

## QUALE POLITICA INDUSTRIALE PER L'AUTO IN ITALIA

di Enrico Ceccotti

L'articolo offre una lettura complessiva e ricchissima della situazione della FIAT e delle responsabilità storiche a riguardo dei decisori politici italiani. La FIAT è una multinazionale che non può solamente competere generalizzando la sua condotta a Pomigliano e Mirafiori, che ha costituito l'orizzonte esclusivo del governo Berlusconi, o puntando solo sulla finanza e i quartier generali americani dopo l'acquisto di Chrysler. Per far questo, però, l'Italia deve predisporre politiche industriali nuove, non basate sugli inventivi e la cassa integrazione, ma sulla programmazione territoriale e nazionale di innovazioni ambientali, produttive, di trasporto pubblico ecc. Le politiche industriali sono ormai tornate in auge ovunque, e anche la UE dovrebbe ormai tenerne conto prefiggendosi di coordinare l'industria Automotive nel continente in modo che gli Stati e le Regioni non siano lasciati soli nel realizzarle, evitando così competizioni fiscali e *social dumping* al ribasso, o inutili ridondanze.

The article maps out a comprehensive and detailed picture of the situation of FIAT, and the historical responsibilities of Italy's policy decision-makers. FIAT is a multinational that cannot compete simply by generalizing its behaviour as followed at Pomigliano and Mirafiori, which has constituted the sole perspective of the Berlusconi government, or by staking everything on finance and the US centres of operations subsequent acquisition of Chrysler. However, Italy should must forge new industrial policies based not on incentives and redundancies, but on local and national planning with a view to innovation in terms of the environment, production and public transport, etc. Industrial policies are once again being taken more seriously everywhere, and it is time that the EU took this into account, too, with plans to coordinate the Automotive industry throughout the continent, countries and regions no longer left alone to cope with them, thereby avoiding fiscal competition, bearishness and social dumping, or useless excess.

### 1. IL CONTESTO

Lo scenario industriale recente è caratterizzato da due spinte competitive fondamentali, a prima vista antitetiche: l'una verso la massimizzazione dell'efficienza, quindi la riduzione massiccia del costo del prodotto dal suo concepimento al suo declino (costo del ciclo di vita); l'altra verso la massimizzazione dell'efficacia, ossia la compressione dei tempi di consegna e l'aumento di flessibilità, intesa come rapidità di risposta a variazioni di richiesta sempre più frequenti da parte del mercato. La concorrenza globale, unita agli andamenti economici negativi, genera sfide competitive sempre più pressanti sul piano dei costi, della qualità e del tempo di consegna del prodotto (*lead time*) che impongono all'industria flessibilità, innovazione, livello di servizio ed efficienza.

Alla luce dell'evoluzione del processo di globalizzazione si determina una nuova declinazione del rapporto tra capitale e lavoro e ruolo delle istituzioni pubbliche nazionali e regionali.

L'Italia ha accumulato una serie di svantaggi. I problemi non possono essere ricondotti solo alla competitività e produttività interna aziendale, al mercato e ai contratti di lavoro. Pesano sui ritardi italiani:

- i costi energetici che sono il doppio di quelli della Germania;
- l'impalcatura amministrativa inefficiente;
- i nodi della fiscalità;
- le infrastrutture e i trasporti che funzionano sempre meno.

Se si vuole ragionare sui ritardi storici dell'Italia occorre guardare alle responsabilità storiche di tutti.

È difficile sostenere che la perdita di posizioni nel ranking mondiale della competitività sia da imputare unicamente ad un sindacalismo antiquato che invece, nel corso dei decenni passati, ha dato un contributo non secondario al momento di predisporre politiche di risanamento dei conti pubblici. La classe politica e finanziaria non può ripetere gli errori strategici fatti con Telecom e Alitalia e l'errore di aver lasciato sfiorire le ultime grandi imprese industriali sotto l'egida dello Stato e di Mediobanca.

La perdita di competitività dell'Italia è anche responsabilità di quegli industriali che per decenni hanno ricercato l'assistenza della politica, la stessa che oggi essi denigrano. Se in Italia la competitività è problematica, ciò si deve anche al fatto che non tutte le grandi industrie sono state pronte ad accettare le regole concorrenziali che oggi invocano.

## 2. COMPARTO AUTOMOTIVE E PIL

L'Automotive fattura complessivamente il 20% del PIL e non si può pensare di rilanciare l'economia senza affrontare con decisione e immediatezza la crisi del comparto. Un'adeguata politica del trasporto individuale e collettivo può dare un considerevole contributo per ricominciare a crescere. Quando si parla di Automotive non ci si riferisce soltanto al comparto industriale (assemblatori finali e componentisti) ma anche alla distribuzione, ai concessionari d'auto e alle officine di riparazione.

Il comparto Automotive così inteso impiega circa 1.000.000 di persone. Il mercato senza ripresa produce pesanti ripercussioni sull'occupazione. Molte piccole imprese chiuderanno e altre dovranno rivedere radicalmente la missione delle proprie aziende. La riduzione delle vendite in conseguenza della diminuita capacità di spesa e risparmio delle famiglie, a sua volta, si ripercuoterà sulle entrate dello Stato: solo tenendo conto del calo IVA, si ipotizza un buco di 2 miliardi di euro.

Tutti gli Stati occidentali hanno impegnato risorse importanti nel settore dell'Automotive e non solo nell'ambito degli incentivi per l'acquisto di auto ecologiche. Tale atteggiamento si deve alla necessità di mantenere la produzione sul proprio territorio, essendo questo il settore dove si effettuano i maggiori investimenti in ricerca e sviluppo. Per le imprese, da un lato, si manifesta la necessità di produrre vetture di nuova generazione a basso consumo ed impatto ambientale per i mercati rigidi dei paesi ricchi; dall'altro, la necessità di realizzare vetture a basso costo per i mercati a ridotto tasso di motorizzazione.

Settimo o ottavo paese del mondo per ricchezza prodotta, l'Italia è il sesto paese per auto nuove immatricolate ogni anno. Si tratta di 2.160.000 auto nel 2009 e 1.961.580 nel

2010<sup>1</sup>; l'equivalente di 50 miliardi di euro, il 3,6% del PIL. Se riflettiamo su quanto incide la produzione auto in termini di occupazione, compreso indotto e componenti diversi, ricerca su materiali e tecniche innovative, l'Automotive è ancora il settore più importante per l'occupazione e per lo sviluppo.

La situazione attuale non è ottimale: le auto prodotte in Italia nel 2009 sono state 661.100; nel 2010 573.169, con un utilizzo degli impianti FIAT ridotto al 55%. Circa un milione e mezzo sono le auto importate.

La Germania, con 3 milioni di immatricolazioni, produce 5,7 milioni di pezzi l'anno.

La produzione di 2 milioni di auto annue è la dimensione minima per un paese che intenda rimanere sul mercato. Solo Germania, Francia e Spagna possono giocare un ruolo adeguato. Per il 2010 si stima una produzione di 5.716.661 per la Germania (più 9,7% rispetto al 2009), per la Francia una produzione di 2.130.534 (più 4% rispetto al 2009), per la Spagna si stima una produzione pari a 2.299.818 (più 6% rispetto al 2009). Tra i paesi considerati, solo l'Italia segna un calo impressionante nella produzione di Automotive pari al -19,4% tra il 2008 e il 2010, e del -2,1% tra il 2009 e il 2010. A livello europeo, sul complesso della produzione la Germania passa in percentuale totale dal 29,93 al 32,50%; la Francia passa dal 20,45% al 14,44%; l'Italia passa dal 7,81% al 5,54%.

Germania e Giappone, in misura minore gli USA, sono i principali *players* del settore. I brevetti europei sono pari al 55%, quelli giapponesi al 22,8%, quelli dell'area NAFTA al 16,0%. La Germania è l'unico paese che sia riuscito a mantenere l'utilizzo degli impianti sopra alla soglia critica del 79% sia prima che durante la crisi. In Germania l'Automotive sul complesso della produzione manifatturiera pesa per l'11,80%, mentre in Italia vale il 3,60%.

### 3. L'INDUSTRIA AUTOMOTIVE VERSO UN NUOVO PARADIGMA

L'attuale crisi economica e le sfide tecnologiche impongono di rivedere, con tutti i protagonisti del comparto, il ruolo dell'intera filiera Automotive. La competitività del sistema si basa su infrastrutture e investimenti che coinvolgono istituzioni, sistema bancario, centri di ricerca, università, risorse umane, imprese, sindacati. Ne consegue la necessità di definire un piano a medio-lungo termine che affronti tutte le tematiche relative a:

- *ricerca & innovazione*. Per la competitività del sistema sono richiesti investimenti enormi in ricerca e sviluppo. Ministeri e Regioni devono concorrere al finanziamento di un Piano R&D di filiera. Inoltre, vanno costruiti distretti tecnologici dell'Automotive per poter beneficiare dei fondi strutturali UE;
- *ambiente e sicurezza*. In questo campo occorre promuovere politiche in grado di sviluppare le nuove tecnologie (metano, elettrico ecc.) in modo da stabilire standard ambientali come lo sviluppo di carburanti alternativi e in particolare le infrastrutture necessarie per distribuirli. Necessita, inoltre, la promozione del trasporto pubblico locale (TPL) tramite il reinvestimento delle risorse esistenti derivate dal settore stesso, nonché la promozione dell'*eco-driving* e degli ITS (sistemi di trasporto intelligente) a forte contenuto di ICT;
- *fiscalità e credito alle imprese*. I provvedimenti riguardano: rendere operativo e accessibile il fondo di garanzia per le PMI del settore della componentistica Automotive; il fondo per la ristrutturazione delle PMI; il prolungamento del Quadro temporaneo sugli aiuti di

<sup>1</sup> Fonte ANFIA (Associazione nazionale filiera industria automobilistica).

