



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
DI TORINO



# **L'INNOVAZIONE DELLA FILIERA ED IL SUO CONSOLIDAMENTO INTERNAZIONALE. LA TRASFORMAZIONE CONTINUA**

OSSERVATORIO DELLA COMPONENTISTICA AUTOVEICOLARE ITALIANA  
2007

Torino, giugno 2007

La ricerca è stata realizzata da un Team di STEP Ricerche Srl diretto da Filippo Chiesa e Giuseppe Russo. Gli autori hanno lavorato a stretto contatto con l'Ufficio Studi della Cciaa di Torino (Barbara Barazza e Silvia Depaoli), che ringraziano per i contributi di idee e l'assistenza costante. I numerosi database impiegati sono stati organizzati da Lia Lagona (STEP); Bernardo Bertoldi (Università di Torino e Osservatorio Asia) ha fornito spunti sul contesto internazionale di settore mentre Marco Giorgini ha lavorato sul "caso cinese". La rilevazione dei dati sul campo è stata curata dalla società Vivavoce Srl. Gli autori ringraziano ancora l'Anfia (Andrea Debernardis ed Emanuela Pregnotato), per i contributi progettuali e di informazioni. Si ringraziano infine le 789 imprese che hanno aderito all'indagine sul campo.

# INDICE

Indice	2
Premessa: I contenuti del rapporto	4
Capitolo I - I costruttori internazionali di autoveicoli: Nuovi equilibri e nuove sfide	8
1.1 Il settore automotive: un'industria in continua crescita	10
1.1.2 Cresce il settore ma non per tutti: come cambia la geografia dell'automotive	10
1.1.3 Europa: il baricentro della produzione si sposta sempre più ad est	11
1.2 Cambiano gli equilibri fra i player: i risultati 2006-2007 rendono evidenti processi innescati da tempo	12
1.2.2 Toyota vs Gm: due strategie diverse dietro il cambio ai vertici dell'automotive mondiale	13
1.2.3 Primi segnali di ripresa di General Motors: l'inizio di un nuovo corso?	17
1.3 Le auto low cost. Un segmento ritrovato?	17
1.4 Clean tech: il futuro dell'auto passa già da qui	19
Capitolo II - L'industria automotive in Cina: la promessa diventa realtà	24
Opportunità o minaccia per la filiera italiana?	24
2.1 La rapida evoluzione del mercato automotive cinese	26
2.2 Dimensioni attuali del settore	29
2.3 L'evoluzione del settore: tre dinamiche principali	32
2.3.1 Progressiva apertura verso l'esterno	32
2.3.2 Tensione nelle JV tra produttori locali e gruppi internazionali	33
2.3.3 La crescita dei marchi cinesi sul mercato locale	34
2.4 Il futuro del mercato cinese: il ruolo del governo e la realtà della componentistica	35
2.4.1 Il ruolo della Componentistica sulla crescita	35
2.4.1. b) I Tier 1 faticano a trovare fornitori affidabili. Cresce la domanda di clean tech	38
2.4.2 Il ruolo del governo cinese	39
Capitolo III - La filiera italiana: la ripresa di Fiat non sgrava la filiera dal confronto con le sfide future	41
3.1 Il Gruppo Fiat: dopo il completamento del turnaround, nuovi ambiziosi traguardi	42
3.1.2 Una vitalità ritrovata: continua la conquista di quote di mercato in Italia ed Europa	43
3.1.3 Nuovi target commerciali e finanziari: il superamento dell'asticella dei 3 milioni di veicoli venduti	44
3.2 Il nuovo corso di Fiat: le ripercussioni sulla filiera italiana e piemontese	46
3.3 Il 2006: la filiera italiana cresce in Italia ed all'estero	48
3.3.2 Le esportazioni ed il saldo commerciale della componentistica italiana: il Piemonte è un caso di successo per peso relativo e performance	50
Parte Seconda: l'indagine conoscitiva sul campo	55
Capitolo IV - Imprese che esportano di più, investono in R&S, sono in cerca di modelli per aggregarsi	55
4.1 L'aggiornamento dell'universo ed il rafforzamento degli strumenti di analisi: il supporto dei dati di bilancio delle imprese	57
4.1.2 La pulitura del data base e l'incrocio con i dati di bilancio delle società di capitali	57
4.1.3 Dall'universo al campione: principali caratteristiche	58
4.2 La geografia della fornitura italiana	59
4.2.2 Le dimensioni degli attori: la prevalenza delle piccole imprese	61
4.3 La filiera è in realtà un'arancia	63
4.3.1 La definizione degli spicchi	63

4.3.2 Il dimensionamento degli spicchi -----	65
4.4 I risultati: un 2006 molto positivo per tutta la filiera -----	67
4.5 Le vie del fatturato: l'incidenza delle commesse interne e la propensione all'export--	69
4.5.1 Il fatturato destinato a Fiat: molti "indipendenti", ma le commesse del gruppo non sono da sottovalutare -----	69
4.5.2 Il fatturato estero: l'impegno delle nostre aziende all'estero cresce e con buoni risultati -----	71
4.5.2 b Le direttrici del commercio estero -----	72
4.5.2 c Strategie e struttura della nostra presenza all'estero. -----	75
4.6 I risultati non sono frutto del caso: l'importanza dell'innovazione -----	76
4.7 Le collaborazioni fra le imprese: scarse nonostante la ridotta taglia media degli attori	77
4.8 Il Piemonte: un'eredità importante, un patrimonio come base per il futuro -----	78
4.8.1 Il dimensionamento regionale: l'importanza della filiera nel contesto nazionale--	78
4.8.2 I risultati 2006: un'ottima performance attenuata dai subfornitori -----	81
4.8.3 Il rapporto con la testa della filiera: Fiat è ancora importante, ma come per il resto d'Italia -----	82
4.8.4 I fattori che determinano le fortune della filiera locale: decolla il rapporto con l'università, ma serve ancora uno sforzo sulla strada dell'innovazione e dei mercati esteri -----	83
4.9 Conclusioni: Imprese che esportano di più, investono in R&S, sono in cerca di modelli per aggregarsi -----	84
Appendice Statistica-----	87

## PREMESSA: I CONTENUTI DEL RAPPORTO

Lo scorso anno nel Mondo si sono prodotti circa due milioni e mezzo di autoveicoli in più rispetto al 2005, portando il totale globale a sfiorare i 70 milioni di unità (capitolo I). In un solo anno quindi è come se fosse nata, dal nulla, una nuova industria automobilistica delle dimensioni di quella brasiliana o se preferite più del doppio di quella italiana.

La domanda e l'offerta mondiale di auto e veicoli industriali e commerciali è in continua crescita. Solamente negli ultimi 5 anni la produzione di auto è aumentata di 8 milioni e mezzo di unità, ma questo trend non è ugualmente condiviso dalla totalità dei paesi e delle case produttrici.

Se i mercati maturi continuano ad assorbire la maggior parte dell'offerta, si riduce la loro quota percentuale di *output* prodotto. L'Europa occidentale ancora nel 2001 produceva il 37 per cento delle auto mondiali, cinque anni dopo la sua quota si è ridotta di dieci punti, in quanto i mercati di espansione della domanda accolgono quote crescenti di capacità produttiva.

Osserviamo un'industria altamente concorrenziale, nella quale un gigante come General Motors viene raggiunto e superato, per volume di vendite mondiali, da Toyota. Il baricentro del settore si sta spostando verso Oriente. Secondo l'inchiesta annuale dell'OICA nel 2006 il Giappone è diventato il primo paese produttore di autoveicoli, superando gli Stati Uniti con circa 11 milioni e mezzo di unità. Nel frattempo la Cina (a cui si dedica l'intero capitolo II), grazie a oltre 7 milioni di autoveicoli (+26 per cento rispetto all'anno precedente) ha ormai sostituito la Germania al terzo posto.

L'aumento delle esportazioni cinesi (da 173mila del 2005 alle 300mila del 2006) e la recente esposizione di prototipi e modelli nazionali ai saloni internazionali di Detroit e Ginevra sono i migliori biglietti da visita di un'economia che vuole ripetere, se non migliorare, i successi di altri colossi asiatici dell'auto, come il Giappone e la Corea.

Anche in Italia la situazione è cambiata, migliorando sia dalla parte del mercato che della produzione (capitolo III). Il 2006 ha confermato la ripresa di Fiat, ristabilita a ruolo di *competitor* mondiale a fronte delle incertezze di case automobilistiche che fino a pochi anni fa venivano indicate come i casi europei da seguire e dai quali apprendere.

I buoni risultati della casa italiana hanno contribuito a fornire nuovo “propellente” alla fornitura italiana, anche se il recupero di 160mila auto fabbricate rispetto al 2005, non ha riportato la produzione interna (900mila auto) alla quota di un milione e 400mila ante la recessione del 2000. Come ha fatto l’arcipelago della fornitura a far fronte alla diminuzione della domanda interna, confermando di anno in anno incrementi di fatturato?

L’indagine del 2007 (alla quale si dedica la seconda parte del rapporto, capitolo IV) conferma che sono stati i mercati internazionali a compensare la ristrutturazione nazionale della produzione finale interna di veicoli.

L’internazionalizzazione tuttavia ha premiato particolarmente i migliori. Giacché coloro che sono riusciti a inserirsi nelle catene di fornitura globale hanno dovuto competere non solo sul prezzo, ma sulla qualità, la tempestività delle forniture, il rispetto di standard qualitativi e di inquinamento.

Il mercato internazionale è stato selettivo per le imprese della fornitura, ma la maggior parte l’ha superata ed è riuscita a trasformare le minacce in opportunità. È diventato più difficile guadagnarsi spazio nella rubrica dei committenti tradizionali, ma progetti come From Concept to Car hanno dimostrato che le aziende italiane sono in grado di presentarsi all’estero e guadagnare quote di mercato e prestigiose commesse internazionali.

È stata quindi per l’Osservatorio più una conferma che una piacevole sorpresa rilevare che nel 2006 le 789 società di capitali della filiera automotive italiana, intervistate dall’indagine annuale promossa dalla Camera di Commercio di Torino, siano riuscite complessivamente ad accrescere il proprio fatturato del 9 per cento rispetto al 2005.

Tale giro d’affari dipende sempre più dai mercati esteri. Le imprese esportatrici sono più del 70 per cento delle intervistate (l’anno scorso erano il 60 per cento). Parallelamente cresce lo sforzo per penetrare i mercati emergenti come l’Asia e l’Europa Centro-Orientale.

Come riflesso, sul fronte del mercato interno si confermano i margini di indipendenza delle aziende dal primo costruttore nazionale. Nonostante il forte rilancio del Gruppo Fiat negli ultimi due anni, il 46 per cento delle intervistate non ha fatto affari con esso o suoi fornitori, e per un altro 20 per cento queste commesse pesano meno di un quarto dell’intero fatturato. Ponderando queste percentuali, si scopre però che la dipendenza media cresce con la

dimensione media. Così, sul fatturato medio del campione, il 44 per cento è ancora dovuto agli acquisti di Fiat.

Le buone performance della filiera non sono accadute per il puro traino di una fase congiunturale positiva del mercato. Il 67,5 per cento delle imprese che dichiara un incremento del fatturato deve necessariamente poggiarsi sulla validità del prodotto. Lo chiedono i clienti finali che ogni giorno si confrontano sulla frontiera della qualità e dell'affidabilità dei manufatti che compongono la loro offerta.

L'indagine del 2007 non ha solo evidenziato come più del 40 per cento delle imprese dispone di almeno un prodotto innovativo e con pochi concorrenti, ma ha indagato anche sulle politiche di ricerca e sviluppo delle imprese.

Si scopre quindi non solo che più della metà delle intervistate investe più del due per cento del suo fatturato in attività di R&S, che il 60 per cento di esse usufruisce di un laboratorio interno, ma anche che un'impresa su cinque vanta progetti con università italiane o estere (si tratta di una percentuale in miglioramento e con margini di incremento importanti).

La filiera, per tanto, continua a crescere qualificandosi. Le buone performance affondano le radici nell'innovazione e nell'internazionalizzazione, mentre la crescita dimensionale e la cooperazione tra aziende sono strategie che le imprese non hanno ancora abbracciato con decisione: negli ultimi 5 anni solo 1 impresa su 5 ha attivato almeno una collaborazione di vario tipo con altre imprese.

Questi ed altri temi sono trattati nel rapporto 2007 sulla filiera autoveicolare nel 2006. L'Osservatorio continua a proporre al lettore gli strumenti di conoscenza statistica del settore, offrendo però un'interpretazione della realtà italiana alla luce delle dinamiche internazionali. Anche nel 2007 la ricerca si è avvalsa di una rilevazione su questionario indirizzato a quasi 800 società di capitali italiane in modo da coprire tutti i segmenti della filiera: dall'engineering, agli OEM (modulisti e sistemisti), agli specialisti fino ai subfornitori. Nessun punto della filiera produttiva è stato escluso e pure la copertura trasversale è stata migliorata su tutta l'Italia.

L'ultima novità di quest'anno riguarda l'uso dei dati di bilancio. Ne risulta un quadro quantitativo arricchito, che integra e completa quello qualitativo offerto dai questionari e confrontabile con gli anni precedenti.

I decisori pubblici e privati possiedono per tanto uno strumento sempre più accurato e completo, come fondamento di scelte strategiche su un settore la cui sola fornitura fattura più di 38 miliardi di euro.

# CAPITOLO I

## I COSTRUTTORI INTERNAZIONALI DI AUTOVEICOLI:

### NUOVI EQUILIBRI E NUOVE SFIDE





*Prima di addentrarci nell'analisi della situazione italiana e presentare i risultati dell'indagine annuale sul suo comparto autoveicolare, si presterà attenzione ai maggiori avvenimenti occorsi nell'industria automotive mondiale.*

*Le dinamiche di breve-medio periodo, che da qualche anno stanno mutando la geografia dell'industria automotive a livello mondiale, hanno raggiunto il culmine nel 2006 con l'affermazione dei paesi dell'Europa Centro-Orientale e dell'Asia, sempre più protagonisti e destinatari di investimenti esteri.*

*Le trasformazioni in atto nei maggiori cluster nazionali, possono essere disaggregate per osservare le fortune dei singoli produttori che mostrano dinamiche proprie e rapporti di forza relativi in continua evoluzione.*

*Se il Giappone diventa il maggiore luogo di produzione automotive al mondo nel 2006, qualche mese dopo la Toyota si siede sul trono dei fabbricanti di autoveicoli, scalzando lo storico detentore del primato: il gruppo General Motors.*

*Se la Cina supera in produzione e immatricolazioni un gigante come la Germania, anche grazie alla spinta delle JV con le aziende estere, si moltiplicano gli indizi che prefigurano un maggior peso dei suoi attori nazionali sui mercati mondiali.*

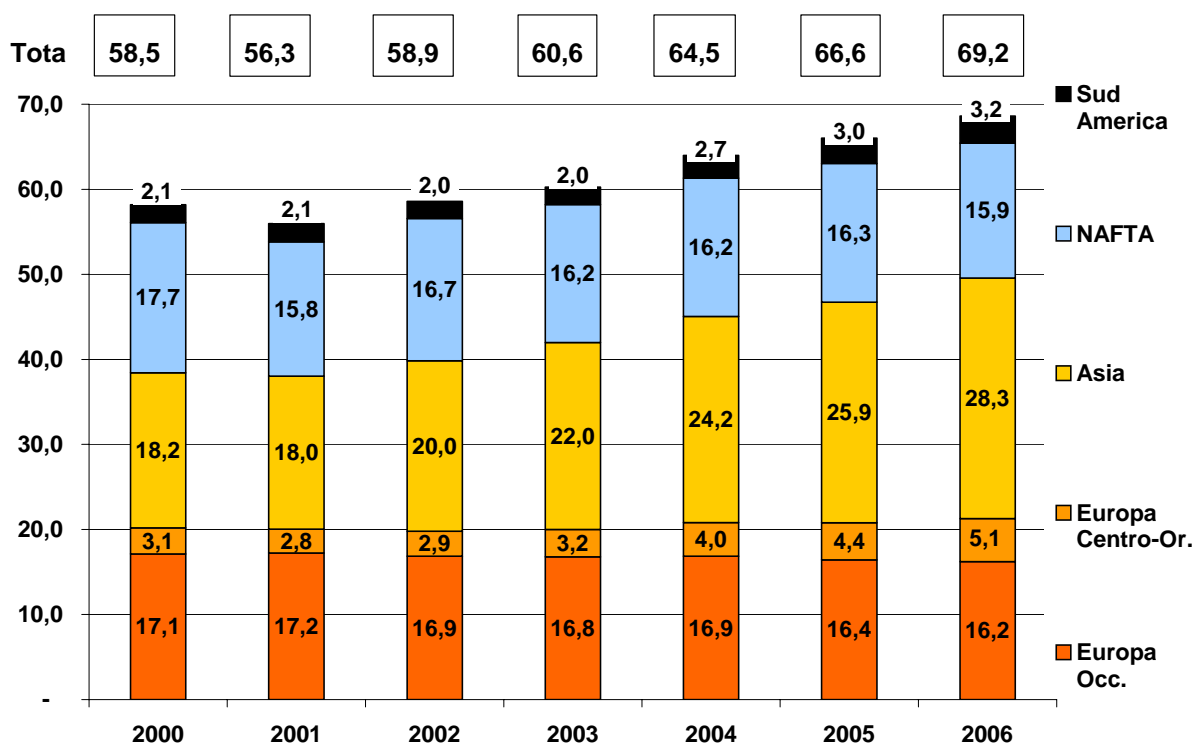
*Non c'è tempo di annoiarsi nell'osservare un settore che dopo la corsa verso l'alto (ed il "largo") di gamma moltiplica i progetti riguardanti auto low cost e si prepara ad affrontare la sfida più importante di questa prima parte di secolo: la conversione delle tecnologie per un mondo più clean.*

### 1.1 Il settore automotive: un'industria in continua crescita

Lo scorso anno nel Mondo si sono assemblati circa due milioni e mezzo di autoveicoli in più rispetto al 2005, portando il totale della produzione a sfiorare i 70 milioni di unità. In un solo anno quindi è come se fosse nata, dal nulla, una nuova industria automobilistica delle dimensioni di quella brasiliana o, se si preferisce, più del doppio di quella italiana.

*La produzione di autoveicoli ha raggiunto i 70 milioni*

**Figura 1.1 Produzione mondiale di autoveicoli, totale e scomposizione per area geografica, dal 2000 al 2006<sup>1</sup>. (Dati espressi in milioni di autoveicoli prodotti)**



Fonte: OICA

La domanda e l'offerta mondiale di auto e veicoli industriali e commerciali è in crescita continua. Solamente negli ultimi 5 anni la produzione di auto è aumentata di 8 milioni e mezzo di unità ma questo trend non è ugualmente condiviso dalla totalità dei paesi e delle case produttrici.

#### 1.1.2 Cresce il settore ma non per tutti: come cambia la geografia dell'automotive

Se i mercati maturi continuano ad assorbire la maggior parte dell'offerta (oltre il 60 per cento del totale), frenano per quanto riguarda l'output prodotto, in termini assoluti e relativi.

<sup>1</sup> Per esigenze grafiche manca il dato dell'Africa (inserito però nel computo totale) nella stratificazione in figura. Il continente africano nel periodo considerato è passato dal poco più di 300mila autoveicoli prodotti nel 2000 al poco meno di 600mila del 2006.

L'Europa occidentale ancora nel 2001 produceva il 37 per cento delle auto mondiali, cinque anni dopo la sua quota si è ridotta di dieci punti<sup>2</sup>. Ragionando sul totale della produzione autoveicolare dal 2000 ad oggi, mentre l'industria automotive nel suo complesso ha guadagnato 10,7 milioni di unità prodotte, Europa Occidentale e Nafta hanno perso terreno: quasi 900mila unità per l'Europa Occidentale, poco meno di 1,8 milioni per il Nord America. La crescita degli ultimi cinque anni è quindi stata assorbita totalmente dalle cosiddette economie emergenti, più il Giappone. Nello stesso periodo il totale degli autoveicoli prodotti in Asia è aumentato di 8,2 milioni di unità, sottraendo all'Europa l'etichetta di primo continente per produzione autoveicolare.

All'interno del continente europeo si distingue però la sua parte centro-orientale, come la seconda più dinamica macro area internazionale: i paesi del centro ed est Europa<sup>3</sup> nel 2006 hanno prodotto un numero di autoveicoli pari a cinque milioni di unità, rispetto ai tre milioni del 2002. Questa crescita ha riguardato tanto i paesi nuovi entranti nell'Unione Europea (+79 per cento negli ultimi cinque anni), quanto stati come la Russia (incremento della produzione di un quarto negli ultimi cinque anni), l'Ucraina (quintuplicata nello stesso periodo) e la Turchia (triplicata). La terza macro area in forte crescita è rappresentata dal Sud America dove la produzione è cresciuta di un milione di unità.

### **1.1.3 Europa: il baricentro della produzione si sposta sempre più ad est**

Concentrandosi ora sul continente europeo, sarà inevitabile notare come nel corso dell'ultimo quinquennio le case automobilistiche internazionali (di diversa provenienza) abbiano convogliato i nuovi investimenti in capacità produttiva in una precisa zona geografica: l'Europa Centro-Orientale. Come si nota dalla tabella 1.1, infatti, i soli nuovi entranti nell'Unione Europea (escludendo quindi attori del calibro di Russia e Turchia) fra tre anni saranno in grado di offrire sul mercato continentale un milione e mezzo di autovetture in più rispetto al 2006. Se si confronta questo dato con la crescita della domanda in Europa<sup>4</sup> negli ultimi 10 anni (inferiore a 1,3 milioni di autovetture) si può facilmente capire come l'incremento della capacità produttiva ad Est sia destinato ad avere ripercussioni sulla produzione dell'Europa Occidentale almeno nel medio periodo.

*I nuovi  
entranti  
UE: 1,5  
milioni di  
unità  
prodotte in  
più nei  
prossimi 3  
anni*

<sup>2</sup> È da sottolineare la migliore situazione dell'Europa rispetto al NAFTA. Il NAFTA perde quote di produzione sia assolute che percentuali, L'Europa perde quote percentuali sul totale mondiale, ma accresce lievemente le quote assolute, grazie al contributo della sua parte centro-orientale.

<sup>3</sup> Quando si riferiranno dati riguardanti l'area centro-orientale dell'Europa, saranno inclusi anche i dati inerenti la Turchia.

<sup>4</sup> Si fa riferimento qui all'Europa a 25 più i paesi dell'EFTA (Islanda, Norvegia, Svizzera), poiché ormai formalmente e di fatto questo insieme costituisce un singolo mercato per l'automotive. Ciò che viene prodotto ad ovest si vende anche ad est e vice versa.

La zona che possiamo definire “Centro Europa” è diventata ormai l’approdo sia per i marchi europei che decidono di assemblare qui i nuovi modelli per i segmenti più bassi del mercato, sia per le case asiatiche che ne hanno fatto una base di partenza al vasto mercato continentale. In un primo momento i costruttori hanno scelto questa zona per assemblare i modelli di base (*low cost* e segmento A)<sup>5</sup>. Il basso costo della mano d’opera locale permette, infatti, di riuscire a mantenere margini positivi nei segmenti meno remunerativi del mercato. Ora, mano a mano che cresce l’affidabilità e la qualità dei lavoratori, così come l’indotto locale, la produzione coinvolge modelli di gamma progressivamente più elevata: dai piccoli SUV (Fiat-Suzuki), fino all’Audi Q7 e TT.

**Tabella 1.1 Dinamica della capacità produttiva installata nei paesi nuovi entranti nell’UE**

	2006	2009	var. %
Polonia	724.000	1.030.000	42,3%
Slovacchia	399.000	874.000	119,0%
Ungheria	268.000	399.000	48,9%
Romania	250.000	548.000	119,2%
Rep. Ceca	852.000	1.117.000	31,1%
Slovenia	190.000	190.000	0,0%
<b>Totale</b>	<b>2.685.006</b>	<b>4.160.009</b>	<b>54,90%</b>

Fonte: Automotive News Europe ed altre

### **1.2 Cambiano gli equilibri fra i player: i risultati 2006-2007 rendono evidenti processi innescati da tempo**

Ancora una volta osserviamo quindi un’industria altamente concorrenziale, dove equilibri che sembravano consolidati solo dieci anni fa, vengono messi in discussione dall’avvento di nuovi importanti mercati o zone produttive considerate marginali fino allo scorso decennio. Questa vivacità non comprende solamente le diverse regioni del mondo, ma abbraccia anche i singoli *player* privati. Un’istituzione del calibro di General Motors è così raggiunta e superata, per volume di vendite mondiali, da Toyota. Con il suo *trend* di vendite e produzione Toyota contribuisce a riportare il Giappone al primo posto fra i paesi produttori di autoveicoli, superando gli Stati Uniti con circa 11milioni e mezzo di unità. Parimenti la Cina (a cui si dedica l’intero secondo capitolo), grazie a oltre 7 milioni di autoveicoli (+26 per cento rispetto all’anno precedente) assemblati ha ormai sostituito la Germania al terzo posto, manifestando una crescente vivacità delle Case nazionali, che sembrano avviarsi a confrontarsi anche sui mercati esteri.

**La crisi di Detroit continua: il divorzio fra Daimler e Chrysler**

<sup>5</sup> Si pensi alla Dacia Logan nel primo caso, o ai modelli Fiat (Cinquecento e Seicento).

Ben altro clima si respira fra i costruttori americani. La Ford naviga in acque incerte (l'anno scorso ha fatto registrare perdite per 12,6 miliardi di dollari) e la Daimler ha recentemente ceduto l'80,1 per cento delle azioni Chrysler ad un fondo privato di investimenti: Cerberus Capital Management, in un'operazione valutata attorno ai 5,5 miliardi di euro.

È quindi definitivamente tramontato il sogno del 1998, anno in cui nacque il colosso DC che si proponeva di unire la tradizione americana con la tecnologia tedesca.

A distanza di 10 anni i fatti sono andati diversamente dai piani. Nel 2006 la quota di mercato USA di Chrysler è scesa al 12,9 per cento dal 13,6 per cento del 2005, perdendo così la terza posizione in favore di Toyota e contribuendo ad aggravare il montante delle perdite generate che nel 2006 è stato pari a 1.072 dollari a veicolo.

I conti di Daimler-Chrysler, quinto produttore mondiale di auto, sono stati positivi a livello mondiale (+14,3 per cento gli utili 2006 per 3,2 miliardi di euro) con un fatturato di 151,6 miliardi di euro in leggera crescita, ma la divisione statunitense nel 2006 ha perso 1,118 miliardi di euro (rispetto all'utile 2005 di 1,534 miliardi) e il fatturato è sceso in un anno da 50,1 a 47,1 miliardi di Euro.

Questi sono i numeri che in un primo momento avevano spinto il gruppo Daimler-Chrysler a pianificare un serio e drastico piano di ristrutturazione<sup>6</sup> volto a riportarne in attivo il bilancio entro il 2008 e successivamente a proporre le quote Chrysler sul mercato. L'arrivo di Cerberus con tutta probabilità non cambierà il bisogno di una ristrutturazione.

### **1.2.2 Toyota vs Gm: due strategie diverse dietro il cambio ai vertici dell'automotive mondiale**

Dopo 76 anni di dominio assoluto, il sorpasso, più volte previsto, ai vertici della produzione mondiale di autoveicoli è finalmente avvenuto. Non è stato neppure necessario attendere i dati consolidati di fine anno: già nel primo trimestre del 2007 Toyota ha venduto globalmente 2,35 milioni di veicoli contro i 2,26 milioni di General Motors.

L'agevole previsione si basava non solo sui *trend* di vendita, ma anche sulle opposte strategie di produzione dei due gruppi. Se fino al 2006 i 9,18 milioni di veicoli prodotti dalla General Motors le avevano garantito la leadership mondiale, i 9,42 milioni previsti dalla casa giapponese per il 2007 lasciavano prefigurare un sorpasso senza affanni, anche in

***Toyota  
supera GM  
per vendite  
mondiale  
nel I  
trimestre del  
2007***

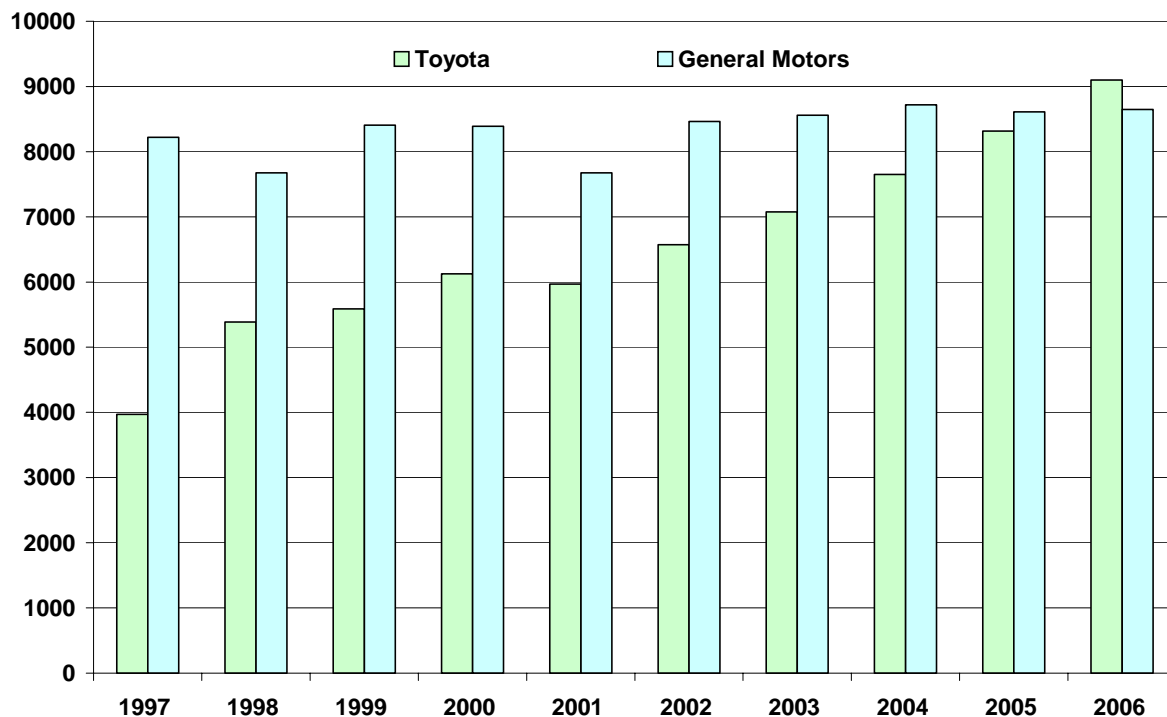
---

<sup>6</sup> Tale progetto di risanamento, presentato, il 14 febbraio (ribattezzato per tale ragione il "massacro di San Valentino") dal presidente di Daimler Dieter Zetsche prevedeva tagli, entro i prossimi tre anni, alla forza lavoro di Chrysler di 13 mila unità, 2000 impiegati e 11.000 operai (9000 negli Usa e 2000 in Canada) e una riduzione della capacità produttiva pari a 400mila vetture.

considerazione dell'opposta politica di rilancio di Detroit vertente su tagli alla produzione, con un obiettivo per il 2007 fissato a 8,766 milioni di veicoli<sup>7</sup>.

**Figura 1.2 Il recupero del Gruppo Toyota nei confronti di General Motors<sup>8</sup>**

(Dati espressi in migliaia di veicoli)



Fonte: Global Insight

Per capire le ragioni della tendenza che da diversi anni vede la casa giapponese crescere (con un CAGR<sup>9</sup> dell'9,7 per cento circa) e parallelamente quella di Detroit arretrare, non solo in vendite assolute, ma in redditività e reputazione, vale la pena iniziare dall'analisi delle vicende del mercato americano.

Al pari di altri costruttori giapponesi e coreani la Toyota è, da decenni, entrata nel maggiore mercato nazionale mondiale, guadagnando progressivamente la fiducia dei consumatori statunitensi a scapito dei marchi storici. In dieci anni la posizione di forza delle *Big Three*<sup>10</sup> si è notevolmente attenuata, passando da una quota di mercato nazionale complessiva superiore al 70 per cento a poco più del 53 per cento. Il terreno perso è stato conquistato dalle case europee, coreane, e soprattutto giapponesi.

**Ormai la Toyota vende più in Nord America rispetto al Giappone**

<sup>7</sup> Fonte: Bank of America Securities.

<sup>8</sup> La fonte, il Global Insight riportata dal sito dell'UNRAE, come si può facilmente notare fissa già nel 2006 il sorpasso di Toyota ai danni di GM. Al di là delle differenze statistiche fra le diverse fonti, quello che preme segnalare nella figura è l'entità del recupero della casa Giapponese rispetto a quella Americana.

<sup>9</sup> Tasso di crescita composito.

<sup>10</sup> Così vengono soprannominati i tre costruttori americani General Motors, Ford e Chrysler.

Forte delle 2.542.525 immatricolazioni nel 2006, la Toyota si è ormai assicurata il 15 per cento del mercato americano, che le vale il terzo posto fra i marchi ivi presenti.

Dagli anni Settanta in poi, spinta dai continui rincari del prezzo della benzina, la casa giapponese ha dapprima conquistato il segmento delle auto di piccoli volumi per poi, con continuità e costanza, alzare i suoi target. Il marchio “economico” e “simpatico” ha creato ed esportato la sua “griffe” dedicata alle vetture premium e di lusso, la Lexus, insidiando e battendo i costruttori americani nelle vendite di Suv, il segmento da essi inventato, che costituiva l’ultimo baluardo a difesa della loro redditività.

Grazie ad un innovativo sistema di produzione la Toyota ha potuto generare utili proponendo modelli con un’affidabilità imbattibile a prezzi concorrenziali, cogliendo meglio dei produttori nazionali, le tendenze e le aspettative dei consumatori americani, giungendo a rappresentare il simbolo dell’innovazione tecnologica e dell’attenzione all’ambiente. In questa chiave è stato fondamentale il lancio della Prius nel 1997. In anni in cui gli altri costruttori tardavano a promuovere progetti innovativi o li lasciavano nel cassetto<sup>11</sup>, Toyota rendeva disponibile sul mercato un modello (la Prius) dotato sia del tradizionale motore a benzina, che di un motore elettrico. Se nei primi anni di commercializzazione questo modello ibrido non ha brillato per numero di vendite, ha trovato una forte eco nell’opinione pubblica americana e non, simboleggiando come un’industria automobilistica possa essere sempre pronta a rispondere alle esigenze dei consumatori.

Parallelamente presso i consumatori USA ha perso d’importanza il “richiamo” delle marche nazionali. Dati i limiti alle importazioni imposti dal governo americano negli anni Ottanta, la Toyota è stata spinta a diventare un gruppo globale. La casa di Tokyo ha aperto in Nord America nove stabilimenti ed ha recentemente (marzo 2007) annunciato ulteriori investimenti in siti produttivi per 1,3 miliardi di euro, in un periodo in cui le Big Three comunicano chiusure di impianti e riduzioni salariali. Entro il 2010 i nuovi siti produttivi aperti dalla casa giapponese nel mondo saranno 6 e già nel 2007 il solo marchio Toyota produrrà più veicoli all’estero (4,27 milioni) che in Giappone (4,2 milioni).

Non bisogna dimenticare, infine, la redditività di Toyota. Il suo modello di produzione permette di contenere i costi e di garantire margini anche a prezzi di listino uguali o minori rispetto alla concorrenza. Nel 2006 il profitto per ogni auto venduta da Toyota superava di 1.800 dollari quello di General Motors<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> In quegli anni GM rinunciava a sviluppare e mettere in produzione il suo primo prototipo con motore ibrido.

<sup>12</sup> Articolo apparso il 12 marzo sul Newsweek a firma Keith Naughton, con il titolo: “Comin’Through”.

Tutto questo si riassume in un risultato economico record, che per il 2007 è previsto attorno ai 13 miliardi di dollari, gran parte del quale dovuto al mercato statunitense, nel quale la Toyota vende più che in patria.

