La domanda di automobili dipende in misura considerevole dalla crescita dell'economia: quando il prodotto interno lordo aumenta si registra anche un incremento della domanda di automobili nuove. Nei Paesi occidentali il mercato dell'automobile, in quanto mercato di sostituzione, è inoltre fortemente ciclico e denota scarse possibilità di crescita quantitativa.

A livello mondiale, nel 2000 si è registrato un record delle immatricolazioni con 45 milioni e 400 mila vetture immatricolate. Nel 2001 si è raggiunto lo stesso livello dell'anno precedente, anche se hanno cominciato a manifestarsi taluni segnali di crisi a causa dell'indebolimento del ciclo congiunturale internazionale e degli atti terroristici verificatisi negli Stati Uniti l'11 settembre. Nel 2001 la produzione mondiale è diminuita del 3 per cento rispetto all'anno precedente. Nel 2002 il mercato è stato quindi interessato da evidenti criticità. Nei primi cinque mesi dell'anno negli Stati Uniti la domanda è scesa del 2,6 per cento, mentre in Europa la diminuzione è stata del 3,4 per cento. In Europa, solo il Regno Unito ha proseguito una fase espansiva (+8,8 per cento) rispetto allo stesso periodo del 2001, mentre gli altri grandi mercati registravano decrementi modesti (Francia -2,5 per cento; Germania -3,4 per cento), più marcati (Spagna -6,7 per cento) o decisamente evidenti (Italia -12,7 per cento).

Gli esperti, per i prossimi cinque anni, prevedono un mercato stagnante, che avrà una crescita del 2-2,5 per cento. Il mercato si svilupperà tuttavia secondo dinamiche differenti. Per il Giappone si prospetta una flessione del mercato; in Europa il mercato risulterà più o meno stabile; nell'America del nord si avrà una crescita di circa l'1,8 per cento; mentre si prevede una consistente crescita dei mercati emergenti: +11 per cento in Sudamerica, +9 per cento in Cina, +7,5 per cento in Europa orientale, +6,5 per cento nel resto dell'Asia.

In tutti i Paesi occidentali i mercati risultano caratterizzati da un'accentuata competizione che ha generato una vera e propria guerra commerciale, sia in termini di prezzi sia in termini di arricchimento delle dotazioni. Si è inoltre passati da un'organizzazione per mercati regionali allargati, ad esempio l'Europa, ad una organizzazione globale, che comporta anche uno spostamento della produzione e non solo di filiali di vendita. Tale dislocazione rappresenta un'opportunità ma comporta anche l'assunzione di una serie di rischi poiché il successo delle case costruttrici risulta fortemente legato alla situazione economica congiunturale dei singoli Paesi, spesso affetti da debolezze

di tipo strutturale e le cui prospettive di crescita, nel breve e medio periodo, appaiono incerte e fragili.

Quello dell'automobile si configurerà in misura sempre maggiore come un settore difficile, caratterizzato da una fortissima competizione che impone continue trasformazioni ed aggiornamenti delle strategie. Negli ultimi anni si sono annullate molte delle barriere protezionistiche che avevano in passato protetto i mercati interni. Le caratteristiche progressivamente assunte dal mercato dell'automobile hanno comportato una diminuzione del numero dei produttori indipendenti, scesi da 40 nel 1970 a soli 14 nel 2001, mentre le previsioni per il 2010 prevedono solo 7 produttori indipendenti a livello mondiale. Una significativa sfida è costituita dalle capacità eccedenti. Secondo il prof. Berger, nell'anno 2001, su una produzione di circa 55 milioni di vetture l'anno, le capacità eccedenti hanno raggiunto quasi 22 milioni e 500 mila unità, pari ad una sovracapacità di quasi il 30 per cento. Tale sovracapacità risulta crescere nell'ordine del 6 per cento l'anno.

Il settore automobilistico è inoltre contraddistinto da una bassa redditività. Negli ultimi dieci anni, l'utile operativo in relazione al capitale investito è diminuito del 6 per cento. In sostanza, come osservato dal prof. Berger, nell'ultimo decennio il settore ha fatto registrare un reddito negativo e la situazione si va via via aggravando. Operare nell'automobile diventerà sempre più complesso, competitivo e difficile: i cicli di vita dei prodotti diventeranno sempre più corti e si registrerà una riduzione dei volumi di vendita per veicolo (con conseguente aumento dell'incidenza economica dell'attività di ricerca e sviluppo), e, per ogni modello, si osserverà un aumento di complessità sia in termini di numero di parti sia in termini di innovazione sempre più rapida specialmente sotto il profilo tecnologico.

Si sta inoltre modificando la struttura del mercato, facendo registrare una riduzione dei marchi di volume come quelli del gruppo FIAT e l'aumento dei marchi di *value*, quelli a prezzi bassissimi che provengono in buona parte dalla Corea e in futuro dalla Cina, nonché dei marchi *premium* come quello Alfa Romeo.