Stato UE per proseguire le azioni di sostegno ai settori dei veicoli industriali e dei rimorchi e semirimorchi; l'adozione di misure strutturali per ridurre i costi di esercizio del trasporto in funzione di criteri ambientali e di sicurezza (pedaggi autostradali, assicurazioni, bollo, sistema della logistica) mediante tecnologie già disponibili;

– *commercio estero (accordi commerciali)*. In questo campo occorre: concludere accordi di libero scambio equilibrati e non penalizzanti per l'industria europea (ad esempio Corea); porre mano all'accurata valutazione d'impatto propedeutica all'avvio dei negoziati; impedire concessioni ingiustificate e distorsive per la competitività dell'industria europea; perseguire un miglior accesso ai mercati e un *level playing field* per i *competitors* europei a livello globale.

#### 4. LA SFIDA AMBIENTALE

La sfida di medio periodo per l'Automotive si giocherà sulla sostenibilità economica, ambientale e sociale dei modelli di mobilità. Non è pensabile che, se si realizzерanno le previsioni di 1,5 miliardi di veicoli circolanti al 2018, questi possano avere un consumo di energia pro vettura come quello attuale. Si dovrà affermare necessariamente un nuovo modo di intendere la mobilità e di utilizzare l'automobile. Andranno messe in atto misure per ridurre l'utilizzo del veicolo privato senza rinunciare al diritto alla mobilità. Per rendere compatibile mobilità e sostenibilità ambientale è necessario predisporre una *governance* globale del problema.

Del resto, la politica per l'innovazione applicata al sistema dei trasporti impatta ben oltre l'Automotive. L'attuale modello basato essenzialmente sul trasporto privato con auto di proprietà dovrà essere ripensato, in favore non soltanto di un più efficiente servizio di trasporto collettivo e di modalità di trasporto alternative, ma anche di forme nelle quali l'utilizzatore dell'auto non ne sia necessariamente anche il proprietario.

Il modello di mobilità centrato sull'auto è infatti in crisi strutturale: le promesse dell'auto (velocità, flessibilità, comfort) sono ormai un miraggio. La domanda di spostamenti fluidi, salubri e sicuri non è più soddisfatta dall'auto privata. Una parte della soluzione è l'utilizzo esteso dell'energia elettrica per il trasporto. I problemi ambientali rimangono in rapporto alla generazione di CO<sub>2</sub> (generata nella produzione di elettricità) e di trasporto individuale (congestione, incidenti, degrado urbano). Meglio puntare alla transizione dal sistema dell'auto a quello di nuova mobilità. Ciò presuppone città compatte, più spazio e sicurezza per pedoni e bici, più trasporto collettivo, più trasporto in condivisione (*car sharing, bike sharing, city logistics*). Serve insomma, oltre alla riconversione dell'industria dell'auto, un ripensamento complessivo delle politiche dei trasporti.

Il percorso di diversificazione delle fonti energetiche per il trasporto su gomma passa attraverso varie fasi, alcune delle quali parzialmente sovrapponibili attraverso:

– la promozione di veicoli puliti ed efficienti sul piano energetico con motori a combustione interna di tipo convenzionale e ibridi;

– la facilitazione della diffusione di veicoli con sistemi di propulsione innovativi: la tecnologia al momento più accessibile e incentivabile è quella dei biocarburanti liquidi e carburanti gassosi (Metano, Biogas, GPL). L'Italia ha una buona potenzialità in termini di produzione e distribuzione. Ma l'aspetto forse più rilevante della campagna di aiuti governativi nel 2009 è stato la propensione degli italiani verso le auto con alimentazione a gas, particolarmente favorite dal maggior contributo concesso, con indubbio vantaggio per l'ambiente.

Il venir meno dei contributi statali ha immediatamente riportato la quota di vendite delle auto a gas vicina allo zero;

- la diffusione dei veicoli elettrici che, come diciamo più avanti, è legata allo sviluppo tecnologico e la messa in atto di infrastrutture che ne favoriscono la diffusione;
- i veicoli a pile a combustibile all'idrogeno con tecnologia ancora tutta da sviluppare mentre il bilancio energetico per la produzione di idrogeno è tutto da verificare;
- il mix combinato di tecnologie andrà monitorato in rapporto alla disponibilità delle varie tecnologie e in rapporto al loro costo e alla compatibilità economica e sociale.

Bisogna però essere coscienti del fatto che nel prossimo futuro saranno ancora i motori a combustione interna a continuare a dominare il mercato, per cui occorre innanzitutto proseguire nell'azione di contenimento delle emissioni inquinanti dei veicoli a motore dove al 2020 circa solo i 19% della produzione dei nuovi veicoli sarà ad alimentazione alternativa e in questa quota la prevalenza sarà ancora a combustione interna.

Gli investimenti necessari affinché le emissioni inquinanti dei motori rispettino i limiti comunitari hanno richiesto una notevole attività di ricerca e un costante progresso tecnologico che ha portato a propulsori più piccoli, più leggeri e a ridotto consumo, pur non rinunciando alla potenza e migliorando notevolmente la sicurezza, attiva e passiva, del veicolo.

Oltre che sui motori e sulle altre componenti del veicolo, è possibile intervenire anche sull'intero processo di produzione e su elementi quali pneumatici e biocarburanti.

Un significativo contributo alla realizzazione di un sistema dei trasporti efficiente, sicuro e meno inquinante è atteso dallo sviluppo degli ITS, i quali consentono sia di migliorare i comportamenti di guida, sia di razionalizzare gli spostamenti attraverso il monitoraggio e la gestione del traffico.

## 5. ATTUALITÀ DELL'AUTO ECOLOGICA

Il problema non è più se mai avremo un'automobile ecologica, piacevole da guidare e magari anche bella esteticamente, il problema è quando e come. Secondo alcune previsioni, se la crisi finanziaria ed economica verrà superata, se i governi punteranno convintamente sui veicoli sostenibili non solo come arma anticrisi, ma anche come parte della soluzione dei problemi ambientali, se i prezzi petroliferi torneranno a salire, già nel 2020 ci si potrebbe trovare con una composizione del parco veicoli diversa da quella attuale.

Ricerche, progetti e investimenti, ed anche innovazioni radicali (come l'auto elettrica, i motori a carburanti plurimi, i veicoli ibridi *plug-in*), sono giunti allo stadio di pre-commercializzazione o addirittura sono sul mercato già da tempo. L'auto elettrica in particolare, nelle sue varie declinazioni, sembra rappresentare la grande sfida tecnologica di questo inizio secolo, non ultimo perché potrebbe anche aiutare Europa e Stati Uniti a ridurre il rilevante problema della dipendenza dall'estero per le fonti di energia. Non a caso l'auto elettrica rappresenta attualmente una delle priorità dell'Unione europea nella lotta ai cambiamenti climatici. Molti costruttori sono pronti a far debuttare i loro modelli elettrici già entro il prossimo biennio, e studi europei prevedono una quota di mercato dell'1-2% per le vendite di auto nuove nel 2020, quota che dovrebbe passare all'11-30% nel 2030. Per i veicoli ibridi ricaricabili è prevista una quota del 2% nel 2020 e del 5-20% dieci anni dopo.

Le batterie e i problemi che esse pongono sono tutt'oggi il vero freno ad una rapida espansione del mercato dell'elettrico<sup>2</sup>. I problemi sono soprattutto relativi ai costi e al rifornimento, che se non superati renderanno improbabile per le auto elettriche essere competitive con le vetture convenzionali entro pochi anni. I tempi di ricarica sono infatti ancora molto lunghi, mentre utilizzando un sistema di cambio delle batterie in una stazione di rifornimento, i tempi diventano paragonabili a quelli di un rifornimento di carburante. Le batterie, inoltre, costano ancora molto in proporzione al costo della vettura. Una possibile soluzione, già ipotizzata da alcune società e case costruttrici, è quella di ricorrere a formule di affitto e non di vendita delle batterie stesse, con tariffe a chilometraggio simili a quelle proposte dalle compagnie di assicurazione. Il vero punto dolente è rappresentato dalla carenza delle infrastrutture di ricarica. Alcune amministrazioni locali affiancate dalle società fornitrice di energia ed elettricità si stanno muovendo per approntare una prima rete di colonnine. In molti paesi si stanno realizzando politiche dedicate allo sviluppo delle auto elettriche da utilizzare soprattutto nelle aree urbane dove avvengono la maggior parte degli spostamenti in automobile e dove è più semplice realizzare una rete di ricarica delle batterie. L'Italia non si è posta obiettivi specifici, né ha varato misure indispensabili a favorire la diffusione delle auto elettriche quali incentivi fiscali, una uniforme regolazione della mobilità da parte dei Comuni e la diffusione delle reti di ricarica. Per affermarsi, l'auto elettrica non può prescindere da un deciso intervento delle autorità governative. Per sostenerne la fase di avvio e di crescita occorre un periodo sufficientemente lungo per accompagnarla sul mercato in competizione con le altre forme di propulsione. L'intervento pubblico si deve porre obiettivi ambiziosi per attivare un adeguato parco circolante elettrico. Occorrono iniziative di stimolo sia dalla parte della domanda (incentivi per i consumatori che, per quanto sempre più sensibili alle tematiche delle emissioni inquinanti, non sono disposti a pagare un differenziale di prezzo che può arrivare anche al 20/30%), sia dalla parte dell'offerta (creazione di adeguate infrastrutture, sostegno ai produttori soprattutto per le attività di R&S). Infatti, la diffusione dell'auto elettrica sarà possibile solo sviluppando anche le vetture, le batterie, la componentistica, i software, la rete stradale per le ricariche, le normative, possibilmente in modo coerente con le iniziative simili degli altri paesi europei.

