Facoltà di Economia **Cattedra di Strategie d'Impresa**

"Sistemi e meccanismi di integrazione nel settore automotive: evoluzioni e tendenze in uno scenario di globalizzazione dei mercati"

Relatore

Prof. Franco Fontana

Candidato

Vincenzo Ippolito

Matr. 618161

Correlatore

Prof. Gian Maria Gros-Pietro

Anno Accademico 2009-2010

Indice

Introduzione **4**

1. Il mondo di oggi, un quadro generale tra globalizzazione e crisi **6**

2. Il contesto di riferimento: il settore automotive **12**

2.1. Una panoramica del settore **12**

2.1.1. Il ruolo degli Stati (o di entità sovranazionali che rappresentano un insieme di stati) e gli altri attori che compongono "l'ambiente esteso" 14

2.1.2. La *coopetition*: accordi, joint venture, partnership fino all'integrazione orizzontale 17

2.1.3. Il ruolo dell'innovazione 19

2.1.4. Andamento delle vendite di veicoli ed indicatori economici 19

2.1.5. Gli interventi pubblici a sostegno del settore automotive: implicazioni e condizioni 23

2.2. I principali protagonisti **25**

2.2.1. Il Valore dei Brand nel settore dell'auto 26

2.2.2. Il valore della produzione dei singoli gruppi 27

3. Le nuove tendenze del settore **32**

3.1. Un nuovo stakeholder: l'ambiente **32**

3.1.1. Investimenti ed innovazioni per ridurre i livelli delle emissioni 34

3.2. **Il ruolo dei paesi emergenti** **40**

3.2.1. Dalla delocalizzazione alla metanazionalità 42

3.2.2. La sfida dei paesi BRIC: minaccia o opportunità? 45

3.2.2.1. Il contesto cinese 46

3.2.2.2. Il contesto indiano 53

3.2.2.3. Il contesto russo e quello brasiliano 58

3.2.3. Il fenomeno dei fondi sovrani 63
3.2.3.1. Rischi ed opportunità dei fondi sovrani 68
3.3. **Il ruolo del prezzo del petrolio** **68**
3.3.1. Il *Downsizing* 69
3.3.1.1. Razionale, opportunità e rischi della politica delle alleanze 80
4. Verso l'ibrido e le nuove tecnologie **84**
4.1. La lunga marcia dell'auto elettrica **84**
4.1.1. Fattori che influenzano il cammino dell'auto elettrica 86
4.2. I cambiamenti delle catene del valore in relazione allo sviluppo dell'auto elettrica e le nuove relazioni **87**
4.2.1. Il ruolo della tecnologia delle batterie, e dei rapporti tra coloro che le producono e gli OEM 89
4.2.2. La "catena del valore della mobilità" 90
4.2.3. Il "*Total Cost Ownership*" e l'impatto del costo delle batterie 93
4.3. Il mondo che verrà ed i possibili nuovi player **96**
4.3.1. Le incognite ed i rischi del costo e della produzione dell'energia nel futuro dell'auto elettrica 98
5. Conclusioni **101**
6. Riferimenti bibliografici **103**

Introduzione

Il mondo è in preda ad una rivoluzione economica, tecnologica, culturale e sociale, che ha colpito anche le imprese, indipendentemente dai settori di appartenenza.

Il presente lavoro si prefigge lo scopo di analizzare tale rivoluzione nel contesto automotive, tentando di evidenziare i cambiamenti che quest'ultimo ha subito, ma soprattutto i fattori che li hanno generati.

Lo scenario che si prospetta non è ancora definito. Il settore in analisi, caratterizzato dalla presenza di grandi gruppi multinazionali che competono, ma in molti casi collaborano anche, è stato duramente colpito dall'evoluzione dell'ambiente esterno. La crisi, il cambiamento delle abitudini dei consumatori, il ruolo delle autorità governative, la crescita dei paesi emergenti, le politiche ambientali ed il prezzo del petrolio, sono i meccanismi di un ingranaggio che porterà alle nuove evoluzioni di tale ambiente.

Gli equilibri competitivi, i modelli di business e le attività della catena del valore, sono tutti elementi fortemente condizionati dalla evoluzione a livello globale.

Non è quindi facile capire quello che sarà il futuro di questo "mondo" e se ci saranno, e se si chi, i vincitori e i vinti. Proprio l'imprevedibilità e le dinamiche che caratterizzano tale contesto rappresentano le più forti motivazioni che hanno portato alla elaborazione di questo lavoro. Si tenta, quindi, di effettuare un'analisi critica dei diversi elementi in precedenza riportati, e dell'impatto che essi generano sul settore e sulle imprese che ne fanno parte. Si prova ad evidenziare - ad uno ad uno - gli aspetti cardine di tale evoluzione, tentando di identificare l'esistenza di un filo conduttore come guida del processo: l'integrazione. Tale termine non deve essere associato solo all'unione di due entità sotto un unico controllo, ma deve essere sottoposto ad una interpretazione estensiva, per ricomprendere anche quei casi in cui vi è il solo incontro tra patrimoni di risorse: che appunto si integrano.

Il lavoro si divide in quattro parti, ordinate tramite il metodo deduttivo, passando quindi dal generale al particolare. Si parte con un'analisi del mondo di oggi, caratterizzato dalla globalizzazione e colpito dalla crisi. Il secondo passaggio consiste in una introduzione del settore di riferimento, andando a delineare uno scenario in cui successivamente inserire i principali protagonisti. Il "cuore" del lavoro viene poi rappresentato da un'analisi dei fenomeni sopra citati e di quelle che

sono le loro conseguenze, contribuendo a definire il nuovo scenario attualmente ancora - e non si sa per quanto - "*work in progress".* Il lavoro si conclude con una panoramica di quella che potrebbe essere una innovazione distruttiva e radicale: l'elettrico. Tale fenomeno potrebbe portare alla creazione di nuovi modelli di business ed all'ingresso di nuovi *player* all'interno del nuovo scenario.

Tutto viene affrontato in un'ottica di analisi, corredata da casi pratici ed elementi di letteratura, per fornire un quadro generale di quello che sta avvenendo, in un panorama dove il livello di incertezza raggiunge i suoi massimi e lascia libero spazio ad innumerevoli interpretazioni. Le diverse strategie dei protagonisti del settore e le notevoli oscillazioni dei loro titoli sui mercati finanziari, fungono in questo senso da testimoni della reale complessità che avvolge tale ambiente, che però allo stesso tempo contribuisce a renderlo così interessante.

Capitolo 1

Il mondo di oggi, un quadro generale tra globalizzazione e crisi

L'organizzazione del pianeta è radicalmente mutata nell'arco dell'ultimo secolo.
Non si possono più analizzare i singoli paesi come contesti a se stanti rispetto all'ambiente che li circonda, ma è necessario considerarli come parti integranti di uno stesso sistema: il globo.
Il nostro pianeta infatti sta attraversando una ulteriore fase di cambiamento, andando ad alimentare sempre più il fenomeno che gli esperti chiamano Globalizzazione.
Quest'ultima può essere definita come il fenomeno di crescita progressiva delle relazioni e degli scambi a livello mondiale in diversi ambiti, il cui effetto principale è una decisa convergenza economica e culturale tra i Paesi del mondo (fonte: Wikipedia).
Joseph Stiglitz invece, in "Globalization and Its Discontents" del 2002, la definisce: l'integrazione dei Paesi e delle persone a livello mondiale, causato dalle enormi riduzioni dei costi di trasporto e di comunicazione e, il frantumarsi delle barriere artificiali ai flussi di beni, servizi, capitali, conoscenza e, in misura minore, persone tra i confini nazionali.
Tante sfaccettature di un unico concetto ma, non vi è un'unica definizione generalmente accettata di tale fenomeno che, pur sembrando caratteristico degli ultimi anni, trova le sue origini negli anni seguenti la seconda rivoluzione industriale. A causa dei due conflitti mondiali il fenomeno della Globalizzazione ha subito, in quel periodo ed in quello immediatamente successivo, una fase di regressione per poi ritornare protagonista assoluto negli ultimi decenni. Ciò che caratterizza quest'ultima fase del processo, oltre alla ampiezza del mercato globale venutosi a creare e all'evoluzione dei mercati dei capitali a livello internazionale, è il ruolo dei paesi emergenti e la bidirezionalità delle relazioni che li legano ai paesi industrializzati. Di fatto ci troviamo in un contesto che si dirige verso la sempre più accentuata liberalizzazione, non limitata più a livello di singole aree, riguardante sia i movimenti di beni che di capitali. I paesi emergenti, non solo quelli denominati comunemente BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), hanno recentemente acquisito un

ruolo di primo piano nello scenario mondiale, contribuendo in modo sostanziale alla produzione di beni, nonché alla fornitura in molti casi di capitale, non solo economico ma anche umano, agli altri paesi. Questo contesto è stato reso possibile non solo per merito delle tecnologie, ma anche e soprattutto grazie ad accordi come il GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) prima e il WTO (World Trade Organization) poi. Tutto ciò viene contestualmente accompagnato da una evoluzione culturale che tenta di abbandonare i confini nazionali, anche grazie alle opportunità che al di fuori di questi ultimi si vengono a presentare, in particolare in chiave economica. Lo scenario che si presenta oggi è caratterizzato da rapporti, che in molti casi possono definirsi idiosincratici, tra singoli paesi o addirittura con il coinvolgimento di vere e proprie aree geografiche e non solo: ad esempio l'Unione Europea.

Le relazioni di cui sopra si differenziano quindi, sia a seconda degli attori, sia a seconda dell'oggetto della relazione stessa. Parlare solamente di fenomeni di outsourcing e offshoring da parte dei paesi industrializzati sarebbe quindi riduttivo. Oggi i paesi cosiddetti emergenti ricoprono un ruolo di primo piano, sempre più rilevante, nel contesto geopolitico mondiale, come testimoniato anche dalla notevole importanza rivestita, non più dai "vecchi" G7 o G8 ma, dall'ultimo G20.

Un notevole aiuto è arrivato dalla libertà di decisione per gli stati aderenti al GATT-WTO, in seguito alla cessazione negli anni '70 della convertibilità del dollaro in oro, con consecutiva rinuncia all'accordo di Bretton Woods, riguardo la scelta su un tasso di cambio fisso o flessibile delle proprie monete. Ciò ha permesso, nel caso di scelta di cambi fissi o quasi, ai paesi in surplus di continuare ad ampliare le proprie riserve ufficiali. Quest'ultime possono continuare ad avere un "aspetto" valutario (in Euro, Dollari ecc.), oppure possono essere utilizzate nell'acquisto di capitale azionario gestendole così come dei veri e propri fondi di investimento, dando vita in questi ultimi casi a quelli che vengono denominati "*Sovereign Wealth Funds" (SWF)*: i fondi sovrani. Queste entità, di proprietà del governo del paese di appartenenza, sono penetrate nel capitale azionario di numerose società del panorama mondiale in vari settori, ove però, nella maggior parte dei casi, si sono limitate ad un mero contributo economico senza partecipare alla gestione aziendale, pur mirando in alcune situazioni ad acquisire conoscenze e competenze da riutilizzare nel contesto

locale. I paesi emergenti hanno quindi perso quella connotazione di mete dove trovare esclusivamente costi più bassi e nuove risorse, ma devono esser visti anche come nuovi mercati di sbocco e generatori di capitali e conoscenza. Inoltre non bisogna assolutamente sottovalutare il loro potenziale assieme a quello delle loro imprese che competono a livello mondiale. Indipendentemente dai settori con l'apertura dei confini nazionali, le imprese oggigiorno si devono confrontare in un nuovo scenario competitivo: il mondo.

Gli "avversari" non sono più solo imprese connazionali ma bisogna considerare anche competitor stranieri, tutto ciò indipendentemente dallo stato di appartenenza e da quello/i in cui si opera. Il livello di concorrenza è dunque notevolmente aumentato andando ad incrementare quello che viene definito come potere contrattuale del consumatore.

Le sfide da intraprendere diventano perciò più complesse costringendo le imprese anche a dislocare nel globo le varie attività della catena del valore in modo da riuscire a sfruttare i vantaggi dei singoli contesti, tentando di guadagnare una posizione favorevole nei confronti dei concorrenti. Diventa quindi sempre più difficile trovare una strategia che consenta alle imprese operanti in uno stesso settore di differenziarsi tra loro. Si assiste sempre di più alla presenza di imprese non solo multinazionali, ma anche trans/meta nazionali, che hanno innescato una convergenza culturale a livello globale.

In un simile scenario la crisi più potente che il mondo contemporaneo abbia mai conosciuto ha agito senza pietà: tutti sono stati colpiti, nessuno è stato risparmiato.

La suddetta crisi, di medio periodo dicono, iniziata nel 2007 a causa dei mutui *subprime*, si è propagata come una pandemia nel resto del globo colpendo anche l'economia reale. Proprio la globalizzazione che caratterizza il nostro mondo è stata l'artefice di un simile sviluppo. Le relazioni che legano i singoli contesti hanno fatto sì che il loro destino fosse accomunato nel momento in cui anche uno solo di questi avesse subito uno shock. Come si evince dal grafico, vi è una correlazione tra gli andamenti del tasso di crescita del PIL dei paesi emergenti e quello dei paesi industrializzati. Difatti pur rimanendo nei primi in media la crescita del PIL positiva, ha subito una forte diminuzione rispetto al 2007, scendendo nel 2009 addirittura sotto

al 2%. Nulla se si pensa ai paesi industrializzati il cui PIL in media è decresciuto nel 2009 di oltre il 3% rispetto all'anno precedente.

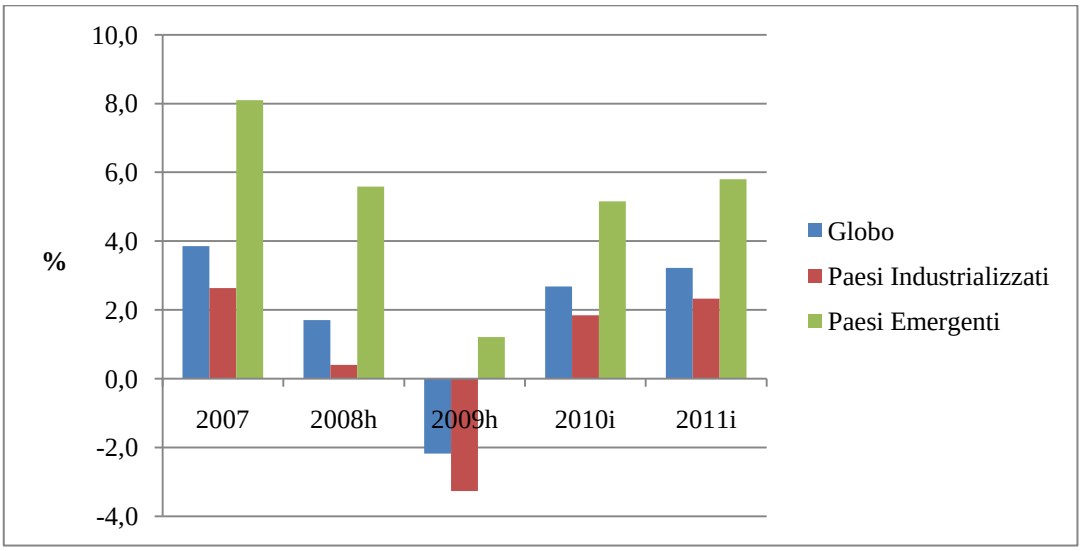


Figura 1: Crescita del PIL reale (fonte: Banca Mondiale)

Questi dati chiariscono ulteriormente il ruolo che i paesi emergenti, se così ancora possono essere chiamati, hanno oggi nel contesto economico mondiale. Se andiamo poi a paragonare gli andamenti del prodotto interno lordo di China e India rispetto a quello globale, ove anche esse sono comprese, ci rendiamo conto, ancora di più, della loro potenza. Neanche loro sono stati risparmiati. Come si può notare dal grafico, la crescita cinese ha abbandonato nel 2008 la doppia cifra pur rimanendo ad un livello di tutto rispetto intorno all'8%. Simile è il discorso per il contesto indiano che è passato da una crescita di circa l'8% nel 2007, attestandosi negli anni successivi intorno al 6%.

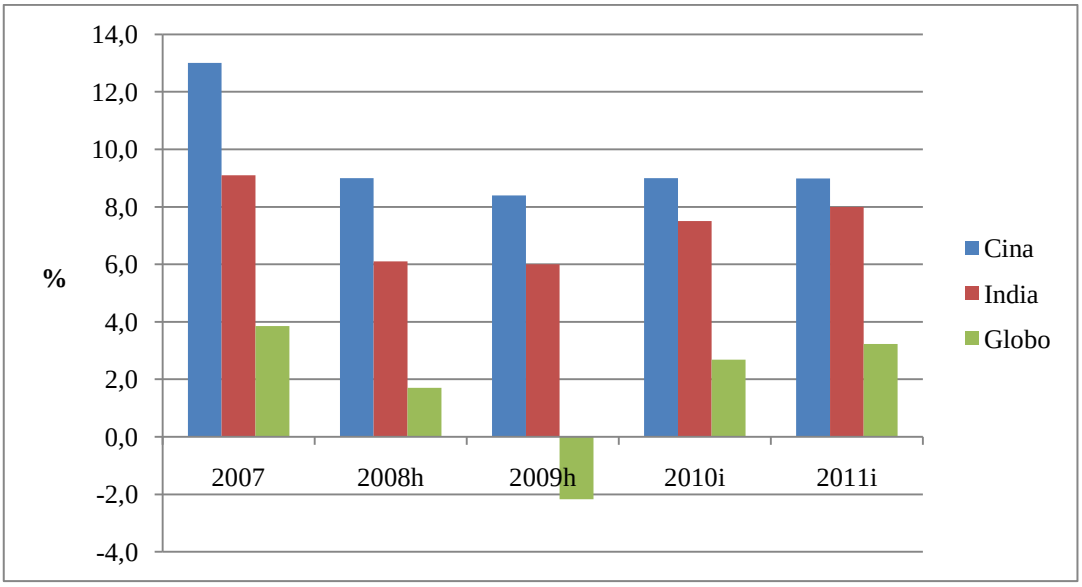


Figura 2: Tasso di crescita del PIL reale:Cina e India vs Globo (fonte: Banca Mondiale)

Basta osservare l'andamento dell'occupazione negli Stati Uniti, Giappone ed Area dell'Euro come riportato in figura, per comprendere quanto l'impatto della crisi su questi ultimi sia stato grave.

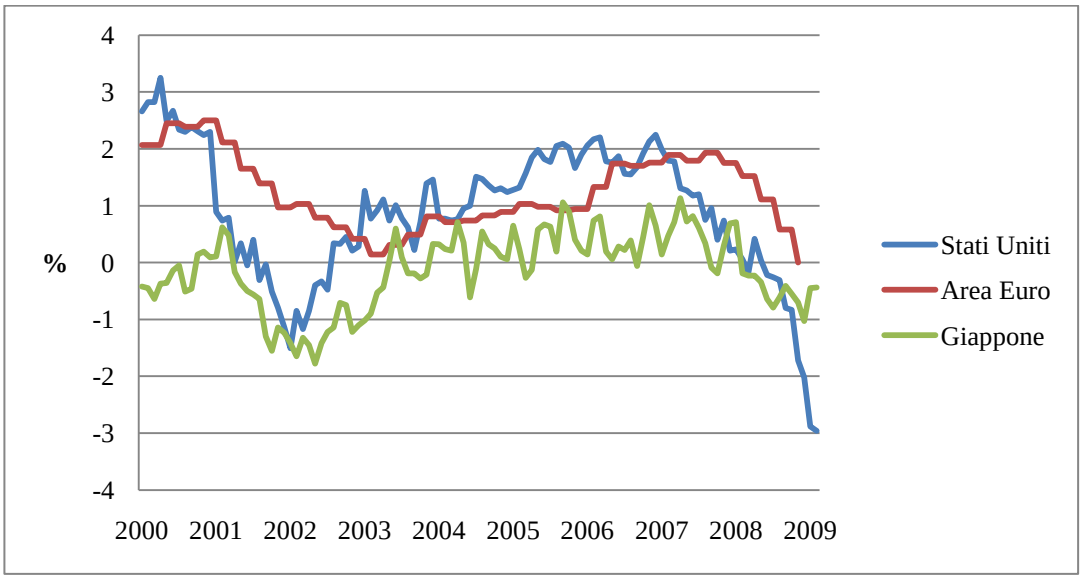


Figura 3: Andamento dell'occupazione (fonte: IMF).

Le notevoli perdite dei mercati finanziari di tutto il mondo e la crisi del sistema bancario che ha portato ad una stretta creditizia con una consecutiva mancanza di liquidità, hanno ridotto le disponibilità monetarie dei consumatori aumentando di conseguenza la loro propensione al risparmio. L'incremento del costo del credito difatti, dovuto ad un clima di paura, incertezza e sfiducia, ha ridotto le capacità e la convenienza degli individui ad utilizzarlo, riducendo così la domanda finale.

Il medesimo discorso può essere ritenuto valido per le imprese e per le loro difficoltà ad accedere a prestiti e a finanziamenti ad un costo competitivo. Le imprese infatti sono in molti casi loro stesse clienti, andando così ad innescare un circolo vizioso che può creare scompensi e difficoltà a tutti i livelli delle singole filiere. È vero anche che non tutti i settori sono stati colpiti allo stesso modo. Il differente grado di ciclicità di questi ultimi ha fatto sì che vi fosse una disomogeneità delle perdite. Settori come quello farmaceutico non risentono infatti del ciclo economico e vengono detti infatti anti ciclici.

Settori come quello che stiamo per prendere in considerazione, ovvero l'automotive, vengono denominati ciclici a causa della forte correlazione che li lega ai fattori congiunturali. Questa tipologia di contesti, ed in particolare come vedremo in seguito quello analizzato, hanno subito ingenti perdite creando la necessità di una ristrutturazione trasversale, sia a livello economico che culturale.

Non è assolutamente detto che tutti i player di riferimento riusciranno nell'intento. In situazioni del genere i più deboli molto spesso si arrendono oppure vengono assimilati da entità più grandi. Ma è anche vero che numerose di quelle imprese che in passato venivano considerate "infallibili" oggi non sarebbero sopravvissute se non vi fossero stati gli aiuti di stato.

La ricapitalizzazione delle banche, con l'immediato tentativo di eliminare dei titoli "tossici", e l'immissione di una ingente quantità di liquidità sul mercato da parte dei singoli stati, ha evitato il collasso del sistema che in questi ultimi anni si era venuto a creare, permettendo di porre le basi per il futuro.

Il rialzo del tasso di interesse di riferimento da parte della Federal Reserve lascia intravedere uno spiraglio di luce in un mondo ancora per la maggior parte occupato dalle ombre. Si può quindi iniziare a sperare in una forma di ripresa che riavvicini la situazione a quella dell'era precedente alla crisi.

Capitolo 2

2. Il contesto di riferimento: il settore automotive

2.1. Una panoramica del settore

La definizione del settore automotive, così come nel caso della sopra citata globalizzazione, non è univoca. Infatti ad esempio per Datamonitor, di questo fanno parte anche i furgoni, van e ogni tipologia di motociclo. Nel presente lavoro questi ultimi non verranno considerati in modo da concentrare l'attenzione sui tratti caratteristici del settore Auto. Si andranno quindi ad analizzare quelli che sono stati, e che sono, i principali protagonisti, concentrandosi sul loro comportamento e sulle tendenze dominanti nel settore. Secondo Datamonitor quest'ultimo infatti ha generato nel 2009 un valore pari a 1180 miliardi di dollari. Tale dato viene calcolato ai prezzi di vendita per un numero che si aggira intorno alle 40 milioni di unità, in prevedibile diminuzione rispetto all'anno precedente. "L'equazione del valore", individuata dalla società di Marketing Strategico e Operativo Aretè Methodos, indica proprio il prezzo come quello strumento per rappresentare il "valore" contenuto all'interno del veicolo, costituito da attributi tangibili, ma anche intangibili.

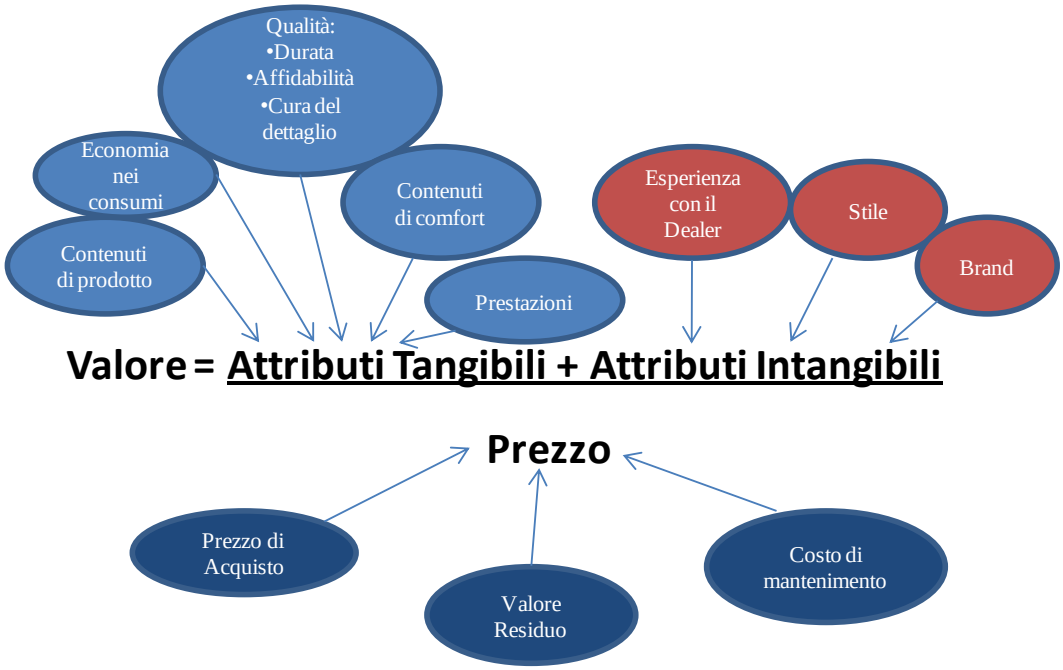


Figura 4: Equazione del valore (fonte: Aretè Methodos)

Non ci troviamo più negli anni in cui spopolava la Ford T. Oggi il mercato dell'auto è "popolato" da un vastissimo numero di attori che, direttamente o indirettamente, contribuiscono, e continueranno a farlo in futuro, alla produzione ed all'offerta del prodotto al cliente finale. Sarebbe sbagliato, infatti, considerare come entità facenti parte del settore solo quelle che generalmente vengono denominate OEM (Original Equipment Manufacturer), ovvero le case automobilistiche. Le imprese in questione rappresentano effettivamente, come per la punta di un iceberg, la parte visibile agli occhi degli individui. La filiera è in realtà molto complessa e composta da numerosi stadi che vanno dalle materie prime alla produzione, distribuzione e commercializzazione del prodotto finito. Quest'ultimo, infatti, viene generato attraverso il coordinamento di numerose imprese che permettono di raggiungere il cliente finale. Inoltre, il rapporto che lega queste imprese può essere definito come un "Sistema del valore" (Caroli, Fontana 2006), generato dalle interazioni delle catene del valore degli OEM con quelle delle imprese rispettivamente a monte e a valle nella filiera. Il rapporto tra queste entità si è andato a modificare negli ultimi anni, anche a causa del cambiamento delle condizioni ambientali.