In tale contesto, i produttori cercano di differenziarsi dai concorrenti attraverso una continua ed accelerata innovazione dei prodotti realizzata sia aumentando gli investimenti in ricerca e sviluppo sia attraverso una gestione strategica dei diversi marchi presenti nei vari gruppi. I produttori più importanti perseguono inoltre l'obiettivo di offrire modelli in tutti i settori dell'automobile, anche nei sotto-settori e nelle nicchie di mercato, cercando al contempo di limitare i costi di produzione realizzando piattaforme condivise.

Tutti i maggiori produttori utilizzano oggi marchi diversi per rispondere ad una domanda sempre più sofisticata e complessa, come bene delineato dall'esempio di Volkswagen che ha riposizionato la sua offerta attraverso la gestione coordinata dei marchi Porsche, Audi, Volkswagen, Seat, Skoda, in ragione della tipologia di cliente a cui rivolgersi in termini di prezzo, prestazioni, stile del prodotto. In particolare, i grandi gruppi, dopo aver consolidati ingenti processi di fusione (come nel caso Daimler-Chrysler) o dopo acquisizioni di case minori (come nel caso Ford-Volvo o GM-Saab) o *partnership* strate-

giche di grande rilevanza con sostanziale controllo delle produzioni (Renault con Nissan; Daimler-Chrysler con Mitsubishi e Hyundai; GM con Isuzu, Suzuki e Honda) non solo non hanno dismesso i marchi precedenti, ma hanno compiuto una sostanziale azione di riposizionamento del marchio acquisito, collocandolo in un portafoglio di prodotti, rispetto al quale definire specifiche strategie di *marketing*, così da cogliere tutte le opportunità di un mercato maturo, in cui convivono acquirenti con preferenze diverse nella stessa fascia di cilindrata.

A titolo di esempio si ricordi così come nella fascia « *small* », su cui tradizionalmente è leader Fiat, convergono oggi appunto i cosiddetti prodotti « *value* », a bassissimo prezzo, provenienti dall'estremo oriente, ma anche prodotti europei ad alto prezzo, come quelli offerti dal gruppo Daimler-Chrysler. Si delinea così uno scenario competitivo per il quale diviene sempre più necessario operare su una varietà di comparti molto specificati in ragione della tipologia di cliente finale, mantenendo una coerenza di immagine, nonché su mercati di vaste dimensioni per garantire i volumi di produzione. È questa la motivazione fondamentale del processo di consolidamento che si sta registrando a livello mondiale.

3. L'andamento del mercato automobilistico nazionale

Il mercato dell'automobile è alimentato da un'intensa attività industriale e commerciale organizzata in una complessa filiera che procede dalle fabbriche sino al cliente finale coinvolgendo il sistema delle concessionarie e delle officine autorizzate. Lo sviluppo del mercato automobilistico richiede cospicui investimenti finanziari, un'intensa attività di ricerca e sviluppo, la disponibilità di tecnologie avanzate e la formazione di risorse umane di elevata qualificazione.

Il mercato italiano è senza dubbio un mercato maturo, di sostituzione, fortemente ciclico e caratterizzato da un eccesso di produzione. Negli ultimi quindici anni il mercato nazionale ha attraversato tre fasi distinte. Negli anni tra il 1987 ed il 1992 si è verificata una significativa crescita della domanda di automobili, toccando livelli compresi tra i 2,2 ed i 2,4 milioni di veicoli immatricolati. Nel periodo 1993-1996 si è invece verificata una sensibile flessione della domanda di automobili e le immatricolazioni hanno riguardato annualmente circa 1.700.000 - 1.800.000 veicoli.

A partire dal 1997 il mercato è stato stimolato attraverso gli incentivi alla sostituzione delle vetture non catalizzate con veicoli nuovi (la c.d. rottamazione). In particolare, il fenomeno ha interessato i diciotto mesi compresi tra il gennaio del 1997 ed il giugno 1998, determinando una crescita del mercato che ha registrato aumenti delle immatricolazioni sino a 2.200.000 - 2.300.000 veicoli e si è protratta sino al 2001. Negli anni 2000 e 2001 sono stati raggiunti i record storici di oltre 2.440.000 automobili immatricolate.

La rottamazione ha indotto ad anticipare l'acquisto delle automobili nuove determinando una concentrazione e quindi un sensibile aumento della domanda. La crescita del mercato si è tuttavia protratta, come osservato, sino al 2001 e quindi ben oltre il termine

del periodo interessato dagli incentivi. Nel corso delle audizioni è in proposito emerso come i costruttori abbiano continuato autonomamente a sostenere la domanda praticando una politica di sconti e dando ampio spazio al fenomeno delle vetture a « chilometri zero ». È stata in particolare esercitata una forte pressione da parte di alcuni costruttori sulle reti di vendita perché autoimmatricolassero un certo numero di vetture da cedere nei mesi successivi. Ricorrendo a tali strumenti è stato raggiunto, nel 2001, il record di immatricolazioni al quale si è accennato per un totale di 2.430.000 veicoli. Tutto ciò ha comportato costi non indifferenti per i costruttori che hanno eroso i margini di guadagno in un settore già contraddistinto da una bassa redditività e da un livello di competizione assai elevato.

