



TORINO E L'INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA

Torino, Biblioteca civica C. Pavese
(16 ottobre – 6 novembre 2017)

Lezioni a cura del prof. Aldo Enrietti

Senior civico

già docente di Economia industriale
presso l'Università degli Studi di Torino

Indice

16 ottobre: dalla seconda guerra mondiale in poi

30 ottobre: gli anni Novanta

6 novembre: l'era Marchionne e la crisi globale del 2008

TORINO E L'INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA

ALDO ENRIETTI

SENIOR CIVICO TORINO

IL DOPOGUERRA E IL MERCATO DI MASSA DELL'AUTO

Biblioteca civica Cesare Pavese, Torino 16 ottobre 2017

LA SECONDA GUERRA MONDIALE

In Italia la produzione di autoveicoli raggiunge il suo massimo con 77.000 unità nel 1937 per poi scendere con la guerra. Valori decisamente più bassi di altri paesi europei:

- Germania 1.133.000 nel 1937
- Francia 223.000 nel 1938
- Regno Unito 493.000 nel 1937

- Usa 4.800.000 nel 1937

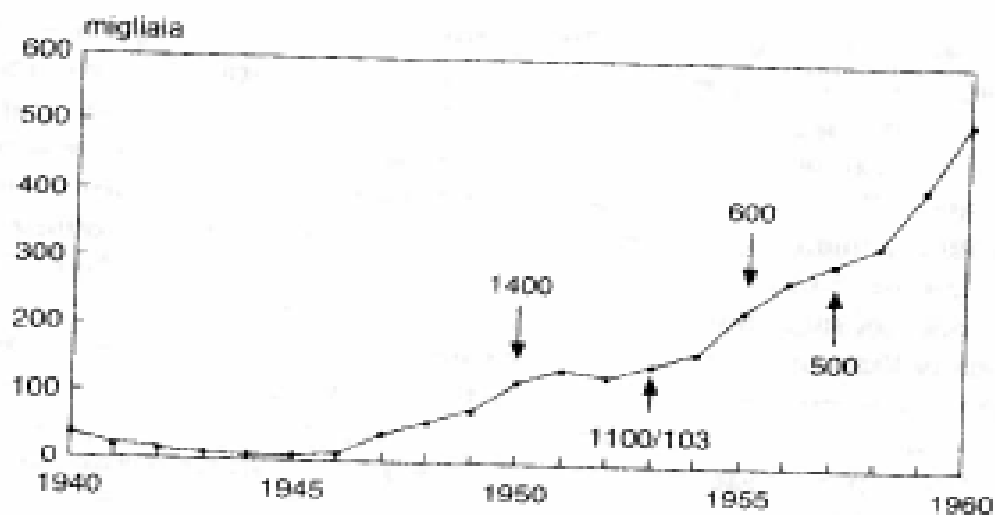
ITALIA		
	Auto	Autoveicoli
1933	38.200	41.700
1934	41.047	45.402
1935	41.000	50.493
1936	36.196	53.144
1937	61.366	77.708
1938	59.000	70.777
1939	55.578	68.907
1940	22.125	48.674
1941	11.021	38.798
1942	9.345	30.507
1943	4.014	21.134
1944	1.818	13.781
1945	2.093	10.290
1946	10.989	28.983

LA FIAT E IL DOPOGUERRA

La posizione di **Valletta nel 1946** è che in Italia esistevano le condizioni per una industrializzazione accelerata e l'auto avrebbe potuto giocare un ruolo centrale, senza temere la concorrenza americana, **Italia come mercato di massa per l'auto**

In effetti, la **vettura davvero "popolare"** come volumi è la 600 nel 1955 e poi la 500 nel 1957

Figura 8 Produzione vetture Fiat 1940-1960



Produzione Fiat Auto in Italia

Anno	Alfa Romeo	Fiat	Lancia	Totale
1951	1.420	108.889	8.614	120.874
1952	3.514	101.659	8.034	115.159
1953	3.477	132.061	7.658	145.149
1954	3.826	163.561	11.782	181.123
1955	5.919	218.082	6.572	232.528
1956	11.748	262.143	5.746	281.593
1957	16.675	290.672	10.269	319.573
1958	20.580	327.049	10.239	359.826
1959	32.089	412.682	12.130	458.860
1960	57.870	500.527	21.022	581.379
1961	57.181	566.284	27.119	652.545
1962	56.460	748.608	26.615	833.645
1963	85.605	909.887	40.921	1.038.376
1964	65.193	881.702	28.988	977.847
1965	61.236	957.941	25.949	1.047.091
1966	59.971	1.110.701	36.988	1.209.626
1967	76.831	1.233.892	43.172	1.355.862
1968	97.220	1.301.751	36.668	1.437.607
1969	104.305	1.219.161	31.556	1.356.991

Nel **1950** si superano per la prima volta le **100.000 unità**,
 nel **1960** le **500.000** e
 nel **1966** il **milione** (4000 al giorno)

Aumentano occupazione e produttività:
 fatto 100 il n° di ore per autovettura del 1948, si passa a
 47,5 nel 1953 e a 27 nel 1958

Circolo virtuoso:

La domanda cresce per aumento reddito e imitazione
 modelli USA (auto come status); tale aumento permette
 investimenti e aumento redditività

Gli anni sessanta: il boom

Nel 1960, con 500.000 auto, Fiat è seconda, dopo VW (870.000) ma prima nel 1967 e 1968.

Nel 1968 Fiat detiene il 6,6% della produzione mondiale, il 15,7% di quella europea e il 21,2% di quella CEE.

Nel 1968 e 1969 acquisite Autobianchi e Lancia

Tali risultati dipendono dalla forte crescita del mercato nazionale, superiore a quella di altri paesi.

Dal 1959 al 1969 le auto vendute aumentano di

- 2,1 volte in Germania
- 2,4 in Francia
- 4,6 in Italia

Fiat davvero produttore di massa, ma concentrato sui segmenti bassi

IMMATRICOLAZIONI

1959	253.321
1960	381.385
1961	491.755
1962	634.706
1963	951.704
1964	830.175
1965	886.297
1966	1.014.975
1967	1.162.246
1968	1.167.614
1969	1.217.929

Gli anni '60 mettono però in evidenza alcuni **limiti organizzativi di Fiat**, in particolare la **eccessiva centralizzazione** sulla figura di Valletta

- **orizzontale**: unico vertice di una impresa diversificate
- **verticale**: accentramento di decisioni strategiche ed operative

Con la presidenza di Giovanni Agnelli nel 1966 e la nomina ad amministratore delegato di Umberto Agnelli nel 1970 comincia una **riorganizzazione in senso divisionale** che giungerà a compimento **nel 1979 con la costituzione di Fiat Auto Spa.**

Nel 1967 viene inaugurato lo stabilimento di Rivalta con 20.000 nuovi assunti dal Sud

Gli anni '70 sono un momento di ricambio manageriale e di crisi:

Nel 1974 entrano due esterni; **Tufarelli** (proveniente da Olivetti) come Direttore del Gruppo Automobili e **Romiti** (proveniente dalle partecipazioni statali) come Direttore centrale.

Meteora **De Benedetti** nel 1976: amministratore delegato con Umberto Agnelli e Romiti. L'idea è affidare a un esterno la guida operativa

Nel 1979 **Vittorio Ghidella** è amministratore delegato di **Fiat Auto Spa.**

Cambiamenti manageriali indotti da:

- crisi petrolifera,
- inflazione,
- aumenti salariali,
- Ritardo nel rinnovo gamma e quindi auto invendute,
- investimento in Brasile

→ aumento indebitamento e perdite di esercizio.

Strategia di ristrutturazione:

- Ricapitalizzazione (con intervento libico)
- Rinnovo gamma a partire dal 1983 (Punto, Fiat Regata, Lancia Prisma e Thema, Fiat Croma, Alfa 164)
- Investimenti nel processo produttivo (fabbrica ad alta automazione)
- Riduzione numero impianti
- Riduzione numero addetti e assenteismo
- Uscita da presenza produttiva da alcuni mercati esteri e concentrazione sul mercato domestico
- Ridefinizione del rapporto con i fornitori

La crisi degli anni '70/'80

Produzione Fiat Auto in Italia

Anno	Alfa Romeo	Fiat	Lancia	Totale
1970	107.989	1.418.929	44.542	1.573.430
1971	123.309	1.371.729	52.789	1.549.798
1972	140.595	1.368.216	41.778	1.552.561
1973	204.902	1.390.251	52.631	1.649.757
1974	208.386	1.205.754	44.920	1.461.034
1975	189.682	1.006.660	45.745	1.244.062
1976	201.145	1.098.182	63.348	1.364.651
1977	201.118	1.057.261	68.944	1.329.300
1978	219.499	1.104.026	52.462	1.377.965
1979	207.514	1.081.386	60.459	1.351.338
1980	219.571	995.455	110.756	1.327.762
1981	197.287	874.419	78.257	1.151.944
1982	188.773	925.147	68.162	1.184.064
1983	206.926	972.785	104.896	1.286.590
1984	200.103	1.014.274	102.658	1.319.019
1985	157.625	972.687	127.322	1.259.619
1986	168.074	1.231.605	139.728	1.541.393
1987	192.024	1.226.722	164.567	1.585.300

Effetti occupazionali tra il 1979-1987

Addetti Fiat Auto

- Totali:** da 138.949 a 75.955 = -45%
- In produzione:** da 112.670 a 60.151 = -47%
- Agli enti centrali:** da 17.129 a 12.272 = -28%