## 6. LA RICERCA E SVILUPPO

I principali gruppi automobilistici sono fortemente impegnati nell'attività di Ricerca e Sviluppo dell'Automotive. La TAB. 1 rappresenta le spese in R&D e la loro incidenza su ogni vettura venduta.

<sup>2</sup> Il principale fattore critico resta il prezzo di estrazione e di trasformazione del litio. Tale voce ha un'incidenza significativa, ancora troppo elevata per rendere i nuovi veicoli competitivi sul mercato, soprattutto in assenza di sussidi pubblici. I costi elevati sono per lo più legati agli alti consumi energetici necessari per estrarre tale metallo. Sembra quasi che lo sviluppo e la diffusione del litio siano destinati ad entrare in cortocircuito. Se, infatti, il vantaggio di tali batterie è quello di ridurre il consumo complessivo di sostanze fossili, non si può omettere di considerare come tale obiettivo possa essere raggiunto solo a metà, almeno fino a quando l'energia per produrre il litio e quella per ricaricare le batterie sarà ottenuta da combustibili fossili. L'affermarsi delle batterie al litio anche per le automobili vedrà l'ingresso nel settore Automotive di nuovi protagonisti: i produttori delle batterie, che si affiancheranno alle tradizionali case costruttrici e alle aziende dell'indotto (che non sono solo piccole o medie imprese, ma anche grandi multinazionali che producono pneumatici, freni, componenti elettronici ecc.).

Tabella 1. Spese in Ricerca e Sviluppo e incidenza per unità venduta 2008

Gruppi automobilistici	R&D in mil. €	Vetture vendute	Incidenza R&D per vettura €
Toyota Group	6.073	8.913.000	681
vw Group	5.102	6.271.724	813
Renault + Nissan Group	5.142	6.152.230	836
BMW	2.864	1.435.876	1.995
PSA Group	2.045	3.260.400	627
Mercedes Group	1.934	2.100.000	921
FIAT Group	843	2.152.500	392

La FIAT è all'ultimo posto e ha un valore dimezzato rispetto a vw e Renault, che hanno gamme produttive similari. Fuori di questa scala è la BMW, posizionata prevalentemente nell'alto di gamma. Siccome la competizione si gioca molto sulla capacità di innovazione e sullo sviluppo di nuove soluzioni di vetture e componenti, ne consegue che FIAT avrebbe bisogno, per estendere i mercati di sbocco, di investire molto di più in Ricerca e Sviluppo e sviluppo da applicare ai nuovi modelli. La FIAT sembra finora muoversi soprattutto sul piano delle motorizzazioni tradizionali, seguendo la via della riduzione dimensionale, del recupero dell'efficienza e dell'utilizzo di combustibili alternativi (metano, biodiesel ecc.). Sul piano dei motori elettrici la R&S sembra essere concentrata in USA.

## 7. LA PRODUTTIVITÀ

In tutte le analisi comparative di produttività mancano completamente variabili fondamentali come il grado di efficienza degli impianti determinato dal grado di automazione, velocità di trasferimento dei prodotti nella fabbricazione, elasticità delle varianti di prodotto, strutture logistiche e altri elementi fondamentalmente legati agli investimenti.

L'equivalenza tra impianti produttivi va fatta in termini di valore aggiunto prodotto, investimenti effettuati, continuità di alimentazione dei componenti da assemblare, grado di complessità della vettura, flessibilità sul numero di modelli da realizzare, potenzialità del mercato di sbocco del prodotto ecc.

Giovanni Balcer (2010), autore di molte ricerche sulle strategie della FIAT a livello mondiale, non crede che il problema della globalizzazione possa essere interpretato «come un'unificazione dei mercati, in cui contano essenzialmente solo i differenziali nei costi del lavoro». Oggi l'oggetto della contesa non è tanto il costo del lavoro, quanto la sua produttività, la sua organizzazione e la questione della flessibilità. Il costo del lavoro sul prodotto finito incide per l'8% sul costo finale. Contano i volumi prodotti, la qualità e l'affidabilità dei modelli, le innovazioni di prodotto e di processo, i livelli di automazione, il marketing, la logistica, il livello di formazione professionale dei lavoratori.

Sulla produttività, più che il costo del lavoro, incidono il modo in cui è organizzata la produzione, la saturazione degli impianti e gli investimenti in attrezzature di produzione. La bassa produttività è poi dovuta a impianti in parte obsoleti e mal utilizzati. La FIAT deve investire in Italia in nuovi macchinari, sebbene per garantire il ritorno degli investimenti

sia anche necessario che la forza lavoro dia garanzie sul migliore utilizzo degli impianti. Le rappresentanze sindacali possono contribuire a rendere cogenti gli impegni assunti sul rispetto degli accordi raggiunti prima di attuare l'investimento. Perché ciò avvenga, l'azienda deve mettere in campo strumenti che motivino i lavoratori. Per aumentare la produttività della forza lavoro occorre definire regole che leghino saldamente le retribuzioni ai risultati dell'azienda. In Brasile un fattore importante dei guadagni di produttività è stato il legame fra retribuzione e risultati, che ha portato a distribuire ai lavoratori quasi il 50% degli incrementi di produttività ottenuti dal 2000 in poi. Oggi, fino al 20% del salario di un operaio di Betim è legato a questa parte variabile. Sul costo di macchine prodotte per addetto in Polonia o in Brasile, incidono anche le differenze di carichi fiscali e contributivi ed altre forme di incentivi statali che nella UE sono teoricamente proibiti ma largamente usati in Polonia (per quanto ne sia membro) o in Brasile e Croazia (dove sono ammessi). Il successo di un'impresa dipende anche da fattori non legati a un territorio geografico, come le competenze dell'alta dirigenza, lo stile e il design. La dirigenza aziendale è almeno altrettanto importante, se non di più, delle condizioni locali. Studi sulle pratiche manageriali non sono certo lusingheri verso il nostro paese, il cui "punteggio" è inferiore a quello degli altri paesi industrializzati. La FIAT in Italia non è competitiva non per il costo variabile, ma in ragione degli alti costi fissi e delle minori economie di scala, tra l'altro alimentati dalla crescente dispersione produttiva che non ha pari con altre società automobilistiche europee. La Volkswagen a Wolfsburg è la dimostrazione che non è solo il costo del lavoro a determinare la produttività. Elementi che caratterizzano la fabbrica tedesca, oltre la produzione di vetture di successo, sono anche il rapporto di cogestione e codeterminazione coi sindacati, che sono coinvolti nei processi. Anche la motivazione dei lavoratori e il loro coinvolgimento sul lavoro fa parte della politica industriale, che però in questo caso sarebbe difficilmente replicabile in Italia, dove manca un quadro legislativo favorevole. Al contrario, la FIAT ha deciso una strategia di imposizione in cui più che una trattativa si è praticato un prendere o lasciare.

## 8. LA COMPONENTISTICA

L'assimilazione del modello giapponese di produzione che, a partire dalla fine degli anni Ottanta, ha sviluppato i principi della *lean production* e dell'*outsourcing* ha determinato un alto decentramento produttivo sulle imprese di fornitura e da queste verso quelle di sub-fornitura. In conseguenza si è ridotta la centralità della casa costruttrice nell'ambito della filiera. La casa costruttrice ha finito, sempre più spiccatamente, per configurarsi come "assemblatore finale". Ha avuto la possibilità di ottimizzare la propria dimensione su livelli inferiori, razionalizzare la propria struttura dei costi e, contestualmente, poter beneficiare di economie di scala attraverso operazioni di acquisizione e di fusione. Il modello di produzione si basa su fornitori di "primo livello" e sub-fornitori di secondo e terzo livello. Si è assistito alla progressiva concentrazione del mercato delle forniture di "sistemi" e "sub-sistemi" in poche grandi aziende multinazionali, in grado di sostenere gli enormi sforzi in termini d'investimenti che le nuove strategie delle case automobilistiche hanno richiesto. La modifica della rete di fornitura ha provocato la progressiva riduzione di imprese localistiche ad appannaggio di "filiali" (stabilimenti) di multinazionali, e quindi l'accentramento dei centri decisionali strategici nei paesi di residenza delle case madri.

