

I QUADERNI DI APPROFONDIMENTO

**PERCHÈ L'ITALIA DEVE PUNTARE
SULL'INDUSTRIA DELL'AUTO**



fondazione**ergo**

ISSN 2784-8930

I Quaderni di approfondimento
[Online]

Collana "I Quaderni di Approfondimento"
pubblicata dal Centro Studi di Fondazione Ergo

Responsabili del progetto

Rachele Sessa, coordinatrice Centro Studi

Diodato Pirone, giornalista

Grafica e impaginazione

Giulia Nicora, Responsabile Comunicazione &
Marketing

DATA DI PUBBLICAZIONE: APRILE 2019 - v02

www.fondazionergo.it

Indice

Premessa	4
----------	---

CAPITOLO 1: L'AUTO NEL MONDO	5
1.1 Se 100 milioni vi sembrano poche	6
1.2 Il rebus americano	6
1.3 L'Europa nel pantano	9
1.4 E ora anche il premium perde colpi	12
1.5 Un'industria inefficiente che assorbe più capitali di quanti ne produce	13

CAPITOLO 2: GLI SCENARI DELLA MOBILITÀ FINO AL 2030	15
2.1 La trasformazione dell'auto seguirà cinque trend, la guideranno i cinesi	16
2.2 Addio all'oggetto del desiderio	19
2.3 La rivoluzione della "mobilità condivisa"	21
2.4 Il self driving: ciliegina sulla torta dell'incertezza	22
2.5 L'Europa abbandona il "gioiello diesel" e l'industria tedesca va in tilt	23

CAPITOLO 3: TUTTO L'AUTOMOTIVE ITALIANO NUMERO PER NUMERO	25
3.1 Il pivot del Made in Italy	26
3.2 Il profilo produttivo italiano: vetture premium per l'export e componentistica d'eccellenza ma...	26
3.3 Già, ma la filiera dell'elettrico?	28

CAPITOLO 4: DOVE VA FCA?	30
4.1 Punti di forza e di debolezza	31
4.2 Se il Capex fa la differenza	32
4.3 Le due narrazioni	32
4.4 A Detroit, a Detroit	33
4.5 Il paziente italiano	37
4.6 La partita decisiva fra progettazione, alleanze e risiko	38

PREMESSA

Se c'è una lezione che abbiamo appreso negli anni scorsi è che, a dispetto dei fiumi di inchiostro spesi per decantare le nuove tecnologie e le start up, **la “vecchia” automobile** (assieme all'edilizia) **resta la leva indispensabile** non solo per l'aumento della ricchezza collettiva, ma anche **per l'incremento del valore aggiunto del lavoro**. Il settore, infatti, come altri, assorbe grandi quantità di capitali ma rimane tutt'oggi *labour intensive*, offrendo **molte opportunità di sviluppo personale e professionale** a decine di migliaia di lavoratori in Italia.

L'automotive, come vedremo, dà occupazione a ben 250.000 italiani. Sia pure non più punta di diamante dell'economia, **l'auto mantiene il suo ruolo di leva strategica per il sistema**, la sua **complessità** la rende una impareggiabile **scuola manifatturiera** e **le sue fabbriche continuano a diffondere benessere e crescita sociale territoriale** ovunque riescano a rimanere competitive.

L'auto italiana, poi, **racchiude in sé un elemento strategico per l'intero Paese**. La trasformazione della Fiat in FCA consente, infatti, fra mille limiti, di mantenere in Italia un **autonomo sapere collettivo manifatturiero**. Dall'altra parte, la drammatica crisi della Fiat fra gli anni Novanta e fino al 2005 ha costretto gran parte dei fornitori ad allargare i propri orizzonti al di là delle Alpi. Il risultato è che ora **l'Italia può contare su un comparto automotive competitivo** perché inserito nelle catene del valore internazionali.

Individuare punti di forza ed elementi di debolezza del settore è essenziale per coadiuvarne lo sviluppo. Fra il 2014 e il 2017, **la rinascita delle fabbriche FCA**, scandita dalla ristrutturazione di Pomigliano, Melfi, Grugliasco, Mirafiori, Termoli, Sevel e, infine, Cassino, **ha guidato il boom dell'intero export Made in Italy e il passaggio del PIL da un segno negativo a un segno positivo**. Non solo, **l'evoluzione della produzione automobilistica italiana è stata anche qualitativa**, poiché la produzione di utilitarie si è ridotta, mentre quella di vetture semi-premium e premium copre ormai il 60% del totale come mai prima nella storia italiana.

Ma nel 2018 c'è stato un primo arresto di questo cammino, con **il ritorno della produzione complessiva di autoveicoli (furgoni compresi) al di sotto della quota di un milione di pezzi**. Del resto, anche l'automotive italiano deve vedersela, oltre che con il suo storico problema della sottoutilizzazione degli impianti, con **nodi strategici e globali del settore** come il passaggio dal diesel all'elettrificazione, il rapido incremento del livello di automazione delle vetture, l'evoluzione generazionale dei gusti e delle richieste della clientela.

Una miscela micidiale, ma anche **un'occasione irripetibile per cogliere opportunità finora esplorate solo parzialmente dall'automotive “Made in Italy”** la cui evoluzione dei prossimi anni si configura come una partita strategica per l'intera società italiana. ⁿ

CAPITOLO 1

L'AUTO NEL MONDO

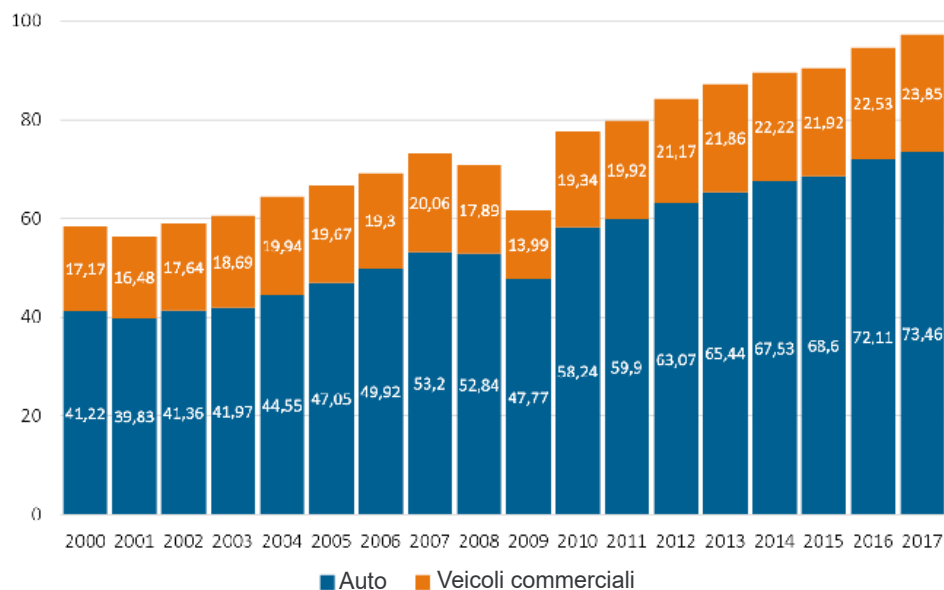
97 MILIONI

veicoli prodotti nel 2017

40 MILIONI

in più rispetto all'inizio del secolo

Produzione globale
(milioni di unità)



LaVoce.info

1.1 Se 100 milioni vi sembrano poche

L'auto soffre di un paradosso: **ha mille problemi, ma a livello mondiale è in ottima salute**. Il dato è noto solo agli addetti ai lavori ma va subito ricordato che nel 2017 sono stati prodotti a livello globale ben 97 milioni di veicoli, 40 milioni in più rispetto ai 57 milioni annui che si assemblavano all'inizio del secolo.

Fra i due dati, c'è l'incredibile sviluppo del mercato cinese. Secondo quanto riportato recentemente da Mario Lorenzo Janiri e Mariasole Lisciandro per il sito economico Lavoce.info, **negli ultimi dieci anni la produzione mondiale è aumentata del 33%**, un incremento che vale 24,5 milioni di autoveicoli. Le sole aree con produzioni inferiori a quelle del 2007 sono il Sud America (-13%) e l'Unione Europea (-2,6%).

Se il calo della produzione europea di vetture è tutto sommato contenuto, **è invece allarmante il crollo del suo peso nel confronto mondiale**: nel 2007, in Europa si produceva qualcosa in più di un veicolo ogni quattro uscito dalle linee di montaggio di tutto il globo (il 27%, per l'esattezza) mentre **oggi l'auto "Made in Ue" rappresenta il 19,7%**

della produzione mondiale.

Si tratta, comunque, di **un'industria molto significativa per la Ue**: nel Vecchio Continente sono impiegati nella fabbricazione di autoveicoli e componenti rispettivamente 2,5 milioni di addetti diretti e 921.000 indiretti. Complessivamente, si tratta di **3,4 milioni di occupati**, ossia **l'11,3% della manodopera del settore manifatturiero**. La Germania conta oltre 857 mila di addetti diretti, seguita da Francia (216 mila), Polonia, Romania, Repubblica Ceca e Regno Unito. **In Italia**, secondo i dati dell'Anfia, **gli addetti al settore** (componentistica compresa) **sono 250.000**, pari al 7% dell'intero settore manifatturiero.

1.2 Il rebus americano

Se l'Europa dell'auto è in declino, **da anni ormai l'America ha ceduto alla Cina lo scettro di principale mercato mondiale**. Fra i due competitori non c'è partita. L'impero Celeste assorbe circa 27 milioni di vetture contro i 17 milioni degli Stati Uniti che diventano 20/21 considerando l'area dell'intero Nafta, ovvero anche Canada e Messico. Se consideriamo anche Giappone e India, **è decisamente l'Asia il continente guida del settore con i suoi oltre 32 milioni**

Classifica dei paesi produttori

2001		2007		2016		2017	
Usa	11.424.689	Giappone	11.596.327	Cina	28.118.794	Cina	29.015.434
Giappone	9.777.191	Usa	10.752.310	Usa	12.180.301	Usa	11.189.985
Germania	5.691.677	Cina	8.882.456	Giappone	9.204.813	Giappone	9.693.746
Francia	3.628.418	Germania	6.213.460	Germania*	6.210.962	Germania*	6.070.267
Sud Corea	2.946.329	Sud Corea	4.086.308	India	4.519.341	India	4.782.896
Spagna	2.829.888	Francia	3.015.854	Sud Corea	4.228.509	Sud Corea	4.114.913
Canada	2.534.851	Brasile	2.977.150	Messico	3.600.365	Messico	4.069.389
Cina	2.334.440	Spagna	2.889.703	Spagna	2.885.922	Spagna	2.848.335
Messico	1.857.114	Canada	2.578.790	Canada	2.370.656	Brasile	2.699.672
Brasile	1.817.237	India	2.253.729	Brasile	2.156.356	Francia*	2.278.980
UK	1.685.238	Messico	2.095.245	Francia*	2.130.809	Canada	2.194.003
Italia	1.579.696	UK	1.750.253	Thailandia	1.944.417	Thailandia	1.988.823

*Stima Wards

ANFIA - Osservatorio sulla componentistica automotive italiano 2018

di pezzi che saranno immatricolati quest'anno. Il dato non è significativo solo sul piano numerico; per molte ragioni, Asia e America sono i due continenti nei quali l'industria dell'auto è ampiamente profittevole.

L'auto ha accompagnato il predominio economico degli Stati Uniti e non va dimenticato oggi, nell'era dei colossi Internet, che **per 70 anni la General Motors è stata la più importante azienda mondiale** e la più capitalizzata alla Borsa di New York. Il settore è tornato prepotentemente protagonista del palcoscenico economico e politico Usa con la crisi finanziaria del 2008. L'improvviso crollo delle banche e delle assicurazioni indusse le élite anglosassoni a riscoprire la fabbrica e più in generale la manifattura. Non a caso, **nell'ultimo decennio l'occupazione manifatturiera Usa è tornata a crescere risalendo da 12 a 13 milioni di occupati dopo un ventennio di continua erosione.**

L'auto è stata il perno di questa svolta. Già alla fine del 2008, l'amministrazione Bush jr. riconobbe aiuti miliardari al settore ma il successivo (e clamoroso) fallimento pilotato di GM e Chrysler a metà del 2009 portò a una serie di scelte strategiche: **gli Usa prestarono oltre 60 miliardi di dollari ad aziende create ex novo** (50 a GM e una decina a Chrysler affidata alla Fiat di Sergio Marchionne) **pur di non rinunciare a un ruolo di guida globale nel settore**

dell'automotive e di salvare una parte dell'occupazione.

Il settore era ampiamente inefficiente a causa di una eccessiva capacità produttiva (furono chiusi ben 28 stabilimenti) e della rigidità dei costi, tanto che per uscire dalla crisi il sindacato UAW accettò di rinunciare al diritto di sciopero fino al 2015.

Con i prestiti statali sia GM sia Chrysler (Ford riuscì a percorrere una strada analoga con le proprie gambe) agirono soprattutto sul fronte della **ristrutturazione delle fabbriche** che erano rimaste molto indietro rispetto a quelle europee, giapponesi e cinesi. La presidenza Obama, per molti mesi dopo il 2011, fu costellata da visite in stabilimenti rimessi totalmente a nuovo, finalmente luminosi e adeguatamente robotizzati, con personale motivato. Non va dimenticato che **il mito della fabbrica e della difesa del lavoro operaio, uno dei totem storicamente legati all'industria dell'auto, è stato ed è uno dei trampolini più robusti anche della presidenza Trump.**

Il senso della battaglia negli Usa

In realtà, però, c'è una profonda differenza fra l'approccio alla manifattura delle due presidenze americane. **Obama intendeva recuperare capacità manifatturiera Usa per**

equilibrare lo sbilanciamento del sistema americano sulla sola leva finanziaria; al tempo stesso, intendeva venire incontro alla constituency sociale dei democratici Usa della quale fanno storicamente parte sindacati come la UAW, l'unione dei lavoratori dell'auto Usa, ma in uno scenario complessivo che non metteva in discussione, se non con qualche ritocco, il rafforzamento degli scambi commerciali internazionali. **La presidenza Trump si caratterizza per il racconto di un ritorno *sic et simpliciter* alla capacità produttiva americana,** non solo nell'auto ma si pensi anche all'alluminio o agli elettrodomestici o al carbone, che francamente appare irrecuperabile almeno nei termini degli anni Sessanta e Settanta.

La rapida e vincente ristrutturazione dell'industria americana dell'auto dopo la crisi drammatica del 2009 è ora alle prese con una nuova faglia: **l'evoluzione tecnologica dell'auto e il suo passaggio all'elettrificazione e all'automazione.** Questa nuova fase sta determinando due diverse strategie che le recentissime mosse di GM e Ford da una parte e di FCA dall'altro stanno evidenziando in maniera persino imprevedibile. Più di un osservatore infatti parla di vera e propria divaricazione fra le "Big Three" americane. Con **FCA** che a sorpresa, come ha scritto Autonews.com, bibbia del giornalismo automotive, **rischia di diventare il primo gruppo americano come numero di dipendenti.**

Com'è noto, recentissimamente **FCA ha annunciato**

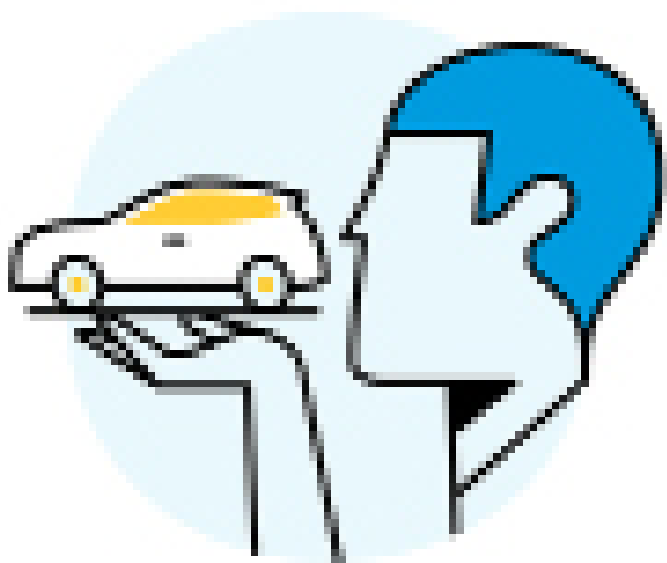
un piano di investimenti di quasi 4 miliardi di euro (4,5 miliardi di dollari) a Detroit per la costruzione di una nuova grande fabbrica (riaprendo de facto l'impianto di Mack Avenue) e l'ampliamento di altri cinque plant già operativi per un totale di **6.500 nuovi posti di lavoro.** Poche settimane fa, **la GM**, guidata da Mary Barra (che vende nel mondo quasi il doppio di FCA ed è la più capitalizzata delle tre a Wall Street), **ha annunciato 14.000 licenziamenti e la chiusura di 5 stabilimenti fra USA e Canada,** fra i quali quello molto grande di Lordstown nell'Ohio e anche la Ford di Jim Hackett (il cui utile del 2018 è sceso a 3,7 miliardi di dollari dai 7,7 del 2017), ha annunciato una fase di chiusure e ristrutturazioni, anche in Europa.

Perché questa divaricazione?