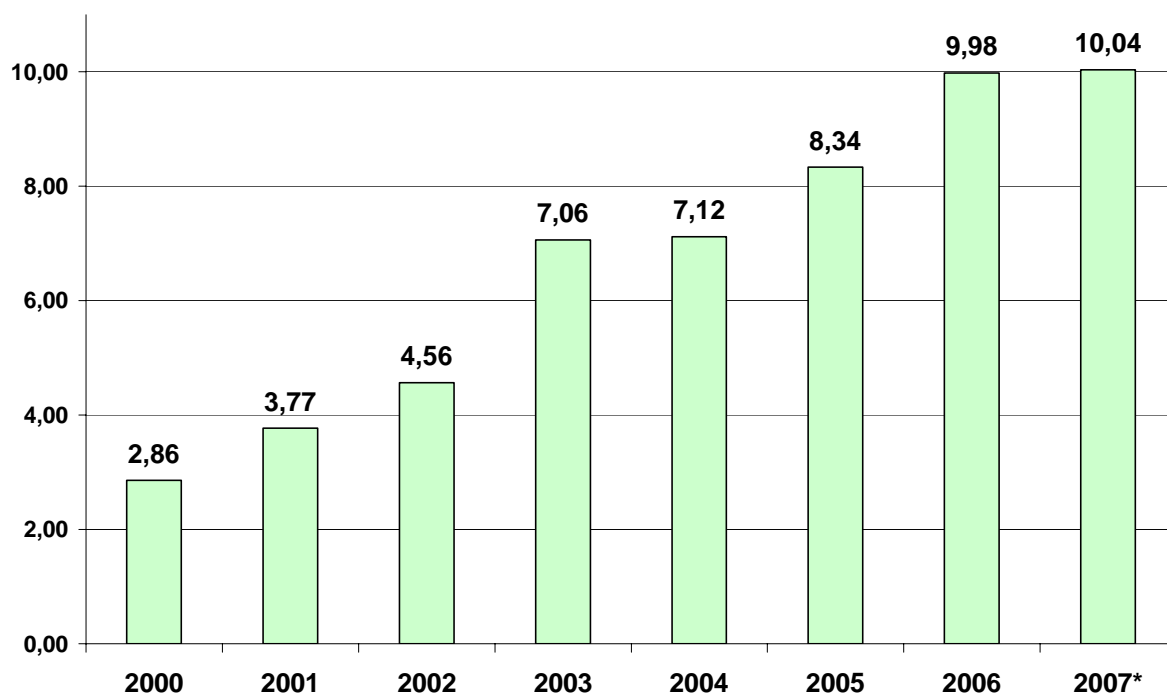
I costruttori giapponesi hanno quindi saputo comprendere e rispondere ai bisogni ed alle aspettative degli americani meglio degli stessi marchi nazionali. Esattamente come, nel secondo dopoguerra, avevano saputo apprendere il modello di produzione statunitense adattandolo al loro contesto locale e migliorandolo.

All'inizio, i modelli giapponesi erano accolti come qualche cosa di "divertente", ma con scarsa qualità e nessuna originalità nella linea stilistica. I marchi nipponici hanno però saputo fare tesoro delle critiche, migliorando di anno in anno le proprie proposte. Le loro fortune possono quindi rappresentare una preziosa lezione per prepararci alle sfide prossime venture che verranno dall'Asia, ma non solo. Probabilmente sarebbe più utile spostare l'attenzione da cosa i cinesi (o chi per loro) imitano (o copiano) alla loro capacità e velocità di reazione agli stimoli ed alla domanda del mercato. Gli imitatori di oggi potrebbero essere le teste di serie di domani a meno di anticiparli, costringendoli a continuare a rincorrere i temi della produzione occidentale.

*Una lezione  
per il  
futuro:  
innovare  
per  
continuare  
ad essere  
rincorsi*

**Figura 1.3 Andamento dell'utile netto del gruppo Toyota dal 2000 al 2007<sup>13</sup>.**

*(Dati in miliardi di euro, 1 euro = 164,34 Yen)*



Fonte: Gruppo Toyota e AP Reports

<sup>13</sup> Stima Gruppo Toyota.



### 1.2.3 Primi segnali di ripresa di General Motors: l'inizio di un nuovo corso?

*GM  
abbatterà i  
costi fissi  
totali di 9  
miliardi di  
dollari in 4  
anni*

Incalzata dal concorrente nipponico, General Motors sta cercando di invertire la tendenza degli ultimi anni, intervenendo in uguale misura sulla struttura di costo e sull'offerta. Dal novembre del 2005 la Casa di Detroit ha abbandonato la filosofia del raggiungimento di grandi volumi di vendita (e di produzione) "a tutti i costi", iniziando una dolorosa ristrutturazione che dovrebbe portare ad una riduzione dei suoi costi fissi pari a 9 miliardi di dollari totali: entro il 2008 saranno chiusi 12 stabilimenti e tagliati 34mila posti di lavoro.

La casa di Detroit è decisa a rinnovare la sua immagine, investendo in nuovi modelli una somma aggiuntiva di 1 miliardo di dollari rispetto a quanto preventivato dallo scorso piano industriale. Ripercorrendo la strada battuta da Toyota, GM "alleggerisce" le sue vetture e investe in innovazione. Simbolo di questo cambiamento di strategia e ritrovata vitalità è il prototipo "Volt" presentato all'ultimo Salone di Detroit. Questo modello, alimentato con motore ibrido dovrebbe essere la risposta alla Prius, ed essere commercializzato fra 4 anni, anche se le batterie necessarie al suo funzionamento restano da mettere a punto<sup>14</sup>.

*Il cambio di  
rotta genera  
risultati: il  
ritorno al  
profitto*

Il cambio di rotta è iniziato e genera già qualche risultato. La divisione auto di GM, dopo essere stata nel 2005 una delle cause della perdita complessiva di 10,6 miliardi di dollari, è ritornata redditizia nell'ultimo quarto del 2006: registrando un risultato netto di 950 milioni di dollari. Anche il primo trimestre del nuovo anno si è aperto all'insegna del segno più per la divisione automotive: 272 milioni di dollari di profitto, contro i 40 dello stesso periodo 2006. Le vendite mondiali sono aumentate del 3 per cento. Ed anche sul mercato americano, ormai la piazza più critica per GM, le perdite per auto venduta sono diminuite dai 1.436 dollari del 2006 agli attuali 370 dollari circa, non solo grazie ai tagli ai costi fissi, ma anche ad un rallentamento della discesa delle vendite, per quanto non ancora un'inversione di tendenza.

### 1.3 Le auto low cost. Un segmento ritrovato?

*La Renault  
apri-pista  
con la  
Dacia-  
Logan*

Cambiando scenario e passando dall'analisi delle vicende di alcuni dei maggiori *car maker* internazionali a quella di una nicchia di mercato, concentriamo ora la nostra attenzione sul segmento delle auto economiche. A lungo trascurato dai maggiori costruttori internazionali, preoccupati, specialmente in occidente, di spostare la loro offerta verso l'altro di gamma per le maggiori garanzie che esso offre in termini di margini e di immagine, si propone ora come uno dei comparti più dinamici del mercato autoveicolistico.

Negli ultimi anni, infatti, anche i marchi che tradizionalmente non vi erano presenti, hanno puntato a conquistare quote di mercato redditizie, sia su segmenti nuovi come quello dei SUV,

<sup>14</sup> I più maligni dicono che devono ancora essere inventate.

sia proponendo (o riproponendo) modelli sempre più sofisticati ed accessoriati anche per esemplari di piccole dimensioni: si pensi al “caso” Mini, se non alla Smart.

La Renault ha avuto il merito di aprire (o ri-aprire) una pista di segno opposto, offrendo al pubblico una macchina semplice, la Dacia-Logan, il cui *appealing* principale è l’accessibilità del suo prezzo: 6.700 euro.

Il successo crescente dell’operazione ha dimostrato come ci fosse una sacca di domanda di mobilità dimenticata: clienti potenziali che dato il prezzo medio dell’offerta, anche dei modelli cosiddetti di “entrata”, rinunciavano all’acquisto di un’auto o più soventemente si rivolgevano al mercato dell’usato con un target di prezzo attorno ai 6mila euro.

Dopo aver prodotto 200mila unità, senza per altro, riuscire a coprire la domanda crescente, la Dacia ha investito per aumentare la capacità produttiva e l’offerta commerciale. Grazie ad una spesa di 178 milioni di euro la Renault-Dacia dal 2007 potrà produrre fino a 350mila auto l’anno, aumentando anche il numero di kit spediti negli impianti di assemblaggio in Russia, Marocco, Colombia e Iran<sup>15</sup>.

Il secondo asse di espansione è rappresentato dall’ampliamento della gamma offerta. Dopo l’avvio della produzione ad inizio 2007 della station wagon a 7 posti<sup>16</sup> (venduta a 12mila euro), la Logan prevede di lanciare un veicolo commerciale leggero nel gennaio del 2008.

Per avere un’idea dell’importanza che questo progetto ha assunto per la Renault basti pensare che la casa di Parigi prevede che le vendite della Logan pesino poco meno di un terzo dei 3,3milioni di vendite totali previste per il 2009.

È la rivincita della praticità e del vincolo di bilancio delle famiglie che hanno potuto trovare quest’auto disponibile nei concessionari della rete Renault, senza rinunciare a volumi di abitacolo e carico. La scommessa di promuovere il marchio rumeno nel circuito tradizionale di vendita della casa parigina, inserendo fra i mercati anche quelli occidentali sembra aver premiato, anche se sarebbe interessante indagare se la presenza di un modello *low cost* negli *show room* possa aver intaccato l’immagine complessiva del gruppo, provocando un effetto negativo sulle vendite totali.

Dopo un primo diffuso scetticismo da parte dei concorrenti, il successo di questa operazione è stato tale da spingere anche le altre case automobilistiche mondiali ad adoperarsi per lanciare modelli economici sui mercati internazionali.

In realtà prevedere in catalogo un’offerta a prezzi contenuti risponde, almeno, ad un duplice fine: da una parte essi servono per attaccare i mercati emergenti, dove necessariamente i

---

<sup>15</sup> Kit che già nel 2006 hanno raggiunto la quota di 100mila unità. Nel 2007 la produzione di questi kit inizierà anche in India.

<sup>16</sup> Cinque posti più due ricavabili nello spazio del bagagliaio.

consumatori hanno un potere d'acquisto ridotto rispetto ai mercati tradizionali. D'altra parte, proprio scomponendo la domanda dei mercati maturi (ad esempio l'Europa) si osserva come essa si stia polarizzando. I dati di Global Insight mostrano come negli ultimi due anni gli unici segmenti che hanno guadagnato quota sono quello dei SUV (passati dal 5,1 per cento sul totale delle immatricolazioni nel 2004 al 7,2 per cento del 2006) e quelli delle utilitarie e *city car*, che sommate rappresentano poco più di un terzo del mercato.

La strategia cui i costruttori si affidano sembra ricalcare quella della Renault: sviluppare un'idea in casa, ma farla produrre da (e con il marchio di) una società controllata, presente in paesi con un costo del lavoro, della tecnologia e dei componenti più basso.

La Volkswagen sta mettendo a punto un piano per lanciare una vettura economica basata sulla nuova piattaforma della Polo. Per ora il modello, a marchio Skoda, si chiama EM (*emerging markets*) e sarà venduto dal 2009 nei mercati emergenti al prezzo di 6.500 euro.

La proposta delle nuove *low cost* non si rivolge solo a vetture del segmento A, ma coinvolge anche volumi superiori, esattamente come nel caso della Logan.

GM dopo l'acquisto di Daewoo e lo sfruttamento dei suoi vantaggi competitivi (un minor costo dell'ingegnerizzazione e della produzione rispetto agli standard di Detroit) sotto il marchio Chevrolet, sta pensando di produrre una *low cost* di media grandezza al prezzo indicativo di 8mila euro.

Anche Toyota si cimenterà in questo filone. La strategia della casa giapponese è leggermente differente dagli altri marchi. Fedele alla sua storia, che non l'ha mai vista attiva sul piano delle acquisizioni, Toyota creerà da zero una nuova etichetta entro la fine del decennio, che venderà nei mercati emergenti due modelli tramite un'autonoma rete distributiva.

Se un crescente numero di costruttori, Fiat inclusa, proporranno modelli economici per i mercati emergenti, non è ancora chiaro se gli stessi, più o meno modificati, saranno offerti anche sul mercato occidentale dalle reti distributive convenzionali. Su questo terreno, Renault a parte, le case sembrano muoversi con cautela, ma l'ingresso dei produttori cinesi potrebbe accelerare decisioni strategiche riguardanti questo segmento.

#### ***1.4 Clean tech: il futuro dell'auto passa già da qui***

L'ultimo argomento che si vuole affrontare in questo capitolo riguarda la nuova frontiera delle *clean tech*.

I modelli presentati agli ultimi Saloni di Detroit e Ginevra confermano l'impegno crescente che i costruttori stanno assumendo nel progettare auto più efficienti e meno inquinanti. La chiara percezione dei cambiamenti climatici, l'aumento del prezzo del petrolio e le normative

nazionali e sopranazionali per l'abbattimento delle emissioni inquinanti sono tutti fattori, che negli ultimi tempi hanno spinto i consumatori a interessarsi a modelli di auto con soluzioni tecniche, motori e trazioni "alternative" a quelle tradizionali.

Se limitiamo l'analisi al tema dei consumi, un esempio di quanto possa cambiare l'attenzione dei consumatori verso nuove alimentazioni è fornita dal successo del motore diesel. In Italia in appena otto anni (dal 1997 al 2004) i modelli che disponevano di un motore diesel sono passati dal 17,6 per cento delle immatricolazioni totali al 58 per cento.

La chiave di successo è stata un prezzo alla pompa inferiore, consumi più contenuti rispetto alla benzina, ma la stessa accessibilità riguardo alla rete distributiva e prestazioni analoghe. Questi vantaggi hanno convinto la maggior parte dei nuovi consumatori a preferire questa motorizzazione nonostante un prezzo medio superiore rispetto alla benzina.

Attendendo risposte analoghe dai produttori in chiave di minor impatto ambientale non resta che fornire una rapida carrellata sulle soluzioni presenti partendo da un caso di studio, la Toyota Prius, che a dieci anni dal lancio ha venduto 650mila vetture, sdoganato il mote ibrido e mostrando ai non pochi scettici come si possano produrre in serie auto "più pulite", guadagnando in termini di ricavi e immagine di marca.

Si può tentare di suddividere le diverse proposte attuali o in via di definizione delle maggiori case costruttrici mondiali in tre macro filoni: quelle che prevedono soluzioni per la diminuzione dei consumi; quelle che modificano i motori tradizionali per renderli compatibili con propellenti maggiormente ecologici (e spesso economici); ed infine le nuove motorizzazioni che possono implicare una più complessa ingegnerizzaione del veicolo.

Nel primo caso ci troviamo di fronte a soluzioni apportate dai *car maker* e dai *first tier* per rendere vetture e componenti più leggeri ed efficienti. Alcune sembrano sfruttare il buon senso, come lo Stop & Start adottato dalla Citroen (nella C3), che spegne e riaccende automaticamente il motore dell'auto in caso di sosta ad un semaforo o durante una coda, abbassando le emissioni da 148 a 135 grammi al chilometro.

Altre combinano tecnologie già esistenti, come nel caso della sovra alimentazione di motori di cilindrata medio-bassa. Quest'ultima soluzione che vede impegnate Fiat, Volkswagen e Renault, utilizza un compressore per immettere nei cilindri maggiori quantità di aria e carburante rispetto alla versione aspirata, con il risultato di un incremento dei rendimenti<sup>17</sup>.

Nel secondo filone si inseriscono i bio-carburanti come bio-etanolo, bio-diesel, metano. Da anni mercati interi come il Brasile fanno largo uso di bio-etanolo, sfruttando le enormi distese di canna da zucchero, che fermentando produce l'alcol da mescolare alla comune benzina. Il

*Il successo del diesel mostra come a determinate condizioni, si possano mutare le preferenze dei consumatori*

*Maggiore efficienza nei consumi*

---

<sup>17</sup> Per avere un'idea più precisa dei vantaggi offerti basti pensare che le nuove motorizzazioni da 1,4 litri di Volkswagen e Fiat sono in grado di garantire prestazioni analoghe ad un tradizionale 2,0 litri aspirato.

bio-diesel invece è ottenuto da piante oleaginose (colza, girasole, soia...) ed oltre ad essere privo di zolfo, riduce il particolato fino al 65 per cento.

La sensibilità verso questi combustibili sta aumentando sia negli Stati Uniti, sia in Europa, perché ad un minor impatto sull'ambiente, associano una riduzione della dipendenza dal petrolio costituendo un'opportunità per le coltivazioni locali. In Svezia, il cui governo ha lanciato un programma nazionale di abbandono del petrolio entro il 2020, in un solo anno le auto flexifuel (alimentazione benzina-etanolo) hanno raggiunto il 15 per cento delle immatricolazioni totali<sup>18</sup>.

Infine non si può dimenticare il metano, la cui combustione non produce né zolfo, né polveri sottili ed ha una resa di una volta e mezza superiore alla benzina, oltre a produrre il 23 per cento in meno di anidride carbonica. Rispetto al gas naturale, il mercato italiano è da sempre il più dinamico in Europa, oltre a vantare il più importante costruttore di auto di questo tipo: la Fiat. La casa torinese ne ha vendute 28mila nel 2006, e per il 2007 conta di arrivare almeno a 50mila, grazie anche al nuovo modello di Panda, che sfruttando il progetto della 4x4 colloca le bombole di stoccaggio del gas naturale al posto della trasmissione alle ruote posteriori<sup>19</sup>.

Prendiamo, infine, in considerazione le trazioni del futuro. Aspettando la produzione in serie di un'auto completamente elettrica, la Toyota ha scelto di puntare, con successo, su un motore ibrido in grado di ridurre i consumi del motore a scoppio associando un generatore di elettricità. L'importanza di questo nuovo segmento è dimostrata dall'intervento di GM con il nuovo prototipo Volt, vera e propria risposta di Detroit a Toyota. Il modello di GM però si discosta dalla Prius perché vuole offrire ai propri clienti la possibilità di alimentare la propria vettura direttamente da una presa elettrica. Il problema maggiore, fino ad ora, è stato costituito dal costo e dalla durata delle batterie associate al prototipo.

Passando in rassegna i motori di domani è inevitabile un accenno a quelli alimentati a idrogeno<sup>20</sup>. Fra le case che hanno progetti concreti sull'idrogeno si può segnalare la BMW, che vanta il modello Hydrogen 7, con un motore a scoppio V12 alimentato a benzina o idrogeno. Soluzione diversa adottata da GM, che punta sull'auto elettrica alimentata a *fuel cell* ed ha già prodotto 100 esemplari della Chevrolet Equinox.

---

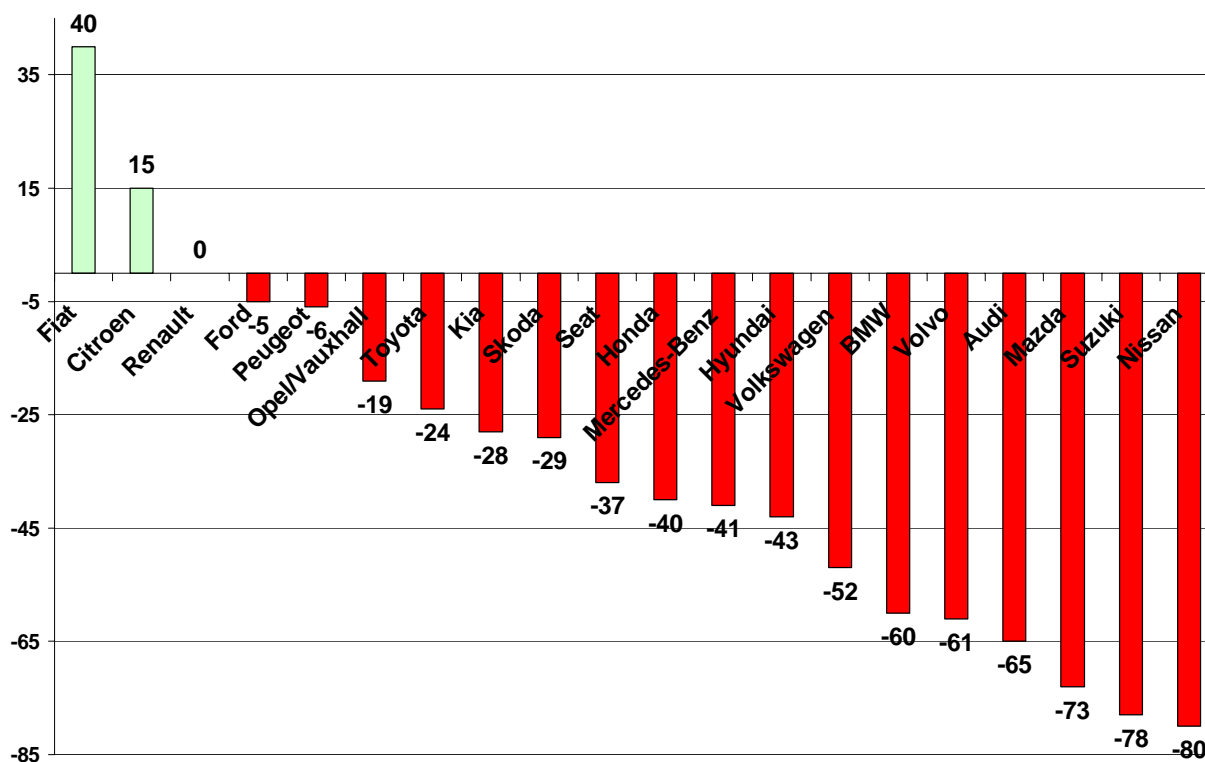
<sup>18</sup> Parallelamente crescono i dubbi sui suoi costi in termini di deforestazione e aumento del prezzo dei cereali o altri prodotti che spesso costituiscono la base dell'alimentazione di molti, se non tutti, i popoli.

<sup>19</sup> Secondo il Ministero dei Trasporti, nei primi cinque mesi dell'anno, solamente in Italia le immatricolazioni di vetture a doppia alimentazione benzina-metano sono state oltre 21mila. Una quota ancora minore rispetto al venduto totale (1,8 per cento), ma in forte crescita: incremento superiore al 70 per cento rispetto allo stesso periodo del 2006.

<sup>20</sup> Ricordiamo che l'idrogeno non è un carburante bensì un vettore energetico, ovvero un mezzo per immagazzinare qualsiasi tipo di energia primaria.

Come ogni nuovo filone in cui le tecnologie non sono ancora consolidate, vi è ancora spazio per soluzioni di diverso tipo, come conferma il recente accordo raggiunto fra Tata Motors ed i francesi della MDI per lo sviluppo di un motore ad aria compressa.

**Figura 1.4 Classifica dei marchi per percentuale di raggiungimento dell'obiettivo dei 140gCO2/km. (Calcolato con la media della flotta. Valori espressi in percentuale.)**



Fonte: R.L. Polk Marketing Systems

I costruttori quindi stanno cominciando a rispondere all'esigenza di una mobilità privata più "verde", ma non abbastanza velocemente secondo l'Unione Europea, con la quale, nel 1998, l'ACEA<sup>21</sup> si era volontariamente impegnata ad arrivare nel giro di dieci anni a rispettare la soglia di emissioni pari a 140 grammi di anidride carbonica per chilometro, come media del venduto nel 2008.

Nel 2004 questa media era ancora pari a 163 grammi. L'Unione Europea ha così deciso di varare delle norme che dovrebbero rendere obbligatorio entro il 2012 il tetto di 120 grammi di CO2 per Km<sup>22</sup> in media delle auto vendute.

Obbligo che costringerebbe gli assemblatori ad uno sforzo aggiuntivo quantificato da un recente studio della Standard & Poor's fra i 600 ed i 3.000 euro per veicolo. Forti di queste

*L'intervento dello Stato e degli Organismi sovranazionali*

<sup>21</sup> Associazione europea dei fabbricanti di automobili.

<sup>22</sup> Che corrispondono ad un consumo di 4,5 litri ogni 100 km per le auto con motorizzazione diesel e di 5 litri ogni 100 km per le auto a benzina.

stime i costruttori tedeschi hanno denunciato come i margini esigui del settore (mediamente fra l'1 ed il 3 per cento, pari a meno di 500 euro per auto) non permettano l'investimento richiesto, pena il dissesto finanziario delle case europee. Come presidente dell'ACEA Sergio Marchionne ha recentemente rivendicato i progressi compiuti, invocando la necessità di tempi più lunghi e di un coinvolgimento dei fornitori ed altre industrie "inquinanti".

La necessità di un approccio integrato fra e intra settori diversi risulta chiara se si osservano pochi ma significativi dati. Da una parte le auto sono responsabili del 12 per cento delle emissioni di anidride carbonica in Europa; dall'altra fra il 1990 ed il 2004 hanno emesso nell'atmosfera il 26 per cento in più di CO<sub>2</sub><sup>23</sup>, nonostante una riduzione delle emissioni medie del venduto. Queste ultime sono passate dai 186g/km del 1995 ai 163g/km del 2004.

Indipendentemente da come si risolverà il contenzioso fra UE ed ACEA, è chiaro che costruttori e loro fornitori non possono più ignorare l'inizio di una nuova era nell'industria automobilistica. Come sempre accade e come dimostra il caso Prius-Toyota, i *firs mover* potranno beneficiare di un vantaggio notevole in termini di tecnologia e visibilità. Preme infine ricordare come questa sfida non riguardi solo i mercati tradizionali, ma anche quelli "emergenti" sempre più sensibili all'ambiente ed alle novità e con una rete distributiva ancora in gran parte da costruire o implementare. Non è un caso se proprio la Toyota ha deciso di costruire la Prius in Cina: non solo per ragioni di costi, ma anche per il potenziale che la domanda cinese potrà presto esprimere verso modelli più *clean*.

***Il ruolo dei  
mercati  
emergenti***

---

<sup>23</sup> Fonte dei dati: rapporti dell'Unione Europea sul tema.

## **CAPITOLO II**

### **L'INDUSTRIA AUTOMOTIVE IN CINA**

#### **LA PROMESSA DIVENTA REALTÀ**

#### **OPPORTUNITÀ O MINACCIA PER LA FILIERA ITALIANA?**





*Nel 2006 l'industria automotive cinese è diventata il terzo produttore mondiale di autoveicoli e si avvia, nel giro di tre anni a raggiungere la prima piazza sul mercato mondiale dell'automobile. Basterebbe questo dato a sottolineare l'importanza di un mercato sempre più dinamico ed importante, dove occorre essere presenti e farlo in fretta, prima che gli attori principali riescano ad alzare barriere all'ingresso che, per ora, non scoraggiano l'avvento di novità fra i produttori e i loro fornitori.*

*Lo scorso anno si era proposta un'articolata fotografia del settore auto in Cina, ora si completa l'esercizio analizzando gli aspetti più suscettibili di rivestire motivo di interesse per la filiera italiana. I dati e gli avvenimenti mostrano come vada rapidamente cambiato il modo di pensare alla Cina come ad una fabbrica dalla scarsa tecnologia, produttrice di prodotti standard, "tirati fuori dalle cantine occidentali". I consumatori cinesi diventano esigenti e pretendono prodotti ad hoc, così come i produttori che capiscono che il design e l'affermazione dei rispettivi marchi possa essere la chiave per la conquista e la stabilizzazione di importanti fette di un mercato ora ancora estremamente fluido.*

*Allo stesso modo gli assemblatori nazionali mostrano le loro ambizioni e si muovono, velocemente per competere sui mercati maturi. La buona notizia è che lo fanno affidandosi agli E&D italiani, aprendo e sviluppando uffici e centri di ricerca non solo in Cina, ma anche in Italia. Un'industria da cui è impossibile difendersi, deve diventare un treno a cui agganciarsi. La sfida è già stata colta da assemblatori (FIAT) e supplier (Magnetit Marelli) assieme ad un numero crescente di E&D, il resto della filiera deve organizzarsi per non rimanere indietro prima che le posizioni dei concorrenti diventino difficili da intaccare.*

## 2.1 La rapida evoluzione del mercato automotive cinese

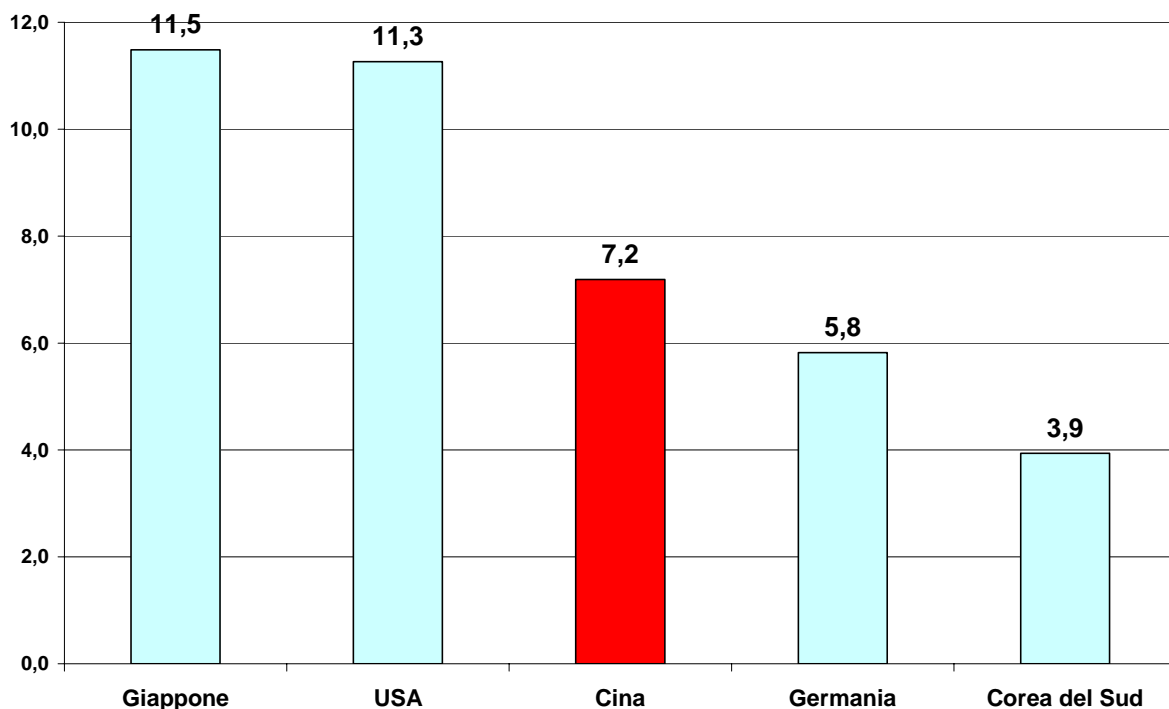
L'industria automotive cinese non si ferma. Nonostante tutti i dubbi ed i pericoli sollevati da alcuni analisti la sua corsa continua e si rafforza puntando a diventare grande e competitiva forse prima di quanto ci si aspettasse.

Lo scorso anno si è assistito ad una tale accelerazione della crescita dell'automotive cinese, tanto in termini di produzione, che di consumi, da far intravedere per l'immediato futuro una possibile apertura del settore verso i mercati europei e americani.

Nel 2006 le immatricolazioni di autovetture sono aumentate del 35 per cento raggiungendo 4.239.421 unità<sup>24</sup>, mentre il complesso degli autoveicoli assemblati, con una crescita pari al 26 per cento, sempre rispetto al 2005, ha ormai superato quota 7 milioni facendo diventare la Cina il terzo mercato nazionale per importanza nel mondo.

*Un mercato di più di 4 mln di auto e 7 di autoveicoli. Già il terzo nel Mondo*

**Figura 2.1 Il posizionamento della Cina fra i maggiori produttori di autoveicoli mondiali del 2006 (Dati espressi in milioni di unità di autoveicoli prodotti)**



Fonte: OICA

<sup>24</sup> Fonte: JD. Power and Associates, Automotive Resources Asia.

Il dato della progressione delle immatricolazioni delle autovetture è tanto più significativo se confrontato con la crescita avvenuta nel 2005 pari al 26,9 per cento. Tale incremento si conferma anche nel primo trimestre del 2007 attestandosi sul 28,5 per cento<sup>25</sup>.

La possibilità di acquistare automobili sta coinvolgendo una parte sempre maggiore di popolazione: siamo ormai attorno al 5 per cento, che si traduce in un target di mercato di circa 70 milioni di cinesi<sup>26</sup>.

Che il mercato cinese sia diventato in poco tempo uno dei mercati di riferimento del panorama mondiale lo testimoniano alcune dinamiche commerciali.

Se in un primo momento i produttori occidentali hanno iniziato a lanciare le loro nuove proposte anche in Cina, invece di riservargli i modelli alla fine del loro ciclo di vita, ora si sta progressivamente assistendo alla concezione su misura dell'offerta per questo specifico mercato. Sulle strade di Pechino o di Shanghai sarà quindi possibile ammirare BMW serie 5 o Cadillac SLS con carrozzerie e contenuti interni sostanziali modificati rispetto alle versioni occidentali<sup>27</sup>.

I consumatori si caratterizzano per almeno due profili principali. Nel segmento delle auto di lusso si registra la preferenza per auto con livelli di comfort decisamente elevati, che risponda, ad esempio, alle comodità di chi possiede un autista. Dall'altra parte la maggioranza degli acquirenti esprime l'esigenza di mobilità individuale, orientando le proprie scelte su veicoli economici e compatti. Oltre il 60 per cento del mercato interno è costituito da modelli compact e subcompact<sup>28</sup>. Questa seconda tendenza è giustificata sia da driver di prezzo, che dal contesto urbano. Oltre al traffico vi è il problema del parcheggio: Pechino con circa 3 milioni di veicoli, possiede soltanto 1 milione di posti auto ufficialmente censiti.

In fase di maturazione del mercato è ancora largamente dominante il fenomeno dei clienti alla prima esperienza di acquisto, che rappresentano oltre l'80 per cento delle vendite totali a dispetto del 15 per cento nei mercati maturi di USA ed Europa. E' logico quindi che tali *first buyer* abbiano comportamenti di acquisto e criteri di valutazione del prodotto molto diversi rispetto al consumatore dei mercati maturi, e quindi parametri come qualità e affidabilità abbiano scarsa rilevanza nel processo di scelta.

***Vi sono ormai 70mln di acquirenti potenziali di auto***

***I first buyer rappresenta no più del 80% del tot vs il 15% dei mercati maturi***

---

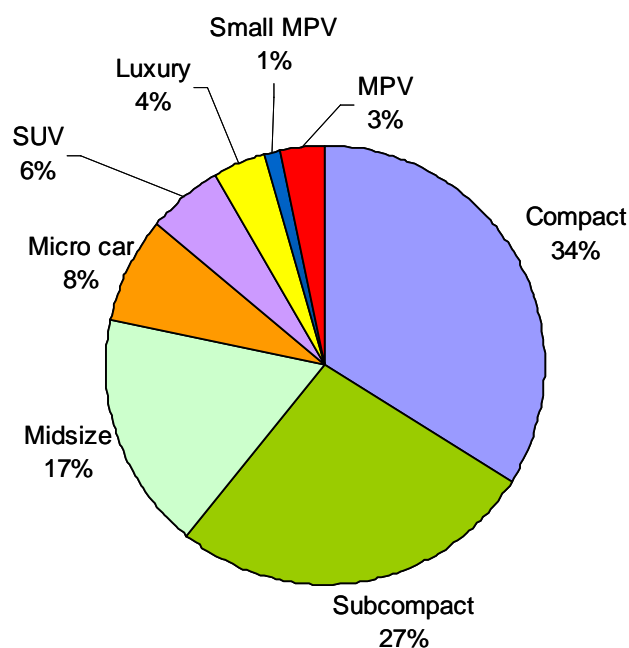
<sup>25</sup> Fonte: China Association of Automobile Manufacturers.

<sup>26</sup> Fonte: Asia Times Online.

<sup>27</sup> I modelli citati sono stati modificati per il mercato cinese con versioni allungate al fine di ottenere maggior comfort per i passeggeri posteriori.

<sup>28</sup> I dati non includono l'import di auto, costituite principalmente da auto di lusso.

**Figura 2.2 Scomposizione delle immatricolazioni di auto in Cina nel 2006 per segmento commerciale<sup>29</sup>**



Fonte: Automotive News 2007.

Un elemento importante è evidentemente il prezzo che non a caso subisce una continua flessione: il prezzo medio del venduto si è ridotto del 5,6 per cento nel 2006 ed è previsto in calo del 7 per cento nel 2007<sup>30</sup>. Tale andamento è il risultato di un'aggressiva campagna di sconti, compensati dall'accelerazione del mercato con effetti positivi sui profitti delle principali aziende, stimati in circa 33 miliardi di RMB<sup>31</sup> (3,2 miliardi di euro) con una crescita del 48 per cento rispetto al 2005<sup>32</sup>.

Dopo la delusione dei risultati del 2004 si è assistito ad un significativo sforzo per l'aggiornamento e il miglioramento della gamma di modelli e dei loro prezzi. Il mercato sempre più concorrenziale mostra un'indubbia vivacità: i 52 modelli (fra *restyling* e nuove proposte) stimati per il 2007<sup>33</sup> ne sono una prova lampante.

Si è quindi in presenza di uno dei parchi auto più eterogenei di tutto il mondo. È sufficiente recarsi in una delle grandi città dell'“Impero di Mezzo” per rendersi conto di come esista un'amplissima gamma di modelli, talvolta nella doppia versione di produzione locale o di

<sup>29</sup> Dove i MPV sono i cosiddetti *Multi Purpose Vehicle* o veicoli multi uso, quali le station wagon, oppure i monovolume.