A fronte di un progressivo disimpegno di FIAT Auto rispetto alla produzione diretta di componenti e sistemi di componenti, si è assistito all’insediamento nelle varie regioni di poche aziende multinazionali non italiane, che attraverso stabilimenti con produzioni specializzate controllano la totalità delle forniture di primo livello. Una parte rilevante dell’innovazione tecnologica del prodotto Automotive è demandata ai produttori dei componenti di primo livello. Ciò ha provocato un progressivo e significativo ridimensionamento della capacità interna di effettuare sviluppo di prodotti, le cui caratteristiche vengono a priori definite con le case automobilistiche dai centri studi residenti all’esterò per procedere poi a “dettare” le tecniche costruttive allo stabilimento italiano con la relativa caratterizzazione occupazionale centrata solo sulla stretta funzione di produzione. La crisi più recente ha aggravato ulteriormente la situazione con ulteriori ridimensionamenti che sono andati a incidere su situazioni pregresse già caratterizzate da un’elevata incidenza dei costi fissi sul valore delle produzioni, erodendo ulteriormente margini lordi spesso già a livelli di guardia. A fronte di una tale diffusa condizione di produzione, la possibilità di attuare programmi di investimento di una certa consistenza utili all’adeguamento e alla industrializzazione di nuovi prodotti – elemento indispensabile per la vita di questa tipologia di azienda – diventa oltremodo difficile, contribuendo quindi a minare ancor di più la garanzia della continuità delle attività. Il riposizionamento produttivo su scala globale determinerà un’ulteriore ridefinizione nella localizzazione dei siti produttivi delle multinazionali della componentistica. In questo senso le multinazionali presenti in Italia stanno elaborando piani industriali per adeguarsi alla nuova situazione per superare la crisi. Una sfida da raccogliere nel comparto della componentistica Automotive per arginare le ricadute sociali della crisi globale deve fare i conti con le principali multinazionali specializzate nella produzione di componentistica estremamente sensibili alle dinamiche internazionali della finanza e dell’economia reale. Stando al piano “Fabbrica Italia”, nel 2014 la FIAT dovrebbe tornare a produrre nel nostro paese oltre un milione e mezzo di vetture. Non è però specificato con quali catene di fornitura considerando che tre quarti di un’auto sono costruiti fuori dagli stabilimenti in cui si effettua l’assemblaggio finale. Il piano non fornisce indicazioni realistiche sull’organizzazione complessiva delle sue produzioni, compreso il centralissimo capitolo della fornitura. Sarebbe invece necessario che sulla componentistica si concentrassse maggiore attenzione sia da parte di FIAT che delle istituzioni nazionali e locali. Le azioni a supporto del comparto dovranno riguardare essenzialmente:

1. il sostegno di processi di innovazione delle imprese del comparto della componentistica auto e in generale della meccanica, anche attraverso l’attivazione sperimentale di bandi di filiera integrati con interventi a sostegno dell’occupazione, sotto forma di pacchetti integrati agevolativi;
2. l’attenzione alle cosiddette tecnologie verdi, come uno dei mercati emergenti di riferimento per i processi di innovazione e di posizionamento competitivo;
3. la riqualificazione e l’aggiornamento professionale degli addetti al comparto;
4. la valorizzazione dei centri di competenza specializzati e la promozione di poli d’innovazione su base interprovinciale con cooperazione su base regionale e interregionale, e organismi di ricerca capaci di supportare processi di trasferimento tecnologico e di innovazione;
5. la realizzazione di interventi per la riqualificazione ambientale delle aree per insediamenti produttivi da cui dovrebbero scaturire possibilità di sostegno ad interventi di rein-dustrializzazione e sviluppo dell’area;

6. la promozione di progetti di innovazione legati alla filiera GPL (Gas di petrolio liquefatto ovvero butano)/CNG (Compressed Natural Gas, ovvero metano). Data la leadership mondiale dell'Italia nel GPL e nel CNG, occorre una politica delle infrastrutture a favore di reti distributive GPL/CNG, anche in chiave di export di tecnologie e di prodotti. Ad esempio attuazione della proposta di legge n. 2172 (*Disposizioni in materia di utilizzo del metano come carburante per autotrazione*) presentata nel febbraio 2009;
7. l'istituzione di un ente (del tipo États Généraux de l'Automobile o UK Automotive Council) per monitorare la filiera, la costruzione di una Technology Roadmap, che aiuti la programmazione delle imprese e la possibilità di intervenire rapidamente e applicare una *moral suasion*, ad esempio in favore della concentrazione e dell'investimento in R&D;
8. la creazione delle agenzie distrettuali come sedi di formazione tecnologica e di collaborazione locale fra componentisti complementari, anche con coinvolgimento dell'Università, per attività condivise di R&D ad imitazione delle esperienze inglesi (West Midlands Automotive Consortium) e tedesche (Stuttgart Automotive Cluster Initiative);
9. un piano di rinnovo dei trasporti urbani a favore di veicoli a CNG. Trasformazione dei veicoli pesanti di uso urbano (ad esempio trasporto immondizie ad alimentazione CNG con uso del carico per produrre biometano). Si veda in proposito il brillante esempio realizzato dalla città di Madrid con veicoli IVECO. Idem per i veicoli utilizzati nelle aziende agricole.

Sulla base di queste azioni va chiesto al governo nazionale un impegno coerente e incisivo per il rilancio di politiche industriali a sostegno della componentistica a partire dai tavoli nazionali costituiti recentemente sulla componentistica, sull'innovazione e sul mercato. Ad oggi non si conoscono i lavori, i risultati prodotti da questi tavoli nazionali. L'attivazione degli incentivi alla rottamazione doveva sostenere la domanda nel breve periodo e accompagnare il comparto fuori dalla crisi rilanciando, contestualmente a politiche industriali, un progetto auto per il nostro paese. Ma ciò non è avvenuto. La successiva sospensione ha provocato sulla componentistica un impatto molto più significativo che per gli assemblatori finali. In conseguenza si è avuto:

1. un danno sul piano economico-finanziario alle imprese per la diminuzione del fatturato e la destabilizzazione del proprio piano industriale;
2. un danno sociale ai lavoratori poiché aumenterà il ricorso alla cassa integrazione e il tasso di disoccupazione.

L'impatto degli incentivi sulla componentistica ha avuto una particolare valenza nell'utilizzo del GPL nella trazione. Nel frattempo, dove le politiche industriali a livello nazionale sono assenti, sono divenute strategiche le alleanze con le Regioni in cui si concentra gran parte della componentistica vista la presenza della FIAT Auto. Ad esempio la Regione Toscana ha attivato recentemente un osservatorio regionale per l'Automotive nell'ottica di sostenere la componentistica locale e di coinvolgere le multinazionali del settore nell'innovazione di prodotto e processo, nonché per commesse verso produttori non italiani.

## 9. PERCHÉ UNA POLITICA INDUSTRIALE

Oggi la politica industriale riappare nei grandi paesi occidentali, anche senza pronunciarne apertamente il nome (Lettieri, 2011). Il caso dell'auto è indicativo di questa nuova tendenza. Barack Obama decide di investire 60 miliardi di dollari per salvare General Motors e Chrysler ma sa che gli Stati Uniti non possono fare a meno di Detroit. E quando Obama impegna grandi risorse per lo sviluppo dell'economia verde, allude concretamen-

te ad una nuova fase dell'industrializzazione, a nuovi campi dell'innovazione tecnologica dove il pubblico gioca un ruolo essenziale, al rilancio dell'occupazione.

L'auto torna a proporsi come simbolo dell'industria manifatturiera a livello globale. La Cina, che ha già sorpassato il numero di auto prodotte negli Stati Uniti, punta a raddoppiare la produzione nei prossimi cinque anni, arrivando a 30 milioni di unità, la metà delle auto prodotte nel mondo nel 2010. La concorrenza sarà sempre più aspra e globale, ma questo non significa che i vecchi paesi industriali debbano ritirarsene. Al contrario, i governi sono sempre più presenti. Sarkozy difende l'industria francese, immettendovi risorse e imponendo al tempo stesso di mantenere in Francia la produzione e i livelli di occupazione. In Germania l'industria dell'auto rimane al centro di un intervento convergente fra governo, impresa e sindacati. La Volkswagen, quindici anni or sono sull'orlo della bancarotta, è l'impresa automobilistica più competitiva al mondo e punta a diventare la prima superando le case giapponesi e americane. In Germania l'auto è soprattutto il simbolo di una politica industriale complessiva. Durante la crisi è stato deciso il mantenimento integrale dell'occupazione adottando la riduzione dell'orario per tutti col sostegno del governo. I risultati sono impressionanti. La ripresa economica è la più alta in Europa. La disoccupazione è addirittura diminuita rispetto agli anni precisi. Le esportazioni sono riprese alla grande. La nuova mappa della globalizzazione non elimina la necessità di una politica statale, ma la esalta. Il sindacato non è considerato un ostacolo, ma una risorsa. Gli investimenti in Germania sono decisi passando attraverso i Consigli di sorveglianza per metà composti da rappresentanti dei lavoratori. L'organizzazione del lavoro, la sua flessibilità ed efficienza passano attraverso il filtro dei consigli di fabbrica, strumenti di conoscenza, controllo e consenso dei lavoratori. Le grandi imprese si impegnano a mantenere intatta l'occupazione per gli anni a venire. Sulla necessità di una politica industriale insiste anche Pier Luigi Bersani (2011) quando afferma che lo Stato deve aiutare le medie imprese a crescere e le piccole a fare rete. Da un lato, occorre favorire il rafforzamento dimensionale dell'impresa e dare un carattere stabile ai finanziamenti necessari, dall'altro, è necessario intensificare la rete di collegamenti interni fra singoli produttori. Il pubblico può aiutare la media impresa a internazionalizzarsi e la piccola a rafforzarsi in un sistema a rete. Per quanto riguarda le produzioni di base, non c'è futuro industriale se si rinuncia completamente, oltre all'auto, alla chimica, alla siderurgia, settori non in declino ma in evoluzione.