Le ragioni dello sfasamento delle "Big Three" sono essenzialmente due. La prima è sbocciata in tutta la sua evidenza grazie al genio intuitivo di Sergio Marchionne che, nel 2016, decise all'improvviso di **capovolgere il suo piano del 2014 che prevedeva di portare la produzione di FCA a 7 milioni di vetture.**

Marchionne fermò la produzione di berline (Dart e Chrysler 200) in America per far spazio ad un incremento della produzione di Suv a marchio Jeep e Ram. Una "inversione a U" inedita per la sua velocità nella pachidermica industria dell'automotive e resa possibile dal modello di azienda agile e orizzontale sul quale Marchionne ha plasmato FCA. Essendo poi a corto di capitali, nel 2016 egli scelse di **puntare solo su produzioni profittevoli come i Suv, ma senza aumentare la capacità produttiva complessiva dell'azienda,** ovvero il numero di impianti produttivi, il cui eccesso aveva determinato il fallimento del 2009. GM e Ford si sono messe su questa strada con due anni di ritardo e solo ora stanno riducendo, eliminando o portando in Messico la produzione delle berline anche per loro meno profittevoli.

La seconda molla che sta spingendo la divaricazione dell'industria automotive americana è anche più profonda. **FCA**, che può disporre di mezzi finanziari inferiori alle due concorrenti, **ha scelto di esplorare la strada dell'evoluzione tecnologica dell'auto assieme ad altri partner,** come Google o BMW. Ford e GM, invece, stanno lavorando a veri e propri "sistemi di mobilità" ognuna per proprio conto. In altre parole, mentre **FCA ha scelto di inglobare la propria capacità manifatturiera in un progetto cui altri**



partner inseriscono tecnologia e dunque di non essere più autonoma al 100% sulla strada della “vettura automatica”, GM e Ford tendono a costruirsi in casa gran parte delle tecnologie future.

Secondo Giuseppe Berta, professore della Bocconi e storico dell'industria, in America sta prevalendo “una visione dell'industria che appare influenzata non poco dal patron della Tesla, Elon Musk e dal capitalismo californiano, in cui l'auto si converte in una sorta di computer con le ruote. In questi anni si è svolta una competizione sotterranea fra il capitalismo californiano e Detroit, col primo che rivendicava la necessità di un cambio di paradigma tecnologico in grado di rivoluzionare il prodotto auto. E la seconda che rivendicava la funzione indispensabile del proprio sistema di competenze, a suo giudizio ineliminabile quando occorre organizzare un processo di produzione su larga scala”. Secondo Berta,

è possibile un compromesso fra le due visioni se Detroit, più che puntare tutto sulla manifattura dopo decenni di deindustrializzazione, saprà “sposare la produzione materiale dei beni con la generazione di servizi differenziati e sofisticati” come quelli legati alla regolazione del traffico e della mobilità.

1.3 L'Europa nel pantano

L'automotive è l'emblema della crisi identitaria e politica dell'Europa. Il Vecchio Continente ha avuto il merito di sviluppare e raffinare la tecnologia diesel e ha provato a imporla ed a esportarla in Asia ed in America (con qualche trucco da parte dei tedeschi di Vw), ma ne è stato respinto.

Questa sconfitta peserà moltissimo sulla qualità del

Le principali fabbriche d'auto in Europa



ACEA

TRE GRUPPI A CONFRONTO

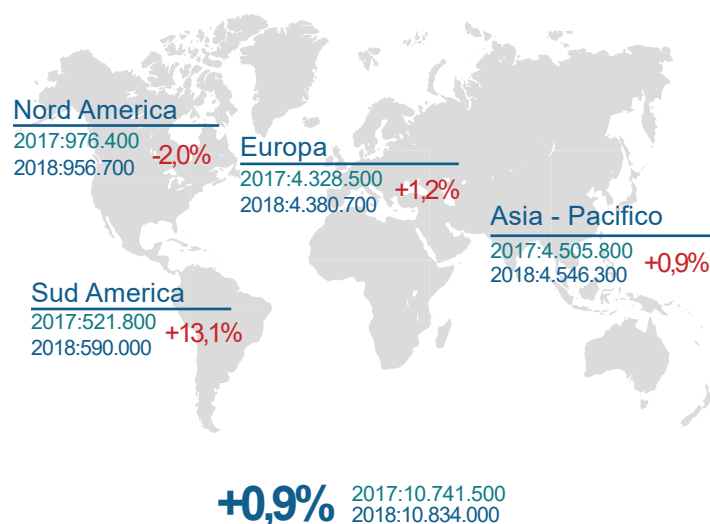
tessuto manifatturiero europeo. Alberto Bombassei, patron della Brembo, prevede che **l'abbandono del diesel costerà un milione di posti di lavoro europei**. Come Paolo Bricco ha scritto sul Sole24Ore: *“Già si notano le prime slabbrature in un tessuto produttivo europeo che ha permesso a questo continente di rimanere ancorato ad una manifattura che per definizione conferisce, in maniera strutturale e profonda, equilibrio sociale ed occupazionale”*.

Anche i costruttori europei hanno accettato un relativamente rapido passaggio all'elettrico quando **la Cina ha imposto l'obbligo**, per le case automobilistiche che producono o importano più di 30.000 vetture l'anno, **di passare progressivamente dalla vendita di modelli a benzina e diesel alla commercializzazione di vetture elettriche e ibride plug-in**. Il programma di Pechino nasce dalla duplice esigenza di **abbattere i livelli di inquinamento** nelle principali metropoli, ma anche di **rilanciare il mercato dell'auto cinese**, tanto che si prevede una crescita impetuosa delle vetture a zero emissioni che già nel 2025 potrebbero rappresentare il 20% delle nuove immatricolazioni.

L'Europa, come su mille altri obiettivi, non ha fatto fronte comune. Il risultato è l'ennesima affannosa rincorsa sull'elettrificazione con investimenti miliardari delle varie case senza che venga affrontato il nodo principale che impedisce all'automotive europea di svolgere un ruolo guida mondiale: **chi costruisce auto in Europa o brucia capitali o guadagna pochissimo**, perché nel Vecchio Continente c'è una enorme e ormai cronica sovraccapacità produttiva.

Nonostante le **importanti chiusure di stabilimenti storici** scattate dopo la crisi del 2009 (Genk in Belgio, assieme a piccoli impianti in GB per la Ford; Aulny in Francia per Peugeot-Citroen; Bochum in Germania per la Opel e la piccola Termini Imerese per Fiat in Sicilia), **il numero complessivo di impianti produttivi operanti nel Vecchio Continente non è diminuito**. Anzi se n'è aggiunto qualcuno come quello (piccolo) della cinese Great Wall in Bulgaria, di Ford in Romania, di Jaugar, recentissimo, in Slovacchia e quello serbo di FCA. La sostanza del problema non è cambiata: in America fra il 2009 e il 2010 furono chiuse 28 fabbriche con il licenziamento di 88.000 addetti, in Europa lavorano 110 stabilimenti (compresi quelli della motoristica e della componentistica diretta), parecchi dei quali, però, operano a mezzo servizio con un aumento dei costi che impedisce alle case costruttrici che operano nel Vecchio Continente di costituire margini adeguati, con l'eccezione parziale dei

Volkswagen



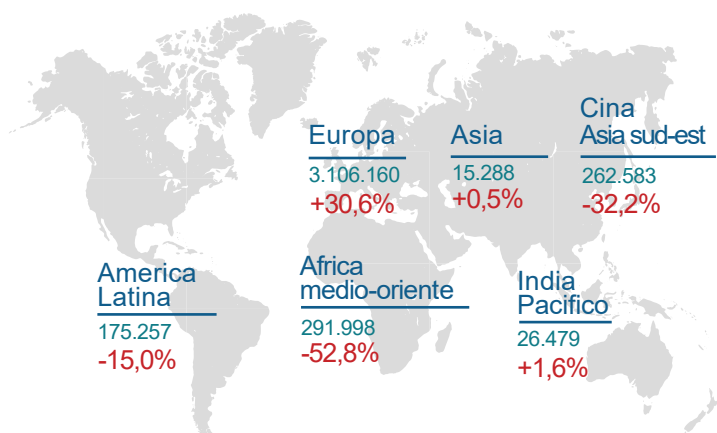
marchi premium.

Basta spulciare i bilanci aziendali per rendersi conto del problema. **GM è scappata dall'Europa** per l'incapacità di riportare in attivo i conti di Opel che ha registrato bilanci in rosso per 17 anni di seguito. **Renault e Psa** – che nell'anno più buio della crisi furono finanziate dal governo francese e che possono contare la prima sull'ossigeno fornito dalla partecipazione del 44% in Nissan, la seconda sulla quota del 14% in mano ai cinesi di Dongfeng – **viaggiano su margini operativi intorno al 5%**, anche se la cura da cavallo attuata da Carlos Tavares per Psa ha portato il gruppo francese a quota 8,4% e la sola Opel sopra il 4%.

Emblematico il durissimo piano di ristrutturazione della Opel: risparmi dall'uso di piattaforme comuni, ma soprattutto riduzione del personale qualificato in Germania fino alla sforbiciata del 5% dell'indennità per i turni notturni nello stabilimento di Vigo, in Spagna, i cui lavoratori hanno votato "sì" al referendum sul nuovo contratto di fabbrica al quale era legata l'assegnazione di un novo prodotto.

Ford Europe, infine, **nel 2018 ha registrato l'enne-**

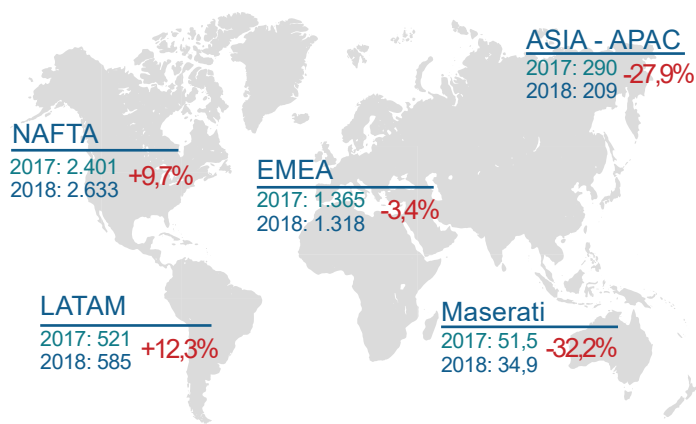
PSA



+6,8% Variazione rispetto al 2017

FCA - consegne

(migliaia unità)



+2,2% 2017: 4.740
2018: 4.842

Bilanci Volkswagen, PSA e FCA

simo passivo di 398 milioni di euro, soprattutto a causa della caduta dei mercati russo e turco. Gli ultimi sviluppi del caso Ford Europe sono drammatici. La casa ha annunciato a metà marzo una drastica riduzione del personale sia in Germania, con il taglio di 5.000 posti di lavoro, sia in Gran Bretagna dove la sforbiciata non è stata ancora delineata nei dettagli.

Senza parlare del costruttore britannico **Jaguar-Land Rover**, controllato dall'indiana Tata, **in forte passivo e che ha appena annunciato un drastico intervento sulla propria capacità produttiva tramite 4.500 licenziamenti in Gran Bretagna pari al 10% dell'intera forza lavoro**. Il profilo finanziario di questa azienda si sta facendo drammatico. Secondo gli analisti di Bloomberg nell'ultimo trimestre 2018 il flusso di cassa (cash flow) è stato negativo per 361 milioni di sterline. In termini più comprensibili, l'azienda in questa fase sta perdendo fra i 3 e i 4 milioni di euro al giorno.

Dal canto suo, **FCA l'anno scorso ha registrato nell'area Emea** (sostanzialmente l'Europa, Turchia compresa) **un ebit di appena l'1,8%, contro l'ottimo 8,6% rag-**

giunto nell'area Nafta. Anche per il gigante Vw l'Europa non brilla. Wolfsburg non fornisce dati suddivisi per area, ma il marchio **Volkswagen**, in difficoltà sia in Usa sia in Sud America, **nel 2018 ha garantito un margine del 3,8% notoriamente raccolto essenzialmente in Cina**. I 12 miliardi di profitti della Vw maturano quasi tutti nell'Impero Celeste, dove la casa tedesca vende 4,5 milioni di pezzi sui 10,8 immatricolati nel mondo. Sono in forte utile anche i marchi premium del gruppo Vw: Audi (margine al 7,9%) e Porsche (17,4%). La controprova dei bassi margini europei anche per il gruppo Volkswagen arriva dall'ottimo andamento della Skoda che in Cina, nel 2018, ha assemblato e venduto 350.000 auto sulle 960.000 prodotte raggiungendo un ebit dell'8%. La consorella Seat, con circa 600.000 vetture prodotte per la sola Europa, si è fermata al 2,5% di margine.

Come se non bastasse, sull'auto europea pendono altre tre spade di Damocle, delle quali in questa sede non si può non accennare. Innanzitutto, **la Brexit sta mettendo in serio pericolo il futuro dell'industria automobilistica britannica**. La decisione della Honda di chiudere nel 2021

l'impianto di Swindon, a metà strada fra Londra e il Galles, **produrrà una perdita di 3.500 posti di lavoro** (e altrettanti nell'indotto), oltre che una mancata produzione di 150.000 vetture annue "Made in GB".

La mossa della Honda – che chiuderà anche il suo stabilimento turco abbandonando del tutto le proprie produzioni in Europa – segue il clamoroso spostamento annunciato da Nissan della produzione del futuro modello del Suv X-Trail dalla Gran Bretagna al Giappone. Una decisione che il ministro dello Sviluppo del governo britannico Richard Harrington non ha esitato a definire "un vero disastro" in una dichiarazione alla BBC.

Nissan dispone dal 1986 di un enorme stabilimento in Inghilterra, a Sunderland, dove lavorano ben 7.000 operai soprattutto sulla linea del Suv Qashqai assemblato in circa 500.000 esemplari all'anno. La fabbrica è considerata strategica dagli inglesi, tanto che **il governo britannico ha confermato uno stanziamento di 60 milioni di sterline di aiuti pubblici ufficialmente destinati al comparto di ricerca e sviluppo collegato al plant**. Nissan ha fatto sapere d'aver deciso di spostare l'investimento sull'X-Trail dall'Inghilterra al Giappone sia per l'incertezza legata alla Brexit sia per la transizione dal diesel all'ibrido. L'azienda giapponese si sta disamorando dell'Europa anche sul fronte del premium e dal 2020 ritirerà dal mercato del Vecchio Continente il suo marchio d'alta gamma, Infiniti.

Sempre in Gran Bretagna, **PSA sta valutando se tenere ancora aperto lo stabilimento Opel-Vauxhall di Port Ellesmere**, in cui oggi si produce la Astra e che anni fa fu oggetto di un referendum su un contratto aziendale che estendeva a 51 settimane annue l'apertura della fabbrica, riducendo la chiusura collettiva per ferie a una sola settimana. Ciò nonostante, **la fabbrica britannica pare non riesca a soddisfare gli standard minimi di competitività fissati da Psa.**

Penalizzano l'Europa anche spinte internazionali che esulano dal comparto auto. L'arrivo alla Casa Bianca di Donald Trump ha innescato una brusca retromarcia dei flussi commerciali legati alla globalizzazione. Tutt'ora pende sulle auto europee esportate negli Usa la minaccia di un aumento al 25% dei dazi doganali; un timore che colpisce soprattutto la Germania, che esporta in America circa 800.000 auto l'anno, ma che riguarda anche l'Italia, che ai mercati Nafta destina circa 150.000 pezzi prodotti nel Belpaese, per un totale di circa 4,5 miliardi di euro.

Le mosse di Trump hanno frenato anche l'export di auto di lusso europee prodotte in America per la Cina in Italia. Allo scontro fra interessi nazionali va addebitato anche il braccio di ferro fra francesi e giapponesi sul destino dell'alleanza Renault-Nissan e che ha portato al clamoroso arresto e alle dimissioni del Ceo Carlos Ghosn. In questo scenario, non va sottovalutato **l'effetto del rallentamento dell'economia cinese**, che ha finito per ridurre le importazioni in quel paese di auto di lusso come Porsche e, purtroppo, Maserati e Alfa Romeo.

1.4 E ora anche il premium perde colpi

Nella morsa fra il protezionismo trumpiano, il cambio di passo cinese e l'elettrificazione è rimasto imbrigliato anche il segmento premium, finora quasi escluso dai problemi dei produttori generalisti. Se ne ha prova nell'ultimo bilancio della Daimler, che nel 2018 ha registrato una caduta degli utili superiore al 30%. Se nel 2017 Daimler aveva registrato un ebit pari a 10,6 miliardi di euro nel 2018 la società di Stoccarda si è fermata a 7,6 miliardi di euro.

Il grosso del calo è imputabile proprio all'auto. «Le condizioni del mercato sono state tutt'altro che semplici, abbiamo avuto forti venti contrari – ha dichiarato durante la conferenza stampa sui risultati finanziari il CEO di Daimler, Dieter Zetsche – soprattutto a causa delle dispute commerciali. Questo ha avuto un impatto significativo sulle importazioni in Cina per i veicoli prodotti nei nostri impianti negli Stati Uniti».

Interessantissimo un dettaglio rivelato dalla dirigenza Mercedes riportato dal Sole 24 Ore: **nel 2018, Mercedes Benz ha ridotto al di sotto della quota di appena 30.000 pezzi le esportazioni verso la Cina dei Suv Gle e Glc**, vetture ad alto valore aggiunto, costruite a Tuscaloosa, in Alabama ed esportate per il 70% in tutto il mondo – prova numerica degli effetti negativi del protezionismo americano sull'economia Usa. La casa di Stoccarda, il cui primo azionista è la cinese Geely con il 9,3% delle quote, ha comunque indicato un ritorno sulle vendite tra il 6 e l'8% per la divisione auto, sotto i target. «Non possiamo essere soddisfatti – ha aggiunto Zetsche – ma è per questo che abbiamo iniziato a sviluppare le opportune contromisure per tornare ai target dell'8-10% entro

il 2021". Dunque, la risalita sarà tutt'altro che immediata.