<sup>30</sup> Fonte: Consulting Company Cheshi.com.cn

<sup>31</sup> RNB: Renmimbi; 1 Euro = 10.2870 Yuan Renmimbi.

<sup>32</sup> Fonte: Zhang Xiaoyu, vice-chairman of the CMIF - China Machinery Industry Federation.

<sup>33</sup> Stimati dalla società di consulenza automotive CSM Worldwide.

importazione; che abbraccia numerosi segmenti: dalla utilitaria prodotta in maniera quasi artigianale (in volumi inferiori alle 5.000 unità) in qualche provincia della Cina alla presenza di auto di lusso europee e americane<sup>34</sup>, le cui vendite crescono ad tasso doppio del resto del mercato. La maggior parte dei produttori cinesi continuano in un consistente sforzo di imitazione dei modelli e dello stile occidentale, applicando talvolta caratteri tipici della tradizione e della cultura cinese: lo sviluppo di uno stile originale nel design è un elemento di innovazione fondamentale che introdurrà nel futuro quella discontinuità necessaria per la maturità del settore. La figura 2.2 mostra come tali caratteri tradizionali, ad esempio il leone cinese associato all'idea di protezione, siano ripresi nel design automotive.

***Figura 2.3 La tradizione cinese applicata allo stile occidentale***



*Fonte: TJInnova ltd.*

## ***2.2 Dimensioni attuali del settore***

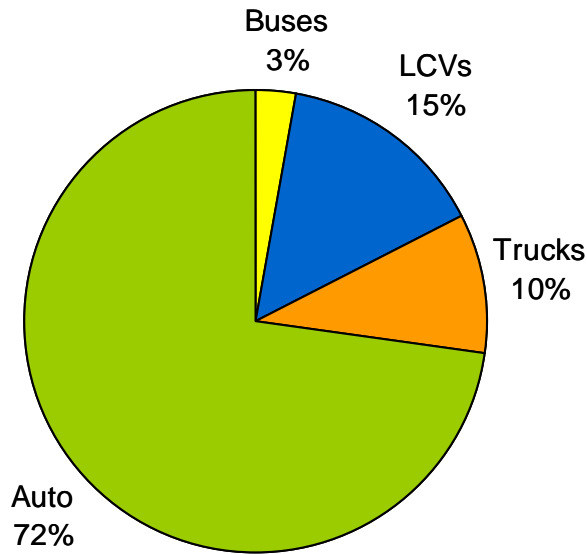
Se ci si sposta ora dall'analisi della domanda a quella dell'offerta, bisognerà subito far presente come la produzione di autoveicoli in Cina nel 2006 abbia raggiunto il terzo posto mondiale per volume. I quasi 7,2 milioni di veicoli prodotti in Cina hanno spinto l'industria cinese oltre quella tedesca avvicinando Giappone e Stati Uniti<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Porsche, Audi, Bentley, Ferrari, Lexus, Cadillac e Rolls-Royce sono solo alcuni esempi.

<sup>35</sup> Fonte OICA - Organisation Internationale Des Constructeurs D'automobiles 2007.

**Figura 2.4 La produzione cinese nel 2006 scomposta per categoria veicolare**



Fonte: OICA

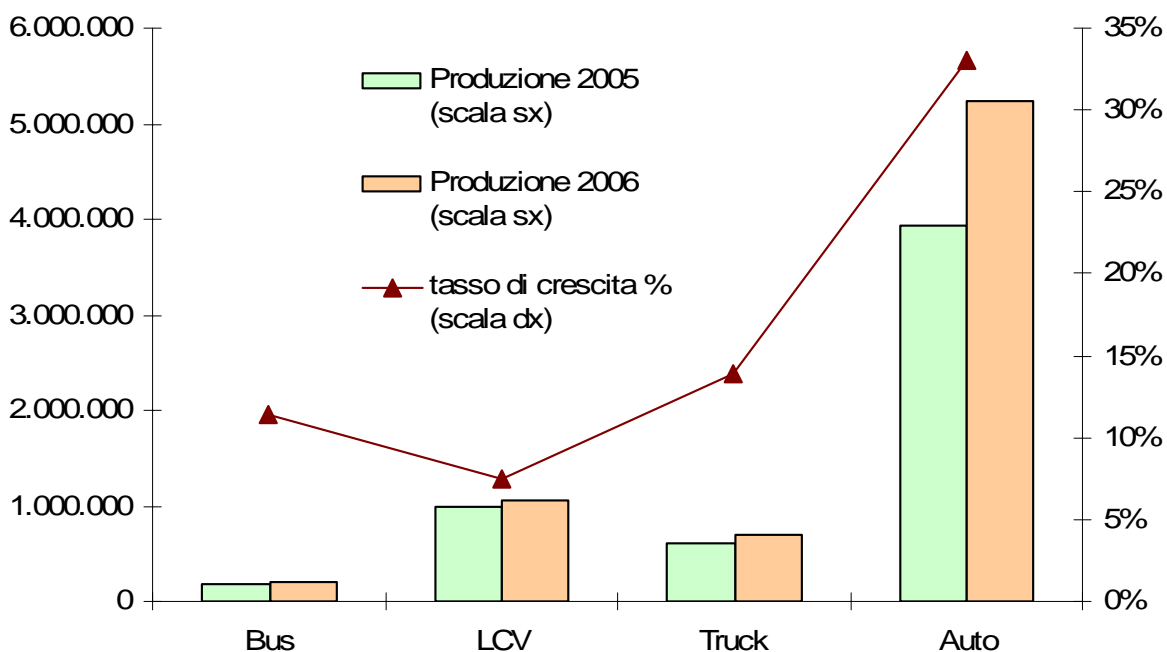
La composizione della produzione cinese di autoveicoli è ancora molto diversa da quella dei mercati più maturi. Se si considera ad esempio la produzione di bus che in Cina raggiunge quasi il 3 per cento sul totale dei veicoli prodotti, tale percentuale nell'insieme dei paesi dell'Europa a 15 raggiunge appena lo 0,2 per cento della produzione totale. Nello stesso modo la produzione di veicoli pesanti (*truck*) ha nel *mix* produttivo cinese un peso molto maggiore (oltre il 10 per cento) rispetto al *mix* europeo (circa il 3,4 per cento). E' chiaro quindi che la composizione dell'offerta cinese è ancora fortemente condizionata dal tipo di sviluppo economico, industriale, di infrastrutture e di sviluppo urbano, osservabile qui rispetto alle economie occidentali.

Analizzando la crescita relativa ai diversi sotto-settori, l'auto risulta essere la componente più dinamica, con oltre il 30 per cento di incremento, stessa tendenza registrata dalle immatricolazioni cinesi.

L'incremento dei profitti e la crescita del settore sembra favorire non solo un consistente flusso di investimenti da parte delle aziende già presenti sul mercato interno o estero (marchi stranieri), ma anche l'affacciarsi di nuove aziende. E' il caso di Lifan Group, produttore di motociclette, che ha inserito nel suo portafoglio prodotti una vettura nel 2006, un'altra nel 2007 ed un'ulteriore estensione della gamma nei prossimi due anni. Lo stesso gruppo ha annunciato l'apertura entro settembre di un nuovo stabilimento in Russia da 25.000 unità.

***I truck pesano ancora il 10% sul tot., ma l'auto cresce del 30%***

**Figura 2.5 La scomposizione della crescita della produzione cinese per categoria veicolare, ultimi due anni: 2005-2006**



Fonte: OICA

Il consolidamento del settore si deve quindi ancora compiere ed è prevedibile che questo avverrà, quando la crescita sarà ad appannaggio di alcuni gruppi. Ad oggi la crescita dei profitti non mostra particolari differenze tra i maggiori *player* ed il resto dei *competitor*<sup>36</sup>. Fino ad adesso il consolidamento per polarizzazione (in cui i primi tre produttori detengono il 65 per cento del mercato), accennato nel rapporto dello scorso anno, è stato contrastato dalla crescita sorprendente di attori piccoli ma dinamici. Chery Automobile Co dopo aver ottenuto un'espansione delle vendite del 118 per cento nel 2005, ha continuato a crescere più dei concorrenti anche nel 2006 con un +58 per cento di immatricolazioni, raggiungendo quota 303mila.

**Un mercato ancora non consolidato con margini di manovra e profitti per molti player**

Per la maturazione ed il consolidamento del mercato cinese saranno necessari due elementi, che si ritrovano nei mercati occidentali: una forte e distinta immagine di marca e un' articolata rete distributiva. Entrambi rappresentano barriere all'entrata nei mercati maturi, ed entrambi sono ancora poco rilevanti nel mercato cinese.

I produttori locali non sono ancora riusciti a imporre marchi sufficientemente forti e riconosciuti. Come mostrano alcune cause sulla violazione della proprietà intellettuale molte

<sup>36</sup> Mentre le aziende leader aumentano i profitti del 48 per cento, l'intero settore si ferma al 44 per cento. Fonte: China Automotive News.

case continuano a fare affidamento sull'imitazione di veicoli occidentali e questo limita fortemente l'accumulo da parte dei produttori locali di valori associati al brand, di visibilità e differenziazione del prodotto. Valori riconosciuti sui segmenti alti, presidiati dai produttori europei, americani e giapponesi. Tuttavia qualche segnale mostra come alcuni produttori locali abbiano preso coscienza dell'importanza di possedere uno stile originale per i propri prodotti, che li renda riconoscibili e rafforzi il marchio <sup>37</sup>.

Per quanto riguarda la rete distributiva, vi è da tener presente che il reddito disponibile dei consumatori delle zone urbane supera di quasi quattro volte quello delle zone rurali<sup>38</sup>. È chiaro quindi che la concentrazione del potere d'acquisto nelle città<sup>39</sup> renda più agevole il raggiungimento di un vasto bacino di clienti con un numero relativamente contenuto di punti vendita. Audi, uno dei marchi più noti in Cina copre l'intero mercato cinese con 120 concessionari.

## **2.3 L'evoluzione del settore: tre dinamiche principali**

### **2.3.1 Progressiva apertura verso l'esterno**

Uno degli elementi più importanti del 2006 nel settore automotive cinese è stata la crescita delle ambizioni dei produttori locali nei confronti dei mercati esteri. Nel 2006 le esportazioni di veicoli si limitavano a 340.000 unità con un incremento di quasi il 100 per cento rispetto al 2005, di queste 90.000 erano auto passeggeri (+200 per cento rispetto al 2005). Il totale delle esportazioni di veicoli e componenti pesa solamente lo 0,7 per cento del fatturato totale dell'intera filiera, ma il governo cinese conta di raggiungere il 10 per cento entro i prossimi dieci anni (il che potrebbe significare esportare circa 5 milioni di autoveicoli).

Gli sforzi per una maggiore penetrazione dei prodotti cinesi nei mercati esteri si moltiplicano. Nei primi mesi del 2007, per la prima volta nella storia, un produttore cinese ha debuttato al Motor Show di Ginevra, rappresentando un punto di svolta nell'evoluzione della futura produzione cinese. La Shenyang Brilliance Automotive ha presentato tre modelli BS6, BS4 e BC3 concepiti, grazie ai disegni ed alla progettazione di Italdesign e di Pininfarina, esclusivamente per il mercato europeo. L'obiettivo è vendere 15.000 unità nel 2007 e 75.000 l'anno entro il 2010 attraverso la rete costituita dall'importatore HSO Motors Europe<sup>40</sup> che ha la piena responsabilità per il lancio sul mercato, la distribuzione, l'assistenza e i ricambi.

*Le esportazioni sono la nuova sfida: ci si affida agli E&D italiani*

<sup>37</sup> Fonte: Gregory Hunter Chief Designer – TJInnova Shanghai.

<sup>38</sup> Fonte: China Reality Research – CLSA Asia Pacific Markets 2007.

<sup>39</sup> In Cina esistono 150 città con oltre un milione di abitanti, in Europa 18 e 9 negli Usa.

<sup>40</sup> <http://www.hsomotors.eu>



Negli ultimi mesi del 2006 Chery Automobile Co. ha stretto un accordo con Chrysler per produrre due auto compatte per i mercati in via di sviluppo e per il nord America. Chery Automobile ha incrementato le esportazioni del 178 per cento nel 2006 raggiungendo 50.000 unità con l'obiettivo di superare le 300.000 unità nell'2008. La rivale Zhejiang Geely Automobile Holdings ha esportato 33.000 unità nel 2006, ed ha dichiarato che entro il 2009 avrà un piede in Europa e negli Stati Uniti, ma con una strategia differente rispetto a Chery, poiché intende presentarsi con il proprio marchio e la propria rete distributiva e non come semplice produttore.

L'accesso ai mercati maturi è visto dalle case cinesi come un mezzo per accelerare la crescita tecnologica dei prodotti cinesi certe che la partita più importante si giocherà sul mercato locale, ma che il rango di attore di *standig* globale non può prescindere dall'occupare una posizione nei maggiori mercati internazionali. Vi è inoltre la convinzione<sup>41</sup> da parte dei produttori cinesi che i mercati americani ed europei possano assicurare margini superiori grazie al differenziale nei costi di produzione e nei prezzi di vendita, che difficilmente si ridurranno in maniera consistente nei prossimi anni.

Per quanto riguarda i produttori esteri si segnala l'iniziativa di Honda, che ha addirittura aperto uno stabilimento in Cina esclusivamente per produrre il modello Jazz destinato al mercato europeo: 50.000 unità per anno. Con questo vuole dimostrare che la qualità non è più un'impresa impossibile per una fabbrica cinese.

*Honda:  
iniziata la  
produzione  
in Cina per i  
mercati  
occidentali*

E' presto per sbilanciarsi sul successo o meno di questi tentativi, ma è certo che è iniziato un nuovo corso di cui i costruttori occidentali e relativi fornitori dovranno tenere conto.

### **2.3.2 Tensione nelle JV tra produttori locali e gruppi internazionali**

L'eventualità che i rapporti all'interno delle JV potessero iniziare a rivelarsi difficili per i produttori occidentali era già stata anticipata nel rapporto dello scorso anno. Alcuni segnali mostrano adesso come quella ipotesi non fosse priva di fondamento. Il più eclatante è la recente insoddisfazione del CEO di Fiat Sergio Marchionne per i risultati della JV con Nanjing Automobile Group. Gli obiettivi di vendita nel piano industriale di Fiat non sono compatibili con l'attuale incapacità della JV con Nanjing di crescere in volumi e lanciare nuovi modelli.

---

<sup>41</sup> La convinzione è probabilmente generata dal differenziale di prezzo tra un'auto in vendita in Europa e una simile in Cina (oltre 30% tra una Chevrolet Matiz e una Chery QQ), ma non tiene probabilmente conto dei costi connessi alla mancanza di qualità e alle aspettative in termini di assistenza che il consumatore europeo nutre verso le case automobilistiche.

Fiat prevede di vendere in Cina 300.000 unità entro il 2010; numeri che presuppongono una decisa accelerazione rispetto a quelli attuali: circa 30.000 immatricolazioni nel 2006, sostanzialmente stabili dal 2003.

*FIAT vuole crescere, ma necessita di un partner affidabile*

Un elemento di ulteriore tensione sta riguardando lo sviluppo, da parte dei maggiori produttori cinesi, di nuovi *brand* in maniera autonoma e indipendente dalle JV: Shanghai Automotive Industry Group ha lanciato il marchio Roewe, sulle ceneri di Rover; China Faw Group ha dato vita al marchio Besturn e Beijing Automotive Industry lancerà il proprio brand entro il 2008. Hanno tutti sfruttato per anni l'esperienza in JV con i maggiori fabbricanti mondiali, Daimler, Toyota, Volkswagen, e GM.

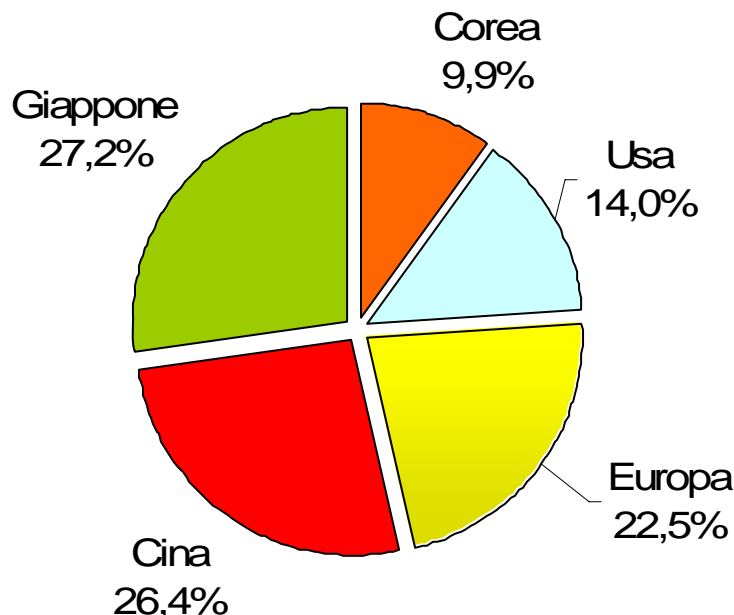
### 2.3.3 La crescita dei marchi cinesi sul mercato locale

Nel 2006 i marchi più venduti sul mercato cinese sono stati i giapponesi, ma la rincorsa dei produttori locali, dopo anni di impegno nelle JV, appare già evidente e destinata ad aumentare il loro peso: nel 2006 la quota di mercato dei produttori cinesi era del 26,4 per cento. Uno dei loro punti di forza è senza dubbio il loro posizionamento sui segmenti del basso di gamma, nei quali si è recentemente concentrata la maggior parte della crescita.

*I marchi nazionali detengono già ¼ del mercato e crescono grazie alle city car*

*Figura 2.6 Quote di mercato dei marchi raggruppati per origine delle case*

*Periodo di riferimento 2006*



## **2.4 Il futuro del mercato cinese: il ruolo del governo e la realtà della componentistica**

Il mercato degli autoveicoli continua di anno in anno a superare le seppur elevate previsioni di crescita. Nessuno mette in dubbio che tale espansione nel breve termine continuerà a restare significativa: si stima che la produzione possa raddoppiare nel giro di due anni. Se ciò si verificasse significherebbe per la Cina diventare, con 14 milioni di autoveicoli, la più grande fabbrica mondiale già nel 2009 superando Giappone e Stati Uniti<sup>42</sup>.

Nel lungo termine la crescita del settore automotive sarà strettamente legata alla crescita economica della Cina, anche se è facilmente prevedibile che, su tale orizzonte temporale, un ruolo crescente sarà giocato dalle esportazioni. Queste saranno dapprima trainate dal vantaggio di costo del lavoro; eventuali rivalutazioni dello *yuan*, oggi tenuto artificialmente debole, potranno limitarne il potenziale, ma entrambi questi fattori tenderanno a far posto a nuovi elementi: l'innovazione e la capacità di adattamento alle preferenze dei consumatori europei ed americani. In questo momento è indubbio che l'evoluzione tecnologica cinese inseguia i livelli occidentali, ma, nel lungo periodo, la scarsità di risorse naturali, la dimensione dei problemi di inquinamento ambientale e di congestione delle aree urbane renderanno drammaticamente urgenti ed economicamente percorribili, in Cina forse prima che altrove, soluzioni alternative. In questa chiave è significativo l'annuncio da parte di Shanghai Automotive di voler mettere in produzione una piccola serie di un'auto con tecnologia ibrida, già dal 2007.

Nel breve periodo altri due elementi, oltre alla crescita economica interna, potranno condizionare in maniera determinante le sorti del settore automotive: la parte a monte della filiera dell'auto, la componentistica, come primo e più forte driver di innovazione e l'intervento regolatore del governo cinese.

### **2.4.1 Il ruolo della Componentistica sulla crescita**

Lo scorso novembre Bill Ford ha annunciato l'intenzione di acquistare in Cina oltre 3 miliardi di dollari di componenti auto per rifornire i propri stabilimenti nel mondo. Altri costruttori e OEM hanno piani ambiziosi di *sourcing* di componenti in Cina. Il paese rappresenta, infatti, un'opportunità conveniente per i maggiori produttori mondiali, oltre il 70 per cento dei 100 OEM più grandi al mondo hanno già almeno una presenza produttiva in Cina. I fornitori globali cercano di compensare gli elevati costi delle materie prime, con un costo della mano d'opera, seppure in continua crescita, ancora molto al di sotto degli standard europei e americani (un lavoratore medio nel settore automotive costa circa 1,95 dollari/ora in Cina

*Nel 2009 la Cina potrebbe diventare la più grande industria di automotive al Mondo*

*Il 70% degli OEM internazionali ha qui almeno una sede produttiva*

<sup>42</sup> Fonte: just-auto.com.

contro circa 49,50 dollari/ora in Germania<sup>43</sup>). Le esportazioni di componenti automotive rappresentano una delle aree a maggior tasso di crescita, oltre il 30 per cento, superato di poco solo dal comparto Office and Telecom Equipement, e hanno ulteriori e significativi margini di sviluppo. Basti pensare al peso relativo che le componenti auto hanno sulle esportazioni cinesi: inferiore al 10 per cento rispetto a oltre il 30 per cento dei prodotti tessili e abbigliamento<sup>44</sup>.

Sul mercato interno, al contrario, i volumi per modello relativamente bassi, a causa del continuo aumentare dei modelli proposti, non permettono di raggiungere facilmente economie di scala, e la crescente pressione dei clienti finali, fanno sì che sia i componentisti cinesi che le sedi locali dei grandi produttori globali impegnano continuamente nel tentativo di ridurre i costi.

Una tendenza destinata a modificarsi nei prossimi anni è quella che vede i produttori locali lavorare per diversi clienti, condividendo quindi gli investimenti per le attrezzature. In uno scenario di consolidamento del mercato attorno a un gruppo ristretto di costruttori, questi richiederanno componenti esclusivi e differenzianti per i loro veicoli.

Non è ancora possibile prevedere se i maggiori componentisti locali e gli OEM adotteranno un modello di rapporti di tipo cooperativo (come accade in Giappone) o di tipo competitivo (più simile al modello anglosassone), il paese è ancora un enorme laboratorio in cui elementi di cultura locale si mescolano ai modi di intendere l'industria automotive più occidentali.

Se non è ancora visibile il modello che regolerà i rapporti fra le teste ed il resto della filiera automotive, è indubbio che lo scenario di un'industria veicolistica cinese dedita alle produzioni di bassa qualità e scarsamente innovative sta rapidamente cambiando.

La ricerca e sviluppo e il miglioramento dell'organizzazione interna rappresentano i maggiori sforzi compiuti dai componentisti per soddisfare sia la domanda interna che gli acquisti di componenti da parte dei maggiori OEM.

Anche il rallentamento subito dalla corsa alla creazione di centri di ricerca e sviluppo nel 2006 non è tanto dovuto ad un ripensamento degli investitori esteri sul Paese, quanto al fatto che i grandi *player*, dopo aver aperto tali centri in Cina, si stiano ora concentrando nella loro espansione e miglioramento. Un sintomo di questa tensione è l'accesa competizione per garantirsi le risorse umane migliori.

La Cina sta compiendo importanti progressi nell'innovazione, grazie non solo agli investimenti occidentali, che dal 2001 al 2006 hanno quadruplicato il numero di centri R&S

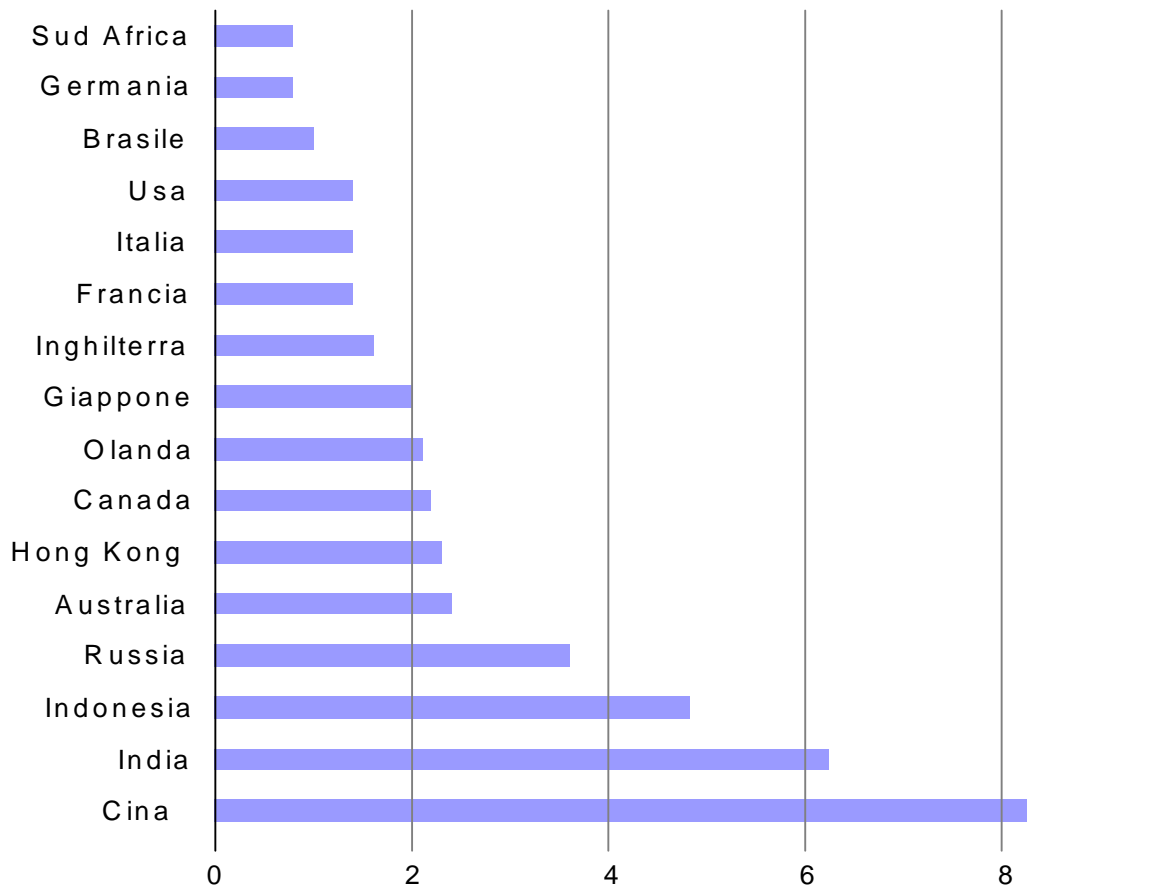
*Una filiera sempre più moderna: i brevetti si decuplicano, la corsa per le migliori HR*

<sup>43</sup> Fonte: Eric Baculinao Beijing Bureau Chief NBC News – 2007.

<sup>44</sup> Fonte: Accenture and CSCC China IPO Survey.

nel paese a oltre 800 (tra questi anche l'italiana Magneti Marelli ha un centro di R&S nel paese sin dal 2001), ma anche all'enorme disponibilità di laureati in discipline scientifiche e tecniche (oltre un 1 milione nel 2006).

**Figura 2.7 Incremento percentuale dei salari fra il 2006 ed il 2007 nelle maggiori economie mondiali**



Fonte: HayGroup Paynet

Alle risorse formate nelle università cinesi si aggiungono anche i PhD in discipline scientifiche e ingegneristiche conseguiti da studenti cinesi nelle migliori università americane. Con la disponibilità di competenze è cresciuto anche l'output sotto forma di brevetti (cresciuto di oltre 10 volte in 10 anni), segno che gli ingegneri cinesi copiano sempre di meno e creano sempre di più<sup>45</sup>.

<sup>45</sup> Fonte: Il Sole24 Ore – 19-05-2007.

Attualmente il maggior problema delle aziende tecnologiche sembra essere gestire la *retention* dei talenti, in un contesto dove l'incremento dei salari del personale tecnico cresce a tassi superiori di oltre 3 volte al tasso di inflazione<sup>46</sup>.

#### **2.4.1. b) I Tier 1 faticano a trovare fornitori affidabili. Cresce la domanda di clean tech**

D'altro canto è necessario far presente come i fornitori di Tier 1 riscontrino crescenti difficoltà a trovare, sviluppare e mantenere fornitori Tier 2. La competizione per componentisti affidabili è spesso così accesa che la maggior parte dei fornitori di primo livello si rifiuta di rivelare il nome dei fornitori di secondo livello per paura che questi passino alla concorrenza.

L'ultima grande tematica che coinvolge i componentisti nazionali ed esteri è rappresentata dall'aumento da parte dei consumatori finali e degli assemblatori della domanda di *clean tech*. Gli effetti dell'incremento del costo delle materie prime, del petrolio e dell'energia a livello mondiale, si aggiungono all'incremento delle tasse sui motori di grande cilindrata, e le restrizioni sugli standard di emissione hanno creato trend favorevoli per le aziende con le tecnologie adeguate. E' il caso per esempio dell'importazione dei turbocompressori (che a parità di potenza necessitano di una cilindrata minore evitando la penalizzazione fiscale): ha avuto una crescita consistente, poiché le aziende cinesi non possiedono tale tecnologia. Tale trend tecnologico sembra poter continuare.

Nella stessa direzione si muove la ricerca di motori a basso impatto di emissioni che si è rafforzata nel 2006 e proseguirà ulteriormente nei prossimi anni. Gli standard circa le emissioni sono diversi secondo la provincia, ma un inasprimento generale è una tendenza sulla quale nessuno sembra disposto a sollevare dubbi. Le tecnologie per il controllo dei consumi e delle emissioni riceveranno molta attenzione, e le aziende che le possiedono, come Magneti Marelli e Robert Bosch, che hanno numerosi stabilimenti in Cina, ne beneficeranno. Infine gli effetti della congestione del traffico nelle città, i problemi di inquinamento, la regolamentazione fiscale stanno spingendo le vendite dei produttori locali, che rispetto alle JV vantano il predominio nei segmenti del basso di gamma. La domanda di componenti da parte di produttori cinesi sarà quindi destinata ad aumentare, ma bisognerà tener presente come proprio i costruttori locali praticino le maggiori pressioni sui prezzi. Il tempo dei profitti facili per i componentisti in Cina sembra finito da tempo.

*Sempre alta la domanda di tecnologie estere, il nuovo filone è il clean tech*

*Il cambiamento della composizione della domanda finale sta cambiando il peso degli ordini intermedi*

---

<sup>46</sup> In questo ambito l'India secondo Hay Group PayNet sembra beneficiare di qualche vantaggio rispetto alla Cina.

## 2.4.2 Il ruolo del governo cinese

*Il ruolo attivo del governo nazionale nel settore automotive: protezionismo ed ambiente*

Il governo cinese che, non è un mistero, ha un ruolo determinante nello sviluppo dell'economia interna, a maggior ragione influisce su un comparto come quello dell'auto. Il settore automotive, infatti, è caratterizzato da una forte innovazione tecnologica<sup>47</sup>, con ricadute positive anche sugli altri comparti. Per questo motivo non sorprende constatare come il governo sia deciso a guidarne lo sviluppo attraverso interventi di carattere normativo. E' logico quindi attendersi che questi interventi vadano nella direzione di favorire l'industria automotive locale.

Nel 2006 il governo cinese ha incrementato la tassazione sui motori di cilindrata superiore ai 2.000cc e contemporaneamente diminuito la tassazione sui motori di cilindrata inferiore a 1.800cc: in un'industria in cui i produttori locali godono del maggior peso nei veicoli economici, il governo ha ottenuto di favorire in modo considerevole i produttori interni.

Ulteriore intervento si è avuto sui dazi di importazione dei componenti, elevato al 40 per cento come sui veicoli finiti. La misura penalizza in modo particolare quei produttori di auto di lusso (BMW e Daimler) che assemblando localmente solo una parte dei volumi venduti sul mercato cinese, importano non solo veicoli completi, ma anche quote significative di componenti sull'intero veicolo (anche l'intero motore della Mercedes Classe E nel caso di Daimler). Il provvedimento mira a far compiere ulteriori progressi all'industria automobilistica locale, con l'obiettivo di renderla, quanto prima, maggiormente competitiva dal punto di vista tecnologico.

Nel corso del 2006 il governo ha istituito otto distretti dell'automotive. Solo i gruppi in queste città<sup>48</sup> possono ottenere quote di esportazioni decise dal governo centrale e supporto finanziario. Le quote sono assegnate in base al soddisfacimento di parametri di qualità.

Il governo cinese sembra voler imparare dagli errori di altri paesi emergenti che nel passato hanno percorso la stessa strada nel processo di sviluppo dell'industria automotive, come la Corea. Con questo provvedimento che intende escludere i piccoli produttori con livello tecnologico e qualitativo non adeguato, si vuole evitare che semplici assemblatori possano riversare sul mercato prodotti ultra economici e di scarsa qualità in grado di rovinare l'immagine di tutto il settore. I numeri sembrano confermare questo pericolo: su oltre 1.000 imprese coinvolte nel export automotive nel 2006, oltre 600 hanno esportato meno di 10 unità, 160 imprese soltanto un veicolo.

---

<sup>47</sup> In Europa il settore Automotive è il maggior investitore in Ricerca e Sviluppo, con oltre 19 miliardi di euro annui.

<sup>48</sup> Nell'agosto 2006 le seguenti città sono state indicate come siti principali per l'industria dell'auto: Changchun, Shanghai, Tianjin, Wuhan, Chongqing, Xiamen, Wuhu e Taizhou. Fonte: Ministry of Commerce of P.R. China.

I *player* occidentali sono avvertiti: la Cina rappresenta un'enorme opportunità, che molte aziende stanno già cogliendo. Questa opportunità non è preclusa alle piccole e medie aziende italiane, ma interpretarla limitatamente ai vantaggi che derivano dal costo della mano d'opera (dislocando la produzione per i mercati europei e americani), fa trascurare l'enorme potenziale che il mercato automotive interno già oggi rappresenta: il paese si avvia a diventare il primo produttore automotive e questo avverrà probabilmente entro tre anni. Non passerà molto tempo, prima che la Cina apprenda a realizzare da sé le innovazioni necessarie per risolvere le sfide che sono connaturate alla sua dimensione (ambientali, energetiche e di congestione dei centri urbani). Per allora gli europei dovranno essere stati in grado di cogliere le opportunità di presenza in Cina. Dopo sarà più difficile e forse troppo tardi.



## CAPITOLO III

### LA FILIERA ITALIANA: LA RIPRESA DI FIAT NON SGRAVA LA FILIERA DAL CONFRONTO CON LE SFIDE FUTURE



*Anche quest'anno, dopo l'analisi delle macro evidenze e dei mercati più dinamici dell'industria autoveicolistica mondiale, l'Osservatorio dedica due capitoli alla filiera italiana.*

*Il presente capitolo prenderà le mosse dal completato turnaround del Gruppo Fiat, per approfondirne le prospettive future in chiave nazionale ed internazionale. Ci si interrogherà quindi sulle possibili ricadute che il nuovo corso di Fiat avrà nei prossimi anni sul resto della filiera italiana. Infine saranno analizzati gli indici di fatturato, esportazioni e saldo commerciale della componentistica, fornendo una solida base statistica al prossimo capitolo, incentrato sull'esposizione dei risultati dell'indagine sul campo condotta grazie a circa 800 interviste ad altrettante imprese appartenenti alla filiera automotive italiana.*

### 3.1 Il Gruppo Fiat: dopo il completamento del turnaround, nuovi ambiziosi traguardi

I segnali di un cambiamento di rotta nelle politiche industriali del Gruppo erano già evidenti nel biennio 2004-2005, tanto che non fu difficile parlare apertamente di *turnaround* già nel rapporto dell'Osservatorio 2006. I risultati ottenuti dal Gruppo e dal settore Auto nel corso dello scorso anno, se da una parte confermano il completamento del *turnaround*, dall'altra permettono alla casa torinese di proporsi come uno dei maggiori e più dinamici *global player* nel panorama autoveicolistico mondiale di qui al 2010.

Dopo ben sei anni, nel 2006 Fiat Auto ha ritrovato l'attivo della gestione ordinaria: 291 milioni di euro a confronto con i 281 milioni di perdita del 2005. Il fatturato legato all'auto ha raggiunto i 25,6 milioni (+20,2 per cento nel 2006), rappresentando circa la metà del giro d'affari complessivo del Gruppo: 51,8 miliardi di euro (+11,4 per cento rispetto all'anno precedente). Notizie positive anche dall'incremento dei margini operativi: già nel 2006 l'auto vanta un +1,2 per cento che supera il target fissato dall'azienda al 1 per cento.