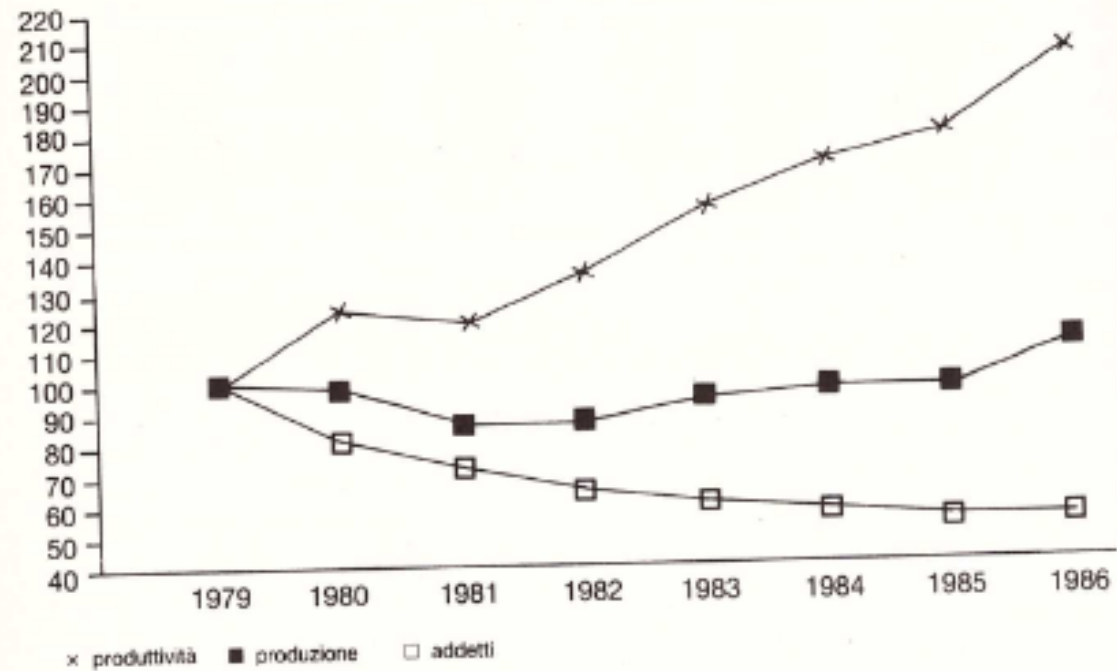
Aumenta la produttività: da 9,4 a 19,2

Riduzione impianti:

- 3 linee assemblaggio**
- 3 stabilimenti lavorazioni meccaniche**
- 1 impianto stampaggio carrozzerie**



FIGURA 5.2
FIAT Auto. Andamento produttività, produzione, occupazione



La riduzione degli addetti ha comportato una **riduzione del costo del lavoro** dal 27% del '79 al 18% del 1986

Questi anni sono segnati dai «**35 giorni**» dell'autunno del 1980.

Quali le motivazioni di un cambio di strategia così profondo sull'occupazione e sulle relazioni industriali? **Il quadro che forniva la Fiat era di grave debolezza:**

- **Aumentata concorrenza sul mercato interno e riduzione quota mercato**
- **Gamma prodotto non aggiornata**
- **Basso rapporto tra produzione e addetti → ridotta produttività e rigidità utilizzo forza lavoro**
- **Rigidità nelle relazioni sindacali**
- **Presenza internazionale troppo estesa**

I «**35 giorni**» segnano una cesura forte nelle relazioni sindacali:
si passa da un modello di trattativa continua e conflittuale ad uno di **restaurazione autoritaria da parte della Fiat**

Elementi di debolezza del sindacato:

1. **Ridotta rappresentanza**
2. **Concentrazione sulla microconflittualità e scarsa attenzione alla strategia d'impresa**
3. **Difficoltà a muoversi sul terreno dell'efficienza, della produttività, della competitività**

Negli anni '80 si prospetta anche l'ipotesi di un **accordo con un concorrente** (strategia voluta da Ghidella) per aumentare le dimensioni e fronteggiare sia la caduta delle barriere doganali verso le auto giapponesi, sia la liberalizzazione del mercato dell'auto europeo.

→**FORD**, con cui non ci sarebbero state sovrapposizioni ma integrazione (anche uguale quota di mercato, 12,8 e 12,7%).

Le trattative, nel 1985, saltarono di fronte al problema del controllo

La soluzione alternativa, ma strettamente nazionale, è **l'acquisizione di Alfa nel 1986** che permette un innalzamento della gamma

TORINO E L'INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA

ALDO ENRIETTI

SENIOR CIVICO TORINO

2. GLI ANNI '90

Biblioteca civica *Cesare Pavese*, Torino 30 ottobre 2017

La fase di espansione di Fiat dura solo fino alla seconda metà degli anni '80, a seguito sia del dinamismo dei concorrenti (l'entrata dei giapponesi), sia dell'insuccesso nei modelli segmento C (Fiat Tipo, Tempra, Lancia Dedra, Alfa 145)

Anno	Alfa Romeo	Fiat	Lancia	Totale
1978	219.499	1.104.026	52.462	1.377.965
1979	207.514	1.081.386	60.459	1.351.338
1980	219.571	995.455	110.756	1.327.762
1981	197.287	874.419	78.257	1.151.944
1982	188.773	925.147	68.162	1.184.064
1983	206.926	972.785	104.896	1.286.590
1984	200.103	1.014.274	102.658	1.319.019
1985	157.625	972.687	127.322	1.259.619
1986	168.074	1.231.605	139.728	1.541.393
1987	192.024	1.226.722	164.567	1.585.300
1988	229.003	1.371.014	132.626	1.734.631
1989	233.207	1.410.137	158.552	1.803.885
1990	223.643	1.325.414	168.702	1.719.749
1991	174.630	1.182.935	130.625	1.490.181

**Produzione Fiat Auto in Italia:
nel 1973 si erano prodotte più
di 1.600.000 vetture**

Dal 1991 la 500 prodotta in Polonia

LA CRISI DEGLI ANNI '90

Il contesto manageriale

Conflitto interno tra Romiti e Ghidella, concluso con le dimissioni di quest'ultimo nel 1988.

Con Romiti Amministratore delegato di Fiat Auto manca un responsabile operativo diretto. Inoltre, si distruggono risorse manageriali da Alfa, Lancia, Fiat per ulteriori acquisizioni: Maserati e Innocenti.

Solo nel 1990 diventa Amministratore delegato di Fiat Auto Paolo Cantarella, con cui si ha rilancio della gamma (Fiat 500, Punto, Bravo-Brava, Marea; Alfa 155 e 166; Lancia K e Dedra), nuovi stabilimenti in Italia (Melfi e Pratola Serra) e nuova internazionalizzazione (progetto Palio).

Ma gli investimenti in Italia e il progetto Palio richiesero il reperimento di nuove risorse finanziarie: nel 1993 scontro tra Umberto Agnelli (cedere attività non automotive) e Romiti (aumento di capitale). Venne scelta la seconda soluzione, proposta da Cuccia con il vincolo di un rinnovo di tre anni per Romiti.

Nel 1996 **Gianni Agnelli** cedette la presidenza all'ex amministratore delegato Cesare Romiti sostituito nel 1998 da **Paolo Fresco** che aveva lavorato alla GE negli USA, con il compito di allargare l'internazionalizzazione del Gruppo e **Cantarella** divenne Amministratore delegato del Gruppo, con Roberto **Testore** nominato Amministratore delegato di Fiat Auto.

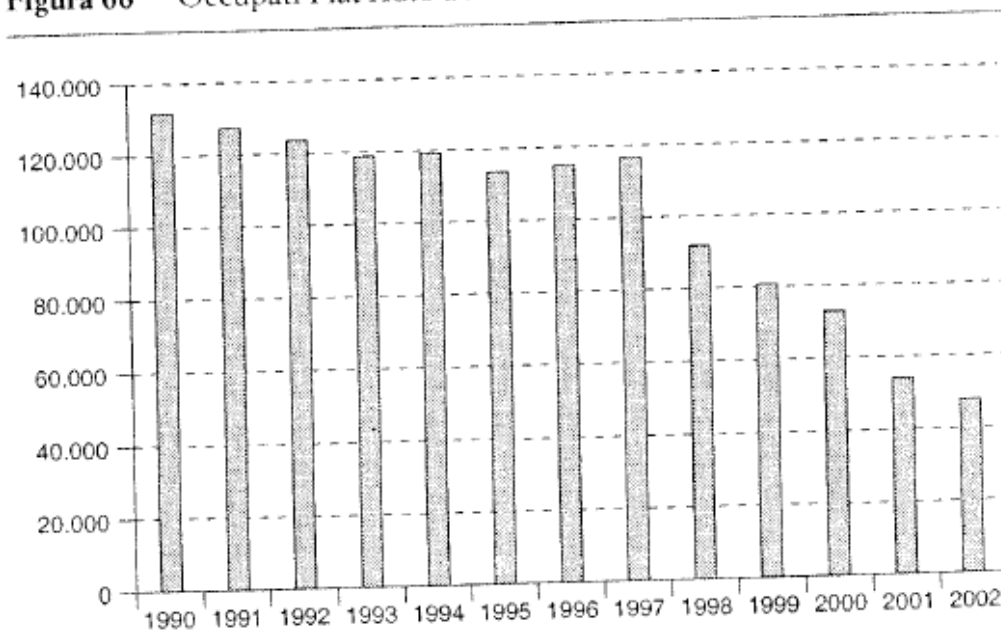
Ma le difficoltà industriali di Fiat continuarono nella seconda metà degli anni '90, con effetti sull'occupazione

Produzione Fiat Auto in Italia

Anno	Alfa Romeo	Fiat	Lancia	Totale
1989	233.207	1.410.137	158.552	1.803.885
1990	223.643	1.325.414	168.702	1.719.749
1991	174.630	1.182.935	130.625	1.490.181
1992	152.354	1.103.037	96.517	1.353.900
1993	109.598	844.265	83.875	1.039.731
1994	108.097	1.063.210	89.223	1.262.524
1995	156.867	1.101.332	103.383	1.361.582
1996	113.800	1.052.868	139.294	1.307.958
1997	160.590	1.219.258	178.674	1.560.519
1998	197.680	1.003.101	172.725	1.375.504
1999	208.336	1.011.396	157.720	1.379.451
2000	206.836	979.804	168.083	1.356.723

Occupazione Fiat Auto

Figura 66 Occupati Fiat Auto a fine anno



Fonte: bilanci Fiat Auto

I fattori strutturali della crisi degli anni '90

A) Ridotta redditività (quanto si guadagna per ogni 100 lire di vendite).