Le improvvise e inaspettate difficoltà del premium emergono anche dai recentissimi dati rilasciati da **BMW**, che nel 2018 ha segnato uno scivolone sugli utili calati del 17% a causa sia di un aumento degli investimenti sia dagli effetti delle nuove norme WLTP sulle emissioni. L'utile è stato pari a 7,2 miliardi l'anno scorso e il fatturato di 97,5 miliardi, in flessione dello 0,8% sul 2017, mentre il margine operativo è sceso di 0,8 punti al 10,1%. L'ebit di BMW è sceso del 7,9% a 9,121 miliardi, con una contrazione al 21,6% per le auto.

1.5 Un'industria che assorbe più capitali di quanti ne produce

L'ultimo spunto di riflessione sul profilo complessivo del settore riporta all'allarme che fu suonato invano da Sergio Marchionne: **l'industria dell'auto continua ad assorbire troppi capitali rispetto a quanti ne produce**. Era il 29 aprile 2015 quando il manager italo canadese, durante una conference call con gli azionisti, presentò il suo pamphlet "Confessions of a Capital Junkie", sottotitolato "An insider perspective on the cure for the industry's value-destroying addiction to capital".

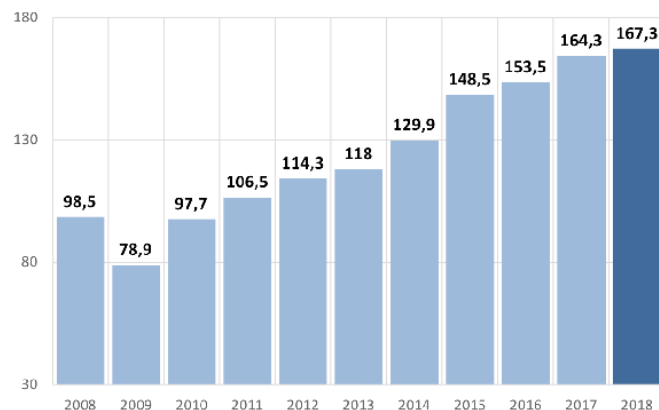
Il messaggio di Marchionne, preparato con l'**obiettivo di una fusione GM-FCA che avrebbe cambiato il profilo del settore a livello mondiale**, era chiarissimo: le case automobilistiche spendevano "un ampio ammontare di capitale per sviluppare componenti proprietarie, non distinguibili per la maggior parte dai consumatori". E ancora: "Il settore non ha remunerato il costo del capitale nel corso di un ciclo economico. E il consolidamento è la chiave per rimediare al problema".

Allora come oggi è vero che i **costi di sviluppo dei prodotti "stanno consumando valore a un tasso molto più rapido rispetto ad altri settori"**, mentre "l'elevato leverage operativo amplifica la volatilità della redditività lungo il ciclo". Quello che era uno "sguardo passionato sul settore con conoscenze interne" avrebbe consentito, in ultima analisi, di scegliere tra la "mediocrità e il cambiamento radicale del paradigma del settore".

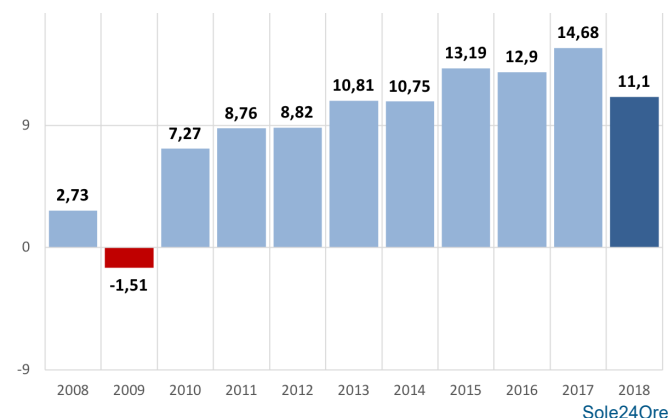
IL CALO DEI TEDESCHI

I RISULTATI DI DAIMLER

Ricavi
(in miliardi di euro)

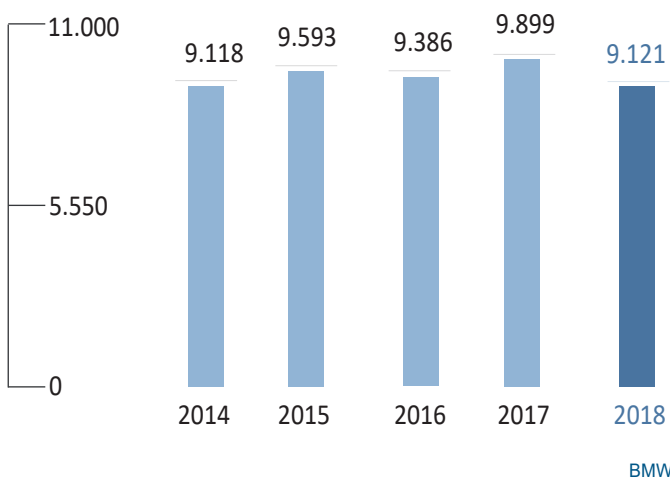


Ebit
(in miliardi di euro)



EBIT DEL GRUPPO BMW

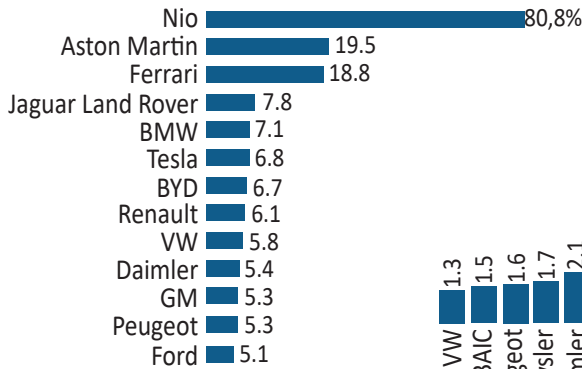
(in milioni di euro)



GLIEFFETTIDELLA COMPETIZIONE “BRUTALE”

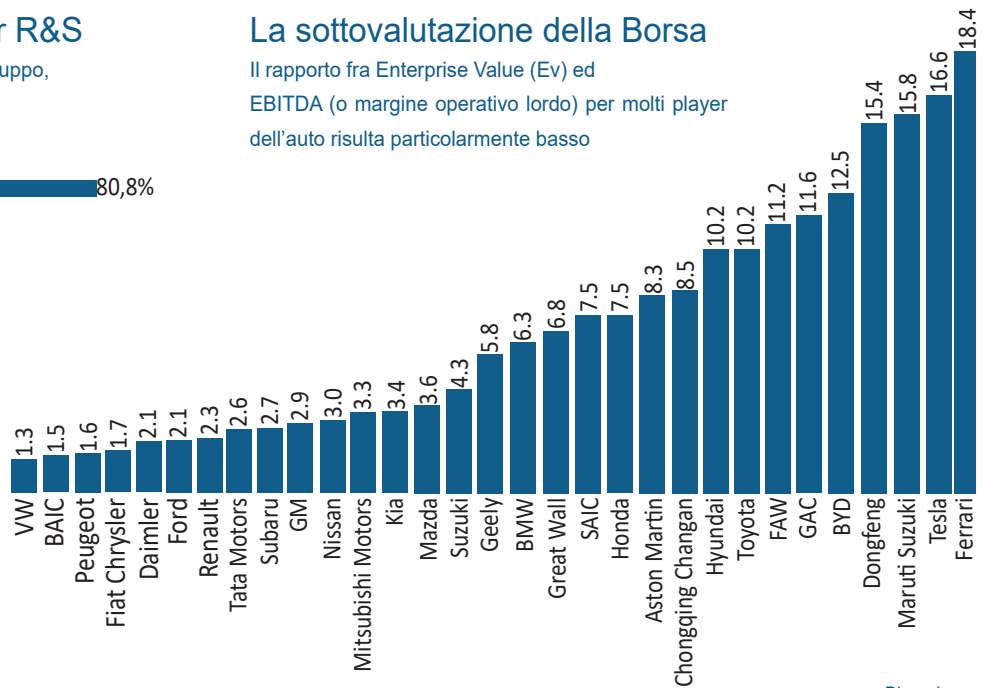
La folle corsa per le spese per R&S

% sul fatturato degli investimenti in Ricerca & Sviluppo, il rapporto non dovrebbe superare il 5%



La sottovalutazione della Borsa

Il rapporto fra Enterprise Value (Ev) ed EBITDA (o margine operativo lordo) per molti player dell'auto risulta particolarmente basso



Bloomberg

A distanza di quattro anni da quel documento poco è cambiato: Psa ha acquisito Opel; Nissan (che come detto sta intrapreso un pesante braccio di ferro con Renault) ha acquisito la Mitsubishi Motor e Volkswagen e Ford hanno avviato un'alleanza nei veicoli commerciali dai contorni ancora non ben definiti ma essenzialmente di carattere tecnologico-commerciale.

Questa volta, però, probabilmente non bisognerà attendere una recessione per assistere ad un nuovo risiko mondiale. **La competizione ha raggiunto livelli** che l'analista Da-

vid Fickling di Bloomberg ha recentemente definito **“brutali”**. I costi di ricerca e sviluppo per alcuni big dell'automotive stanno superando il 6% dei ricavi aziendali. Il risultato, spesso, ha il sapore della beffa: da una parte innovazioni impressionanti, dall'altro un crollo della redditività. Anche per questo motivo, **le valutazioni borsistiche di molti produttori sono basse.**

Tutto questo mentre **gli effetti positivi della globalizzazione sullo sviluppo delle aziende hanno subito una battuta d'arresto** e l'inefficienza del comparto è rimasta lì, sotto gli occhi di tutti. n

I RISULTATI DEI MAGGIORI PLAYER

I margini nel 2018

(Ebit Adjusted) dati in %

BMW	10,1
FCA	6,3
Ford	7,9
GM	10,8*
Mercedes	7,0
Porche	17,4
PSA	8,4**
Toyota	8,1***
VW (gruppo)	5,5

* solo in America
** senza Opel
*** stima interna

Variazione utile 2018

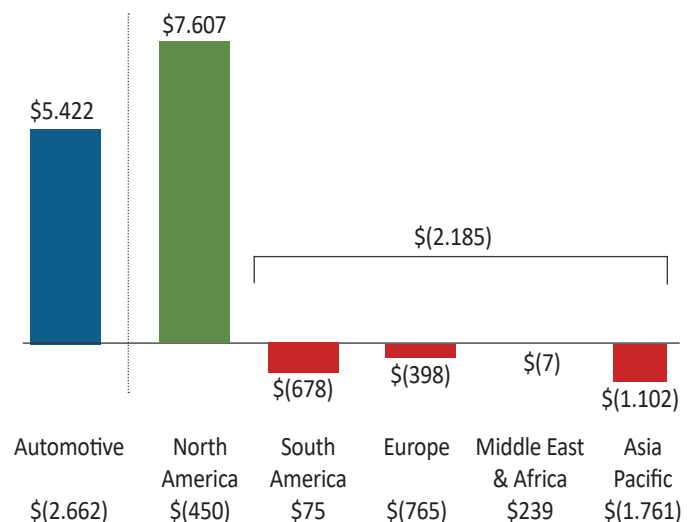
dati in % su 2017

BMW	-17
FCA	34
Ford	-52
GM	2
Mercedes	-30
PSA	22
Toyota	-25*
VW (gruppo)	stabile

* stima interna, il bilancio si chiude a metà anno

Ford guadagna solo in Nord America

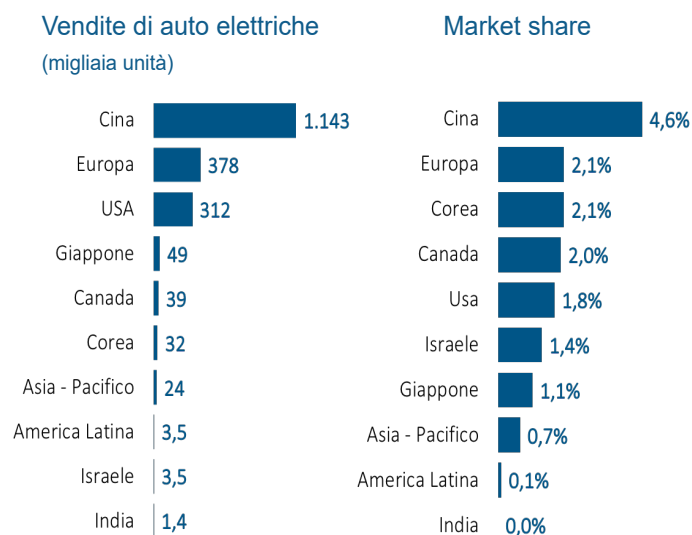
I dati del bilancio 2018



CAPITOLO 2

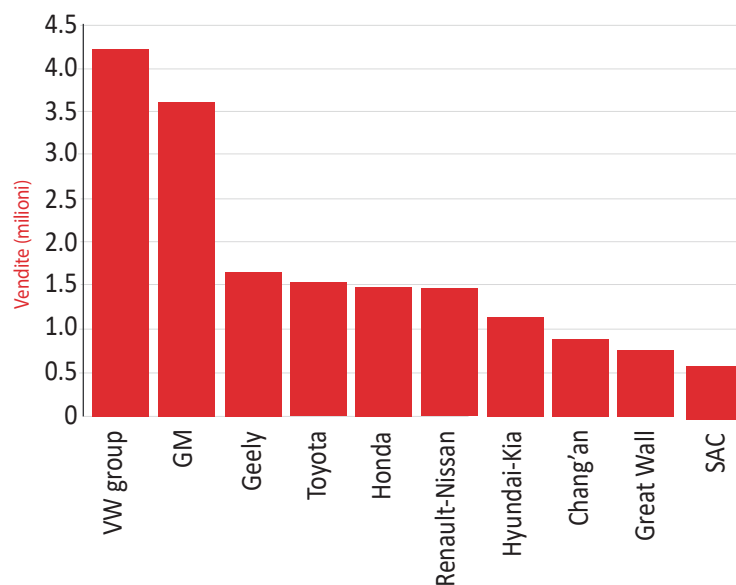
**GLI SCENARI
DELLA MOBILITÀ
FINO AL 2030**

La Cina guida il processo di elettrificazione



CarIndustry Analysis

La top 10 dei produttori in Cina



Autocarpro, 4 marzo 2019

2.1 La trasformazione dell'auto seguirà cinque trend, la guideranno i cinesi

Come sarà l'auto del 2030? Il primo paletto che fissiamo è sorprendente: **tutto dipenderà dall'intreccio fra le abitudini e la mentalità dei consumatori cinesi e l'evoluzione tecnologica** (livelli di elettrificazione e guida autonoma) **dell'oggetto auto**. Sì, avete letto bene: saranno i consumatori cinesi a guidare la trasformazione dell'auto nei prossimi 10 anni.

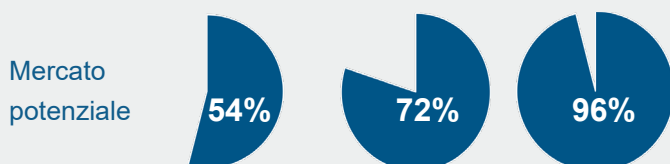
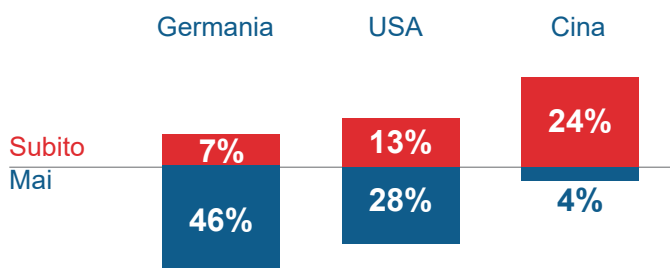
Poco noto, ma altrettanto importante, il secondo paletto: **la produzione di auto è destinata ad aumentare perché questo oggetto industriale diventerà più "facile"**

e le persone tenderanno a muoversi di più magari condividendo la vettura per ridurne i costi.

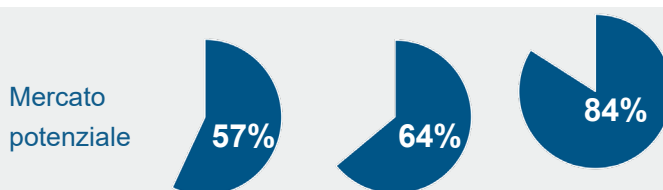
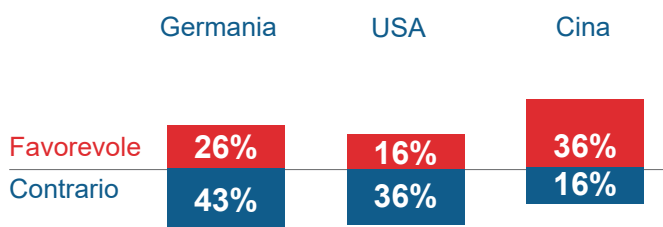
Ma andiamo con ordine. Secondo un recentissimo studio PwC, la Cina è destinata a mantenere e rafforzare il suo primato nel settore. E dunque i costruttori non potranno ignorare la domanda dei consumatori dell'Impero Celeste che formeranno la vera massa critica dominante del mercato mondiale. **E quali sono le esigenze e i gusti più importanti degli automobilisti cinesi?** Essenzialmente due: una forte propensione alla condivisione dell'auto pari, potenzialmente, all'84% degli acquirenti di un'auto, e una ancora più forte propensione verso l'auto automatizzata rispetto ai consumatori europei ed americani.

Già quest'anno, **il 24% degli automobilisti cinesi vede con favore l'auto automatizzata, contro il 13% dei consumatori americani e il 7% di quelli tedeschi.** I cinesi sono più aperti all'evoluzione dell'auto dei consumatori americani ed europei. Oggi, in Germania, il 46% degli auto-

Chi è favorevole alla vettura automatica...



... e alla condivisione dei veicoli



E-Mobility and ConnectedCar – studio PwC.de

mobilità è scettico e “tradizionalista” e pensa che non vedrà mai alla luce un'auto a guida autonoma completa. Un'opinione di minoranza.