*Dopo 6 anni  
la divisione  
auto ritrova  
l'attivo della  
gestione  
ordinaria*

Un indicatore che può dare la misura dell'intensità del risanamento avvenuto è senza dubbio l'abbattimento del debito industriale netto, che è passato dai 9,4 miliardi di euro del dicembre del 2004 agli 1,8 miliardi della fine del 2006. Il "miglioramento strutturale del profilo di credito degli ultimi due anni" ha convinto l'agenzia di *rating* Ficht ad alzare, nel giugno del 2007 dopo 4 anni, il *rating* del debito a breve ed a lungo termine di Fiat<sup>49</sup>, facendo ritornare il Gruppo *investment grade*, che equivale ad un basso livello di rischio.

**Tabella 3.1 Sintesi dati di bilancio Gruppo FIAT dal 2002 al 2005 (Dati in milioni di euro)**

	2003	2004	2005	2006	2006/05
<b>Fatturato</b>	<b>47.271</b>	<b>45.637</b>	<b>46.544</b>	<b>51.832</b>	<b>11,4%</b>
Consumi mat. e servizi	37.331	37.196	36.796	40.171	9,2%
Valore aggiunto	9.940	8.441	9.748	11.661	19,6%
Costo del lavoro	6.688	6.167	6.158	6.741	9,5%
Margine operativo lordo	3.252	2.274	3.590	4.920	37,0%
Ammortamenti	2.269	2.224	2.590	2.969	14,6%
<b>Risultato operativo</b>	<b>-510</b>	<b>50</b>	<b>1.000</b>	<b>1.951</b>	<b>95,1%</b>
Proventi (oneri) finanziari	-963	-1.179	-843	-576	-31,7%
Componenti straordinari	175	-500	2.107	266	-87,4%
Risultato prima delle imposte	-1.298	-1.629	2.264	1.641	-27,5%
Imposte	650	-50	844	490	-41,9%
Utile d'esercizio	-1.948	-1.579	1.420	1.151	-18,9%
Utile di competenza di terzi	-48	55	89	86	-3,4%
<b>Utile netto</b>	<b>-1.900</b>	<b>-1.634</b>	<b>1.331</b>	<b>1.065</b>	<b>-20,0%</b>

Fonte: Evaluation.it e Gruppo FIAT

<sup>49</sup> La notizia è arrivata mentre si apponevano gli ultimi ritocchi al rapporto. Il rating a breve passa così da B a F3 e quello a lungo da BB a BBB-.

Il contenimento del debito e la ritrovata liquidità permettono, dopo sei anni, di tornare a remunerare gli azionisti e garantiscono risorse a disposizione per i futuri investimenti.

### **3.1.2 Una vitalità ritrovata: continua la conquista di quote di mercato in Italia ed Europa**

Per comprendere le ragioni degli ottimi risultati finanziari, sarà utile iniziare l'analisi con l'osservazione delle performance commerciali del settore auto.<sup>50</sup>

Il marchio Fiat continua ad essere il grande protagonista di un mercato italiano, che nell'ultimo anno ha fatto segnare una crescita delle immatricolazioni del 3,74 per cento, pari ad un incremento di 83mila unità che hanno portato il totale del venduto (tutti i marchi inclusi) a più di 2 milioni e 300mila autovetture.

Salvo la Lancia (in lievissima flessione: -1,12 per cento rispetto al 2005), tutti gli altri marchi del Gruppo hanno registrato incrementi a due cifre, per un complessivo aumento delle vendite pari al 14 per cento, equivalente a 87mila e 500 immatricolazioni in più rispetto al 2005. Questa dinamica positiva ha permesso al Gruppo di riconquistare la quota del 31 per cento del mercato nel 2006, innescando un trend di crescita tale da rendere possibile il raggiungimento, entro il 2010, dell'obiettivo del 35 per cento sul totale delle immatricolazioni italiane<sup>51</sup>.

Il sistematico lancio di modelli che stanno incontrando i favori dei consumatori coprendo il ventaglio dei segmenti commerciali, il rinnovo dell'immagine di marca con un ringiovanimento delle motorizzazioni e degli allestimenti<sup>52</sup> assieme ad un riordino ed un allargamento della rete commerciale, stanno dando slancio alla casa torinese anche in Europa. Escludendo il mercato nazionale, nel 2006 i marchi del Gruppo hanno venduto 440mila autovetture in Europa, dove registrano un incremento complessivo del 17 per cento, il maggiore tasso di crescita fra i *player* che si contendono il mercato del vecchio continente. Anche il 2007 si è aperto per Fiat con un aumento delle immatricolazioni del 6,8 per cento in Europa (primo quadrimestre), nonostante il ritardo su alcune consegne dovuto a problemi con un fornitore. Se a questo dato aggiungiamo i segnali positivi che hanno accompagnato il lancio della Bravo a febbraio ed il prossimo attesissimo varo della Nuova 500, senza dimenticare iniziative come la Linea, protagonista sui mercati emergenti e non, si può facilmente prevedere che l'espansione internazionale del Lingotto continuerà anche nel 2007.

*La quota di mercato nazionale di Fiat torna sopra il 31%*

*Nel 2006 Fiat è stato il marchio che è cresciuto di più in Europa*

<sup>50</sup> I dati che esporremo relativi al mercato italiano dell'auto, quando non diversamente specificato, sono stati gentilmente forniti dall'ANFIA.

<sup>51</sup> Secondo i dati ANFIA e Ministero dei Trasporti nei primi 5 mesi del 2007 la quota di mercato nazionale dei marchi Fiat è pari al 31,7% del totale delle immatricolazioni.

<sup>52</sup> Pensiamo alle continue personalizzazioni offerte dal modello Panda.

### 3.1.3 Nuovi target commerciali e finanziari: il superamento dell'asticella dei 3 milioni di veicoli venduti

Nel 2006 l'incremento delle vendite a livello globale ha fatto segnare un +17 per cento, facendo sfiorare i due milioni di autoveicoli venduti dai soli marchi Fiat. Rilanciato, il Gruppo Fiat punta a raggiungere i 2,8 milioni di immatricolazioni entro i prossimi 4 anni, che diventano circa 3 milioni e mezzo se si somma il venduto delle *joint venture*<sup>53</sup>. Questi risultati assieme al miglioramento della struttura dei costi dovrebbero generare, al 2010, un utile netto pari a 3,5 miliardi di euro.

**Tabella 3.2 Sintesi dei principali target del nuovo piano industriale del Gruppo Fiat**

	2006	2007	2008	2009	2010
Fiat ('000)	1500	1709	1949	2182	2402
Fiat LCV ('000)	344	381	436	476	505
Lancia ('000)	116	120	180	230	300
Alfa Romeo ('000)	160	180	185	260	300
Tot	2120	2390	2750	3150	3500
Fatturato (Mld) del gruppo	51,8				70
Dividendo (€). (ordinarie)		0,155	0,30	0,47	0,59
Utile netto (Mld)		1,6-1,8	2,4- 2,6	3	3,5
Produzione in Italia (mln di unità)	1,1				1,6

Fonte: Gruppo Fiat e varie

Analizzando gli obiettivi del nuovo piano industriale appare subito chiaro come le sfide da superare non siano poche. Per farsene un'idea, basti pensare che la crescita complessiva delle vendite dovrà sfiorare il milione di unità (senza contare le vendite delle *joint venture*), con un incremento superiore al 40 per cento rispetto al 2006, anno in cui Fiat ha già venduto 300mila autovetture in più rispetto al 2003. In Cina ci dovrà essere un decuplicamento delle vendite ed un marchio come Lancia, che deve la stragrande maggioranza delle proprie 120mila immatricolazioni ad un solo prodotto, la Ypsilon, e ad un solo mercato, l'Italia, dovrà toccare quota 300mila immatricolazioni aumentando in maniera esponenziale le esportazioni.

Il raggiungimento di questi obiettivi poggia però su una solida ed articolata politica industriale già varata e collaudata in questi ultimi 2 anni.

**Per il 2010  
la regola del  
300mila:  
vale per  
Alfa, Lancia  
e Cina**

<sup>53</sup> Ci si aspetta che le Joint Venture fruttino entro il 2010 600mila immatricolazioni a fronte dell'attuale dato che supera le 100mila nel 2006.

Grazie al lancio dei nuovi modelli, il Lingotto sta ottenendo una maggiore diversificazione e definizione dei tre marchi principali, con un parallelo ringiovanimento della gamma, che ha interessato, in una prima fase, soprattutto il marchio Fiat, ma che già dal 2008 coinvolgerà maggiormente Lancia e Alfa iniziando dalle prossime proposte: Delta HPE e Alfa Junior.

Gli esempi che stanno facendo scuola si moltiplicano. Il prossimo 4 luglio, ad esattamente 50 anni di distanza dall'uscita del modello originale, sarà presentata la nuova Fiat 500. Accantonati i tentativi di rottura con il passato, rappresentati dalla nuova Cinquecento e dalla Multipla, la Fiat sembra aver ritrovato identità e orgoglio, cavalcando la nostalgia del passato, di ciò che ci è familiare, ma nello stesso tempo offrendo l'evasione dalla realtà e dalla standardizzazione dei modelli tradizionali. L'obiettivo di vendita è posto a 120mila unità per anno ma alcuni indicatori mostrano come questa potrebbe essere una soglia prudenziale.

D'altro canto l'uscita della Bravo a febbraio ha riproposto la casa torinese sul segmento C, esemplificando la ritrovata dinamicità del marchio. La progettazione via computer, con l'aiuto del fornitore globale Magna Steyr ha permesso di ridurre il *time to market* al tempo record di 18 mesi, contenendo gli investimenti: il punto di pareggio è fissato a 75mila unità per anno.

La strategia è dunque radicalmente cambiata, avvicinandosi in qualche modo allo stile BMW e Toyota: fissare degli obiettivi produttivi raggiungibili per poterli superare generando dei profitti. Allo stesso tempo Marchionne esterna i suoi progetti ambiziosi coinvolgendo i manager e le altre risorse umane nel raggiungimento degli stessi.

Se il design delle nuove proposte risponde ad una strategia *push*, Fiat sta incentrandosi sui potenziali acquirenti con politiche *pull*, tese a rompere la soglia di indifferenza nei confronti dei suoi marchi, ancora presente su alcuni mercati.

I consumatori esteri, ad esempio, beneficeranno di formule del tipo "soddisfatti o rimborsati", che permetteranno ai clienti di restituire entro tre mesi la vettura pagando solo l'uso chilometrico nel caso non fossero soddisfatti dell'acquisto.

Parallelamente si rafforza la rete vendita nella quale il Lingotto prevede di investire un miliardo di euro entro il 2010. La Bravo sarà già disponibile in ben 55 paesi; all'estero la Lancia condividerà la rete vendita con Alfa Romeo, che a sua volta è attesa al ritorno sul mercato americano per la fine del 2008.

Infine, Fiat non dimentica i mercati emergenti, offrendo nuovi prodotti, come la Fiat Linea e avvalendosi di mirati accordi con partner commerciali che aiuteranno il marchio in Turchia, Argentina, Cina, India, Russia e Iran.

Fiat ha quindi ritrovato tutta la sua vitalità e sembra pronta ad affrontare importanti sfide che la vedranno competere con concorrenti del calibro di GM, Ford, PSA e Renault, dai mercati

***La Fiat  
torna a fare  
scuola***

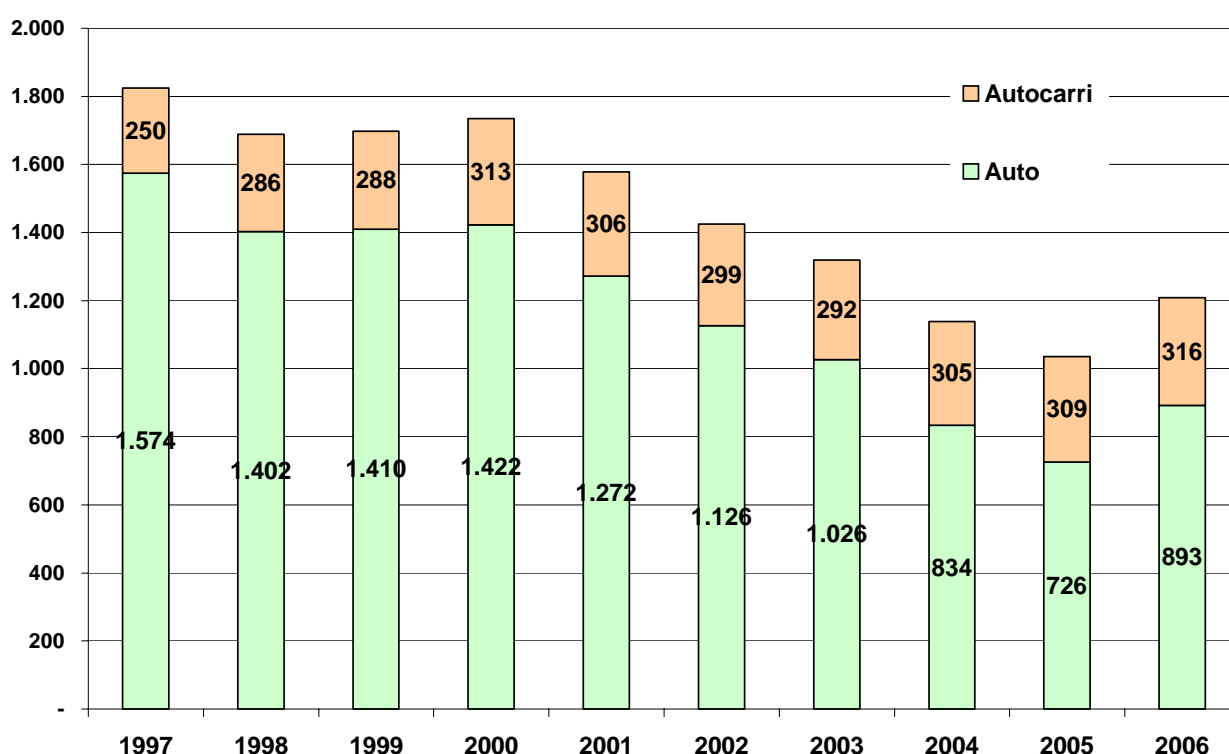
***La sfida dei  
mercati  
esteri  
affrontata  
con nuove  
proposte e  
servizi***

emergenti, a quelli più tradizionali: pensiamo, ad esempio, all'obiettivo del raggiungimento del 11 per cento di quota di mercato in Europa.

Dopo anni tormentati in cui molti analisti vedevano come imminente la cessione del ramo auto del Gruppo Fiat, Marchionne è riuscito a individuare obiettivi e strategie chiare, facendo condividere un'identità ed un percorso a tutti i membri del Gruppo. È oltremodo significativo come, proprio nelle settimane in cui si scrive questo rapporto, si faccia avanti l'ipotesi che Fiat proceda ad un'acquisizione importante entro il 2010<sup>54</sup>.

**Figura 3.1 Produzione Italiana di Auto e Autocarri dal 1997 al 2006**

(Dati in migliaia di unità)



Fonte: ANFIA

### 3.2 Il nuovo corso di Fiat: le ripercussioni sulla filiera italiana e piemontese

Fiat ha dunque un piano ambizioso di sviluppo e discrete possibilità di vederlo realizzato. Ma quali saranno le ricadute sul sistema produttivo italiano e piemontese ed in particolare sul comparto automotive?

Negli ultimi mesi Marchionne ha più volte ribadito la volontà di produrre in Italia 1,6milioni di veicoli entro il 2010. Questa quota rappresenterebbe un aumento della produzione di autoveicoli Fiat attorno al 50 per cento rispetto al milione e cento mila del 2006.

**Fiat vuole produrre 1,6 mln di auto in Italia entro il 2010**

<sup>54</sup> Dopo essere stato accostato a Daimler, il Gruppo Fiat, è stato individuato come uno dei maggiori interessati alla vendita dei marchi PAG (Jaguar , Land Rover e Volvo) da parte di Ford.

Come questa quota aggiuntiva si distribuirà nei diversi stabilimenti dell'azienda non è facile prevederlo con esattezza, si può però dare conto delle ultime dichiarazioni dei vertici, puntando l'attenzione sullo stabilimento piemontese.

L'amministratore delegato della Fiat ha recentemente affrontato il nodo di Termini Imerese, chiedendo apertamente ai decisori pubblici un sostegno per affrontare gli indispensabili investimenti per un impianto che ad oggi, a causa della capacità produttiva limitata e degli elevati costi logistici, paga 1000 euro di extra-costi per vettura.

Per quanto riguarda Mirafiori lo scorso anno sono uscite dallo stabilimento circa 250mila auto<sup>55</sup>, pari al 22 per cento della produzione Fiat in Italia. Dopo la decisione di produrre la Croma, la Bravo ed il nuovo modello della Delta HPE a Cassino; la GT a Pomigliano e la Grande Punto a Melfi; l'attività a Mirafiori resta legata alle performance di vendita della Grande Punto, e di altri modelli lanciati da più di due anni (Idea, Musa, vecchia Punto, Multipla). L'assemblaggio delle vetture dell'altro di gamma, che dovevano costituire uno dei punti di forza dello stabilimento, hanno risentito dei risultati di vendita contenuti degli ultimi anni<sup>56</sup>. In questa chiave gli obiettivi commerciali di Fiat associati alla ricerca di una maggiore redditività potrebbero portare ad un miglioramento della situazione. La decisione di produrre dal 2008 a Torino il nuovo modello Alfa Junior non può che essere accolta con favore nella città della Fiat.

Un ragionamento a parte merita il resto della filiera. Sempre stando alle dichiarazioni del Lingotto il fatturato del settore auto di Fiat nei confronti della fornitura Italia dovrebbe aumentare del 42 per cento passando quindi dai 14 miliardi circa del 2006 ai 20 del 2010.

La crescita di Fiat rappresenta quindi un'opportunità per la filiera italiana nel suo complesso: ben diverso è il discorso legato a chi possa giovarsene. Il management ha fatto capire come gli orizzonti degli acquisti di servizi e componenti Fiat coincidano con il mercato globale. Questo implica che i componentisti presenti sul territorio possono far valere vantaggi logistici, ed una consolidata tradizione di rapporti commerciali e industriali con la casa automobilistica, ma saranno sempre più confrontati alla concorrenza internazionale.

Un'altra tendenza, che riguarda da vicino i fornitori nazionali deriva dal nuovo corso di Fiat (ma il discorso potrebbe essere esteso ad altri assemblatori esteri) che potremmo sintetizzare nella limitazione dell'*outsourcing* se non ad un vero e proprio ritorno all'*insourcing*. La ristrutturazione del Gruppo sta permettendo di sfruttare a pieno le risorse interne. Fiat ha già

*La produzione a Mirafiori torna a crescere. Nuovo modello dell'Alfa nel 2008*

*La crescita di Fiat dovrebbe portare 6 Mld di dote alla filiera*

*Insourcing ed un maggiore sfruttamento delle risorse interne*

---

<sup>55</sup> Stima calcolata grazie alle indicazioni del Gruppo Fiat e dei sindacati.

<sup>56</sup> Ad oggi in Corso Agnelli vengono assemblate la Thesis e la 166, che però garantiscono volumi produttivi attorno alle 2.800 unità all'anno. Fonte: Automotive News Europe.

dichiarato che dei 23 nuovi lanci nei prossimi 4 anni fra nuovi modelli e *face lifting*, sarà in grado di ingegnerizzarne e svilupparne *in house* i due terzi.

Altre sfide per i nostri fornitori derivano da alcune politiche che si vanno affermando con sempre più decisione da parte dei *carmaker* mondiali, come la condivisione delle piattaforme produttive internamente ed esternamente alle case e delle parti delle stesse.

La Citroen C1, la Toyota Aygo e Peugeot 107 che vengono assemblate sulle stesse linee produttive, condividono la stessa piattaforma e numerose parti. Anche la Fiat ha fra gli obiettivi principali quello di ridurre il numero di “architetture” dei veicoli dagli attuali 19 a 11 nel 2010 per arrivare infine a 6 nel 2012. Raggiungere questo obiettivo ingegneristico parimenti ai target commerciali vorrebbe dire avere per il 2012 3,7 modelli e 450mila unità prodotte per piattaforma, invece che gli attuali 1,7 modelli e 150mila unità prodotte per piattaforma.

Queste scelte strategiche hanno almeno due effetti: l’abbassamento dei costi fissi e quindi degli investimenti e una riduzione del numero delle commesse e dei fornitori, che debbono assicurare volumi produttivi maggiori. Il punto di pareggio per modello diminuisce, riducendo il volume minimo sotto il quale conviene l’*outsourcing*. In questa luce possiamo rilevare le difficoltà incontrate da alcuni carrozzieri internazionali negli ultimi mesi, da Bertone a Karmann, da Pininfarina a Valmet.

La fase espansiva della Fiat apre quindi scenari interessanti per la filiera italiana, a patto che essa sappia rispondere repentinamente alle nuove sfide incrociando la domanda del mercato.

### **3.3 Il 2006: la filiera italiana cresce in Italia ed all'estero**

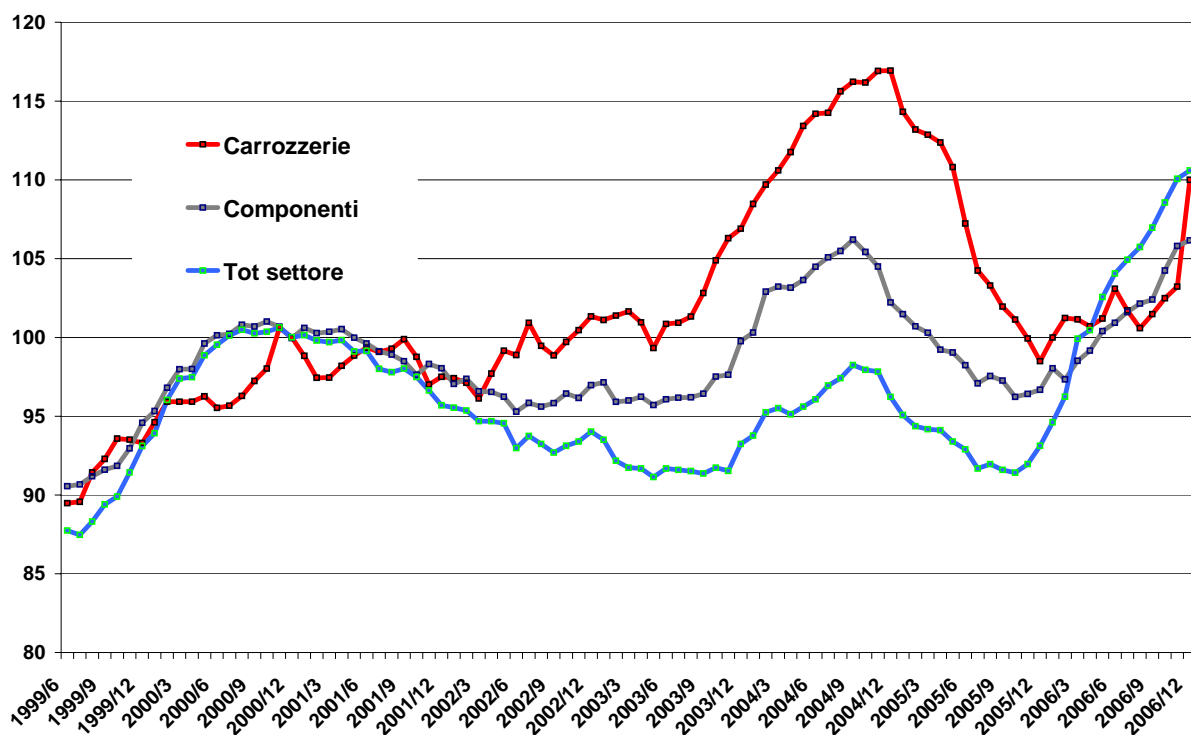
Dopo cinque anni di contrazione della produzione, nel 2006 sono usciti dalle fabbriche italiane più di un milione e duecentomila autoveicoli, oltre 170mila in più rispetto all’anno precedente. Questo trend ha sicuramente giovato al settore della fornitura nazionale che, dopo oltre un anno di contrazione attenuata solamente dalla crescita delle commesse estere, nel 2006 ha potuto invertire la rotta con tassi di crescita a due cifre sia del comparto componenti (di poco inferiore ai 10 punti percentuali), sia di quello carrozzerie (attorno al 11 per cento)<sup>57</sup>. La ripresa del Lingotto ha quindi giocato un ruolo importante nei risultati positivi dello scorso anno. Si devono a lei, infatti, ben 1,1 milioni di autoveicoli sui 1,2 della produzione totale del 2006.

***Dopo cinque anni torna a crescere la produzione italiana di autoveicoli***

<sup>57</sup> Tassi ottenuti da elaborazioni sulle medie degli indici dei sotto settori fornite da ISTAT.



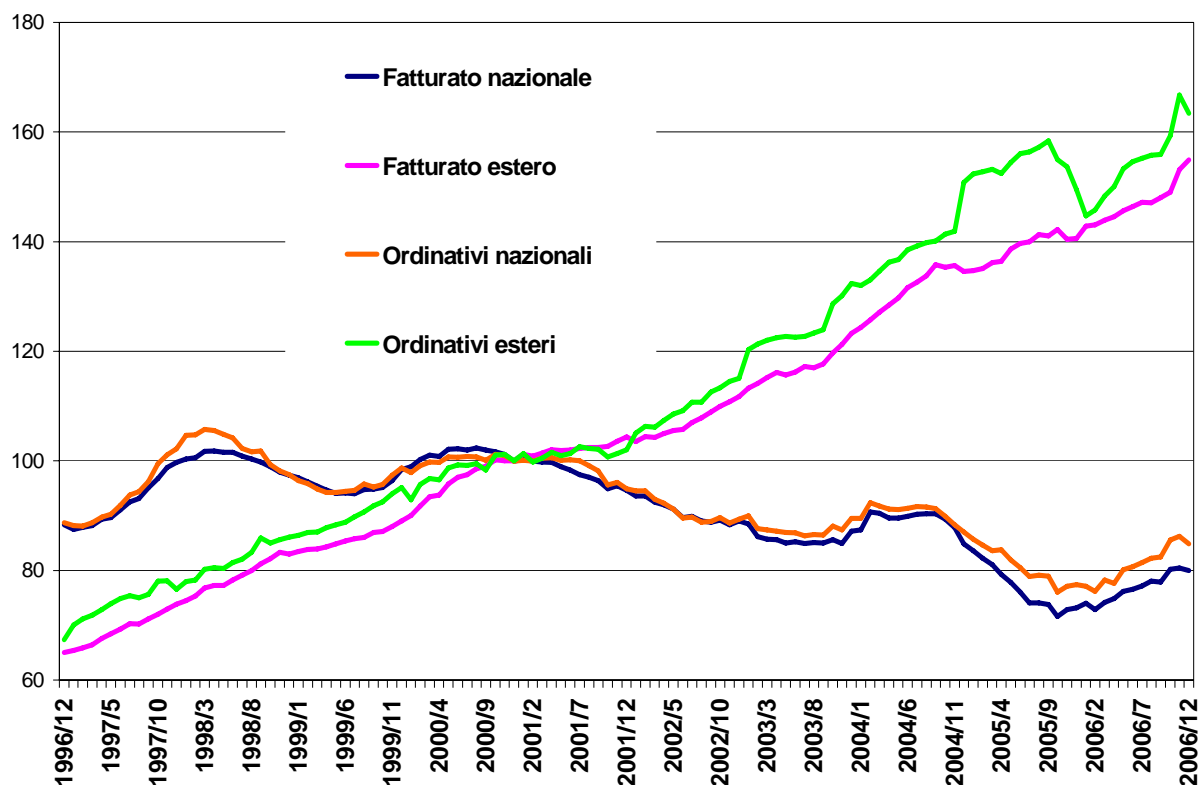
**Figura 3.2** *Indice del fatturato (medie mobili) dei settori Autoveicoli, Carrozzerie e Componenti in Italia. Dal 1999 al 2006*



Fonte: ISTAT

Nella attesa di scoprire se nei prossimi anni i risultati di Fiat andranno nella direzione prevista e di misurare il loro impatto sul resto della filiera, sarà interessante valutare l'apporto delle commesse estere. Questa componente, ha assunto nell'ultimo decennio un andamento continuamente positivo, che parallelamente alla flessione della produzione interna, ha fatto inevitabilmente aumentare il suo peso relativo sul totale del fatturato della fornitura. Persino l'anno scorso, nonostante la ripresa del Gruppo Fiat e del fatturato di origine nazionale, gli indici destagionalizzati del fatturato di origine estera hanno avuto un andamento migliore rispetto a quelli interni.

**Figura 3.3 Scomposizione degli indici di fatturato e ordinativi per componente nazionale e estera del settore Componentistica in Italia. Medie mobili dal 1996 al 2006**



Fonte: ISTAT

### 3.3.2 Le esportazioni ed il saldo commerciale della componentistica italiana: il Piemonte è un caso di successo per peso relativo e performance

Negli ultimi anni l'andamento delle esportazioni Piemontesi ha avuto un sviluppo continuamente positivo, con un cammino molto simile a quello seguito dal totale delle esportazioni italiane. Negli ultimi dodici mesi le esportazioni piemontesi sono cresciute del 7,4 per cento (il resto d'Italia è fermo al 2,4 per cento), sfiorando i 4,5 miliardi di euro<sup>58</sup> e rappresentando oltre il 37 per cento del totale del flusso commerciale di componentistica italiana verso i paesi esteri.

La crescita ha ormai assunto caratteristiche strutturali, basti pensare che negli ultimi otto anni le esportazioni italiane e piemontesi sono cresciute di oltre il 60 per cento. Certificata la competitività dell'insieme delle nostre aziende, sarà necessario interrogarsi sulla provenienza

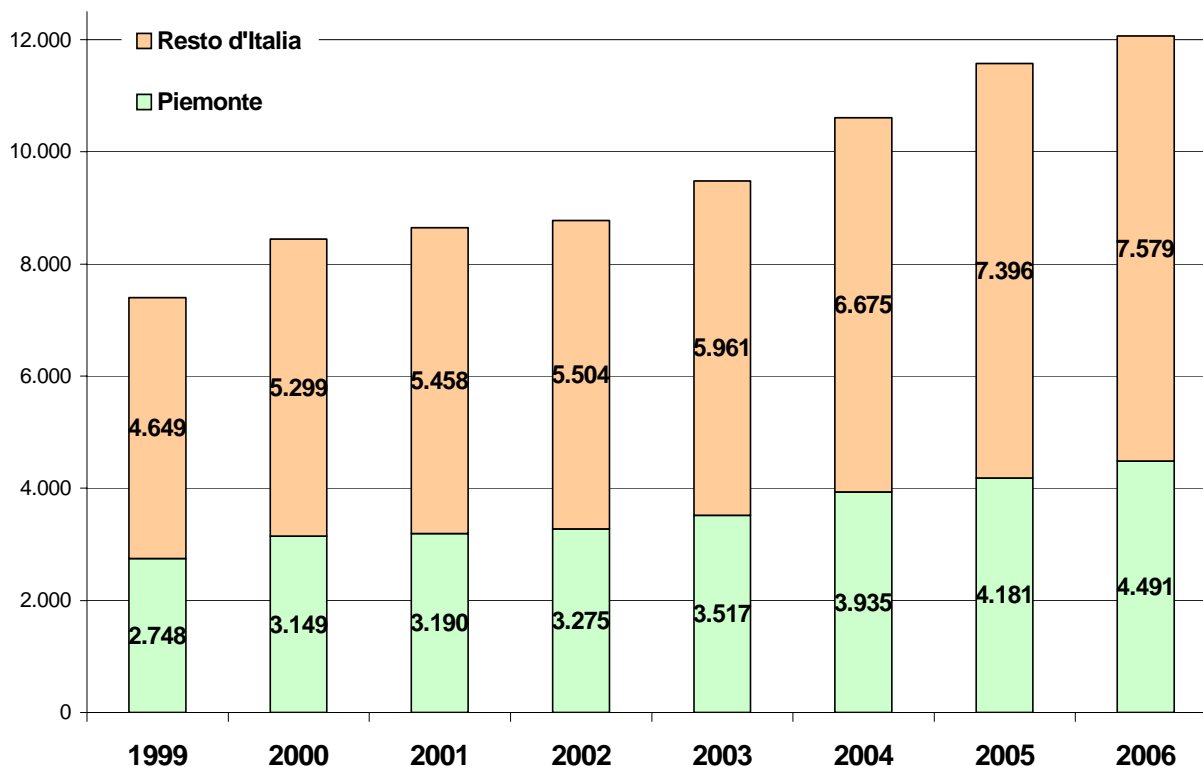
*Le esportazioni piemontesi di componenti crescono del 7,4%, sfiorando i 4,5 miliardi*

<sup>58</sup> È questo un dato ISTAT che si riferisce solo alla categoria merceologica DM343 e che quindi molto probabilmente sottostima il totale delle esportazioni del settore sia dal Piemonte che dal resto d'Italia. Negli ultimi mesi proprio l'ISTAT sta portando avanti un lavoro di riordino delle categorie. Il prossimo anno speriamo di disporre di dati ancora più accurati, per intanto rimandiamo ai risultati dell'indagine del capitolo seguente.

delle commesse, verificando se ed in che misura i paesi di recente espansione della produzione autoveicolistica siano entrati nel portafoglio clienti dei nostri imprenditori.

**Figura 3.4 Esportazioni Piemontesi e del Resto d'Italia dal 1999 al 2006.**

(Dati in milioni di euro)



Fonte: ISTAT

Scomponendo le esportazioni per Paesi di destinazione si può notare come negli ultimi otto anni non ci siano stati particolari sconvolgimenti per quanto riguarda l'importanza relativa delle prime dieci destinazioni dei componenti italiani e piemontesi né al loro interno né tanto meno rispetto al resto dei paesi esteri. Il peso dei primi dieci, così come dei primi cinque, paesi-clienti italiani e piemontesi è rimasto pressoché invariato nel periodo di riferimento. Nel 2006 le prime dieci destinazioni rappresentavano ancora oltre l'80 per cento sul totale delle esportazioni piemontesi ed il 76,2 per cento per l'Italia intera. I mercati tradizionali come Francia, Germania e Spagna valgono ancora poco meno della metà del totale degli ordini esteri, gli altri (dai paesi dell'Est Europa a quelli asiatici), guadagnano quote di mercato, ma in maniera piuttosto timida. Se ad esempio si osservano i paesi "emergenti" presenti fra le prime dieci destinazioni delle esportazioni italiane (Polonia, Turchia, Brasile), si può osservare come il loro peso relativo al totale delle esportazioni nazionali sia aumentato di appena un punto percentuale negli ultimi 8 anni: dall'11 al 12 per cento.

*Le esportazioni verso i paesi emergenti giocano ancora un ruolo marginale*

Il Piemonte ha una situazione migliore per quanto riguarda l'importanza dei mercati "emergenti". Se osserviamo le prime dieci destinazioni commerciali estere della regione troviamo, infatti, (in ordine decrescente): Turchia, Polonia, Brasile, Argentina e Repubblica Ceca. Essi valgono poco meno di un quarto delle esportazioni totali, ma se guardiamo alla dinamica, nonostante le buone performance di Turchia e Repubblica Ceca (unica novità fra i primi dieci clienti negli ultimi anni), si nota come il rapporto del gruppo degli "emergenti" con le esportazioni totali sia esattamente lo stesso di otto anni fa: il 23,6 per cento.