Nel 2002 si è alla fine evidenziata una flessione generalizzata della domanda in parte dovuta all'impossibilità di continuare a ricorrere alle misure attraverso le quali la domanda stessa era stata artificiosamente rafforzata ed in parte al fatto che si è entrati nella fase di sostituzione delle vetture acquistate tra il 1993 ed il 1996 (è stato calcolato che l'età media delle vetture in Italia è di oltre sette anni) pari a circa 1.700.000 - 1.800.000 automobili. Attualmente si prevede che la domanda si attesterà, alla fine del 2002, sui 2.080.000-2.100.000 vetture ma vi è anche chi ritiene che le immatricolazioni riguarderanno circa 2.050.000 vetture.

Va sottolineato come risulti impossibile distinguere le dinamiche interne al mercato nazionale dalle dinamiche competitive che si stanno registrando a livello mondiale. Le scelte operate dai grandi produttori a livello mondiale determinano atteggiamenti competitivi di forte aggressività a cui negli anni il produttore nazionale, anche sul mercato interno, ha potuto resistere con crescente difficoltà. La maturità della domanda interna si traduce in una articolazione e frammentazione della domanda stessa a cui si contrappone oggi una offerta straordinariamente articolata da parte dei produttori, che hanno negli ultimi tempi ridisegnato i loro portafogli-prodotto avendo come riferimento l'intero mercato mondiale.

4. L'industria automobilistica nazionale

L'industria dell'automobile rappresenta il comparto più significativo dell'industria manifatturiera nazionale e fornisce un contributo di estrema importanza per quanto riguarda l'attività di ricerca e sviluppo, l'introduzione di nuove tecnologie e la creazione di occupazione. Secondo dati forniti dall'ANFIA, il settore automobilistico rappresenta tra il 4,5 ed il 5 per cento del valore aggiunto dell'industria manifatturiera; occupa, direttamente e indirettamente, circa un milione e mezzo di addetti (il 7 per cento degli occupati); genera una massa di consumi pari a 200 miliardi di euro e spende annualmente, per investimenti fissi lordi, un miliardo di euro. La produzione di veicoli e componenti auto impiega 190 mila addetti, la distribuzione e l'assistenza post-vendita 380 mila. Considerando anche i fornitori delle materie prime, si raggiunge, come accennato, quasi il milione e mezzo di addetti.

Gli investimenti annuali del solo gruppo FIAT in ricerca e sviluppo (pari a circa 18.000 milioni di euro) rappresentano il 15 per cento del totale degli investimenti in ricerca e sviluppo del sistema Italia ed il 25 per cento se consideriamo solo gli analoghi investimenti effettuati dall'industria privata. Le spese in ricerca e sviluppo di FIAT rappresentano anche fattori di trasferimento tecnologico verso le piccole e medie imprese.

Secondo dati dell'AMMA, complessivamente nella sola area piemontese la spesa in ricerca e sviluppo è pari a circa l'1,6 per cento del PIL ed occupa il primo posto nella graduatoria nazionale. Di questo 1,6 per cento, l'1,3 per cento rappresenta quanto spendono direttamente le imprese. A fronte di tali dati, si registra invece una spesa per la ricerca pubblica pari a solo il 5 per cento della spesa nazionale. Nel 2000, la bilancia tecnologica regionale ha presentato il saldo positivo più elevato d'Italia: circa 113 milioni di euro, risultato della differenza tra 528 milioni di euro di entrate e 415 milioni di euro di uscite.

L'industria dell'auto nel suo complesso assicura inoltre il 22 per cento delle entrate tributarie dello Stato; nel 2001 sono stati pari a 134.000 miliardi di lire gli introiti riconducibili all'industria automobilistica.

Va sottolineato come, accanto al grande produttore nazionale, abbiano avuto progressivamente modo di svilupparsi altri segmenti industriali spesso caratterizzati da un elevato contenuto di creatività e di innovazione. È in proposito da ricordare il sistema dei carrozzieri italiani concentrato il Piemonte che non ha eguali a livello mondiale.

Il fenomeno più rilevante è tuttavia rappresentato dall'affermazione di una fortissima industria della componentistica. La componentistica italiana ha espresso nel 2001 un fatturato di oltre 24 miliardi di euro, con un *export* di 10 miliardi di euro e con un saldo positivo della bilancia dei pagamenti pari a 3 miliardi e 600 milioni di euro. Il tratto che oggi caratterizza tale industria, costituita essenzialmente da piccole e medie imprese, è dato dall'essere legata solo in parte alla FIAT e dall'aver acquisito una quota significativa di autonomia dimostrando di essere in grado di competere a livello internazionale. L'industria componentistica nazionale risulta oggi lavorare per la FIAT nella misura media del 35-40 per cento. La componentistica è inoltre un'industria molto diversificata: esistono numerose multinazionali ma anche un numero cospicuo di aziende originarie del territorio. È stato inoltre ricordato che, dato un valore dell'autovettura pari a 100, la componentistica vale da un 60 ad un 70 per cento e coinvolge una pluralità di settori, in particolare il metallurgico, il meccanico, l'elettrico e l'elettronico.