Studi della Banca Mondiale e dell'UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) indicano i cambiamenti radicali nei rapporti con i fornitori, che rendono disponibili molte componenti, ed i distributori. Tali rapporti hanno evidenziato una tendenza da parte degli OEM verso una de-integrazione verticale a monte, ed in alcuni casi verso una integrazione verticale a valle. Questi ultimi sotto la spinta della globalizzazione e dell'apertura dei mercati si sono visti costretti a cambiare la propria catena del valore. Inoltre, le pressioni politiche per le produzioni nei contesti locali hanno spinto le case automobilistiche a spostare gli impianti di assemblaggio vicino ai principali mercati di sbocco, siano essi consolidati oppure emergenti. La produzione viene generalmente organizzata regionalmente o nazionalmente (Sturgeon, Van Biesebroeck 2009):

1. concentrando quella che riguarda parti ingombranti, pesanti e specifiche per un certo modello (ad es. motore, trasmissione, ecc), nei pressi dei singoli impianti di assemblaggio, per assicurare la puntualità nei tempi di consegna (anche in caso di oscillazioni della domanda);

2. producendo, invece, le componenti standard in poche sedi per sfruttare le economie di scala e il costo del lavoro più basso".

In questo modo anche la richiesta nei confronti dei fornitori si sposta ad un livello globale. Questi ultimi infatti devono necessariamente adeguarsi a quelle che sono le richieste e le necessità dei propri clienti. Per far ciò si è assistito ad un processo di integrazione orizzontale in modo da passare dall'avere molti fornitori locali, a quello che può esser definito come un "fornitore globale".

Oltre ai fornitori e ai produttori, vi sono però altre figure che complicano il quadro. Gli attori che vanno ad incidere sul settore automotive, come considerato nel presente lavoro, sono infatti numerosi e possono essere sostanzialmente classificati, usando un modello di riferimento cinematografico, in due categorie:

- "protagonisti" , quelli che operano attivamente nel processo produttivo fino alla consegna del prodotto finito al cliente finale;
- "non protagonisti" , entità, assolutamente non meno importanti, che operano affinché "il film" possa risultare completo.

Tra i "non protagonisti" possiamo identificare sia istituzioni che si occupano della regolamentazione e del controllo all'interno del settore, che imprese/società/enti operanti in settori diversi. L'operato di queste, pur non prendendo parte attivamente a nessuna fase della catena del valore, è necessario al normale proseguimento del ciclo di vita del settore.

Il ruolo di tali soggetti può essere diviso in ulteriori categorie.

2.1.1. Il ruolo degli Stati (o di entità sovranazionali che rappresentano un insieme di stati) e gli altri attori che compongono "l'ambiente esteso"

Lo Stato stesso, oppure le entità sovranazionali che rappresentano un insieme di stati, come l'Unione Europea, possono assumere diverse connotazioni:

- normativo, legislativo o regolatorio delineando il quadro normativo di riferimento (sicurezza, standard costruttivi, contributi per i lavoratori, tasse, finanziamenti alla ricerca). Le imprese operanti nei singoli settori devono infatti sottostare a quelle che sono le condizioni imposte dai singoli governi/autorità competenti, dovendo adattarvi, senza indugi, le proprie strategie.

- Strategico: la pianificazione riguardante le infrastrutture per il trasporto su gomma e per il trasporto pubblico può incidere sulla possibilità, scelta e necessità di possedere un auto, e sulla sua tipologia;
- stimolatore e finanziatore tramite gli incentivi e le immissioni di capitale all'interno delle imprese, che verranno analizzati nel dettaglio in seguito, per salvaguardare il welfare dei singoli paesi. Ad esempio, la Commissione Europea ha lanciato nel 2009 il piano di supporto per la ripresa dell'economia europea 2010-2013 che prevede un investimento attraverso una partnership Pubblico-Privato per le attività di Ricerca. Di tale finanziamento 5 miliardi di euro (di cui 4 tramite finanziamenti da parte della BEI e 1 attraverso il supporto alla ricerca) sono destinati all'iniziativa "Green Cars" per il settore "automotive", dei quali un miliardo per sole attività di ricerca. Con tale programma la Commissione Europea finanzia fino al 50% delle attività di ricerca e sviluppo.

Per quanto riguarda gli altri soggetti, questi possono fornire risorse sia materiali, ad esempio capitali, che immateriali, includendo tra queste il capitale umano e la conoscenza. Gli istituti finanziari, investitori e risparmiatori nel primo gruppo, le università e i centri di ricerca nel secondo, sono i soggetti che, insieme agli altri presenti in tabella, portano a completamento del quadro che viene denominato "Ambiente Esteso" (Caroli, Fontana 2006). Per ambiente esteso gli autori indicano: "un contesto complesso che l'impresa comprende in misura normalmente parziale e su cui comunque non è in grado (tranne particolari eccezioni) di intervenire".

Acquirenti • Attuali • Potenziali • Indiretti	**Concorrenti** • Attuali • Potenziali • Indiretti	**Fornitori** • Primari • Indiretti • Imprese a monte Nella stessa filiera produttiva	**Distributori** • Diretti • Indiretti • A valle nella stessa filiera produttiva
Investitori • Azionisti Potenziali • Istituzioni finanziarie • Risparmiatori • Organismi pubblici	**Autorità pubbliche** • Organismi Internazionali • Unione Europea • Governi Nazionali • Governi regionali • Enti locali • Autorità di vigilanza	**Forze sociali** • Partiti politici • Associazioni di categoria • Gruppi di opinione	**Organismi rilevanti** • Università • Organi di comunicazione • Forze dell'ordine

Tabella 1: Le diverse tipologie di attori che compongono l'ambiente esteso dell'impresa (fonte: Caroli, Fontana 2006)

I soggetti presenti nelle singole categorie della tabella differiscono nella maggior parte dei casi a seconda dell'impresa di riferimento. Inoltre diverse sono anche le relazioni che legano entità presenti in una stessa categoria con l'impresa di riferimento. Alcune delle categorie sopra raffigurate fanno parte di quello che viene indicato come ambiente competitivo dell'impresa. Questo può essere identificato con il modello delle cinque forze competitive di Porter e viene definito, sempre dagli autori indicati in precedenza, come: "l'insieme di attori con i quali l'impresa stabilisce delle interazioni, sia attive che passive, nello svolgimento della sua normale attività economica. La natura e il comportamento di questi attori determinano le condizioni dell'ambiente competitivo; queste condizioni indirizzano (con diversi gradi di intensità) il comportamento dell'impresa e ne influenzano i risultati potenzialmente realizzabili". Mentre nel primo caso si tratta quindi di un'influenza subita, passiva e monodirezionale da parte dell'impresa, nel secondo il flusso procede anche per il verso contrario andando ad influenzare i comportamenti delle controparti.

2.1.2. La *coopetition*: accordi, joint venture, partnership fino all'integrazione orizzontale

Nel settore oggetto di analisi queste tipologie di relazioni si possono definire con il fenomeno della *coopetition.* Questo termine va ad identificare le dinamiche che legano le case automobilistiche tra loro. Come vedremo meglio in seguito, all'interno del settore gli OEM in numerose situazioni, oltre che competere sul mercato finale, possono attuare comportamenti cooperativi. "Le economie di scala corrispondono ad uno dei fattori più importanti dello sviluppo di un nuovo prodotto: gli ingenti costi relativi allo sviluppo devono essere ammortizzati su un gran numero di veicoli. Tali costi infatti sono risultati essere il maggior driver delle fusioni ed acquisizioni nell'industria. I risparmi derivanti dalla condivisione di questi investimenti hanno incrementato le forme collaborative e le joint venture" (Grant 2010). In questo modo non solo si possono ridurre i costi medi derivanti sia dalla generazione di un'innovazione, di prodotto o di processo che sia, ma anche dallo sviluppo ad esempio di una nuova piattaforma, come nel caso Toyota e PSA Peugeot Citroen rispettivamente per Aygo, 107 e C1. Queste vetture pur appartenendo a produttori diversi condividono molto nel loro "DNA", sono però in competizione sul mercato finale. Inoltre vi è la possibilità di combinare patrimoni di risorse e competenze appartenenti a soggetti diversi. La diversità e la possibile complementarietà di tali risorse può permettere infatti la generazione di un vantaggio competitivo per le varie imprese appartenenti alla relazione sino ad arrivare, in casi estremi, non solo ad innovazioni incrementali, ma radicali (Freeman 1974). Queste ultime sono state definite come: "eventi critici che riformano il design, la conoscenza e la natura della competizione nel mercato del prodotto in cui l'innovazione avrà luogo" (Dosi 1982).

Proprio gli accordi, le joint venture, le partnership, fino ad arrivare all'integrazione orizzontale tramite fusioni ed acquisizioni, corrispondono alle prove tangibili di quanto affermato e, hanno caratterizzato, e caratterizzeranno in futuro, il mondo delle auto.

Anno	Acquirente	Target	Note
2009	Volkswagen	Suzuki	20% azioni
2009	Fiat	Chrysler	
2009	Volkswagen	Porsche	Accordo sulla fusione
2009	BAIC	Fujian Motor; Changfeng Motor	
2008	Tata	Jaguar, Land Rover	Acquisite da Ford
2008	SAIC Motor Group	Nanjing Automobile	SAIC ora possiede i brand MG e Rover
2005	Nanjing Automobile	Rover	
2005	Toyota	Fuji Heavy Industries	
2002	GM	Daewoo	42% del capitale
2000	Renault	Samsung Motors	70% del capitale
2000	GM	FIAT	20% del capitale poi rivenduto
2000	DaimlerChrysler	Hyunday	10% del capitale
2000	DaimlerChrysler	Mitsubishi Motors	34% del capitale
1999	Renault	Nissan	38,6% del capitale
1999	Ford	Volvo	Solo il business delle vetture
1999	Ford	Land Rover	Da BMW
1998	Daimler Benz	Chrysler	La più grande fusione tra OEM

Tabella 2: Alcune delle principali transazioni azionarie nel settore automotive (fonte: Grant 2010)

Il processo di integrazione negli anni passati non ha infatti colpito solo i fornitori, ma anche alcuni OEM. Le barriere che impedivano queste tipologie di operazioni/relazioni tra imprese appartenenti a continenti diversi sono venute meno grazie al processo di globalizzazione, che è attualmente ancora in atto. Il settore è infatti stato caratterizzato in passato da due importantissime operazioni intercontinentali: Renault-Nissan e Daimler-Chrysler. Successo per la prima, fallimento per la seconda, questi due eventi possono essere portati a testimonianza delle prime forme di globalizzazione delle relazioni tra i produttori.

Le relazioni a lunga distanza, se da un lato offrono numerose opportunità, dall'altro comportano numerosi rischi. Non sottovalutare questi rischi è alla base del successo di una operazione di questo tipo, ed è alla base della scelta di non fondere Nissan con Renault, pur provvedendo a facilitare la condivisione di risorse. Situazione opposta è avvenuta nell'altro caso. Tentare di forzare l'integrazione di due culture opposte, non solo legate al contesto geografico di riferimento, ma soprattutto alle diverse strategie

delle singole imprese, ha portato al fallimento dell'operazione, fino alla sua interruzione nel 2007.

2.1.3. Il ruolo dell'innovazione

Il settore ha, inoltre, subito notevoli cambiamenti negli ultimi anni non solo a livello competitivo, ma anche a livello tecnologico. Le numerose innovazioni, in ambito sia di prodotto che di processo, che lo hanno accompagnato durante la sua, ormai lunga, storia ne hanno caratterizzato l'evoluzione. Contestualmente si è innovato anche la concezione di auto, da mero oggetto di utilità, alla sempre più incisiva caratterizzazione dell'utilizzatore (anche se nell'ultimo periodo, data la crisi si sta tornando alle concezione utilitaria del prodotto). Gli attori operanti all'interno di un settore come questo, *capital intensive*, caratterizzato da una notevole necessità di capitale e da una percentuale di costi fissi molto alta, sono stati costretti ad affrontare una agguerritissima concorrenza, che è poi mutata nella sopracitata *coopetition*.

I produttori si sono trovati di fronte a scelte obbligate per:

- incrementare la produttività;
- ridurre i costi (fissi e variabili);
- aumentare il numero di unità alle quali attribuire quei costi che non possono essere ridotti, in modo da realizzare economie di scala o scopo.

Per far questo sono necessari ingenti investimenti in innovazione, oltre a numerose scelte strategiche in ambito concorrenziale, come ad esempio la condivisione di prodotti, piattaforme e tecnologie, così come più in generale di risorse e competenze, tra i produttori.

Innovazioni come il *Just in time,* ed i simulatori virtuali (ad esempio il Digital Car Design-CAD), solo per citarne alcune, si sono rivelate determinanti ai fini concorrenziali.

2.1.4. Andamento delle vendite di veicoli ed indicatori economici

Una caratteristica del settore è la sua ciclicità derivante dal fatto che l'auto non è un bene di prima necessità, dall'incremento della qualità dei veicoli (con conseguente allungamento della loro durata) e dall'ingente quota di costi fissi sostenuti dalle imprese. Il ciclo economico ed i fattori congiunturali finiscono infatti per impattare

tale settore andando ad incidere sulla domanda globale, come si evince dai dati contenuti rispettivamente nelle figure 5, 6 e 7.

La crisi finanziaria ha infatti generato numerose conseguenze. Toyota ad esempio ha annunciato a dicembre 2008 la sua prima perdita in oltre 70 anni di vita. Inoltre, la situazione è stata aggravata dalla già presente situazione di sovrapproduzione che caratterizzava il settore. Quest'ultimo fenomeno è testimoniato dal confronto tra la produzione globale di autovetture, che si attesta intorno alle 53 milioni di unità (OICA 2008), ed il volume di vendite relativo allo stesso anno che supera di poco le 40 milioni di unità (Datamonitor 2010), come riportato in figura 5.

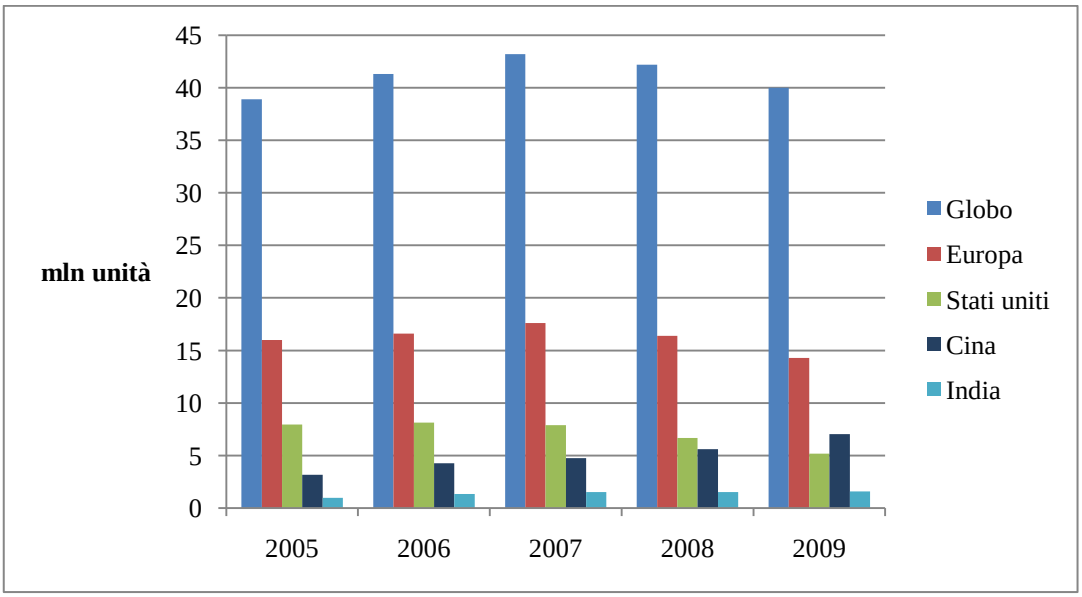
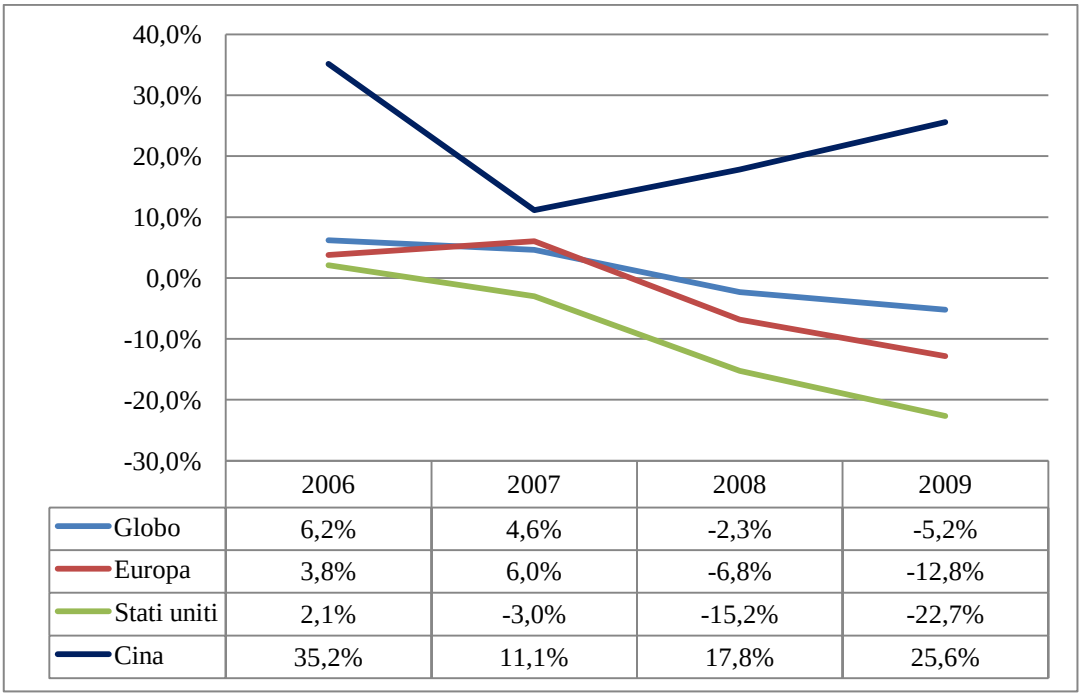


Figura 5: Autovetture vendute in milioni di unità nel mondo (fonte: Datamonitor)

Il dato che meglio inquadra la situazione è la vendita di autovetture che ha subito, dal suo picco nel 2007, una brusca diminuzione, attenuata solo dallo sviluppo delle economie emergenti. Neanche la Cina però, che ha solamente rallentato la sua corsa, riesce a mantenere il segno positivo nella variazione delle vendite a livello globale del 2008 e del 2009 a causa dalla ingente riduzione di domanda nel mercato statunitense ed in quello europeo, pur mitigando notevolmente il quadro.



	2006	2007	2008	2009
Globo	6,2%	4,6%	-2,3%	-5,2%
Europa	3,8%	6,0%	-6,8%	-12,8%
Stati uniti	2,1%	-3,0%	-15,2%	-22,7%
Cina	35,2%	11,1%	17,8%	25,6%

Figura 6: Variazioni percentuali delle vendite di autovetture (fonte: Datamonitor).

La riduzione della vendita mondiale di auto nel 2008 si è attestata "solo" intorno al 2% rispetto all'anno precedente, ma con un incremento da parte della Cina di quasi il 18%. Di conseguenza si ha una riduzione di oltre 2 milioni di unità a livello globale, a fronte di un incremento nel contesto cinese di quasi un milione e mezzo.

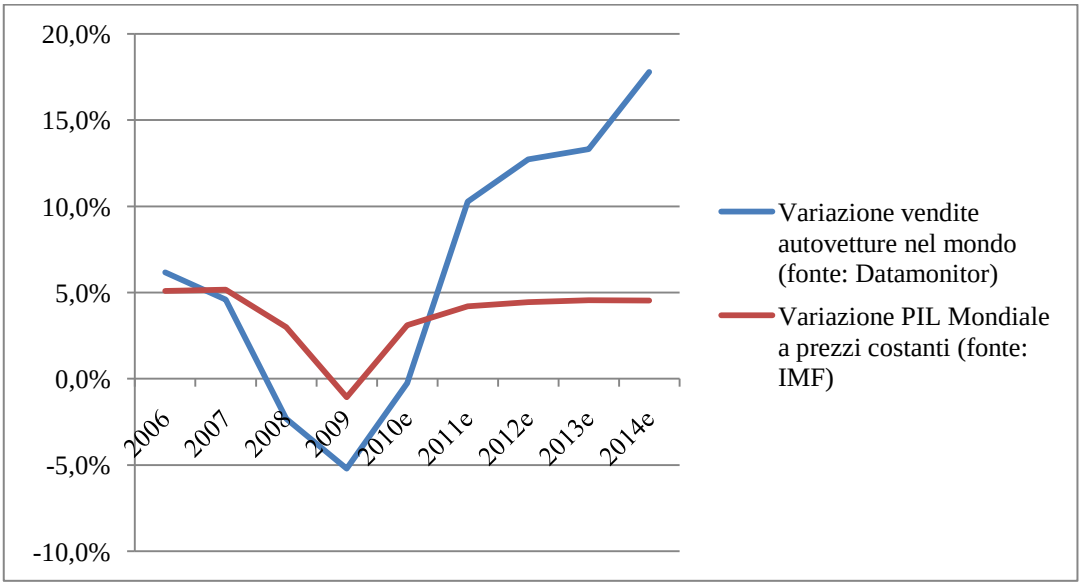


Figura 7: Variazione percentuale delle vendite vs variazione percentuale PIL (fonte: rielaborazione propria su dati IMF e Datamonitor)

La figura 7 in particolare ci mostra la correlazione esistente tra la variazione percentuale del PIL mondiale e quella delle vendite di autovetture. La ciclicità del settore viene infatti dimostrata non solo dai dati storici, ma anche da quelli prospettici. Non vi è solo linearità tra le due serie di dati, ma l'andamento delle vendite di auto sembrerebbe addirittura amplificare quelle che sono le previsioni di andamento del PIL. La crisi, infatti, provocando una brusca frenata alla crescita del PIL mondiale, pur sostenuta in parte dalle economie emergenti, ha contribuito, come detto in precedenza, a ridurre la domanda globale di autovetture. La riduzione della possibilità di accesso al credito da parte degli individui ha contemporaneamente ridotto le disponibilità economiche e la loro propensione al consumo. Lo stesso problema ha colpito le imprese costruttrici, che non potendo accedere a fonti di finanziamento esterne, al di là del mercato azionario, non erano in grado di concedere dilazioni nei pagamenti ed agevolazioni ai propri clienti. L'attuale orientamento dei mercati finanziari che ha un'ottica di breve periodo contribuisce a rendere ancora più grave la situazione.

Secondo Tommaso Paoli, investment banking advisory di Banca IMI - intervenuto al convegno "Economia e Politica Industriale: Sfide ed opportunità della filiera automobilistica", che si è tenuto il 17 maggio 2010 al MIP del Politecnico di Milano - i mercati finanziari in questo momento, pur avendo una visione positiva del futuro del settore, non sono però la migliore fonte di approvvigionamento di capitali in quanto prediligono orizzonti per le imprese di breve, od al massimo di medio periodo. Il rischio di un fallimento di un aumento di capitale, oppure l'elevato tasso di interesse da offrire agli obbligazionisti, lasciano ai costruttori quali uniche possibilità i finanziamenti bancari o i fondi sovrani. Secondo Tommaso Paoli infatti i mercati finanziari tendono a sopravvalutare i detentori di cassa, e quindi, per assurdo, privilegiano chi rinuncia agli investimenti per il futuro, penalizzando gli altri. Risulta quindi difficile per le imprese cercare di allineare le proprie strategie nel medio-lungo termine con quelle che sono le aspettative delle borse mondiali. Si entra quindi in un circolo vizioso che finisce per colpire l'intera filiera. I fornitori stessi vengono colpiti sia dalla carenza di domanda finale, che indirettamente dalla riduzione della richiesta di materie prime, semilavorati e componenti. Secondo studi di KPMG oltre l'80% di un auto al giorno d'oggi viene generata dai fornitori, se

questi dovessero fallire verrebbe a bloccarsi l'intera filiera. Sempre KPMG, afferma in uno studio del 2008 che già nell'anno precedente il 25% dei fornitori aveva dei problemi finanziari, dato che è indubbiamente peggiorato per la morsa creditizia innescata dalla crisi. Si assiste quindi a quel processo di integrazione tra i fornitori citato in precedenza.

2.1.5. Gli interventi pubblici a sostegno del settore auto motive: implicazioni e condizioni

La rilevanza dell'intera filiera è dettata dalla quantità di individui che lavorano al suo interno.