**Tabella 3.3 Scomposizione per Paesi di destinazione delle esportazioni italiane di componenti dal 1999 al 2006 (Dati espressi in milioni di euro)**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Germania</b>	1.728	1.935	1.981	1.996	2.141	2.339	2.740	2.716
<b>Francia</b>	1.043	1.149	1.329	1.381	1.471	1.565	1.608	1.589
<b>Spagna</b>	616	649	663	684	741	815	903	1.052
<b>Stati Uniti</b>	568	705	655	698	684	825	949	930
<b>Regno Unito</b>	728	776	792	870	899	968	970	915
<b>Polonia</b>	378	374	280	268	445	604	589	643
<b>Turchia</b>	161	356	264	229	286	364	438	557
<b>Austria</b>	157	178	181	198	217	238	245	268
<b>Belgio</b>	185	201	226	227	257	260	297	263
<b>Brasile</b>	282	332	326	240	193	241	252	262
<b>Totale MONDO</b>	<b>7.398</b>	<b>8.448</b>	<b>8.648</b>	<b>8.779</b>	<b>9.479</b>	<b>10.610</b>	<b>11.577</b>	<b>12.070</b>

Fonte: ISTAT

**Tabella 3.4 Scomposizione per Paesi di destinazione delle esportazioni piemontesi di componenti dal 1999 al 2006 (Dati espressi in milioni di euro)**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Francia</b>	445	535	664	737	763	805	862	845
<b>Germania</b>	562	616	599	620	643	698	758	775
<b>Spagna</b>	323	373	375	390	400	431	470	541
<b>Turchia</b>	105	221	210	168	186	241	285	400
<b>Polonia</b>	274	275	168	149	273	350	319	336
<b>Regno Unito</b>	196	228	227	267	240	268	277	265
<b>Brasile</b>	203	235	214	164	126	146	157	158
<b>Stati Uniti</b>	74	57	54	57	67	80	106	108
<b>Argentina</b>	52	37	38	14	26	76	72	90
<b>Repubblica Ceca</b>	14	21	29	37	45	60	67	76
<b>Totale MONDO</b>	<b>2.748</b>	<b>3.149</b>	<b>3.190</b>	<b>3.275</b>	<b>3.517</b>	<b>3.935</b>	<b>4.181</b>	<b>4.491</b>

Fonte: ISTAT

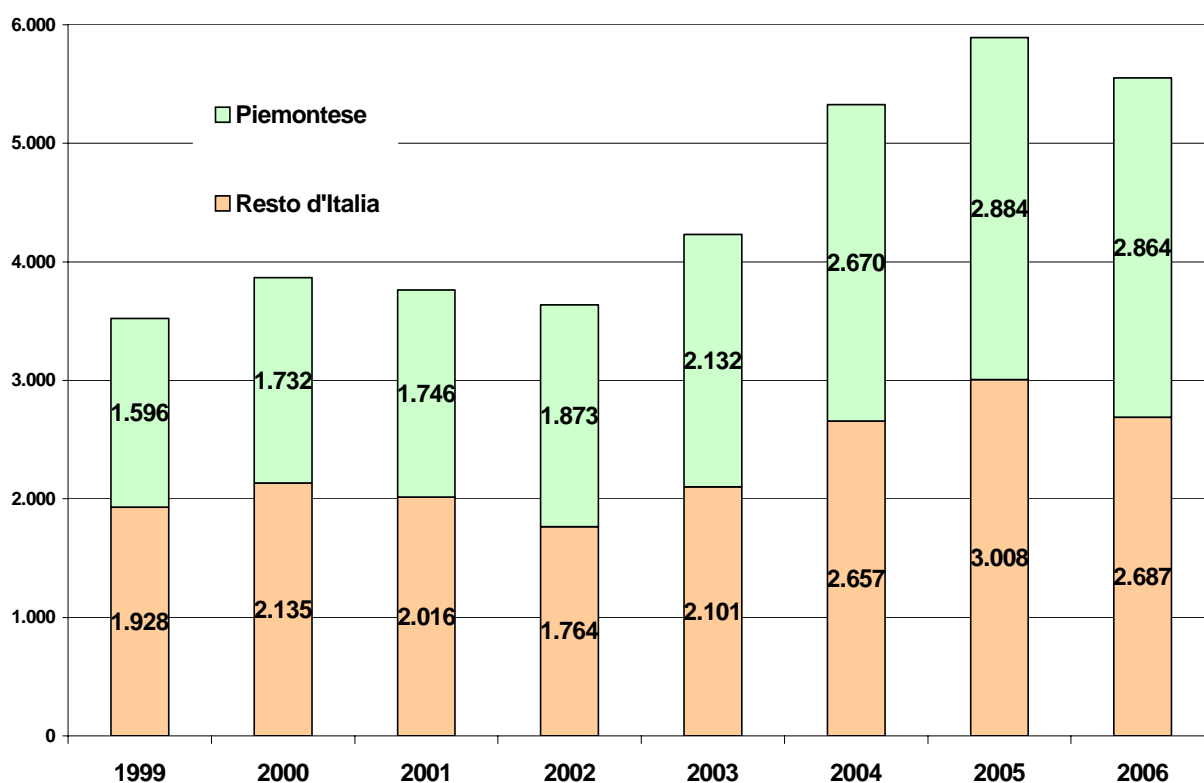
Passando ora all'osservazione del saldo commerciale dell'Italia nel 2006, esso è stato di oltre 5,5 miliardi di euro. Positivo, ma in flessione del 6 per cento rispetto al 2005 dopo quattro anni di crescita. Con 2,8 miliardi di euro di saldo positivo il Piemonte è responsabile di più

della metà del totale Italia<sup>59</sup>, con un trend migliore: nel 2006 anche il suo saldo ha accusato una leggera flessione ma inferiore al punto percentuale.

I principali paesi da cui i componentisti italiani hanno importato merci per un valore superiore alle loro esportazioni nel 2006 sono stati, in ordine di importanza decrescente: Giappone (-54 milioni di euro)<sup>60</sup>, India (-47 milioni), Taiwan (-30milioni) , Slovenia (-19 milioni) e Cina (-6,6 milioni). In tutti questi casi l'andamento del saldo negli ultimi anni tende a peggiorare. Il loro dato cumulato è passato da un -37milioni di euro nel 2002, ad un -157milioni di euro nel 2006. Se, infine, si scompone il saldo della bilancia commerciale piemontese troviamo dei dati analoghi: Giappone, India e Taiwan sono i tre paesi con i disavanzi peggiori, ma a differenza del dato nazionale, al quarto e quinto posto si collocano Ungheria e Messico. Sommando infine il dato dei cinque paesi notiamo come negli ultimi 5 anni il disavanzo del Piemonte nei loro confronti sia raddoppiato.

**Figura 3.5** *Scomposizione del saldo commerciale italiano del settore della componentistica autoveicolare, fra la componente piemontese e quella del resto d'Italia. Dal 1999 al 2006.*

*(Dati espressi in milioni di euro).*



Fonte: ISTAT

<sup>59</sup> Più precisamente il peso del Piemonte sul totale del saldo commerciale italiano di componenti è pari a 51,6 per cento.

<sup>60</sup> Il dato arrotondato, si riferisce al valore del saldo commerciale, negativo, fra l'Italia e la nazione specificata.

Questi andamenti, meno brillanti degli ultimi anni, incrociati con una ripresa dell'assemblaggio e della fornitura stessa, che a sua volta necessita di acquistare parti e componenti da pre-assemblare, potrebbero costituire il segnale che il mercato degli acquisti nazionali guarda sempre più all'estero ed in particolare alle economie "emergenti", tanto da intaccare le tradizionali ed ottime performance commerciali con l'estero.

Sarà questa una tendenza importante che occorrerà verificare con un'analisi *ad hoc* nelle prossime edizioni dell'Osservatorio.

***Da  
verificare la  
competiti-  
vità vis à vis  
i  
concorrenti  
dei paesi  
emergenti***

## **PARTE SECONDA: L'INDAGINE CONOSCITIVA SUL CAMPO**

### **CAPITOLO IV**

#### **IMPRESE CHE ESPORTANO DI PIÙ, INVESTONO IN R&S, SONO IN CERCA DI MODELLI PER AGGREGARSI**

**Analisi delle risposte di 789 aziende della filiera *automotive* al questionario  
dell'Osservatorio**



*L'ultima parte del rapporto è dedicata all'analisi ed al commento alle risposte date da 789 società di capitali della filiera autoveicolare italiana ad altrettante interviste telefoniche svolte nel periodo marzo-aprile del 2007. In questa edizione si è proseguito nello sforzo, iniziato lo scorso anno, teso a rinnovare e consolidare il data base dell'Osservatorio.*

*Un data base che ora comprende e dialoga con 2.131 società di capitale, disponendo dell'integrazione con le loro risposte al questionario e dei loro dati pubblici di bilancio.*

*Incrociando le risposte degli intervistati con i dati di bilancio ci si avvicina sempre più ai dati "reali", dimensionando molti dei fenomeni presi in esame: dal peso delle esportazioni sul totale del fatturato di filiera, alla dipendenza da Fiat. In molti casi si è quindi potuto passare dalle medie semplici delle risposte a quelle ponderate con il fatturato delle singole imprese. A molte domande qualitative, il data base integrato offre, dal 2007, una risposta anche quantitativa.*

*Dopo l'esposizione dei principali risultati raggiunti dalle imprese, in un anno che le ha viste crescere ed affermarsi nel mondo, si analizzeranno le performance delle componenti del fatturato. Questo sarà articolato secondo i profili nei quali, ormai da tre anni, l'Osservatorio scompone l'"arancia" della fornitura.*

*Anche quest'anno dei diversi spicchi dell'arancia evidenzieremo punti di forza ed aspetti da irrobustire.*

*Infine, oltre ad approfondire la filiera piemontese, si cercherà di verificare l'attivismo delle imprese sui temi della ricerca e sviluppo e delle collaborazioni ai più della crescita dimensionale unitaria nella filiera.*



#### **4.1 L'aggiornamento dell'universo ed il rafforzamento degli strumenti di analisi: il supporto dei dati di bilancio delle imprese**

Lo scorso anno si era iniziato un rinnovamento dell'universo preso in esame dall'Osservatorio e degli strumenti utilizzati per l'analisi dello stesso. Quest'anno è stato portato a termine questo lavoro volto a rendere l'Osservatorio automotive uno strumento di indagine sempre più affidabile e utile alla conoscenza del settore per operatori e decisori pubblici e privati.

Nella scorsa edizione si era aumentato il numero dei codici merceologici indagati, per arrivare a comprendere l'intera filiera produttiva, senza limitarsi più ai soli "componentisti intesi in senso stretto". Si era poi concentrata l'attenzione sulle società di capitale, escludendo dal data base le società di persone e le ditte individuali. Quest'ultima operazione aveva avuto uno svantaggio immediato, la perdita di informazioni su aziende che, ad esempio, avevano assorbito parte della contrazione della produzione auto in Italia. Ciò era avvenuto consapevolmente, valutando i vantaggi (in termini di informazioni acquisite e validità delle stesse) superiori ai costi: le prime verifiche sembrano confortare questa decisione.

Focalizzare lo studio sulle società di capitali ha permesso di avere a disposizione soggetti portatori, almeno mediamente, di maggiori informazioni su temi chiave come le attività all'estero o gli investimenti in innovazione e ricerca. Inoltre la forma giuridica degli attori che compongono questo nuovo universo rende possibile associare le dichiarazioni degli intervistati ai loro dati di bilancio, ottenendo informazioni "reali" e "puntuali". Il dimensionamento della filiera assume dal 2007 il valore di una stima quantitativa.

*Si continua ad investire per ammodernare il data base*

*L'incrocio con i dati di bilancio*

#### **4.1.2 La pulitura del data base e l'incrocio con i dati di bilancio delle società di capitali**

Prendendo le mosse dal data base dello scorso anno che comprendeva circa 3.500 imprese si è ottenuta, dopo le operazioni di pulitura, una nuova versione con 2.131 imprese.

Come si è giunti a questa scrematura? Le operazioni di aggiornamento sono state numerose e compiute in diverse fasi dell'anno. Si possono così riassumere:

- ✓ Si è dapprima proceduto all'aggiornamento grazie alla verifica delle interviste dello scorso anno (imprese cessate, la cui produzione è stata convertita per altri settori, ...), ed agli elenchi camerali (cessate, nate, sospese...) <sup>61</sup>.

*Un solido universo di 2.131 società di capitali*

<sup>61</sup> Un particolare ringraziamento è dovuto alle dottoresse Barbara Barazza e Silvia Depaoli che, come ogni anno, hanno fornito gli elenchi camerali delle imprese per categoria merceologica e status, rendendo possibile un continuo aggiornamento del data base.

- ✓ Nel corso di tutto l'anno elenchi formali (ad esempio delle associazioni di categoria) ed informali (partecipazioni ad iniziative del mondo automotive, articoli sulle riviste specializzate, ...) sono stati vagliati ed incrociati con il nostro data base.
- ✓ Avendo, dalla scorsa edizione, incluso codici merceologici ATECO diversi dal DM34, si è resa necessaria un'ulteriore verifica, tramite l'analisi degli oggetti sociali e le interviste telefoniche, per escludere produzioni magari affini, ma non rientranti nella filiera.
- ✓ Infine si è proceduto ad assegnare ad ogni unità locale presente nel data base una partita IVA con l'eliminazione dei doppi. Procedura che permette di dialogare con singole aziende o gruppi evitando i doppi conteggi (si pensi ad esempio ai dati di fatturato consolidati e non).
- ✓ L'operazione di assegnazione delle partite IVA ha comportato l'esclusione delle singole imprese che hanno evidenziato caratteri non rispondenti ai parametri dell'Osservatorio (attività solo commerciali, trasporto merci, ecc...).

#### 4.1.3 Dall'universo al campione: principali caratteristiche

Grazie a questo necessario lavoro di pulizia si è potuto usufruire di un universo affidabile per condurre il sondaggio sulla base di un campionamento medio dell'ordine del 30 per cento.

Una società specializzata in indagini telefoniche<sup>62</sup> ha poi sottoposto ad un campione dell'universo un questionario di ricerca che comprendeva dalle 18 alle 24 domande secondo il profilo dei rispondenti. Il questionario è stato quindi ulteriormente snellito rispetto allo scorso anno, comprendendo una parte di domande fisse, che danno l'inquadramento numerico del settore e dei suoi *trend*, ed una parte di domande sugli sviluppi più recenti delle imprese nel panorama internazionale. Quest'anno si è cercato di far luce sulle attività di ricerca e sviluppo, andando oltre le semplici dichiarazioni sulla percentuale di fatturato investita in R&S dall'azienda, e chiedendo conto di dati "più oggettivi"<sup>63</sup>.

Si è poi concentrata l'attenzione su temi quali gli strumenti di penetrazione dei mercati esteri, le diverse forme di aggregazione e cooperazione con altri attori del distretto e le fusioni ed acquisizioni occorse negli ultimi anni.

*Un'indagine snella e significativa sulle e per le imprese*

<sup>62</sup> Vivavoce Srl di Ivrea.

<sup>63</sup> Il suggerimento di approfondire le dichiarazioni sugli investimenti in R&S è stato fornito dal Presidente della Camera di Commercio di Torino, Alessandro Barberis, e condiviso non solo dal gruppo di lavoro, ma dai partecipanti al seminario intermedio, esperti ed operatori automotive, ai quali ogni anno si illustrano i primi risultati dell'indagine raccogliendo *feed back* preziosi per l'analisi finale dell'Osservatorio.

Lo sforzo di sintesi volto a limitare l'impegno richiesto alle imprese è stato premiato. Fra marzo ed aprile, infatti, si sono ottenute risposte valide da 789 società di capitali della filiera automotive<sup>64</sup>.

#### 4.2 La geografia della fornitura italiana

Il campione risultante si compone per il 30 per cento di società per azioni (le restanti sono Srl). Il 46 per cento degli intervistati ha la sua sede legale in Piemonte, a conferma del ruolo guida della regione nel panorama automotive italiano. Si terrà conto di questo, dedicando all'analisi delle imprese che qui hanno la loro sede legale<sup>65</sup> un intero paragrafo (il 4.6).

**789  
interviste,  
30% Spa;  
46%  
Piemontesi**

L'osservazione delle macchie di colore più o meno intenso in corrispondenza delle regioni italiane illustrate nella figura 4.1, rende comprensibile a prima vista dove sono i luoghi di minore o maggiore concentrazione delle imprese della filiera automotive<sup>66</sup>. La maggior parte degli attori è insediata nel Nord Italia fra Piemonte, Lombardia ed Emilia Romagna. Queste tre regioni sommano i  $\frac{3}{4}$  delle imprese della filiera. Molto meno numerose sono le ditte del centro-sud Italia dove si concentra la maggior parte della produzione nazionale di autoveicoli. Abruzzo, Basilicata, Campagna e Sicilia vantano complessivamente poco più del 5 per cento delle imprese sul totale dell'universo. Questo risultato può essere in parte attribuito a cause storiche ed al mantenimento delle sedi legali al Nord, ma è noto altresì che lo sviluppo dei distretti del Sud sia stato meno intenso di quanto ci si potesse attendere dopo l'apertura di terminali di filiera, quali ad esempio lo stabilimento Fiat di Melfi.

D'altra parte, proprio in questi distretti, si segnala un'intensa attività di studio e promozione della fornitura locale portata avanti dagli attori pubblici e privati che operano nel contesto locale, inseriti ormai in articolati programmi internazionali<sup>67</sup>.

Non bisogna dimenticare come questa sia un'industria altamente concorrenziale, dove coesistono rischi ed opportunità che in pochi anni possono mutare assetti dati per acquisiti,

---

<sup>64</sup> Il tasso di campionamento non è stato applicato in termini omogenei a tutti i segmenti del campione (spicchi d'arancia). Nel caso dei piccoli segmenti, il tasso di campionamento è stato aumentato, fino al raddoppio nel caso degli OEM, per garantire la significatività delle risposte di segmento.

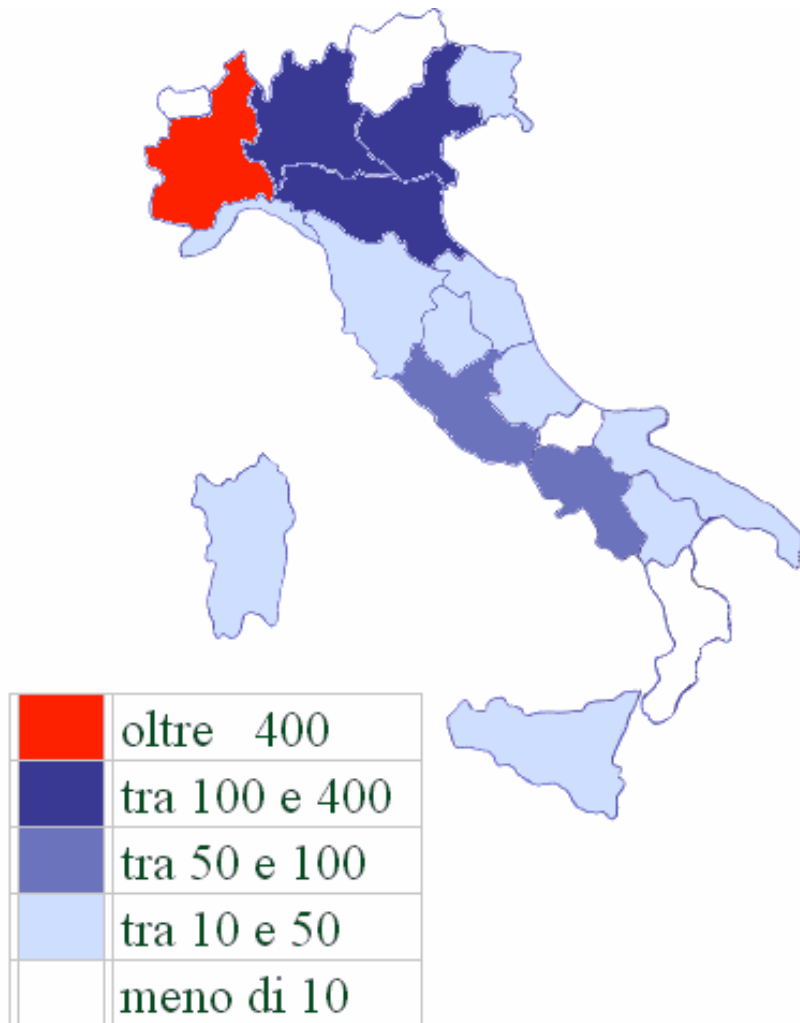
<sup>65</sup> Da questo momento in poi, per semplificare il linguaggio, chiameremo "Piemontesi" le aziende che hanno sede legale in Piemonte.

<sup>66</sup> Le classi della cartina si riferiscono all'universo, ma in questo caso il campione è assolutamente rappresentativo dell'universo di filiera. Se si andasse, quindi, a compiere la stessa operazione per il campione, colorando le diverse regioni d'Italia, si avrebbe la stessa identica rappresentazione, semplicemente con classi proporzionalmente ridotte.

<sup>67</sup> Uno degli esempi più significativi è dato proprio da Melfi dove da una parte si è costituito un Consorzio fra i fornitori dell'area, dall'altra Sviluppo Italia Basilicata è entrata a far parte di un programma internazionale sostenuto dall'Unione Europea denominato ICARO, per l'implementazione delle politiche pubbliche a sostegno dell'occupazione nelle regioni dell'Auto in Europa. (<http://icaro-project.blogspot.com>)

trasformando radicalmente la geografia della produzione, che ha ormai clienti e concorrenti nei cinque continenti.

**Figura 4.1** *La distribuzione delle aziende della filiera automotive in Italia per regione*  
(distribuzione per numero assoluto delle sedi legali presenti)



#### 4.2.2 Le dimensioni degli attori: la prevalenza delle piccole imprese<sup>68</sup>

*Il 35% delle imprese del campione ha una dimensione medio-grande*

Prima di dare conto dei risultati del questionario sarà opportuno fornire un rapido inquadramento quantitativo degli attori di cui si tratterà.

Nonostante la globalizzazione del mercato della fornitura e la conseguente crescita della concorrenza nella filiera automotive, in Italia permangono ancora moltissimi attori di dimensioni ridotte, quanto ad addetti e fatturato.

Invece di mostrare due distinte tabelle relative rispettivamente a fatturato e addetti, quest'anno, grazie all'incrocio delle risposte al questionario con i dati di bilancio si è in grado di fornire una tabella di sintesi riguardante le dimensioni delle nostre imprese. Questa rappresentazione ripartisce le aziende nelle categorie dimensionali secondo le definizioni date dalla Commissione Europea<sup>69</sup>.

*Tabella 4.1 La ripartizione delle imprese intervistate per categoria dimensionale<sup>70</sup>*

	grandi		medie		piccole		micro		Totale	
	imprese	% sul cluster	imprese	% sul cluster	imprese	% sul cluster	imprese	% sul cluster	imprese	% sul cluster
<b>E&amp;D</b>	11	10%	26	23%	54	48%	22	19%	113	100%
<b>Modulisti</b>	7	70%	3	30%	0	0%	0	0%	10	100%
<b>Sistemisti</b>	14	78%	3	17%	1	6%	0	0%	18	100%
<b>Specialisti</b>	31	20%	41	26%	76	48%	9	6%	157	100%
<b>Subfornitori</b>	38	8%	104	21%	263	54%	86	18%	491	100%
<b>TOTALE</b>	<b>101</b>	<b>13%</b>	<b>177</b>	<b>22%</b>	<b>394</b>	<b>50%</b>	<b>117</b>	<b>15%</b>	<b>789</b>	<b>100%</b>

Come si nota dalla tabella 4.1 la maggior parte delle imprese ricade nelle due categorie inferiori: micro e piccole aziende. Il 65 per cento dei rispondenti impiega quindi meno di 50 occupati (10 per i “micro”) e non supera la soglia dei 10 milioni di fatturato (2 per i “micro”). La restante parte del campione si distribuisce fra imprese medie, il 22 per cento del totale, (che non superano il limite dei 50 milioni di fatturato e 250 addetti) e grandi, il 13 per cento, che superano tutte le precedenti soglie.

*Una caratteristica forte: l'indipendenza.*

<sup>68</sup> Per un maggior dettaglio riguardante le risposte all'indagine si rimanda all'appendice statistica inserita in coda al rapporto.

<sup>69</sup> I parametri delle categorie verranno in seguito esposte nel corpo del testo, ma per un maggior approfondimento rimandiamo allo User Guide della Commissione Europea: “The new SME definition. User guide and model declaration”.

<sup>70</sup> Le categorie proposte in dettaglio nella tabella verranno definite nel corso del presente paragrafo.

Non è intenzione dei ricercatori esprimere in questa sede giudizi riguardanti la taglia ottimale che gli operatori automotive dovrebbero avere<sup>71</sup>; allo stesso tempo è necessario far presente che se si compara la filiera italiana con alcuni *cluster* automotive internazionali (prendiamo ad esempio i *cluster* austriaci), le dimensioni medie delle imprese estere sono doppie, quando non triple, rispetto alle nostre.

Incrociando poi il dato dimensionale con l'appartenenza formale a gruppi di imprese, non risulta una correlazione positiva fra dimensioni medie contenute e la propensione ad organizzarsi in gruppi. A una domanda specifica, 3 rispondenti su 4 dichiarano di essere ancora "indipendenti".

**Tabella 4.2 Appartenenza o meno dell'azienda ad un gruppo italiano od estero**

	Piemonte		Totale Italia	
	assoluti	%	assoluti	%
Controllante	16	4,3%	37	4,7%
Controllata da gruppo italiano ( o filiale)	36	9,8%	82	10,4%
Controllata da gruppo estero (o filiale)	39	10,6%	69	8,8%
Indipendente	277	75,3%	599	76,1%
Non sa, Non Risponde	2		2	
<b>Totale Rispondenti</b>	<b>368</b>		<b>787</b>	
Tasso di Risposta	99,5%		99,7%	
<b>Totale Intervistati</b>	<b>370</b>		<b>789</b>	

Si è cercato allora di capire se le sfide poste dal mercato e da concorrenti di dimensione mediamente maggiore, abbiano dato vita, negli ultimi 5 anni, a movimenti aggregativi formali quali fusioni o acquisizioni (anche parziali) di imprese.

Qualche movimento in questo senso è stato riscontrato, ma ancora di debole entità: nell'ultimo lustro solo un'impresa su dieci ha acquistato o è stata acquistata (anche parzialmente) da un'altra impresa o gruppo italiano o estero. Non vi è stato quindi né un significativo movimento di *shopping*, né creazione di intese forti da parte dei gruppi italiani o esteri.

Questa volontà di indipendenza non sembra peraltro sostituita, come si vedrà più in là nel presente capitolo, da una politica di collaborazione attiva con altre imprese della filiera.

*Solo 1/10 è stata interessata da M&A negli ultimi 5 anni*

<sup>71</sup> È questa un'importante tematica che potrebbe costituire uno dei filoni monografici del prossimo anno, quando ci si potrebbe chiedere se esista una volontà, frustrata, delle imprese italiane ad aggregarsi o se questa volontà non esiste e per quali motivi.

### **4.3 La filiera è in realtà un'arancia**

Ormai da due anni l'Osservatorio propone la scomposizione della filiera della fornitura in quattro-cinque differenti categorie (E&D, modulist, sistemisti, specialisti e subfornitori), che sono caratterizzate al loro interno da soggetti con particolarità strutturali e quindi modi di reagire agli *input* del mercato analoghi, permettendo un'analisi in forma aggregata.

#### **4.3.1 La definizione degli spicchi<sup>72</sup>**

Ma in base a cosa sono "etichettate" le imprese? L'osservatorio si avvale di un processo che prevede tre fasi. Prima dell'indagine telefonica ad ogni impresa è assegnata un'etichetta ("modulista", "sistemista", "E&D", "fornitore") in base alla corrispondenza fra i profili conosciuti delle ditte e la definizione data alla singola categoria. In fase di indagine poi ad ogni rispondente è chiesto di classificarsi secondo il mestiere che costituisce la sua attività principale. Successivamente i ricercatori procedono ad una verifica che, nel caso degli specialisti e subfornitori, può comportare anche l'adozione di criteri discriminanti come la percentuale di fatturato dovuta alle esportazioni, il carattere innovativo dei prodotti commercializzati o gli investimenti in R&S.

Procedendo dall'alto verso il basso della piramide della fornitura troviamo quindi coloro che occupano sostanzialmente il primo livello della fornitura (i "Tier1"), che l'Osservatorio classifica come OEM, suddivisibili altresì in SISTEMISTI e MODULISTI. Nei modulist si inquadrano i sub-assemblatori di insiemi di parti che danno luogo a un oggetto sub-assemblato che può essere montato sulla vettura con una sola operazione (i.e.: la plancia) così da legare a filo doppio il loro destino a quello della produzione locale di vetture; i sistemisti sono progettisti di insiemi complessi di parti che possono attraversare più di un modulo della vettura, e che insieme garantiscono una funzione omogenea delle prestazioni dell'autoveicolo (i.e. il sistema di climatizzazione o il sistema di sicurezza passiva). I sistemisti sono legati a filo doppio con il costruttore durante la progettazione, ma non sono necessariamente vincolati dagli stessi luoghi della produzione fisica.

---

<sup>72</sup> La definizione degli spicchi dell'arancia della fornitura è uguale ormai da tre anni (sono stati solamente meglio dettagliati alcuni mestieri, sotto consiglio di specialisti e tecnici del settore). L'osservatorio ha pensato comunque che fosse opportuno riproporla anche nella sua ultima edizione per venire incontro alle esigenze del lettore.

**Tabella 4.3 I prodotti dei Modulisti e Sistemisti**

<b>Mestieri</b>	
<b>Modulisti e Sistemisti</b>	MODULI ELETTRONICI INTEGRATI MODULI IN ACCIAIO E ALLUMINIO MODULI IN MATERIE PLASTICHE SISTEMI DI SICUREZZA ATT/PASS E CONTROLLO SISTEMI ELETTRICI/ELETTRONICI SISTEMI FLUIDI/ARIA E COMFORT SISTEMI GUIDA/FRENATA/TRASMISSIONE

Gli SPECIALISTI di prodotto sono al secondo posto e si distribuiscono fra fornitori di primo e secondo livello (Tier 1 o 2)<sup>73</sup>. Hanno una capacità di ricerca e sviluppo originale e i loro prodotti entrano nei moduli e nei sistemi degli OEM. Hanno un'elevata capacità di esportare i loro prodotti ed un vantaggio tecnologico e competitivo difficile da insidiare. Le “pinze dei freni” sono un prodotto-specialità che entra nei “sistemi di arresto del veicolo”. I terminali di scarico sono prodotti-specialità che entrano nel sistema di esaurimento dei gas di scarico del veicolo. I SUBFORNITORI si trovano al terzo posto e forniscono parti e lavorazioni semplici ai fornitori dei livelli precedenti (sono usualmente dei Tier 3). Il loro vantaggio competitivo è assai semplice ed è essenzialmente di tipo logistico e di costo. Quando non c'è un vantaggio logistico evidente, la loro fornitura può essere oggetto di concorrenza internazionale; non avendo un vantaggio tecnologico altresì evidente, essi hanno bassi margini e non riescono a internazionalizzarsi facilmente. Subiscono la pressione sui margini e sui volumi da parte dei subfornitori dei paesi emergenti. Sono l'anello debole di una filiera di subfornitura in caso di crisi della produzione locale di auto. Il loro vantaggio competitivo deve essere difeso nel contesto locale, altrimenti si erode.

**Tabella 4.4 I prodotti dei Sistemisti e Subfornitori**

<b>Mestieri</b>	
<b>Specialisti e subfornitori</b>	ATTREZZATURE E STAMPI STAMPAGGIO FONDERIA ALIMENTAZIONE/SCARICO AVVIAMENTO/ACCENSIONE CARROZZERIA/ABITACOLO ELETTRICI/ELETTRONICI ILLUMINAZIONE/SEGNALAZIONE MOTORE BASE STERZO/SOSPENS/FRENATA TRASMISSIONE ASSEMBLAGGIO

<sup>73</sup> L'appartenenza ad un dato livello non è stabilita esclusivamente ex-ante, ma è prevista una specifica domanda all'interno dell'indagine.



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

**Tabella 4.5 I servizi ed i prodotti degli Engineering & Designer**

<b>Mestieri</b>	
<b>Engineering &amp; design</b>	STUDI DI STILE
	INGEGNERIA e MODELLIZZAZIONE processo/prodotto (PROGETTAZIONE)
	SVILUPPO PIATTAFORME DEDICATE
	PROTOTIPIZZAZIONE
	PRODUZIONE autoveicoli, scocche, prototipi
	VALIDAZIONE PRODOTTO (testing e calcolo)
	LOGISTICA

#### 4.3.2 Il dimensionamento degli spicchi

Dopo aver descritto i profili e prima di procedere all'analisi resta da quantificarne le dimensioni.

Il campione intervistato è stato proiettato sull'universo delle 2.131 imprese e si è stati in grado di misurare<sup>74</sup> addetti e fatturato per ogni categoria dell'arancia e quindi per il totale.

Le 2.131 aziende che compongono la filiera della fornitura nel 2006 valgono 38,3 miliardi di euro di fatturato automotive ed impiegano quasi 250mila addetti<sup>75</sup>.

*Le 2131 imprese dell'universo valgono 38,3 miliardi di euro di fatturato automotive*

**Tabella 4.6 I numeri della fornitura automotive in Italia (anno 2006)**

	<b>Imprese</b>	<b>Addetti</b>	<b>Fatturato auto ('000)</b>
<b>Engineering &amp; Design</b>	247	30.983	€ 4.303.641
<b>OEM (modulisti e sistemisti)</b>	59	50.305	€ 7.864.285
<b>Specialisti</b>	465	49.583	€ 8.239.908
<b>Subfornitori</b>	1.360	118.463	€ 17.956.984
<b>TOTALE</b>	<b>2.131</b>	<b>249.334</b>	<b>€38.364.818</b>

Per quanto riguarda gli spicchi, essi hanno pesi differenti a seconda delle variabili che si prendono in considerazione. I subfornitori, ad esempio, pur essendo il gruppo più numeroso tanto da valere più del 60 per cento per numero di imprese sul totale di filiera, pesano meno

<sup>74</sup> Grazie alle interviste ed ai dati di bilancio di tutte le 2.091 imprese dell'universo, più le stime delle 141 start up.

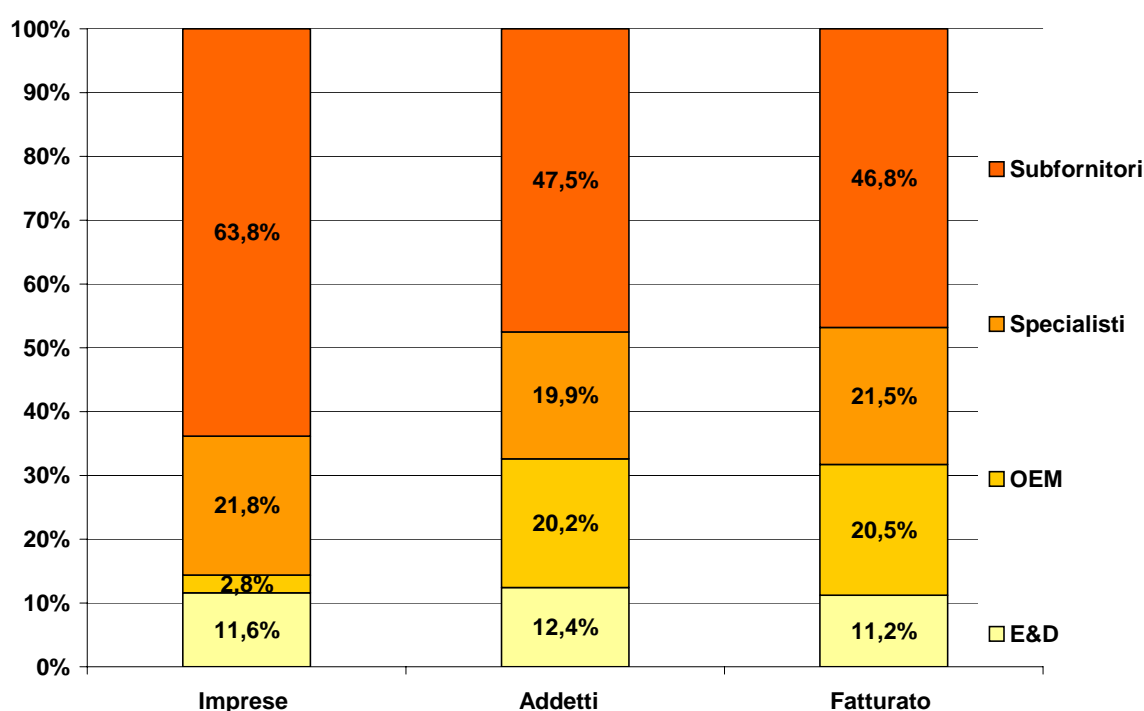
<sup>75</sup> Il dato riportato riguardante gli addetti si riferisce al totale degli addetti, diversamente dal fatturato che è stato dimensionato grazie alle dichiarazioni degli intervistati ai quali è stato chiesto quale parte del loro fatturato fosse dovuto al settore autoveicolare.

della metà dell'universo se si considerano addetti e fatturato. Fra le aziende manifatturiere "pure", escludendo coloro che forniscono servizi, sono il sotto-settore che ha il minor rapporto fatturato per addetto. Dato abbastanza comprensibile, considerando la posizione nella piramide della fornitura e l'oggetto della produzione. All'opposto si trovano gli specialisti che, grazie a prodotti più competitivi, possono vantare il miglior rapporto fatturato/addetti (superiore ai 166mila euro di fatturato per addetto).

**Figura 4.2 Scomposizione dell'universo nei profili di attività:**

***L'arancia della fornitura ed i pesi dei suoi spicchi.***

*(Dati di universo in percentuale sulle 2131 imprese)*



Quello degli specialisti è quindi uno spicchio importante, non solo per le caratteristiche di competitività che si avranno modo di esporre lungo il corso del capitolo, ma anche in termini assoluti. Rappresenta infatti circa 1/5 della filiera per ognuna delle tre grandezze analizzate. Gli specialisti hanno numeri simili alle grandi aziende multinazionali della fornitura di primo livello, gli OEM<sup>76</sup>, che si discostano, invero, solamente per l'esiguità del numero assoluto di imprese, una sessantina, valendo però un quinto del totale. In ultimo, vi sono le aziende che forniscono servizi di ingegneria, i cosiddetti E&D. Queste valgono poco più di un decimo del

<sup>76</sup> Si ricorda che l'Osservatorio raggruppa sotto questa sigla i modulisti ed i sistemisti.

fatturato totale<sup>77</sup>, ma rivestono, quanto a competitività e immagine, un ruolo strategico per il *cluster* italiano e in particolare per quello piemontese<sup>78</sup>.