Secondo gli analisti di PwC, **la trasformazione dell'auto seguirà 5 tendenze principali che si alimenteranno a vicenda**; cinque trend che vengono sintetizzati nella sigla “EASCY”, ovvero:

- **E come “Electrified”**. Quindi elettrificata, ma anche E come **Easy**, perché la mobilità del futuro prossimo sarà più semplice.

- **A come “Autonomus”**. Soprattutto a partire dal 2025 l'auto autonoma sarà una realtà sempre più diffusa. Come abbiamo visto, il mercato cinese guiderà questo processo che determinerà anche un profondo cambiamento di abitudini d'acquisto e d'uso, perché l'auto autonoma sarà anche più condivisa e richiesta “on demand”.

- **S come “Shared”**. Auto condivisa, dunque. È forse il trend più complesso. È già iniziato un po' in tutto il mondo, in par-

ticolare nelle città, il processo di aumento della condivisione dell'auto. Intorno al 2030, si ipotizza che non sarà più necessario cercare un'auto da noleggiare anche solo per un breve spostamento, ma sarà possibile chiedere ad una vettura di nostro gradimento di venirci a prendere con un servizio “on demand”.

- **C come “Connected”**. L'auto del futuro sarà sempre più un computer su ruote perché permetterà connessioni sofisticate sia a chi la guida (o a chi ne viene ospitato) sia con le altre auto o con le altre infrastrutture di trasporto.

- **Y come “Yearly updated”**. I cicli di produzione di un modello si accorceranno in modo drammatico. Questa è la parte che interessa direttamente l'industria. Gli attuali cicli di durata di un modello fra i 7 e i 10 anni tenderanno a ridursi ad un anno per via della quantità di innovazioni tecnologiche disponibili e della necessità di aggiornare o cambiare hardware e software. Di qui un'ulteriore spinta alla condivisione della vettura.

ELECTRIFIED AUTONOMOUS SHARED CONNECTED EARLY UPDATED

40%

dei chilometri guidati in Europa potrebbe essere coperto da veicoli autonomi entro il 2030

55%

delle vendite di auto nuove potrebbe essere completamente elettrificato entro il 2030

L'insieme di queste spinte determinerà moltissimi mutamenti solo in parte attesi al momento. Intanto, **cam-bierà profondamente la catena del valore legata alla produzione automobilistica** e gli stessi costruttori dovranno adattarsi a un mondo diverso: tutto lascia credere che cederanno una parte del loro valore aggiunto, legato ai motori endotermici, ma che troveranno altri canali di finanziamento legati alla fornitura di servizi di mobilità.

Secondo gli analisti PwC, comunque, **non è vero che l'auto di per sé andrà incontro ad una crisi produttiva**. Anzi. Le previsioni indicano che **la gente viaggerà molto di più su quattro ruote di quanto faccia ora**. Per il 2030, è previsto un aumento della percorrenza chilometrica del 23% in Europa, del 24% negli Stati Uniti e del 183% in Cina. Questa spinta combinata con la valanga di novità in arrivo dovrebbe determinare un aumento degli acquisti di auto nuove combinato con la rottamazione accelerata di vecchie vetture. In sintesi, **le previsioni degli addetti ai lavori indicano per il 2030 un aumento delle vendite annuali a 24 milioni di pezzi in Europa rispetto ai 18 circa attuali, a 22 milioni negli Stati Uniti rispetto ai 17 milioni circa del 2018 e a 35 milioni in Cina rispetto ai 27/28 milioni della fine degli Anni Venti**. Contemporaneamente, il parco auto dovrebbe prosciugarsi in maniera drastica sia in Europa che negli Stati Uniti. E così, per il 2030, in Cina dovrebbero circolare 275 milioni di veicoli contro i 212 degli Stati Uniti e i 200 dell'Europa. Quest'ultima dovrebbe perdere ben 80 milioni di vetture circolanti nei prossimi 10 anni.

L'intreccio delle variabili è micidiale e va dai fisiologici cambiamenti nei gusti dei consumatori, testimoniato dal "violento" passaggio dalle berline ai Suv in atto in tutto il mondo, alle diverse esigenze delle nuove generazioni, alla crescita dell'inurbamento che riduce l'uso dei mezzi di trasporto privati, all'avvento di **nuove tecnologie che stanno cambiando fin dalle radici il concetto di trasporto e il profilo dell'auto** fino allo spostamento a Oriente del cuore produttivo del settore.

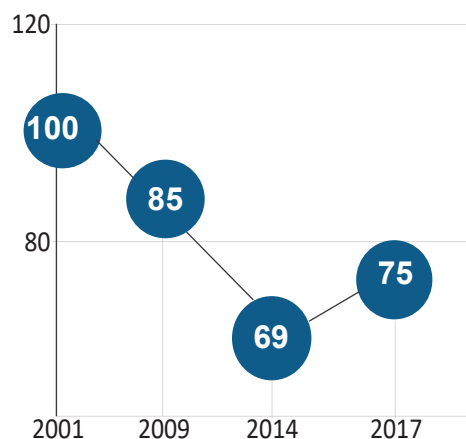
Al Salone dell'Auto di Ginevra del 2016, Sergio Marchionne sintetizzò i nodi da sciogliere del comparto in una parola: **disintermediazione**. Il manager italo-canadese spiegò che i costruttori rischiavano di rimanere spiazzati di un **nuovo rapporto fra il consumatore e l'"oggetto auto" sempre più percepito come un "semplice" elettrodomestico privo del valore aggiunto di cui per generazioni**

PwC

L'AUTO E I MILLENNIALS

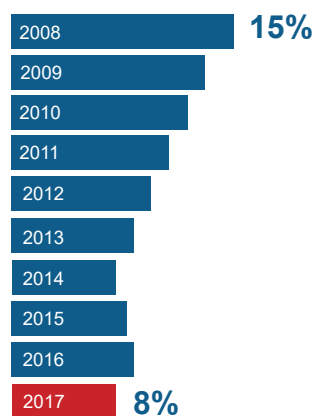
Patenti B emesse

valori in %



I giovani posticipano l'acquisto dell'auto

La percentuale di immatricolazioni di vetture ai giovani di 18-29 anni



Le priorità dei millennials

Avendo a disposizione dei risparmi, per cosa li utilizzeresti?
- 2.700 rispondenti con meno di 35 anni

- 1 li manterrei sul conto
- 2 per le spese quotidiane
- 3 per una vacanza da sogno
- 4 per comprare/arredare casa
- 5 per un'automobile

Corriere della Sera, 11 febbraio 2019

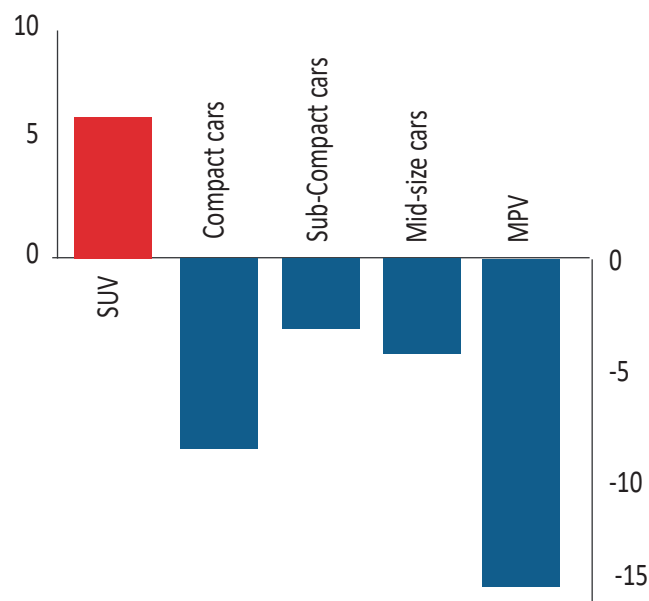
era stato depositario. Secondo Marchionne, il processo evolutivo dell'auto rischiava di sfuggire di mano ai produttori poiché il **prodotto sarebbe stato inserito sempre più in filiere del valore semplificate grazie all'elettrificazione** (il motore elettrico è più semplice di quello endotermico), all'automazione che appiattisce la domanda di piacere di guida e alla possibilità di acquistare auto senza passare dal concessionario.

2.2 Addio all'oggetto del desiderio

Fino al secolo scorso, l'auto più di qualsiasi altro prodotto ha cambiato l'economia di molti paesi assieme al nostro modo di vivere. **L'acquisto della prima auto era un evento da ricordare, da associare alla libertà e all'indipendenza, un passaggio di crescita, quasi sempre legato ai 18 anni e alla patente. Ma oggi è ancora così?** La risposta è no. Molti studi segnano una netta rottura con il passato. I Millen-

Variazioni dei segmenti di mercato

(2017 su 2016 in %)



Autocarpro, 4 marzo 2019

nials, la generazione Y nata tra il 1982 e il 2000, oggi spesso scelgono di non acquistare un veicolo di proprietà ma preferiscono sfruttare soluzioni più flessibili come il noleggio o i servizi di condivisione.

Vuoi per questioni di reddito, vuoi per l'aumento del numero di single, vuoi per evoluzione culturale, fatto sta che **molti giovani, soprattutto se vivono nelle città, non sono più interessati a "possedere" un bene costoso come l'auto che resta inutilizzato per gran parte del tempo**, che invecchia male perdendo valore e che spesso viene colpevolizzato sul fronte dell'inquinamento.

Veniamo ai dati partendo dall'Italia e dall'Europa. Secondo il rapporto di Bain & Company "Millennials e l'Auto", presentato in occasione del Quattroruote Day, **i Millennials, in Italia, rappresentano circa il 16% della popolazione** (rispetto al 18 e 20 % di Germania e Regno Unito) e a differenza dei coetanei esteri, e di tutte le generazioni precedenti, si sono ritrovati a vivere proprio a cavallo dei vent'anni la pesante crisi economico-finanziaria del Paese e il relativo crollo delle risorse a loro disposizione. Di fatto, **gli attuali trentenni italiani dispongono di un reddito inferiore del 17% rispetto alla generazione precedente** (i nati tra il 1970 e il 1982, la Generazione X). Per avere un termine di paragone, questa differenza in Germania si riduce al -9%. **L'Italia registra sia la caduta del numero di patenti rilasciate** (dal 2001 al 2017 il crollo è del 25%), **sia una forte diminuzione di immatricolazioni di vetture intestate a giovani pari al 50% per la fascia 18-29 anni**. Il trend accomuna i millennials italiani agli inglesi e ai tedeschi che alla domanda "per cosa utilizzeresti i tuoi risparmi", hanno scelto la risposta "per un'auto" solo come quinta opzione.

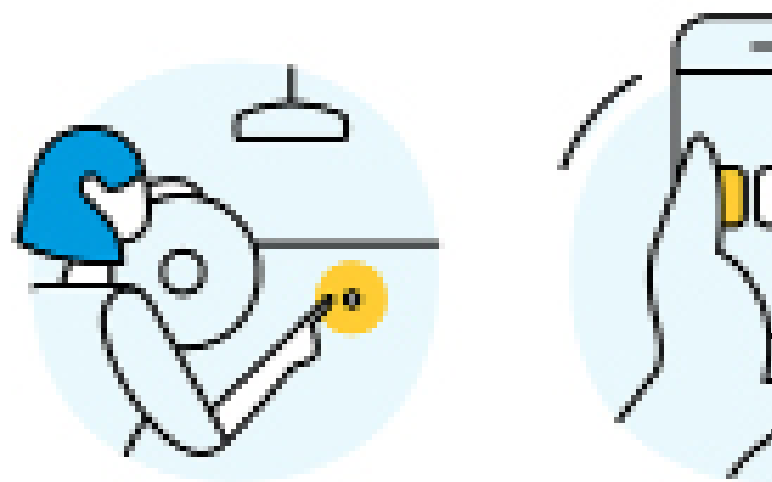
Il trend è analogo anche in America. Lo dimostra un Rapporto dell'Aaa Foundation for Traffic Safety: dal 2011 a oggi, il numero di auto acquistate dai giovani americani è sceso del 30% e solo il 44% degli adolescenti ottiene una patente di guida entro il primo anno. In questo segmento generazionale, lo smartphone o il tablet hanno ormai sostituito l'automobile nella funzione di "status symbol".

Altro dato importante dal rapporto di Bain & Company riguarda l'attitudine alla condivisione e l'attenzione alla convenienza che continua a crescere: **il 55% dei millennials è disposto a utilizzare il car sharing se più conveniente o con amici**; i millennials ritengono il costo della mobilità oggi più alto del relativo beneficio e, pur dichiarandosi a favore

delle innovazioni, elettrico in primis, legano il loro acquisto ad una politica di incentivi.

Attenzione, però, i dati non sono univoci. **Più ci si allontana dai grandi agglomerati urbani e più la domanda di auto resta forte** e questo fenomeno non riguarda solo l'Occidente ma anche il mercato automobilistico più importante del mondo: la Cina. Per ora, limitiamoci a sottolineare che – in generale – **adulti ed anziani restano affezionati alle vetture di proprietà**: non a caso, in Italia la quota di auto in funzione è enorme e viaggia ormai oltre le 60 unità per ogni 100 abitanti, in America oltre il 90% delle famiglie possiede almeno un veicolo.

Per avere un'idea dei riflessi economici sul comparto auto legati all'evoluzione dei consumatori, è stato calcolato che nel solo Nordamerica il minore appeal delle quattro ruote verso i millennials mette a rischio un flusso di denaro verso le case automobilistiche pari a 200 miliardi di dollari. Ecco perché un po' tutti i costruttori, compresa FCA, in America stanno sperimentando **nuove forme di marketing attraverso gli "abbonamenti mensili" alle vetture**, simulando



le offerte delle compagnie telefoniche con gli smartphone: i prezzi variano dai 1.000 ai 4.000 dollari. Allo stesso modo, alcune start up – come Flexdrive, Canvas e Less – attive in questo campo, hanno stretto accordi con le principali concessionarie: la proposta, in questo caso, riguarda le auto usate e i costi partono da 300 euro al mese.

2.3 La rivoluzione della “mobilità condivisa”

L'Economist ha dedicato, nel gennaio 2016, un focus al nuovo rapporto fra consumatori e auto. L'editoriale, intitolato “The future of personal transport”, sottolineava: “Il noleggio occasionale di un'auto costa meno rispetto all'acquisto di qualcosa a titolo definitivo o al noleggio da un fornitore tradizionale come un 'rentacar'. Internet rende più economico e facile che mai aggregare offerta e domanda. Il risultato è co-

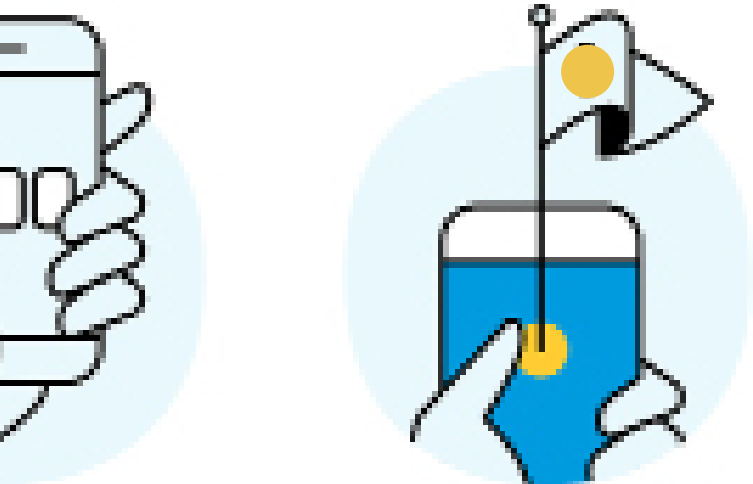
nosciuto in vari modi come 'consumo collaborativo', 'stile di vita leggero-attivo', 'economia collaborativa', 'economia paritaria', 'economia di accesso' o 'economia di condivisione'.

Non è certo un caso, poi, che **molte società di noleggio peer-to-peer** (condivisione di veicoli privati) **siano state fondate tra il 2008 e il 2010, all'indomani della crisi finanziaria globale**. Alcuni vedono la **condivisione**, con il suo mantra secondo cui “l'accesso vincola la proprietà”, come un **antidoto post-crisi al materialismo e al consumo eccessivo**. Ma qualunque sia la motivazione, la tendenza è chiara. “**Ormai sempre più persone cercano di acquistare servizi in modo discreto quando ne hanno bisogno, invece di possedere un bene**”, è la sintesi di Jeff Miller, il capo di Wheelz, tra i principali servizi di noleggio auto peer-to-peer che opera in California.

In Italia, i dati del noleggio a lungo termine dimostrano che **un numero sempre maggiore di persone lascia l'auto in proprietà o in leasing per guidare una a noleggio**. Da un'analisi del Centro Studi Fleet&Mobility, emerge come **la quota di nuovi contratti di noleggio sul totale delle immatricolazioni sia passata dallo 0,5% del 2013 a oltre il 5% del 2017**. Gli ultimi dati, relativi ai primi nove mesi del 2018, segnalano un ulteriore 1,3 punti di quota che il noleggio a lungo termine è stato in grado di sottrarre agli altri canali.

Anche lo **sharing** sta conquistando margini sempre più ampi. Secondo l'Osservatorio Sharing Mobility, **oggi il carsharing in Italia ha superato la soglia di 1 milione di iscritti, con 7.679 veicoli disponibili e 35 città aderenti**. La crescita del dato totale degli iscritti viaggia a ritmi superiori al 50% all'anno. Nel 2016, sono stati effettuati complessivamente circa 8 milioni di noleggi per una percorrenza complessiva di 62 milioni di chilometri.