L'OECD ha stimato che nei paesi ove la produzione di auto è molto sviluppata, i lavoratori impegnati nella costruzione di autovetture sono oltre il 2% del totale (OECD 2009). Questo valore porta a sottostimare la realtà nel momento in cui si considera per intero la filiera, sia a monte che a valle, ed i settori ad esse collegate (es. finanziamenti, assicurazioni ecc.). Ad esempio, se prendiamo il contesto Italiano, il solo valore delle vendite di auto nuove rappresenta quasi il 3% del PIL, ed il solo gruppo Fiat ha dichiarato per il 2009 un numero medio di oltre 190 mila dipendenti. Non risulta molto difficile spiegarsi il motivo di interessamento da parte dei singoli stati o addirittura di entità sovranazionali, come ad esempi la UE. Proprio la Commissione Europea ha sottolineato come il settore automotive, nella sua area di competenza, sia tra quelli caratterizzati dal maggior numero di lavoratori occupati e il primo investitore privato in ricerca e sviluppo. Vi sono infatti in gioco motivi sociali, oltre che economici, che le istituzioni non possono fare a meno di ignorare. Se non fosse stato per gli interventi dei governi, adesso molti di quelli che sono stati i protagonisti della storia dell'auto sarebbero scomparsi.

Fondamentalmente le tipologie di interventi possono essere classificati in due categorie:

- quelli rivolti direttamente alle imprese;
- quelli che le sostengono indirettamente andando a stimolare la domanda finale.

Nella prima categoria possono essere inseriti i prestiti direttamente erogati ai costruttori, come avvenuto ad esempio negli Stati Uniti nel dicembre 2008 prima, e

nel febbraio 2009 poi, nei confronti di Chrysler e General Motors per una somma che supera i 35 miliardi di dollari.

Nella seconda categoria rientrano gli incentivi statali, la cui somma può variare sia a seconda del paese di riferimento, sia in base alla tipologia di auto che si intende rottamare (o comunque restituire), oltre che a quella che si vuole comprare.

Inoltre, le autorità che si occupano della politica monetaria nei singoli stati, confederazioni o aree, come la Fed negli Stati Uniti e la BCE in Europa, hanno tentato di normalizzare la situazione nel settore bancario. In questo modo si è cercato di riportare la fiducia nel sistema permettendo così la ripresa della concessione di finanziamenti, affiancandovi una riduzione rilevante dei tassi di interesse in modo da incrementare il livello di liquidità nel mercato.

L'azione combinata di queste tipologie di aiuti ha la funzione di mitigare nel breve periodo l'impatto della crisi, mantenendo "in vita" le case automobilistiche e riducendo al minimo possibile gli effetti immediati sulla disoccupazione. In questo modo l'intera filiera ne beneficia tramite un circolo virtuoso. Infatti, l'incremento di domanda finale, oltre ad impattare sulle attività degli OEM, stimola l'attività dei fornitori che devono far fronte alle necessità dei singoli clienti, i quali a loro volta necessiteranno dei distributori e rivenditori per portare al consumatore il prodotto finito.

I prestiti governativi e le condizioni convenienti di accesso al credito permettono poi alle imprese, non solo agli OEM, e non solo nel settore auto, di portare avanti una adeguata politica di investimenti a breve, medio e lungo termine, in attività sia materiali che immateriali (es. innovazione), riuscendo, inoltre, in molti casi a far fronte alle esigenze di capitali, generate dai debiti in scadenza.

Bisogna però porre le basi per un futuro senza ne aiuti ne incentivi, ritornando ad una libera concorrenza senza alterazioni né dipendenze dagli stati di origine. Almeno in Europa sembra che non sia stata raggiunta ancora l'indipendenza della domanda finale rispetto agli incentivi. Di fatti Gian Primo Quagliano, Direttore del Centro Studi Promotor GL Events, in un'analisi per il Sole24ore sostiene che: "è facile prevedere che nei prossimi mesi il mercato europeo farà registrare risultati sempre più preoccupanti e ciò perché gli incentivi sono finiti o sono stati ridimensionati prima che la spinta delle agevolazioni potesse saldarsi con un recupero della

domanda trainato dalla ripresa dell'economia". Lui stesso indica una riduzione del ritmo di crescita delle vendite di autovetture in Europa che, nel gennaio 2010, si era attestata intorno al 13%, ad un livello di circa il 3% nel febbraio successivo. In molti paesi dell'area, come in Germania (il primo mercato europeo) ad esempio, dove gli incentivi sono terminati a settembre 2009, i primi effetti non si sono fatti aspettare, con una riduzione delle immatricolazioni di oltre il 4% già a dicembre, replicata anche nel gennaio successivo, ma che raggiunge quasi il 30% a febbraio 2010. Identica si prospetta la situazione per il mercato italiano. In tale contesto, gli incentivi sono terminati al 31 dicembre scorso, ma con la possibilità di immatricolare fino a marzo le auto acquistate nel 2009, le prime conseguenze sono state ritardate fino al mese di aprile. Anche se le vendite del periodo gennaio-aprile 2010 risultano essere ancora superiori a quelle dell'anno precedente, il mese in questione si è concluso con un calo di oltre il 7% in Europa, e di quasi il 16% in Italia (ACEA).

"I dati sul quadro economico mostrano che la caduta si è arrestata, ma che in larga parte d'Europa, ed in particolare in Italia, non è iniziata una ripresa degna di questo nome, ma soltanto una fase di stagnazione, al cui superamento potrebbero contribuire proprio sostegni significativi ai settori trainanti dell'economia ed in particolare a quello dell'automobile. La necessità di incentivi non è dunque superata e sarebbe quindi un vero peccato contro l'economia e contro l'occupazione se i governi europei, per riaprire il problema, attendessero di registrare pesanti cali di vendite, cali che in mancanza di interventi sicuramente arriveranno a partire dalla primavera." (Gian Primo Quagliano, ilsole24ore, mar 2010).

In ogni caso non ci saranno sempre gli aiuti statali. A livello globale, infatti, la crisi nel settore di riferimento sta provocando una rivoluzione economica, ma anche culturale. Rivoluzione alla quale tutti devono aderire per sopravvivere nel lungo periodo.

2.2. I principali protagonisti

Come anticipato in precedenza le relazioni che legano le singole case automobilistiche sono molto complesse. Innanzitutto ci troviamo di fronte ad una concorrenza tra grandi gruppi, titolari nella maggior parte dei casi di più di un'unica

casa automobilistica in modo da poter coprire, con i posizionamenti dei singoli brand, diversi segmenti di mercato, oppure diversi mercati.

2.2.1. Il Valore dei Brand nel settore dell'auto

Interbrand, una società - che nel ramo del marketing - si occupa di creare e gestire il cosiddetto Brand Value, pubblica ogni anno una classifica dei primi 100 Brand al mondo in base al loro valore.

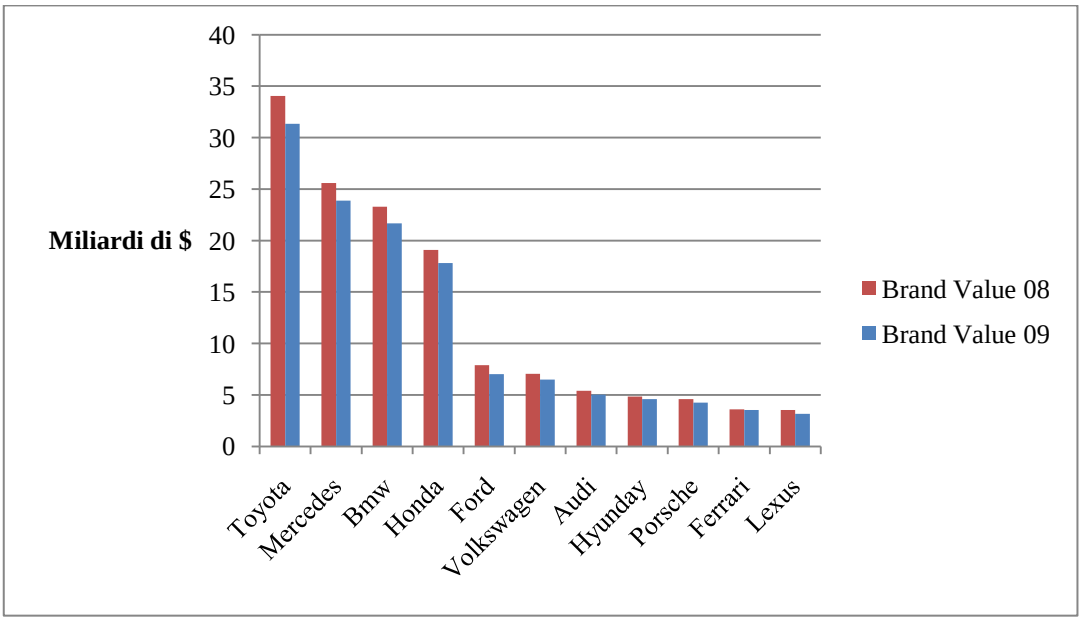
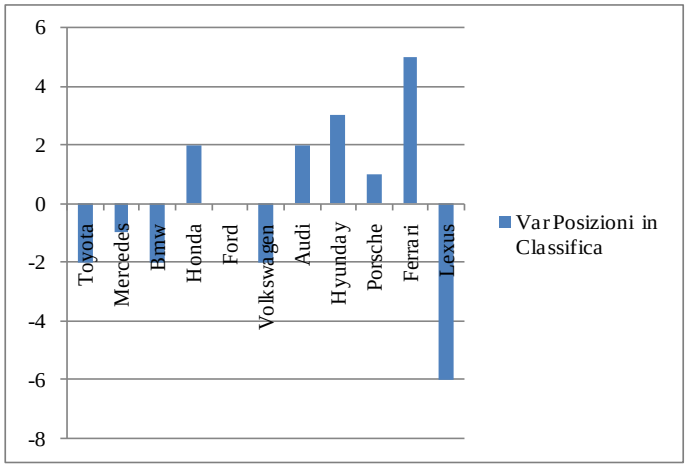


Figura 8: Brand Value di alcuni OEM (fonte: elaborazione propria su dati Interbrand)

Tra questi, ben undici sono riconducibili al settore automotive per un valore totale, sempre secondo le stime di Interbrand, di quasi 130 miliardi di dollari. Questo numero indica una rappresentazione finanziaria dei guadagni attribuibili alle vendite aggiuntive, dovute alla forza dei singoli Brand. I marchi in questione, oltre a non delineare un panorama completo dei player del settore, sono in alcune situazioni riconducibili ad un unico gruppo. Questo discorso vale, limitandoci ai presenti, per Toyota e Lexus, suo segmento di lusso, e Volkswagen, Audi e Porsche. Sarebbe quindi riduttivo limitarsi a considerare solamente questi ultimi, pur trattandosi dei marchi più noti al pubblico.



Brand	Pos. 2009	Pos. 2008
Toyota	8	6
Mercedes	12	11
Bmw	15	13
Honda	18	20
Ford	49	49
Volkswagen	55	53
Audi	65	67
Hyundai	69	72
Porsche	74	75
Ferrari	88	93
Lexus	96	90

Figura 9: Classifica di Interbrand e sue variazioni dal 2008 al 2009 (fonte: elaborazione propria su dati Interbrand)

2.2.2. Il valore della produzione dei singoli gruppi

I dati ufficiali di uno studio condotto dall'OICA (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers) sulla base dei valori forniti dalle singole imprese, riguardanti la produzione di autoveicoli nel 2008 per i singoli gruppi, possono contribuire a delineare un quadro più completo della situazione. Nella tabella seguente viene stilata una classifica dei gruppi automobilistici in base alla loro produzione di veicoli nell'anno 2008. La produzione di autovetture rappresenta, per le imprese che hanno comunicato tutte le informazioni previste dallo studio (sono esclusi quindi Volvo e Isuzu), oltre l'80% del totale dei veicoli per il trasporto di persone e merci su gomma. All'interno di questi gruppi possiamo però ritrovare, oltre a quelli identificati in precedenza nella classifica di Interbrand, numerosi altri marchi. Alcuni di questi, pur non avendo un simile Brand Value, hanno un'ottima *Brand awereness e* un posizionamento chiaro, che li differenzia dagli altri nella mente dei consumatori di tutto il mondo. Se passiamo dal lato della produzione al lato della domanda globale vediamo nelle prime due posizioni, considerando però la distanza di un anno, una congruenza tra i lati, mentre alla terza, dal lato delle vendite, abbiamo Ford invece di GM. Lascia riflettere poi che Toyota, Volkswagen e Ford siano rappresentate da uno o più Brand, e per più anni consecutivi, all'interno della classifica stilata da Interbrand. Questo a testimonianza della correlazione che vi è tra la domanda e il valore del marchio.

	Gruppo	N. Auto			
1	Toyota	7.768.633	**24**	Beijing automotive	446.680
2	Volkswagen	6.110.115	**25**	Chery	350.560
3	Gm	6.015.257	**26**	Saic	282.003
4	Honda	3.878.940	**27**	Brilliance	241.553
5	Ford	3.346.561	**28**	Harbin hafei	226.754
6	PSA	2.840.884	**29**	Geely	220.955
7	Nissan	2.788.632	**30**	Anhui jianghuai	207.711
8	Hyundai	2.435.471	**31**	BYD	192.971
9	Suzuki	2.306.435	**32**	Proton	156.813
10	Renault	2.048.422	**33**	Great wall	129.651
11	FIAT	1.849.200	**34**	Chongqing lifan	122.783
12	BMW	1.439.918	**35**	Jiangxi changhe	107.422
13	Daimler	1.380.091	**36**	China national	106.377
14	Kia	1.310.821	**37**	Mahindra	100.615
15	Mazda	1.241.218	**38**	Porsche	96.721
16	Mitsubishi	1.175.431	**39**	Luaz	88.316
17	Avtovaz	801.563	**40**	Shannxi auto	75.220
18	FAW	637.720	**41**	Kuozui	63.827
19	Fuji	552.096	**42**	Uaz	30.953
20	Chana automobile	531.149	**43**	Gaz	22.043
21	Chrysler	529.458	**44**	Isuzu	
22	Tata	489.742	**45**	Volvo	
23	DONGFENG	489.266		**Totale**	**55.846.163**

Tabella 3: Classifica gruppi automobilistici in base alla produzione (fonte: OICA 2008)

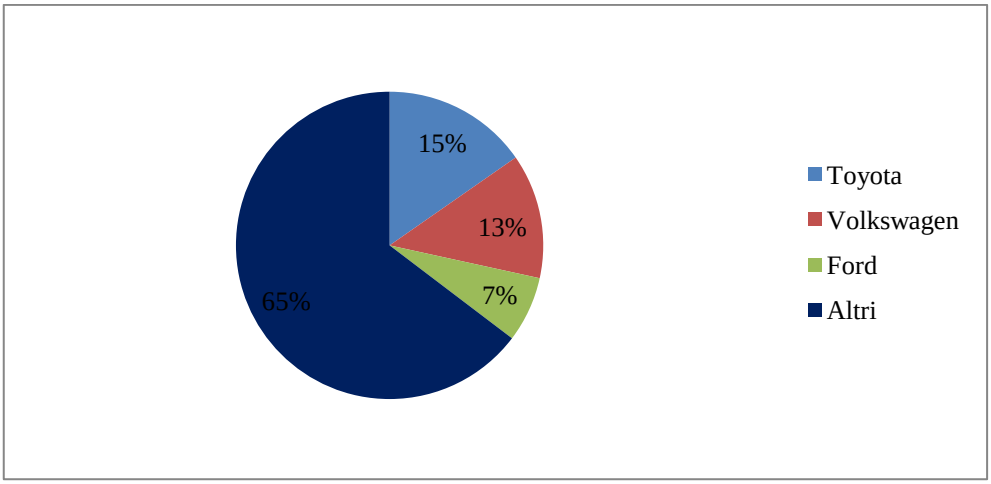


Figura 10: Quote di mercato globali per numero di unità vendute (fonte: Datamonitor)

Gli altri costruttori non possono essere assolutamente ignorati, né per l'assenza di uno dei loro marchi dai primi cento, né per la minore quota di mercato che detengono. In particolare per il secondo fattore, proprio il posizionamento di cui sopra impedisce ad alcuni costruttori di attuare una strategia di copertura del mercato più ampia, aumentando le quantità vendute. Il rischio di creare confusione all'interno della mente dei consumatori può portare ad un indebolimento del prestigio del marchio causato dall'incoerenza tra quest'ultimo, ed i prodotti che caratterizza. In passato molti costruttori, ma questo discorso è valido anche negli altri settori, hanno tentato di ampliare la loro base prodotti per raggiungere segmenti diversi ed incrementare le unità vendute. Nella letteratura economica, di Marketing in particolare, questa strategia viene denominata *Brand Extension* e può essere definita come: "L'utilizzo di un nome di marca esistente da parte dell'impresa per l'introduzione di un nuovo prodotto" (Kottler, Keller 2007).

In alcuni casi questa strategia ha avuto successo, come ad esempio nel caso della Mercedes Classe A, in altri è stato un fallimento come per la Volkswagen Phaeton. Quest'ultima, commercializzata a partire dal 2002, ma che nonostante condividesse la maggior parte della tecnologia con la sua "cugina" Audi A8 ed avesse una ottima valutazione tecnica, non ha suscitato grande interesse nel pubblico per via del suo costo, intorno ai 90 mila euro, ma con un brand la cui traduzione letterale è: "auto del popolo". Vedremo presto i risultati dell'ultimo tentativo: una IQ in casa Aston Martin. Per questo, come già anticipato, la maggior dei costruttori si è creata in passato un portafoglio di brand, indipendenti tra loro almeno a livello di marketing,

con il quale occupare diversi segmenti/mercati, ma allo stesso tempo condividere in molti casi asset materiali e immateriali. Secondo lo schema della catena del valore introdotto da Porter, riguardante l'analisi interna dell'impresa, si distingue tra:

- **Attività primarie:**
  - Logistica in entrata;
  - Attività produttive;
  - Logistica in uscita;
  - Marketing e vendite;
  - Servizi.
- **Attività di supporto:**
  - Approvvigionamenti;
  - Sviluppo della tecnologia;
  - Gestione delle risorse umane;
  - Attività Infrastrutturali.

Secondo la sua concezione, dall'esito di queste attività viene creato il valore dell'impresa che, percepito dal cliente, le permette di raggiungere e mantenere una posizione di vantaggio competitivo.

Alcune di queste attività possono essere condivise, piuttosto che replicate, tra le singole divisioni o sussidiarie. Difatti nel settore in analisi la relazione che lega il singolo marchio alla casa madre può essere di sussidiarietà, oppure ci si può trovare di fronte ad una struttura divisionale. La decisione in merito a tale relazione non è necessariamente collegata alla condivisione degli asset di cui sopra e delle fasi delle attività della catena del valore. Nel caso Fiat pur essendo Alfa Romeo e Lancia sue sussidiarie, vi è una condivisione di asset materiali, come i motori, ma anche la condivisione di tecnologie generate all'interno del gruppo. Il gruppo torinese rappresenta un perfetto esempio di quello che vuol dire competere su tutti i fronti andando a colpire, a seconda del marchio di riferimento, segmenti e mercati diversi. Non è caratterizzato solo dai tre marchi di cui sopra ma anche da brand come Ferrari, presente nella top 100, e Maserati che la portano nel segmento delle auto sportive e di lusso e che contribuiscono al fatturato totale del gruppo nel 2009, rispettivamente con quasi 1,8 miliardi di euro la prima e con 448 milioni la seconda.

Una strategia a livello corporate deve essere infatti in grado di gestire una tale situazione. Bisogna individuare a seconda delle varie divisioni/sussidiarie, un *trade off* tra interazioni e autonomia. Ferrari e Maserati per il gruppo Fiat, Lamborghini e

Bugatti per Volkswagen, in passato Aston Martin e Jaguar per Ford (ora la situazione Jaguar si ripropone per Tata), possono essere ottimi esempi di una necessaria autonomia nei confronti della casa madre. Individuare il giusto equilibrio tra le varie divisioni/sussidiarie, e tra queste e la casa madre, diventa quindi una decisione che assume un carattere strategico di notevole rilevanza. Tale scelta si concretizza, al di là delle apparenze nei confronti dell'ambiente esterno, riguardo a quali attività della catena del valore e quali risorse devono essere o meno condivise all'interno di un gruppo. In questo modo si può attuare una strategia competitiva a livello di gruppo che permetta di sfruttare le sinergie senza però influenzare in modo eccessivo il cammino dei singoli partecipanti.

A mio modesto parere infatti, una Alfa Romeo, mi riferisco alla 8C, con un motore Maserati può rivitalizzare un brand nato originariamente con connotazione sportiva, una Jaguar, come la X type, troppo somigliante ad una Ford Mondeo, e per giunta con gli stessi motori, può solo associare due brand con una connotazione storica totalmente diversa: lusso per la prima, utilità per la seconda.

Questo soprattutto in un mondo dove, secondo uno studio di A.T.Kearney, saranno venduti nel 2010 in Europa oltre 4000 modelli di autovetture e quindi il cliente può disporre di una vastissima gamma di alternative, in modo da poter trovare quello che cerca.

Capitolo 3

3. Le nuove tendenze nel settore

I fattori che hanno messo in moto un processo di cambiamento all'interno del settore, provocando l'evoluzione delle relazioni competitive tra i singoli attori e delle loro strategie, possono essere raggruppati in quattro categorie:

1. la recente crisi, di cui si è già parlato;
2. una evoluzione culturale nei confronti dell'ambiente;
3. il cambiamento del ruolo dei paesi emergenti, in particolare i paesi BRIC;
4. le oscillazioni del prezzo del petrolio.

Sia direttamente che indirettamente, questi fenomeni stanno caratterizzando la dinamica evolutiva del settore, portando ad un cambiamento che Christensen potrebbe definire "*Disruptive*".

In questo frangente vi è la necessita di competere in modo "Ambidestro" (O'Reilly III, Tushman 2004), cercando quindi di migliorare nel presente *Exploitation*, ma allo stesso tempo di innovare per il futuro *Exploration*.

Nel presente capitolo verranno quindi trattate le nuove tendenze che riguardano l'attuale evoluzione del settore. Mentre lascio al capitolo seguente la discussione in merito ad uno scenario futuro non ancora perfettamente delineato, che può riservare notevoli sorprese.

3.1. Un nuovo stakeholder: l'ambiente

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da una inversione di tendenza in tutti i settori. Non vi è più nelle imprese la sola volontà riguardante la massimizzazione del profitto. Al giorno d'oggi infatti le imprese competono anche per quanto riguarda la "responsabilità sociale". La Commissione Europea nel "Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese" (2001), specifica che: "Il concetto di responsabilità sociale delle imprese significa essenzialmente che esse decidono di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società e rendere più pulito l'ambiente". La crescita della popolazione e lo sviluppo economico hanno danneggiato le condizioni dell'ambiente in tutto il mondo (Goldman Sachs, 2009).

L'aumento dell'inquinamento globale ed il cambiamento delle condizioni climatiche -una delle peggiori conseguenze- hanno portato i singoli stati o aree ad incrementare gli standard da rispettare da parte delle imprese. Ciò ha provocato un iniziale turbamento con la migrazione di quest'ultime – le imprese- verso mete dove la regolamentazione era meno stringente, permettendo quindi di evitare di sostenere gli ulteriori costi necessari. Il processo è stato rallentato dalla tendenziale convergenza a livello globale delle normative in materia di controllo, come si può vedere nella figura seguente.

Ciò in quanto il settore dei trasporti è tra quelli che maggiormente contribuisce al livello di inquinamento, essendo generato sia durante il processo produttivo, che nel corso dell'utilizzo del bene finale da parte del consumatore.

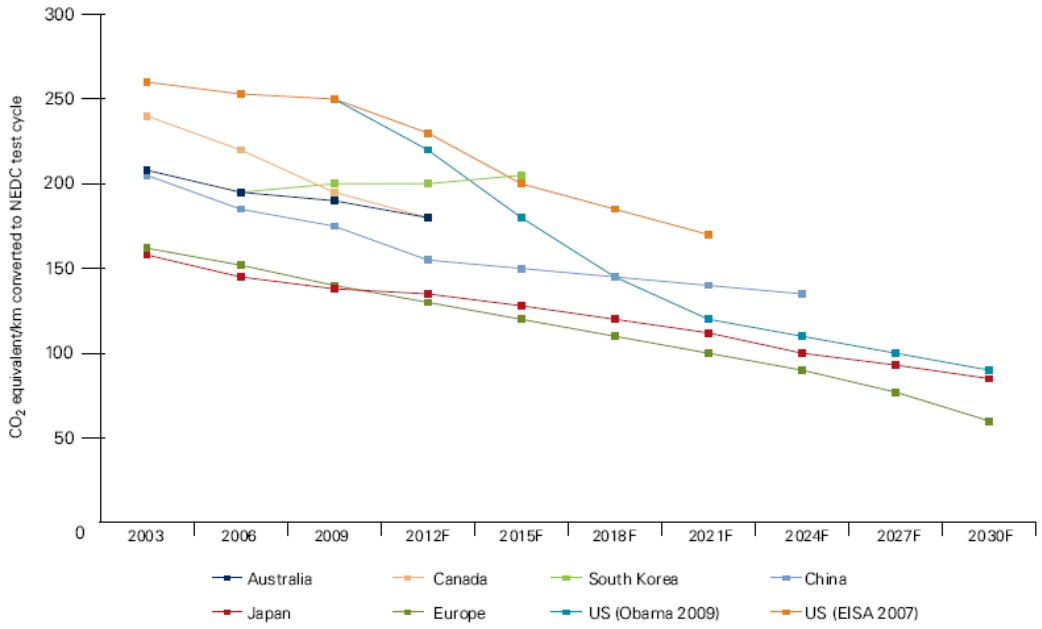


Figura 11: Normative per gli standard di emissioni di CO2 (fonte: The International Council on Clean Transportation, Passenger Vehicle Greenhouse Gas and Fuel Economy Standards: A Global Update)

Uno studio di Goldman Sachs, individua nel 20% la quota di inquinamento globale attribuibile ai trasporti, metà del quale riferito al trasporto su gomma.

L'appena citata banca americana stima per il 2020 una crescita delle autovetture di oltre il 50% rispetto ad oggi, superando abbondantemente il miliardo di unità in circolazione. Il dato può diventare preoccupante nel momento in cui si relaziona alle

conseguenze ambientali che un incremento così elevato del numero di veicoli potrebbe portare.