#### **4.4 I risultati: un 2006 molto positivo per tutta la filiera**

Conviene dirlo subito. Il 2006 è sicuramente stato un anno positivo per la grande maggioranza delle aziende del comparto automotive: per molte di loro si può probabilmente parlare di “svolta” o ripresa rispetto alle incertezze congiunturali degli ultimi anni. La crescita “effettiva”<sup>79</sup> del fatturato del nostro campione è stata pari al 9 per cento rispetto al 2005.

*Nel 2006 la crescita è stata del 9%, ed ha coinvolto il 67,5% delle imprese*

Se la filiera nel complesso si espande, cosa accade al suo interno? Considerando la percentuale di coloro che hanno avuto una variazione positiva del fatturato (il 67,5 per cento), la notizia positiva è che la totalità degli spicchi presenta valori molto concentrati attorno a questa media di settore: si parte, infatti, dal 64,7 per cento degli E&D fino ad arrivare al 68,4 per cento degli specialisti. I risultati positivi in termini di *turnover* hanno quindi coinvolto, in maniera analoga, tutti gli spicchi dell’arancia. Da notare inoltre come più di un quarto del nostro campione (il 27,3 per cento del totale) sia stato interessato da performance di crescita superiori al 10 per cento rispetto allo stesso periodo dell’anno precedente.

L’altra faccia della medaglia è rappresentata da coloro che hanno subito una contrazione del fatturato. Queste imprese rappresentano il 13 per cento del totale degli intervistati.

Le performance meno brillanti sono state fatte registrare dagli E&D (il 15,2 per cento di loro ha subito una flessione del giro d’affari), mentre lo spicchio meno interessato da frenate o ridimensionamenti del fatturato è stato quello degli specialisti: solo uno su dieci degli appartenenti a questa categoria ha avuto un 2006 negativo.

Gli equilibri mutano se prendiamo in considerazione la variazione del fatturato totale degli spicchi, ponderando quindi la variazione percentuale con la dimensione del fatturato dell’impresa. La figura 4.3 ci mostra come gli stessi E&D, che avevano fatto registrare le performance meno brillanti a livello di numero di soggetti coinvolti nella crescita (o all’opposto nella decrescita), siano lo spicchio che ha registrato l’espansione maggiore. La combinazione di queste due tendenze potrebbe significare che, all’interno di questo sotto-

*La polarizzazione degli E&D*

<sup>77</sup> Il fatturato delle imprese di engineering and design va ovviamente analizzato e confrontato con le altre alla luce della particolarità del prodotto commercializzato che è per l’appunto sovente un servizio e non un manufatto.

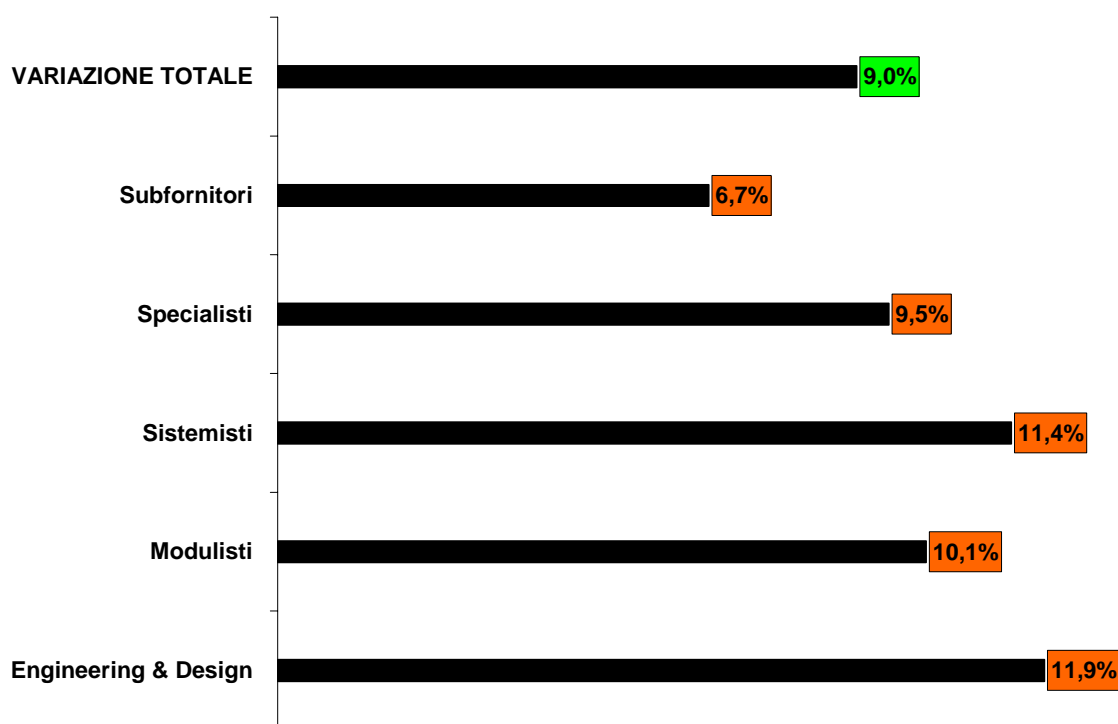
<sup>78</sup> Come si vedrà nel paragrafo dedicato al Piemonte.

<sup>79</sup> Si ricorda che questo dato non è, come avvenuto negli anni passati, un valore medio di crescita ottenuto facendo la media delle dichiarazioni (al massimo ponderata per le classi di grandezza), ma un valore puntuale ottenuto applicando la variazione dichiarata del fatturato 2006/05 ai dati di bilancio 2005.

settore, le aziende che sono andate meglio sono quelle che vantavano dimensioni (di fatturato) maggiori, almeno rispetto alla media di questa categoria. Di sicuro vi è stato un effetto di polarizzazione fra coloro che hanno registrato risultati meno brillanti e gli altri, che crescono in misura accentuata tanto da riuscire a provocare un effetto di trascinamento di tutto il settore.

Discorso diverso, quasi opposto, per i subfornitori. Complessivamente questi sono si cresciuti, (ben il 67,7 per cento di loro incrementa il proprio giro d'affari nel 2006), ma questa espansione ha riguardato soprattutto le aziende di dimensioni ridotte, che hanno un ruolo marginale sul fatturato totale. Può essere che le imprese più strutturate siano quelle che hanno subito un'erosione dei margini di prezzo, causata da un contesto competitivo ogni anno di più vasto raggio.

**Figura 4.3** *Variazione del fatturato 2006/05 totale e scomposizione negli spicchi dell'arancia della fornitura (Elaborazioni STEP su dati interviste e bilanci)*



L'ultima considerazione va fatta a proposito di Modulisti e Sistemisti. Queste grandi aziende della fornitura hanno segnato nella loro interezza (27 rispondenti su 27) risultati stabili o positivi. I primi sono quindi riusciti a cavalcare la ripresa della produzione automotive in Italia<sup>80</sup>, i secondi hanno aggiunto a questo filone, l'apporto delle commesse estere.

<sup>80</sup> Per un maggior dettaglio sulla crescita e sugli attori coinvolti divisi per "spicchi", si rimanda alle tabelle dell'appendice statistica.

#### ***4.5 Le vie del fatturato: l'incidenza delle commesse interne e la propensione all'export***

Dopo aver osservato i risultati della filiera automotive italiana è bene analizzare le fonti da cui il suo fatturato, e le relative variazioni, si alimentano.

##### **4.5.1 Il fatturato destinato a Fiat: molti “indipendenti”, ma le commesse del gruppo non sono da sottovalutare**

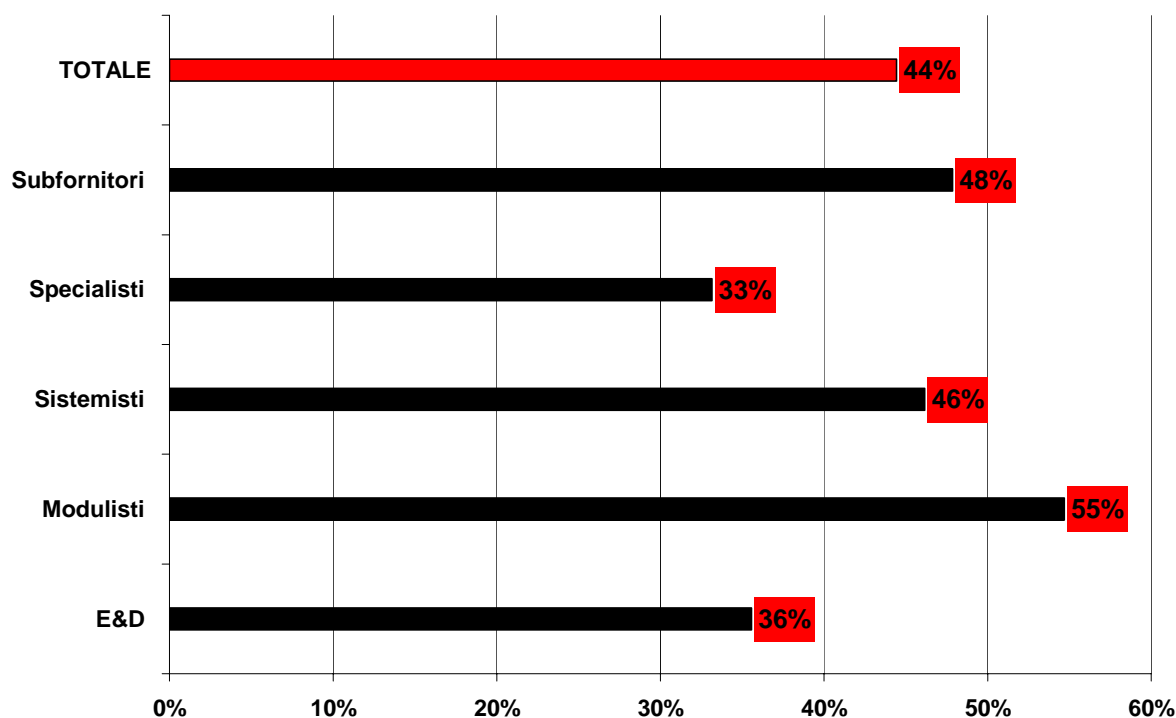
La prima tappa di questo itinerario è rappresentata dalle commesse nazionali ed in particolare quelle verso il maggiore assemblatore presente nel nostro paese: il gruppo Fiat. Il dato delle scorse edizioni dell'Osservatorio che indicava una larga indipendenza dal gruppo del Lingotto è confermato: quasi la metà del campione (il 42 per cento) dichiara di non fatturare neppure un euro a Fiat o a fornitori della stessa. Questa generale “indipendenza” è rafforzata se si osserva un altro pezzo della storia, dove si trovano le aziende maggiormente “dipendenti” da Fiat: solo 1 impresa su 5 deve ormai più della metà delle sue entrate al gruppo di Torino. Queste sono, però informazioni parziali, che forniscono una fotografia incompleta del fenomeno, per due motivi principali: è necessario ponderare il fatturato dei fornitori e dei non fornitori per avere il livello della dipendenza “reale” dell'insieme della filiera. È poi necessario fornire qualche informazione aggiuntiva riguardo al profilo degli “indipendenti”: in che misura essi hanno trovato nuovi clienti e quanti invece si sono, da sempre, rivolti ad altre imprese?

***Il 42% delle imprese è completamente indipendente da Fiat***

Moltiplicando il fatturato di ogni singola impresa per la percentuale “dovuta” al gruppo torinese si ottiene l'ammontare delle commesse che hanno come terminale il più importante committente nazionale del comparto; se poi le sommiamo tutte assieme otteniamo il fatturato totale del settore verso Fiat. Il risultato di queste operazioni mostra come il 44 per cento del giro d'affari del campione sia ancora legato all'azienda del Lingotto. Parimenti, leggendo il dato da un'ottica complementare, si potrebbe dire che più della metà del fatturato della fornitura autoveicolare non ha più come destinazione il gruppo Fiat.

***Il 44% del fatturato del campione è dovuto a Fiat***

**Figura 4.4 Percentuale di fatturato (sul totale) diretto verso il gruppo Fiat o suoi fornitori**



Il diverso grado di “dipendenza” nei confronti delle commesse della testa di filiera è coerente con i profili delle imprese: i modulisti sono i più legati al cliente locale, mentre specialisti e E&D hanno ormai guadagnato un raggio di manovra più ampio.

Per quanto riguarda le imprese che hanno almeno una (anche minima) parte del fatturato dovuta a Fiat vi è da rilevare come una su due rifornisca non solo i suoi stabilimenti in Italia, ma anche quelli esteri. Ben 242 società del campione (pari al 30 per cento del totale) sono interessate da questo doppio canale con il gruppo torinese.

Osservando poi i profili delle aziende completamente indipendenti si apprende che, su un totale di 332 imprese, solo un’impresa su cinque dichiara di esserne stata fornitrice in passato. Se poi confrontiamo questo numero con il totale dei rispondenti appare evidente che meno di un’impresa su dieci ha guadagnato la completa “indipendenza” dal gruppo.

Si è quindi tentati di dedurre che all’interno della filiera sia avvenuta un’ampia selezione negli ultimi anni. Questa ha comportato almeno due movimenti di segno opposto: da una parte i fornitori scelti da Fiat e premiati con commesse nazionali ed internazionali, dall’altra parte coloro che sono usciti dalla lista dei *supplier* del Lingotto e che con più difficoltà hanno continuato a far fortuna nel settore.

*Meno di 1 su 10 è un'ex fornitore di Fiat*

#### 4.5.2 Il fatturato estero: l'impegno delle nostre aziende all'estero cresce e con buoni risultati

*Il 72% delle imprese vanta una quota di commesse estere*

Volgendo ora l'analisi oltre i confini italiani, è inevitabile notare come le nostre imprese si siano definitivamente lanciate alla conquista dei mercati d'oltre confine, e lo abbiano fatto con sempre maggior successo. Le imprese che non si sono limitate al mercato italiano sono ormai il 72 per cento del totale, cifra tanto più significativa se si tiene presente come l'analisi dell'Osservatorio copra tutti i livelli della filiera, anche sotto-insiemei come i subfornitori, maggiormente legati alle commesse "di prossimità", rispetto ai livelli superiori della piramide. Sono proprio i subfornitori lo spicchio meno presente sui mercati esteri, nonostante siano evidenti gli sforzi attuati negli ultimi anni, tanto che anche questo sotto-settore vanta già un 62 per cento di imprese che ha aperto canali commerciali con l'estero. Un dato da leggere in chiave di flusso più che di stock; una tendenza che meriterà di essere verificata nei prossimi anni.

L'altro spicchio a posizionarsi sotto la media del campione è rappresentato dagli E&D. In questo settore le imprese che esportano si fermano al 67 per cento del totale, confermando come, all'interno di un segmento che nell'insieme fa segnare ottimi risultati, vi sia una parte che non ha ancora raggiunto dimensioni e risultati tali da portarli a confrontarsi con le reti internazionali della fornitura. Quanto è ampio questo segmento? Sicuramente è compreso fra il 15 per cento dei fornitori di servizi di *engineering* che nel 2006 hanno visto il loro fatturato contrarsi (ma vi è un altro 20 per cento che dichiara una sostanziale "stabilità" rispetto al 2005) e il 33 per cento di loro che non esporta ancora nulla.

**Tabella 4.7 Ripartizione delle aziende fra esportatori e non esportatori**

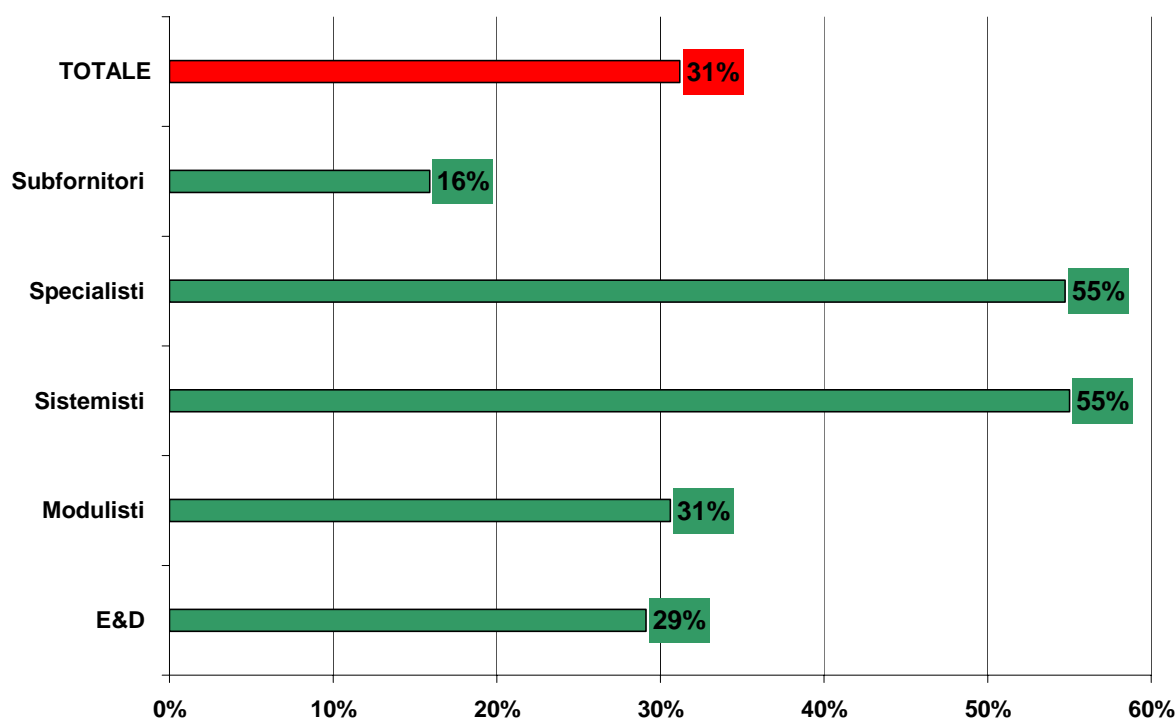
	<b>E&amp;D</b>		<b>Modulisti</b>		<b>Sistemisti</b>		<b>Specialisti</b>		<b>Subfornitori</b>		<b>Totale</b>	
	Impr.	%	Impr.	%	Impr.	%	Impr.	%	Impr.	%	Impr.	%
<b>Non esportatori</b>	34	33%	2	22%	3	18%	0	0%	175	38%	214	28%
<b>Esportatori</b>	69	67%	7	78%	14	82%	157	100%	291	62%	538	72%
Totale dei rispondenti	103		9		17		157		466		752	

La tabella 4.7, che divide le aziende fra coloro che esportano e coloro che non esportano ancora nulla, mostra chiaramente quanto ormai sia elevato il numero di imprese che ha avuto accesso ai mercati esteri e quanto questo sia una tendenza trasversale alle diverse categorie.

Approfondendo l'analisi si può notare come sempre più imprese moltiplichino gli sforzi per guadagnare un posto sulle rubriche dei *buyer* internazionali. Se confrontiamo i dati di quest'anno con quelli della scorsa edizione apparirà evidente come la percentuale dei non-*exporter* sia diminuita di ben dieci punti. Paragonando, inoltre, il numero degli attori già coinvolti in questa dinamica, con l'effettivo valore delle esportazioni sul totale del fatturato (pari al 31 per cento), si ottiene un valore sintomo di una buona apertura internazionale, ma allo stesso tempo la spia di un potenziale ancora inespresso.

Il valore reale delle esportazioni scomposto per gli spicchi dell'arancia ci conferma come specialisti e sistemisti siano fra i comparti più competitivi della filiera. Ultimi e staccati dal resto del campione i subfornitori che però, lo si è visto, hanno recentemente superato i confini nazionali in numero significativo e sono quindi destinati a vedere aumentare le commesse estere.

**Figura 4.5 Percentuale di fatturato estero sul totale del fatturato di filiera e scomposizione per spicchi dell'arancia**



#### 4.5.2 b Le direttrici del commercio estero

Dopo aver riflettuto sull'ampiezza e la dinamica delle esportazioni, è opportuno dare un'occhiata al planisfero "illuminando", più o meno intensamente, i differenti paesi, a seconda che le nostre merci vi accedano con maggiore o minore intensità. È questa



un'operazione che risulta semplice se si guarda alla figura 4.6 che chiarisce immediatamente come i mercati "di prossimità" rivestano ancora un'importanza fondamentale per i nostri imprenditori: l'85 per cento degli esportatori ha rapporti commerciali con la zona occidentale dell'Europa. La seconda zona di traffico è diventata il Centro Europa superando negli ultimi anni l'altro grande mercato maturo: gli Stati Uniti. Quasi un esportatore su cinque è quindi riuscito a cavalcare la delocalizzazione della produzione di auto nei paesi che possiamo definire del Centro Europa<sup>81</sup> (la maggior parte dei quali è costituita dai "nuovi entranti" nell'Unione Europea). Dopo il NAFTA troviamo la zona del Medio Oriente e via via tutte le altre. La presenza delle nostre aziende è quindi massiccia, per ora, solo nella zona occidentale dell'Europa, anche se si rileva una dinamica da non trascurare verso i luoghi più recenti della produzione finale di autoveicoli.

Avendo chiesto alle imprese quali sono stati i mercati conquistati degli ultimi tre anni è facile capire dove si sono concentrati i maggiori successi rispetto all'espansione commerciale.

Il 39 per cento delle 154 imprese che hanno aperto nuovi canali commerciali negli ultimi tre anni ha trovato nuovi acquirenti, ancora una volta, in Europa Occidentale. Il 21 per cento ha avuto successo in Europa Centrale ed in Europa dell'Est, mentre il 20 per cento in Asia. Ad eccezione quindi delle prime due posizioni, la classifica delle nuove direttrici si scosta dal dato di *stock*. Nella zona Est dell'Europa, ovvero nei paesi dell'Europa orientale che non fanno ancora parte dell'Unione Europea, le presenze sono triplicate rispetto a tre anni fa. La seconda zona interessata dalle maggiori dinamiche (relative) è l'Asia. Qui le presenze sono aumentate con numeri a tre cifre, ma per avere un quadro completo ci si deve confrontare con i numeri assoluti. In Asia osserviamo 31 nuove imprese, che negli ultimi tre anni hanno raggiunto le 19 che vantavano già precedentemente clienti in loco.

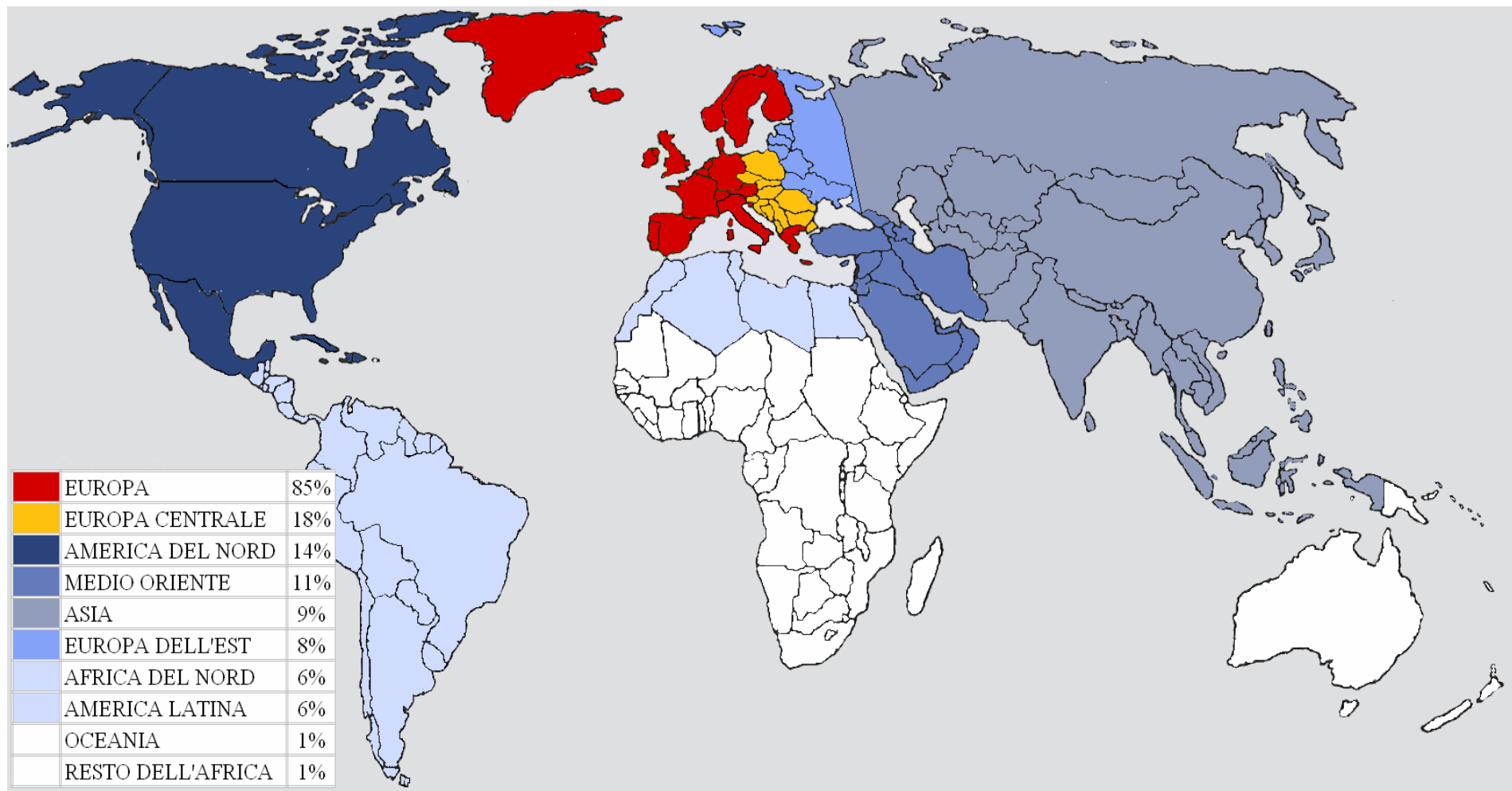
Le nostre aziende hanno quindi aumentato gli sforzi per legare maggiormente le loro sorti a quelle dei mercati emergenti, aprendo canali commerciali in paesi destinati ad aumentare in maniera tanto significativa, quanto repentina la loro domanda di importazioni, ma lo hanno fatto probabilmente con un'intensità ancora non sufficiente o non paragonabile a quella dei nostri maggiori *competitor* stranieri.

*Nelle nuove  
conquiste si  
segnalano  
l'Est  
Europa e  
l'Asia*

---

<sup>81</sup> Per paesi del Centro Europa si intende in questa sede (da Nord a Sud): la Polonia, l'ex Cecoslovacchia, l'Ungheria, la Slovenia ed i paesi della ex-Jugoslavia, Romania e Bulgaria. Tutti gli altri (Repubbliche Baltiche, Bielorussia, Ucraina, Moldavia e Russia sono stati considerati dell'Est Europa.

**Figura 4.6 L'intensità della presenza commerciale all'estero delle imprese della filiera automotive italiana (in % degli esportatori totali)**



#### 4.5.2 c Strategie e struttura della nostra presenza all'estero

*Le fiere:  
uno  
strumento  
ancora  
importante*

I risultati e l'incremento degli sforzi dei nostri imprenditori devono essere affiancati da almeno un'altra informazione: la strategia seguita nella conquista di nuove quote o nuovi mercati. Le risposte alle due domande di contesto ci restituiscono un responso abbastanza chiaro: la nostra internazionalizzazione è per certi versi ancora "leggera".

Le imprese italiane preferiscono l'invio di un agente-rappresentante all'estero o il tradizionale strumento delle fiere: il 28 per cento dei rispondenti segnala quest'ultimo come lo strumento di penetrazione commerciale più efficace per la propria impresa. Le *partnership* con società estere o con società italiane presenti all'estero sono scelte da una minoranza dei rispondenti (sotto il 17 per cento del totale), così come la promozione diretta su riviste o cataloghi internazionali (7 per cento) o l'apertura di uno stabilimento all'estero (appena il 4,2 per cento). Risultati non confortanti neppure per i consorzi e le missioni (bocciate senza remora quelle collettive) che pur in questi anni qualche risultato lo hanno portato.

**Tabella 4.8 Lo strumento di penetrazione commerciale più efficace secondo l'avviso dei rispondenti**

	Imprese	% dei rispondenti
Presenza a fiere estere	177	28,3%
Consulenti-agenti, rappresentanti...all'estero	146	23,3%
Partnership con società estere	106	16,9%
Partnership con società italiane già presenti all'estero	81	12,9%
Missioni individuali all'estero	71	11,3%
Pubblicità su riviste, cataloghi internazionali	43	6,9%
L'apertura di uno stabilimento all'estero	26	4,2%
Creazione di un consorzio di imprese del mio settore	4	0,6%
Missioni collettive pubbliche all'estero	4	0,6%
Totale rispondenti	626	100,0%

Il numero esiguo di coloro che individuano nell'apertura di uno stabilimento estero la strategia fondamentale per incrementare le proprie vendite oltre confine non stupisce.

Sono, infatti, solamente poco più del 8 per cento le società di capitali che possono vantare impianti produttivi all'estero. Dato che si riduce ulteriormente se si osservano alcuni spicchi dell'arancia come i subfornitori (solo il 4,5 per cento di questi possiede stabilimenti all'estero). I più partecipi sono chiaramente le multinazionali che forniscono sistemi e moduli, in special modo questi ultimi per la necessità, descritta in precedenza, di approssimarsi alle linee di assemblaggio dei *car maker*.

Osservando però le dinamiche, ancora una volta si traggono elementi di ottimismo: negli ultimi due anni sembra che tutta la filiera, in maniera trasversale, sia stata interessata da aperture di stabilimenti all'estero (si veda la tabella 4.9 sulle aperture e chiusure di stabilimenti). Le aperture all'estero di stabilimenti superano, seppur di poco, la somma delle aperture in Piemonte e nel resto d'Italia: 30 contro 28. Infine da segnalare come i saldi fra chiusure ed aperture nelle tre zone indagate (Piemonte, resto d'Italia ed estero) siano tutti positivi, con una netta prevalenza, però, per l'estero.

*UL: negli ultimi due anni le aperture superano le chiusure sia in Italia che all'estero*

**Tabella 4.9 Stock, chiusure ed aperture di unità locali in Piemonte, resto d'Italia ed estro**  
(ultimi due anni)

	Stock		Ultimi 2 anni		Saldo
	numero imprese	unità locali	Nuovi stabilimenti	Chiusure stabilimenti	
<b>In Piemonte</b>	317	398	9	5	4
<b>Nel resto d'Italia</b>	502	714	19	11	8
<b>All'estero</b>	61	401	30	1	29
<b>Totale (rispondenti)</b>	<b>729</b>	<b>1513</b>	<b>58</b>	<b>17</b>	<b>41</b>

#### 4.6 I risultati non sono frutto del caso: l'importanza dell'innovazione

Dopo aver visionato i risultati, ottimi, dell'ultimo anno ed i canali che li generano, è arrivato il momento di fermarsi a riflettere sugli elementi e le variabili che ne influenzano l'andamento. La prima fondamentale chiave di successo è rappresentata dall'innovazione di prodotto e di processo. Qui le indicazioni delle aziende sembrano volgere al positivo. Infatti ben il 42 per cento di loro dichiara di possedere prodotti innovativi con pochi concorrenti (lo scorso anno era il 37,8 per cento). Sicuramente la sensibilità verso questi temi è cresciuta in questi ultimi anni, così come nei confronti degli investimenti in ricerca e sviluppo, probabilmente anche grazie alle migliori performance di vendita che hanno garantito un po' di ossigeno alle imprese. Sta di fatto che il 55 per cento delle imprese dichiara di investire in ricerca e

*R&S: 261 ditte possiedono un laboratorio, 92 hanno progetti con università*

sviluppo una parte significativa (superiore al 2 per cento) del proprio giro d'affari. Un numero di attori quindi superiore a quello rilevato lo scorso anno, quando ci si fermava al 40 per cento. Ma dove si indirizzano gli investimenti in R&S? Quest'anno l'Osservatorio è voluto andare al di là delle semplici affermazioni chiedendo conto di alcuni interventi puntuali. I risultati sono discreti. Delle 442 imprese che dichiarano un investimento significativo in attività di R&S, ben 261 possiedono un laboratorio dedicato a questo scopo, 85 hanno personale specializzato in laboratori esterni e 119 acquistano sul mercato servizi di questo tipo, infine 65 hanno progetti con centri di ricerca pubblici o privati. La buona notizia è che sembra finalmente decollare il rapporto con il mondo dell'Università, 92 ditte hanno già attivato progetti di R&S con esse. Più difficili, per ora, risultano le relazioni con alcune risorse che nell'Università si trovano: solo dieci imprese hanno già assunto o ospitato un ricercatore universitario in azienda, poche di più (25) hanno promosso o seguito almeno due tesi di laurea o dottorato sull'innovazione di prodotto o processo. Rimangono invece pochissime (appena sei) le ditte che partecipano ai programmi di ricerca dell'Unione Europea. È questa forse una spia della scarsa integrazione delle nostre imprese perché altrove, ad esempio in Austria, le imprese si aggregano secondo dei programmi di ricerca comuni che spesso hanno come target proprio i fondi dell'Unione Europea.

#### ***4.7 Le collaborazioni fra le imprese: scarse nonostante la ridotta taglia media degli attori***

Ricordando che il 65 per cento delle imprese del campione non supera i 50 addetti e i 10 milioni di euro di fatturato, una soluzione che da più parti è prospettata per ridurre lo svantaggio competitivo dovuto alla taglia media è senz'altro quella di "fare sistema" fra le imprese di uno stesso *cluster*. È questa una soluzione ormai adottata in diversi comparti produttivi ed in molteplici contesti in Europa e non solo. Le imprese vengono più o meno formalmente coinvolte in servizi o programmi comuni per stimolarne l'attività e abbattere i costi fissi necessari per intraprendere alcune iniziative che sarebbero troppo onerose per la singola, piccola, azienda.

Il questionario di quest'anno si prefissava di indagare quest'aspetto, proponendo diverse casistiche di collaborazioni. Ma la parte di società di capitali che negli ultimi 5 anni non ha attivato alcuna collaborazione con soggetti della stessa filiera è pari al 77,7 per cento. I diversi progetti di collaborazione a vario titolo (commerciale, produttivo, consortile, ...) non superano mai la soglia del 7 per cento del totale del campione.

*Scarse le collaborazioni fra le imprese: vi è la necessità di politiche di clustering?*

**Tabella 4.10 Collaborazioni negli ultimi 5 anni**

	TOTALE	
	assoluti	%
Aggregata o fusa con una o più imprese	48	6,1%
Consorzio di imprese	14	1,8%
Collaborazioni di tipo commerciale	52	6,6%
Progetti di co-progettazione	33	4,2%
Collaborazioni di tipo produttivo	53	6,7%
Marchio comune con una o più imprese	6	0,8%
Altri tipi di collaborazioni	5	0,6%
Nessuna collaborazione negli ultimi 5 anni.	613	77,7%
<b>Totale Rispondenti</b>	<b>789</b>	
Tasso di Risposta	100,0%	
<b>Totale Intervistati</b>	<b>789</b>	

Le imprese che collaborano di più sembrano essere, paradossalmente, quelle più strutturate, quelle che posseggono più risorse “interne” a disposizione. Al primo posto troviamo quindi i sistemisti (il 40 per cento di loro ha partecipato, negli ultimi 5 anni, almeno ad uno dei progetti sopra elencati), seguiti dagli E&D (il 31 per cento) e dagli specialisti (1 su 4).

#### **4.8 Il Piemonte: un’eredità importante, un patrimonio come base per il futuro**

##### **4.8.1 Il dimensionamento regionale: l’importanza della filiera nel contesto nazionale**

In Piemonte trovano la loro sede 956 società di capitali, corrispondenti a circa il 45 per cento delle filiera automotive italiana. Esse occupano più di 140 mila addetti (pari al 56,7 per cento del settore) e fatturano più di 20,7 miliardi di euro all’anno, contribuendo quindi per il 54 per cento al giro d’affari del comparto in Italia. Avendo chiesto al campione la scomposizione dell’occupazione fra Piemonte, resto d’Italia ed estero, si possono stimare (applicando la percentuale media di distribuzione dell’occupazione e il fatturato medio per addetto) i valori “interni” al Piemonte, ovvero gli addetti delle ditte con sede legale in Piemonte impiegati sul territorio, così come quelli delle aziende con sede legale extra-Piemonte che li occupano nella regione piemontese. Il risultato parla di un totale degli addetti di poco inferiore alle cento mila

unità (poco meno del 40 per cento del totale nazionale) ed un fatturato attorno ai 14,5 miliardi di euro (che pesa circa il 38 per cento sul totale nazionale)<sup>82</sup>.