Tabella 2. Andamento della redditività delle vendite e dell'utile netto di Fiat Auto (Mld.Lire)

	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992
redditività vendite	-2,25%	0,17%	-0,50%	-0,43%	2,89%	1,11%	1,97%	1,22%	-6,63%	-0,20%
utile netto	-1442	-599	-493	-258	402	-0,04	318	60	-901	0

Fonte: Fiat Auto

I **concorrenti** hanno aumentato la redditività nella seconda metà degli anni '90 i a livelli intorno al 5-6%.

Con risultati reddituali di questo tipo è **aumentato l'indebitamento**, con il relativo aumento dei costi finanziari, e ridotti **gli investimenti**.

B) Criticità dell'internazionalizzazione produttiva

Negli anni '90 Fiat Auto ha assunto sempre meno un carattere nazionale andando nella direzione di **un significativo aumento della internazionalizzazione**, però concentrata **sui paesi emergenti (Brasile, Argentina, Turchia, India, Polonia)** che hanno subito una crisi in quegli anni. **Inoltre limitato successo del progetto Palio** (max 440.000 vetture anno contro previsione di un milione)

Tabella 3. Fiat Auto: distribuzione della produzione³ per paese (%)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Italia	89,82	90,06	90,81	90,71	90,12	87,54	84,48	65,20	66,91	68,15	62,86	61,82	63,14	65,18	65,82	66,08
Brasile	10,18	9,94	9,19	9,29	9,88	12,46	15,52	20,14	21,70	19,46	23,18	22,09	16,83	16,64	18,65	21,01
Polonia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,66	11,39	12,38	13,96	12,45	14,41	14,61	12,53	9,49
Resto del mondo												3,63	4,99	3,19	3,00	3,42
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
N° Vetture (000)	1695,1	1963,1	2137,1	2242,1	2158,6	1958,9	1826,3	1786,2	2098	2209,1	2209,2	2632,9	2337,3	2353	2324,7	2075,5
di cui Italia	1522,6	1767,9	1940,7	2033,8	1945,3	1714,9	1542,9	1164,6	1403,8	1505,6	1388,8	1627,6	1475,8	1533,6	1530,1	1371,5

C) Debolezza della gamma produttiva.

Soprattutto i modelli del **marchio Fiat del segmento C** (andando a ritroso, Stilo, Bravo/Brava, Tipo, Ritmo) che non sono mai riusciti a inserirsi e mantenere in modo duraturo una buona posizione in questo segmento.

La difficoltà a salire di gamma nella composizione della produzione ha anche la conseguenza di ribadire la **tradizionale immagine di una Fiat specializzata in vetture dei segmenti più bassi**.

Comparando infatti il 1991 con il 2001 si ha che dieci anni prima i segmenti A e B pesavano per poco meno del 55% sulla produzione in Italia, e dieci anni dopo il loro peso è cresciuto a quasi il 60%, con il B che pesava per il 52,9% grazie al successo della Punto.

D) Perdita di quote sul mercato nazionale ed europeo.

Si è passati da oltre il 50% della fine degli anni '80 al 35% nel 2001, anche per il progressivo inserimento di concorrenti nei segmenti di dominio Fiat: VW Polo, Opel Corsa, Ford Fiesta.

Inoltre difficoltà per Fiat Auto di supplire con i mercati esteri alla perdita di quote sul mercato nazionale.

<i>Anno</i>	<i>1990</i>	<i>1995</i>	<i>1998</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
Quota Italia	52,3	46	39	35,4	34,7	30,22	28	28,8	28	30,7
Quota Europa	13,64%	10,97%	10,85%	9,98%	9,56%	8,20%	7,40%	7,30%	6,50%	7,60%

Tabella 6. Vendite di vetture Fiat Auto in Italia ed in Europa Occidentale

	<i>1992</i>	<i>1993</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>
Italia	1.032.832	742.949	760.914	789.082	750.602	1.020.597	922.071	837.940	857.246	849.946
Resto Europa	567.168	412.051	524.086	544.918	679.398	567.403	610.929	602.278	615.009	631.099
Europa Occ.	1.600.000	1.155.000	1.285.000	1.334.000	1.430.000	1.588.000	1.533.000	1.440.218	1.472.255	1.475.045

LA STRATEGIA DI FIAT GRUPPO TRA LA FINE DEL SECOLO E I PRIMI ANNI 2000

Paolo Fresco, presidente, e Paolo Cantarella, A.D. di Fiat Spa, spinsero per una politica di **rafforzamento e di concentrazione del gruppo nei business in cui si riteneva di poter esprimere una posizione forte**, che collocasse le attività del gruppo tra una cerchia ristretta di competitori. Si tratta della ricerca delle **grandi dimensioni**.

SETTORI: auto, veicoli commerciali e industriali, macchine agricole e macchine per costruzioni, sistemi di produzione e componentistica.

ACQUISIZIONI: fusione della Case con la controllata New Holland per la realizzazione del gruppo **Case-NewHolland (CNH)M**; l'integrazione all'interno di **Comau** della società americana (**PICO**) e della società francese **Renault Automation**

CESSIONE: **Fiat Ferroviaria** alla Francese Alshtom e **Snia BPD**

Ma l'operazione più importante è l'accordo con **General Motors** del marzo 2000, un'alleanza strategica caratterizzata sia da un accordo finanziario che da una collaborazione industriale

ACCORDO FINANZIARIO basato su di uno scambio di azioni: il 20% di Fiat contro il 5,6% di GM, con la possibilità per Fiat di vendere il restante 80% delle proprie azioni al costruttore americano, per mezzo di **un'opzione put**, che poteva essere esercitata tra il 2004 e il 2009.

ACCORDO INDUSTRIALE: due joint ventures, Purchasing e Powertrain, la prima dedicata agli acquisti, e la seconda alla produzione di motori e cambi per vetture FIAT e GM, ambedue limitate all'Europa e all'America Latina.

Allo stesso tempo, vennero creati tre teams per lo sviluppo di piattaforme comuni da cui dovevano derivare vetture da lanciare poi separatamente (come Punto e Corsa).

L'alleanza sembrava essere la **risposta alle difficoltà dei due costruttori**.

nel 2000 **Fiat Auto** registrava una significativa perdita di competitività, sia nei mercati maturi che in quelli emergenti, ed un livello di indebitamento tale da rendere necessario un accordo organico con un altro costruttore, in modo da conseguire riduzioni di costo e offrire opportunità per il recupero di quote di mercato.

Per **GM** la necessità di ripristinare velocemente la redditività delle attività in Europa, in forte declino negli anni precedenti l'accordo, e la possibilità di accedere alle tecnologie diesel più avanzate del partner italiano, tecnologie su cui Opel e Saab avevano investito poco nel passato.

TORINO

Torino visse gli anni del *boom* economico con tassi di sviluppo elevatissimi. **La popolazione crebbe, tra il 1951 e il 1961, da 720.000 a 1.020.000 abitanti**, con un aumento del 42,5 per cento in soli dieci anni.

La popolazione di Torino crebbe ancora, a ritmo molto ridotto, fino a 1.200.000 abitanti nel 1974

La quota del **settore metalmeccanico** sul totale degli addetti all'industria nella provincia salì dal 47% nel 1951 al 53% nel 1961 e al 61% nel 1971; nel 1981 il peso della metalmeccanica salì ancora al 63%

TORINO COMPANY TOWN, città fabbrica

La caduta occupazionale della Fiat si è accompagnata alla caduta dell'intero settore industriale sull'insieme della popolazione attiva.

Tra il 1971 e il 1996, gli addetti alle attività manifatturiere in provincia sono diminuiti, in numero assoluto, da 476.300 a 281.400, con una caduta di oltre il 40%;

sono aumentati invece gli addetti all'edilizia e costruzioni, da 33.500 a 50.000, mentre il terziario è balzato da 218.000 a 310.000.

FIAT AUTO Torino

DIPENDENTI

	1991	1995	1997	9/2002	2003
MIRAFIORI	40.683	29.412	26.313	21.300	16.500
RIVALTA e VOLVERA	12.206	8.153	5.333	1.050	800
CHIVASSO	5.500				
TOT. FIAT Auto To.	58.344	37.565	31.646	22.350	17.300

AUTO PRODOTTE

	1991	1995	1997	2002	2003
MIRAFIORI	505.040	343.684	507.531	280.000	170.000
RIVALTA	297.217	121.452	60.837		
CHIVASSO	102.759				
TOT. FIAT Auto To.	905.016	465.136	568.368	280.000	170.000

VETTURE/giorno

	1991	1995	1997	2002	2003
MIRAFIORI	2.240	1.440	2.200	1.560	970
RIVALTA	1.340	920	790		
CHIVASSO	470				
TOT. FIAT Torino	4.050	2.360	2.990	1.560	970

Dati FIOM

Situazione finanziaria grave negli anni '90: perdite di esercizio crescenti a partire dal 1991 per il Gruppo Fiat e dal 1996 per Fiat Auto; aumento dell'indebitamento. Interventi

10 Dicembre 2001 il Consiglio di Amministrazione Straordinario della Fiat Spa

- lancia **l'allarme sulla situazione dei conti di Fiat Auto e sull'esposizione debitoria del gruppo**, mettendo in cantiere un piano anticrisi che prevedeva, sul fronte industriale, razionalizzazioni, ristrutturazioni e chiusure di impianti;
- delibera un **aumento di capitale sociale per oltre 1 miliardo di euro e lancia un prestito obbligazionario convertibile in azioni GM per 2,2 miliardi di dollari**
- ridisegnato il **piano di dismissioni**, per un valore di 2 miliardi di euro nel 2002; alla fine **il Gruppo Fiat sarà quasi totalmente concentrato sull'automotive.**

Dicembre 2002 viene lanciata una **ricapitalizzazione per 3 miliardi di Euro, garantita dalle banche creditrici** (convertendo). Sul mercato finanziario le obbligazioni Fiat vengono declassate a junk bonds.