L'internazionalizzazione della FIAT è stata certamente un fatto importante. La competizione nel settore auto è spietata perché nel mondo c'è una capacità produttiva ormai largamente superiore alla possibilità di assorbimento del mercato. Senza alleanze, senza strategie valide, non si può sopravvivere. Ma ora si tratta di capire dove si collocherà il baricentro della nuova FIAT e quali progetti prenderanno forma in Italia. Il piano "Fabbrica Italia" annunciato da Sergio Marchionne è interessante ma i contenuti sono ancora da definire. Del piano annunciato si conosce solo una piccola parte e, in particolare, non si sa abbastanza delle fondamentali attività di ricerca, che restano un punto cruciale per comprendere quale sarà il ruolo del nostro paese anche nella produzione. Un governo serio dovrebbe affrontare ciò con una visione d'insieme: la politica industriale può essere uno dei vettori, ma servono anche misure che contrastino l'egoismo sociale e aumentino la produttività dell'intero sistema, che non può essere scaricata solo sul lavoratore. Compito della politica davanti alle drammatiche divisioni tra i lavoratori non è sollevare questa o quella bandiera sindacale, ma lavorare sulle linee di una possibile ricomposizione del patto sociale. Il governo non ha fatto nulla di tutto questo: per mesi ha osservato Marchionne

senza riuscire a mettere in chiaro gli impegni della FIAT, né le possibili sponde di politica industriale.

Fabrizio Onida (2010) fissa alcuni punti:

1. la globalizzazione e liberalizzazione dei mercati non impediscono affatto ai governi dei paesi avanzati ed emergenti di fornire ampi supporti normativi ed economico-finanziari alle proprie grandi e medie imprese “strategiche”, considerate tali perché operano sulla frontiera dei vantaggi competitivi dei rispettivi paesi. Ciò vale per l’industria aerospaziale, nucleare ed elettronica per la Difesa negli USA (per non parlare del salvataggio della Chrysler), così come per gruppi come Airbus-EdF-Gaz de France-Thomson in Francia, Siemens e Opel in Germania. Per non parlare dell’industria automobilistica e navale in Cina e in Corea, di quella energetica che la Russia si appresta a privatizzare mantenendo un rigoroso controllo pubblico;
2. la specializzazione internazionale dei paesi non dipende solo da fattori storici e geografici: questi continuano a combinarsi con vantaggi competitivi “costruiti” secondo progetti di lungo respiro concernenti politiche economiche e industriali nazionali per lo sviluppo. Cina, India, Corea, Brasile, Malesia nel giro di una o due generazioni si sono trasformati da tipiche economie rurali e minerarie in grandi e piccole potenze industriali;
3. in Italia la priorità delle priorità per una politica industriale lungimirante è il sostegno a quel circuito virtuoso ricerca-innovazione industriale-ricerca che da tempo fatica a decollare, anche se abbiamo di fronte opportunità enormi per valorizzare i nostri tecnici e laureati in campi come le “energie verdi”, il software ingegneristico applicativo, la robotistica, le nanotecnologie, le biotecnologie e tanti altri.

Non esiste un intervento di politica industriale con il ruolo di “panacea”, ma occorrono tanti interventi mirati, alcuni dei quali poco costosi, settoriali e territoriali di tipo puntuale, dettati da specifici problemi e opportunità. La collaborazione tra governo, imprese, Università, società civile per individuare specifici problemi e obiettivi di quel tipo è la strada migliore per fare una seria politica industriale. Per ottenere i risultati desiderati è però necessario che il coordinamento tra i vari interventi sia ben congegnato e che le politiche intraprese non risultino in contrasto tra di loro. Ciò è ancor più vero in una realtà, come quella europea, in cui si sommano interventi a livello comunitario, nazionale e locale e vengono spesso a mancare omogeneità ed unità di obiettivi, trasformando quelle che dovrebbero essere strategie uniformi di medio/lungo periodo in interventi estemporanei e di impatto limitato nel tempo. È difficile per le Istituzioni europee armonizzare i diversi approcci alla gestione della mobilità, in particolare urbana, esistenti nei paesi membri e adottare politiche comuni. Sono infatti ben note le differenze anche piuttosto rilevanti fra i paesi dell’UE nell’utilizzo del mezzo privato, del mezzo pubblico, del trasporto su gomma o su ferrovia, nella concezione dell’urbanistica e dell’uso del territorio.

## 10. RUOLO UE

Di fronte ad un accentuato spostamento del baricentro della domanda di auto e della produzione verso i paesi BRIC, lo sviluppo di una politica industriale, da parte dei paesi occidentali, richiede un’attenta analisi sull’evoluzione non solo del mercato ma anche delle politiche di sostenibilità ambientale e occupazionale. Il ruolo delle istituzioni pubbliche nel definire un percorso per il futuro dell’automobile è basilare. Per intervenire strategicamente nel comparto Automotive occorre un cambiamento di scala nelle poli-

tiche industriali connesso con l'evoluzione verso un sistema dei trasporti sostenibile. È richiesto non solo l'impegno del settore industriale, ma anche di altri attori: istituzioni pubbliche, ricerca, utenti/consumatori. Sul *fronte dell'offerta* oggi si profila una rete di alleanze in grado di coprire nicchie vecchie e nuove (la mobilità urbana, comprese le auto elettriche), in grado di garantire uno spazio vitale ad alcune decine di marchi, anche di dimensioni minori, con beneficio dei produttori di alta gamma, concentrati nei paesi a più solida tradizione. Si allentano i legami con il territorio d'origine. Per la FIAT il mercato italiano vale meno di quello brasiliano, così come la Cina pesa per Volkswagen più di quello tedesco. PSA punta su Vigo mentre Renault, di cui pure lo Stato è il primo azionista, fa rotta verso il Marocco. Sul *fronte delle istituzioni pubbliche* l'approccio dei vari paesi occidentali è stato diverso.

Negli Stati Uniti gli aiuti sono stati condizionati a un draconiano piano di ristrutturazione del settore traguardato al medio periodo. Gli americani non hanno esitato a intervenire pesantemente a sostegno della loro industria automobilistica, con buona pace per il libero mercato. Accanto alla bombola di ossigeno del *Cash for Clunker*, con 3 miliardi di dollari di incentivi alla rottamazione, e ad altre forme di aiuti diretti, l'amministrazione Obama ha richiesto un piano draconiano di ristrutturazione del settore. Il piano si basa su una ripartizione dei costi della ristrutturazione fra gli azionisti, gli obbligazionisti e i lavoratori. La logica è chiara: i soldi pubblici devono essere accompagnati da progetti di ristrutturazione che dovrebbero riportare il settore a camminare sulle proprie gambe nel giro di pochi anni. Ogni attore coinvolto si accolla una parte dei costi.

La gestione degli aiuti in Europa non è stata supportata da un progetto organico per smaltire l'eccesso di capacità produttiva. Le rottamazioni sono state decise dai singoli governi, senza forme di coordinamento esplicito, senza accompagnarle a piani di ristrutturazione, con rischio di alti costi sociali alti una volta esauriti gli interventi. Anzi, anche quando il mercato sembrava prospettare soluzioni in quella direzione, le scelte sono andate in tutt'altra direzione.

Se non si cambia rotta, il processo di ristrutturazione del settore nei prossimi anni, con l'inevitabile riduzione della capacità produttiva, costituirà motivo di scontro fra i governi europei sulla localizzazione degli impianti e la relativa perdita di decine di migliaia di posti di lavoro. Si assisterà a un rincorrersi di aiuti pubblici, rimandando la ristrutturazione e spendendo migliaia di miliardi per costruire e vendere automobili in eccesso rispetto a quelle che i cittadini europei vorrebbero acquistare senza gli incentivi. I rischi sono più grossi per i paesi con situazioni di bilancio pubblico più problematiche come l'Italia, in quanto per loro sarà più difficile continuare a sostenere il settore. Alla fine, la selezione potrebbe avvenire non sulla base di criteri di efficienza, di capacità di innovare e produrre buone automobili a basso costo, ma sulla capacità dei governi dei singoli paesi di mantenere artificialmente alta la domanda.

In Europa per evitare ciò occorre con una visione di medio periodo del settore partire dalla constatazione che un certo numero di posti di lavoro andranno persi. Oltre che troppa capacità produttiva, in Europa ci sono anche troppi produttori. Imprese più grandi ed efficienti potrebbero meglio competere sui mercati internazionali, limitando i danni in termini occupazionali. Inoltre, un settore consolidato sarebbe meglio in grado di distribuire tagli occupazionali secondo criteri di efficienza ma anche tenendo conto di un'equa distribuzione dei sacrifici fra paesi produttori. L'intervento pubblico, oltre a favorire la riconversione, si dovrebbe concentrare su ammortizzatori sociali che rendano meno dolorosi i tagli, possibilmente coordinando a livello europeo, o almeno a livello di paesi pro-

duttori, forme di compensazione per i paesi più colpiti dalla ristrutturazione. Purtroppo tutti (politici, azionisti, sindacati) sembrano privilegiare una visione di breve periodo. Procedere con incentivi non coordinati e senza un piano di risistemazione del settore non farà altro che caricare ulteriormente una molla già molto tesa. I costi sociali saranno molto più alti e concentrati geograficamente nelle aree in cui operano i produttori che soccomberanno.