Le caratteristiche dell'industria della componentistica sono state, in particolare, approfondite nel corso dell'audizione dell'AMMA. Una parte della componentistica produce per il mercato di primo equipaggiamento ed un'altra per il mercato dei ricambi. Tra i fornitori di primo livello figurano anche imprese di grandi dimensioni. Nel primo livello, che fornisce direttamente la casa automobilistica, in Piemonte sono presenti circa 400 aziende ed in Lombardia 380. In Piemonte sono invece complessivamente nella catena circa 1.200 aziende, la gran parte delle quali operano come fornitori delle 400 prima

ricordate. Non mancano peraltro aziende attive nel sud del Paese. È inoltre cresciuta la quota del settore destinata all'esportazione: un terzo del fatturato, circa il 35 per cento, è oggi destinato all'estero. La crisi della FIAT ha avuto accentuate ricadute di segno negativo sulle aziende della componentistica di secondo e terzo livello, che hanno dimensioni più contenute, mentre il primo livello, ove sono presenti aziende in grado di realizzare una diversificazione di prodotto e di mercato, sta vivendo un momento difficile ma sicuramente non drammatico.

In Italia è presente esclusivamente una produzione automobilistica nazionale. A differenza di altri Paesi europei, ed in particolare di Gran Bretagna e Spagna, l'Italia non si è rivelata capace di attrarre significativi investimenti industriali per la produzione di automobili, nonostante la quota delle marche estere abbia raggiunto, nei primi cinque mesi del 2002, il 68 per cento del totale.

Negli ultimi anni, inoltre, l'Italia ha perso rilevanza nell'ambito delle nazioni produttrici: mentre, ad esempio, i francesi sono stati capaci di aumentare del 40 per cento i loro volumi di produzione e la Germania e la Spagna hanno accresciuto i loro volumi rispettivamente del 13 e del 12 per cento, in Italia il volume di produzione è diminuito del 15 per cento. L'aumento dei volumi di produzione è stato in questi paesi frutto anche di scelte strategiche di imprese che hanno da tempo delineato accordi a livello globale ed avviato azioni di consolidamento, non solo per disporre di strumenti di razionalizzazione produttiva su grandi volumi, ma anche per concretizzare interventi di gestione del mercato e di consolidamento di reti distributive di estensione mondiale.

La riduzione della domanda sta avendo conseguenze sui livelli di occupazione. Nel corso delle audizioni, i rappresentanti degli enti territoriali e delle organizzazioni sindacali hanno espresso preoccupazioni legate non tanto al breve periodo quanto al medio e lungo termine, rilevando come, qualora la crisi del gruppo FIAT non venga affrontata con misure strutturali di carattere straordinario, vi sia il rischio di un drastico ridimensionamento dell'industria automobilistica nazionale.

Il presidente di Confindustria ha sottolineato come l'industria automobilistica sia afflitta da problemi comuni a tutto il sistema produttivo quali la mancanza di competitività del sistema paese e la perdita di significative quote di mercato a livello internazionale. Le stesse difficoltà ad operare in un mercato competitivo ed integrato risultano appartenere a tutto il sistema italiano.

5. FIAT: una crisi che viene da lontano

5.1 Esame delle criticità e strategia di rafforzamento finanziario

Nel corso dell'indagine è stata dedicata una particolare attenzione alla crisi che ha investito il settore automobilistico del gruppo FIAT.

I responsabili della FIAT hanno osservato come la crisi in atto dipenda da alcune debolezze originarie che si sono combinate con un deterioramento della congiuntura economica internazionale. Il prof.

Guerci ha sostenuto che si tratta di una crisi di origini remote. Già negli anni '80, ha inoltre osservato il prof. Bianchi, era evidente come il soggetto dominante del mercato nazionale, per poter mantenere i propri volumi, più che andare in Brasile o in Argentina, dovesse « invadere il mercato del vicino », il mercato europeo. Gli investimenti FIAT si sono invece in gran parte riversati nei paesi in via di sviluppo, in cui si è applicata la strategia che FIAT aveva impiegato in Italia, proponendo macchine di piccole dimensioni e concepite come utilitarie. Tale strategia, come ha ricordato il Ministro Marzano, è stata preferita a quella - sviluppata dagli altri grandi produttori - finalizzata all'obiettivo di concludere alleanze strategiche volte verso nuove tecnologie e nuovi prodotti.

Il calo della domanda automobilistica ha particolarmente interessato aree che rappresentano importanti mercati di sbocco per la FIAT. In Italia, innanzitutto, nei primi cinque mesi del 2002, la domanda è scesa del 13 per cento a fronte di un calo del 4 per cento a livello europeo. Particolarmente pesanti sono inoltre le situazioni di altri mercati importanti per il gruppo: per il 2002 si prevede un calo della domanda del 20 per cento in Polonia, del 57 per cento in Turchia e del 12,5 per cento in Brasile.