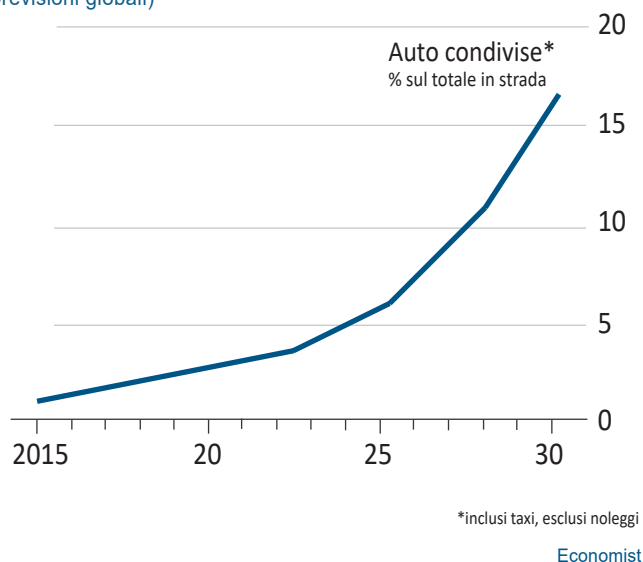
Per chiudere il cerchio, non si può non fare un riferimento alla mobilità aziendale. Oggi, anche le **travel policy aziendali** più moderne fanno riferimento alle piattaforme cosiddette MaaS (Mobility as a Service) che consentono la pianificazione di viaggi dei dipendenti aggregando tutti i mezzi di trasporto, pubblici e privati, disponibili in città e consentendo di pagare il servizio tramite un abbonamento mensile o in base all'utilizzo. Tutto è cominciato nella capitale della Finlandia, Helsinki, nel 2016 con un'app sulla quale poter inserire la propria destinazione, selezionare il mezzo con cui arrivarci e scegliere la combinazione migliore.



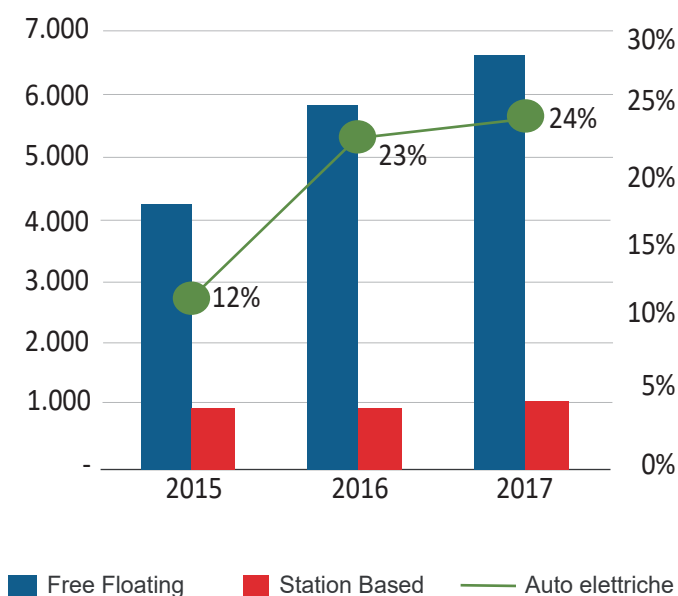
LAMOBILITÀCONDIVISA

Il boom

(previsioni globali)



Il Carsharing in Italia



Osservatorio Nazionale Sharing Mobility

2.4 Il self driving: ciliegina sulla torta dell'incertezza

Come se non bastasse, nei prossimi anni **sul comparto si abatterà una rivoluzione tecnologica gigantesca**. In America, solo pochi mesi fa, a fine 2018, il colosso Google ha lanciato la società Waymo One con l'obiettivo di "iniziare a monetizzare" la guida autonoma. Di cosa si tratta? In Arizona, per l'esattezza a Phoenix, la divisione di Google impegnata nella guida automatica – che si chiama, appunto, Waymo – ha attivato il primo servizio commerciale di taxi senza guidatore o robotaxi disponibili al pubblico e a pagamento.

Siamo ancora a livelli sperimentali, sia chiaro. Il robotaxi di Phoenix è riservato a un centinaio di clienti "speciali" coinvolti in un programma pilota ma è evidente che la guida affidata a veicoli autonomi non è più fantascienza.

E' anche vero, tuttavia, che **la strada dell'automazione è complicatissima e lunga**. Non tanto per le difficoltà tecnologiche di costruzione dell'auto automatica quanto perché **l'ambiente non è preparato** per consentire a oggetti di questo genere di muoversi liberamente. **Nessun paese ha predisposto una legislazione adeguata**, ad esempio. **Né le assicurazioni sembrano pronte ad affrontare il tema. Né sono pronte quelle infrastrutture necessarie alla diffusione di massa dell'auto automatica**, come una cartellonistica in grado di dialogare con le auto.

Ciò non toglie che **tutti i costruttori stiano investendo cifre enormi su questo dossier**. Uber e Toyota in estate hanno avviato una partnership; Honda ha affiancato General Motors nel progetto di sviluppare tecnologia di guida automatica sotto il marchio di Cruise Automation. Ford e Volkswagen ci stanno lavorando. Così come Google e FCA, anche BMW ha un accordo questa. Secondo un report di Alix Partner, considerando gli investimenti dei costruttori e dei loro partner informatici, **la cifra complessiva finora impegnata sull'auto automatica ammonta a circa 50 miliardi di euro**. Nel capitolo dedicato all'evoluzione dei costruttori americani, abbiamo visto come proprio intorno al self driving le varie case abbiano adottato strategie diverse.

LA GERMANIA E LA PARABOLA DEL DIESEL

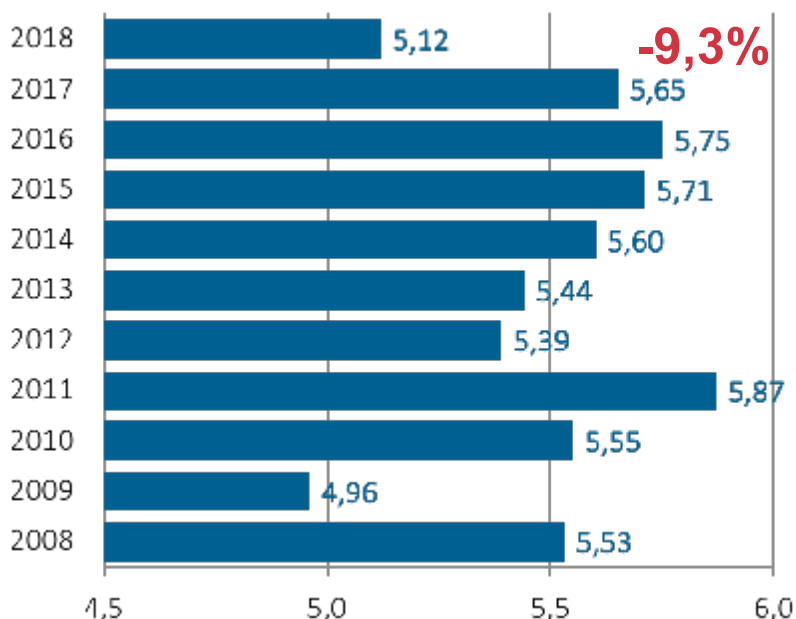
5,1 MILIONI

auto prodotte in Germania nel 2018

-9,3%

variazione 2018/17 produzione di auto in Germania

Numero di auto prodotte in Germania negli ultimi 10 anni



Elaborazione su dati VDA

2.5 L'Europa abbandona il "gioiello diesel" e l'industria tedesca va in tilt

C'è infine un ultimo elemento, con accennato, che sta determinando molta confusione fra i consumatori assieme ad una serie di cambiamenti a catena nell'industria dell'auto: **l'addio dell'Europa al diesel**. Questa tecnologia è stata il fiore all'occhiello dell'automotive europeo e una delle leve della supremazia dell'industria tedesca che però, a dispetto della sua immagine granitica, si è fatta cogliere di sorpresa da questo passaggio chiave, scatenando una serie di difficoltà a catena nella filiera internazionale dell'automotive, "sezione" italiana compresa.

Ma andiamo con ordine. **La Germania produce ol-**

tre 5 milioni di vetture all'anno (valore di 420 miliardi di euro nel 2018) e **ne esporta circa l'80%**. Le case automobilistiche rappresentano il 13% della creazione di valore industriale in Germania (dati Ifo) e nel 2016 hanno speso quasi 22 miliardi di euro in ricerca e sviluppo, oltre un terzo del totale del Paese.

L'Economist, nel marzo 2018, ha dedicato uno speciale al mercato delle auto tedesche ("*Last lap of luxury*") chiedendosi come mai con questi dati l'automotive tedesco sia finito nella palude. **Il primo problema è di fiducia pubblica**. Lo scandalo delle emissioni del 2015, quando Volkswagen ha ammesso di aver installato software nei motori diesel per ingannare i test omologativi delle emissioni, ha danneggiato la reputazione delle case automobilistiche germaniche e ha ridotto lo spazio d'azione delle autorità pubbliche che hanno sempre garantito loro sostegno politico.

La seconda debolezza è **il ritardo che i costrutto-**

ri tedeschi registrano nel progettare e vendere veicoli elettrici e ibridi. Fatto sta che nella seconda parte del 2018 l'industria dell'auto in Germania ha innestato la retromarcia. A innescare i primi contraccolpi è stato **il passaggio tra agosto e settembre 2018, al nuovo ciclo di omologazione dei consumi e delle emissioni delle auto**, adottato dopo lo scandalo dei trucchi utilizzati da Vw per aggirare il precedente sistema. Si tratta del **WLTP**, Worldwide harmonized Light-Duty vehicles Test Procedure, che rappresenta **un metodo di controllo standardizzato a livello mondiale per il rilevamento dei consumi e delle emissioni di gas di scarico**. Presentando a metà marzo i conti 2018, la Vw ha sottolineato d'aver speso più di un miliardo per riconvertire i propri modelli a questi standard. Ma, paradossalmente, la Germania è rimasta vittima del suo gigantismo: **le omologazioni WLTP sono lunghe e complesse e oltre 200 modelli d'auto della sola Volkswagen vengono registrati in questi mesi con fortissimi ritardi sui tempi previsti**. Aggiungendo anche lo spaesamento dei consumatori di fronte alla novità dei nuovi motori, il risultato è stato disastroso: negli ultimi mesi del 2018 le vendite d'auto nella sola Germania sono calate bruscamente con punte del -20%.

Complessivamente, **nel 2018 la Germania ha prodotto poco più di 5,1 milioni di auto**. La perdita di 500.000 pezzi concentrata quasi tutta nell'ultimo trimestre non poteva non avere effetti pesanti su tutta la filiera europea e in particolare su quella italiana. In compenso, i costruttori tedeschi sono impegnati in una corsa all'elettrico forse senza precedenti per quantità di capitali investiti. **La Germania intende diventare leader della mobilità elettrica**, con 1 milione di auto full-electric vendute nel 2022 e 100 nuovi modelli in vetrina già nel 2020. Gli investimenti per sostenere questi target saranno ingenti: 40 miliardi fino al 2020. La BMW prevede di vendere nel mondo già 500.000 auto elettriche nel 2019, con 25 modelli con motore ibrido per il 2025 (di cui 12 totalmente elettrici); la Vw punta ad avere il 15-25% dei volumi globali di vendite in auto elettriche per il 2025 e ha già presentato un elenco di fabbriche di motori che intende riconvertire.

I tedeschi stanno iniziando a muoversi anche sul fronte delle batterie elettriche. A fine febbraio c'è stato un vertice fra i governi di Germania e Francia per dare vita a un "campione europeo" della produzione di batterie per auto full electric. I due governi hanno intenzione di investire quasi 2 miliardi di euro e si sono dichiarati aperti a collaborare con altri Paesi europei. n

40 miliardi

investimenti della Germania
per sostenere target di vendita
di auto elettriche fino al 2020

CAPITOLO 3

**TUTTO
L'AUTOMOTIVE
ITALIANO NUMERO
PER NUMERO**

Il boom dell'auto italiana in America (in milioni di euro)

Anno	USA		CINA	
	exp	imp	exp	imp
2016	3.983	30	813	95
2017	4.513	157	1.620	109
2018	4.470	214	643	116

Anno	GIAPPONE		EUROPA	
	exp	imp	exp	imp
2016	696	803	13.635	28.150
2017	740	79	14.408	30.776
2018	697	629	14.508	30.857

Anno	MONDO		Differenza import-export
	exp	imp	
2016	21.278	30.314	-9.036
2017	23.731	33.312	-9.581
2018	22.436	33.263	-10.827

L'interscambio italiano con i principali paesi europei (in miliardi di euro - anno 2018)

Paesi	exp	imp
Germania	2,9	10,2
Francia	3,1	3,8
Spagna	1,2	3,6
Regno Unito	1,5	1,7

Tabelle: elaborazione Centro Studi Fondazione Ergo su dati Istat

3.1 Il pivot del Made in Italy

Abbiamo già detto che l'automotive gioca un ruolo di primo piano sul palcoscenico dell'industria italiana. Dal recente rapporto "Bilancio a 4 ruote", una serie di numeri ben definiscono il peso del settore:

- L'automotive rappresenta il 5,6% sul Pil.
- Il fatturato delle attività produttive (dirette e indirette) del settore vale 93 miliardi di euro, pari al 10,5% del fatturato dell'industria manifatturiera.
- Gli occupati diretti ed indiretti superano le 250 mila unità (7% del settore manifatturiero), una quota inferiore rispetto a quella dell'Unione Europea (11,3%) ma che al contempo evidenzia un fatturato per addetto molto superiore alla media italiana.
- Gli investimenti fissi lordi del settore valgono il 14% di quelli dell'industria manifatturiera.
- Gli investimenti in Ricerca e Sviluppo ammontano a 1,7 miliardi di euro (13% della spesa in R&S nazionale e il 18,8% della spesa dell'industria manifatturiera), la competitività del settore è superiore rispetto a quella della manifattura in genere.

- La componentistica per autoveicoli genera un fatturato direttamente riconducibile al settore di 46,5 miliardi di euro impiegando 156 mila addetti.

- La dimensione delle aziende. Il 46% delle imprese rimane al di sotto dei 10 milioni di euro, mentre il 35% si colloca tra i 10 e i 50 milioni di euro. Il 53% dispone di un numero di addetti inferiore a 50, a cui si aggiunge un ulteriore 34% di imprese tra i 50 e i 250 addetti.

3.2 Il profilo del settore italiano: piattaforma premium per l'export e componentistica d'eccellenza ma...

- Nel 2017, il valore delle esportazioni di autoveicoli è arrivato a 23,69 miliardi di euro, il 5,3% del totale esportato, in crescita dell'11,3%, l'import vale 33,27 miliardi di euro e l'8,3% del totale dell'import italiano, il 9,7% in più rispetto al

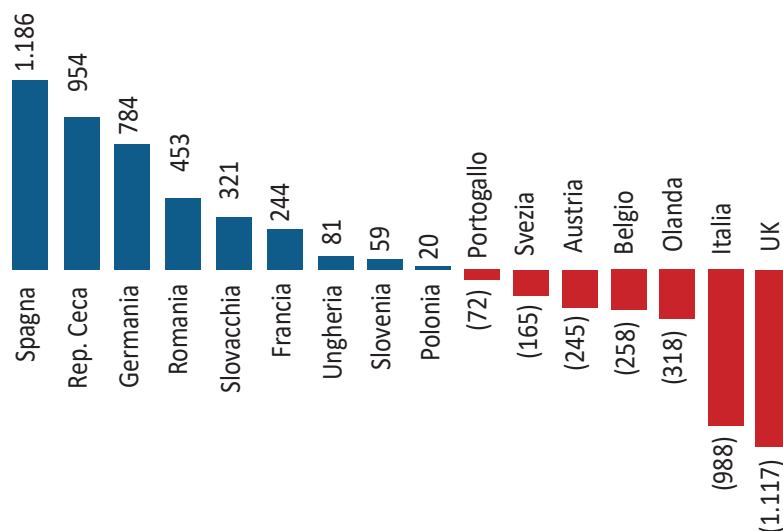
L'interscambio dell'Italia con i paesi dell'Est Europa

(in milioni di euro - anno 2018)

Paesi	exp	imp
Polonia	910	1.200
Rep.Ceca	230	1.200
Slovacchia	100	900
Romania	180	900
Serbia	100	600
Turchia	450	2.800

L'import-export di auto fra i paesi europei

(dati in migliaia di vetture)

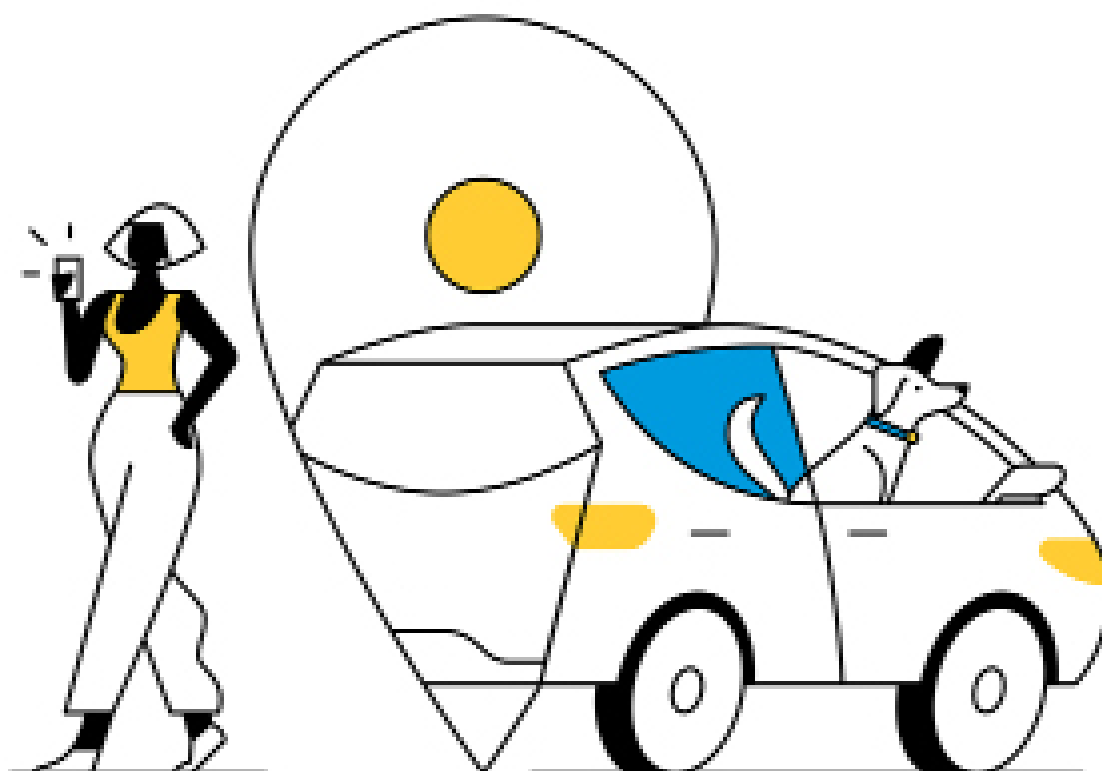


CarIndustry Analysis

2016. Il saldo è negativo ed ammonta a 9,6 miliardi di euro.
 - Sempre nel 2017, il **valore delle esportazioni del settore dei componenti per autoveicoli** (che considera anche i trasferimenti intra-aziendali) è **creciuto del 6%** rispetto al 2016 raggiungendo i 21,2 miliardi di euro; l'import vale 15,4 miliardi di euro, in aumento tendenziale del 6%. Il saldo commerciale è risultato positivo per circa 5,7 miliardi di euro, circa 327 milioni in più del saldo 2016 (+6%), secondo

le elaborazioni ANFIA su dati ISTAT.