L'importanza economico-sociale ed occupazionale della filiera automobilistica in Europa costringe a ricercare un ben difficile equilibrio tra le esigenze della produzione e della libertà di circolazione e quelle dell'ambiente, della sicurezza e della vivibilità delle nostre città. Accanto alle politiche di stimolo diretto della domanda e di supporto alle aziende, le politiche di regolazione degli standard e di limitazione alla circolazione e alle emissioni inquinanti costituiscono dunque il nucleo principale degli strumenti di intervento della mano pubblica. È giunto il momento di coinvolgere la Commissione europea per guidare il *necessario* processo di ristrutturazione del settore dell'Automotive, in particolare quello dell'auto. Se l'Europa non interviene come agente economico, l'unico equilibrio del settore è quello determinato dal *dumping* fiscale e salariale che si realizza nei paesi: una ristrutturazione realizzata non sul principio della corretta allocazione delle risorse (scarse) e dei vantaggi comparati, ma sul lato dei costi fiscali. Un esito che, paradossalmente, allontana dal mercato tutte le case automobilistiche. L'inverso della globalizzazione. Per queste ragioni l'Europa dovrebbe assumere un ruolo di guida del necessario processo di ristrutturazione del settore, sulla base delle competenze, delle economie di scala e dell'orizzonte che l'Europa assegna alla *green economy*. Quindi, l'assunzione di un progetto industriale di settore che nel bene e nel male condizionerà il prossimo futuro dell'Europa.

Tra l'altro, l'intervento della Commissione permetterebbe di uscire dalle logiche locali, statali e fiscali, consegnando il progetto auto alla politica industriale europea ed evitando di consentire una competizione fra società automobilistiche sulla base dei diritti dei lavoratori e delle remunerazioni.

## 11. IL GOVERNO

Anche in Italia se si intende mantenere una filiera automobilistica nazionale competitiva è essenziale attuare un'efficace politica industriale, all'interno di una più generale politica europea di settore, che non si è mai fatta. Ciò non è agevole essendo necessarie risorse non indifferenti, data la criticità delle finanze pubbliche. Va ricercata per il riassetto del settore, a livello europeo, un'intesa fra i paesi produttori per evitare distorsioni alla competizione. Tutti sembrano essere d'accordo sulla necessità di una gestione europea del settore, ma nessuno sembra fare niente in questa direzione. Se vogliamo occupazione e sviluppo, il governo non può lasciare alla sola FIAT e alle sue politiche globali il futuro industriale di questo comparto. Nella logica FIAT, è sparito il soggetto terzo: lo Stato, una giusta condotta se esso è inteso come camera di compensazione di ogni squilibrio della grande impresa privata. Ma tale condotta non toglie la necessità di una strumentazione pubblica che permetta di intervenire per mantenere un'attività manifatturiera essenziale nel nostro paese. Nello specifico la FIAT, in passato, ha potuto operare in un mercato nazionale alquanto protetto. La politica ha garantito le rottamazioni, la cassa integrazione e consistenti investimenti attraverso contratti di programma. La FIAT è stata aiutata malgrado gli errori industriali, mentre i suoi concorrenti innovavano, e se è vero che in questa crisi

non ha bussato alle porte dello Stato come hanno fatto i concorrenti francesi e tedeschi ciò vale solo per gli ultimi tre anni.

Oggi, però, FIAT in Italia ha senso e futuro soltanto se il nostro governo avrà capacità di dotarsi di una politica industriale nazionale sull'auto e se sarà in grado di favorire relazioni sindacali adeguate ai cambiamenti che sono avvenuti. Mentre gli Stati Uniti si impegnano direttamente con il presidente Obama, l'Italia non può delegare ancora il tema del futuro dell'auto solo agli enti locali. Occorre un impegno diretto del governo. Alla FIAT non si possono chiedere soltanto garanzie: vanno impostate, come hanno fatto i governi di tutti i paesi coinvolti nei cambiamenti strutturali del comparto, una visione di politica industriale e proposte valide. *Tenere la politica fuori dalla porta*, come chiede la FIAT, è sbagliato. Il ruolo della politica è fare in modo che la FIAT diventi competitiva nel contesto globale tenendo conto anche della realtà italiana. Il governo nella vicenda ha viaggiato tra l'irresponsabilità e l'inesistenza e quindi le parti, il *management* FIAT, i sindacati e i lavoratori si sono trovati in un vuoto di prospettiva, che è invece indispensabile affinché questo delicato passaggio abbia senso in un contesto di rilancio del sistema Italia. Per svolgere la loro parte le amministrazioni nazionali e regionali devono contribuire a mettere in campo strumenti di sostegno alla innovazione e competitività diversi dai vecchi incentivi alla rottamazione. Occorre lavorare a un progetto di ampio respiro chiedendo alle imprese di fare il loro mestiere in un ambiente competitivo e liberalizzato, di assumersi una parte di responsabilità sociale. Non si possono però addossare alle imprese oneri che sono di competenza dello Stato, senza neppure fornire una controparte infrastrutturale e istituzionale adeguata. Mai come nell'Automotive si registra la completa assenza di politica industriale del nostro governo.

Un governo che punti allo sviluppo del settore dovrà intervenire anzitutto sui fattori che incidono sulla competitività del paese:

- il livello e le modalità della tassazione delle attività di impresa;
- i vincoli e gli adempimenti amministrativi che gravano sulle attività di impresa e l'efficienza delle amministrazioni che erogano i servizi alle imprese;
- le condizioni di accesso al credito;
- la disponibilità sul mercato del lavoro di giovani formati alle professionalità richieste dalle imprese;
- la disponibilità di centri di ricerca orientati ai problemi attuali dell'industria, capaci di interloquire fattivamente con le imprese;
- i tempi e le condizioni di certezza nel ricorso alla giustizia per dirimere contenziosi commerciali e di lavoro;
- l'adeguatezza delle reti di trasporto e di comunicazione.

L'azione costante del governo volta ad analizzare le defezioni e le possibilità di miglioramento di ciascuno dei punti sopra elencati, e che si traduca sollecitamente in interventi organizzativi, amministrativi, legislativi mirati a favorire le imprese, è il fondamento-quadro della politica industriale.

Inoltre: chi farà da contraltare agli americani: le banche, le assicurazioni, le fondazioni, la Cassa depositi e prestiti, la SACE? Quale sostegno finanziario l'Italia è in grado di mettere in campo a sostegno e sviluppo del comparto? Nell'azionariato della FIAT manca un contrappeso ai soci americani di Chrysler. Il socio italiano, gli Agnelli, non metterà soldi nell'auto. È chiaro fin d'ora che la bilancia delle convenienze del gruppo penderà verso la componente finanziaria: è come se la produzione fosse di supporto alla finanza, anche se in termini occupazionali e strumentali la produzione d'auto rimane il *core business*.

Un altro problema riguarda la competitività dei sistemi territoriali. Nell'affrontare il problema della competitività delle unità produttive in ciascun territorio, il governo deve rendersi conto che le emergenze sociali non possono essere affrontate con soluzioni di breve periodo ma che occorrono soluzioni strutturali da affrontare analizzando alla radice la natura delle cause di contesto che rendono poco produttivi gli insediamenti industriali. Se non si affrontano il complesso delle ragioni di tipo sistematico sulla bassa produttività del sito produttivo, gli incentivi servono solo a posticipare il problema e per di più a caro prezzo per il contribuente. Il sistema di ammortizzatori riduce i costi sociali e facilita la transizione dei lavoratori da impieghi a bassa produttività ad altri a più alto valore aggiunto, ma va accompagnato da interventi di natura strutturale. Tali problematiche diventano più acute quando si parla di Mezzogiorno, un'area in cui le infrastrutture, il tessuto industriale e lo stesso lavoro scarseggiano. Per dare una prospettiva di sviluppo a ciascuna area industriale serve un'analisi precisa delle ragioni della scarsa competitività di quel territorio, necessaria per capire come impostare una politica di riqualificazione dell'area. Se e quanto esistono problemi di scala, di mancanza di un indotto adeguato e di logistica. Se non si affrontano e si risolvono questi aspetti non è possibile formulare un progetto efficace, e per far questo occorre rispondere a ben precise questioni: perché non si è generato un tessuto produttivo locale sufficientemente robusto? È un problema di legalità, di capacità imprenditoriali, di finanza? Quanto è costoso trasportare merci da e per quel determinato sito? Ci sono responsabilità delle autorità locali in termini d'infrastrutture mancanti?

Senza risposte chiare a queste domande non si attivano prospettive di sviluppo sul medio-lungo periodo e si va incontro a fallimenti. Sarebbe importante che il ministero per lo Sviluppo Economico commissionasse rapporti sulle condizioni di ciascun insediamento produttivo rispetto ad esperienze analoghe. Anche le autorità locali, i lavoratori e i sindacati hanno molte informazioni su cosa non funziona. Il rapporto dovrebbe essere in grado di individuare i problemi ed eventualmente i responsabili. Ciò permetterebbe di valutare i progetti seri che non ripetano gli errori del passato. È un dovere nei confronti delle migliaia di lavoratori che vedono a rischio il loro futuro, la cui angoscia cresce di pari passo all'incertezza e alla confusione che circonda la gestione della crisi.