La IEA (International Energy Agency) stima che la media di inquinamento dell'attuale "flotta" di veicoli circolanti al mondo sia di 190g/km di CO2, e che per mantenere inalterato il livello complessivo delle emissioni questo dato debba diminuire fino a toccare i 122g/km nel 2020. Sotto questo punto di vista, e non solo, l'Unione Europea ha avviato nel 2005 il progetto CARS21 (Competitive Automotive Regulatory System for the 21st century), con lo scopo di produrre delle raccomandazioni per il breve, medio e lungo periodo, relative alle politiche pubbliche ed al contesto regolatorio del settore automotive europeo. Lo scopo è quello di incrementare la competizione e l'occupazione, sostenendo contestualmente la sicurezza e la tutela dell'ambiente, senza gravare sui consumatori. L'ultimo documento ufficiale redatto a fine 2008, indica infatti in 120g/km (130 raggiungibili con miglioramenti tecnici ed ulteriori 10g/km con altri elementi come efficienza dei pneumatici e dell'aria condizionata, indicatore di cambiata ed utilizzo dei biofuel) l'obbiettivo per quanto riguarda le emissioni di CO2 verso cui convergere nel 2012 per i nuovi veicoli. Il piano prevede di passare dagli attuali 158 g/km ad una media di 130 nel 2015, con una marcia graduale che inizierà proprio nel 2012. Si punta quindi a traguardo a breve termine del 65% delle auto nuove immesse sul mercato che dovrà essere in regola con le nuove norme. L'anno successivo la percentuale salirà al 75%, il 2014 all'80%, fino al 100% nel 2015 (il sole24ore).

3.1.1. Investimenti ed innovazioni per ridurre i livelli delle emissioni

Gli incentivi di cui sopra assumono quindi una duplice connotazione:

- permettono di evitare una discesa della domanda di autovetture;
- permettono, tramite il rinnovamento della flotta di autoveicoli, di mitigare l'impatto nei confronti dell'ambiente.

È vero infatti che incrementare le prestazioni dei veicoli sono necessari - secondo A.T.Kearney - investimenti annui tra gli 11 e i 18 miliardi di euro nel solo panorama dei costruttori e del mercato europeo, a seconda della evoluzione della normativa. Invece a livello globale Goldman Sachs identifica in 80 miliardi di euro i costi di adattamento agli standard sulle emissioni del 2020. È anche vero però che un simile

fattore può portare al cambiamento degli equilibri competitivi ormai presenti nel settore, e può quindi riservare delle opportunità per i singoli concorrenti. Incrementare le prestazioni "ambientali", senza diminuire le performance delle vetture, comporta un notevole incremento dei costi di produzione. Questi costi, che si riferiscono non all'utilizzo di nuove tecnologie ma di quelle attualmente esistenti, vengono stimati in media da McKinsey in 3000 euro per i veicoli a benzina e 2000€ euro per i diesel. Si punta quindi a migliorare la "combustione interna del motore" o ICE (Internal Combustion Engine) tramite:

1. miglioramento delle componenti in relazione al motore (ad esempio sovralimentazione, riduzione della cilindrata ecc.);
2. incremento delle prestazioni relative alla trasmissione (es. il numero delle marce);
3. miglioramento delle componenti accessorie (es. aerodinamica, riduzione del peso).

In questo modo si può raggiungere in media una incremento dell'efficienza energetica di quasi il 40% per i veicoli a benzina e del 36% per i diesel, senza aver bisogno di particolari infrastrutture come quelle necessarie per i veicoli elettrici. In questo modo si possono potenzialmente ridurre le emissioni fino al 30%, e fino al 70% con l'ultima evoluzione del motore ibrido "Plug-In" (Goldman Sachs 2009). La stessa banca indica in 116 g/km il limite di emissioni di CO2 sotto il quale non si può scendere senza l'utilizzo del motore ibrido, con il quale si può potenzialmente anche superare il valore di 100 g/km, valore al quale dovrebbero convergere le normative mondiali nel 2020 (Goldman Sachs 2009).

Non sempre però i costi sostenuti possono essere interamente "scaricati" sul consumatore finale. Le imprese devono quindi scegliere se ridurre il loro margine di contribuzione unitario, in modo da non ridurre la domanda, oppure provare a incentrare una strategia "*environment friendly*" in modo da differenziarsi dai concorrenti e giustificare un incremento del prezzo del bene.

In un periodo come questo, e data la struttura dei costi *capital intensive* che caratterizza il settore, ridurre ulteriormente la domanda significherebbe andare ad incrementare i costi medi a causa della riduzione delle economie di scala o scopo. In questo contesto quelle imprese che A.T.Kearney e Credit Suisse classificano come

orientate al volume (FIAT, PSA, VW) possono vedersi costrette ad ridurre i propri margini di profitto a causa della elevata elasticità della domanda al prezzo. Per quanto riguarda quelli da loro identificati, "*Brand premium*" (BMW, Mercedes e Audi), l'elasticità in questione è sensibilmente ridotta, risultando così più facile per i costruttori far leva sul prezzo per mantenere inalterato il loro margine di profitto. Bisogna però considerare che gli utilizzatori, solo nel contesto europeo, trarrebbero un beneficio, derivante dall'efficienza energetica, stimato intorno ai 65 miliardi di euro l'anno. Il consumatore finale potrebbe nel momento in cui comprende tali benefici, essere disposto a considerare il costo iniziale come capitalizzato, rapportandolo in questo modo ai risparmi annui rispetto ad un veicolo di generazione precedente. Affrontare la sfida ambientale diventa quindi una questione di rilevanza strategica per i costruttori. Non è facile cambiare radicalmente strategia, soprattutto dopo aver capitalizzato in passato una ingente quantità di costi. I protagonisti sono infatti legati a quelli che in letteratura vengono identificati come fenomeni di "*Path dependence*". Tale termine identifica il percorso "a bivi" intrapreso nella storia delle singole imprese. Alcune scelte strategiche possono risultare vincolanti nel futuro, escludendo la possibilità di intraprendere nuovi "sentieri". Alcune risorse e competenze hanno bisogno di tempo per essere sviluppate, altre, già presenti, possono essere state oggetto di investimenti ingenti e non possono quindi essere abbandonate. A seconda infatti delle scelte strategiche messe in atto negli anni passati, ed alle risorse accumulate, i costruttori reagiscono in modi differenti ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

Alcune case automobilistiche, Toyota prima e Honda poi, sono state i veri pionieri dei veicoli ibridi, sfruttando il vantaggio del *first mover* e quindi sono più pronte a reagire ad un incremento degli standard sulle emissioni. Gli altri costruttori adesso sono costretti ad inseguirle, facendo leva sulle risorse a loro disposizione, sullo sviluppo di nuove competenze e ritornando alla *coopetition* vista in precedenza. I due riquadri della tabella che segue mostrano le evoluzioni stimate da Goldman Sachs per il mercato europeo e per quello americano ottenibili solo attraverso l'ottimizzazione dell'ICE e l'utilizzo della tecnologia ibrida, con i relativi costi di adattamento per i veicoli.

Europa	2010 E	2011 E	2012 E	2013E	2014 E	2015 E
CO2 Target (g/km)	130	130	130	130	130	130
% conformità	10%	25%	50%	75%	90%	100%
Emissioni medie Flotta (g/km)	154	150	144	137	133	130
Dimensione del Mercato (in mln)	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5	14,5
Veicoli conformi (mln) **(2)**	1,45	3,625	7,25	10,875	13,05	14,5
Costo incrementale (mln di €)	1958	2084	2425	2046	1120	713
Costo incrementale per autovettura (€)	1350	958	669	564	515	492
Costo cumulato (mln di €) **(1)**	1958	4042	6467	8513	9633	10346
Costo medio per autovettura (€) **(1/2)**	1350	1115	892	783	738	713

Stati Uniti	2010 E	2011 E	2012 E	2013E	2014 E	2015 E	2016 E
CO2 Target (g/km)	162	162	162	162	162	162	162
% conformità	7%	18%	40%	65%	90%	95%	100%
Emissioni medie Flotta (g/km)	216	210	197	182	168	165	162
Dimensione del Mercato (in mln)	15	15	15	15	15	15	15
Veicoli conformi (mln) **(2)**	1,05	2,7	6	9,75	13,5	14,25	15
Costo incrementale (mln di €)	1218	1626	2043	1905	1677	316	0
Costo incrementale per autovettura (€)	1160	985	619	508	447	421	0
Costo cumulato (mln di €) **(1)**	1218	2844	4887	6792	8469	8785	8785
Costo medio per autovettura (€) **(1/2)**	1160	1053	814	697	627	616	0

Tabella 4: Stima dei costi relativi all'adattamento dei veicoli alle evoluzioni delle normative in materia di emissioni (fonte: Goldman Sachs)

Dal confronto dei dati relativi a Europa e USA si evince che il punto di partenza del mercato statunitense è nettamente peggiore di quello europeo, specialmente a causa delle dimensioni medie notevolmente superiori dei veicoli e delle loro motorizzazioni (questo discorso verrà approfondito più avanti parlando di *downsizing*). Inoltre le dimensioni dei due mercati non variano per via della loro saturazione (come vedremo più avanti saranno i paesi emergenti i protagonisti della crescita della domanda di autovetture).

Come per il contesto europeo, anche nel mercato statunitense si cerca di incrementare l'utilizzo dei *biofuel* fino a 36 miliardi di galloni nel 2022, in modo da ridurre ulteriormente le emissioni di CO2, spingendo ulteriormente verso il basso le emissioni. Nel grafico seguente si possono facilmente identificare le economie di

apprendimento testimoniate dalla riduzione della media dei costi aggiuntivi attribuibili ad un singolo veicolo.

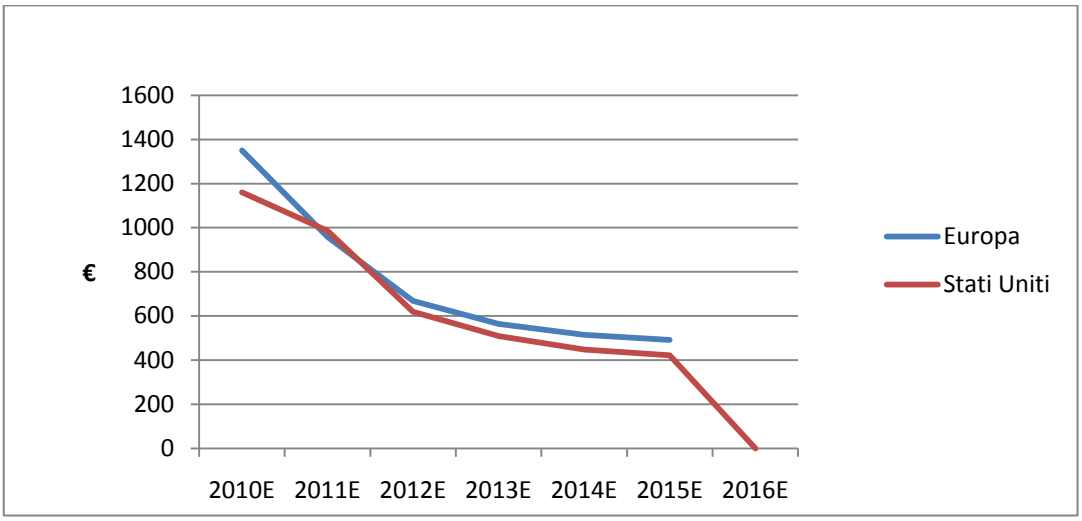


Figura 12: Costo incrementale per l'adattamento di un veicolo alle normative in materia di emissioni (fonte: Goldman Sachs 2009)

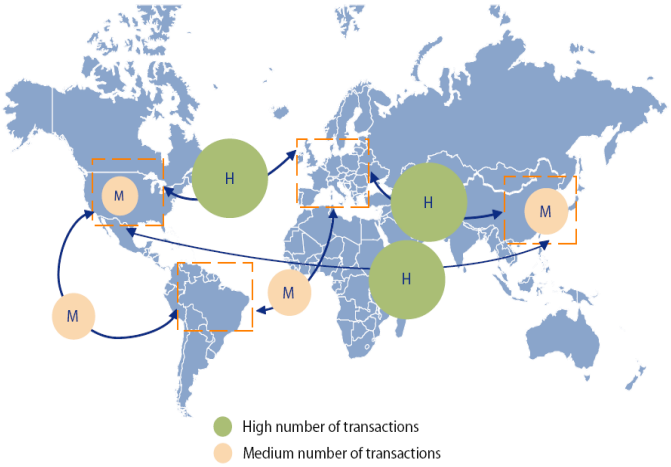
Questi costi devono necessariamente convergere a zero nel momento in cui l'intera flotta di veicoli raggiunge gli standard prestabiliti.

L'ultima entrata nel discorso dell'efficienza energetica è la Cina che, dato l'incremento del mercato locale, ha dovuto necessariamente interessarsi alle politiche energetiche ed ambientali, incoraggiando in questo senso i produttori nazionali. Oltre alle agevolazioni introdotte nel 2005, il governo cinese ha avviato il "*Automotive industry readjustment and revitalization plan*", con il quale si impegna a garantire l'equivalente di oltre 1 miliardo di euro per il supporto alla ricerca e sviluppo del settore automotive. È però ancora in discussione la nuova regolamentazione sulle emissioni che le limita in base al peso dell'autovettura e alle sue caratteristiche.

Il grafico seguente, facente parte di un studio di KPMG di gennaio 2010, individua le possibili transazioni/relazioni tra più imprese del medesimo o di diverso continente. Queste operazioni sono collegate alle dinamiche di mercato, ma in particolare sono soggette alle variazioni delle regolamentazioni in materia di emissioni nei singoli paesi/aree. Lo studio in questione individua i seguenti fattori:

1. il gap presente tra le emissioni esistenti e gli standard imposti dalle autorità;
2. il grado di imposizione delle norme in materia di emissioni;
3. l'ampiezza del mercato;

4. il numero dei fornitori “non in salute”;
5. competenze per quanto riguarda l’energia pulita;
6. la disponibilità di capitali.



Assessment Criteria

Criteria	North America	Europe	Asia	Latin America (Brazil)
Regulatory pressure	●	●	◐	◔
Emission standards	●	●	◐	◐
Market size ($B)	150	200	100	5
Number of suppliers (No)	3500	3800	3700	250
% Distressed suppliers	50%	30%	10%	10%
Clean Tech capability	◔	◔	◐	◔
Capital availability	◔	◔	◐	◔

● = High ◐ = Medium ◔ = Low

Figura 13: Transazioni programmate nel settore automotive: M&A, Disinvestimenti, JV ed altri (fonte: KPMG 2010)

In base a questi fattori si può delineare il ruolo che ogni area può “giocare” nella “partita” con l’ambiente a seconda ad esempio delle competenze di cui dispongono in media le imprese locali, dell’andamento di tutte le variabili di prese in considerazione e dalle loro interrelazioni. Sembrerebbe, secondo lo studio, esserci un’elevata attrattività nelle relazioni che legano le imprese asiatiche a quelle europee e nord americane, e tra quelle delle ultime due aree. Ad esempio, a causa infatti della stringente normativa sulle emissioni presente nel Nord America e della scarsa “dimestichezza” dei produttori locali con l’energia pulita, in un momento di scarsa liquidità (non potendo quindi svilupparsi internamente), questi ultimi si sono visti costretti ad intrattenere dei rapporti collaborativi con imprese appartenenti ad un altro continente, risparmiando così tempo e capitali. Ad esempio, i motori ibridi Toyota verranno montanti su alcuni modelli Ford (oltre che sulle vetture della sua connazionale Mazda).

Lo sviluppo delle tecnologie esistenti, l’ibrido in particolare, tramite le alleanze di cui sopra tra costruttori, ma anche tramite società appartenenti a “mondi” diversi, come nel caso Toyota-Panasonic, permettono alle singole imprese di “sfruttare” ogni possibilità disponibile nel contesto attuale ed in un prossimo futuro.

La visione di breve periodo ed il mero rispetto degli standard, non devono diventare un punto di arrivo, ma un nuovo punto di partenza, oltre il quale i diretti interessati devono proiettare la propria strategia.

Gli stimoli agli investimenti da parte dei governi, come quelli citati in precedenza della Commissione Europea, così come il cambiamento delle norme e delle dinamiche competitive, devono essere considerati come stimoli per guardare al futuro nel medio-lungo periodo, abbandonando man mano la fase di "*Exploitation*", per quella di "*Exploration*" (O'Reilly III, Tushman 2004), e puntando a scendere nel 2020 sotto il muro dei 100 g/km di CO2. In questo contesto, e non solo, assumono un ruolo fondamentale i paesi emergenti.

3.2. Il ruolo dei paesi emergenti

Come già ampiamente trattato in precedenza, i paesi Emergenti occupano sempre di più posizioni di primo piano nel contesto mondiale. Infatti sono loro che hanno sorretto l'andamento del PIL mondiale nell'ultimo periodo, e sempre su di loro ricade l'interesse delle varie imprese - indipendentemente dai settori- per analizzare i nuovi scenari competitivi che verranno a delinearsi.

Al "patrimonio genetico" in loro possesso, queste nazioni stanno affiancando nuove risorse sia materiali che immateriali.

L'apertura dei confini internazionali ha permesso alle imprese dei paesi industrializzati di utilizzare le risorse di quelli emergenti, ma allo stesso tempo ha dato la possibilità ai secondi di accedere a quelle, seppur diverse, dei primi. Questo fenomeno è avvenuto sia a livello di nazione, ma soprattutto a livello di imprese nei vari settori. Il settore automotive in particolare sta vivendo un periodo di transizione relativamente a questo fattore. Tale fenomeno viene testimoniato sia dai dati relativi alla produzione di autovetture che da quelli relativi alla domanda. Per quanto riguarda la produzione il grafico seguente delinea un quadro chiaro della situazione.

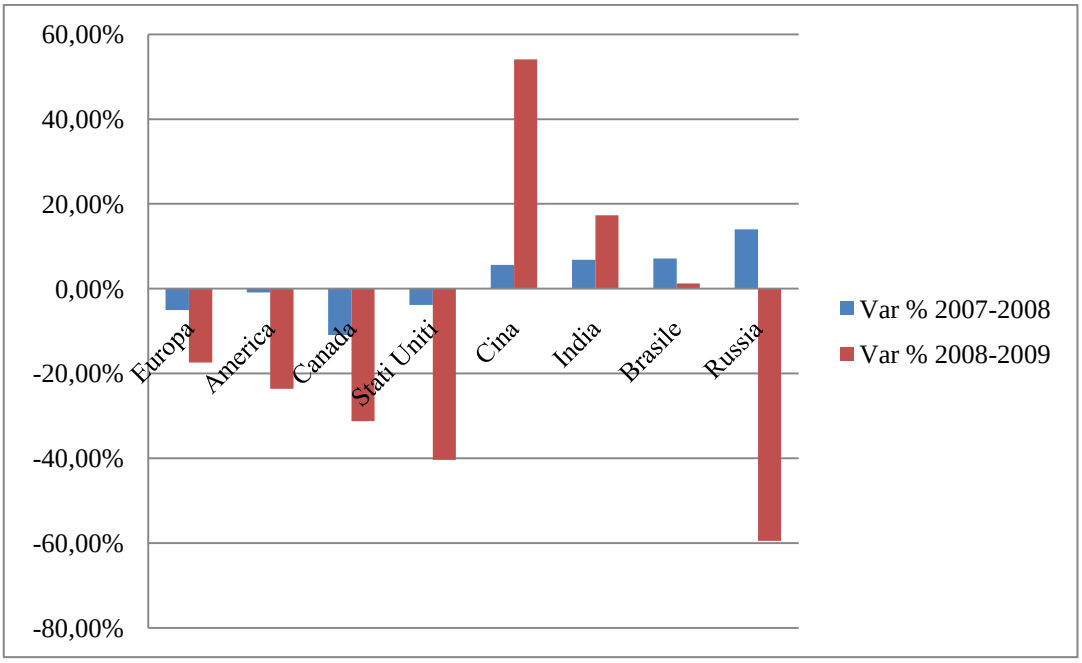


Figura 14: Variazione percentuale della produzione di autoveicoli (fonte:OICA)

Se si confrontano infatti gli andamenti della produzione di autoveicoli dei paesi occidentali con India e Cina si potrebbe pensare che l'intera produzione sia stata spostata in queste due aree, invece non è così. In passato, ma anche oggi -con il processo di globalizzazione- i produttori erano soliti utilizzare i paesi emergenti solo per ridurre i costi di produzione, sfruttando le risorse e la manodopera locale. L'impresa poteva scegliere una strategia di delocalizzazione (*Offshoring)* mantenendo quindi all'interno della sua filiera determinati processi, seppur in un altro contesto geografico; oppure poteva scegliere di affidarli all'esterno (*Outsourcing*). In quest'ultimo modo era infatti possibile ammortizzare i costi di trasporto necessari poi a spostare i semilavorati o i prodotti finiti rispettivamente alle fasi di assemblaggio o al mercato di riferimento, incrementando la percentuale dei costi variabili, e riducendo quindi il rischio d'impresa. Una parte di questo veniva così scaricato sui fornitori i quali nell'ultimo periodo vengono pagati con dilazioni fino ad un anno, riducendo di conseguenza il peso sul capitale circolante netto degli OEM. Questi ultimi infatti esternalizzando alcune fasi della catena del valore potevano così concentrarsi sul proprio *core business*. Inoltre la controparte essendo specializzata nei processi in questione, poteva sfruttare sia le economie di apprendimento, che quelle di scala o scopo nel momento in cui svolgeva le stesse azioni per un gran numero di imprese. Poteva essere così raggiunta la cosiddetta

Dimensione Ottima Minima (DOM), con una notevole riduzione dei costi medi. Si riprende quindi il concetto di specializzazione del lavoro individuato da Adam Smith nel primo libro de "La ricchezza delle nazioni". L'approccio però, inizialmente "*Home Based*", consisteva nello spostare solo alcune delle attività primarie della catena del valore in modo da raggiungere un vantaggio competitivo da sfruttare poi nel contesto di appartenenza.

Proprio "l'essere in via di sviluppo" che caratterizzava questi paesi permetteva - e permette ancora oggi, ma non si sa per quanto tempo ancora - alle imprese di risparmiare sui costi, sfruttando anche l'eccesso di offerta di manodopera presente.

3.2.1. Dalla delocalizzazione alla metanazionalità

Lo sviluppo dei paesi emergenti e la riduzione delle barriere per le società di nazionalità straniera ha fatto sì che questi venissero considerati anche come mercati di sbocco, con la necessità di competere anche con le imprese locali: si passa quindi alla delocalizzazione strategica, produrre in loco per vendervi e non più solo per esportare.

Cambia anche l'approccio passando infine alla "Metanazionalità" delle imprese, le quali iniziano a sfruttare tutte le competenze disponibili negli svariati contesti ove sono presenti, come testimoniato dalla volontà di GM di riallocare tutte le *operation* internazionali a Shangai. La nuova organizzazione ne avrà il controllo eccetto per GM Nord America (GM). Purtroppo però nel settore di riferimento, circa il 55% dei centri di ricerca e sviluppo delle compagnie automobilistiche straniere in Cina ed India, ed il 30% in Brasile, non hanno (o ne hanno pochissima) autonomia rispetto ai centri globali (BCG 2010). Sempre la società di Boston individua quelle che, secondo lei, sono le fasi della progressiva presenza dei produttori e dei fornitori nei mercati ad economia in rapido sviluppo, tra cui i BRIC.

Nel grafico seguente si vede in che modo vengono localizzate alcune attività della catena del valore come gli approvvigionamenti, la ricerca e sviluppo, la produzione e le vendite, a seconda della presenza che l'impresa vuole mantenere in quel paese. In particolare la ricerca e sviluppo è generalmente l'ultima attività ad essere delocalizzata, ed il processo avviene gradualmente. Ciò è dovuto alla sua rilevanza

strategica, ai compiti che deve sostenere nel contesto estero ed anche alle risorse disponibili in loco.

La letteratura individua quattro principali tipologie di struttura estera di Ricerca & Sviluppo (Caroli 2008):

1. adattatore locale: adatta ed adegua il prodotto/servizio alle esigenze del mercato locale sulla base delle tecnologie esistenti nel gruppo di appartenenza;
2. unità tecnologica regionale: sviluppa nuove tecnologie in funzione delle esigenze del mercato locale o dell'area di riferimento;
3. unità tecnologica globale: rappresenta un centro di eccellenza internazionale che sviluppa tecnologie che devono essere utilizzate da tutto il gruppo;
4. unità di controllo tecnologico: svolge una funzione di controllo nelle aree dove sono localizzati i distretti di ricerca leader a livello mondiale.

Tali tipologie, le prime tre in particolare, possono essere avvicinate ai vari livelli di presenza delle imprese nei paesi emergenti riportate in figura.

	"Home player"	"Esportatore"	"Esploratore"	"Colonizzatore"	"Player globale"
Caratteristiche	**Affacciarsi ai paesi BRIC solo tramite esportazioni**	**Minor presenza nei mercati BRIC; funzioni chiave sotto il controllo del quartier generale**	**Qualche presenza indipendente per alcune funzioni; il quartier generale dispone ancora di un forte impatto sullo sviluppo**	**Indipendenza piena dal quartier generale; tutte le funzioni sono gestite da staff ed organizzazioni locali**	**Indipendenza piena dal quartier generale, con responsabilità globale per alcune o tutte le funzioni**
R&S	Nessuna presenza	Nessuna presenza; i veicoli vengono esportati solo con piccoli adattamenti	Piccole attività locali di R&S	Maggiori attività di R&S	Maggiori centii di R&S con responsabilità globale
Approvvigionamenti	Nessuna presenza	Fornitura locale solo per parti semplici	Fornitura locale di submoduli	Fornitura locale di un'ampia base di prodotti	Fornitura volta anche al resto della società a livello globale
Produzione	Nessuna presenza	Produzione di CKD* o piccola produzione locale	Presenza di uno o due impianti a pieno regime	Numerosi impianti operativi	Impianti operativi per la produzione locale ma anche per le esportazioni
Vendite	Basso volume di esportazioni	Solo alcune funzioni chiave localizzate	La rete di vendita serve le città più grandi	Rete di vendita sempre più sviluppata anche nelle città più piccole	Il dipartimento di vendita si occupa anche delle esportazioni

Figura 15: Tipiche fasi di localizzazione delle imprese (fonte: BCG 2010)

Secondo il medesimo studio la presenza del livello di localizzazione delle imprese varia molto sia a seconda del paese preso in considerazione, sia dell'attività svolta. Nessuna compagnia tra le 49 analizzate (i migliori tra OEM e fornitori) raggiunge

però il livello di *Global Player* in alcun paese, neanche BRIC. Tra questi la Cina risulta essere, in media tra le quattro attività presenti in figura, quella con il livello di localizzazione più alto grazie al livello potenziale del mercato. Seguono, in ordine, Brasile, India e Russia.