**Tabella 4.11 I numeri della fornitura automotive Piemontese (2006)**

	<b>Imprese</b>	<b>Addetti</b>	<b>Fatturato auto ('000)</b>
<b>Engineering &amp; Design</b>	<b>136</b>	<b>25.598</b>	<b>€3.116.714</b>
<b>OEM (modulisti e sistemisti)</b>	<b>32</b>	<b>23.261</b>	<b>€4.054.727</b>
<b>Specialisti</b>	<b>204</b>	<b>29.169</b>	<b>€4.377.476</b>
<b>Subfornitori</b>	<b>584</b>	<b>63.360</b>	<b>€9.167.395</b>
<b>TOTALE</b>	<b>956</b>	<b>141.388</b>	<b>€20.716.312</b>
<b>Valori "interni" piemontesi</b>		<b>98.713</b>	<b>€ 14.555.191</b>

Se osserviamo la distribuzione delle aziende negli spicchi dell'arancia notiamo che il sotto-settore che si distingue maggiormente dal valore medio è quello delle società di Engineering & Design, che hanno in Piemonte la maggioranza assoluta delle sedi legali (55 per cento) ed alle quali si deve la stragrande maggioranza di impiego e fatturato (fra il 70 e l'80 per cento sul totale Italia). Si conferma quindi il patrimonio storico di società specializzate in fornitura di servizi di engineering & design, che rappresentano senza dubbio uno degli elementi di competitività internazionale del settore nella regionale. Non è un caso se le imprese cinesi che negli ultimi mesi si sono affacciate sui mercati più concorrenziali del mondo, abbiano chiesto loro sostegno ingegneristico e stilistico, venendo in questo territorio ad aprire i loro uffici di rappresentanza e centri di ricerca<sup>83</sup>.

L'altro spicchio che si discosta dalla media italiana è quello delle multinazionali che occupano il primo scalino della fornitura. Tradizionalmente approdate in Piemonte dall'estero per avvicinarsi alla testa del *cluster* italiano esse conservano qui più della metà del totale delle sedi legali italiane.

L'ultima informazione dimensionale che vale la pena di riportare è quella relativa alla distribuzione delle aziende secondo le categorie della Commissione Europea.

<sup>82</sup> Mentre il dato sugli addetti è stato ottenuto incrociando il dato totale (relativo alle ditte piemontesi) con la ripartizione geografica degli addetti media (ricavata dalle dichiarazioni dalle imprese), il fatturato è stato ottenuto applicando agli addetti (quota Piemonte e resto d'Italia) il fatturato medio Piemonte e resto d'Italia. Si tratta perciò di una stima, ma che fornisce un'idea verosimile del giro d'affari generato sul territorio piemontese dalla filiera della fornitura.

<sup>83</sup> Gli investimenti sul territorio Piemontese di due car maker cinesi come Chang An e JAC sono dei casi che ben testimoniano questa tendenza.

**Tabella 4.12 La ripartizione delle imprese piemontesi per categoria dimensionale**

(Imprese del campione intervistato)

	grandi		medie		piccole		micro		Totale	
	Impr.	% sul cluster	Impr.	% sul cluster	Impr.	% sul cluster	Impr.	% sul cluster	Impr.	% sul cluster
<b>E&amp;D</b>	8	12%	18	27%	34	52%	6	9%	66	100%
<b>Modulisti</b>	4	57%	3	43%	0	0%	0	0%	7	100%
<b>Sistemisti</b>	7	88%	1	13%	0	0%	0	0%	8	100%
<b>Specialisti</b>	11	16%	23	33%	32	46%	4	6%	70	100%
<b>Subfornitori</b>	16	7%	65	30%	114	52%	24	11%	219	100%
<b>Piemonte</b>	<b>46</b>	<b>12%</b>	<b>110</b>	<b>30%</b>	<b>180</b>	<b>49%</b>	<b>34</b>	<b>9%</b>	<b>370</b>	<b>100%</b>
<b>Resto Italia</b>	<b>54</b>	<b>15%</b>	<b>77</b>	<b>21%</b>	<b>207</b>	<b>56%</b>	<b>81</b>	<b>22%</b>	<b>419</b>	<b>100%</b>

Come si può notare dal confronto fra imprese piemontesi con il resto dell'Italia, la maggiore differenza è data dal maggior numero delle "medie" imprese piemontesi rispetto a quelle italiane (30 per cento del totale contro il 21 per cento del resto d'Italia), questo permette alla regione di avere relativamente meno micro imprese. Il dato può essere spiegato nel seguente modo: la selezione generata nella filiera durante l'ultima crisi della sua testa qui è stata maggiore che nel resto d'Italia ed ha prodotto un ridimensionamento delle imprese verso l'alto a scapito delle micro-realtà, che non a caso pesano il 9 per cento del totale contro il 22 per cento del resto d'Italia.

Se affiniamo l'osservazione fra il Piemonte ed il resto d'Italia scendendo nel dettaglio per categorie notiamo come qui, più che nel resto della penisola, vi sia una galassia di micro società specializzate nell'E&D (in Piemonte un'E&D su cinque è una micro impresa contro una su dieci nel totale Italia) così come nel comparto della subfornitura (18 per cento contro l'11 del dato nazionale). Confrontando i risultati medi degli spicchi con la ripartizione delle società per andamento del fatturato si può ragionevolmente dire che proprio questi micro attori siano fra coloro che patiscono più di altri la concorrenza internazionale.

In conclusione possiamo dire che anche le ditte piemontesi, nonostante siano mediamente più grandi di quelle del resto d'Italia<sup>84</sup> per fatturato ed addetti, conservano una struttura media complessiva caratterizzata dalla presenza di numerosi attori piccoli o molto piccoli (più della metà del totale).

*Mediamente più grandi del resto d'Italia, ma ancora piccole specialmente in alcuni spicchi: E&D e subfornitura*

*Quasi 1/4 delle imprese è stata interessata da M&A negli ultimi 5 anni*

<sup>84</sup> È questo un dato che cogliamo non solo dalla stratificazione per categorie, ma anche dalla ripartizione degli addetti e del fatturato per numero di imprese.



#### 4.8.2 I risultati 2006: un'ottima performance attenuata dai subfornitori

Il Piemonte è cresciuto in maniera significativa nell'ultimo anno: nel 2006 il suo fatturato è aumentato del 8,2 per cento. Questo movimento espansionistico ha coinvolto ben il 65 per cento delle imprese, che si contrappone al 16,3 per cento che nello stesso tempo ha subito una contrazione. La crescita è stata quindi vistosa, ma leggermente più contenuta rispetto al resto d'Italia ed ha altresì coinvolto qualche impresa in meno (nel resto d'Italia è cresciuto il 70 per cento del campione). I due spicchi che hanno maggiormente contribuito al *trend* positivo sono senza dubbio i modulist, che si sono avvalsi della ripresa della produzione locale di auto e gli E&D. A "soffrire" maggiormente sono indubbiamente i subfornitori piemontesi, caratterizzati, come si è visto, da una dimensione media più ridotta rispetto al resto d'Italia. Essi crescono appena del 2,7 per cento frenando l'intero dato regionale.

*Il fatturato piemontese cresce del 8,2%, limitato dai subfornitori*

Rispetto ai canali della crescita bisogna sottolineare, come visto dai dati ISTAT, il buon andamento delle esportazioni piemontesi che accelerano più di quelle del resto d'Italia. Anche il dato di stock fa emergere un Piemonte più internazionalizzato: il Piemonte vanta più imprese esportatrici (78 per cento del totale rispetto al 66 per cento del resto d'Italia), più stabilimenti all'estero (216 contro i 185 della restante parte del campione) e un peso maggiore del fatturato estero sul totale del giro d'affari della filiera (34 per cento contro il 28 per cento del resto d'Italia).

*Sempre più piemontesi esportano: molti nuovi si affacciano ai mercati esteri.*

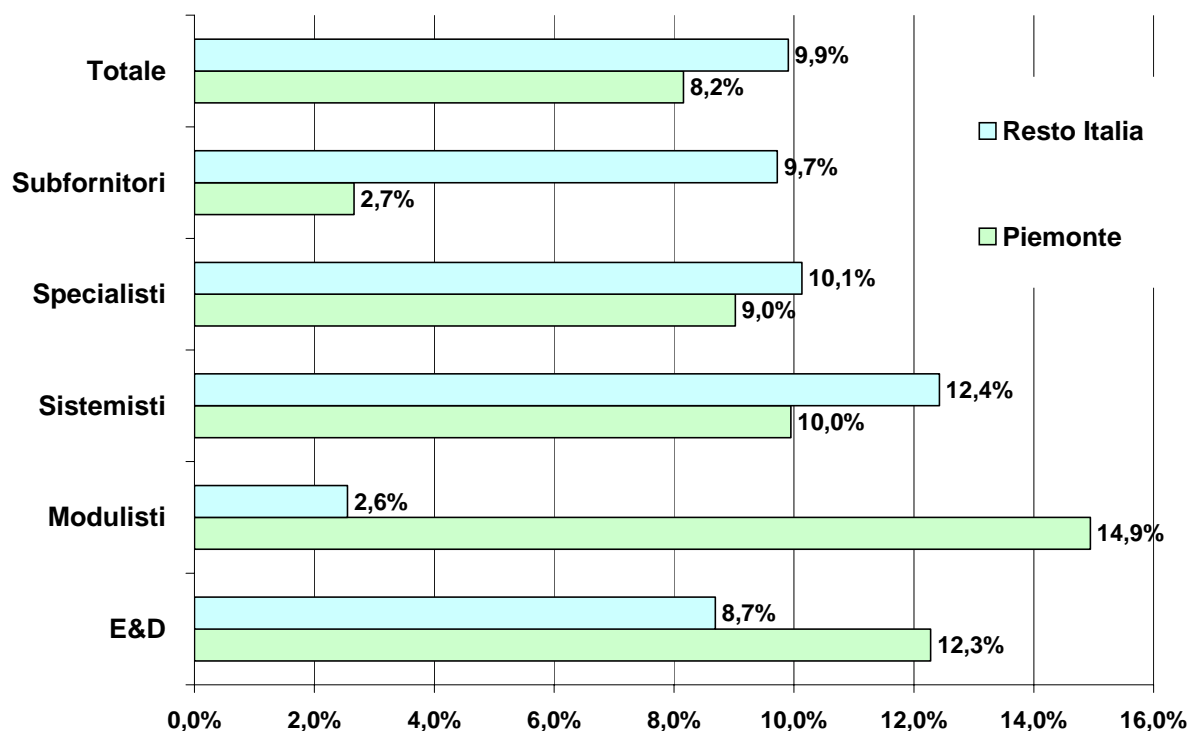
Il confronto con gli anni scorsi evidenzia quindi un numero sempre più grande di imprese che si affaccia ai mercati d'oltralpe. Se si considera il fatturato dei soli esportatori piemontesi, esso è costituito per più della metà dai proventi delle commesse estere (51 per cento contro il 46 per cento del resto d'Italia).

Le aziende piemontesi primeggiano anche per numero di mercati conquistati. Esse hanno una posizione migliore del resto della filiera nazionale nel Centro Europa, in America Latina, in Asia ed in Medio Oriente, mentre accusano un ritardo relativo in Est Europa e in America del Nord. Le conquiste commerciali degli ultimi due anni rafforzano le posizioni acquisite e fanno del Piemonte un territorio particolarmente attento ai mercati emergenti (Asia, America del Sud e Medio Oriente), con l'eccezione della zona dell'Est Europa<sup>85</sup>.

---

<sup>85</sup> Dove per Est Europa si intendono sempre i paesi dell'Europa Centro-Orientale non ancora appartenenti all'Unione Europea.

**Figura 4.7 L'incremento del fatturato (2006/5) delle aziende Piemontesi, scomposizione per spicchi e confronto con il Resto d'Italia**



Nonostante buone performance generali rimane qualche sfida da raccogliere. Un dato per tutti: su 370 rispondenti piemontesi, solo 19 (pari al 5 per cento del totale) hanno aperto canali con l'Asia negli ultimi 2 anni. Le 30 presenze nella maggiore area di produzione automotive del mondo, costituiscono un dato migliorabile.

#### **4.8.3 Il rapporto con la testa della filiera: Fiat è ancora importante, ma come per il resto d'Italia**

Descrivendo la filiera piemontese, non si può prescindere dall'analizzare i rapporti con Fiat. Le aziende di questa regione mostrano una dipendenza da Fiat maggiore rispetto a quelle italiane, ma solamente ad una prima, superficiale, analisi. Effettivamente le imprese totalmente indipendenti da Fiat sono meno numerose che nel resto d'Italia (il 27 per cento contro il 55 per cento), ma se si prende in considerazione il volume delle commesse che ha come destinazione finale il gruppo del Lingotto, la sproporzione si riequilibra. Il campione piemontese, infatti, destina al gruppo torinese il 45 per cento della sua produzione, il resto d'Italia è praticamente appaiato con il 44 per cento. Confrontando questi due dati si potrebbe dedurre che se la fornitura verso Fiat in Piemonte è maggiormente equilibrata fra un numero

*Più attori legati a Fiat, ma osservando il fatturato totale essa pesa qui come nel resto d'Italia*

maggiore di attori. Nel resto d'Italia essa coinvolge un gruppo ristretto di società, che hanno dimensioni medie maggiori rispetto alle "indipendenti".

In ultimo le imprese piemontesi riescono a legarsi a Fiat anche oltre confine: il 60 per cento dei fornitori della casa torinese raggiunge anche i siti produttivi esteri della testa di filiera, contro un 44 per cento dei fornitori extra-piemontesi.

#### **4.8.4 I fattori che determinano le fortune della filiera locale: decolla il rapporto con l'università, ma serve ancora uno sforzo sulla strada dell'innovazione e dei mercati esteri**

Il *cluster* piemontese quindi cresce e si espande, sfruttando soprattutto le commesse estere. Le novità più positive dell'ultima indagine ci dicono che il numero di coloro che hanno in portafoglio un prodotto innovativo con pochi concorrenti è buono (il 48 per cento del totale contro il 37 per cento del resto d'Italia). Finalmente decolla il rapporto con l'Università. Fra le imprese che investono una quota significativa del loro fatturato in attività di R&S, una su quattro ha ormai progetti con l'Università ed una su cinque con altri centri di ricerca pubblici o privati.

Anche sotto il profilo della diversificazione si hanno buone notizie. Nonostante una migliore posizione sulla piramide della fornitura, le imprese automotive in Piemonte che devono all'auto l'interessa del loro fatturato sono poco più della metà (il 52 per cento) contro l'84 per cento del resto d'Italia.

Restano deboli il *sourcing* del personale universitario. Solo 4 imprese hanno assunto o ospitato ricercatori universitari negli ultimi due anni, qualcuna di più (18) ha promosso o seguito almeno due tesi (di laurea o dottorato) sull'innovazione di prodotti-processi aziendali, e solo 6 hanno realizzato una *partnership* operativa o di capitale con un'azienda innovativa in Italia o all'estero.

Quello delle collaborazioni con le altre imprese, di tipo produttivo o commerciale è ancora un campo dove molto resta da fare, ma forse un potenziale c'è già: negli ultimi 5 anni un'azienda su cinque ha attivato un qualche tipo di collaborazione con altre imprese della filiera. Segno dei numerosi investimenti in politiche di *clustering* a livello locale.

Infine anche dal punto di vista delle segnalazioni degli strumenti che le imprese ritengono più efficaci nella conquista di mercati esteri, non emergono indicazioni che facciano pensare ad

**Più  
collaborazio  
ni rispetto al  
resto  
d'Italia**

uno scatto nelle strategie di internazionalizzazione. Solo il 15 per cento segnala l'importanza delle *partnership* con società estere<sup>86</sup>.

#### ***4.9 Conclusioni: Imprese che esportano di più, investono in R&S, sono in cerca di modelli per aggregarsi***

L'incrocio con i dati di bilancio ha permesso quest'anno un dimensionamento più puntuale di molti fenomeni, arricchendo l'analisi e permettendo di dettagliare meglio l'importanza di alcune variabili.

Ci si trova di fronte ad un comparto in cui più del 67 per cento degli attori ha incrementato il proprio fatturato nel 2006 rispetto all'anno precedente (il dato piemontese è attorno al 65 per cento). Il fatturato totale del settore è cresciuto del 9 per cento, portando il giro d'affari complessivo di filiera a raggiungere i 38,3 miliardi di euro. Le imprese che hanno la sede in Piemonte da sole sono responsabili del 54 per cento del *turnover* nazionale (20,7 miliardi) e impiegano il 56,7 per cento degli occupati totali della filiera Italia (250mila circa).

Le società di capitali con sede in Piemonte crescono del 8,2 per cento, limitate da un comparto come quello dei sub-fornitori, che globalmente ha sofferto più della media del settore: ultimo scalino della piramide della fornitura, con prodotti generalmente non complessi soffrono il global *sourcing* ed il taglio applicato alle forniture meno strategiche.

A livello nazionale i fornitori di servizi di engineering & design (+11,9 per cento) e di sistemi (+11,4 per cento) si confermano fra i comparti più attrezzati non solo a reggere, ma a cavalcare la competizione internazionale. Bene hanno fatto anche i modulistri avvalendosi della ripresa della produzione autoveicolare italiana, tornata a crescere dopo cinque anni di flessione, e gli specialisti che si avvalgono di un portafoglio ordini più differenziato della media, grazie a prodotti competitivi.

I buoni risultati complessivi sono il prodotto della combinazione di più fattori una ripresa della principale testa di filiera nazionale, il gruppo Fiat, assieme ad una continua espansione sul fronte dei mercati esteri.

Se è vero che oltre il 42 per cento dei fornitori non deve neppure una minima parte del suo fatturato al gruppo torinese, è altrettanto certo che il 44 per cento del giro d'affari del comparto ha ancora come provenienza il gruppo del Lingotto (le ditte piemontesi si fermano al 45 per cento). La dipendenza è quindi scesa sotto il 50 per cento, ma rimane significativa,

---

<sup>86</sup> Le risposte a questa domanda ricalcano sostanzialmente quelle date dal totale della filiera ed esposte in precedenza.

specie se si pensa che oltre il 30 per cento del totale del campione fornisce Fiat anche all'estero. I soggetti cui si può assegnare l'etichetta di ex-fornitori di Fiat sono, infine, 1/5 degli "indipendenti" ovvero 1/10 del totale del campione Italia.

La diversificazione continua anche grazie al processo di internazionalizzazione delle nostre aziende, con un coinvolgimento sempre più ampio anche di quei soggetti che ne erano fin qui rimasti ai margini. Ormai coloro che possono vantare almeno una parte del fatturato di provenienza estera sono il 72 per cento degli intervistati (il 78 per cento dei piemontesi). Anche il dato dell'apertura degli stabilimenti esteri è incoraggiante. Negli ultimi due anni gli impianti inaugurati oltre confine sono stati ben 30 da parte di tutti gli spicchi dell'arancia della fornitura.

I rapporti commerciali più frequenti riguardano al primo posto l'Europa occidentale, quindi il Centro Europa (che ha scavalcato gli Stati Uniti finiti al terzo posto).

Le 154 imprese che negli ultimi tre anni sono riuscite ad affacciarsi su nuovi mercati hanno guadagnato clienti in Europa occidentale (39 per cento), Europa dell'Est (21 per cento) e Asia il 20 per cento (pari a 31 nuove aziende).

La presenza all'estero è ancora prevalentemente caratterizzata da strategie quali la partecipazione a fiere (28 per cento), l'uso di agenti-rappresentanti (23 per cento dei rispondenti a questa domanda), mentre l'importanza di avere uno stabilimento produttivo all'estero come prima opzione convince solamente il 4,2 per cento dei rispondenti.

In tutto le imprese del campione hanno aperto negli ultimi 2 anni ben 58 stabilimenti. Il saldo rispetto alle 17 chiusure è +41 composto da un +4 in Piemonte, seguito da quello del resto d'Italia (+8) e da quello dell'estero (+29, risultato di 30 aperture e solo 1 chiusura).

Questa significativa apertura internazionale (nel 2005 ben il 38 per cento delle imprese non fatturava all'estero) è destinata a far crescere nei prossimi anni la quota delle commesse estere sul totale del fatturato di settore pari al 31 per cento (34 per cento per il Piemonte).

Per far sì che questo avvenga i *best exporter* (esportazioni su fatturato totale maggiori del 60 per cento) mostrano come sia necessario avere un'attenzione particolare per gli investimenti in R&S, magari con qualche accordo con le università italiane o straniere (1 su 4 ne possiede uno) o centri di ricerca esterni, che porti all'innovazione di prodotto e di processo (superiore alla media). Essi si dimostrano anche più convinti della media della necessità di aprire stabilimenti all'estero e della conquista di nuovi canali commerciali, con riguardo per i "mercati emergenti". Infine essi hanno una dimensione media significativamente maggiore rispetto alla media (il 52 per cento è una media o grande azienda).

Alcune di queste “ricette” sono sempre più largamente condivise. Si segnala una maggiore sensibilità rispetto agli anni passati sul fronte della R&S. Sono il 55 per cento le imprese che dichiarano di investire in R&S almeno il 2 per cento del fatturato. Delle 442 imprese che investono significativamente in attività di R&S ben 261 possiedono un laboratorio proprio, 85 hanno personale specializzato in laboratori esterni e 119 acquistano sul mercato servizi di questo tipo, infine 65 hanno progetti con centri di ricerca pubblici o privati. La buona notizia è che sembra finalmente decollare il rapporto con il mondo dell’Università: 92 ditte hanno già attivato progetti di R&S con esse.

Nonostante l’aggregazione dei componenti dell’universo, la dimensione delle imprese risulta ancora mediamente contenuta (il 65 per cento appartiene alla categoria “micro” o “piccola”). Se da una parte questo è sinonimo di vivacità del settore, dall’altra almeno una parte di questi attori è messo sotto pressione da fenomeni come la ri-localizzazione della produzione od il *global sourcing*. A questo dato va accostato quello relativo alle società indipendenti che non fanno parte di un gruppo (il 76 per cento del campione). La “piccola dimensione” media nella nostra filiera non sembra, per ora, provocare significativi movimenti di M&A: solo un’impresa su 10 è stata interessata da processi di questo tipo negli ultimi 5 anni (in Piemonte si presenta un dato del tutto analogo).

I gruppi d’imprese campionati, dal canto loro, rispetto alle ditte indipendenti presentano una serie di vantaggi strutturali: possono investire maggiormente in R&S, mostrando anche più vivacità negli accordi con le università (il 30 per cento ne ha uno) ed appoggiandosi a strutture come laboratori per la ricerca e lo sviluppo. Paradossalmente sono anche più attivi sul fronte delle collaborazioni con le altre società rispetto alle “indipendenti” e grazie ad una rete estera più consolidata e strutturata vantano maggiori tassi di esportazione.

Il 77,7 per cento delle imprese ha dichiarato di non aver attivato alcuna “forma più o meno stabile e strutturale” di collaborazione negli ultimi 5 anni. La collaborazione “per progetti” ha sfiorato la soglia del 7 per cento. Il processo che dalle collaborazioni genera le convenienze è evidente. Poiché a partecipare ai progetti di collaborazione sono le imprese con più risorse a disposizione, queste riescono a investire nelle cooperazioni e ad avvantaggiarsi dei benefici esterni generati dalle stesse.

Il tema delle dimensioni e delle aggregazioni è il tema aperto, sul quale si gioca la competitività futura della filiera nazionale a dieci anni da oggi.

## APPENDICE STATISTICA

Tabella 1: D1 - Sul totale del vostro fatturato qual è la percentuale destinata al mercato dell'auto o dei veicoli commerciali? .....	88
Tabella 2: D2 - Fatto 100 il valore della produzione auto (o veicoli commerciali) della sua azienda, ne indichi, se possibile la ripartizione per destinazione finale.....	89
Tabella 3: D3 - Fatto 100 il suo fatturato, come lo ripartirebbe fra le seguenti categorie di prodotti? .....	90
Tabella 4: D4 - Nell'anno 2006 la Sua azienda che parte del fatturato ha investito in ricerca e sviluppo sul prodotto o sul processo? .....	90
Tabella 5: D5 - Nell'ambito delle spese in R&S. Negli ultimi due anni la sua impresa ha svolto una o più delle seguenti attività-investimenti .....	91
Tabella 6: D5 - Nell'ambito delle spese in R&S. Negli ultimi due anni la sua impresa ha svolto una o più delle seguenti attività-investimenti .....	92
Tabella 7: D6 - (R&S) La sua impresa: .....	93
Tabella 8: D7 - Nell'ambito delle collaborazioni con altre imprese, negli ultimi 5 anni la Sua impresa:.....	94
Tabella 9: D8 - A quale anello della filiera la Sua azienda si rivolge?.....	95
Tabella 10: D9 - Facendo pari a 100 il suo fatturato automotive come lo ripartisce fra: .....	96
Tabella 11: D10 - Nel 2006 il Suo fatturato verso il Gruppo FIAT o fornitori dello stesso ha rappresentato:.....	97
Tabella 12: D11 - Quante unità locali ha la sua azienda (non il gruppo) in: .....	98
Tabella 13: D11a - Dove si trovano i vostri insediamenti produttivi all'estero? (numero di stabilimenti) .....	99
Tabella 14: D12 - Negli ultimi 2 anni la Sua impresa ha:.....	100
Tabella 15: D13 - Fatto cento il fatturato totale automotive, quanto di questo è dovuto a vendite all'estero?.....	101
Tabella 16: Valorizzazione delle Esportazioni sulla base del Fatturato Auto 2006 stimato dei soli esportatori.....	101
Tabella 17: D13a - Quali sono per fatturato (o in alternativa per volume) i vostri primi tre mercati esteri? .....	102
Tabella 18: D13b - .. E quali gli ultimi tre conquistati negli ultimi 3 anni (numero di conquiste)?	103
Tabella 19: D14 - Qual è (o quale sarebbe) lo strumento di penetrazione commerciale all'estero più efficace per la sua impresa? .....	104
Tabella 20: D15 - La Sua azienda appartiene ad un gruppo? .....	105
Tabella 21: D16 - Negli ultimi 5 anni la Sua Impresa: .....	105
Tabella 22: D17 - Quanti addetti lavorano per la sua azienda in totale fra dipendenti e collaboratori (esprimere pure la migliore approssimazione)? .....	106
Tabella 23: Suddivisione dei Cluster per dimensione di impresa secondo le definizioni UE .....	106
Tabella 24: D19 - In quale classe di fatturato complessivo (automotive e non) si colloca la Sua azienda, con riferimento al 2006? .....	107

Tabella 1: D1- Sul totale del vostro fatturato qual è la percentuale destinata al mercato dell'auto o dei veicoli commerciali? (assoluti ed in percentuale dei rispondenti)

Totale Campione												
ED		MOD		SIS		SPEC		SUB		TOTALE		
imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%	
da 1 a 25%	7	6%	2	20%	0	0%	9	6%	33	7%	51	7%
da 26 a 50%	6	5%	1	10%	0	0%	10	6%	28	6%	45	6%
da 51 a 75%	6	5%	1	10%	0	0%	11	7%	28	6%	46	6%
da 76 a 100%	16	14%	2	20%	1	6%	24	15%	50	10%	93	12%
100%	77	69%	4	40%	17	94%	103	66%	344	71%	545	70%
NR	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	8	2%	9	1%
<b>Totale Rispondenti</b>	112		10		18		157		483		780	
<b>Totale Intervistati</b>	113		10		18		157		491		789	
Piemonte												
ED		MOD		SIS		SPEC		SUB		TOTALE		
imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%	
da 1 a 25%	7	11%	0	0%	0	0%	6	9%	21	10%	34	9%
da 26 a 50%	4	6%	1	14%	0	0%	7	10%	15	7%	27	7%
da 51 a 75%	6	9%	0	0%	0	0%	8	11%	24	11%	38	10%
da 76 a 100%	13	20%	2	29%	1	13%	17	24%	40	19%	73	20%
100%	36	55%	4	57%	7	88%	32	46%	115	53%	194	53%
NR	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	2%	4	1%
<b>Totale Rispondenti</b>	66		7		8		70		215		366	
<b>Totale Intervistati</b>	66		7		8		70		219		370	
Resto d'Italia												
ED		MOD		SIS		SPEC		SUB		TOTALE		
imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%	imprese	%	
da 1 a 25%	0	0%	2	67%	0	0%	3	3%	12	4%	17	4%
da 26 a 50%	2	4%	0	0%	0	0%	3	3%	13	5%	18	4%
da 51 a 75%	0	0%	1	33%	0	0%	3	3%	4	1%	8	2%
da 76 a 100%	3	7%	0	0%	0	0%	7	8%	10	4%	20	5%
100%	41	89%	0	0%	10	100%	71	82%	229	85%	351	85%
NR	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	4	1%	5	1%
<b>Totale Rispondenti</b>	46		3		10		87		268		414	
<b>Totale Intervistati</b>	47		3		10		87		272		419	



**Tabella 2: D2 - Fatto 100 il valore della produzione auto (o veicoli commerciali) della sua azienda, ne indichi, se possibile la ripartizione per destinazione finale (assoluti e percentuali dei rispondenti)**

	ED		MODULISTI		SISTEMISTI		SPECIALISTI		SUBFORNITORI		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA		TOTALE	
	impr.	% sul totale	impr.	% sul totale	impr.	% sul totale	impr.	% sul totale	impr.	% sul totale	impr.	% sul totale	impr.	% sul totale	impr.	% sul totale
STUDI DI STILE	9	8%									7	11%	2	4%	9	8%
INGEGNERIA E MODELLIZZAZIONE PROGETTAZIONE	34	30%									29	44%	5	11%	34	30%
SVILUPPO PIATTAFORME DEDICATE	9	8%									8	12%	1	2%	9	8%
PROTOTIPIZZAZIONE	15	13%									12	18%	3	6%	15	13%
PRODUZIONE (autoveicoli, scocche, prototipi)	64	57%									24	36%	40	85%	64	57%
VALIDAZIONE PRODOTTO (testing e calcolo)	3	3%									2	3%	1	2%	3	3%
LOGISTICA	2	2%									2	3%	0	0%	2	2%
MODULI ELETTRONICI INTEGRATI			3	30%							2	13%	1	8%	3	11%
MODULI IN ACCIAIO E ALLUMINIO			4	40%	1	6%					4	27%	1	8%	5	18%
MODULI IN MATERIE PLASTICHE			3	30%							2	13%	1	8%	3	11%
SISTEMI DI SICUREZZA ATT/PASS E CONTROLLO					2	11%							2	15%	2	7%
SISTEMI ELETTRICI/ELETTRONICI			1	10%	7	39%					5	33%	3	23%	8	29%
SISTEMI FLUIDI/ARIA E COMFORT					4	22%					1	7%	3	23%	4	14%
SISTEMI TRASMISSIONE, GUIDA, FRENATA					5	28%					2	13%	3	23%	5	18%
ATTREZZATURE E STAMPI							19	12%	56	11%	59	20%	16	4%	75	12%
STAMPAGGIO							13	8%	41	8%	42	15%	12	3%	54	8%
FONDERIA							3	2%	7	1%	7	2%	3	1%	10	2%
ALIMENTAZIONE, SCARICO							13	8%	23	5%	11	4%	25	7%	36	6%
AVVIAMENTO, ACCENSIONE							10	6%	14	3%	7	2%	17	5%	24	4%
CARROZZERIA, ABITACOLO							40	25%	152	31%	68	24%	124	35%	192	30%
ELETTRICI, ELETTRONICI							9	6%	38	8%	19	7%	28	8%	47	7%
ILLUMINAZIONE, SEGNALAZIONE							4	3%	8	2%	3	1%	9	3%	12	2%
MOTORE							19	12%	55	11%	38	13%	36	10%	74	11%
STERZO, SOSPENS., FRENATA							18	11%	46	9%	32	11%	32	9%	64	10%
TRASMISSIONE							6	4%	20	4%	12	4%	14	4%	26	4%
ASSEMBLAGGIO							7	4%	36	7%	17	6%	26	7%	43	7%
ALTRO	12	11%	1	10%	6	33%	38	24%	116	24%	71	19%	102	24%	173	22%

Tabella 3: D3 - Fatto 100 il suo fatturato, come lo ripartirebbe fra le seguenti categorie di prodotti? (assoluti e percentuali dei rispondenti)

PORTAFOGLIO PRODOTTI	ED		MOD		SIS		SPEC		SUB	
	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%
Prodotti innovativi, con pochi concorrenti	67	59%	4	40%	12	67%	101	64%	145	30%
Prodotti maturi, che rendono ancora bene	39	35%	3	30%	9	50%	68	43%	198	40%
Prodotti con molti concorrenti e margini modesti	37	33%	6	60%	8	44%	75	48%	286	58%
<b>TOTALE</b>	113		10		18		157		491	

	Piemonte		Resto d'Italia		Nord Est		Gruppi		Indipendenti		Totale Campione	
	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%
Prodotti innovativi, con pochi concorrenti	176	48%	153	37%	74	36%	77	41%	252	42%	329	42%
Prodotti maturi, che rendono ancora bene	168	45%	149	36%	78	38%	86	45%	231	39%	317	40%
Prodotti con molti concorrenti e margini modesti	187	51%	225	54%	112	54%	97	51%	315	53%	412	52%
<b>TOTALE</b>	370		419		206		190		599		789	

Tabella 4: D4 - Nell'anno 2006 la Sua azienda che parte del fatturato ha investito in ricerca e sviluppo sul prodotto o sul processo? (assoluti e percentuali dei rispondenti)

	ED		MOD		SIS		SPEC		SUB		Totale Campione	
	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%
Meno del 2%	44	39%	3	30%	4	22%	24	15%	277	56%	352	45%
Tra il 2% e il 5%	23	20%	7	70%	6	33%	45	29%	138	28%	219	28%
Tra il 6% e il 10%	33	29%	0	0%	7	39%	61	39%	40	8%	141	18%
Oltre il 10%	13	12%	0	0%	1	6%	27	17%	36	7%	77	10%
<b>TOTALE</b>	113		10		18		157		491		789	

	Top Performer		Best Exporter		Gruppi		Indipendenti		Nord Est		Piemonte		Resto d'Italia	
	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%
Meno del 2%	53	42%	54	35%	67	35%	285	48%	86	42%	155	42%	197	47%
Tra il 2% e il 5%	30	24%	57	37%	70	37%	149	25%	72	35%	108	29%	111	26%
Tra il 6% e il 10%	33	26%	30	19%	42	22%	99	17%	35	17%	71	19%	70	17%
Oltre il 10%	11	9%	14	9%	11	6%	66	11%	13	6%	36	10%	41	10%
<b>TOTALE</b>	127		155		190		599		206		370		419	

**Tabella 5: D5 - Nell'ambito delle spese in R&S. Negli ultimi due anni la sua impresa ha svolto una o più delle seguenti attività-investimenti (assoluti e percentuali dei rispondenti)**

	ED		MOD		SIS		SPEC		SUB		Totale Campione	
	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%
Progetti in accordo con università italiane o estere	14	20%	2	29%	4	29%	35	26%	37	17%	92	21%
Introdotta innovazioni nel processo produttivo	10	14%	1	14%	7	50%	19	14%	50	23%	87	20%
Introdotti prodotti migliorati sul mercato italiano o estero	13	19%	1	14%	1	7%	19	14%	34	16%	68	16%
Introdotti nuovi prodotti sul mercato italiano o estero	7	10%	1	14%	3	21%	14	11%	30	14%	55	13%
Realizzato una partnership operativa o di capitale con un'azienda innovativa in Italia o all'estero	0	0%	1	14%	0	0%	8	6%	2	1%	11	3%
Aumentato il numero degli addetti laureati dedicati alla ricerca ed allo sviluppo	2	3%	1	14%	0	0%	4	3%	6	3%	13	3%
Assunto o ospitato un ricercatore Universitario in azienda	3	4%	0	0%	0	0%	4	3%	3	1%	10	2%
Ospitate, promosse o seguite almeno due tesi (laurea o dottorato) sull'innovazione di prodotti-processi aziendali	2	3%	0	0%	3	21%	11	8%	9	4%	25	6%
Nessuna delle precedenti	25	36%	3	43%	2	14%	64	48%	97	45%	191	44%
Progetti in accordo con centri di ricerca pubblici o privati	16	23%	2	29%	2	14%	23	17%	22	10%	65	15%
Partecipato a programmi di ricerca dell'Unione europea	2	3%	0	0%	1	7%	1	1%	2	1%	6	1%
<b>TOTALE RISPONDENTI</b>	<b>69</b>		<b>7</b>		<b>14</b>		<b>133</b>		<b>214</b>		<b>437</b>	