Va in aggiunta rilevato come, nel quadro di una diminuzione delle vendite in Italia ed all'estero da parte di tutti i costruttori, FIAT abbia perso significative quote di mercato a vantaggio delle concorrenti che non registrano risultati così fortemente negativi. Il fenomeno tuttavia non è nuovo. Il marchio FIAT è passato in Europa dal 10,1 per cento del 1990 al 7,2 per cento del 2001, sino a toccare il 6,8 per cento nel 2002. Le quote del marchio Lancia, pari al 2,3 per cento nel 1990, sono scese all'1 per cento nel 2001 ed allo 0,8 per cento nei primi quattro mesi del 2002. Un andamento meno negativo è stato registrato dal marchio Alfa Romeo: passato da 201 mila vetture nel 1990 a 202 mila vetture nel 2001, con una lieve caduta delle quote di mercato dall'1,5 all'1,35 per cento. In Italia la quota FIAT è scesa dal 36 per cento del 1990 al 24 per cento dei primi quattro mesi del 2002, nello stesso periodo, la quota Lancia è passata dal 9,9 per cento al 4,4 per cento e quella dell'Alfa Romeo dal 5,6 per cento al 3,7 per cento. Il prof. Guerci ha in proposito sostenuto che il marchio Lancia risulta privo di notorietà e attrattività mentre il marchio Alfa Romeo ha potenzialità formidabili avendo fortissima notorietà all'estero anche se le sue produzioni non possiedono ancora una significativa attrattività. A suo giudizio il gruppo non ha la forza di gestire tre marchi simili. Il prof. Bianchi ha tuttavia sottolineato come tutte le imprese automobilistiche gestiscano oggi una pluralità di marchi sulla base di strategie finalizzate ad intercettare fasce diverse della domanda. La debolezza attuale della Fiat deriva in ogni caso dall'aver mantenuto una presenza dominante, ma sempre più necessariamente difensiva, sul solo mercato italiano, e dall'aver ridotto le quote nel resto d'Europa, con sostanziali problemi di distribuzione al di fuori ed in molti casi anche all'interno del Paese.

Già a partire dalla fine dello scorso anno, FIAT ha assunto una serie di provvedimenti di carattere industriale e finanziario diretti a contrastare la crisi in atto. I vertici del gruppo hanno inteso affrontare due problemi di fondo: l'indebitamento e la redditività di FIAT auto.

L'indebitamento netto del gruppo FIAT, alla fine del primo trimestre del 2002, ammontava a circa 6,6 miliardi di euro. Un simile livello di indebitamento netto non è, a giudizio del presidente di FIAT, da ritenersi alto, ma è stato ugualmente deciso di ridurlo cedendo, nel corso del 2001, l'attività di Magneti Marelli per un importo di circa 2,5 miliardi di euro. Il clima di generale incertezza della fine dello scorso anno ha reso tuttavia impossibile conseguire tale obiettivo.

L'indebitamento lordo del gruppo FIAT, alla fine del primo trimestre del 2002, risultava invece pari a 35,574 miliardi di euro, alla stessa data, l'indebitamento lordo del gruppo Italenergia ammontava a 13,8 miliardi di euro.

I vertici FIAT hanno inoltre sottolineato come, il brusco cambiamento di atteggiamento dei mercati finanziari in conseguenza della crisi di alcune importanti aziende americane, abbia indotto a guardare con molta attenzione ad ogni posizione debitoria. Ciò ha in particolare comportato che le attività svolte dalle società finanziarie interne ai gruppi industriali venissero assommate nella valutazione degli analisti delle società di *rating* al debito industriale. Da qui la scelta di deliberare, nel dicembre scorso, l'aumento di capitale di FIAT Spa e quello di CNH, nonché la decisione della quotazione in borsa della Ferrari, originariamente prevista per la fine dell'anno e di cui FIAT intende comunque mantenere più del 50 per cento. Successivamente il gruppo ha tuttavia accettato un'offerta di Mediobanca relativa all'assunzione a fermo del pacchetto azionario della FIAT. Mediobanca ha assicurato un prezzo e si è riservata di avviare il collocamento in borsa nel momento più favorevole. Come ha chiarito il dott. Maranghi, l'operazione ha consentito a FIAT di incassare 1.500 miliardi di lire in tre giorni e di registrare nel conto economico semestrale una plusvalenza pari a 600 milioni di euro.