Dicembre 2002 Fiat e governo presentano un accordo per la soluzione della crisi: Palazzo Chigi concede lo **stato di crisi** che interessa 8600 persone, 5600 in CIG straordinaria a zero ore e 2500 destinate alla mobilità.
A ottobre **GM aveva svalutato la sua partecipazione del 20% in Fiat Auto**, praticamente azzerandone il valore

Cambiamenti nelle posizioni di massima responsabilità.

a) nella posizione di **Presidente del Gruppo Fiat** esce Paolo Fresco, sostituito da Umberto Agnelli nel 2003 poi deceduto nel 2004, a cui subentra Luca Montezemolo;

b) nella posizione di **AD del Gruppo Fiat** abbiamo l'uscita di Paolo Cantarella nel 2002 sostituito da Gabriele Galateri proveniente dall'Ifil; Galateri sarà sostituito nel 2003 prima da Barberis e poi da Giuseppe Morchio, proveniente dalla Pirelli, a sua volta sostituito da Sergio **Marchionne il primo giugno 2004**;

c) nella posizione di **AD del gruppo Fiat Auto** abbiamo l'uscita di Antonio Testore alla fine del 2001, sostituito da Giancarlo Boschetti proveniente dall'Iveco; Boschetti lascerà la posizione per pensionamento a metà 2003, sostituito da Herbert Demel proveniente da Magna Steyr, specializzata nell'engineering automobilistico. Demel verrà sostituito da Marchionne nel febbraio del 2005.

Il rinnovo continuo dei vertici aveva marcatamente rallentato l'iniziativa aziendale

Perché questa girandola di avvicendamenti?

La crisi Fiat aveva evidenziato nel management e nel suo stile un punto cruciale di difficoltà:

- **comunicazione dall'alto** con poche concessioni a quella dal basso,
- **eccessivo centralismo burocratico**,
- **una autoreferenzialità del top management** incapace non solo di riconoscere ma persino di “vedere” i propri errori e di prendere per tempo opportune misure di risanamento,
- la preferenza del top management per **collaboratori yes-men** che non assumessero autonoma iniziativa e non rappresentassero un pericolo per il top management stesso.

Punti di debolezza di Fiat secondo Marchionne (26 luglio 2004):

- una struttura organizzativa inadeguata per raggiungere gli obiettivi di turnaround;
- un numero limitato di dirigenti con esperienza internazionale;
- uno scarso impegno all'eccellenza operativa;
- uno scarso desiderio o storia di benchmarking;
- una complessità ingiustificata nel modo di fare business;
- una lentezza nel reagire e nel decidere;
- un rinnovo limitato dei dirigenti di primo livello;
- nessuna focalizzazione sulla leadership quale elemento chiave del cambiamento.

INNOVAZIONI CON L'ERA MARCHIONNE:

➤ **management by stress** dando ampio spazio a giovani dirigenti, quelli più orientati a lottare per le loro idee e disposti ad un lavoro febbrile per **realizzare di più con meno risorse** di quelle che disponevano i loro predecessori.

Marchionne assume la posizione di AD di Fiat Spa, e poi di Fiat Auto, però non portandosi un proprio staff.

Capacità di scegliere le persone giuste all'interno dell'azienda, ma anche al di fuori.

Già a metà 2006 il 40% dei 27 top manager di primo livello è straniero.

➤ **Mettere al centro le esigenze della clientela, orientamento al mercato:**

➤ in Fiat Auto era prevalente la cultura ingegneristica, piuttosto che marketing e attività commerciali, con scarsa sensibilità alle istanze del mercato.

Prima: ***vendere ciò che si vuol produrre***; poi ***produrre ciò che si può vendere***

➤ **Scelta di accentuare l'attenzione verso la clientela giovanile.** Dalle analisi fatte dalla Fiat sulla clientela della "Punto" e della concorrenza era infatti emerso che l'età media degli acquirenti del modello "Punto" avevano 48,7 anni di età, mentre tutti i principali prodotti concorrenti si collocavano sotto questa fascia di età con una media di 43 anni

Lancio della 500 nel 2007

➤ **"Fare di più con meno risorse":**

➤ **ridurre drasticamente i tempi di progettazione e sviluppo dei nuovi prodotti**; dai 26 mesi occorsi per la Stilo per passare dall'inizio dello sviluppo al lancio, ai 18 mesi per la Bravo.

TORINO E L'INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA

ALDO ENRIETTI

SENIOR CIVICO TORINO

3. L'ERA MARCHIONNE E LA CRISI GLOBALE DEL 2008

Biblioteca civica Cesare Pavese, Torino 6 novembre 2017

La situazione di crisi di fine e inizio secolo determina un **circolo vizioso**: il deficit derivante dalla gestione industriale spingeva verso un maggior indebitamento e una contemporanea **riduzione delle risorse interne in termini di occupati, investimenti industriali, spese di R&D** (si stima che tra il 1996 ed il 2003 Fiat Auto abbia accumulato, rispetto a PSA e Renault, un ritardo di 10 milioni di euro), con **l'obiettivo di ridurre il capitale investito**, che costituisce un costo fisso.

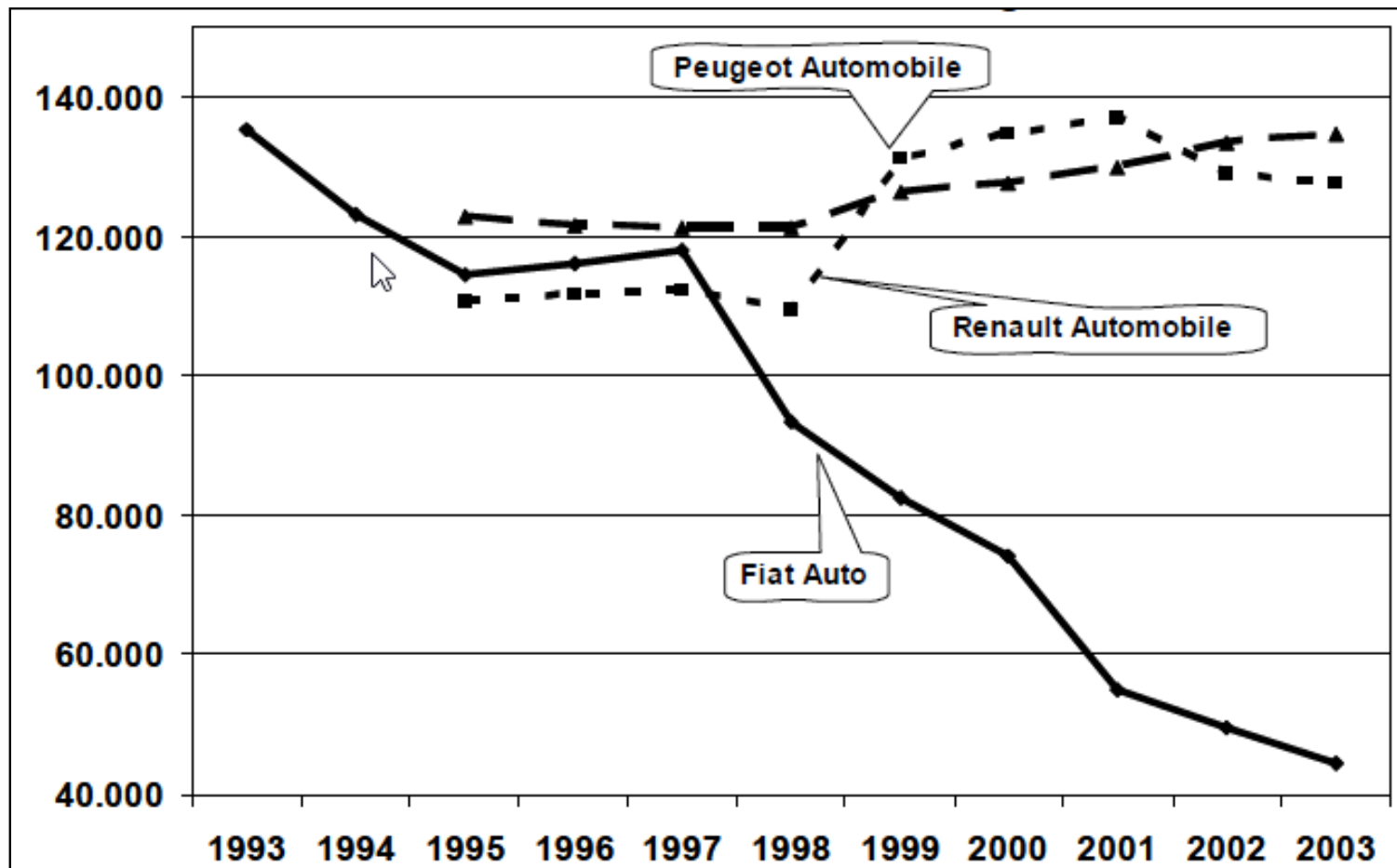
L'Accordo con GM nel 2000 va in questa direzione ma le difficoltà dei due contraenti portano alla sua **chiusura nel 2005** con il pagamento, da parte di GM, di 2 miliardi di dollari perché Fiat non esercitasse la clausola put.

Di conseguenza si ebbe una strategia fortemente orientata verso la terziarizzazione (**outsourcing**) di attività prima svolte all'interno, con conseguente riduzione di occupati e rinuncia a importanti competenze interne.