Difatti il comportamento delle imprese varia sia a seconda del settore di appartenenza, che in relazione ai singoli contesti in cui operano, o hanno intenzione di entrare. Tali paesi hanno caratteristiche diverse sia in relazione alle risorse di cui dispongono, che per quanto riguarda ciò di cui hanno bisogno a livello di prodotti. In particolare BCG oltre a creare la matrice seguente, che descrive l'attrattività dei singoli paesi come contesti in cui delocalizzare le funzioni di cui sopra, afferma: "Le imprese devono capire che non esiste un veicolo BRIC standard".

Funzioni	Brasile	Cina	India	Russia
R&S	↑↑ **Molto attrattivo** grazie all'esperienza per i modelli specifici per il contesto	↑ **Attrattiva** fino a quando la manodopera può essere mantenuta all'interno della propria azienda in modo da non svelare i propri segreti	↑↑ **Molto attrattiva** per le capacità locali in ambito di IT	↓ **Non attrattiva:** Mancanza di bisogni specifici da parte dei consumatori non rendono conveniente spostarvi tale funzione
Approvvigionamenti	↑ **Attrattivo:** Fornitura locale per produzione locale a causa: •Barriere commerciali alte •Volatilità della moneta	↑↑ **Molto attrattiva** per via delle barriere alle importazioni, del gran numero di fornitori e del basso costo dei fattori produttivi	↑ **Attrattiva** grazie al basso costo dei fattori, ma gli standard locali sono bassi	↓ **Meno attrattiva** a causa del ristretto numero di fornitori, alla bassa qualità relativa e al rischio della valuta
Produzione	↑ **Attrattivo** anche per via della presenza lavoratori qualificati e di una buona posizione riguardo ai costi	↑↑ **Molto attrattiva** per via dell'ampissimo mercato locale che permette di superare i costi relativi alle modalità di entrate ed alla concorrenza	↑↑ **Molto attrattiva** per via della numerosa, ed ancora in crescita, forza lavoro sebbene il mercato sia relativamente piccolo	→ Costo del lavoro più alto, ma con la presenza di meccanismi di copertura contro i fattori esterni (incrementando la flessibilità)
Vendite	↑ **Attrattivo:** Moderata crescita ma bune potenzialità per esportare nei mercati confinanti	↑↑ **Molto attrattiva:** Il più largo dei mercati BRIC ed anche quello più in forte espansione	↑ **Molto attrattiva:** Crescita molto forte, ma il mercato è relativamente piccolo	↑ **Molto attrattiva:** Molto colpita dalla crisi, ma abile per creare una forte ripresa

Figura 16: Attrattività dei paesi BRIC riguardo la localizzazione di alcune attività della catena del valore (fonte: BCG 2010)

Come sarà più chiaro in seguito, nonostante le diversità, il valore può però essere ottenuto tramite condivisione di risorse, tra cui la conoscenza, le sinergie ed investimenti mirati a cogliere le opportunità locali.

3.2.2. La sfida dei paesi BRIC: minaccia o opportunità?

Per quanto riguarda il lato della domanda, dati di uno studio di Goldman Sachs indicano una crescita del mercato delle automobili fino a 107 milioni di unità (considerando anche i veicoli commerciali leggeri) vendute nel 2020, con una crescita del 73% rispetto ai quasi 60 milioni previsti per il 2010. Il grafico sottostante individua le previsioni della Banca americana riguardo la contribuzione dei singoli paesi (o aree) a tale crescita.

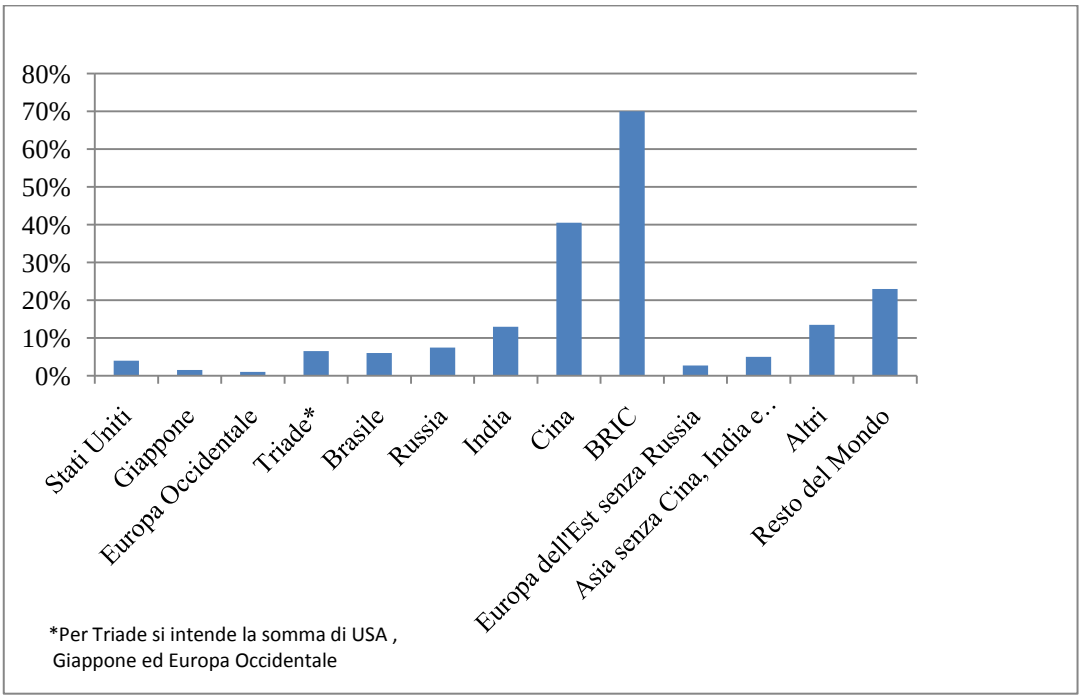


Figura 17: Contributo alla crescita del mercato automobilistico fino al 2020 per paesi/aree (fonte: Goldman Sachs)

È importante sottolineare che i paesi BRIC secondo lo studio contano in questa crescita per il 70%, mentre i mercati che compongono la "triade" risultano essere saturi e stagnanti, tendendo quindi a rimanere costanti ed a contribuire, se non marginalmente alla crescita del numero di veicoli venduti annualmente. Infatti a livello di ciclo di vita del settore, così come inteso da Levitt nel 1965, si può affermare che i paesi emergenti, in particolare quelli BRIC si trovano, fatta eccezione per il Brasile che come vedremo in seguito è quello relativamente più maturo, tutti in fase di sviluppo (Fig. 17 e 18). Al contrario i paesi componenti la triade, come appena accennato, si trovano in una fase di piena maturità.

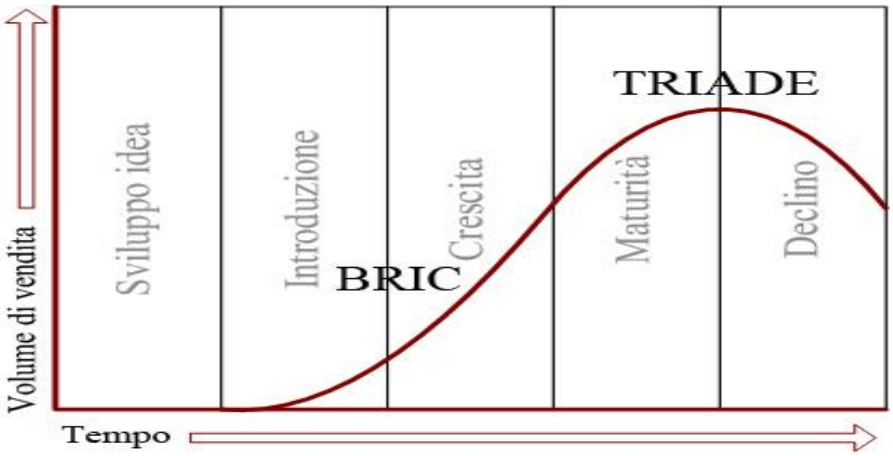


Figura 18: Ciclo di vita del settore automotive (fonte: elaborazione propria)

Come vedremo in seguito oltre al livello delle vendite, in forte espansione, ciò che caratterizza questi contesti, al di là dei tratti unici dei singoli paesi, è la presenza di dinamiche competitive non ancora ben delineate, che non precludono a nessun nuovo entrante l'incremento della propria quota di mercato e la possibilità di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo rispetto agli altri concorrenti.

3.2.2.1. Il contesto cinese

Se si pensa infatti allo sviluppo del ceto medio cinese, ci si rende conto del enorme mercato potenziale che si prospetta agli occhi dei costruttori.

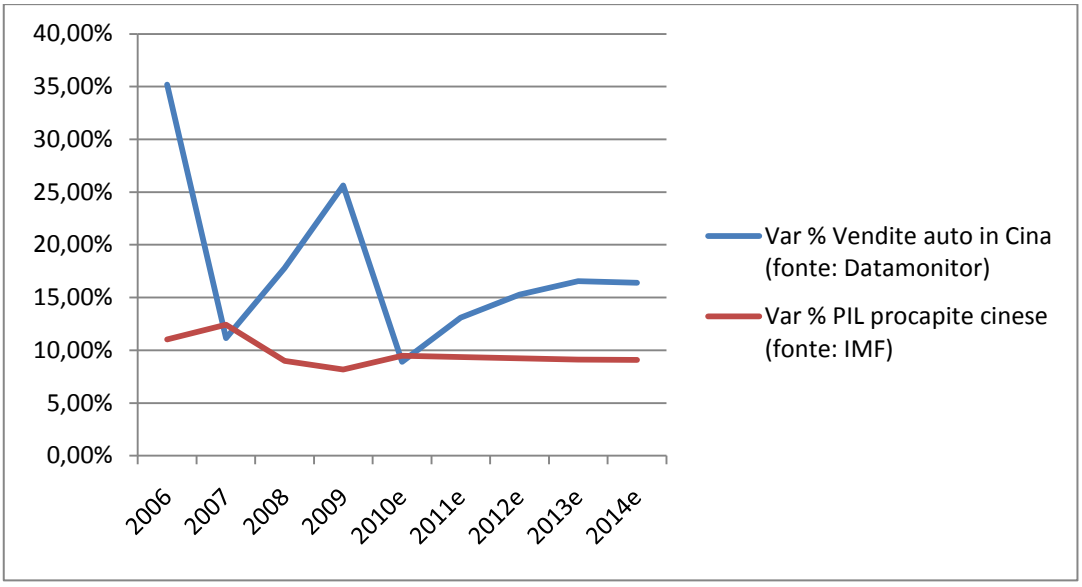


Figura 19: Variazione percentuale vendite e Pil procapite nel contesto cinese (fonte: rielaborazione propria di dati Datamonitor e IMF)

Nel grafico infatti si può notare che il PIL procapite cresce ad un ritmo costante intorno al 10% l'anno e il suo andamento può dirsi correlato con le previsioni riguardanti le vendite di autovetture nel contesto locale. Ciò significa che mediamente il numero di individui che può permettersi un veicolo è destinato ad aumentare. La Cina, viste anche le difficoltà degli Stati Uniti, risulta al momento il primo mercato mondiale per unità vendute, seppur il primato sia ancora lontano in termini di valore della produzione.

Entrare però in questo mercato è paragonabile alle difficoltà che i costruttori cinesi affrontano nel panorama internazionale. La necessaria collaborazione con un partner locale per accedervi, rende più difficile l'ingresso, essendo però allo stesso tempo conveniente nel momento in cui ci si trova di fronte ad un panorama totalmente nuovo e diverso. Le numerose joint venture, la cui proprietà può essere al massimo del 50% per i costruttori stranieri, diventano quindi una scelta obbligata per poter competere in quello che si prevede diventerà il più grande mercato del mondo. Tramite le collaborazioni i costruttori locali possono assimilare le *practice* e le competenze dei leader di mercato, in modo da poterle riprodurre per i loro prodotti, poter concorrere in maniera migliore in seguito e riuscire ad uscire dal loro contesto di appartenenza. Questo fenomeno viene anche favorito dalle numerose lacune presenti nella legge cinese in materia di proprietà intellettuale, che frenano i produttori stranieri dal trasferire in loco i loro centri di ricerca e sviluppo.

Il caso Volkswagen

La prima società occidentale ad intrattenere rapporti ed entrare poi nel contesto cinese è stata la Volkswagen. Le due joint venture rispettivamente con la SAIC (Shanghai Automotive Industry Corporation) per formare Shanghai Volkswagen Automotive Co., Ltd. nel 1984, e poi con FAW (First Automobile Works) per creare FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd. nel 1991, le hanno permesso di essere rappresentata nel paese con 14 sussidiarie, con un numero di unità vendute che, secondo i dati ufficiali, supera abbondantemente il milione di unità. In particolare la seconda JV del gruppo tedesco (con FAW), può delineare un classico esempio di un approccio volto alla riduzione dei costi ed al perseguimento delle economie di scala.

I dati riguardanti il mercato cinese sono però molto confusi e variano notevolmente a seconda della fonte presa in considerazione. L'estremizzazione del fenomeno della *coopetition* non permette infatti di individuare con chiarezza quali siano le reali dinamiche competitive all'interno del paese, non permettendo di delineare chi siano veramente i leader di mercato. Come si vede dal grafico, Datamonitor indica come leader per numero di unità vendute nel contesto cinese nel 2009, la FAW.

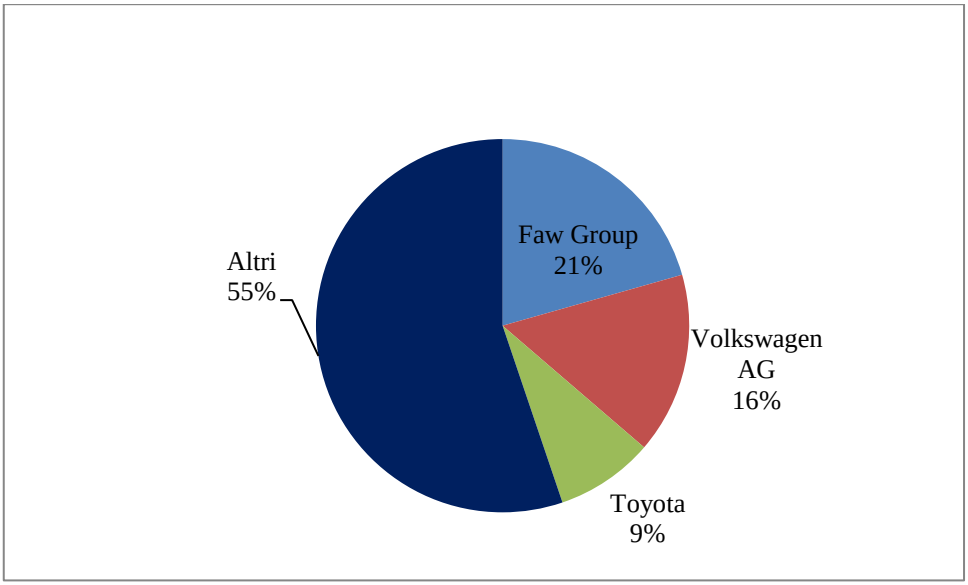


Figura 20: Quote di mercato in Cina (fonte: Datamonitor)

All'interno di tale classificazione non è però ricompresa General Motors, i cui dati ufficiali del report annuale riferito all'anno 2009 indicano come quantità di veicoli venduti un valore che si aggira intorno ad un milione ed ottocentomila unità (considerando però non solo le auto adibite a trasporto passeggeri). Il dato ufficiale FAW per l'intero 2009 per quest'ultima tipologia di veicolo supera 1,4 milioni di unità, coerentemente con la panoramica di Datamonitor. Il problema dei dati relativi alla casa automobilistica cinese viene alla luce nel momento in cui si tenta di capire se questi si riferiscano alle vendite con i cosiddetti *own brand*, oppure nel numero vengano comprese anche le produzioni relative alle varie JV con i produttori stranieri. Solo per citarne alcuni oltre a quella già nominata con la Volkswagen, la casa cinese intrattiene la stessa tipologia di relazioni con Toyota e Mazda.

La necessità di dover creare con un partner locale una JV al massimo paritaria, può essere considerata per i costruttori europei solo come il punto di partenza per ciò che riguarda "l'invasione" del contesto cinese. Quest'ultimo potrebbe, come visto in

precedenza per GM, poter diventare non un traguardo, ma una nuova partenza per andare a "colpire" i mercati internazionali. Ancora oggi, però, nonostante la Cina esporti circa 30 miliardi di dollari in componenti per auto - più di tre volte il Brasile- nessuna compagnia (compresi i fornitori) ha permesso a tale contesto di diventare un punto di riferimento per la fornitura globale, rimanendo sempre tra l'1 ed il 5% della loro spesa complessiva (BCG 2010). Tuttavia l'elevato volume del mercato permette ai costruttori di sfruttare bene la capacità produttiva tramite le economie di scala e di scopo, ma non rende conveniente al momento l'esportazione - anche a causa dei problemi logistici - ma il solo utilizzo per il mercato locale ove la concorrenza si fa sempre più fitta. Infatti, le numerose transazioni che stanno caratterizzando l'area asiatica - quella cinese in particolare - già individuate sopra a proposito delle problematiche ambientali, testimoniano la volontà da parte dei competitor locali di provare a ridurre il gap che li separa con i produttori internazionali.

Il caso Volvo Geely

Al di là delle risorse e competenze derivanti dalle JV, vi sono altre tipologie di operazioni come, l'acquisizione di Volvo da parte di Geely, e di parte della sola tecnologia Saab, casa che è recentemente diventata di proprietà di una società olandese Spyker, da parte di BAIC. L'operazione riguardante la casa svedese in particolare rappresenta il primo vero esempio concreto da parte di una società cinese di affacciarsi sui mercati internazionali. La letteratura in proposito individua, lo sviluppo interno e le acquisizioni, come estremi di un continuum comprendente numerose modalità di espansione (ad es. JV, alleanze, fusioni ecc.), anche a livello internazionale (Collis, Montgomery et al. 2007). Ad ogni modalità possono essere accostati dei vantaggi e degli svantaggi. Alle acquisizioni, così come le fusioni, possono essere infatti attribuiti rispettivamente i seguenti:

Vantaggi:
• Rapidità;
• Accesso ad attività complementari;
• Eliminazione di potenziali concorrenti;
• Miglioramento delle risorse aziendali.

Svantaggi:
• Costo;
• Attività aggiunte non necessarie;
• Conflitti organizzativi che possono impedire l'integrazione;
• Richiesta di grande impegno.

L'acquisizione della casa automobilistica svedese è costata, infatti, alla controparte circa 1,8 miliardi di dollari, somma però notevolmente inferiore a quella di oltre 6 miliardi pagati nel 1999 dal suo precedente proprietario: Ford. Inoltre un'acquisizione comporta una crescita aziendale molto rapida, così come anche nell'acquisto della tecnologia Saab che, pur essendo stata pagata a caro prezzo, 200 milioni di dollari, ha fatto saltare in avanti la BAIC di 5 anni a livello tecnologico. In particolare nel caso in cui si acquisti un'intera società vi è l'integrazione di diversi patrimoni di risorse, tentando però di evitare i conflitti che possono nascere dall'incontro di culture diverse, sia aziendali che nazionali. Tutto ciò senza incrementare la concorrenza all'interno del settore come potrebbe accadere con una strategia di crescita interna.

Purtroppo però oltre al costo ingente dell'operazione, a meno che non si tratti di una società in difficoltà come Volvo, l'acquisizione non permette di fermarsi in caso di fallimento dell'integrazione delle nuove risorse con le precedenti, non sviluppando inoltre una base di conoscenze, competenze e cultura internamente, e quindi propri.

La cessione di tale società sembra esser stata approvata dai mercati azionari, almeno per quanto riguarda la cedente Ford. Il concretizzarsi dell'intenzione di vendere la sussidiaria, così come l'arrivo delle prime offerte ufficiali hanno sicuramente contribuito ad incrementare l'interesse dei mercati finanziari riguardo le azioni della casa madre. Tali azioni avevano infatti raggiunto, nel primo trimestre 2009, il valore minimo, sotto la soglia dei 2$.

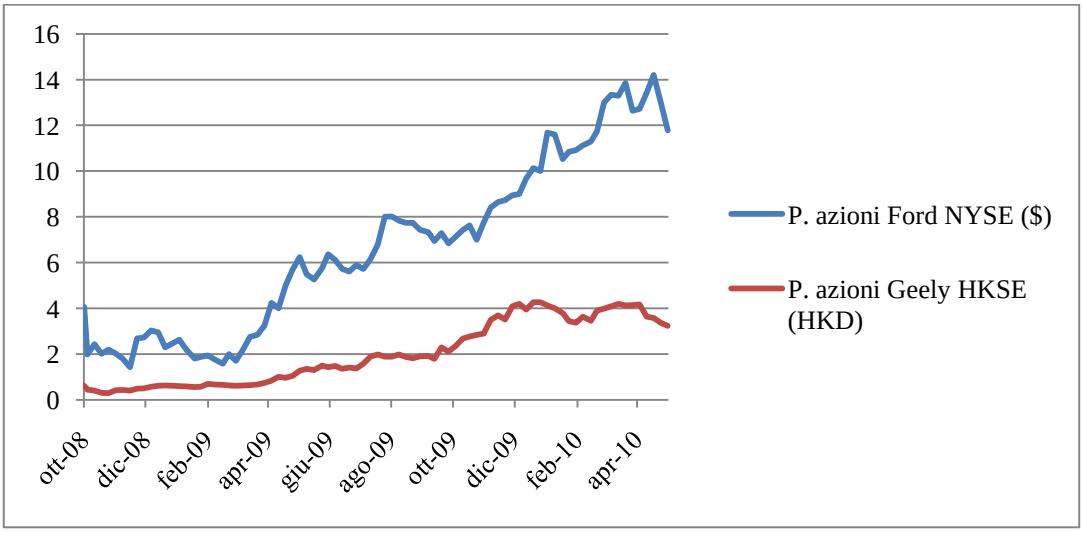


Figura 21: Andamento azionario Ford, Geely (fonte: elaborazione propria)

Il giorno successivo all'annuncio ufficiale, che è stato domenica 28 marzo 2010, il prezzo di vendita del titolo Ford quotato al NYSE ha toccato quota 13,88 dollari per azione, livello che non raggiungeva dal primo trimestre 2005. La vendita di Volvo rappresenta solo l'ultimo passo della strategia cosiddetta "*One Ford*", di rifocalizzazione sul singolo brand, come testimoniato dalle precedenti cessioni di Land Rover, Jaguar e Aston Martin che verranno richiamate in seguito. Ford al contrario delle sue "sorelle" ha così evitato sia la bancarotta che i prestiti governativi, fenomeno che i mercati finanziari sembrerebbero aver apprezzato. Il numero di veicoli venduti dalla casa svedese, così come il conseguente fatturato, era entrato infatti in un trend di diminuzione costante a partire dal 2007. In tale anno, infatti, aveva raggiunto il suo culmine superando le 450 mila unità, fino ad arrivare a superare di poco le 300 mila nel 2009, circa 1 milione in meno rispetto a BMW, suo concorrente diretto.

Non c'è da meravigliarsi poi del fatto che entrambe le operazioni chiamino in causa due delle cosiddette "Big Three" americane, rispettivamente Ford (Volvo) e GM (Saab). Anche il mercato di Hong Kong, ove sono quotati in parte i titoli di Geely, o più precisamente "Geely Automobile Holdings Limited", sembra aver apprezzato l'operazione. Non vi è stato infatti, come di solito avviene nelle operazioni di acquisizione, una riduzione del prezzo delle azioni della società acquirente. Il grafico in figura 21 infatti, oltre alle quotazioni di Ford, analizza le variazione del titolo Geely Auto (0175.HK) alla borsa di Hong Kong in Dollari locali (ognuno dei quali corrisponde a circa dieci centesimi di euro). Il mercato sembrerebbe aver premiato l'operazione da entrambe le parti anche grazie al grande passo in avanti compiuto dalla società cinese, che dovrà gestire un processo molto delicato di integrazione a livello globale. Difatti sono molti i potenziali benefici derivanti dall'operazione, ma ancor più numerose sono le perplessità in relazione ai meccanismi di integrazione tra le due società. In un articolo pubblicato da HBR (Harvard Business Review) il 15 aprile 2010, un esperto di fusioni e acquisizioni nel contesto cinese Eduardo Morcillo, esprime le sue perplessità riguardo l'operazione. Nell'individuare i punti cardine della strategia della casa svedese, l'esperto vi accosta i suoi dubbi. Oltre a riportare Volvo in utile nei prossimi due anni il piano nei suoi confronti si sostanzia fondamentalmente nei seguenti punti:

1. riconferma, con assicurata autonomia, del management della casa svedese;
2. proseguimento della costruzione degli autoveicoli in Europa;
3. integrazione delle tecnologie brevettate da parte del costruttore cinese per utilizzarle sui propri veicoli;
4. creazione di un impianto in Cina dove produrre 300 mila unità all'anno.

Le riflessioni a proposito della mancata generazione di valore dall'operazione derivano, secondo l'esperto, dai seguenti fattori:

A. la mancanza di competenze a livello di management per integrare due società che lo scorso anno hanno prodotto all'incirca lo stesso numero di veicoli, ma con il fatturato della acquisita che supera di quasi sei volte quello dell'acquirente: rispettivamente 12,4 a 2,4 miliardi di dollari;
B. come citato in precedenza, la mancanza di esperienze da parte delle case automobilistiche cinesi nel contesto internazionale;
C. la presenza di sinergie a livello di produzione e di marketing, riuscendo infatti Geely ad entrare nel segmento dei brand premium e delle alte tecnologie non il delineamento chiaro dei vantaggi per Volvo. Infatti vi sono notevoli diversità in fatto di standard di qualità (che per la casa svedese non consentono una eccessiva riduzione dei costi, obiettivo della casa cinese), e di piattaforme che dividono i due produttori;
D. le già citate differenze a livello di cultura locale e manageriale, anche a livello di gerarchia decisionale che potrebbero creare ulteriori difficoltà di integrazione.