A sostegno della strategia di rafforzamento finanziario, FIAT ha inoltre stipulato due importanti intese. La prima, raggiunta con Banca di Roma, Intesa BCI, San Paolo IMI, Unicredito, BNL, Monte dei Paschi ed aperta all'adesione di altri istituti, è volta a ridurre l'indebitamento netto e prevede l'impegno da parte delle banche a garantire per tre anni un eventuale aumento di capitale della FIAT, mediante l'emissione di un'opzione di azioni ordinarie. La garanzia ha la forma di un finanziamento di pari importo immediatamente erogato alla FIAT, che verrà convertito in azioni, offerte, successivamente, dalle banche in opzione agli azionisti. Banca di Roma, Intesa BCI, San Paolo IMI ed Unicredito, inoltre, si sono offerte di acquisire il 51 per cento delle attività di servizi finanziari di FIAT auto, permettendo di abbattere l'indebitamento lordo di oltre 8 miliardi di euro. Il contenuto dell'accordo risulta tuttavia ancora in via di definizione e dovrà in particolare tenere conto degli accordi intercorsi con General Motors (GM).

Il dott. Masera ha rilevato come l'attuazione del piano di ristrutturazione apparisse ed appaia condizionato in maniera prioritaria al conseguimento della riduzione del debito del gruppo, oggetto degli interventi da parte del sistema bancario. Ha inoltre aggiunto come la prima delle predette intese abbia comportato la sottoscrizione di un accordo quadro contenente un articolato piano di iniziative incidenti per FIAT sia sul versante finanziario sia su quello strategico-

industriale. Il dott. Masera ha inoltre chiarito come, nel quadro dell'accordo prima menzionato, le banche si siano impegnate attraverso la trasformazione dei propri crediti, in prevalenza a breve termine, a sottoscrivere un finanziamento « convertendo » che, di fatto, garantisce per i prossimi tre anni, ove necessario, un'adeguata capitalizzazione di FIAT. Il prestito è di 3 miliardi di euro, ha una durata massima di tre anni e prevede un rimborso con sottoscrizione di azioni ordinarie FIAT, da attuarsi con compensazione dei crediti oggetto del prestito « convertendo » in sede di aumento di capitale, con l'obbligo delle banche di offrire le azioni ricevute in opzione agli azionisti FIAT.

Confindustria ha in proposito evidenziato come, al di là dello specifico caso della FIAT, occorra prestare particolare attenzione al forte e crescente coinvolgimento delle banche nei confronti delle vicende del sistema delle aziende, in quanto esso potrebbe rappresentare un elemento di indebolimento a carico della capacità competitiva del nostro sistema bancario e finanziario.

I criteri di valutazione dei grandi rischi adottati dal sistema bancario, che comportano la possibilità di sommare i debiti di FIAT a quelli di Italenergia, hanno inoltre indotto FIAT, nell'ambito degli accordi tra i soci di Italenergia, a cedere una quota del 14 per cento delle società alle banche *partner*. Il dott. Masera ha precisato che le autorità di vigilanza stanno valutando la possibilità di procedere al decumulo dell'indebitamento.

Italenergia spa, come ricordato dal dott. Iozzo, è il veicolo societario attraverso il quale, nel corso del 2001, il gruppo FIAT (con una quota del 38 per cento), tre banche (Banca di Roma, San Paolo IMI e Intesa Bci, con una quota complessiva del 23 per cento), la Carlo Tassara Spa (con una quota del 20 per cento) ed Electricité de France (con una quota del 18 per cento), hanno effettuato l'acquisizione della maggioranza del capitale di Montedison e di Edison.

FIAT ha inoltre ottenuto da un consorzio bancario guidato da *Citigroup* un finanziamento per circa un miliardo e 200 milioni di euro assistito da una *put option* su Electricité de France (EDF) da esercitare nel 2005 per quel che riguarda la restante quota del 24 per cento di Italenergia-bis. In tal modo FIAT, secondo quanto dichiarato dal Presidente Fresco, si è assicurata la possibilità di crescere in futuro nel capitale di Italenergia attraverso l'utilizzo dei diritti di prelazione. Il dott. Iozzo ha chiarito come, nel 2005, EDF avrà la facoltà di acquistare dalle banche la quota del 23 per cento dalle stesse originariamente detenuta. Analoghi accordi, secondo quanto dichiarato dal dott. Iozzo, sembrerebbero previsti tra la Carlo Tassara Spa e la stessa EDF. FIAT avrà a sua volta la facoltà di cedere ad EDF, sempre nel 2005, il proprio pacchetto residuo, pari al 24 per cento. A quella data, tuttavia, FIAT potrà anche decidere di acquisire, pro quota, il pacchetto che le banche possono vendere ad EDF. In altri termini, alla data del 2005, EDF potrebbe essere nelle condizioni di acquisire un ulteriore 67 per cento circa del capitale di Italenergia. Tale quota potrebbe tuttavia significativamente ridursi qualora, in particolare, FIAT decidesse di non cedere ad EDF la restante quota del 24 per cento di sua proprietà nonché di concorrere all'acquisto della quota del 23 per cento di proprietà delle banche.