In questo modo **si riduce l'incidenza del costo del personale sul fatturato**

	1995	2000
Fiat	14,44	9,07
Renault	18,74	14,98
Psa	19,11	13,44

Confronto andamento addetti



DINAMICA DEI PROCESSI DI OUTSOURCING NEGLI STABILIMENTI DI MIRAFIORI E RIVALTA (n° di addetti, esclusi i dirigenti)														
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008%
Fiat Auto	26.969	28.245	27.179	23.043	16.474	14.673	12.616	11.816	11.278	12.269	11.052	10.910	10.913	65,90%
TNT PL			1.986	1.940	1.990	2.015	1.800	1.690	1.540	1.480	1.300	1.200	900	5,43%
Comau service				2.009	2.041	1.680	1.830	1.710	1.605	**	**	**	**	
Comau stampi			390	360	670	416	320	**	**	**	**	**	**	
Marelli sospensioni				396	958	790	613	582	426	420	260 °	247	**	
Fenice			440	440	420	400	410	410	400	400	400	396	200	1,21%
Sirio				340	320	310	315	315	310	305	305	314	335	2,02%
Powertrain					4.005	3.370	2.869	3.116	2.950	2.736	2.738	2.778	2.703	16,32%
Purchasing					448	427	384	405	403	373	148	350	700	4,23%
Turinauto °°					395	380	370°°	350°°	340°°	320°°	312	315	**	
Sava		247	287	319	320	315	260	266	287	300	290	294	450	2,72%
Altre società Fiat	65	65	65	229	229	414	*	*	*	*	*	700	360	2,17%
Totale	27034	28557	30347	29076	28270	25190	21417	20310	19199	18283	16545	17154	16.561	100,00%

Ma intanto cosa accade agli stabilimenti di produzione Fiat in Italia?

Tabella 8: Unità locali Fiat Auto presenti in Italia nel 1991

REGIONE	UNITA' LOCALI	SITI	ATTIVITA'	ADDETTI	%
Piemonte	1	Torino	Stampaggio lamiera, lavorazioni meccaniche, motori, assemblaggio	33300	38,3
Piemonte	2	Mirafiori	Stampaggio lamiera, sospensioni, assemblaggio	9570	11,0
Piemonte	3	Rivalta	Stampaggio lamiera, assemblaggio	4420	5,1
Piemonte	4	Chivasso	Cambi e sospensioni	1150	1,3
Piemonte	5	Verrone	Componenti in plastica	1190	1,4
			Piemonte	49630	57,1
Lombardia	6	Desio	Assemblaggio	2480	2,9
Lombardia	7	Arese	Assemblaggio e motori	7450	8,6
			Lombardia	9930	11,4
NORD	7		NORD	59560	68,5
Lazio	8	Cassino	Assemblaggio, stampaggio lamiera	8080	9,3
Toscana	9	Firenze	Alberi trasmissione	970	1,1
Toscana	10	Livorno	Componenti meccanici	1080	1,2
			Lazio e Toscana	10130	11,7
CENTRO	3		CENTRO	10130	11,7
Campania	11	Pomigliano d'Arco	Assemblaggio, stampaggio lamiera	9620	11,1
Campania	12	Casalnuovo di Napoli	Cavi elettrici	400	0,5
			Campania	10020	11,5
Abruzzo	13	Sulmona	Scatole guida, tiranti sterzo	1130	1,3
Molise	14	Termoli	Motori	2980	3,4
Sicilia	15	Termini Imerese	Assemblaggio	3070	3,5
			Altre regioni del Sud	7180	8,3
SUD	5		SUD	17200	19,8
ITALIA	15		ITALIA	86890	100,0

2006

REGIONE	UNITA' LOCALI	IMPRESA	SITI	ATTIVITA'	ADDETTI	%
Piemonte	1	FIAT Auto	Torino	Stampaggio lamiera, lavorazioni meccaniche, assemblaggio, progettazione, enti centrali	12000	32,1
Piemonte	2	FIAT Auto	Mirafiori	Assemblaggio, progettazione, enti centrali		
Piemonte	3	FIAT Auto	Rivalta	Lastre	700	1,9
Lombardia	3	FIAT Auto	Arese	Ricerca e progettazione, commerciale, servizi		
				FIAT Auto	12700	34,0
Piemonte	2	Magneti Marelli	Rivalta	Sospensioni	280	0,7
Piemonte	4	FPT	Verrone	Cambi di gamma medio-grande	600	1,3
Piemonte	1	FPT	Mirafiori	Cambi di gamma piccola	2900	7,8
Piemonte	1	Magneti Marelli	Mirafiori	Progettazione sospensioni	180	0,5
Lombardia	3	FPT	Arese	Progettazione motori	300	0,8
				Altre imprese Gruppo Fiat	4170	11,2
NORD	4			NORD	18870	45,2
Lazio	5	FIAT Auto	Cassino	Assemblaggio, stampaggio lamiera	3860	
				FIAT Auto	3860	10,3
CENTRO	1			CENTRO	3860	10,3
Campania	6	FIAT Auto	Pomigliano d'Arco	Assemblaggio, stampaggio lamiera	4800	13,1
Basilicata	7	FIAT Auto	Melfi	Assemblaggio, stampaggio lamiera	6200	13,9
Sicilia	8	FIAT Auto	Termini Imerese	Assemblaggio	1800	4,3
				FIAT Auto	11700	31,3
Abruzzo	9	Magneti Marelli	Sulmona	Sospensioni	730	2,0
Campania	6	Magneti Marelli	Pomigliano d'Arco	Sospensioni	380	1,1
Campania	10	Magneti Marelli	Calvano	Scarico		
Molise	11	FPT	Termoli	Motori	2100	5,6
Campania	12	FPT	Pratola Serra	Motori	1760	4,7
				Altre imprese Gruppo Fiat	4840	13,2
SUD	7			SUD	18840	44,5
ITALIA	12			ITALIA	87380	100
				FIAT Auto	24400	65,3

FPT: Fiat Powertrain Technologies

In sintesi:

Addetti: da 87.000 a poco più di 37.000, pari ad un calo del 57%.

Stabilimenti: 15 a 12, con un calo del 20%
Stabilimenti di assemblaggio: da otto a cinque (Si perdono Desio, Chivasso, Rivalta e Arese e si acquista Melfi) con un calo del 37%

Tabella 20: Distribuzione della produzione per stabilimento Fiat Auto

	1991		2006	
MIRAFIORI	419.000	25,9%	216.000	
CHIVASSO	103.000	6,4%	chiuso	
RIVALTA	302.000	18,7%	chiuso	
Piemonte	824.000	51,0%	216.000	24,2%
ARESE	122.000	7,6%	chiuso	
DESIO	132.000	8,2%	chiuso	
Lombardia	255.000	15,8%	0	0,0%
CASSINO	239.000	14,8%	nd	
POMIGLIANO	140.000	8,6%	nd	
MELFI	0	0,0%	nd	
TERMINI	159.000	9,8%	nd	
Sud	537.000	33,3%	676.000	75,8%
Tot. Italia	1.616.000	100,0%	892.000	100,0%

Fonte: [FIOM, FIM Piemonte](#)

Il peso occupazionale del Nord diminuisce, portandosi dal 68% al 45%, alla pari con il peso degli stabilimenti collocati al Sud d'Italia.

Diminuisce la produzione.....

Anno	GRUPPO FIAT	Indice
1988	1.859.771	100
1989	1.955.078	105,1
1990	1.861.975	100,1
1991	1.613.989	86,8
1992	1.461.792	78,6
1993	1.112.789	59,8
1994	1.329.223	71,5
1995	1.417.996	76,2
1996	1.313.526	70,6
1997	1.558.522	83,8
1998	1.373.506	73,9
1999	1.377.452	74,1
2000	1.354.723	72,8
2001	1.196.891	64,4
2002	1.058.437	56,9
2003	955.943	51,4
2004	787.284	42,3
2005	700.446	37,7
2006	867.013	46,6

E cambia la composizione della produzione per segmenti

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
A	323.718	319.747	276.923	234.096	227.447	125.550	72.925	76.327	61.783	130.108
B	712.412	709.480	738.659	651.007	640.237	487.951	779.538	801.024	701.053	806.065
C	460.931	579.883	442.475	342.983	270.666	242.327	273.499	332.290	378.880	370.011
D	274.223	225.442	309.139	310.015	269.445	218.195	162.697	123.889	106.014	194.606
E	84.316	116.531	87.673	66.894	50.429	36.561	22.522	45.073	27.762	23.652
Sport	4.171	3.995	7.106	8.994	3.568	2.205	18.042	39.393	38.034	34.080
Totale	1.859.771	1.955.078	1.861.975	1.613.989	1.461.792	1.112.789	1.329.223	1.417.996	1.313.526	1.558.522
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
A	123.869	129.963	94.156	95.270	102.165	64.178	0	0	0	
B	706.726	663.214	714.419	616.158	519.628	497.093	482.286	437.741	599.229	
C	272.697	290.761	262.212	300.168	317.146	291.929	211.273	170.493	135.228	
D	211.606	232.310	244.754	163.973	103.332	84.241	55.916	68.037	105.124	
E	31.067	39.499	26.482	11.898	12.390	12.305	9.289	3.735	2.694	
Sport	27.541	21.705	12.700	9.424	3.776	6.197	28.475	20.440	24.738	
Totale	1.373.506	1.377.452	1.354.723	1.196.891	1.058.437	955.943	787.239	700.446	867.013	

Fonte: Nostre elaborazioni su dati ANFIA

LA CRISI A PARTIRE DAL 2008

Tabella 1: ANDAMENTO DELLE IMMATRICOLAZIONI NEI PRINCIPALI PAESI



IMMATRICOLAZIONI

Paese	1994	2004	2005	2006	2007	2008	var. 2008 su 2007
Francia	1.973	2.013	2.068	2.001	2.065	2.050	-0,70%
Germania	3.209	3.267	3.342	3.468	3.148	3.090	-1,85%
Italia	1.883	2263	2237	2.323	2.493	2160	-13,36%
Polonia	250	358	236	239	372	320	-13,98%
Regno Unito	1.911	2.567	2.440	2.345	2.404	2.132	-11,31%
Spagna	910	1.517	1.529	1.635	1.615	1161	-28,10%
Turchia	229	451	439	373	357	306	-14,40%
Brasile	1.128	1.258	1.369	1.556	1.976	2.193	11,01%
Canada	749	819	842	859	842	873	3,73%
Cina	251	2.295	3.518	4.640	5.663	6.747	19,15%
Corea del Sud	1.140	858	914	936	986	959	-2,78%
Giappone	4.210	4.768	4.423	4.311	4.095	4.228	3,25%
India	282	1.038	1.020	1.205	1.394	1.444	3,57%
Messico	415	742	561	681	641	589	-8,17%
Usa	8.991	7.505	7.667	7.821	7.618	6.814	-10,56%
					Light trucks	6.381	-24,67%
					Totale	16.089	-17,99%