Tali considerazioni, caratteristiche delle espansioni a livello internazionale, devono essere gestite a livello corporate in modo da riuscire a generare sinergie, senza però distruggere valore in una delle parti. Geely deve quindi imparare ad amministrare un portafoglio con più di un brand e più di un mercato di riferimento, così come fanno molti dei leader a livello internazionale. Inoltre deve mantenere tra questi un determinato livello di indipendenza, data le numerose diversità, tra cui quella di posizionamento nella mente dei consumatori.

Oltre al caso preso in analisi, tutti gli altri contatti che si instaurano tra imprese straniere e costruttori cinesi permettono a questi ultimi di migliorarsi, insieme all'evoluzione congiunturale del contesto. Le risorse e le competenze che in questo

modo acquisiscono sono assolutamente indispensabili per riuscire a sfruttare il loro notevole patrimonio di risorse, combinandole così tramite quelle che vengono definite capacità organizzative, e generando quindi delle competenze distintive (Caroli, Fontana 2006).

Il sempre maggiore inserimento all'interno di tale contesto, soprattutto a livello produttivo, testimonia le aspettative riguardo lo sviluppo di tale mercato e la volontà da parte dei costruttori, sia locali che non, di sfruttarne sempre di più le risorse, tra le quali i capitali disponibili, ma in particolare la forza lavoro. Inoltre, come vedremo in seguito, sembra che la Cina stia diventando il nuovo punto di partenza per le innovazioni radicali riguardanti le auto elettriche.

3.2.2.2. Il contesto indiano

Discorso diverso deve essere intrapreso a proposito dell'India, pur essendo accomunata alla Cina per il suo tasso di crescita, anche nel periodo di crisi. Datamonitor individua tre leader di mercato come rappresentato in figura.

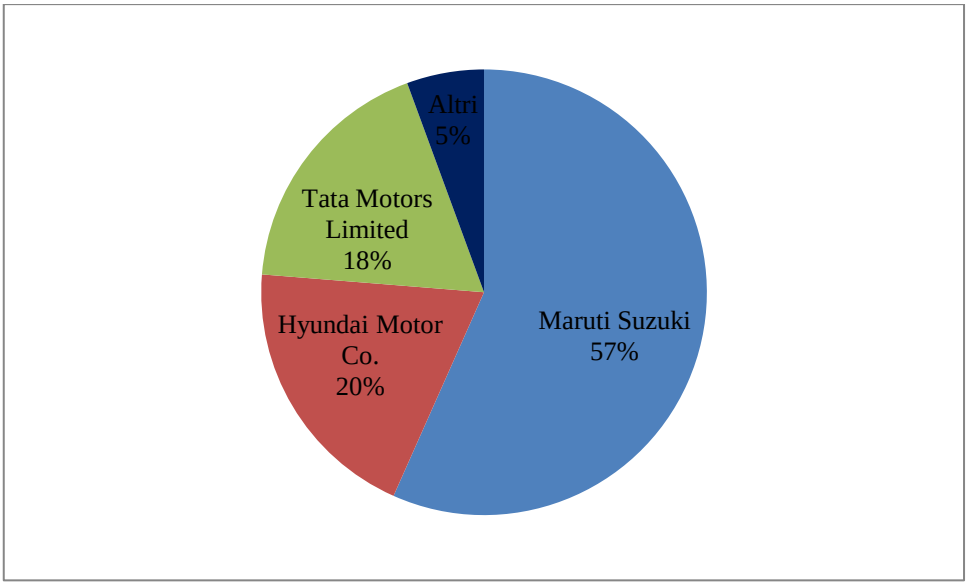


Figura 22: Quote di mercato in India (fonte: Datamonitor)

Il fattore che subito salta all'occhio è l'altissima concentrazione del mercato. I primi costruttori detengono infatti una quota del mercato del 95%, dell'80% secondo le stime della società di consulenza Roland Berger. Inoltre due dei principali player sono, chi più chi meno, riconducibili al contesto locale: Tata e Maruti Suzuki. La prima infatti è a tutti gli effetti una compagnia indiana, mentre la seconda è una joint

venture tra il governo indiano e la casa giapponese, la quale al contrario del periodo precedente al 2002, ne detiene adesso una quota maggioritaria (54%). Le politiche restrittive riguardanti le importazioni hanno infatti facilitato la crescita delle imprese locali ed "obbligato" quelle straniere a delocalizzarvi alcune fasi della catena del valore. Inoltre l'attrattività del paese viene testimoniata dal suo ritmo di crescita, dalla scarsa penetrazione del mercato e dalle particolari preferenze dei consumatori. Se riproponiamo infatti al contesto indiano la medesima constatazione, in precedenza effettuata per la Cina, notiamo una correlazione ancor più forte tra il tasso di crescita del PIL procapite e quello delle unità vendute.

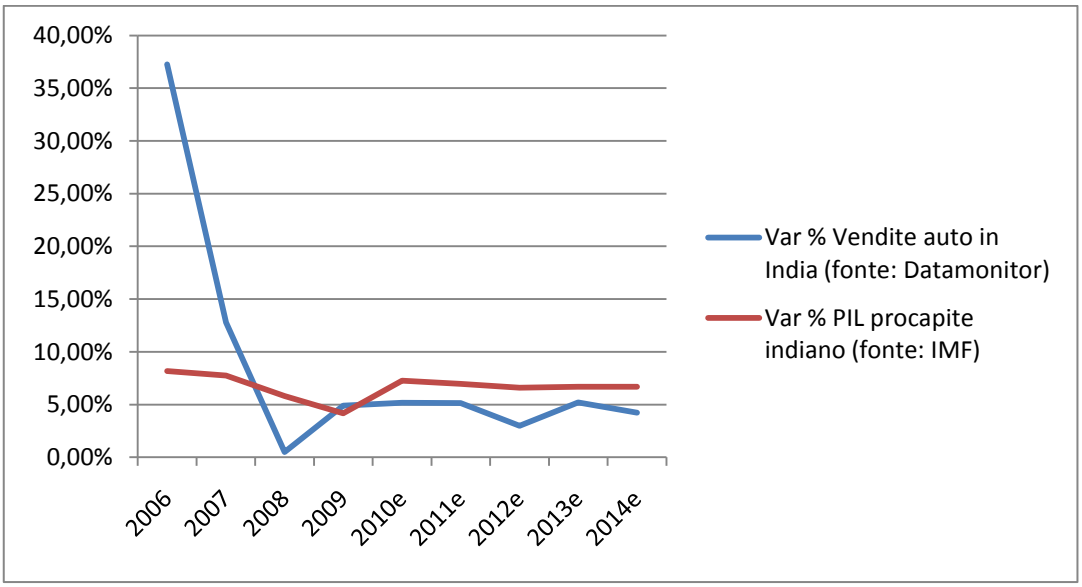


Figura 23: Variazione percentuale vendite e Pil procapite nel contesto indiano (fonte: rielaborazione propria dati Datamonitor e IMF)

Il grafico subirebbe notevoli cambiamenti nel momento in cui venissero utilizzati i dati presenti negli studi di BCG e Roland Berger, nei quali infatti la crescita viene stimata intorno ad una media dell' 9% all'anno, andando a riprovare la "pro ciclicità" del mercato.

Il contesto in analisi risulta però ancora in fase "embrionale" rispetto a quello cinese, con le vendite annue che si attestano intorno ad un valore ancora inferiore ai 2 milioni di unità (Fig.5). Tutto ciò si può ricondurre alla matrice di figura 16 (Paesi-Funzioni), dalla quale risulta che l'India è un'area fortemente attrattiva. I suoi 500 mila nuovi ingegneri laureati ogni anno e le sue elevate competenze presenti nel paese in ambito *Information Technology*, la rendono un'area interessante in cui

delocalizzare alcune delle attività di ricerca e sviluppo. Inoltre, le preferenze dei consumatori nei confronti di veicoli esclusivamente a basso costo e le normative di sicurezza poco stringenti, determinano una diversa posizione nel ciclo di vita del prodotto rispetto ai mercati tradizionali. In questo modo, vi è la possibilità di riutilizzare tecnologie meno recenti, già adoperate in passato in altri contesti. Si possono quindi sfruttare economie di scala o scopo in modo da poter ridurre ulteriormente i costi, e di conseguenza i prezzi, riducendo l'impatto "negativo" derivante dalle piccole dimensioni del mercato.

Il caso Tata

Ciò che poi realmente caratterizza l'India rispetto alla Cina è la presenza di un produttore nazionale che compete anche livello internazionale: Tata.

La casa automobilistica fa parte infatti di un gruppo di enormi dimensioni con un fatturato annuo che nell'anno fiscale 2009 - conclusosi a marzo dello stesso anno - superava i 70 miliardi di dollari. Il solo settore automotive - rappresentato da Tata Motors - contribuisce per quasi il 20% del totale, con un valore vicino ai 14 miliardi di dollari. Il costruttore è attualmente l'unico rappresentante nel settore, a livello internazionale, per quanto riguarda i paesi BRIC. La JV con la FIAT, l'espansione a livello internazionale e lo sviluppo della Tata Nano, per il contesto locale prima e per il resto del mondo poi, possono essere considerati come le basi dello sviluppo futuro della società. Solo la piccola nuova arrivata ha raggiunto a gennaio 2010, secondo i dati ufficiali, un volume di vendite pari a quasi 18 mila unità. Il costo molto basso si allinea perfettamente con le aspettative dei consumatori locali, ma non con le normative internazionali in fatto di sicurezza, che ne hanno richiesto una sostanziale modifica con un sostanziale incremento del prezzo finale (anche a causa di una architettura del prodotto "integrale" che nega la possibilità di aggiungere singoli moduli).

A livello internazionale la Tata si è mossa tramite una strategia che potremmo definire ibrida, composta sia da acquisizioni ma soprattutto da uno sviluppo interno, facilitato anche dai rapporti collaborativi con ad esempio la FIAT. Quest'ultima operazione ha infatti giovato ad entrambe le società, permettendo alla casa italiana di rinforzare la sua presenza in India, definita da Sergio Marchionne disastrosa prima

dell'operazione. Si è così generata una strategia simultanea di delocalizzazione, sia strategica che non. La condivisione di alcune delle attività primarie della catena del valore, come la produzione ma soprattutto le fasi successive di distribuzione e vendita, hanno permesso di raggiungere, oltre alle sinergie produttive, una copertura totale del paese. Inoltre l'India dovrebbe diventare la base logistica del gruppo torinese per l'intero Sudest asiatico, assumendo quindi una connotazione esportatrice, che, insieme a quella che si potrebbe definire "esplorativa", caratterizzano le due tipologie di delocalizzazione di cui sopra.

L'acquisizione di Jaguar e Land Rover può essere vista in analogia al caso precedentemente affrontato riguardante Volvo. Al di là della medesima controparte, la Ford, le similitudini caratterizzano anche i brand protagonisti. Nonostante le difficoltà affrontate nell'ultimo periodo sotto la gestione del gruppo americano, il marchio Jaguar, così come quello Land Rover - hanno rappresentato e rappresentano tuttora - due brand prestigiosi nel panorama automobilistico mondiale. Il differente posizionamento, così come nel caso precedente, potrebbe ostacolare l'integrazione post-acquisizione. Il marchio Tata rappresenta infatti una filosofia culturale di prodotti a basso costo che mal si amalgamano con una orientata al lusso ed alla tecnologia, che caratterizza il gruppo acquisito. Anche in questo caso vi è la necessaria separazione delle strategie, in modo da non creare una reale associazione tra Tata e Jaguar-Land Rover. Inoltre, l'attuale orientamento dei consumatori locali non lascia intravedere una speranza di commercializzazione dei due marchi all'interno della nazione, dovendo quindi concentrarsi sul solo contesto internazionale. Bisogna però tentare di sfruttare e condividere all'interno del gruppo le competenze appartenenti alle due case di origine inglese, in modo da inserirle e combinarle con il proprio patrimonio di risorse, cercando così di migliorare la propria posizione competitiva.

L'operazione annunciata il 26 marzo del 2008 -per un valore di 2,3 miliardi di dollari- è stata motivata dalle medesime ragioni della cessione di Volvo: la necessità di cassa da parte della casa automobilistica americana che continuerà poi a fornire temporaneamente motori, componenti e tecnologia.

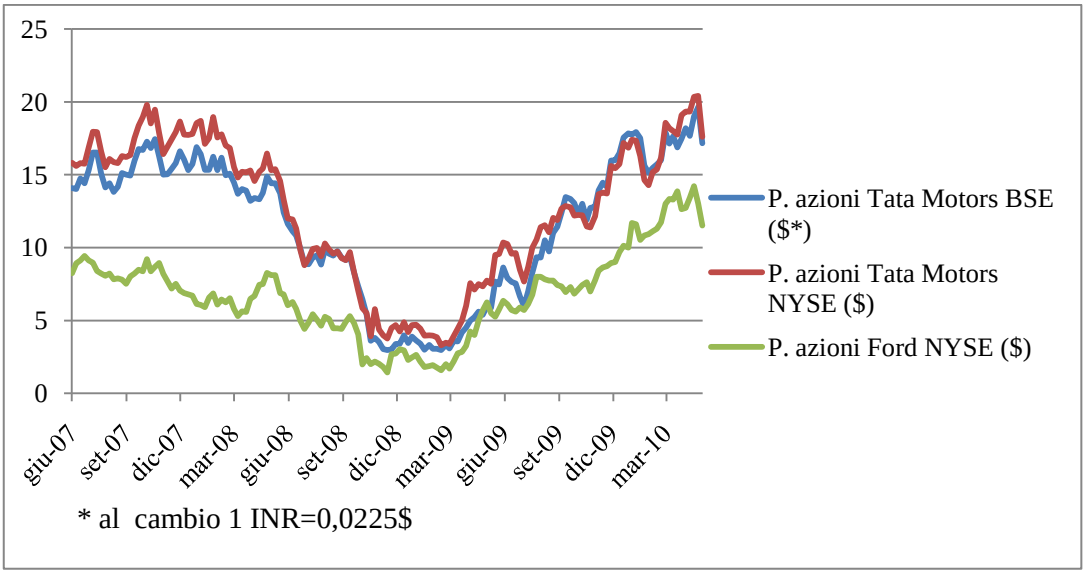


Figura 24: Andamento dei titoli Ford e Tata (fonte: elaborazione propria)

Al contrario dell'analisi precedente (riguardante Ford-Geely), in questo contesto non è possibile dare una interpretazione chiara della reazione dei mercati finanziari, se non identificare una forte correlazione nei loro andamenti. Nei giorni delle contrattazioni il prezzo delle azioni delle due società ha subito infatti delle variazioni minime, subendo però nei mesi successivi un brusco calo. Tale operazione è avvenuta infatti pochi mesi prima del fallimento di Lehman Brothers, che di conseguenza ha provocato una pesante perdita dei mercati finanziari.

Al momento dell'acquisizione Jaguar e Land Rover si trovavano in una posizione di utile. La situazione è però peggiorata notevolmente nei mesi successivi, anche a causa dei fattori congiunturali, fino a trascinare, secondo le fonti ufficiali, l'intero gruppo in rosso per quasi 500 milioni di dollari alla chiusura del bilancio 2009. È pur sempre vero che andando ad analizzare il bilancio consolidato di Tata Motors (chiuso al 30 marzo 2009) si nota - oltre alla pedita di cui sopra- una variazione positiva del fatturato di oltre 5 miliardi di dollari rispetto all'anno precedente, ma anche una variazione nelle immobilizzazioni immateriali, di oltre 1 miliardo di dollari, che possono essere ricondotti almeno in parte alla operazione. L'altra faccia della medaglia dell'operazione si individua nel passivo dello stato patrimoniale del gruppo dove si identifica un notevole incremento, di quasi 4 miliardi di euro, dei debiti a lungo termine che appesantiscono molto la struttura finanziaria della società, pur sempre appartenente ad un gruppo di enormi dimensioni.

L'ingente "sacrificio" affrontato da Tata, pur mitigato dalla situazione congiunturale, dai problemi di Ford e dalle non buonissime condizioni della società target, testimonia le aspettive che quest'ultima ripone per il futuro nei due marchi, tentando di riportarli agli antichi splendori.

Il contesto competitivo indiano rimane quindi legato all'evoluzione delle preferenze dei consumatori, alla presenza di quei competitor stranieri -attualmente pochi- che si contendono la maggior parte delle quote di mercato, di quelli che, pur avendo ancora una quota di minoranza stanno tentando di incrementarla, ma soprattutto alle speranze riposte nel loro "porta bandiera": Tata Motors.

3.2.2.3. Il contesto russo e quello brasiliano

Il contesto russo e quello brasiliano sono caratterizzati solo da pochissimi tratti comuni rispetto ai primi due paesi analizzati.

Nel contesto russo, oltre alle particolari preferenze dei consumatori locali, che sempre più tendono ad assomigliare a quelle delle popolazioni occidentali, possiamo notare dal grafico che una buona quota di mercato è, ancora, occupata dai costruttori locali.

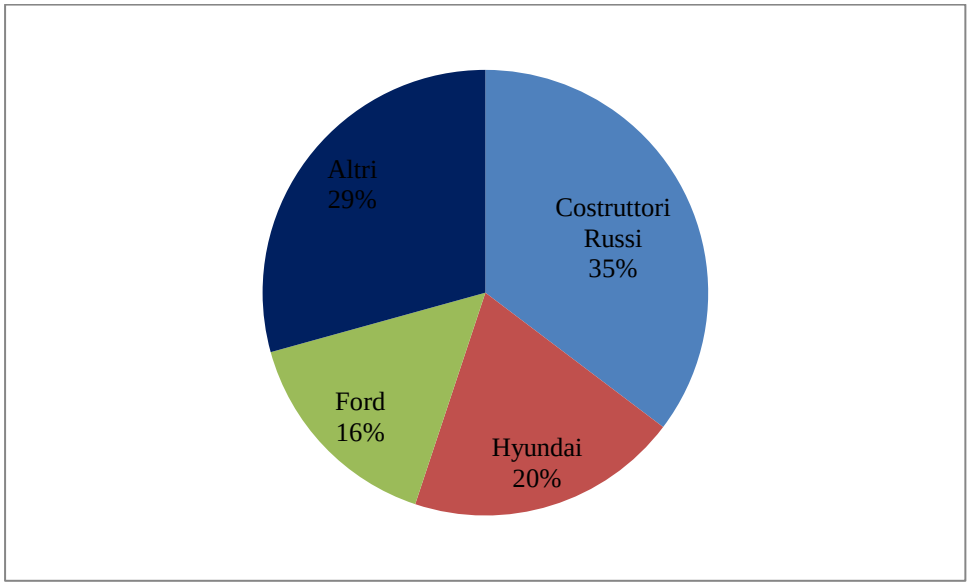


Figura 25: Quote di mercato in Russia (fonte: Datamonitor)

La deregolamentazione di tale mercato è iniziata solo negli anni '90, periodo nel quale le compagnie straniere hanno iniziato ad esportarvi. È vero che ad oggi le compagnie locali sono riuscite a mantenere inalterato il loro volume di vendite, ma è

altrettanto vero che la dimensione del mercato è notevolmente, salvo il crollo del 2009 a causa della crisi, aumentata.

Il grafico seguente individua l'andamento delle vendite a partire dal 2005, dove il numero di unità vendute si aggirava intorno al milione e mezzo di unità, fino ad arrivare tra le 3 e e 4 milioni stimate, a seconda delle fonti, per il 2014.

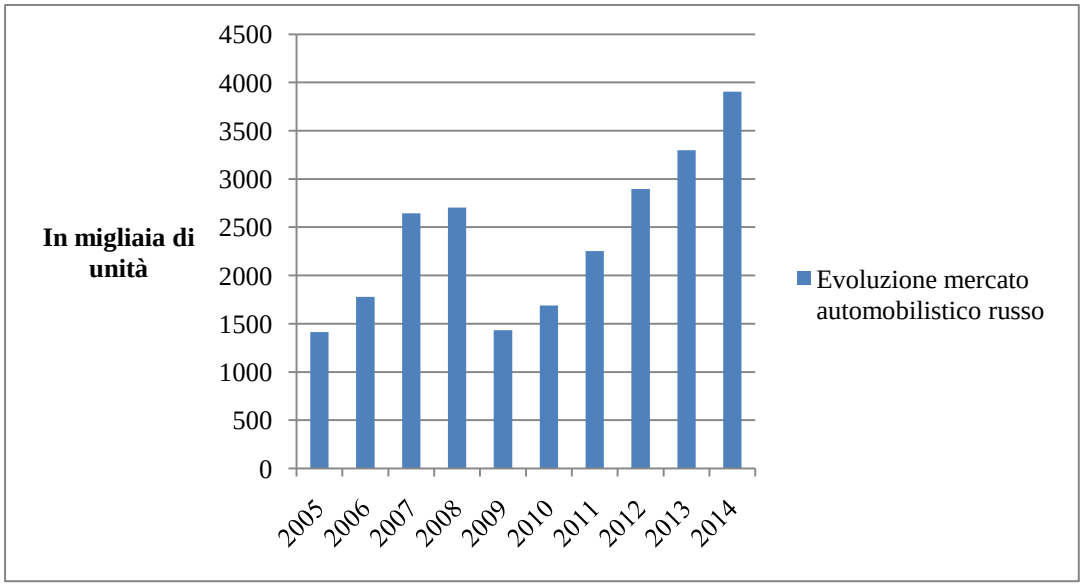


Figura 26: Evoluzione del mercato automobilistico russo (fonte: Datamonitor)

Il crollo del mercato del 2009 è sia direttamente che indirettamente da attribuirsi alla crisi finanziaria. Al di là degli effetti primari e diretti nei confronti del potere d'acquisto dei consumatori, il governo russo ha introdotto delle normative per salvaguardare le imprese locali, utilizzando delle barriere all'importazione delle vetture usate e dei dazi per quelle nuove. In questo modo ha obbligato le imprese internazionali alla produzione in loco, in modo anche da permettere lo sviluppo della regione. Le competenze locali riguardanti il settore automotive, anche a causa dell'ingresso tardivo da parte dei costruttori internazionali, sono infatti carenti e sono contestualmente affiancate da un tasso di crescita dei salari degli ingegneri.

Le particolari preferenze dei consumatori locali, citate in precedenza, facilitano il compito dei produttori stranieri che non hanno la necessità di creare appositi veicoli per il contesto locale, ma neanche di adattarne gli altri, potendo riproporre in toto le linee esistenti. Questo fattore insieme alla mancanza di competenze, e al costo della forza lavoro, giustificano la finora scarsa localizzazione delle imprese straniere nel

contesto russo, in crescita per via delle barriere che attualmente vi impediscono l'esportazione.

La localizzazione è in fase avanzata esclusivamente per quanto riguarda la distribuzione e le vendite. Le componenti e i vari moduli vengono importati, per poi essere assemblati in loco e destinati quindi alla vendita.

Il caso FIAT

Molto attiva negli ultimi anni nel contesto russo è stata la FIAT. Già il 3 gennaio del 2006 la casa torinese aveva reso noto l'accordo con Severstal (oggi Sollers), per l'iniziale solo assemblaggio a partire dal 2007 - riguardando successivamente anche la produzione - di alcuni dei veicoli italiani in Russia. Tale accordo è stato solo il primo passo della collaborazione tra Fiat e Sollers. Oltre al cambiamento da partnership per il semplice assemblaggio, alla vera e propria produzione, rispettivamente nel 2007 e ad aprile 2010 sono state annunciate due JV. In particolare la seconda operazione prevede la costruzione in loco di 500 mila unità l'anno entro il 2016, il 10% delle quali destinato alle esportazioni. L'operazione risulta di notevole interesse anche per via del contributo stanziato, grazie a prestiti agevolati dal governo russo, per la costruzione di un nuovo parco tecnologico, il secondo in Russia.

Le autorità governative fanno parte, infatti, di quell'ambiente esteso di cui si è parlato in precedenza, ed influenzano, come nel caso descritto, le scelte strategiche delle imprese. In questo caso, lo stanziamento consiste in finanziamenti agevolati a lungo termine per un valore di 2,4 miliardi di euro, per coprire le intere spese relative alla costruzione del parco. Un parco tecnologico - come quello russo per la costruzione di componenti - potrebbe colmare il gap delle competenze della nazione in materia, generando un processo evolutivo anche nei costruttori locali. L'operazione giova alla Sollers che accede ad una parte del patrimonio delle competenze della Fiat e della Chrysler, ma anche la casa torinese ne trae beneficio inserendo la Russia nella sua strategia di espansione e collaborazione internazionale, che vede come partecipante anche la casa statunitense.

Ultimo ma non meno importante, anche per via della sua attuale stabilità politica, rimane da considerare il Brasile. Tale contesto è caraterizzato dalla presenza

esclusiva di imprese costruttrici straniere, le quali non furono ostacolate da barriere all'ingresso di nessun tipo.