## 12. LE REGIONI

In molti paesi europei caratterizzati da un significativo sviluppo del settore, le imprese della filiera, spesso con la partecipazione dei governi locali e di altri *stakeholders*, hanno formato dei *clusters* caratterizzati dalla presenza di un'agenzia o associazione con il ruolo di supervisione e coordinamento delle iniziative. Queste organizzazioni possono essere di natura pubblica, nate su iniziativa di un ente pubblico locale, oppure privata, interamente finanziate dalle imprese del settore, ed hanno l'obiettivo di sostenere la competitività delle imprese in vario modo: attraverso l'attività di lobbying sulle istituzioni, la consulenza alle imprese in materia di innovazione, iniziative di trasferimento tecnologico e in generale iniziative di sviluppo e stimolo della competitività. Si tratta di un fenomeno non ancora molto diffuso in Italia, in cui vigono progetti di collaborazione fra imprese ed enti locali che però non raggiungono il livello formale ed istituzionale presente all'estero. In tutte le *missions* dei *clusters* è contemplata l'idea del cambiamento, la necessità di anticipare il cambiamento e mettere in atto politiche per essere in grado di gestire i nuovi trend e le nuove sfide che

provengono dall'economia globale. Si sottolinea l'importanza della creazione di reti fra soggetti diversi per elaborare strategie comuni in grado di rendere un settore maturo come l'Automotive in grado di fronteggiare l'evoluzione dei mercati e dell'economia. Questi interventi erano già stati messi in atto, già prima dell'avvento della crisi, con politiche indirizzate a contrastare i problemi strutturali del settore. In seguito alla recente crisi si sono aggiunte ulteriori iniziative.

Accanto al tradizionale rapporto tra grande impresa e governo centrale, assumono progressivamente maggiore rilevanza le politiche territoriali in cui l'attore pubblico locale, la grande impresa multinazionale (*Global Player*) e le PMI locali operano in una logica di filiera per elaborare prospettive di sviluppo locale coerenti con lo scenario competitivo internazionale. In questo scenario le tematiche centrali per le politiche di sviluppo di settore, sia a livello territoriale che nazionale, dovrebbero affrontare prioritariamente alcuni temi:

- l'innovazione della filiera produttiva, soprattutto in relazione al riposizionamento della stessa sulla frontiera tecnologica (efficienza energetica, propulsioni alternative, nuovi materiali ecc.);
- il rafforzamento delle esperienze di aggregazione e d'integrazione in una logica di filiera, puntando sulle forme più efficienti di cooperazione tra imprese e tra filiere produttive;
- lo sviluppo di sistemi di *governance* dei sistemi produttivi territoriali capaci di regolare, su una scala territoriale adeguata, i processi di crescita e qualificazione delle imprese locali.

L'esperienza italiana si limita al Piemonte. L'ordine di grandezza delle iniziative dell'Italia rispetto agli altri paesi europei è assolutamente irrisorio. Il progetto "Industria 2015" varato dall'allora ministro Bersani è stato reso pressoché inefficace dall'attuale governo per mancanza di finanziamento.

### 13. CONCLUSIONI E SINTESI

La FIAT è stata al centro di tanti avvenimenti negli ultimi mesi. Non è più in discussione la tendenza ad una internazionalizzazione sempre più spinta. Il ruolo dell'Italia nei piani di FIAT rischia di essere sempre più limitato. Lo stesso progetto "Fabbrica Italia" non appare ancora sufficientemente attuabile e per molti sembra che l'azienda si attivi piuttosto caso per caso.

L'industria dell'auto è un caso esemplare del mutamento strutturale negli assetti organizzativi delle imprese che caratterizza la "nuova globalizzazione". La produzione del bene finale auto è infatti ripartita tra più imprese, localizzate in paesi diversi, che assumono compiti diversi all'interno di una catena globale della fornitura.

In Italia, l'insieme delle imprese che costituiscono la filiera dell'auto è fatto di 2.500 aziende, che fatturano, nel 2009, 42 miliardi di euro, impiegano 171.000 occupati, esportano circa il 43% del fatturato.

La nuova FIAT auto, separata dalla FIAT Industrial dove si concentreranno camion e trattori, è al bivio: o decolla "Fabbrica Italia", innescando un circolo virtuoso che richiede un enorme sforzo del paese, o continuerà l'esodo verso l'Est o il Sud del mondo. Magari attraverso la formula delle alleanze che, spesso, possono mascherare le delocalizzazioni. Non è partita di poco conto, per un'economia manifatturiera come la nostra. Senza l'aiuto dell'auto, infatti, sarà difficile incrementare la crescita del PIL italiano oltre l'attuale tasso

di crescita dell'1%. O garantire un futuro all'indotto che lavora anche per i *competitors* tedeschi, alle prese con la concorrenza dell'Est.

Ma per assicurare la ripresa non basta rimettere ordine nelle fabbriche o impegnarsi sul fronte della produttività. Occorre, semmai, uno sforzo in più sul fronte della ricerca in particolare con veicoli ecocompatibili che vanno imposti sul mercato. Ad esempio, perché non prevedere una regola uguale per tutte le città che imponga che, a partire dal 2015, possano circolare nei centri storici solo le vetture dotate di motori con tecnologia "verde"? In questo modo le industrie (non solo la FIAT, ma il ricco indotto che opera nel GPL o in altri propulsori) avrebbe lo stimolo per investire.

La vicenda FIAT, ormai una multinazionale anche se nata e cresciuta in Italia, rappresenta una cartina di tornasole della capacità del paese. La FIAT non ha più una dimensione nazionale e ha rinunciato di fatto al ruolo che ha svolto nella storia del capitalismo italiano. La sua dimensione ormai è quella di una multinazionale che come unico modello ha il vantaggio competitivo offerto dall'economia globale. La FIAT non ha più un rapporto privilegiato con il nostro paese. La globalizzazione è un fatto compiuto e le imprese, le iniziative industriali, si devono confrontare con la concorrenza che viene da tutto il mondo. La FIAT manterrà la produzione di automobili in Italia solo se l'organizzazione del lavoro sarà uguale a quella che si potrebbe ottenere in una fabbrica serba, brasiliana o di Detroit.

L'industria automobilistica italiana doveva essere aiutata non con mezzi come la rotamazione, ma con finanziamenti diretti che avrebbero potuto dare alla politica il ruolo di indirizzo e di garanzia. La dirigenza FIAT sa bene che il problema della produttività italiana riguarda la scarsa innovazione di processo e di prodotto, ma la miope ricerca del profitto immediato allontana il problema delle scelte strategiche di lungo periodo. L'accelerazione imposta da Marchionne strida con i tempi della politica italiana, abituata a rinviare in eterno la risoluzione dei nodi strutturali che frenano lo sviluppo del paese. Per la FIAT, il radicamento produttivo in Italia è ancora forte. Tuttavia la crescita della capacità produttiva prospettata dal piano "Fabbrica Italia" non appare ancora alla portata. Malgrado le soluzioni prospettate per Pomigliano e Mirafiori, un ridimensionamento della FIAT in Italia è sullo sfondo. Ciò avrebbe conseguenze nefaste su un sistema industriale già provato da 15 anni di crescita asfittica e con una presenza ai minimi termini di grandi imprese.

La valutazione degli eventi degli ultimi sei mesi fa temere il peggio. L'inconcludenza della politica e le divisioni sindacali rendono altamente improbabili le risposte necessarie per una soluzione positiva per il paese. Le scelte di rottura dell'azienda aumentano la posta in gioco, diminuendo lo spazio di manovra e accorciando i tempi entro i quali si possa trovare un accordo per far partire "Fabbrica Italia" vista nel suo insieme. A questo punto la strategia FIAT per l'Italia sembra essere quella di trovare soluzioni stabilimento per stabilimento in rapporto all'evoluzione dell'integrazione con Chrysler e all'andamento del mercato globale. I presupposti per mantenere la FIAT con una solida base in Italia esistono: gli *headquarters* a Torino, una tradizione lunga e sperimentata di rapporti di sub-fornitura, il grande mercato di sbocco italiano. Pensare che ciò sia sufficiente è però illusorio. Se la competitività del paese si deteriora senza che nulla si faccia, nel volgere di qualche anno la presenza del gruppo in Italia potrebbe diventare marginale.

Va dato atto alla FIAT di aver avanzato un progetto, anche se non ancora sufficientemente definito, per uscire da questa situazione. L'impresa si impegna a consistenti investimenti negli impianti e chiede in cambio accordi sindacali che ne garantiscono la governabilità. Il

progetto dovrebbe portare a livelli di produttività che rendano economicamente sostenibili gli stabilimenti. Il piano Fabbrica Italia funziona solo se gli impianti italiani raggiungono alti livelli di produttività. Il sistema produttivo che la FIAT intende applicare su larga scala (il *World Class Manufacturing*) richiede l'utilizzo a ciclo continuo degli impianti, il consenso da parte della forza lavoro, le certezze sulla gestione dei rapporti sindacali. In quest'ottica, non basta che aderisca la maggioranza dei sindacati: serve un accordo che impegni tutti i lavoratori.