Fonte: OICA, ANFIA, ACEA

Tab. 2 – PRODUZIONE DI AUTOMOBILI NEL MONDO

Valori in migliaia di unità

PRODUZIONE							
Paese	1994	2004	2005	2006	2007	2008	Var. 2008 su 2007
Francia	3.175	3.227	3.113	2.723	2.554	2.146	-15,97%
Germania	4.093	5.192	5.350	5.399	5.709	5.532	-3,10%
Italia	1.349	833	726	893	910	659	-27,58%
Polonia	326	307	522	632	695	840	20,86%
Regno Unito	1.467	1.647	1.596	1.442	1.535	1.447	-5,71%
Spagna	1.821	2.403	2.098	2.079	2.198	1744	-20,57%
Turchia	213	447	454	546	635	622	-2,03%
Brasile	1.249	1.756	1.931	2.092	2.388	2.561	7,23%
Canada	1.216	1.335	1.356	1.428	1.342	1.195	-11,96%
Cina	250	2.286	3.524	4.706	6.381	6.729	5,45%
Corea del Sud	1.806	3.123	3.357	3.489	3.723	3.450	-7,34%
Giappone	7.802	8.720	8.268	9.755	9.945	9.916	-0,29%
India	298	1.178	1.172	1.473	1.708	1.740	1,88%
Messico	857	903	990	1.098	1.209	1.388	14,80%
Usa	6.601	4.229	4.321	4.366	3.924	3.776	-3,78%
	Light trucks				6.549	4.680	-28,54%
	Totale				10.473	8.458	-19,26%

Fonte: OICA, ANFIA, ACEA

All'inizio la crisi mette in evidenza in particolare **le difficoltà di alcuni paesi (USA, Italia, Spagna)** di alcuni tipi di vetture (**light trucks**) e di alcune case (**big three**)

Di fronte a rischio fallimento case USA richiesta di intervento del governo anche perché l'industria dell'auto possiede il moltiplicatore più elevato di tutta l'industria (valutato intorno a 9); in termini ristretti le tre case auto, a dicembre 2008, avevano alle loro dipendenze circa 225.000 addetti più altri 865.000 legati ai fornitori e alla rete di vendita.

CHRYSLER, in particolare, si trova ad affrontare **cinque sfide chiave**:

1. la **scala produttiva**: Chrysler non può investire a sufficienza in R&S e ha volumi troppo piccoli
2. la **qualità**: si trova ad un livello nettamente inferiore ai concorrenti;
3. il **mix di prodotto**: rispetto a previsioni di crescita di modelli di più piccole dimensioni e più efficienti nel consumo Chrysler non ha un programma adeguato;
4. il **processo produttivo**: come pure GM e Ford, anche Chrysler non ha investito a sufficienza in architetture comuni e impianti flessibili, per cui è critica la profittabilità nel lungo periodo;
5. la **concentrazione geografica**: il suo mercato sono gli USA, rendendola così più esposta alle fluttuazioni di questo mercato e meno in grado di trarre vantaggio dai mercati in via di sviluppo.

CONCLUSIONI: per Chrysler l'ipotesi di continuare da sola non era una prospettiva credibile e l'unica via praticabile era di [trovare un partner per non fallire](#).

Il 30 aprile 2009 Fiat annuncia "la firma con Chrysler di **accordi per la creazione di un'alleanza strategica globale**.

Perché la scelta di Fiat da parte del governo statunitense?

- 1. una lunga tradizione nella produzione di automobili medio-piccole con tecnologie di avanguardia nella riduzione dell'inquinamento.**
- 2. l'esperienza recente del management Fiat in un turnaround di successo nell'arco di pochi anni: Chrysler si trova ora esattamente di fronte alla stessa necessità.**

In conclusione, Fiat godeva di un vantaggio tecnologico e di un primato manageriale che non si ritrovava in egual misura presso i concorrenti.

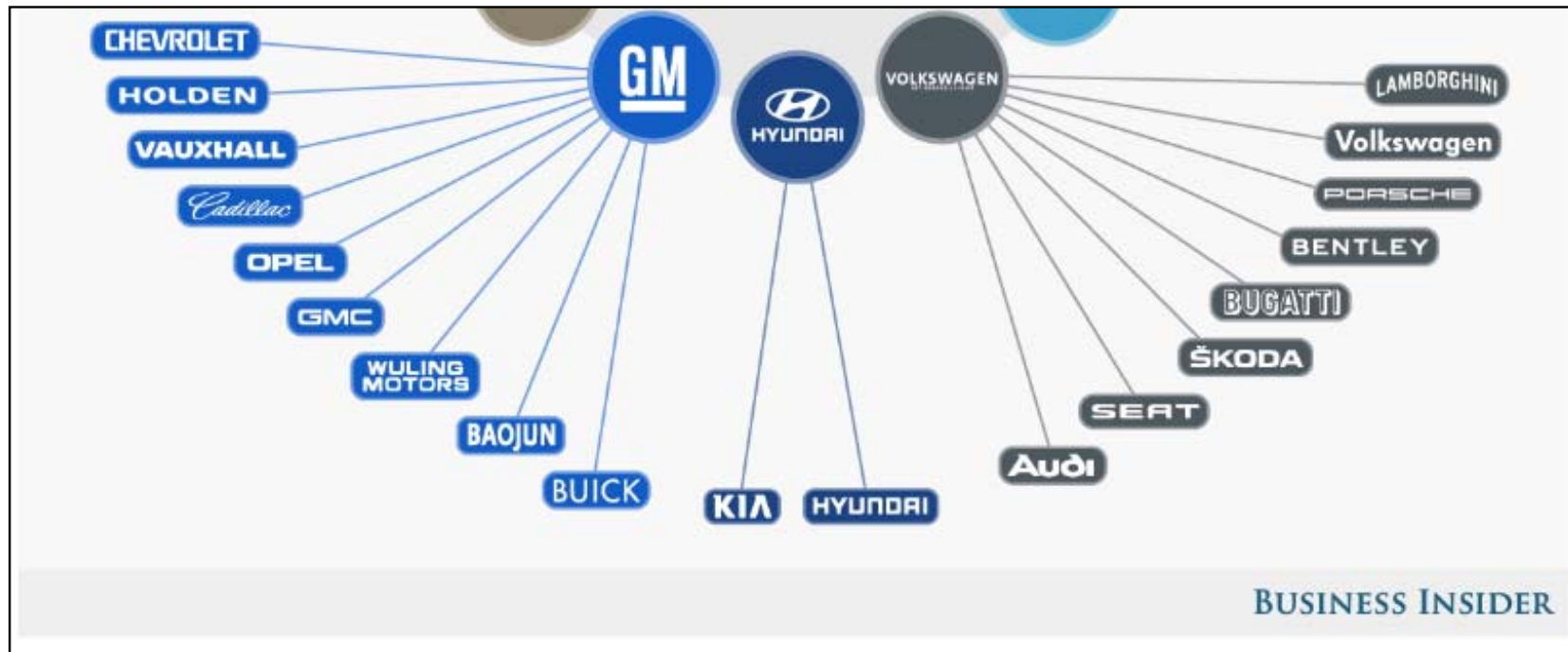
Perché la scelta di Fiat di investire negli USA?

L'analisi di Marchionne a fine 2008:

- 1. Per i costruttori generalisti la necessità di aumentare le dimensioni: »i costruttori potranno sopravvivere solo con una produzione superiore ai cinque milioni e mezzo di auto l'anno», e distribuiti su poche piattaforme**
- 2. Ciò legato alla permanenza di una elevata capacità produttiva inutilizzata e quindi necessità di ridurre il numero degli impianti produttivi**
- 3. Aumento della concorrenza da parte di costruttori coreani e cinesi**

**LA CONCENTRAZIONE
NEL SETTORE AUTO
(FINE 2016)**





Fonte: <http://www.visualcapitalist.com/14-companies-control-entire-auto-industry/>

In sostanza viene previsto un **grosso processo di fusione finanziaria e di integrazione-razionalizzazione delle attività dei principali gruppi automobilistici**, per pervenire sostanzialmente ad un solo operatore per continente e quindi a 6 grandi gruppi generalisti.

Pertanto occorre **negoziare accordi ed anche fusioni** con i quali realizzare:

- a) la massa critica necessaria ad **ottenere le economie di scala**,
- b) **l'ampiezza della gamma dei prodotti**,
- c) la **copertura delle varie aree di mercato**.

Da questa premessa segue che “**il processo di concentrazione sia imprescindibile: l'indipendenza non è più sostenibile**. Visti i livelli degli investimenti richiesti per lanciare nuovi modelli, non è pensabile che tutti gli attuali protagonisti del settore conservino la loro indipendenza”

PIANO FCA 2014-2018

“**la nostra strategia è uscire dal mass market**, dove i clienti sono pochi, i concorrenti sono tanti, i margini sono bassi e il futuro è complicato.... (per andare) nella **fascia Premium**, prodotti di alta qualità, con concorrenza ridotta, clienti più attenti, margini più larghi. In fondo abbiamo marchi fantastici e per definizione Premium, come l'Alfa Romeo e la Maserati. Perché non reinventarli?", "**Fiat** andrà nella parte alta del mass market, con le famiglie Panda e Cinquecento, e uscirà dal segmento basso e intermedio. **Lancia** diventerà un marchio soltanto per il mercato italiano, nella linea Y. Come vede la vera scommessa è utilizzare tutta la rete industriale per produrre il nuovo sviluppo dell'**Alfa**, rilanciandola come eccellenza italiana”.