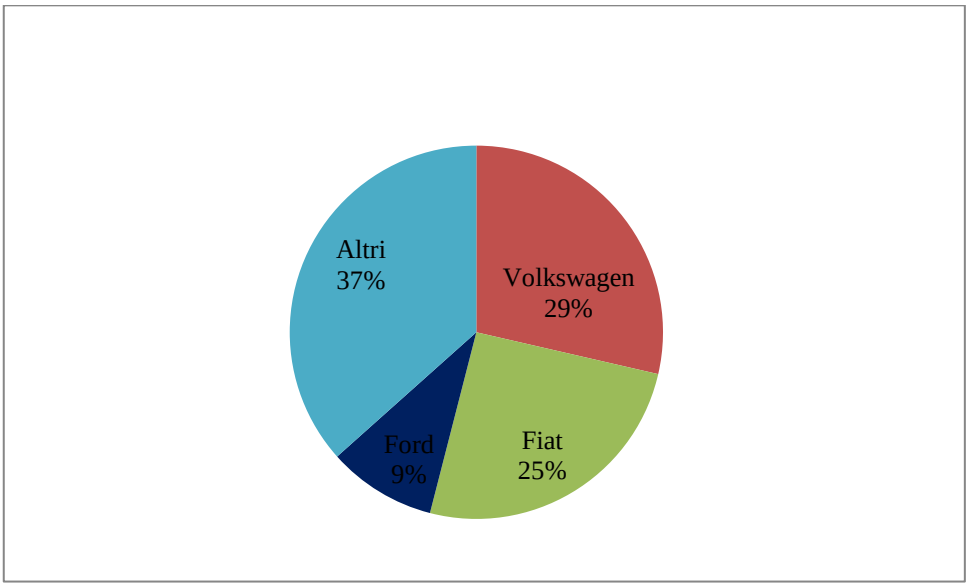


Figura 27: Quote di mercato in Brasile (fonte: Datamonitor)

Il loro livello di localizzazione varia, come negli altri casi, a seconda della attività presa in considerazione. Come già anticipato in precedenza, il Brasile risulta essere il paese, tra i BRIC, con il più alto tasso di indipendenza dalla casa madre per quel che riguarda la ricerca e sviluppo. In tale contesto infatti dei laboratori di ricerca e sviluppo si possono definire:

- per il 30% adattatori locali;
- per il 50% unità tecnologiche regionali, che sviluppano nuove tecnologie riservate al contesto di appartenenza;
- solo il 20% rimanente fanno parte della categoria di unità tecnologica globali, autonome dalla casa madre e che svolgono il ruolo di centro di eccellenza nello sviluppo di prodotti e tecnologie sia per il mercato locale, che globale.

Tale differenza rispetto agli altri paesi può essere attribuita all'ingresso immediato da parte dei costruttori stranieri e di conseguenza ad una superiore livello di maturità del mercato che si traduce, secondo BCG, in una sua maggiore stabilità. Tale stabilità non permette ancora di incrementare le esportazioni dato che solo il 18% della produzione è destinato ad altri paesi, l'85% del quale a quelli dell'America Latina (BCG 2010).

Le motivazioni che vengono attribuite, dal medesimo studio della società di Boston, a tale fenomeno possono essere classificate in 3 categorie:

1. l'alta volatilità del tasso di cambio medio mensile del Real Brasiliano nei confronti del dollaro statunitense, valuta di per se volatile nell'ultimo periodo (figura 28);
2. l'arretrato sviluppo delle infrastrutture per le esportazioni;
3. le procedure burocratiche ed il sistema di tassazione che non favoriscono le esportazioni.

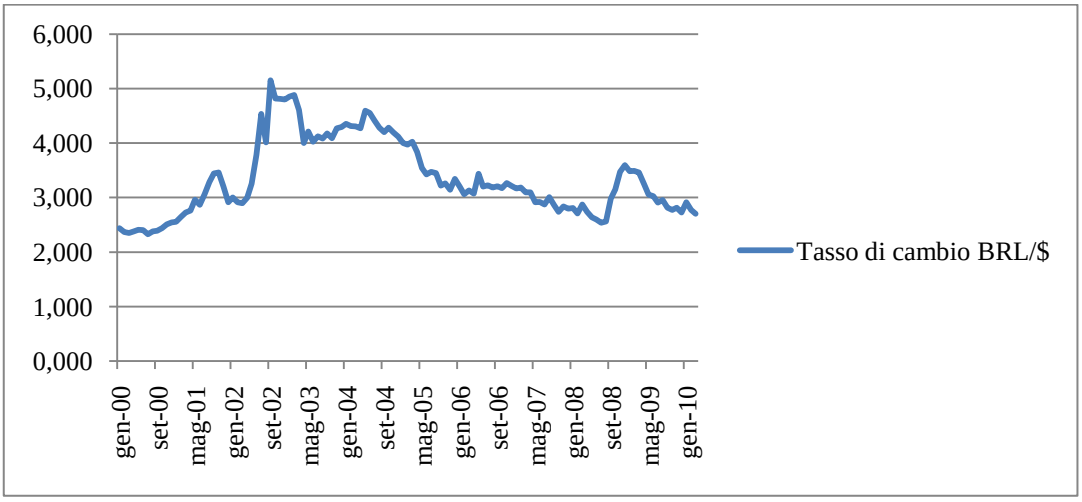


Figura 28: Andamento storico del tasso di cambio Real Brasiliano/$ (fonte: IMF Statistics)

Nonostante questo la FIAT - già citata in precedenza per il suo impegno a livello internazionale- ha deciso di mantenere in loco il suo stabilimento produttivo più grande. Questo nel 2009 ha infatti superato le 700 mila unità prodotte, rappresentando un punto di riferimento anche per le esportazioni. Il Brasile sembra quindi essere un punto focale della strategia del gruppo torinese, così come per altri importanti costruttori. Tale contesto è anche utilizzabile come mercato *tester* e pioniere per l'inserimento dei carburanti *Biofuel*, in particolare quelli di seconda generazione, ricavabili non dai generi alimentari che provocano un conseguente incremento dei prezzi di questi ultimi, ma dagli scarti dell'agricoltura. Oltre ai biocarburanti, il Brasile infatti risulta essere un ottimo contesto per sviluppare quelle che BCG chiama le applicazioni per le nicchie globali, riguardanti ad esempio la tecnologia dei fuoristrada low cost, le piccole auto ed i piccoli motori, che come vedremo in seguito saranno protagonisti delle nuove tendenze, e l'utilizzo di nuovi materiali più economici.

3.2.3. Il fenomeno dei fondi sovrani

Come abbiamo visto nei paesi BRIC, oltre all'India e recentemente la Cina, nessuna nazione poteva vantarsi di avere un player nazionale di riferimento nel contesto globale. Oggi la situazione è decisamente cambiata. Al di là delle relazioni tra imprese del settore, nuovi importanti attori sono entrati a far parte dello scenario competitivo globale: I fondi sovrani. Queste entità, delle quali si è già parlato in precedenza, possono essere inserite all'interno di quello che prima è stato definito "ambiente esteso", svolgendo in alcuni casi il ruolo di semplici finanziatori/azionisti, ma in altri partecipando proattivamente alla gestione aziendale. Fino a questo punto non sembrerebbe esserci nulla di strano, equiparando l'attivita dei *Sovereign Wealth Funds* a quella di normali fondi di investimento, seppur con ingenti disponibilità di capitali derivanti dai rapporti economici (statali) a livello internazionale. Ciò che però differenzia questa tipologia di fondi consiste, come già detto in precedenza, nella concentrazione della proprietà nelle mani delle autorità governative.

Il ritorno dello stato padrone - usando le parole del Professor Savona - può destare preoccupazione in proposito al ruolo dei singoli governi all'interno, non più solo delle imprese nazionali, come era in passato, ma delle attuali multi, trans e metanazionali che operano nel contesto globale. Il settore automotive non è un settore strategico, come ad esempio quello energetico o della difesa, pur avendo per molti contesti una notevole rilevanza economica e sociale.

La recente crisi che ha colpito duramente il settore, e le consecutive difficoltà delle imprese, hanno incrementato l'attrattività di queste ultime nei confronti di tali fondi. La loro disponibilità economica gli permette di giocare, come detto in precedenza, il ruolo di "mani forti" in un momento di scarsa liquidità generale. Non hanno quindi tardato ad arrivare le notizie a proposito di interessamento e di successive transazioni nei confronti dei principali OEM. Bisogna riuscire a distinguere le partecipazioni in ottica di portafoglio da quelle in ottica gestionale, con interesse anche a livello strategico. Di notevole rilevanza risultano a questo proposito i casi di due costruttori tedeschi, rispettivamente Daimler, capogruppo di Mercedes, e Volkswagen.

Il caso Daimler

In entrambi i casi si può notare che l'inserimento nel capitale azionario delle rispettive società è avvenuto in due tempi. Il rischio causato dalla volatilità del settore ha evidentemente fatto riflettere gli investitori sulla strategia da perseguire fino a portarli a diventare, nel primo caso l'azionista di maggioranza con una partecipazione del 9,1%, nel secondo caso il terzo azionista con una quota del 17%.

Il tratto distintivo di Daimler è la presenza nel suo azionariato anche di un secondo fondo sovrano, il Kuwait Investment Authority - che ha lasciato la prima posizione ad Aabar Investment - un fondo interamente detenuto da IPIC (International Petroleum Investment Company), con un patrimonio di 14 miliardi di dollari e si occupa del solo di investimenti nel settore petrolifero e chimico. Questo fondo, a sua volta di proprietà del governo degli Emirati di Abu Dhabi attraverso ADIA (Abu Dhabi Investment Authority), che ha una disponibilità di 875 miliardi di dollari. L'operazione, annunciata il 22 marzo del 2009 si è concretizzata con un aumento del 10% del capitale di Daimler avvenuto tramite un collocamento privato che ha permesso ad Aabar Investment di arrivare a possederne una quota del 9,1% del capitale, a fronte di un costo di 1,9 miliardi di euro. La partecipazione di maggioranza nel gruppo Daimler va ad aggiungersi alle altre presenti nel portafoglio del fondo che oltre al settore automotive si occupa di energia, infrastrutture, immobiliare e servizi finanziari. I mercati finanziari sembrano aver reagito in maniera differente per i due contraenti.

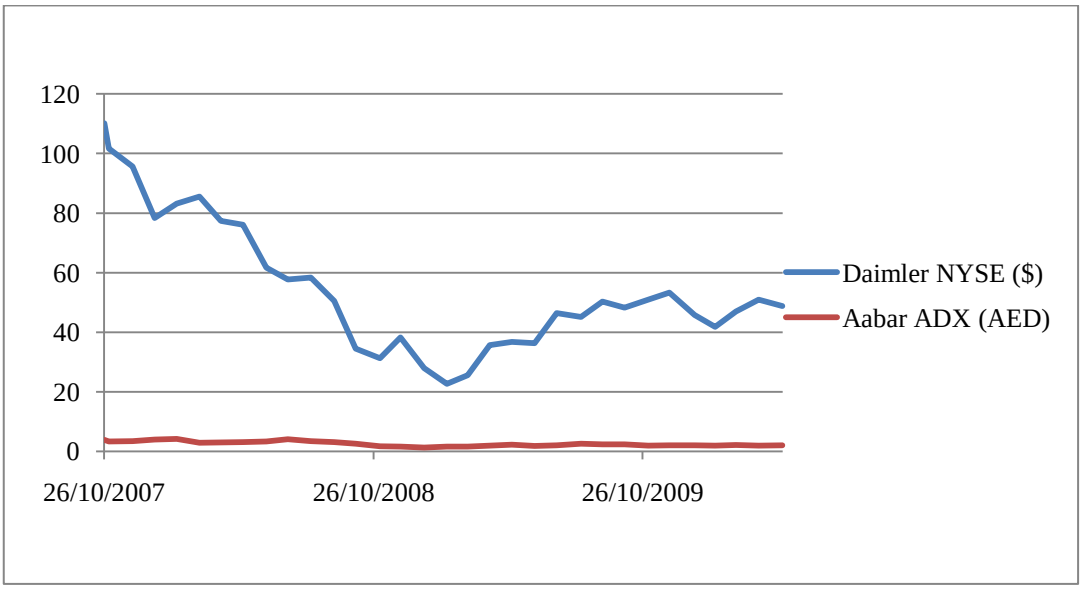


Figura 29: Andamento dei titoli Daimler e Aabar (fonte: elaborazione propria)

Se prendiamo il 22 marzo 2009 come punto di riferimento, notiamo che l'andamento negativo di Daimler proseguiva ormai da quasi due anni. Questo è sicuramente correlato sia al peggioramento del fatturato, che degli utili, che negli ultimi anni hanno caratterizzato la casa di Stoccarda. Il grafico presenta infatti una brusca inversione di tendenza a partire proprio dal mese di marzo dello scorso anno, periodo dell'operazione. I quasi due miliardi di euro cash che sono arrivati a Daimler, non sono però riusciti ad incidere sui guadagni non permettendo di evitare a quest'ultima una perdita al 31 dicembre 2009 di oltre 2,5 miliardi di euro. Ad ogni modo l'immissione di liquidità ha contribuito a mitigare la situazione finanziaria della società riducendo la Posizione Finanziaria Netta (PFN) a 41 miliardi di euro, non sufficiente però a controbilanciare il crollo dell'EBITDA, passato da 10 a quasi 3 miliardi. Il rapporto PFN/EBITDA è passato, infatti, da un valore intorno alle 5 volte nel 2008 ad un valore di oltre 14 nell'anno successivo. Questo dato non sembra però aver destato eccessiva preoccupazione nei mercati finanziari visto l'andamento del titolo. Se andiamo ad analizzare i profitti relativi al primo trimestre del 2010 ci sembra di poter affermare che il segno negativo sul bilancio della casa tedesca sia stato un caso isolato, testimoniato dall'utile del periodo di 0,6 milioni di euro. Inoltre si incominciano ad intravedere gli effetti della presenza del nuovo azionista di maggioranza. Appena 4 mesi dopo l'operazione è arrivata la prima testimonianza della strategia del fondo, collaborando con Daimler per l'acquisizione di un pacchetto del 10% di Tesla Motor. Tale casa costruttrice risulta al momento l'unica in grado di soddisfare gli standard richiesti dai consumatori in fatto di prestazioni di veicoli elettrici, essendo specializzata nella costruzione di vetture sportive elettriche che possono percorrere oltre 300 km a ricarica. La relazione tra i due costruttori sarà finalizzata allo sviluppo di nuovi veicoli elettrici e di sistemi a batteria. Tale strategia di Aabar ha permesso al patrimonio di risorse e competenze della casa tedesca di entrare in contatto con quelli delle imprese in cui detiene partecipazioni. In questo modo il fondo riesce a sfruttare appieno tutte le potenzialità della casa di Stoccarda, sia nel presente, ma senza focalizzarvisi in modo da non considerarlo come un arrivo, che in futuro.

La strategia del fondo non sembra essere ben vista dagli investitori dell'Abu Dhabi Securities Exchange (ADX) che, pur rappresentando solamente il 20% della struttura

azionaria, ne hanno determinato un trend decrescente del prezzo delle azioni. Questi ultimi non hanno evidentemente apprezzato la strategia di diversificazione, nella maggior parte dei casi non correlata, condotta dal fondo in questione, potendo a quel punto loro stessi diversificare il loro portafoglio.

La presenza di un soggetto riconducibile ad un fondo sovrano degli Emirati Arabi, come azionista di maggioranza, ben si allinea, a giudizio di chi scrive, al posizionamento lussuoso dei marchi del gruppo di Stoccarda.

Un'ulteriore sinergia Paese-impresa potrebbe nascere tramite la presa di coscienza da parte dei consumatori, della presenza di un'autorità governativa, con ingenti disponibilità finanziarie, e di per se orientata alle tecnologie, alle comodità ed al lusso stesso, come garante del futuro del gruppo Daimler.

Il caso Volkswagen

Caso totalmente diverso risulta sotto questo, ma anche sotto altri punti di vista, quello di Volkswagen. La Qatar Holding LLC, sussidiaria del fondo di investimento del Qatar (QIA), non può infatti essere riconosciuta come azionista di maggioranza del gruppo. Con la sua quota, incrementata dal 6,8%, acquistata in agosto, al 17% a dicembre 2009, il fondo straniero si posiziona al terzo posto nella gerarchia degli azionisti secondo i dati ufficiali al 31 dicembre del 2009. La posizione di tale fondo si inserisce in un contesto molto delicato comprendente le, ancora non chiare, relazioni che legano Porsche e Volkswagen. Non si riesce facilmente a capire quale possa essere il ruolo del fondo del Qatar nell'operazione detenendo, come detto in precedenza, il 17% del gruppo di Wolfsburg, ma anche il 10% in quello di Stoccarda.

L'ingresso nel capitale di Porsche ha avuto una duplice rilevanza strategica. Da un lato infatti ha contribuito a ridurre la posizione debitoria del costruttore che, in occasione del tentativo di scalata nei confronti di Volswagen, aveva raggiunto quasi i 10 miliardi di euro. Dall'altro ha permesso al fondo stesso di incrementare la sua partecipazione nell'altra società.

L'ingresso nei capitali delle due imprese da parte di un nuovo soggetto potrebbe rappreserntare una svolta nei loro rapporti, facilitando quella fusione che da tempo viene acclamata e che dovrebbe completarsi entro il 2011 e che permetterebbe al fondo arabo di raggiungere una quota di circa il 20% del capitale della nuova società.

A complicare tale operazione ha contribuito anche la presenza all'interno del capitale di Volkswagen di un altro contesto statale, quello della Bassa Sassonia, che con il 20% delle azioni si colloca come secondo azionista di maggioranza.

Le scarsissime notizie riguardanti l'evoluzione dei rapporti del fondo con le due case automobilistiche narrano di una più stretta collaborazione tra le parti in causa, comprendendo tra queste anche la Bassa Sassonia. Il progetto sembrerebbe infatti assomigliare molto al caso precedente, con un orientamento alla ricerca e sviluppo ed alla formazione tramite la collaborazione di AutoUni, l'universita riconducibile al gruppo VW, la Qatar Foundation e la Qatar University.

In questo modo si punta, come in precedenza, alla ricerca di nuovi materiali e di motorizzazioni più efficienti, facendo anche leva sulle energie alternative, come ha annunciato Martin Winterkorn, presidente del gruppo VW. I capitali messi a disposizione dall'emirato e le nuove relazioni venutesi a creare possono sicuramente contribuire a raggiungere l'obiettivo di guadagnare la leadership a livello globale, superando Toyota, entro il 2018.

Altri casi di partecipazione di fondi sovrani

Anche altri contesti del settore auto europeo sono caratterizzati da partecipazioni, seppur di minore entità, da parte di fondi sovrani stranieri. Continuando infatti il discorso sugli Emirati Arabi, Mubadala Development Company, un fondo interamente posseduto dal governo degli Emirati di Abu Dhabi, già nel 2005, in tempi di espansione per il settore, si era inserito nel capitale di Ferrari con una quota del 5%, sponsorizzando anche la squadra corse, ed in quello di Spyker per il 17%, la società che ha da poco rilevato Saab. La strategia di tale entità, che non riconosce se stessa come un fondo sovrano, può, almeno secondo le dichiarazioni ufficiali e quello che rivela il SWFI (Sovereign Wealth Fund Insitute), essere considerata in un'ottica di portafoglio diversificato, volta ai soli ritorni di lungo periodo ed ai benefici tangibili per il miglioramento delle condizioni sociali degli Emirati.

All'interno del contesto italiano vi è poi da sottolineare la presenza del 2% nell'azionariato di FIAT da parte del fondo sovrano Libico.

3.2.3.1. Rischi ed opportunità dei fondi sovrani

I rischi e le opportunità derivanti dalla attuale quota di partecipazione, ma soprattutto di quella potenziale in futuro, dei fondi sovrani all'interno delle imprese, in particolare in un settore capital intensive come quello automotive, rappresentano due facce della stessa medaglia in un momento di radicale cambiamento del settore, anche in vista della prossima "rivoluzione elettrica". Le disponibilità di capitali di tali entità possono infatti permettere alle imprese, soprattutto in un momento di cambiamento come questo, di generare una strategia di lungo periodo. A queste ultime viene quindi consentito di praticare una politica di investimenti per incrementare i propri patrimoni di risorse (sia materiali che non) e competenze, non dovendosi necessariamente interessare dei rendimenti a breve termine (problema che si propone quando ci si rapporta con i mercati finanziari). Allo stesso modo si rischia, come più volte sottolineato in precedenza, di tornare alla nazionalizzazione delle imprese, ma in un contesto di globalizzazione dei mercati.

3.3. Il ruolo del prezzo del petrolio

Agli effetti della crisi, alle problematiche ambientali ed al ruolo che hanno assunto, e stanno assumendo, i paesi emergenti, vi è la necessità di accostare le oscillazioni del prezzo del petrolio ed il comportamento dei diretti interessati, in modo da delineare il quadro completo.

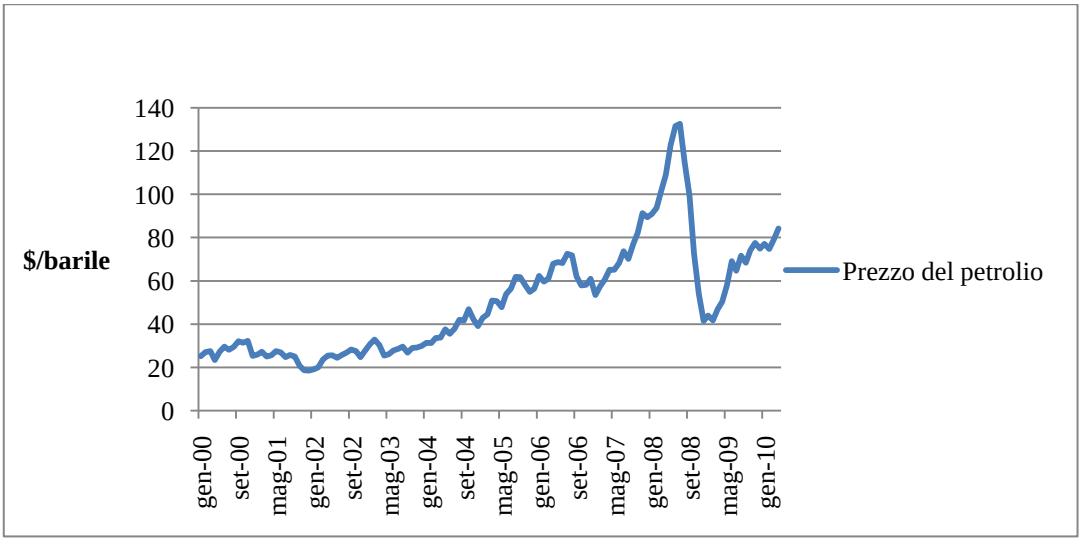


Figura 30: Prezzo su base mensile del petrolio considerando la media di U.K. Brent, Dubai, and West Texas Intermediate (fonte: IMF)

Proprio l'andamento del greggio può essere considerato come l'ultimo tassello del mosaico concernente gli aspetti congiunturali, davanti al quale gli attori protagonisti si devono confrontare per delineare le proprie strategie.

Il continuo incremento del prezzo del petrolio a partire dal duemila è proseguito fino a raggiungere il massimo nel luglio del 2008, quando i future sul suo prezzo avevano superato sui principali mercati i 147 dollari al barile. La crisi finanziaria ha però provocato una sovrapproduzione, generando quindi una brusca riduzione del suo valore nella seconda metà del 2008. Le aspettative riguardo alla ripresa economica hanno però spinto, dagli inizi del 2009, ad una nuova inversione di tendenza, portandolo ad un nuovo incremento.

Il settore auto in particolare è stato, ed è tuttora influenzato in modo rilevante da questo fenomeno. Al di là dell'impatto dal lato della produzione, il prezzo del greggio ha infatti cambiato notevolmente le scelte dei consumatori in materia di acquisto di autoveicoli. A questo fattore si sono accostati i già citati orientamenti governativi in materia ambientale che hanno contribuito a provocare un orientamento volto alla riduzione dei consumi e delle emissioni. Il panorama si è quindi spostato sempre di più verso una visione più concreta di riduzione della dipendenza da tale materiale, il cui consumo procapite annuo in America, Europa e Giappone si aggira - come affermato da Leonardo Maugeri, direttore delle strategie dell'Eni, in un congresso organizzato da Quattroruote a gennaio 2009 - rispettivamente intorno a 26, 12 e 14 barili. Nel medesimo intervento Maugeri ha ricordato il cambiamento della domanda finale di veicoli in base alle oscillazioni del prezzo del petrolio.

3.3.1. Il *Downsizing*

Una tendenza che si è instaurata, e sia la crisi che l'orientamento ambientale hanno contribuito ad intensificare, è il fenomeno che viene definito *downsizing*.

Il problema è quello di carpire il vero significato del termine. A prima impressione, pur essendo da sottolineare la "rivincita" dei segmenti di piccole dimensioni insieme alla nascita di nuovi piccoli modelli come la Toyota IQ, la recentissima Tata Nano e di altre piccole vetture "*low cost*" solo per citarne alcuni, è da ricordare che le dimensioni medie delle vetture sono aumentate - rispetto al passato –nei confronti di quelle appartenenti allo stesso segmento.

Il termine *downsizing* non deve quindi essere esclusivamente associato alle caratteristiche esteriori dei veicoli, perché potrebbe, in alcuni casi, perdere credibilità o piuttosto non farne percepire l'importanza.

Il trend si concretizza però anche in una riduzione rilevante della cilindrata media dei nuovi veicoli acquistati, come dimostra il grafico seguente riguardante l'Europa occidentale.

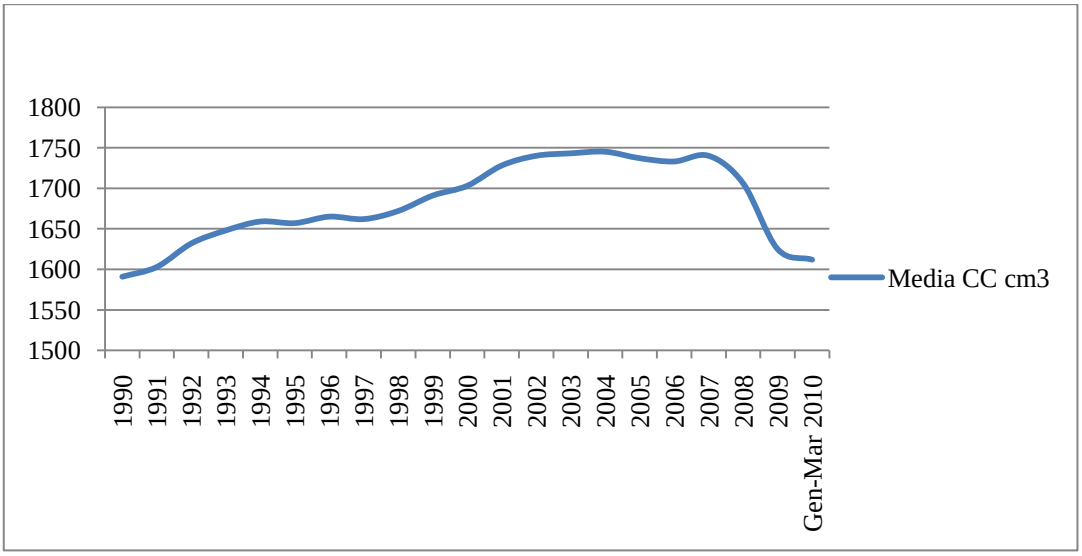


Figura 31: Media cilindrata dei nuovi veicoli (fonte: ACEA)

Le tecnologie esistenti permettono infatti la riduzione del volume dei propulsori mantenendo inalterate, se non addirittura incrementando, le performance, in modo da rimanere appetibili per i clienti finali.