- **I volumi delle autovetture destinate all'estero** hanno rappresentato il 56% della produzione domestica.
 - **Il 79% dei veicoli commerciali prodotti in Val di Sangro** (Fiat Ducato, Citroen Jumper e Peugeot Boxer) e a Suzzara (Iveco Daily) è **destinato ai mercati esteri**, mentre è esportato il 93% dei veicoli industriali (autocarri e autobus) prodotti in Italia.

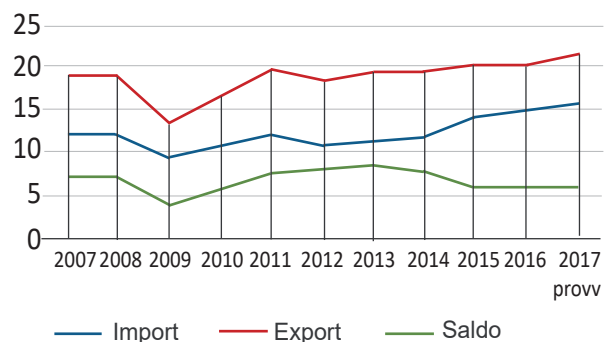


LA PRODUZIONE E LA COMPONENTISTICA

La produzione in Italia

settore/anno	volumi				var %
	2015	2016	2017	2018	18/17
Autovetture	663.139	712.971	742.642	670.932	-9,7%
Veicoli commerciali	317.365	344.358	332.112	324.875	-2,2%
Veicoli industriali	33.719	45.976	67.456	63.886	-4,7%
Totale	1.014.223	1.103.305	1.142.210	1.060.068	-7,2%

Trend componentistica



Anfia

COMPONENTISTICA dell'automotive in Italia

2.190
imprese



156.463
addetti

- Complessivamente, è **destinato ai mercati esteri il 65% della produzione domestica di autoveicoli**.

- Nel 2017, l'**export**, con 742.418 veicoli (non solo vetture), ha registrato **una crescita del 3,6%**.

Grazie ai modelli Alfa Romeo Stelvio, Maserati Levante, Jeep Renegade e Fiat 500X prodotti negli stabilimenti in Italia, **il segmento dei SUV vale il 49% della produzione totale di auto, contro il 7,7% del 2014**. Il trend positivo dell'industria automotive nazionale nel suo complesso (autoveicoli, motori, carrozzerie, componenti) è iniziato ad ottobre 2014, soprattutto con la salita produttiva dello stabilimento di Melfi, dove si assemblano 500x e Jeep Renegade.

3.3 Già, ma la filiera dell'elettrico?

Una delle ragioni del successo della componentistica italiana è la sua capacità di "fare filiera". La crisi della Fiat in un certo qual modo l'ha aiutata costringendola, a partire dalla stessa Magneti Marelli che faceva parte del gruppo, ad andarsi a cercare nuovi mercati all'estero, in particolare in Germania. Un "amore" ricambiato dai tedeschi. Non a caso, **la quota di automotive italiano prodotto da**

partecipate tedesche rappresenta il 4,8% del fatturato totale del comparto.

Sul settore incombe però il **grosso tema dell'elettrificazione che imporrà una grossa evoluzione**: pericoli e opportunità si affiancano. Da una parte, molti produttori di componenti meccanici avvertono un pericolo imminente, perché **un motore elettrico ha un numero di componenti e di ingranaggi del 90% inferiore ad uno endotermico**. Dall'altra, c'è **l'opportunità di far nascere una nuova filiera**, ad esempio per la ricerca sulle batterie e il loro smaltimento, in particolare a Torino e nel Piemonte visto che nei piani FCA dall'anno prossimo a Mirafiori dovrebbe uscire la prima 500e totalmente elettrica.

Il tema è comunque assai complicato. Secondo l'Amma, Associazione delle industrie Meccaniche e Meccatroniche, **quando (e se) il mercato dell'auto si sposterà su modelli solo elettrici** (ammesso che sia ipotizzabile considerare come intermedia la fase di diffusione dei modelli ibridi), **la quota di ingranaggi venduti dovrebbe crollare rispetto ai livelli attuali**, come anche la produzione di frizioni, cambi, differenziali, alberi di trasmissione. **Sono destinati ad aumentare, invece, i sistemi robotizzati di produzione**.

Al momento, **una vera e propria filiera dell'elettrico non esiste in nessuna parte del mondo perché il mercato è ancora ristretto**. Non mancano tuttavia segnali ancora piccoli ma piuttosto interessanti. E' noto, ad esempio, che alcune aziende italiane sono fornitrici dell'americana Tesla come la "2A", una grossa fonderia torinese di cui è titolare l'ingegner Vincenzo Ilotte.

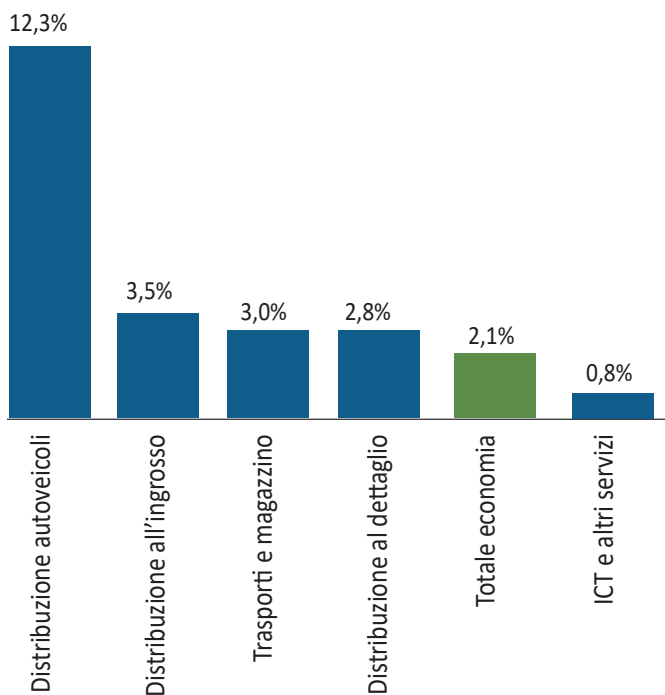
Il vero nodo da sciogliere per la creazione di una filiera dell'auto elettrica ad alto valore aggiunto è però un altro: la progettazione. Un'auto elettrica è molto diversa da una dotata di motore endotermico. Il peso elevato delle batterie e la semplicità del motore ne cambiano completamente la dinamica. **Anche l'auto ibrida ha bisogno di una progettazione ad hoc legata a soluzioni innovative**, come quella di collegare il motore elettrico solo alla trazione posteriore.

Sarà dunque decisivo capire per l'evoluzione dell'automotive italiano dove e chi progetterà queste auto. Questo punto è determinante anche per il futuro di FCA in Italia. Non si tratta solo di verificare se l'elettrico di Fiat Chrysler sarà guidato da Torino o da Auburn Hills ma anche **quale area italiana sarà interessata dall'eventuale progettazione**. Torino? O la Motor Valley emiliana guidata da Modena dove la Maserati pensa di lanciare il suo coupé completamente elettrico nella seconda metà del 2020? n

ITALIA - GERMANIA

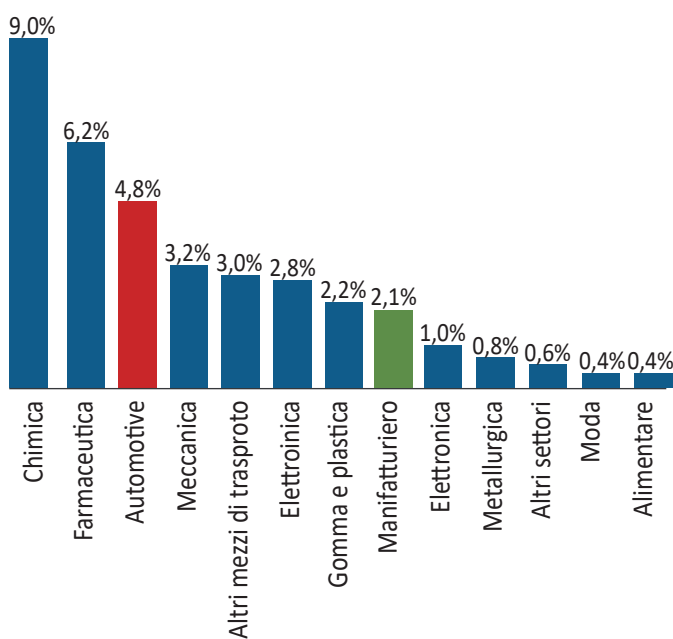
Incidenza del fatturato delle partecipate tedesche sul totale italiano per settore

Dati al 2015



Incidenza del fatturato delle partecipate tedesche sul totale italiano nel manifatturiero

Dati al 2015



Corriere della Sera, 11 marzo 2019

CAPITOLO 4

DOVE VA FCA?

4.1 I punti di forza e di debolezza

Se dunque l'automotive, "the Industry of the industries" come la definì il professore di management Peter F. Drucker a metà degli anni Quaranta, **attraversa uno dei momenti più delicati della sua storia** poiché è davanti a un **bivio tecnologico destinato ad incidere sulla sua stessa natura** e, contemporaneamente, **subisce gli effetti dei venti di tempesta geopolitici**, con quali carte FCA si appresta ad affrontare la tempesta? Quali i punti di forza e quelli di debolezza del costruttore italo-americano?

In sintesi, sul **piatto positivo della bilancia di FCA** ci sono:

- la forza dei marchi Jeep e Ram.
- l'ottimo livello dei margini raggiunto in Nord America (oltre l'8,5%).
- il successo della ristrutturazione in Sud America (unico costruttore a guadagnare).
- un ottimo posizionamento in Europa nei veicoli commerciali (Ducato).
- un cash flow finalmente positivo a livello globale.
- la capillarità della rete dei concessionari americani.
- l'efficacia del modello di azienda orizzontale a bassa gerarchia implementato da Sergio Marchionne.
- il buon livello di efficienza delle fabbriche, che sono state quasi tutte ristrutturate.

Il **lato negativo** della medaglia comprende:

- la disfunzionalità di un'azienda con l'85% degli utili concentrati negli Usa.
- il complicato riposizionamento di Jeep e dei marchi premium in Cina.
- la necessità di massicci investimenti su elettrificazione e auto autonoma.
- la cronicità delle perdite in Italia.
- le difficoltà nella saturazione degli impianti europei.
- una rete commerciale insufficiente in Europa.
- un gruppo dirigente in fase di transizione dopo 14 anni di governance di Marchionne.

Un enigma sono poi i due marchi **Maserati e Alfa Romeo, destinati ad operare nella fascia più alta del mercato dominata dai tedeschi**. Sulla carta, i due brand,

FCA-GLIULTIMIBILANCI

Fatturato netto (miliardi di euro)

Area geografica	2018	↑ ↓	2017
NAFTA	72,4	↑	66,1
LATAM	8,2	↑	8
ASIA - APAC*	2,7	↓	3,3
EUROPA	22,8	↑	22,7
MASERATI	2,7	↓	4,1
Totale	115,4	↓	110,9

*milioni euro

Margine (ebit adjusted)

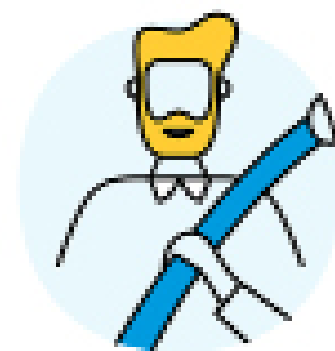
Area geografica	2018	↑ ↓	2017
NAFTA	8,6%	↑	7,9%
LATAM	4,4%	↑	1,9%
ASIA - APAC	-11,0%	↓	5,3%
EUROPA	1,8%	↓	3,2%
MASERATI	5,7%	↓	13,8%
Totale	6,3%	↑	6,4%

Elaborazione Centro Studi Fondazione Ergo su dati FCA

Vendite globali Jeep, 2018

(Volume (migliaia) e var. %)

USA	973	+17%
Cina	134	-39%
Brasile	107	+21%
Italia	84	+72%
Canada	72	+2%
India	18	+39%
Spagna	17	+102%
Germania	17	+28%
Francia	15	+24%
Argentina	14	+64%



CarIndustry Analysis

emblemi del Made in Italy di qualità, costituiscono una grandissima opportunità. E **Maserati** – che Marchionne ha fatto uscire dallo stato artigianale di mini-produttore con 6.000 pezzi all'anno, trasformandola, dal 2012, in un asset industriale basato su tre stabilimenti con immatricolazioni globali superiori a quota 50.000 unità – per una breve stagione ha effettivamente segnato utili record. Ma, in questa fase, il marchio modenese **è alle prese con una grave crisi di identità e ha urgente bisogno di investimenti massicci per l'elettrificazione dei nuovi modelli** e per adeguare l'assistenza al livello del segmento lusso nel quale intende riposizionarsi.

Discorso parzialmente diverso per **Alfa Romeo**. Su questo brand, Marchionne aveva presentato nel 2016 un piano da 5 miliardi di euro *“non per deboli di cuore”*. **Gli investimenti necessari per il lancio dei primi due modelli, Giulia e Stelvio, sono stati massicci ma i ritorni** – in particolare sul mercato statunitense – **sono stati finora inferiori alle attese** e il Lingotto ha vistosamente rallentato l'espansione dell'Alfa. **Entrambi i marchi, dunque, sembrano essere finiti in una sorta di limbo.**

4.2 Se il capex fa la differenza

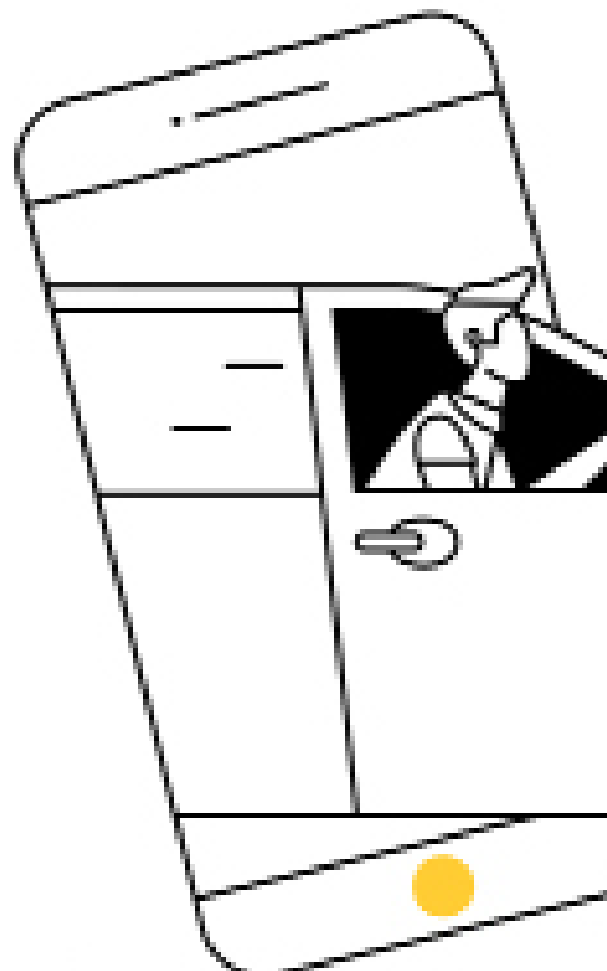
In questo scenario, **il 7 marzo il gruppo FCA ha presentato agli analisti il bilancio del 2018**. Ne emerge un quadro in chiaro-scuro segnalato, nella stessa giornata, dal calo del 10% del valore del titolo perché gli investitori si aspettavano di più. In sintesi, **FCA nel 2018 ha registrato un profitto netto di circa 5 miliardi** e, soprattutto, **è passata da un debito industriale di 2,4 miliardi ad un attivo di 1,9 miliardi**. Insomma, la società incassa più di quanto spende e i risultati finanziari sono indubbiamente lusinghieri. Ha ragione Mike Manley quando dice che FCA non ha mai presentato conti così solidi. Tuttavia, i traguardi raggiunti sono inferiori alle asticelle fissate a suo tempo da Sergio Marchionne e, soprattutto, sono stati ottenuti con una quantità di investimenti (capex o capital expenditure) scesa dagli oltre 8 miliardi del 2017 a quota 6 miliardi.