Sergio Marchionne intervista a *Repubblica*, 9/01/2014

Per quanto riguarda l'**Italia** gli obiettivi di produzione sono elevati:

- Per **Alfa** il raggiungimento di 300.000 unità
- Per la **Maserati** 75.000 unità

Produzione stabilimenti italiani

	Mirafiori	Cassino	Melfi	Pomigliano	ITALIA
2009	172	110	266	40	588
2010	123	124	242	20	509
2011	83	182	262	20	547
2012	41	96	144	106	387
2013	28	103	151	162	444

Mirafiori e Rivalta

	Italia	Torino*
1996	1.313.526	400.565
1997	1.558.522	568.368
1998	1.373.506	481.539
1999	1.377.452	459.336
2000	1.354.723	456.773
2001	1.196.891	374.379
2002	1.058.437	305.970
2003	955.943	250.000
2004	787.284	185.000
2005	700.446	199.000
2006	867.013	216.000
2007	874.238	220.000
2008	625.483	142.215

I

FCA e Ferrari: Volumi Produttivi dal 2013 al 2017

Stabilimento	Dip.	numero vetture prodotte				
		31/12/13	31/12/14	31/12/15	31/12/16	30/09/17
Mirafiori	3.750	19.650	16.894	13.900	42.275	37.502
Cassino	4.300	79.050	51.000	45.668	71.695	100.985
Pomigliano	4.740	154.830	161.786	177.026	207.000	160.212
Melfi	7.469	115.000	123.000	390.000	364.700	246.150
Maserati Grugliasco	1.717	16.020	41.800	32.700	27.286	17.283
Maserati Modena	1.350					
Ferrari	3.252	7.000	7.050	7.400	8.170	6.618
Totale Auto	26.578	391.550	401.530	666.694	721.126	568.750
Sevel - Fiat Professional	6.380	203.950	229.750	260.800	290.010	218.500
Totale	32.958	595.500	631.280	927.494	1.011.136	787.250

Fonte: Comunicato stampa FIM CISL del 5/10/2017

FCA + Ferrari: Produzione Italia per segmento da 2012 al 2016 e 3° Trimestre 2017.

Tipologia di produzioni	2012		2015		2016	
	n.auto	%	n.auto	%	n. auto	%
Segmento Medio Basso	321.515	80%	280.926	42%	292.422	41%
Segmento Medio Alto	80.801	20%	385.768	58%	428.704	59%
Tot. Produzione Italia	402.316	100%	666.694	100%	721.126	100%

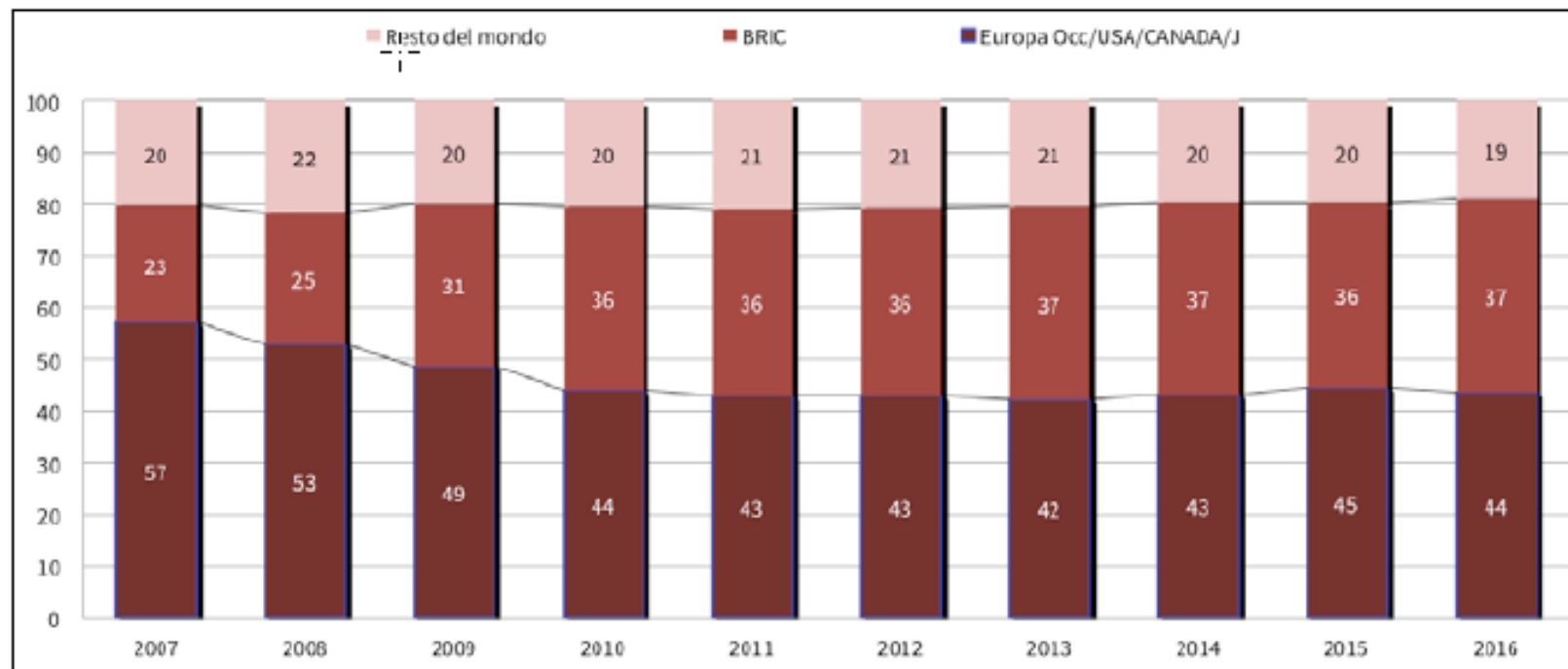
Tipologia di produzioni	3° trimestre 2017	
	n. auto	%
Segmento Medio Basso	213766	37,6%
Segmento Medio Alto	354984	62,4%
Tot. Produzione Italia	568750	100%

Fonte: Comunicato stampa FIM CISL del 5/10/2017

UNO SGUARDO SULLA PRODUZIONE MONDIALE

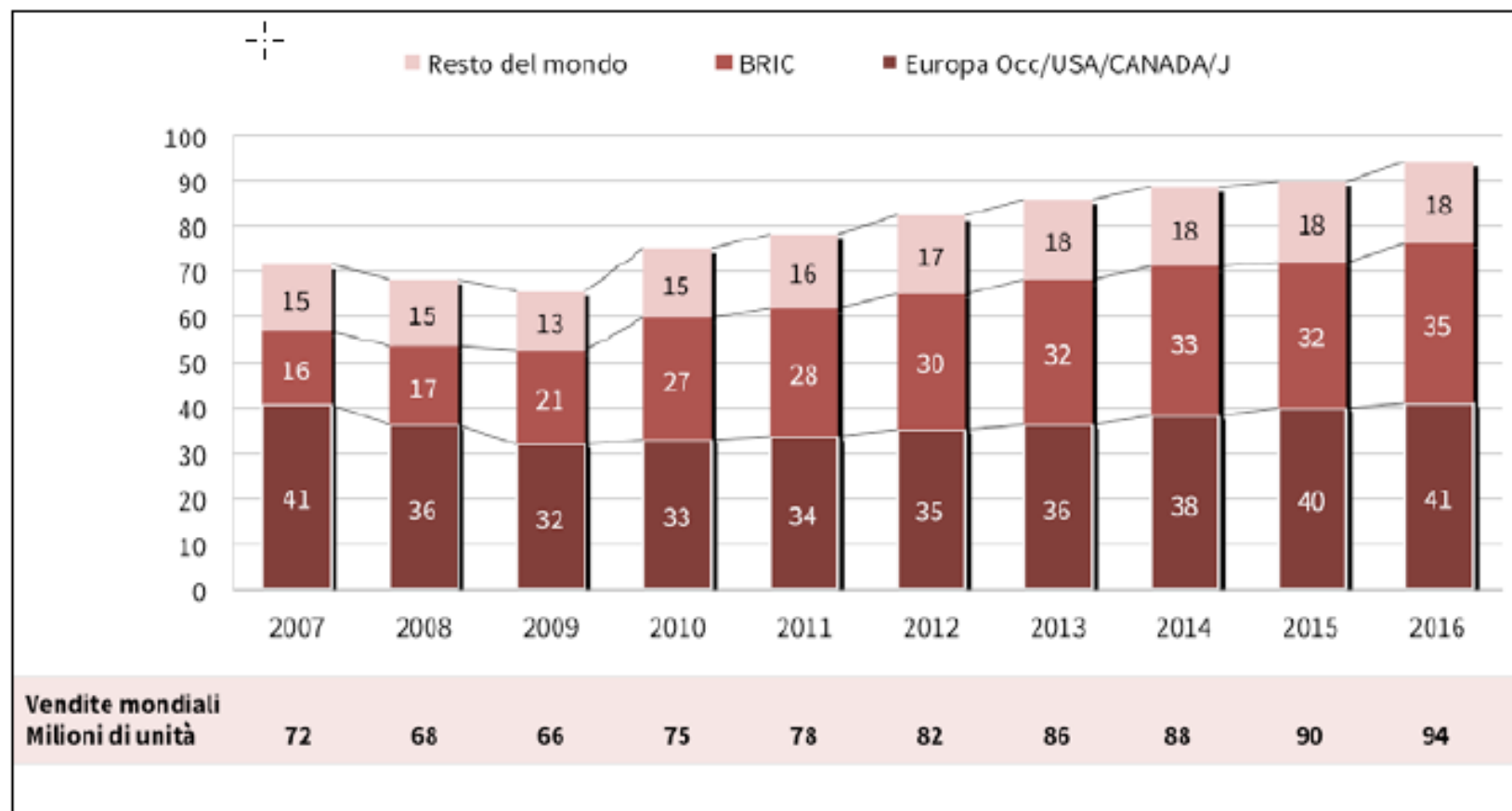
Osservatorio sulla componentistica automotive italiana 2017, 25-66