**Tabella 6: D5 - Nell'ambito delle spese in R&S. Negli ultimi due anni la sua impresa ha svolto una o più delle seguenti attività-investimenti (assoluti e percentuali dei rispondenti)**

	Top Performer		Best Exporter		Gruppi		Indipendenti		Nord Est		Piemonte		Resto d'Italia	
	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%
Progetti in accordo con università italiane o estere	10	14%	25	25%	37	30%	55	18%	18	15%	53	25%	39	18%
Introdotta innovazioni nel processo produttivo	14	19%	16	16%	26	21%	61	19%	34	28%	27	13%	60	27%
Introdotti prodotti migliorati sul mercato italiano o estero	11	15%	17	17%	21	17%	47	15%	20	17%	27	13%	41	18%
Introdotti nuovi prodotti sul mercato italiano o estero	10	14%	16	16%	20	16%	35	11%	18	15%	20	9%	35	16%
Realizzato una partnership operativa o di capitale con un'azienda innovativa in Italia o all'estero	2	3%	4	4%	3	2%	8	3%	3	3%	6	3%	5	2%
Aumentato il numero degli addetti laureati dedicati alla ricerca ed allo sviluppo	3	4%	6	6%	6	5%	7	2%	2	2%	9	4%	4	2%
Assunto o ospitato un ricercatore Universitario in azienda	1	1%	2	2%	3	2%	7	2%	3	3%	4	2%	6	3%
Ospitate, promosse o seguite almeno due tesi (laurea o dottorato) sull'innovazione di prodotti-processi aziendali	1	1%	7	7%	9	7%	16	5%	6	5%	18	8%	7	3%
Nessuna delle precedenti	36	49%	39	39%	40	33%	151	48%	49	41%	107	50%	84	38%
Progetti in accordo con centri di ricerca pubblici o privati	8	11%	19	19%	28	23%	37	12%	13	11%	41	19%	24	11%
Partecipato a programmi di ricerca dell'Unione europea	0	0%	3	3%	5	4%	1	0%	1	1%	5	2%	1	0%
<b>TOTALE RISPONDENTI</b>	<b>74</b>		<b>101</b>		<b>123</b>		<b>314</b>		<b>120</b>		<b>215</b>		<b>222</b>	

**Tabella 7: D6 - (R&S) La sua impresa (assoluti e percentuali dei rispondenti):**

	<b>ED</b>		<b>MOD</b>		<b>SIS</b>		<b>SPEC</b>		<b>SUB</b>		<b>Totale Campione</b>	
	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>
Possiede un proprio laboratorio per la ricerca e/o lo sviluppo	46	67%	6	86%	10	71%	82	61%	117	54%	261	59%
Ha proprio personale specializzato in laboratori esterni	11	16%	1	14%	2	14%	26	19%	45	21%	85	19%
Acquista sul mercato servizi da laboratori	18	26%	1	14%	3	21%	40	30%	57	26%	119	27%
Non ha esigenze di servizi di questo tipo	16	23%	0	0%	3	21%	19	14%	49	22%	87	20%
Altro	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	2	1%	3	1%
<b>TOTALE RISPONDENTI</b>	<b>69</b>		<b>7</b>		<b>14</b>		<b>134</b>		<b>218</b>		<b>442</b>	

	<b>Top Performer</b>		<b>Best Exporter</b>		<b>Gruppi</b>		<b>Indipendenti</b>		<b>Nord Est</b>		<b>Piemonte</b>		<b>Resto d'Italia</b>	
	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>
Possiede un proprio laboratorio per la ricerca e/o lo sviluppo	43	58%	63	62%	87	71%	174	55%	70	58%	129	59%	132	59%
Ha proprio personale specializzato in laboratori esterni	21	28%	15	15%	25	20%	60	19%	19	16%	53	24%	32	14%
Acquista sul mercato servizi da laboratori	16	22%	30	30%	32	26%	87	27%	32	27%	61	28%	58	26%
Non ha esigenze di servizi di questo tipo	12	16%	18	18%	14	11%	73	23%	18	15%	47	21%	40	18%
Altro	0	0%	1	1%	1	1%	2	1%	2	2%	1	0%	2	1%
<b>TOTALE RISPONDENTI</b>	<b>74</b>		<b>101</b>		<b>123</b>		<b>319</b>		<b>120</b>		<b>220</b>		<b>222</b>	

**Tabella 8: D7 - Nell'ambito delle collaborazioni con altre imprese, negli ultimi 5 anni la Sua impresa (assoluti e percentuali dei rispondenti):**

CLUSTER	ED		MOD		SIS		SPEC		SUB		Totale Campione	
	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%
È entrata a far parte di un consorzio di imprese	3	3%	0	0%	1	6%	4	3%	6	1%	14	2%
Ha attivato collaborazioni con altre imprese di tipo commerciale	13	12%	0	0%	3	17%	11	7%	25	5%	52	7%
Ha attivato progetti di co-progettazione con altre imprese	7	6%	1	10%	0	0%	4	3%	21	4%	33	4%
Ha attivato collaborazioni con altre imprese di tipo produttivo	5	4%	0	0%	3	17%	10	6%	35	7%	53	7%
Ha creato un marchio comune con una o più imprese	1	1%	0	0%	0	0%	3	2%	2	0%	6	1%
Altri tipi di collaborazioni	0	0%	0	0%	0	0%	2	1%	4	1%	6	1%
Nessuna collaborazione negli ultimi 5 anni.	78	69%	9	90%	11	61%	120	76%	395	80%	613	78%
TOTALE	113		10		18		157		491		789	

	Top Performer		Best Exporter		Gruppi		Indipendenti		Nord Est		Piemonte		Resto d'Italia	
	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%
È entrata a far parte di un consorzio di imprese	1	1%	3	2%	5	3%	9	2%	3	1%	9	2%	5	1%
Ha attivato collaborazioni con altre imprese di tipo commerciale	8	6%	12	8%	13	7%	39	7%	12	6%	21	6%	31	7%
Ha attivato progetti di co-progettazione con altre imprese	4	3%	5	3%	2	1%	31	5%	5	2%	19	5%	14	3%
Ha attivato collaborazioni con altre imprese di tipo produttivo	10	8%	10	6%	13	7%	40	7%	8	4%	19	5%	34	8%
Ha creato un marchio comune con una o più imprese	2	2%	1	1%	2	1%	4	1%	2	1%	4	1%	2	0%
Altri tipi di collaborazioni	0	0%	1	1%	3	2%	3	1%	1	0%	4	1%	2	0%
Nessuna collaborazione negli ultimi 5 anni.	101	80%	117	75%	135	71%	478	80%	166	81%	292	79%	321	77%
TOTALE	127		155		190		599		206		370		419	

**Tabella 9: D8 - A quale anello della filiera la Sua azienda si rivolge (assoluti e percentuali dei rispondenti)?**

	ED		MOD		SIS		SPEC		SUB		Totale Campione	
	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%
Direttamente ai costruttori come Fiat, Iveco, Renault, VolksWagen	72	64%	8	80%	14	78%	94	60%	249	51%	437	55%
Ai sistemisti/modulisti come Visteon, Delphi, TRW, LEAR, ecc...	2	2%	2	20%	1	6%	11	7%	22	4%	38	5%
Ad altri fornitori di primo livello	47	42%	2	20%	6	33%	72	46%	228	46%	355	45%
Ai fornitori di secondo livello	22	19%	1	10%	0	0%	40	25%	117	24%	180	23%
Al mercato dei ricambi-aftermarket (originali e non)	23	20%	2	20%	3	17%	48	31%	139	28%	215	27%
<b>TOTALE</b>	<b>113</b>		<b>10</b>		<b>18</b>		<b>157</b>		<b>491</b>		<b>789</b>	

	Top Performer		Best Exporter		Gruppi		Indipendenti		Nord Est		Piemonte		Resto d'Italia	
	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%
Direttamente ai costruttori come Fiat, Iveco, Renault, VolksWagen	67	53%	91	59%	130	68%	307	51%	108	52%	218	59%	219	52%
Ai sistemisti/modulisti come Visteon, Delphi, TRW, LEAR, ecc...	6	5%	13	8%	11	6%	27	5%	2	1%	27	7%	11	3%
Ad altri fornitori di primo livello	51	40%	62	40%	74	39%	281	47%	79	38%	185	50%	170	41%
Ai fornitori di secondo livello	38	30%	34	22%	31	16%	149	25%	49	24%	79	21%	101	24%
Al mercato dei ricambi-aftermarket (originali e non)	30	24%	55	35%	43	23%	172	29%	63	31%	83	22%	132	32%
<b>TOTALE</b>	<b>127</b>		<b>155</b>		<b>190</b>		<b>599</b>		<b>206</b>		<b>370</b>		<b>419</b>	

**Tabella 10: D9 - Facendo pari a 100 il suo fatturato automotive come lo ripartisce fra (assoluti e percentuali dei rispondenti e percentuale media sul fatturato ex il 69% degli ED dedica in media al Auto l'80% del suo fatturato):**

	ED			MOD			SIS			SPEC			SUB			TOTALE					
	impr.	%	% fatt.	impr.	%	% fatt.	impr.	%	% fatt.	impr.	%	% fatt.	impr.	%	% fatt.	impr.	%	% fatt.			
Auto e veicoli commerciali leggeri	78	69%	<b>80%</b>	10	100%	<b>67%</b>	16	89%	<b>77%</b>	119	76%	<b>72%</b>	300	61%	<b>73%</b>	523	66%	<b>74%</b>			
Veicoli industriali e commerciali	66	58%	<b>61%</b>	9	90%	<b>22%</b>	11	61%	<b>41%</b>	96	61%	<b>50%</b>	316	64%	<b>66%</b>	498	63%	<b>61%</b>			
Autobus e pullman	14	12%	<b>19%</b>	1	10%	<b>15%</b>	3	17%	<b>26%</b>	23	15%	<b>29%</b>	62	13%	<b>36%</b>	103	13%	<b>32%</b>			
Mercato del ricambio (aftermarket)	22	19%	<b>37%</b>	4	40%	<b>29%</b>	2	11%	<b>23%</b>	35	22%	<b>46%</b>	93	19%	<b>47%</b>	156	20%	<b>44%</b>			
TOTALE	113			10			18			157			491			789					
	TOP PERFORMER			BEST EXPORTER			GRUPPI			INDIPENDENTI			NORD EST			PIEMONTE			RESTO D'ITALIA		
	impr.	%	% fatt.	impr.	%	% fatt.	impr.	%	% fatt.	impr.	%	% fatt.	impr.	%	% fatt.	impr.	%	% fatt.	impr.	%	% fatt.
Auto e veicoli commerciali leggeri	75	59%	<b>76%</b>	117	75%	<b>77%</b>	138	73%	<b>73%</b>	385	64%	<b>74%</b>	122	59%	<b>76%</b>	298	81%	<b>73%</b>	225	54%	<b>74%</b>
Veicoli industriali e commerciali	83	65%	<b>67%</b>	85	55%	<b>57%</b>	122	64%	<b>63%</b>	376	63%	<b>72%</b>	130	63%	<b>55%</b>	235	64%	<b>45%</b>	263	63%	<b>75%</b>
Autobus e pullman	15	12%	<b>30%</b>	16	10%	<b>32%</b>	25	13%	<b>32%</b>	78	13%	<b>30%</b>	20	10%	<b>30%</b>	58	16%	<b>24%</b>	45	11%	<b>42%</b>
Mercato del ricambio (aftermarket)	17	13%	<b>58%</b>	28	18%	<b>42%</b>	33	17%	<b>47%</b>	123	21%	<b>56%</b>	29	14%	<b>33%</b>	86	23%	<b>37%</b>	70	17%	<b>53%</b>
TOTALE	127			155			190			599			206			370			419		



**Tabella 11: D10 - Nel 2006 il Suo fatturato verso il Gruppo FIAT o fornitori dello stesso ha rappresentato (assoluti e percentuali dei rispondenti):**

		ED		MOD		SIS		SPEC		SUB		Totale			
		Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%		
<b>0%</b>	Mai stato fornitore del Gruppo Fiat o di fornitori dello stesso	30	27%	0	0%	7	39%	47	30%	182	37%	266	34%		
	Era fornitore ma non la fornisce più né direttamente, né tramite suoi fornitori.	5	4%	0	0%	0	0%	17	11%	44	9%	66	34%		
<b>fornitore FIAT</b>	Fornisce in Italia ed all'estero	34	30%	5	50%	7	39%	62	39%	134	27%	242	8%		
	Fornisce solo in Italia	42	37%	5	50%	4	22%	30	19%	128	26%	209	31%		
	Solamente all'estero	2	2%	0	0%	0	0%	1	1%	3	1%	6	26%		
TOTALE		113		10		18		157		491		789			
		Top Performer		Best Exporter		Gruppi		Indipendenti		Nord Est		Piemonte		Resto d'Italia	
		Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%	Imprese	%
<b>0%</b>	Mai stato fornitore del Gruppo Fiat o di fornitori dello stesso	44	35%	64	41%	51	27%	215	36%	95	46%	83	22%	183	44%
	Era fornitore ma non la fornisce più né direttamente, né tramite suoi fornitori.	12	9%	20	13%	13	7%	53	9%	29	14%	17	5%	49	12%
<b>fornitore FIAT</b>	Fornisce in Italia ed all'estero	41	32%	42	27%	81	43%	161	27%	37	18%	159	43%	83	20%
	Fornisce solo in Italia	29	23%	25	16%	43	23%	166	28%	44	21%	106	29%	103	25%
	Solamente all'estero	1	1%	4	3%	2	1%	4	1%	1	0%	5	1%	1	0%
TOTALE		127		155		190		599		206		370		419	

**Tabella 12: D11 - Quante unità locali ha la sua azienda (non il gruppo) in (assoluti e percentuali dei rispondenti):**

	ED			MOD			SIS			SPEC			SUB			TOTALE		
	impr.	%	UL	impr.	%	UL	impr.	%	UL	impr.	%	UL	impr.	%	UL	impr.	%	UL
In Piemonte	56	50%	70	7	70%	15	4	22%	4	64	41%	88	186	38%	221	317	40%	398
Nel resto d'Italia	59	53%	98	8	80%	17	17	94%	30	96	61%	142	322	66%	427	502	64%	714
All'estero	9	8%	20	5	50%	42	4	22%	115	21	13%	82	22	4%	142	61	8%	401
Nessuno stabilimento	3			0			0			0			3			6		
TOTALE	112			10			18			157			489			786		

	TOP PERFORMER			BEST EXPORTER			GRUPPI			INDIPENDENTI			NORD EST			PIEMONTE			RESTO D'ITALIA		
	impr.	%	UL	impr.	%	UL	impr.	%	UL	impr.	%	UL	impr.	%	UL	impr.	%	UL	impr.	%	UL
In Piemonte	51	40%	63	50	32%	66	78	42%	125	239	40%	273	8	4%	11	307	83%	384	10	2%	14
Nel resto d'Italia	81	64%	117	105	68%	154	135	72%	264	367	61%	450	201	98%	279	92	25%	161	410	98%	553
All'estero	14	11%	74	19	12%	134	37	20%	357	24	4%	44	22	11%	166	31	8%	216	30	7%	185
Nessuno stabilimento	0			0			2			4			0			1			5		
TOTALE	127			155			187			599			205			368			418		

**Tabella 13: D11a - Dove si trovano i vostri insediamenti produttivi all'estero? (numero di stabilimenti)**

	<b>ED</b>	<b>MOD</b>	<b>SIS</b>	<b>SPEC</b>	<b>SUB</b>	<b>TOTALE</b>
AFRICA DEL NORD				2	5	7
AMERICA DEL NORD	5	1	2	3	1	12
AMERICA LATINA	1	1	2	6	2	12
ASIA	3	2	2	8	7	22
EUROPA	6	12	7	14	23	62
EUROPA CENTRALE	3	6	2	6	13	30
EUROPA DELL'EST	3	4		1	5	13
MEDIO ORIENTE		1		1	1	3
OCEANIA					2	2
RESTO DELL'AFRICA				1	1	2
<b>TOTALE STABILIMENTI</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>15</b>	<b>42</b>	<b>60</b>	<b>165</b>

	<b>TOP PERFORMER</b>	<b>BEST EXPORTER</b>	<b>GRUPPI</b>	<b>INDIPENDENTI</b>	<b>NORD EST</b>	<b>PIEMONTE</b>	<b>RESTO D'ITALIA</b>
AFRICA DEL NORD		1	1	6	5	2	5
AMERICA DEL NORD	2	7	7	5	4	7	5
AMERICA LATINA	3	4	7	5	4	7	5
ASIA	5	8	16	6	9	10	12
EUROPA	16	9	51	11	24	27	35
EUROPA CENTRALE	7	7	20	10	9	17	13
EUROPA DELL'EST	3	4	8	5	3	8	5
MEDIO ORIENTE	1	1	2	1		3	
OCEANIA			2		2		2
RESTO DELL'AFRICA			2			2	
<b>TOTALE STABILIMENTI</b>	<b>37</b>	<b>41</b>	<b>116</b>	<b>49</b>	<b>60</b>	<b>83</b>	<b>82</b>

**Tabella 14: D12 - Negli ultimi 2 anni la Sua impresa ha:**

	<b>ED</b>		<b>MOD</b>		<b>SIS</b>		<b>SPEC</b>		<b>SUB</b>		<b>Totale Campione</b>	
	<b>Imprese</b>	<b>Stabilim.</b>	<b>Imprese</b>	<b>Stabilim.</b>	<b>Imprese</b>	<b>Stabilim.</b>	<b>Imprese</b>	<b>Stabilim.</b>	<b>Imprese</b>	<b>Stabilim.</b>	<b>Imprese</b>	<b>Stabilim.</b>
Aperto nuovi stabilimenti produttivi in Piemonte	2	2					3	4	3	3	8	9
Aperto nuovi stabilimenti produttivi nel resto d'Italia	2	3	1	1	1	1	8	10	4	4	16	19
Aperto nuovi stabilimenti produttivi all'estero	3	4	3	5	1	1	7	8	7	12	21	30
Chiuso stabilimenti produttivi in Piemonte							2	2	3	3	5	5
Chiuso stabilimenti produttivi nel resto d'Italia	3	4			1	1	1	1	5	5	10	11
Chiuso stabilimenti produttivi all'estero							1	1			1	1
Non ci sono state né aperture, né chiusure	103		6		15		135		470		729	
<b>Totale</b>	<b>113</b>		<b>10</b>		<b>18</b>		<b>157</b>		<b>491</b>		<b>789</b>	

	<b>Top Performer</b>		<b>Best Exporter</b>		<b>Gruppi</b>		<b>Indipendenti</b>		<b>Nord Est</b>		<b>Piemonte</b>		<b>Resto d'Italia</b>	
	<b>Imprese</b>	<b>Stabilim.</b>	<b>Imprese</b>	<b>Stabilim.</b>	<b>Imprese</b>	<b>Stabilim.</b>	<b>Imprese</b>	<b>Stabilim.</b>	<b>Imprese</b>	<b>Stabilim.</b>	<b>Imprese</b>	<b>Stabilim.</b>	<b>Imprese</b>	<b>Stabilim.</b>
Aperto nuovi stabilimenti produttivi in Piemonte			3	4	2	3	6	6			8	9		
Aperto nuovi stabilimenti produttivi nel resto d'Italia	3	3	7	8	5	6	11	13	6	7	4	4	12	15
Aperto nuovi stabilimenti produttivi all'estero	5	10	7	7	14	23	7	7	5	9	13	17	8	13
Chiuso stabilimenti produttivi in Piemonte			2	2	4	4	1	1	3	3	2	2	3	3
Chiuso stabilimenti produttivi nel resto d'Italia			1	1	4	4	6	7	1	1	7	8	3	3
Chiuso stabilimenti produttivi all'estero			1	1			1	1			1	1		
Non ci sono state né aperture, né chiusure	119		134		161		568		192		335		394	
<b>Totale</b>	<b>127</b>		<b>155</b>		<b>190</b>		<b>599</b>		<b>206</b>		<b>370</b>		<b>419</b>	

**Tabella 15: D13 - Fatto cento il fatturato totale automotive, quanto di questo è dovuto a vendite all'estero (assoluti e percentuali dei rispondenti)?**

	<b>ED</b>		<b>MOD</b>		<b>SIS</b>		<b>SPEC</b>		<b>SUB</b>		<b>Totale</b>	
	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>
Imprese che NON esportano	34	33%	2	22%	3	18%	0	0%	175	38%	214	28%
ESPORTATORI	69	67%	7	78%	14	82%	157	100%	291	62%	538	72%
Rispondenti	103		9		17		157		466		752	

	<b>Top Performer</b>		<b>Best Exporter</b>		<b>Gruppi</b>		<b>Indipendenti</b>		<b>Nord Est</b>		<b>Piemonte</b>		<b>Resto d'Italia</b>	
	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>	<b>Imprese</b>	<b>%</b>
Imprese che NON esportano	33	28%	0	0%	36	21%	178	31%	46	23%	76	22%	138	34%
ESPORTATORI	87	73%	155	100%	139	79%	399	69%	151	77%	273	78%	265	66%
Rispondenti	120		155		175		577		197		349		403	

**Tabella 16: Valorizzazione delle Esportazioni sulla base del Fatturato Auto 2006 stimato dei soli esportatori.**

**SOLI ESPORTATORI % esportazioni su fatturato (auto)**

ED	<b>51%</b>
MOD	<b>51%</b>
SIS	<b>62%</b>
SPEC	<b>56%</b>
SUB	<b>32%</b>
TOP PERFORMER	<b>42%</b>
BEST EXPORTER	<b>74%</b>
GRUPPI	<b>48%</b>
INDIPENDENTI	<b>49%</b>
NORD EST	<b>48%</b>
PIEMONTE	<b>51%</b>
RESTO D'ITALIA	<b>46%</b>
TOTALE CAMPIONE	<b>48%</b>

**Tabella 17: D13a - Quali sono per fatturato (o in alternativa per volume) i vostri primi tre mercati esteri (assoluti e percentuali dei rispondenti)?**

	ED		MOD		SIS		SPEC		SUB		TOTALE	
	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%
AFRICA DEL NORD	2	3%	0	0%	0	0%	10	6%	24	8%	36	6%
AMERICA DEL NORD	13	17%	2	25%	2	13%	24	15%	41	13%	82	14%
AMERICA LATINA	1	1%	2	25%	2	13%	10	6%	18	6%	33	6%
ASIA	9	12%	2	25%	2	13%	18	12%	19	6%	50	9%
EUROPA	64	83%	6	75%	13	87%	136	87%	261	84%	480	85%
EUROPA CENTRALE	10	13%	2	25%	3	20%	25	16%	63	20%	103	18%
EUROPA DELL'EST	8	10%	0	0%	3	20%	12	8%	23	7%	46	8%
MEDIO ORIENTE	11	14%	1	13%	1	7%	23	15%	28	9%	64	11%
OCEANIA	0	0%	0	0%	0	0%	5	3%	1	0%	6	1%
RESTO DELL'AFRICA	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5	2%	5	1%
<b>TOTALE</b>	<b>77</b>		<b>8</b>		<b>15</b>		<b>156</b>		<b>311</b>		<b>567</b>	

	TP		BE		GRUPPI		IND		Nord Est		Resto d'Italia		Piemonte	
	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%
AFRICA DEL NORD	4	4%	13	8%	6	4%	30	7%	11	7%	16	6%	20	7%
AMERICA DEL NORD	10	11%	33	21%	26	17%	56	13%	27	17%	50	18%	32	11%
AMERICA LATINA	4	4%	5	3%	10	7%	23	6%	5	3%	10	4%	23	8%
ASIA	5	5%	17	11%	12	8%	38	9%	12	8%	20	7%	30	10%
EUROPA	83	90%	131	85%	132	87%	348	84%	136	85%	237	85%	243	84%
EUROPA CENTRALE	19	21%	15	10%	27	18%	76	18%	24	15%	34	12%	69	24%
EUROPA DELL'EST	15	16%	19	12%	13	9%	33	8%	17	11%	28	10%	18	6%
MEDIO ORIENTE	9	10%	15	10%	19	13%	45	11%	15	9%	27	10%	37	13%
OCEANIA	1	1%	1	1%	3	2%	3	1%	3	2%	4	1%	2	1%
RESTO DELL'AFRICA	1	1%	0	0%	0	0%	5	1%	0	0%	3	1%	2	1%
<b>TOTALE</b>	<b>92</b>		<b>154</b>		<b>151</b>		<b>416</b>		<b>160</b>		<b>279</b>		<b>288</b>	

**Tabella 18: D13b - .. E quali gli ultimi tre conquistati negli ultimi 3 anni (numero di conquiste)?**

	ED		MOD		SIS		SPEC		SUB		TOTALE	
AFRICA DEL NORD	0		0		0		2		7		9	
AMERICA DEL NORD	1		2		1		5		4		13	
AMERICA LATINA	0		0		0		3		5		8	
ASIA	6		0		2		10		13		31	
EUROPA	10		2		0		21		27		60	
EUROPA CENTRALE	4		0		2		9		17		32	
EUROPA DELL'EST	4		0		2		14		13		33	
MEDIO ORIENTE	5		0		0		9		8		22	
OCEANIA	0		0		0		4		1		5	
RESTO DELL'AFRICA	0		0		0		0		2		2	
<b>TOTALE "CONQUISTATORI"</b>	<b>23</b>	<b>29%</b>	<b>3</b>	<b>38%</b>	<b>4</b>	<b>27%</b>	<b>54</b>	<b>34%</b>	<b>70</b>	<b>22%</b>	<b>154</b>	<b>27%</b>
Nessuna Conquista negli ultimi 3 anni	<b>56</b>	<b>71%</b>	<b>5</b>	<b>63%</b>	<b>11</b>	<b>73%</b>	<b>103</b>	<b>66%</b>	<b>246</b>	<b>78%</b>	<b>421</b>	<b>73%</b>
Totale rispondenti	<b>79</b>		<b>8</b>		<b>15</b>		<b>157</b>		<b>316</b>		<b>575</b>	

	TP		BE		GRUPPI		INDIP.		Nord Est		Piemonte		Resto d'Italia	
AFRICA DEL NORD	0		3		1		8		3		4		5	
AMERICA DEL NORD	1		6		6		7		2		4		9	
AMERICA LATINA	1		4		2		6		0		6		2	
ASIA	6		12		11		20		5		19		12	
EUROPA	12		14		12		48		18		29		31	
EUROPA CENTRALE	5		13		4		28		8		19		13	
EUROPA DELL'EST	10		16		9		24		14		12		21	
MEDIO ORIENTE	3		4		4		18		4		16		6	
OCEANIA	0		2		1		4		3		1		4	
RESTO DELL'AFRICA	0		0		0		2		1		0		2	
<b>TOTALE "CONQUISTATORI"</b>	<b>28</b>	<b>30%</b>	<b>52</b>	<b>34%</b>	<b>36</b>	<b>23%</b>	<b>118</b>	<b>28%</b>	<b>39</b>	<b>24%</b>	<b>80</b>	<b>27%</b>	<b>74</b>	<b>26%</b>
Nessuna Conquista negli ultimi 3 anni	<b>66</b>	<b>70%</b>	<b>103</b>	<b>66%</b>	<b>118</b>	<b>77%</b>	<b>303</b>	<b>72%</b>	<b>121</b>	<b>76%</b>	<b>214</b>	<b>73%</b>	<b>207</b>	<b>74%</b>
Totale rispondenti	<b>94</b>		<b>155</b>		<b>154</b>		<b>421</b>		<b>160</b>		<b>294</b>		<b>281</b>	

**Tabella 19: D14 - Qual è (o quale sarebbe) lo strumento di penetrazione commerciale all'estero più efficace per la sua impresa (assoluti e percentuali dei rispondenti)?**

STRUMENTI DI PENETRAZIONE COMMERCIALE	ED		MOD		SIS		SPEC		SUB		TOTALE		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA	
	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%
Consulenti - agenti, rappresentanti...all'estero	18	21,4%	4	44,4%	0	0,0%	43	28,9%	81	21,8%	146	23,3%	88	27,8%	57	18,4%
Creazione di un consorzio di imprese del mio settore		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	4	1,1%	4	0,6%	4	1,3%	0	0,0%
L'apertura di uno stabilimento all'estero	3	3,6%	1	11,1%	1	7,7%	8	5,4%	13	3,5%	26	4,2%	16	5,1%	10	3,2%
Missioni collettive pubbliche all'estero	0	0,0%	1	11,1%	0	0,0%	1	0,7%	2	0,5%	4	0,6%	1	0,3%	3	1,0%
Missioni individuali all'estero	13	15,5%	0	0,0%	2	15,4%	20	13,4%	36	9,7%	71	11,3%	34	10,8%	36	11,6%
Partnership con società estere	15	17,9%	2	22,2%	4	30,8%	27	18,1%	58	15,6%	106	16,9%	50	15,8%	56	18,1%
Partnership con società italiane già presenti all'estero	11	13,1%	1	11,1%	4	30,8%	13	8,7%	52	14,0%	81	12,9%	58	18,4%	63	20,3%
Presenza a fiere estere	18	21,4%	0	0,0%	1	7,7%	42	28,2%	116	31,3%	177	28,3%	76	24,1%	101	32,6%
Pubblicità su riviste, cataloghi internazionali	5	6,0%	0	0,0%	1	7,7%	5	3,4%	32	8,6%	43	6,9%	17	5,4%	26	8,4%
Altro, specificare	4	4,8%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,3%	5	1,3%	11	1,8%	6	1,9%	5	1,6%
Non sa, Non Risponde	29		1		5		8		120		163		54		109	
Tasso di Risposta	74,3%		90,0%		72,2%		94,9%		75,6%		79,3%		85,4%		74,0%	
<b>Totale Rispondenti</b>	<b>84</b>		<b>9</b>		<b>13</b>		<b>149</b>		<b>371</b>		<b>626</b>		<b>316</b>		<b>310</b>	
Totale Intervistati	113		10		18		157		491		789		370		419	



**Tabella 20: D15 - La Sua azienda appartiene ad un gruppo (assoluti e percentuali dei rispondenti)?**

GRUPPO	ED		MOD		SIS		SPEC		SUB		TOTALE		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA	
	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%
Si, è la Controllante	6	5,4%	1	10,0%	1	5,6%	10	6,4%	19	3,9%	37	4,7%	16	4,3%	21	5,0%
Si, è controllata da gruppo italiano (Filiale di gruppo Italiano)	14	12,5%	3	30,0%	4	22,2%	18	11,5%	43	8,8%	82	10,4%	36	9,8%	46	11,0%
Si, è controllata da gruppo estero (Filiale di gruppo Estero)	5	4,5%	5	50,0%	8	44,4%	17	10,8%	34	6,9%	69	8,8%	39	10,6%	30	7,2%
No, è un'azienda Indipendente	87	77,7%	1	10,0%	5	27,8%	112	71,3%	394	80,4%	599	76,1%	277	75,3%	322	76,8%
Non sa, Non Risponde	1								1		2		2		0	
Tasso di Risposta	99,1%		100,0%		100,0%		100,0%		99,8%		99,7%		99,5%		100,0%	
<b>Totale Rispondenti</b>	<b>112</b>		<b>10</b>		<b>18</b>		<b>157</b>		<b>490</b>		<b>787</b>		<b>368</b>		<b>419</b>	
Totale Intervistati	113		10		18		157		491		789		370		419	

**Tabella 21: D16 - Negli ultimi 5 anni la Sua Impresa (assoluti e percentuali dei rispondenti):**

ACQUISIZIONI	ED		MOD		SIS		SPEC		SUB		TOTALE		PIEMONTE		RESTO D'ITALIA	
	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%
È stata acquistata (anche parzialmente) da un'altra impresa, gruppo italiano	4	4,5%	2	40,0%	2	14,3%	7	5,1%	10	2,3%	25	3,6%	10	3,5%	15	3,7%
È stata acquistata (anche parzialmente) da un'altra impresa, gruppo estero	1	1,1%		0,0%		0,0%	4	2,9%	10	2,3%	15	2,2%	7	2,5%	8	2,0%
Ha acquistato (anche parzialmente) un'altra impresa, gruppo italiano	3	3,4%		0,0%	1	7,1%	7	5,1%	14	3,2%	25	3,6%	14	4,9%	11	2,7%
Ha acquistato (anche parzialmente) un'altra impresa, gruppo estero	1	1,1%		0,0%	1	7,1%	3	2,2%	2	0,5%	7	1,0%	2	0,7%	5	1,2%
Nessuna delle precedenti	80	89,9%	3	60,0%	10	71,4%	116	84,7%	407	91,9%	616	89,5%	251	88,4%	365	90,3%
Non sa, Non risponde	24		5		4		20		48		101		86		15	
Tasso di Risposta	78,8%		50,0%		77,8%		87,3%		90,2%		87,2%		76,8%		96,4%	
<b>Totale Rispondenti</b>	<b>89</b>		<b>5</b>		<b>14</b>		<b>137</b>		<b>443</b>		<b>688</b>		<b>284</b>		<b>404</b>	
Totale Intervistati	113		10		18		157		491		789		370		419	

**Tabella 22: D17 - Quanti addetti lavorano per la sua azienda in totale fra dipendenti e collaboratori (esprimere pure la migliore approssimazione) (assoluti ed in percentuale dei rispondenti)?**

	<b>ED</b>		<b>MOD</b>		<b>SIS</b>		<b>SPEC</b>		<b>SUB</b>		<b>Totale</b>	
	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%
addetti ≥250	9	8%	6	60%	12	67%	29	18%	36	7%	92	12%
250> addetti ≥ 50	26	23%	4	40%	3	17%	43	27%	95	19%	171	22%
50> addetti ≥ 10	53	47%	0	0%	3	17%	76	48%	265	54%	397	50%
addetti <10	25	22%	0	0%	0	0%	9	6%	95	19%	129	16%
<b>Totale</b>	<b>113</b>		<b>10</b>		<b>18</b>		<b>157</b>		<b>491</b>		<b>789</b>	

	<b>Piemonte</b>		<b>Resto d'Italia</b>		<b>Top Performer</b>		<b>Best Exporter</b>	
	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%
addetti ≥250	42	5%	50	6%	15	12%	31	20%
250> addetti ≥ 50	107	14%	64	8%	27	21%	50	32%
50> addetti ≥ 10	178	23%	219	28%	60	47%	63	41%
addetti <10	43	5%	86	11%	25	20%	11	7%
<b>Totale</b>	<b>370</b>		<b>419</b>		<b>127</b>		<b>155</b>	

**Tabella 23: Suddivisione dei Cluster per dimensione di impresa secondo le definizioni UE (assoluti ed in percentuale dei rispondenti)**

	<b>ED</b>		<b>MOD</b>		<b>SIS</b>		<b>SPEC</b>		<b>SUB</b>		<b>TOTALE</b>	
	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%
<b>grande</b>	11	10%	7	70%	14	78%	31	20%	39	8%	102	13%
<b>media</b>	27	24%	3	30%	3	17%	44	28%	110	22%	187	24%
<b>piccola</b>	53	47%	0	0%	1	6%	73	46%	256	52%	383	49%
<b>micro</b>	22	19%	0	0%	0	0%	9	6%	86	18%	117	15%
<b>totale cluster</b>	113		10		18		157		491		789	

	<b>PIEMONTE</b>		<b>RESTO D'ITALIA</b>		<b>TOP PERFORMER</b>		<b>BEST EXPORTER</b>	
	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%
<b>grande</b>	48	13%	54	15%	19	15%	34	22%
<b>media</b>	110	30%	77	21%	29	23%	50	32%
<b>piccola</b>	176	48%	207	56%	61	48%	61	39%
<b>micro</b>	36	10%	81	22%	18	14%	10	6%
<b>totale cluster</b>	370		419		127		155	

**Tabella 24: D19 - In quale classe di fatturato complessivo (automotive e non) si colloca la Sua azienda, con riferimento al 2006 (assoluti ed in percentuale dei rispondenti)?**

	ED		MOD		SIS		SPEC		SUB		Piemonte		Resto d'Italia		TOTALE	
	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%	impr.	%
<b>fatturato ≤2mln</b>	49	43%	0	0%	0	0%	41	26%	214	44%	106	29%	198	47%	304	39%
<b>fatturato &gt;2mln e ≤10mln</b>	36	32%	0	0%	1	6%	57	36%	145	30%	128	35%	111	26%	239	30%
<b>fatturato &gt;10mln e ≤50mln</b>	15	13%	3	30%	4	22%	36	23%	83	17%	90	24%	51	12%	141	18%
<b>fatturato &gt;50mln</b>	10	9%	7	70%	13	72%	19	12%	30	6%	37	10%	42	10%	79	10%
<b>TOTALE</b>	113		10		18		157		491		370		419		789	