L'azienda ha promesso che se gli aumenti di produttività verranno raggiunti, i salari ne beneficeranno. L'obiettivo è la Germania e non la Cina. Su questo dovrebbero chiedere garanzie i sindacati. Il sindacato, come in altri momenti, può e deve farsi carico di far marciare gli impianti FIAT con il massimo di flessibilità ma deve essere coinvolto attraverso informazione e controllo dei progetti industriali e garantito sullo sviluppo degli investimenti in tecnologie e innovazione. I diritti dei lavoratori ad adeguati salari devono essere tutelati dalla contrattazione. Il contratto nazionale deve essere più leggero ed essenziale ma, in un paese già frantumato, bisogna mantenere delle regole che tengono assieme le attività produttive. Si può andare incontro al mercato in modo più immediato e flessibile e concludere accordi aziendali che possano avere anche aspetti di deroga, ma previsti dal contratto nazionale, che applichino regole per la partecipazione e la decisione. Ciò comporta un sindacato disponibile ad affrontare i problemi della competitività che passa attraverso il pieno utilizzo degli impianti, una nuova organizzazione del lavoro ed alti standard di produttività ed efficienza. È possibile rendere compatibili gli obiettivi di crescita che l'azienda intende perseguire, con la tutela dei diritti dei lavoratori, la piena affermazione della contrattazione, del confronto, e del ruolo unitario del sindacato. Si può chiedere al sindacato di accettare di più il rischio d'impresa, ma con uno scambio nuovo: da una parte gli aumenti salariali agganciati ai risultati d'azienda in cambio di una partecipazione alle strategie d'impresa. Lo strumento per la prima parte c'è già: è il contratto di produttività, che prevede la detassazione di una quota di retribuzione per i dipendenti fino a 40.000 euro di reddito. In altri termini, il lavoratore legherebbe una parte maggiore del proprio reddito ad alcuni parametri oggettivi, trasparenti e misurabili avendo l'opportunità di guadagnare reddito netto in più. Ma essendo però responsabilizzato dalla condivisione delle scelte strategiche. E non già gestionali, che devono rimanere in capo esclusivo all'azienda. L'atteggiamento intransigente assunto dall'azienda dopo Pomigliano, che si contrappone a quello altrettanto rigido della FIOM, ha condotto la trattativa in un vicolo cieco. Le conclusioni a Mirafiori sulla non agibilità sindacale alle organizzazioni che non lo sottoscrivono alimentano una stagione conflittuale dannosa in una fase così difficile per l'economia. Vale la pena percorrere tutte le strade per riaprire il dialogo.

Se vogliamo che un'impresa (anche se legalmente italiana) investa in Italia e non altrove occorre che questa impresa trovi qui le condizioni più favorevoli. La logica non è quella degli aiuti di Stato o di cassa, ma di condizioni infrastrutturali, pastoie burocratiche e relazioni industriali. Se restassero quelle che sono, forse non sarebbe così strano se FIAT se ne andasse. Ricerche in direzione della mobilità sostenibile e di nuovi propulsori possono essere effettuate principalmente a Torino, dove con il Politecnico e con centri ricerche privati si è all'avanguardia in questi settori. È qui il *know-how*, il quartier generale del gruppo. FIAT e Politecnico, d'altronde, stanno già collaborando da tempo e in diversi settori. Non avrebbe senso costruire, altrove, cattedrali nel deserto legate ad esempio all'auto elettrica che qui si sta già studiando, sperimentando. Poi, indubbiamente, serve anche il "corpo", la

fabbrica e la produzione, con i suoi numeri reali, i suoi volumi, le vetture da immettere ora sul mercato. Altre iniziative a sostegno degli altri siti produttivi, di assemblaggio finale come per la sub-fornitura, possono essere attivate dalle varie regioni utilizzando fondi FAS. Occorre investire risorse pubbliche, come hanno fatto tutti i governi dell'Europa occidentale e degli Stati Uniti. Il governo ha giocato in questa vicenda un ruolo negativo, proponendo di far divenire l'accordo di Pomigliano e Mirafiori uno standard per altri contratti collettivi, abbandonando il ruolo *super partes*. Tali posizioni spingono a generalizzare la peculiarità di Pomigliano e Mirafiori, creando un precedente mentre sarebbe necessaria una stagione di nuove e più avanzate relazioni industriali, all'interno delle quali la partecipazione dei lavoratori non sia prevista solo dal lato dei maggiori sacrifici richiesti. Un governo attento agli interessi del paese dovrebbe sollecitare il confronto unitario tra le parti sociali al fine di arrivare alla definizione di regole condivise sulla rappresentanza e sulla democrazia sindacale. Non si parla di incentivi per la rottamazione ma di politiche industriali e fiscali. Che cosa può fare la politica industriale? Si dovrebbe cambiare il disegno e il target della politica di sostegno in passato troppo focalizzata su provvedimenti di rottamazione del parco auto esistente per sostenere la domanda e finanziamento della CIG ordinaria e straordinaria quando gli effetti momentanei dei provvedimenti di rottamazione si esaurivano. Molto più avaro è stato il sostegno alle imprese della filiera, probabilmente anche sulla base della presunzione che un'agevolazione alla FIAT si sarebbe "propagata automaticamente" alle imprese della filiera italiana. Ciò va sostituito con una politica industriale stabile, coerente e con un orizzonte temporale adeguato, considerando le residue possibilità di sostegno e rilancio della filiera autoveicolare. Occorrerebbe incentivare le imprese della filiera a consorziarsi per raggiungere la massa critica necessaria ad affrontare i costi di transazione internazionale e agevolare così la penetrazione dei mercati esteri. Infine, occorrerebbe, invece di blandire sempre e solo FIAT, cominciare ad invitare i suoi concorrenti a discutere se sono interessati a progetti in Italia, dove in alcune aree esistono, come abbiamo visto, significative economie di agglomerazione di cui avvantaggiarsi. Un ministro dello sviluppo economico potrebbe farlo, rompendo uno dei tabù più sacri della politica nazionale. E forse questo mandato potrebbe segnalare anche alla FIAT che il mercato dei beni intermedi, della componentistica, è un mercato contendibile. Per avviare una nuova politica industriale bisogna infine dotarsi di strumenti di governo dell'economia che la possano permettere. È indispensabile una programmazione democratica: un consenso diffuso tra la popolazione e gli operatori economici attraverso il coinvolgimento il più possibile largo nella elaborazione di un piano economico e la possibilità dei lavoratori di conoscere le decisioni strategiche delle imprese e di potervi influire.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BALCET G. (2010), *Il problema della FIAT non sono i lavoratori, manca una vera politica industriale*, in <http://www.ilfattoquotidiano.it/2010/10/26/il-problema-della-fiat-non-sono-i-lavoratori-ma-la-mancanza-di-una-vera-politica-industriale/73543/>
- BERSANI P. L. (2011), *Estratto da Per una buona ragione*, "Il Sole 24 Ore", 14 aprile, in [http://www.bersanisegretario.it/dettaglio/112636/politica\\_industriale\\_su\\_vasta\\_scala](http://www.bersanisegretario.it/dettaglio/112636/politica_industriale_su_vasta_scala)
- CECCOTTI E. (2011), *Quali politiche industriali per il mercato automotive*, EDIESSE, Roma.
- DINARELLI G. (2008-09), *Metamorfosi di una fabbrica in Bilico. Il caso FIAT Pomigliano*, Tesi di laurea a.a. 2008-09, Istituto Orientale Napoli, Napoli.
- ENRIETTI A., PATRUCCO P. P. (2010), *Open Innovation and Systemic Reconfiguration in the Car Industry*:

- The Case of Electric Vehicles*, presentato a EPI-MIP, Automotive Conference “Economia e politica industriale: sfide ed opportunità della filiera automobilistica” (Milano, 17 maggio).
- FIOM CGIL BASILICATA (2010), *Il piano industriale FIAT 2010-2014 e l'industria dell'auto regionale: l'organizzazione del lavoro, le condizioni di lavoro in FIAT-SATA e nell'indotto e le proposte della FIOM Basilicata*, Potenza, settembre.
- FONDAZIONE FILIPPO CARACCIOLI (2010), *Automobile club d'Italia. L'automobile del III millennio. Ripensare l'auto per migliorare la mobilità*, settembre.
- GOGLIO V. (2010), *Le politiche regionali a sostegno del settore automotive in Europa*, Dipartimento Scienze del lavoro e del welfare, Università degli Studi di Milano, Milano, aprile.
- LETTIERI A. (2011), *Marchionne e il totem rotto della globalizzazione*, 7 febbraio 2011, in <http://www.eguaglianzaeliberta.it/articolo.asp?id=1323>
- MORSA G., PIRONE F. (2010), *A motori spenti*, FIOM-CGIL, Avellino.
- ONIDA F. (2010), *Politica industriale dove sei?*, “Il Sole 24 Ore”, 11 agosto, in <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2010-08-11/politica-industriale-dove-080336.shtml?uuid=AY7PErFC>
- OSSERVATORIO DELLA COMPONENTISTICA AUTOVEICOLARE ITALIANA (2009), *La filiera cresce e si confronta con le aspirazioni dei competitor internazionali*, Torino, giugno.
- PARTITO DEMOCRATICO, COMITATO TERRITORIALE DI LIVORNO (2010), *Rapporto sulla crisi della componentistica auto nella Provincia di Livorno*, ottobre.