Figura 1.1 Domanda mondiale di autoveicoli per macro area economica (valori % sul totale mondo)



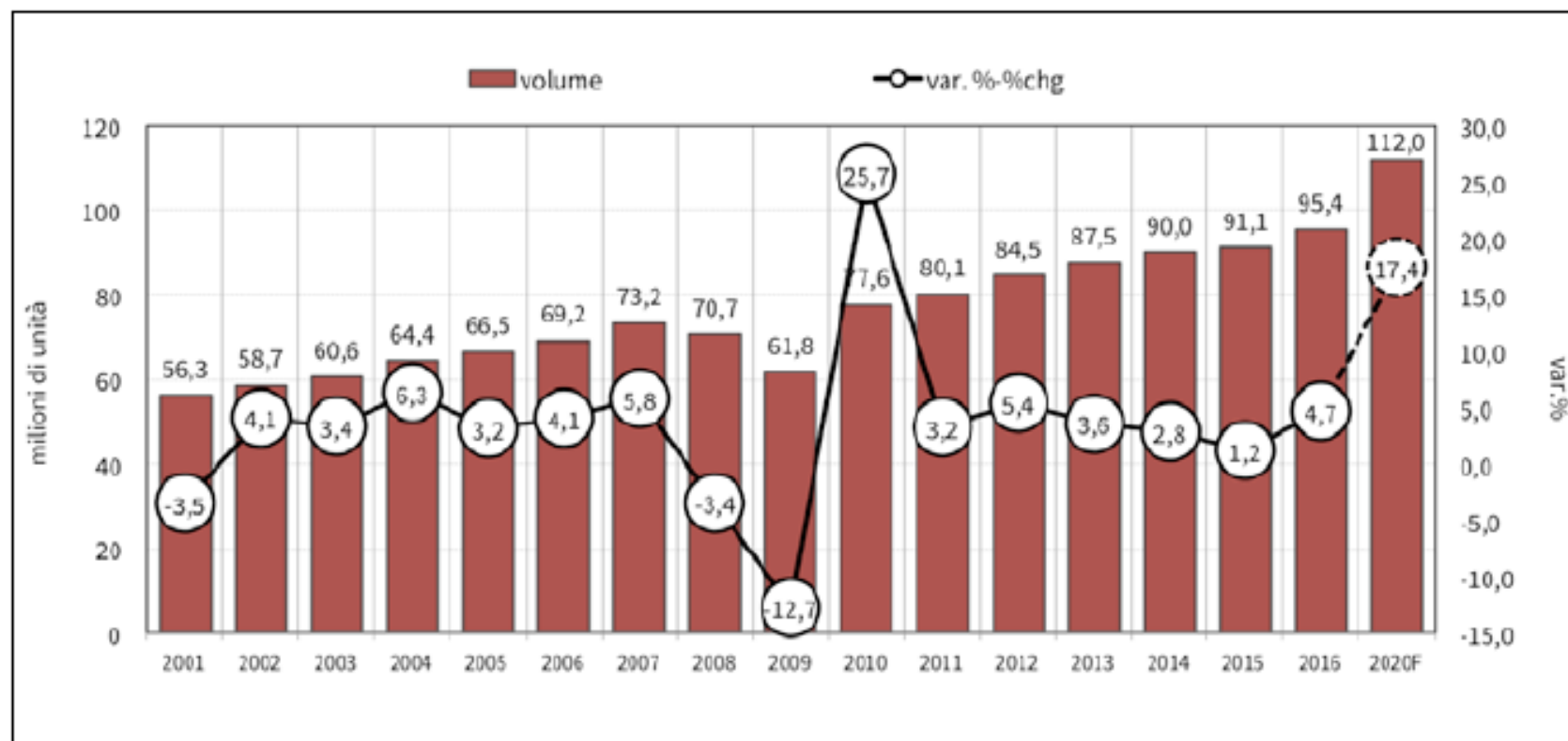
Fonte: ANFIA, Automobile in cifre online (www.anfia.it)

Figura 1.2 Domanda mondiale di autoveicoli per macro area economica (milioni di unità)



Fonte: ANFIA, Automobile in cifre online (www.anfia.it)

Figura 1.5 Produzione mondiale autoveicoli (2001-20, milioni di unità)



Fonte: ANFIA, OICA, Previsione Business Monitor International

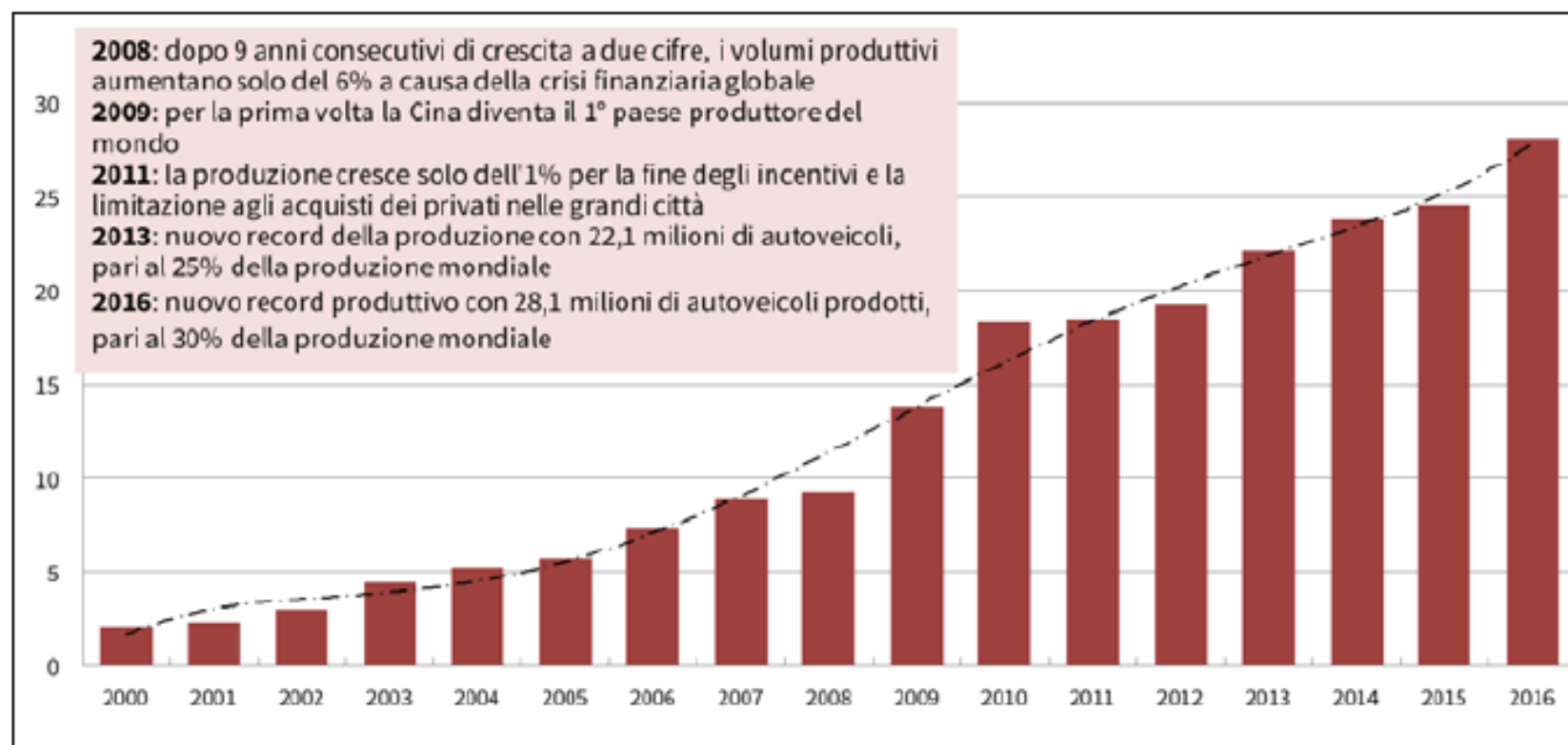
Tabella 1.3 Classifica dei Paesi Produttori di autoveicoli

PAESE	2000	PAESE	2005	PAESE	2015	PAESE	2016
1 USA	12.773.714	USA	11.946.653	CINA	24.567.250	CINA	28.118.794
2 GIAPPONE	10.140.796	GIAPPONE	10.799.659	USA	12.105.988	USA	12.198.137
3 GERMANIA	5.526.615	GERMANIA	5.757.710	GIAPPONE	9.278.238	GIAPPONE	9.204.590
4 FRANCIA	3.348.361	CINA	5.708.421	GERMANIA*	6.182.866	GERMANIA*	6.207.858
5 SUD COREA	3.114.998	SUD COREA	3.699.350	SUD COREA	4.555.957	INDIA	4.488.965
6 SPAGNA	3.032.874	FRANCIA	3.549.008	INDIA	4.160.585	SUD COREA	4.228.509
7 CANADA	2.963.097	SPAGNA	2.752.500	MESSICO	3.565.218	MESSICO	3.597.462
8 CINA	2.069.069	CANADA	2.687.892	SPAGNA	2.733.201	SPAGNA	2.885.922
9 UK	1.813.894	BRASILE	2.530.840	BRASILE	2.429.421	CANADA	2.370.271
10 MESSICO	1.922.889	UK	1.803.109	CANADA	2.283.307	BRASILE	2.156.356
11 ITALIA	1.738.315	MESSICO	1.684.238	FRANCIA*	2.016.449	FRANCIA*	2.126.925
12 BRASILE	1.681.517	INDIA	1.638.674	THAILANDIA	1.909.398	THAILANDIA	1.944.417

* Stime Business Monitor International

Fonte: ANFIA, Automobile in cifre online (www.anfia.it)

Figura 1.10 CINA, produzione domestica di autoveicoli (2000-16, milioni di unità)



Fonte: ANFIA, Automobile in cifre online (www.anfia.it)