Il prof. Berger ha valutato in termini piuttosto negativi la *performance* finanziaria del gruppo FIAT in considerazione delle perdite subite in borsa e del rendimento totale degli azionisti che, mentre nell'industria dell'automobile mondiale si è attestato in media intorno al 10 per cento e per gli azionisti della Volkswagen o della Peugeot si è collocato tra il 12 ed il 15 per cento, per la FIAT è stato solo del 3 per cento. La redditività della FIAT è al di sotto della media del settore dell'automobile, pari al 2,2 per cento. Alcune case costruttrici (Ford, Toyota, Daimler-Chrysler) hanno anche margini superiori al 4 per cento sulle vendite, mentre FIAT ha margini intorno all'1 per cento.

Per quanto riguarda il problema rappresentato dalla redditività di FIAT Auto, il Gruppo si è dotato di un nuovo piano industriale, diretto a raggiungere il pareggio di bilancio nel 2003 e un risultato positivo nel 2004, e ritiene di aver già compiuto sensibili progressi sul terreno dell'innovazione dei prodotti e dell'offerta dei servizi ai clienti. È stata già superata la struttura eccessivamente centralizzata della società FIAT-Auto, riorganizzata in una serie di *business units* autonome, ciascuna con propria responsabilità di gestione autonoma e concentrata sulle aree chiave della competitività. Il Gruppo ritiene inoltre di aver selezionato il portafoglio di *business*, uscendo da quelle aree in cui non era in grado di conquistare posizioni di eccellenza competitiva per concentrarsi solo nei settori in cui aveva la possibilità di figurare tra i protagonisti mondiali dei singoli mercati. La vendita di COMAU, come di altre attività componentistiche del gruppo, è ritenuta compatibile con la strategia di permanenza nel settore automobilistico. Strategie sono invece considerate l'Iveco, la CNH e FIAT Avio.

Si è comunque in presenza di un ridisegno dell'intero gruppo FIAT, che, come ricordato dal Presidente Fresco, oltre alla cessione di una quota di minoranza di Ferrari e delle attività finanziarie di assistenza di vendita, vede la cessione auspicata di Magneti Marelli, la possibile vendita di COMAU, ed il mantenimento delle altre attività nel settore « automotive » nei settori veicoli pesanti, movimento terra e macchine agricole e aeronautica, su cui sono state realizzate strategie diverse di alleanza e consolidamento industriale. Il quadro si completa con il settore auto, interessato dall'accordo con GM, che comunque deve essere perfezionato entro il 2004, a cui si aggiunge Italenergia sulla quale, come accennato, è stato formulato, in assistenza al finanziamento *Citigroup*, un put option esercitabile nel 2005. Per completezza si dovrebbero aggiungere a queste le altre operazioni di ridefinizione strategica e diversificazione nell'ambito dell'intero gruppo IFI-IFIL al fine di delineare un quadro più compiuto di quanto stia avvenendo nell'ambito del primo raggruppamento finanziario italiano.

5.2. Piano industriale ed accordi produttivi

Nel piano industriale, come ricordato dai rappresentanti di FIAT, si prevedono investimenti, nel periodo 2002-2004, per circa 2,4 miliardi di euro annui. È stato avviato un processo di trasformazione aziendale, da azienda funzionale ad azienda per processi, nel presupposto che il rallentamento del mercato non sia di breve durata ma

fisiologico. Sono state individuate debolezze operative, di distribuzione, di marketing: un mix di canali totalmente negativo, una rete di concessionari molto frammentata ed una pressione sui prezzi imputabile alla scarsa capacità di vendita aziendale. È stato inoltre sottolineata l'eccessiva dipendenza di FIAT-Auto dal mercato italiano (oltre il 60 per cento). A giudizio del prof. Guerri, FIAT risulta aver già lavorato molto sui costi incrementando produttività ed impianti: pur disponendo, accanto ad impianti eccellenti (Melfi), di impianti che destano notevoli preoccupazioni (Termini-Imerese), FIAT, in termini di valutazione costi-efficienza, appare in condizioni migliori di Volkswagen.

Il prof. Berger ha posto in relazione la perdita di quote di mercato da parte di FIAT con l'andamento delle spese di ricerca e sviluppo, osservando come in Italia, negli ultimi sette anni, si sia passati da circa 1000 a 683 euro per macchina, mentre in Germania si spendono circa 1600 euro per macchina. Ha inoltre rilevato come, mentre i primi dieci produttori di automobili hanno speso in media il 4,4 per cento del fatturato per lo sviluppo, la FIAT negli ultimi cinque anni ha speso in media solo il 2,9 per cento.

L'adeguamento della capacità produttiva ha comportato la riduzione degli organici. Si tratta di 2.442 persone di cui 1.831 operai e 611 impiegati, per un totale del 7 per cento degli organici in forza. Tenendo conto anche delle riduzioni operate nel primo quadrimestre del 2002, la riduzione degli organici in Italia è pari al 14 per cento. È tuttavia prevista l'assunzione di 200 ingegneri l'anno da introdurre nei centri di progettazione. È a tutt'oggi ritenuta una criticità l'unità di Arese dove si produce la Multipla Bipower, in considerazione della realtà del mercato.