Per quest'anno, il capex è previsto risalire a 8,5 miliardi. Non solo. **Entro la prima metà del 2019, dovrebbe concretizzarsi la vendita della Magneti Marelli** (ad ecce-

zione di alcuni comparti come quello della plastica) **ai giapponesi della Calsonic Kansei per 6,2 miliardi**. Un paio di miliardi andranno agli azionisti sotto forma di dividendo straordinario. Gli altri quattro dovrebbero irrobustire la struttura patrimoniale dell'azienda e, appunto, costituire un **cuscinetto di sicurezza per l'enorme quantità di investimenti necessari per il prossimo futuro**.

4.3 Le due narrazioni

Negli ultimi mesi, **FCA ha lanciato due piani di investimenti**. Uno triennale da **5 miliardi per l'Italia che punta all'elettrificazione della gamma**, a partire dal lancio della 500elettica prevista per il 2020, e all'ampliamento del nu-

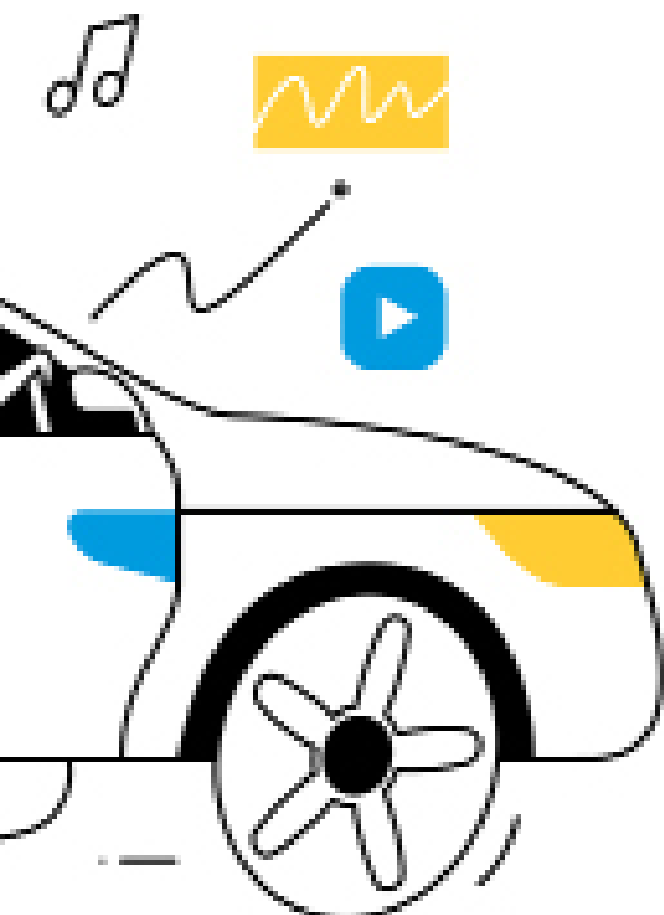


mero dei modelli per Alfa e Maserati. Il piano punta ad **incrementare** ulteriormente **la produttività dei due impianti “gioiello”**, ovvero l’abruzzese Sevel e Melfi, che dal 2020 aggiungerà alla 500x e alla Renegade l’assemblaggio della Jeep Compass per tutta l’Europa e di Compass e Renegade ibride per Ue e Usa. I nuovi investimenti intendono porre rimedio alla sottoutilizzazione degli altri impianti italiani, in particolare Pomigliano, Cassino e le tre fabbriche Maserati di Mirafiori, Grugliasco e Modena. Nei giorni scorsi, sono state annunciate **500 assunzioni in Abruzzo** dove la produzione di furgoni dovrebbe salire a breve a quota 350.000 annui, risultato da raggiungere con 17 turni settimanali fissi. Dunque, si lavorerebbe a turno anche di sabato con un **forte aumento della produttività con qualche conseguenza positiva anche sulla busta paga** degli oltre 6.000 lavoratori abruzzesi. L’azienda, invece, tiene le mani abbastanza

libere sul diesel la cui produzione rispetto agli ultimi piani di Marchionne è stata prolungata di un anno al 2022 e che forse non sarà fermata neanche allora. Sia pure con qualche esitazione, **il piano dei 5 miliardi è stato riconfermato** nonostante l’improvvisa decisione del governo di far scattare, da marzo 2019, una tassa sulle emissioni di Co2 che ha penalizzato ben 14 modelli prodotti in Italia da FCA.

Lo scorso 26 febbraio, l’amministratore delegato **Mike Manley ha poi annunciato altri 3,9 miliardi di investimenti destinati alla rete industriale americana**, in particolare alla città di **Detroit**, dove, per la prima volta dal 1992, sarà aperta una **nuova fabbrica ricostruendo dalle fondamenta il vecchio stabilimento di Mack Avenue**. A differenza di quelli italiani, **i programmi americani di FCA sono stati illustrati con una quantità sorprendente di dettagli**. E sono stati accolti dai tweet entusiasti del presidente Donald Trump ma anche dagli incentivi per 80 milioni di dollari del Comune di Detroit che sta già lavorando all’esproprio dei terreni dove sorgerà il nuovo plant.

Questo la dice lunga sul rapporto diverso che l’azienda condivide con i due paesi: in Italia, il Lingotto è prudente e guardingo persino in occasione di un annuncio positivo, in America, Auburn Hills è aperta e, oseremmo dire, “spensierata”.



4.4 A Detroit, a Detroit

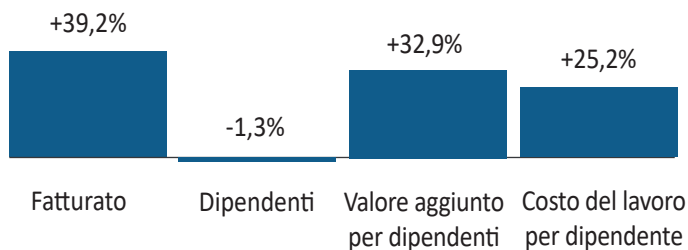
Ma che cosa vuol fare FCA negli States, anzi a Detroit?

- **Un investimento di 1,6 miliardi di dollari** convertirà il complesso “Mack Avenue Engine” in un sito di produzione per la nuova generazione di Jeep Grand Cherokee e un nuovissimo SUV Jeep full-size a tre file, creando 3.850 nuovi posti di lavoro.
- **900 milioni di dollari di investimenti** sono destinati alla storica fabbrica di Jefferson North per riorganizzare e modernizzare gli impianti per la produzione futura di Dodge Durango e Jeep Grand Cherokee di nuova generazione con 1.100 nuovi posti di lavoro.
- **Nella fabbrica di Warren, sobborgo di Detroit, gli investimenti già in corso salgono a 1,5 miliardi di dollari** per la produzione delle future Jeep di lusso Wagoneer e Grand Wagoneer, così come per continuare l’assemblaggio del vec-

L'UNIVERSO FCA VISTO DA MEDIOBANCA

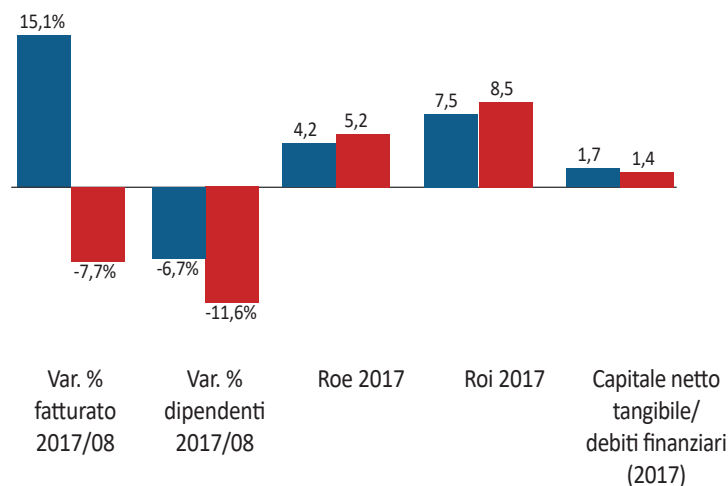
Variazioni % cumulate, 2017 - 2008

(insieme chiuso delle società italiane di FCA - auto e autoveicoli industriali CNHI)



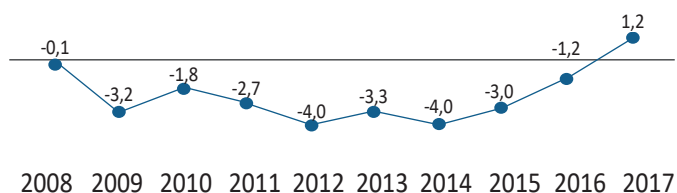
Variazioni % cumulate, 2017 - 2008

(insieme chiuso delle società italiane di FCA - auto e veicoli industriali CNHI)



FCA Italia, perdite operative giornaliere 2008 - 17

(insieme chiuso delle società manifatturiere italiane di FCA - auto e veicoli industriali CNHI, milioni euro)



chio modello di pick up Ram 1500 Classic. Qui si creeranno circa 1.400 nuovi posti di lavoro.

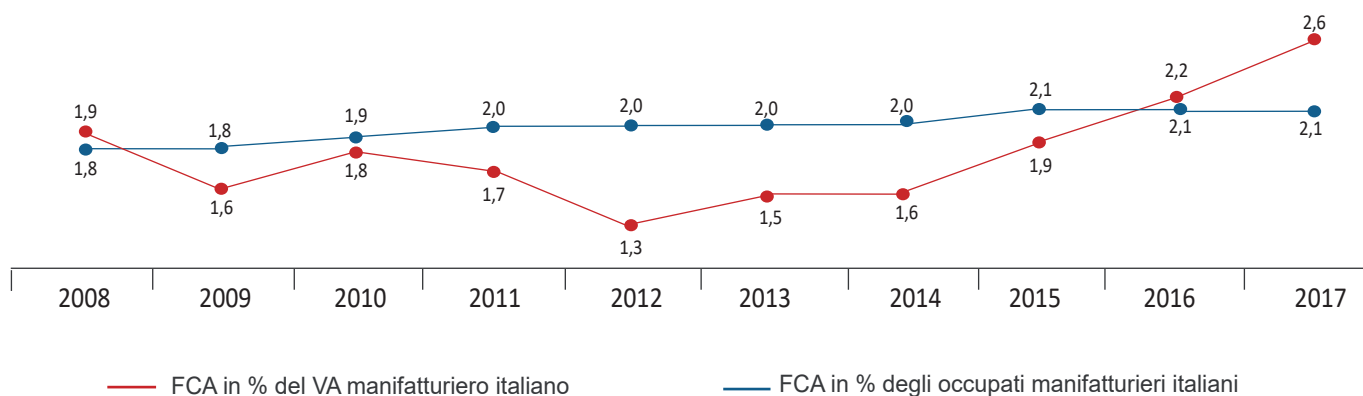
- **Tutti e tre i siti di assemblaggio produrranno anche versioni ibride plug-in dei rispettivi modelli Jeep** con linee di montaggio flessibili in grado di assemblare anche modelli col solo motore elettrico.
- Infine, ai reparti di stampaggio dello stabilimento di **Sterling Heights** (vicino a Detroit) e di **Warren** sono stati destinati più di **400 milioni di investimenti totali** per ampliarne la capacità produttiva con la creazione di altri 80 nuovi posti di lavoro.

I piani americani di FCA non vanno sottovalutati. Negli Usa, il 2018 è stato un anno quasi magico per il gruppo italo-americano. I **margini (adjusted Ebit) sono saliti all'8,6%**, una percentuale stratosferica per un gruppo abituato a performance del 4/5% quando andava bene – e comunque alta

per un gruppo generalista. Inoltre, **l'aumento dei profitti è avvenuto su un fatturato salito a 72 miliardi di euro grazie al successo di modelli più costosi e di maggior valore aggiunto** rispetto a quelli tradizionali del portafoglio Chrysler. Non è un caso se ben **l'85% dei margini di FCA** (7 miliardi di adjusted Ebit) **arrivano dal mercato nord-americano**. L'azienda qui si sta riposizionando sul semi-premium e per molti aspetti sta uscendo dallo storico ruolo di Cenerentola rispetto a GM e Ford. Non è escluso, infatti, che **al termine del piano di investimenti appena varato sia proprio FCA l'azienda automobilistica con il maggior numero di dipendenti in America**. L'annuncio di 6.500 nuove assunzioni arriva dopo la decisione di avviare 14.000 licenziamenti da parte di GM che vuole ridurre la sua produzione di berline (decisione, come abbiamo visto, anticipata da Sergio Marchionne nel 2016) e l'annuncio di una complessa ristrutturazione di Ford.

Incidenza delle attività italiane di FCA sul Valore Aggiunto e occupati della manifattura italiana

(insieme chiuso delle società manifatturiere italiane di FCA - auto e veicoli)



Rapporto Mediobanca, 9 agosto 2018

Mike Manley ha rotto la linea di confine marcata da Marchionne, il quale non intendeva aprire nuove fabbriche nel timore di essere preso in contropiede, con una capacità produttiva in eccesso, da una possibile recessione dell'economia americana dopo quasi 10 anni di ciclo positivo con l'inevitabile conseguenza di un ritorno in rosso dei conti.

Ma l'ulteriore espansione americana di FCA è al tempo stesso figlia del successo delle scelte di Marchionne che fin dal suo arrivo a Detroit nel 2009 decise di puntare sull'appeal globale del marchio Jeep e sulla solidità dei pick-up Ram, che, proprio per questo, furono separati da Dodge, brand che mantiene un profilo più sportivo. Successivamente, Marchionne ha selezionato severamente gli investimenti americani, anche a costo di mandare alla deriva i marchi Chrysler e Dodge che, ad eccezione del minivan Pacifica prodotto in Canada, su cui sono state investite molte ri-

sorse, vivacchiano con modelli che addirittura risalgono nella loro concezione ai tempi di Daimler e che vengono venduti a basso prezzo e con tecnologie obsolete come il Dodge Journey, che dispone tutt'oggi di un vecchio cambio automatico a sole 5 marce di derivazione Mitsubishi.

Che tutto sia in movimento anche in America, lo dimostra la recentissima notizia della chiusura, a partire da settembre 2019, del terzo turno produttivo dello stabilimento di Windsor in Canada che sforna il minivan Pacifica. Una decisione che comporta il licenziamento di 1.500 addetti e che sta suscitando fortissime preoccupazioni nella provincia canadese dell'Ontario.

Le intuizioni sia di limitare gli investimenti sui modelli marginali sia di concentrare le risorse sui marchi di maggiore appeal hanno avuto un successo per certi aspetti clamoroso. Jeep è passata dai 350.000 pezzi del 2009 ai

quasi 1.7.000.000 del 2018. **La quota di mercato negli Usa del brand yankee per eccellenza è vicina al 5%** ma, a differenza delle precedenti gestioni, a partire da quella disastrosa della Daimler, **Jeep è diventato un marchio globale**. Fortissimo in Brasile, ad esempio, dove la Compass, prodotta nel nuovo stabilimento di Pernambuco, è il Suv più venduto e con un solido piede in Europa dove, a Melfi, si assembla la Renegade e a breve anche la stessa Compass. **Con l'avvento della gestione Marchionne, le Jeep sono uscite dal bozzolo americano**, non vengono più prodotte solo negli Usa ma anche in Italia, Messico, Brasile, India e Cina.

Già, **la Cina. L'unico mercato dove Jeep sta incontrando difficoltà molto serie**. Manley conosce bene il problema, essendo stato nominato da Marchionne responsabile dello sviluppo FCA per quell'area. In Asia le cose per FCA vanno male. Se nell'ultimo anno la Cina ha riservato sorprese amarissime per tutti i costruttori (vedi i bilanci Ford e Psa ma anche quello di Daimler) per FCA si tratta di un vero e proprio campanello d'allarme – lo stesso Manley ha ammesso che il

marchio Jeep in Cina ha bisogno di essere riposizionato nonostante solo per quel mercato sia stato pensato e prodotto un modello ad hoc come il Grand Commander. Beninteso, i guai cinesi non riguardano solo la Jeep. L'anno scorso Maserati ha più che dimezzato le vendite cinesi passate dai 16.100 pezzi del 2017 a 7.800 e Fiat è praticamente uscita dal mercato dopo l'insuccesso di due modelli come Viaggio e Ottima. Per FCA un anno da dimenticare, il 2018 in Asia, anche sul fronte dei margini passati dal 5% di guadagno nel 2017 all'11% di perdite sul fatturato.