Un ruolo fondamentale viene attribuito all'alleanza con *General Motors*, che ha posto Fiat-Auto nelle condizioni di competere con vantaggi di costo e di accedere alle risorse globali del principale costruttore di automobili. Con GM si stanno sviluppando tre piattaforme comuni. L'obiettivo è quello di produrre a costi estremamente competitivi sfruttando le economie di scala. I costi di investimento per lo sviluppo delle componenti delle automobili comuni saranno inoltre divisi in due. Le scale produttive realizzate con GM saranno pari a quelle delle altre grandi concorrenti europee. Le convergenze con GM sono ritenute compatibili con il mantenimento di una separazione e di una autonomia, anche se si osserva come solo l'esperienza potrà dimostrare se in tal modo si avranno i medesimi benefici di un'integrazione mediante fusione.

Il prof. Bianchi ha osservato come l'accordo con GM vada valutato alla luce di un mercato dell'automobile profondamente diverso dal passato. Negli anni '90, tutti i produttori minori, concentrati su specifici segmenti o prodotti, sono stati acquisiti dai produttori maggiori. Tutti gli operatori giapponesi e coreani hanno stretto accordi con le maggiori case americane ed europee. In Europa vi sono quattro operatori *full liner* europei, VW, PSA, Renault e FIAT, cui si aggiungono Ford e GM, nonché due produttori di fascia alta, Daimler-Chrysler e BMW. La strategia del nuovo gruppo Daimler-Chrysler è di estremo interesse poiché ha determinato un ampliamento della gamma a nuovi segmenti (Serie A, Vaneo, Smart) senza

perdere la caratterizzazione di produttore di auto di lusso. Esiste ormai un grado estremamente elevato di integrazione a livello globale tra industria europea, americana ed estremo-orientale, che si avvale di una gamma di strumenti, dalla fusione societaria agli accordi, e si basa su imprese che continuano però a gestire contestualmente marchi diversi su diversi mercati, integrando tuttavia produzione e distribuzione.

L'accordo tra FIAT e GM, a differenza di quanto avvenuto nel caso Daimler-Crysler, non ha portato ad una fusione ma si fonda su uno scambio azionario fra proprietà e sull'attivazione di due *joint ventures* operative relative ai settori degli acquisti e del power-train (motori e cambi) che hanno comportato la creazione di due società con sede rispettivamente in Germania ed in Italia. Per il prof. Bianchi, non solo è da escludere la possibilità che FIAT torni ad operare da sola, ma l'accordo con GM appare destinato a svilupparsi oltre i due aspetti che al momento ne costituiscono l'oggetto. In futuro l'accordo potrebbe estendersi a regolare la presenza sul mercato, attraverso una razionalizzazione della rete di vendita, nonché a gestire in modo coordinato i processi di ristrutturazione di FIAT e del gruppo Opel. Per quanto riguarda il problema del controllo proprietario, a giudizio del prof. Bianchi è prevedibile che vi siano forme di scambio azionario, anche se non bisogna ritenere che la cessione *in toto* di FIAT alla GM rappresenti l'unica soluzione possibile. Il marchio FIAT appare in ogni caso destinato a rimanere sul mercato. Anche a giudizio del prof. Berger GM sarà interessata ad incrementare la partecipazione in FIAT, anche se integrare FIAT nelle sue strutture non sarà un'operazione facile. GM potrà infatti così aumentare le quote di mercato, acquisire un marchio premio come l'Alfa Romeo, realizzare ulteriori sinergie lungo l'intera catena del valore (acquisti, produzione, processo di sviluppo e vendite).

Il piano prodotto FIAT, come ricordato dal dott. Boschetti, prevede la realizzazione di una serie di nuovi modelli con i marchi FIAT ed Alfa Romeo. Anche il problema dei modelli non appare nuovo. Come ha osservato il prof. Guerri, per avere successo nell'industria dell'auto bisogna avere almeno due modelli di grande volume vincenti. La FIAT, invece, ha sempre avuto un solo modello di successo. Inoltre, le scelte relative ai modelli sono apparse discutibili già nella metà degli anni '70 e poi sicuramente negli anni '80. Idee valide come la Bravo non sono state adeguatamente curate e sviluppate. FIAT ha oggi bisogno di modelli nuovi e di accorciare il ciclo di vita dei propri modelli. Appare, ad esempio, un po' lontana la data del 2005 per l'uscita della nuova Punto. Il prof. Bianchi ha espresso perplessità non solo per la tempistica relativa ai nuovi modelli, ma anche per quella relativa alla revisione degli accordi operativi ed all'intervento sulla rete distributiva. Appaiono infatti a suo giudizio scoperti gli anni 2003 e 2004 mentre tutte le scadenze sembrano concentrarsi nel 2005.

Il programma di veicoli ecologici è ritenuto dai responsabili FIAT all'avanguardia e per quanto riguarda la tecnologia all'idrogeno (che si ritiene troverà applicazione sul mercato tra 10 anni ed oltre) è stato stipulato un accordo con GM che ha il consorzio di ricerca più avanzato su tale tecnologia. FIAT ha concepito un piano di ingenti