Sta, invece, tornando in buon attivo la FCA latinoamericana e si tratta di un'ottima notizia per il Lingotto. **In Brasile, infatti, Fiat ha registrato forse il suo più grosso successo storico a livello globale tanto che la storica fabbrica di Betim per anni è stata la più grande del mondo**, non solo del gruppo torinese. Negli ultimi 15 anni, ad eccezione del 2017, **Fiat è stato sempre il primo gruppo automobilistico del mercato carioca dopo aver soffiato il primato ai tedeschi della Volkswagen**. Non solo. Fino

LA PRODUZIONE ITALIANA

Gli autoveicoli prodotti da FCA

Stabilimento	Dip.	Numero vetture prodotte						18 vs 17
		31/12/13	31/12/14	31/12/15	31/12/16	31/12/17	31/12/18	
Mirafiori	2.514	19.650	16.894	13.900	42.275	48.510	28.957	-40,3%
Maserati Grugliasco	2.706	11.220	36.100	26.400	23.370	20.968	14.171	-32,4%
Maserati Modena	1.350	4.800	5.700	6.300	3.916	3.733	1.790	-52,0%
Cassino	4.300	79.050	51.000	45.668	71.695	135.263	99.154	-26,7%
Pomigliano	4.749	154.830	161.786	177.026	207.000	204.444	183.589	-10,2%
Melfi	7.400	115.000	123.000	390.000	364.700	330.536	339.865	2,8%
Tot FCA auto	23.019	384.550	394.480	659.294	712.956	743.454	667.526	-10,2%
Sevel - Fiat Professional	6.100	203.950	229.750	260.800	290.010	292.000	297.007	1,7%
Totale	29.119	588.500	624.230	920.094	1.002.966	1.035.454	964.533	-6,8%

FIM-CISL, comunicato stampa 4 gennaio 2019

al 2013, Fiat Brasil è stata determinante per tenere in piedi la baracca apportando al Lingotto fino a un miliardo di utili all'anno. Prima dell'arrivo della Chrysler era, insomma, la ciambella di salvataggio brasiliana a tenere a galla la Fiat italoamericana. **La gravissima crisi che dal 2013 al 2016 ha travolto il Brasile** (il mercato dell'auto è sceso da 4 a 2 milioni di auto nel 2015) **ha scombuscolato anche la Fiat carioca**, che si era posizionata nella fascia più bassa del mercato. Oggi, con l'apertura del nuovo stabilimento di Pernambuco nel Nord povero del Paese, **FCA ha, invece, cambiato politica commerciale, sfornando soprattutto prodotti di gamma più alta** come Jeep Renegade e Compass e il pick-up Fiat Toro, tutti modelli che hanno avuto un ottimo riscontro. Il risultato è che, **rispetto a 10 anni fa, FCA ha in Brasile una quota di mercato del 17/18%, inferiore al 23/25% fatto registrare da Fiat nelle annate migliori**, ma sul piano finanziario, nonostante grossi problemi in Argentina, FCA Latam nel 2018 ha registrato un aumento dell'Ebit dall'1,8% al 4,4% su un fatturato di 8,2 miliardi ge-

nerato dalla consegna di oltre 560.000 pezzi.

4.5 Il paziente italiano

L'altro punto di debolezza di FCA è l'Europa e l'Italia in particolare. Qui, **FCA Italy continua a registrare un forte passivo che nel 2017 è ammontato a circa 700 milioni.** Non si tratta di una novità. Marchionne, sfidando il senso comune, nel 2010 in una famosa intervista a Fabio Fazio sottolineò che *“nemmeno un euro di utile proviene dall'Italia e se dovessimo togliere la parte italiana dal bilancio, la Fiat farebbe di più”*.

In realtà, ad agosto 2018, la diffusione dell'annuale analisi di Mediobanca sulle 500 più importanti imprese italiane ha permesso di aggiornare il profilo e il peso del complesso industriale di FCA e Cnhi.

Nell'articolo di Paolo Paronetto per Il Sole 24 Ore del 9 agosto 2018 dal titolo **“FCA arbitro dell'industria italiana”** si legge **“FCA è ‘arbitro del futuro manifatturiero**

Dinamica settoriale della produzione metalmeccanica

(tassi di variazione % rispetto all'analogo periodo dell'anno precedente)

settore/anno	2017	2018				2018
	anno	I	II	III	IV	anno
Metallurgia	1,7	2,4	1,9	-1,1	-2,1	0,3
Prodotti in metallo	4,3	7,8	0,9	-1,8	1,8	2,3
Computer, radio TV, strum. medicali e di precisione	0,3	-1,6	1,3	1,1	2,6	0,8
Macchine e app. elettrici - elettrodomestici	0,5	3,7	8,1	2,1	-1,0	3,2
Macchine e app. meccanici	6,0	4,3	7,3	3,1	1,6	4,1
Autoveicoli e rimorchi	4,0	0,6	3,2	-5,3	-9,5	-2,6
Altri mezzi di trasporto	5,3	5,9	12,3	12,9	13,8	11,1
Metalmeccanica	4,1	4,4	4,8	1,0	0,8	2,8

Federmecanica

italiano', data la sua rilevanza nel comparto. Se, infatti, il fatturato complessivo dei grandi gruppi manifatturieri è cresciuto del 6,9% lo scorso anno dal 2016 e del 15,1% rispetto al 2008, al netto del gruppo FCA le variazioni sarebbero rispettivamente di +6% e -7,7%.

Le attività italiane del gruppo FCA (inclusa Cnh) hanno generato 1,2 milioni di utili operativi giornalieri nel corso del 2017. Per FCA, in Italia si tratta di un deciso turnaround rispetto ai 4 milioni di perdite operative giornaliere registrate ancora nel 2014. Il rosso si era poi ridotto a 3 milioni nel 2015 e a 1,2 milioni nel 2016

Discorso analogo si può fare sui margini industriali: la grande manifattura italiana ha visto un +74,7% nel 2017 e un +80,8% dal 2008, ma si sarebbe fermata a +16,5% e +48,6% senza FCA. Dal 2008, il gruppo FCA in Italia ha visto un aumento del fatturato del 39,2%, a fronte di un calo dell'1,3% del numero di dipendenti (che si mantengono comunque oltre quota 80mila), un +32,9% del valore aggiunto per dipendente e un +25,2% del costo del lavoro per dipendente".

Vale la pena aggiungere un paio di cifre che emergono dai grafici: il miglioramento costante del valore aggiunto a partire dal 2013 e l'imponenza degli acquisti che valgono 45 miliardi pari al 75% del fatturato della filiera italiana dell'automotive.

L'opinione pubblica italiana non ha percepito che il grosso dell'aumento del PIL registrato dal 2014 al 2017 ovvero la fuoriuscita per quanto debole dell'economia italiana dalla seconda recessione, iniziata nel 2011, è quasi tutta in questi numeri. **Quasi tutta nella resurrezione dell'apparato industriale automobilistico legato alla vecchia Fiat.** Apparato che a partire dal 2018 è ritornato in buona parte, ma come vedremo non tutto, in una fase di ristagno e di debolezza.

Il quadro è presto fatto: **l'unico stabilimento italiano di FCA che produce utili in quantità apprezzabile è la Sevel di Atessa, in Abruzzo.** Questa fabbrica, figlia di una collaborazione con i francesi di Psa, è uno dei classici gioielli industriali italiani quasi ignorato al di fuori della regione d'appartenenza. Eppure, da qui esce un furgone ogni tre prodotti in Europa. L'anno scorso, Sevel ha raggiunto il record di circa 300 mila Ducato (e cugini francesi) prodotti e presto dovrebbe passare a 350.000 dovendo lanciare il futuro Ducato anche in versione Opel. Alcuni dati di questo plant sono stupefacenti: **in cinque anni la produzione è aumentata del 50%, un pezzo di Cina nel cuore dell'Abruzzo a**

cui assicura il 10% del Pil complessivo.

4.6 La partita decisiva fra progettazione, alleanze e risiko

Ma, come già accennato alla fine del terzo capitolo, uno dei nodi più importanti da sciogliere circa la qualità della presenza industriale FCA in Italia riguarda la **progettazione**. In una

INCIDENZA DELLE ATTIVITÀ ITALIANE DI FCA

(valori assoluti)

6,4 MILIARDI

valore aggiunto

80 MILA

occupati

15 MILIARDI

investimenti lordi,
10 miliardi netti (2008-17)

45 MILIARDI

acquisti, circa il 75% della
filiera componentistica
veicolare italiana

azienda che fa l'85% degli utili negli Stati Uniti, è evidente che i segmenti aziendali che operano nelle aree geografiche "periferiche" rischiano di diventare semplici esecutori. La domanda esplicita è: **la manifattura automobilistica italiana rischia di ridursi ad una serie di "semplici" fabbriche cacciavite, emanazione del sapere ingegneristico americano oltre che della potenza finanziaria a stelle e strisce?** Solo gli avvenimenti concreti dei prossimi anni daranno una risposta definitiva ad un timore che circola insistentemente.

La partita si gioca su più livelli anche in Italia. E' noto, ad esempio, che **la progettazione della piattaforma Giorgio che equipaggia i due ultimi modelli dell'Alfa**, la Giulia e la Stelvio, è stata **sviluppata soprattutto nella Motor Valley emiliana**, in capannoni "segreti", secondo la famosa definizione di Sergio Marchionne, che poi erano collocati intorno alla Maserati di Modena. Giorgio è universalmente considerato un capolavoro di ingegneria, un telaio decisamente all'altezza della migliore concorrenza tedesca e dunque Modena sia pure con qualche incertezza ha segnato un punto a proprio favore. Ma certo Torino si è vista sottrarre una missione di spessore.

Ora, proprio fra Torino e Modena è in corso una seconda e decisiva corsa a nuove progettazioni che è ancora non ben definita. Com'è noto, **dal 2020 dallo stabilimento torinese di Mirafiori dovrebbe uscire la prima 500 completamente elettrica**. Più o meno in contemporanea, **da Modena dovrebbe essere lanciata la prima Maserati full electric**, una coupé di nome Alfieri il cui affascinante concept fu presentato a Ginevra nel 2015. Non è chiaro se le due vetture disporranno di piattaforme completamente nuove o di adattamenti di quelle attuali, né se il telaio dell'Alfieri elettrica sarà poi trasferito e rilanciato per le produzioni destinate al mercato Usa. Fatto sta che **Torino soffre moltissimo la crisi della Maserati** visto che **quest'anno, come detto, difficilmente dai due stabilimenti piemontesi usciranno più di 30.000 vetture** e attende con ansia rilanci importanti.

Una nota assai positiva, invece, arriva dal Mezzogiorno: le Jeep ibride "piccole", come la Renegade e la Compass, con l'innovativa soluzione di motori elettrici collegati solo al treno posteriore, **sono state progettate in Italia e saranno assemblate a Melfi per tutto il mondo**. America compresa. Sarà importantissimo, dunque, registrare nei

prossimi anni le scelte che farà il Lingotto sulla progettazione delle future piattaforme, in particolare di quelle destinate a modelli solo elettrici, e a quale area italiana affiderà la missione di tirarne i fili.

I prossimi anni si annunciano difficili per tutta l'industria italiana. Ma, come ha scritto Dario Di Vico, sul Corriere della Sera del 28 marzo: fra tutti *"Spicca la crisi del settore automotive, che ricordiamo - aveva portato sulle sue larghe spalle il peso della ripresa iniziata nel 2015 e via via spentasi nel 2018 - e che oggi è alle prese non solo con un ristagno della domanda ma anche con profondi interrogativi sui comportamenti dei consumatori di fronte alla transizione tecnologica verso l'elettrico"*.

L'analisi di Di Vico si accompagna in questi giorni al fiorire delle indiscrezioni sul possibile ruolo di FCA nel futuro risiko globale del settore. Dopo il salone di Ginevra i principali giornali finanziari internazionali hanno raccolto indiscrezioni e smentite su una possibile fusione fra FCA e PSA, sull'interesse di Renault per il Lingotto e persino un diniego non richiesto di Vw su trattative con Fiat Chrysler. Non si tratta di un inedito, l'estate 2018 fu infarcita di rumors sulle avances di aziende cinesi. Non c'è dubbio che la quota del 12% del mercato americano, la premiership su quello brasiliano, la forza iconica del brand Jeep e l'appeal di marchi storici come Alfa Romeo e Maserati possano far gola a più di un competitor.

Ma fra le indiscrezioni di questa primavera ne spicca una che potrebbe avere importanti ricadute industriali. Quella lanciata dall'agenzia Bloomberg, di solito ben informata, su **contatti in corso fra FCA e Psa per la progettazione comune di una nuova "super piattaforma" automobilistica** che dovrebbe essere utilizzata dai modelli futuri di entrambi i gruppi. Se questo progetto andasse in porto andrebbe seguito con estrema attenzione per le ricadute strategica sull'economia nazionale.

Dunque, come accade sempre nell'automotive, il profilo complessivo di FCA è quello di una struttura assai complessa e dalle mille sfaccettature. C'è però un elemento strategico che spicca su tutti: **questa azienda ha in Italia circa 65.000 dipendenti** (altri 20.000 circa lavorano per Cnhi che fabbrica trattori e camion) **e da sola assicura una quota di ricchezza che oscilla fra il 2 e il 3% dell'intero Pil italiano**. Come viene sottolineato anche dall'analisi di Mediobanca sulle prime 500 società italiane, il quadro è

NOTE

Riferimenti di dati e citazioni

- 1) *“Cambio di marcia - La filiera dell’automotive di fronte alle sfide del mercato globale”, Bilancio a 4Ruote, ANFIA e SACE SIMEST, Alix Partners*
- 2) *“Confessions of a Capital Junkie - An insider perspective on the cure for the industry’s value-destroying addiction to capital”, Sergio Marchionne*
- 3) *“Osservatorio Nazionale Sharing Mobility”, Rapporto 2018*
- 4) *“Worldwide car industry analysis, India could overtake Germany in 2-3 years”, Julian Rendell, Autocar, 4 marzo 2019*
- 5) *ACEA - Interactive Map: Automobile Assembly and Engine Production Plants in Europe*
- 6) *ANFIA - Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2018*
- 7) *Bain & Company Rapporto “Millennials e l’Auto”*
- 8) *BBC, “£60m deal for Nissan Sunderland ‘still stands’, says minister”, 4 febbraio 2019*
- 9) *BMW Annual Report 2018 – Milestones in Future Mobility*
- 10) *Bloomberg, “Psa e Fiat Chrysler explore European Venture”, Tommaso Ehardt, 30 marzo 2019*
- 11) *Bloomberg, “The Auto Industry Is Overdue a Bout of Mega-Mergers”, David Fickling, 1 aprile 2019*
- 12) *Corriere della Sera, “Filiera Globali”, Dario Di Vico, 11 marzo 2019*
- 13) *Corriere della Sera, “Una politica industriale all’incontrario”, Dario Di Vico, 28 marzo 2019*
- 14) *Enel, “Millennial: generazione (car) sharing”, 29 agosto 2018*
- 15) *FCA – Full Year 2018 Results*
- 16) *Federmeccania - Industria Metalmeccanica Italiana, Indagine Congiunturale, marzo 2019*
- 17) *Financial Times, “John Elkann: Fiat’s dynastic survivalist”, 30 marzo 2019*

- 18) Forbes, "NOwnership, No Problem", 1 giugno 2015
- 19) Ford: 4Q 2018 And Full Year Earnings Review And 2019 Outlook January 23, 2019
- 20) Il Foglio, "A Detroit, a Detroit", Giuseppe Berta, 3 marzo 2019
- 21) Il Sole24Ore, "Car sharing, cresce il mercato dell'auto che non si compra", Alberto Magnani, 23 novembre 2018
- 22) Il Sole24Ore, "I privati scelgono sempre di più il noleggio a lungo termine", Pier Luigi Del Viscoso, 9 ottobre 2018
- 23) Il Sole24Ore, "Auto, produzione a picco. L'Europa paga la ritirata del diesel," Paolo Bricco, 11 gennaio 2019
- 24) Il Sole24Ore, 6 febbraio 2019
- 25) La Stampa, "L'auto dei millenials", 25 febbraio 2019
- 26) LaVoce.info, "È ancora l'automotive il barometro dell'industria" di Mario Lorenzo Janiri e Mariasole Lisciandro
- 27) Mediobanca , Analisi "QUEL 2017 DA NON SPRECCARE ...", 9 agosto 2018
- 28) PwC Rapporto "Five trends transforming the Automotive Industry"
- 29) PwC.de Studio "E-Mobility and ConnectedCar"
- 30) The Economist, "German cars have the most to lose from a changing auto industry", 1 marzo 2018
- 31) The Economist, "The future of personal transport", 9 gennaio 2016
- 32) Volkswagen – Annual report 2018 - Full speed ahead to the future
- 33) Welt - Buying a car is often a patience game for VW customers, 5 agosto 2018

FONDAZIONE ERGO

LAVORIAMO PER UN FUTURO MIGLIORE

Fondazione Ergo è l'ente che riunisce imprese, sindacati e università in un progetto di ricerca, formazione e certificazione dei sistemi di misurazione del lavoro e del controllo dei carichi biomeccanici. La Fondazione, che opera nell'assoluta neutralità nelle relazioni tra impresa e sindacato, ha l'obiettivo di armonizzare produttività e sicurezza sul lavoro. Il metodo MTM (Methods-Time Measurement), al centro dell'attività della Fondazione, è il sistema di predeterminazione dei tempi di esecuzione del lavoro con la più ampia distribuzione mondiale. MTM assegna il tempo in funzione del metodo di lavoro progettato sulla base di standard di rendimento internazionali. Il modello ERGO-MTM, da noi definito, consente la progettazione e la gestione ergonomica e produttiva delle postazioni di lavoro.

IL CENTRO STUDI

Il Centro Studi svolge, nel quadro degli obiettivi della Fondazione Ergo, un'attività scientifica autonoma e sistematica di indagine, analisi e ricerca su argomenti di carattere economico-industriale, organizzativo, ergonomico e tecnico. Il ruolo del Centro Studi è quello di delineare e sviluppare le linee dell'attività culturale della Fondazione oltre che consentire una maggior conoscenza, diffusione e interpretazione dei fenomeni generali del mondo dell'industria italiana.



FONDAZIONE ERGO

VIA PROCACCINI, 10 . 21100 VARESE . TEL. +39 0332 239 979

CENTRO STUDI

RACHELE SESSA . E-MAIL R.SESSA@FONDAZIONERGO.IT

PROGETTO CREATIVO & COMUNICAZIONI

GIULIA NICORA . EMAIL G.NICORA@FONDAZIONERGO.IT