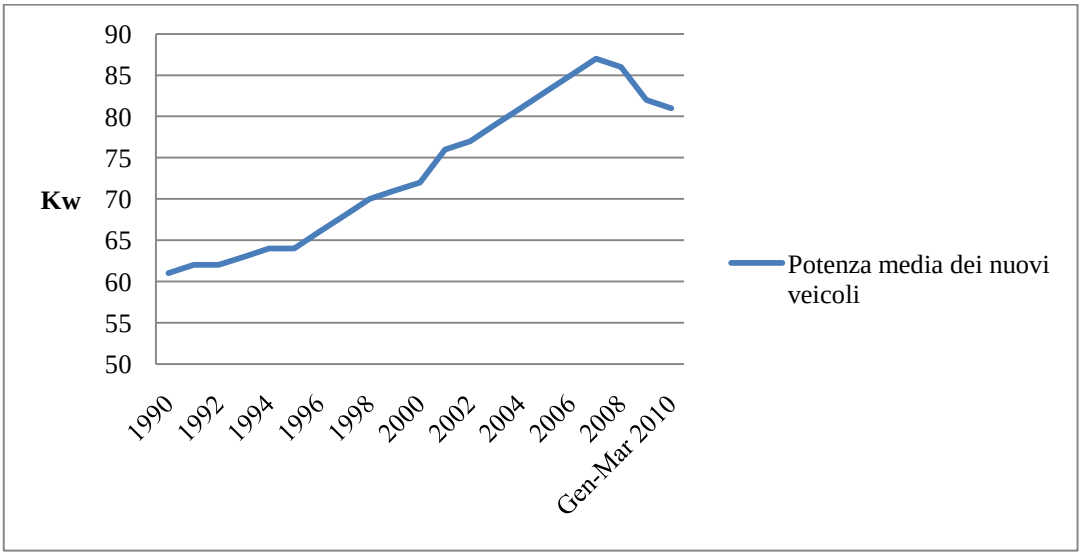


Figura 32: Potenza media dei nuovi veicoli in Europa Occidentale (fonte: ACEA)

Ciò è testimoniato, come si vede dal grafico, dalla lenta diminuzione della potenza media dei motori. Tale andamento risulta infatti essere meno che proporzionale rispetto alla riduzione della loro cilindrata.

Il cambiamento delle condizioni congiunturali ha infatti obbligato i produttori a correre ai ripari, ma la crisi ha complicato ulteriormente la situazione. La nuova sfida per i produttori a livello globale si incentra su due punti:

1. rendere profittevole, nei mercati sviluppati, il segmento delle piccole auto che è ritenuto in maggiore espansione, ove non è possibile ricaricare eccessivamente sui costi, ed assorbire le oscillazioni dei fattori congiunturali (come ad esempio i costi delle materie prime e l'inflazione);
2. diventare competitivi nei contesti in via di sviluppo, come visto in precedenza, per ciò che riguarda le autovetture a basso costo.

Per quanto riguarda il primo aspetto, i dati A.T.Kearney, riportati in figura, individuano il segmento delle piccole vetture come quello potenzialmente più in espansione nell'arco temporale 2009-2013. Tali dati vengono già classificati in quella che può essere definita come una nuova segmentazione. Secondo Roberto Crapelli, Managing Director di Roland Berger Italia, i nuovi segmenti possono essere individuati in quattro mercati: Luxury, Mid (ex C, D, in parte E), New entry (A, B) ed il segmento Low Cost. Secondo la sua opinione i costruttori europei, nonostante non abbiano le possibilità per competere nell'ultimo segmento, hanno molto da dire nei primi tre.

OEM growth (Better → Worse)	Small car	Lower-mid car	Mini-van	Compact xUV	Luxury car	Stan-dard xUV	Large van	Medium car	Sub-compact xUV	Compact pickup	Upper-mid car	Large pickup	Full-size SUV	Total
Toyota	+480	+170	+105	+93	+363	+102	+17	+50	+49	+21	+16	+16	+8	+1490
Renault-Nissan	+465	+132	+111	+152	+51	+82	+41	+40	+145	+152	–15		+32	+1388
VW	+282	+110	+114	+123	+82	+68	–42	–29	+21	+52	+101	+3	+6	+891
Honda	+107	+379	+104	+50	+13	+11		+68		–5	+106		+13	+846
Ford	+228	+115	+172	+112	–20	+106	+73	+28	+37	–61	–87	+70	–9	+764
GM	+170	+687	–21	+104	+25	+153	+20	–194	+74	+37	+2	–100	–192	+765
Fiat	+168	+20	+37		+52	+21	–9	+65	+1	–1	–14			+340
BMW	–57			+110	+173	+10		+49					–9	+276
Chrysler	+89	+6	–74	–38	+4	+48		–8			–2	+1	–40	–14
Other OEMs	908 • Bajaj: 97 • BYD: 78 • Tata: 415	681 • Chery: 102 • FAW: 119 • Iran K.: 59	1,182 • Changan: 198 • Shang: 220 • Tata: 99	464 • PSA: 124 • Hyundai: 77 • Avtovaz: 60	217 • Daimler: 40 • Hyundai: 46	259 • Hyundai: 64 • Daimler: 45 • Shang: 43	720 • Anhui: 94 • Daimler: 51 • Hyundai: 62	391 • Chery: 73 • Hyundai: 58 • Shang: 51	43 • Chery: 12 • Great W.: 22	115 • Changan: 29 • Isuzu: 43 • Mahindra: 46	133 • Chery: 21 • Mits: 24 • Suzuki: 51	50 • Great W.: 35 • Chery: 6 • Beijing: 7	52 • Mits: 27 • Tata: 24	
'09-'13 Increase volume	2,840	2,300	1,730	1,170	960	860	820	460	370	310	240	40	–139	+11,961
'08 Vol	15,730	10,340	8,250	3,660	6,340	2,600	4,140	3,300	390	2,210	4,360	2,140	1,740	65,200

Segment growth (Better → Worse)

>10% segment growth; 5%–10% segment growth; 2%–5% segment growth; <2% segment growth

*Volumes in thousands
Source: A.T. Kearney analysis

Figura 33: Crescita per segmenti 2009-2013 (fonte: A.T.Kearney)

Segmenti	Mercato Globale 2007	Unità vendute nel globo	Prezzo Medio ($)	Ricavi (mld $)	EBIT (mld $)	EBIT Margin	Mercato Globale 2020
A	9%	5,2	11.600	61	-3	-5,00%	11%
B	20%	11,4	16.675	190	0	0,00%	23%
C	32%	18,7	26.100	487	24	5,00%	35%
D	28%	15,9	32.625	518	36	7,00%	23%
E	8%	4,7	39.875	189	19	10,00%	6%
Altri	3%	1,6	27.422	45	0	0%	3%
Totale	**100%**	**57,6**	**25.878**	**1490**	**76**		**100%**

Tabella 5: Situazione del mercato delle auto nel 2007 e nel 2020 (fonte: Goldman Sachs)

I dati riportati in tabella, derivanti da uno studio di Goldman Sachs, se accostati a quelli di A.T.Kearney, lasciano spazio a notevoli spunti di riflessione, permettendo inoltre di interpretare le recenti strategie di integrazione ed ulteriore collaborazione tra alcuni costruttori. Entrambe le fonti concordano nell'affermare un incremento

della quota dei veicoli piccoli e medi nel futuro, così come già è stato registrato negli ultimi due anni.

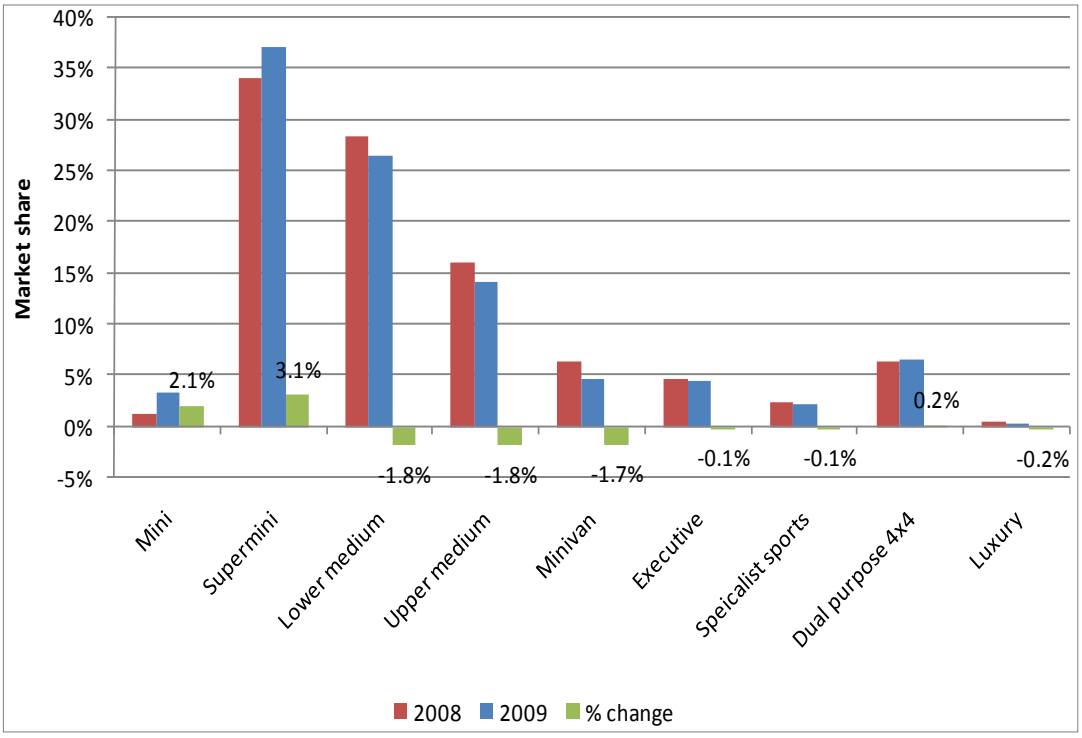


Figura 34: Variazione della quota di mercato per tipologia di auto (fonte: Driving the transition to a low carbon world, Eric Ling Committee on Climate Change 2010)

Ciò che lascia perplessi è però la redditività dei segmenti che in futuro caratterizzeranno, trainati anche dai mercati emergenti, il mondo dell'auto. Tale valore, rappresentato dall'EBIT, quindi al netto degli ammortamenti e delle svalutazioni a loro direttamente imputabili, risulta, secondo le stime della banca americana, negativo per il segmento A e nullo per il B. Questo dato è valido a livello globale, ma oscilla notevolmente a seconda delle imprese considerate. Le variazioni si notano in particolare se si passa dai "*Brand premium*" a quelli orientati al volume, come confermato - in un'intervista rilasciata a chi scrive - da Massimo Ghenzer, ex presidente di Ford Italia. Tutto ciò in un contesto di incremento dei prezzi delle materie prime e di impossibilità di attribuire tali costi al cliente finale, data l'elevata elasticità della domanda al prezzo che caratterizza tali segmenti, già vista in precedenza.

Lo scenario competitivo previsto costringe i produttori che già vi si rivolgono, o vogliono farlo in futuro, a delineare nuove strategie competitive. Nei mercati industrializzati, ad esempio, non è tanto l'Europa a suscitare scalpore, bensì il Nord

America. Quest'ultimo infatti può considerarsi il contesto che più è stato rivoluzionato da questi fattori. Le enormi auto e l'elevatissima cilindrata dei propulsori, a cui ci aveva abituato il contesto americano, sono ormai un ricordo. Il *Chapter 11*, equivalente alla nostra amministrazione controllata, in cui sono cadute GM e Chrysler, provocato in ultima fase dalla crisi, corrisponde ad un problema di inadempienza strutturale delle due imprese nei confronti dei propri mercati di riferimento. Tale situazione ha obbligato i due produttori a ricorrere ai prestiti governativi ed a cambiare i loro piani strategici, cosa che non è successa a Ford.

I continui fallimenti delle trattative per vendere uno dei marchi più appariscenti della General Motors, Hummer, può essere preso come segnale principale a testimonianza dell'inversione di tendenza a livello globale. L'operazione è stata bloccata dal governo cinese che riteneva il marchio americano profondamente in contrasto con le politiche di promozione di una mobilità più rispettosa dell'ambiente (il sole24ore), e incoerente con la nuova tassazione vigente per incentivare l'acquisto di veicoli con propulsori di piccole dimensioni.

Proprio il *downsizing* ha generato delle occasioni per chi è stato in grado di coglierle, andando ad incrementare ulteriormente i fenomeni della *coopetition* e dell'integrazione presenti nel settore.

Il caso FIAT-Chrysler

In tale cambiamento dello scenario competitivo si inseriscono perfettamente l'operazione FIAT-Chrysler, per quanto riguarda l'asse Italia-Stati Uniti, e quella intereuropea tra Renault e Daimler. Nel primo, la casa torinese corrisponde perfettamente alle nuove richieste da parte dei consumatori americani, sia in termini di dimensioni, che di efficienza energetica ed emissioni. Inoltre le due case non sono concorrenti, ma vanno così a creare un gruppo con un portafoglio prodotti completo. In questo modo la FIAT ha portato a termine, tramite l'acquisizione, una strategia di diversificazione sia a livello di prodotto, che a livello di mercato. Il contesto di riferimento le ha poi permesso di eliminare uno dei principali svantaggi di tale operazione, che generalmente caratterizza le acquisizioni: il costo.

Il 20% dell'azionariato della società americana è infatti passato nelle mani della casa torinese come corrispettivo per l'accesso della prima al patrimonio di risorse e

competenze della seconda. In particolare l'operazione si è concretizzata il 10 giugno 2009 in un'alleanza strategica globale, che permette alla casa torinese di acquisire, al raggiungimento di determinati obiettivi nei prossimi anni, un ulteriore 15% della casa di Detroit. Il ritorno da parte di FIAT dopo una lunga assenza, in quello che, attualmente - appena scalzato in testa dalla Cina - rappresenta attualmente il secondo mercato mondiale per unità vendute, costituisce per il gruppo in un'enorme opportunità, per non dire una seconda *chance*. La "scoperta" da parte del popolo americano delle auto di segmenti minori si trasforma infatti nella creazione di un mercato potenziale per i marchi della casa del lingotto. La barriera che ostacolava il gruppo FIAT può definirsi di natura strutturale, non derivando infatti, né dalla attività dei governi, ma neanche da politiche messe in atto dalle altre imprese presenti nel settore, ma bensì dalle caratteristiche del mercato americano.

Il cambiamento delle condizioni congiunturali ha permesso la riduzione delle barriere, ma soprattutto ha consentito la conclusione dell'accordo, con la possibilità per il gruppo italiano di sfruttare le risorse, tra cui gli stabilimenti e la rete distributiva, del costruttore di Detroit. L'annunciato *spin-off* da parte della divisione auto della casa torinese, permetterà in futuro la collaborazione tra due entità interamente dedicate alle vetture. In particolare le competenze FIAT, che la rendono leader in Europa in materia di emissioni, possono essere riproposte nel contesto transoceanico non solo con la commercializzazione dei prodotti del gruppo torinese, ma anche con l'equipaggiamento e lo sviluppo di quelli della casa di Detroit.

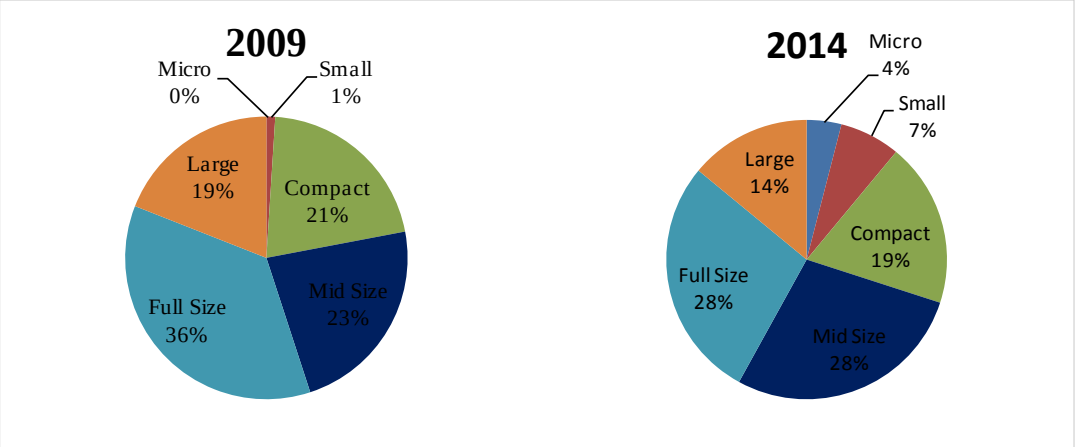


Figura 35: Vendite globali del gruppo Chrysler diviso per segmenti (fonte: Piano Industriale Chrysler 2010-2014)

Non è un caso infatti che nel piano industriale redatto dalla casa automobilistica americana a novembre 2009 sia stata prevista per i prossimi anni, una notevole crescita di importanza dei segmenti più piccoli, accompagnata dall'utilizzo dei propulsori italiani, e dalla commercializzazione nel contesto statunitense dei prodotti del gruppo torinese. Addirittura i primi quattro segmenti raggiungeranno, secondo le stime, quasi il 60% del totale (2,8 milioni di unità) nel 2014. Il panorama si definisce ulteriormente nel momento in cui, come si vede dal grafico, l'origine delle

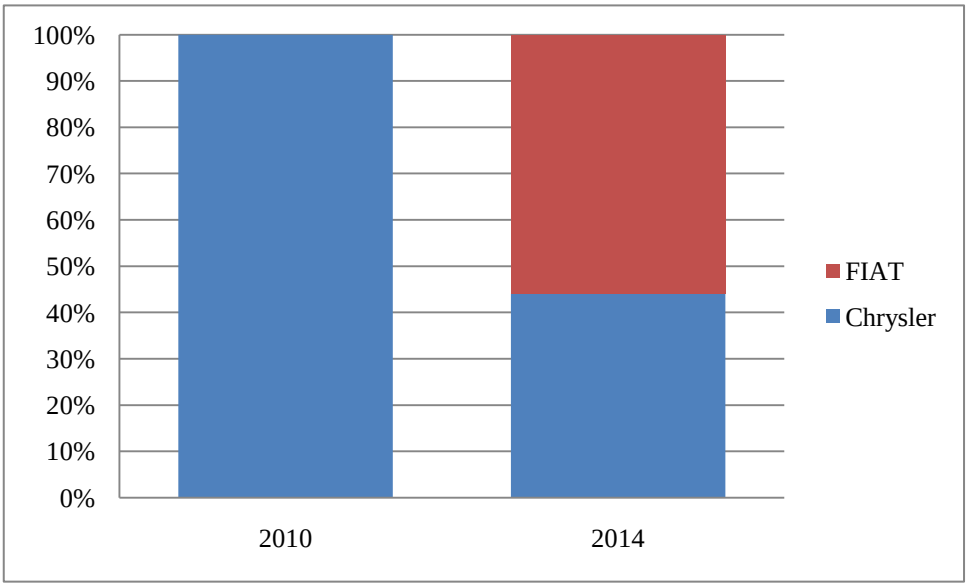


Figura 36: Origine delle piattaforme veicoli Chrysler (fonte: Piano Industriale Chrysler 2010-2014)

piattaforme in buona parte deriverà dal gruppo di Torino. Questo in particolare per via della tecnologia italiana che verrà utilizzata nei prodotti americani. Le sinergie ed i risparmi ufficialmente dichiarati sono notevoli e permettono di classificare tale alleanza come vincente in uno scenario ancora molto turbolento.

Il Presidente degli Stati Uniti, che favorisce l'acquisizione da parte di una società straniera di una delle *Big Three*, seppur la più piccola, rappresenta le aspettative positive riguardanti il futuro di tale operazione. Oltre al ritorno alla generazione di cassa da parte della casa di Detroit, con il consecutivo dimezzamento della posizione finanziaria netta, si possono individuare numerose sinergie nelle varie attività della catena del valore, tra le quali spiccano le potenziali economie di scala e scopo. Queste ultime infatti permettono una riduzione dei costi medi grazie alla creazione del nuovo insieme generato dalla somma delle due entità. Infatti alcune delle

sinergie potenziali possono essere identificate, oltre a quelle già individuate precedentemente a livello di base prodotti, come segue:

- **A livello produttivo**
  - riduzione delle piattaforme da 11 a 7, delle quali 3 condivise con FIAT, a parità di modelli, ma con la copertura di 2 nuovi segmenti;
  - condivisione di componenti che ne diminuiscono i costi medi, grazie alle economie di esperienza, di scala e di scopo: per il solo 2010 ci si aspetta un incremento della produttività del 10%;
  - utilizzo degli impianti statunitensi da parte di FIAT.
- **A livello di approvvigionamenti**
  - incremento del potere di acquisto derivante dal raddoppio delle quantità acquistate e dalla quota di fornitori condivisi che nel 2014 sarà di oltre il 65%.
- **A livello di sviluppo di nuove tecnologie**
  - ricadute positive generate dall'incontro di due patrimoni di risorse differenti, provocando delle riduzione di costi nel momento in cui questi ultimi, derivanti dalla ricerca e sviluppo, possono essere attribuiti ad una gamma maggiore di prodotti ecc..
- **A livello di distribuzione**
  - accesso di Chrysler alla rete distributiva FIAT (rete distributiva integrata Lancia-Chrysler, ove almeno in Europa - ma salvo che in UK – i prodotti verranno commercializzati con il brand italiano) e viceversa.

Tali vantaggi, soprattutto in termini di risparmi di costi vengono conteggiati nel piano industriale in un valore di 2,8 miliardi di dollari per il periodo di tempo descritto da tale piano, che potranno essere investiti in progetti riguardanti il futuro della società. Secondo Marchionne infatti quest'ultima raggiungerà il pareggio operativo nel 2010 e verrà quotata nuovamente nel 2011.

L'integrazione di due entità diverse, così come la prossima che andremo ad analizzare, corrisponde attualmente all'unica soluzione per un'impresa come Chrysler, senza competenze in grado di sfruttare le possibilità, e

contemporaneamente sfuggire alle minacce, derivanti dal cambiamento dell'ambiente esterno, per continuare ad esistere. Il giudizio finale viene anche questa volta lasciato ai mercati finanziari, che generalmente prediligono un'ottica di breve periodo, ma hanno valutato, durante il periodo di trattativa, positivamente l'operazione. Il titolo FIAT alla borsa di Milano, come si vede dal grafico, è cresciuto costantemente dall'inizio del 2009 fino a toccare il giorno dell'annuncio dell'operazione quasi quota 8 euro (rispetto ai 3,5 di febbraio), per poi superare addirittura i 10 euro fino all'inizio del 2010.

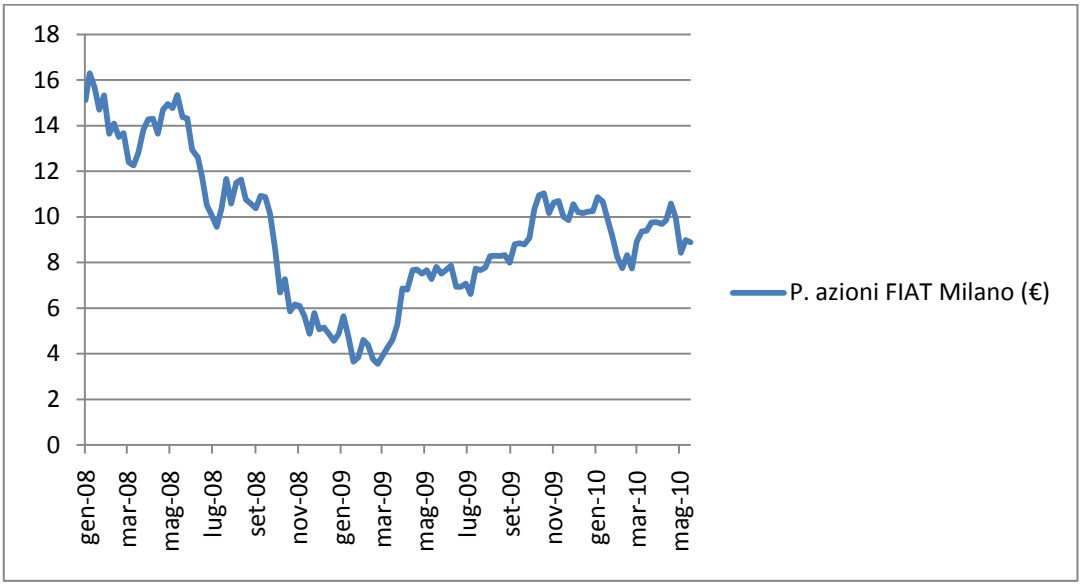


Figura 37: Prezzo in euro delle azioni FIAT alla borsa di Milano (fonte: elaborazione propria)

Il numero elevato di oscillazioni rappresenta l'elevata volatilità del periodo con la conseguenza della ancora scarsa fiducia - nei confronti delle imprese - da parte degli investitori, ed in particolare la preferenza, come visto in precedenza, per gli investimenti di breve periodo, generatori di cassa, piuttosto che per quelli di lungo periodo. L'esempio FIAT può essere però preso a testimonianza del fatto che le tendenze sembrerebbero essere anche esse in una fase di cambiamento, dal momento che il mercato dà l'impressione di credere nella strategia a lungo termine - delineata chiaramente il 21 aprile con il piano industriale - del gruppo torinese.

Il caso Daimler-Renault

Discorso, sempre in ottica di *downsizing*, ma per alcuni aspetti diverso, riguarda la recentissima relazione che lega Daimler a Renault. Al di là delle differenti modalità,

trattandosi infatti di un'alleanza strategica suggellata da uno scambio di azioni, sembrano esserci numerosi fattori di collegamento tra i due casi. Così come nel precedente, l'operazione si colloca sempre nella ricerca di un vantaggio competitivo sostenibile all'interno del *downsizing* delle motorizzazioni, e delle nuove attenzioni da parte del pubblico per i segmenti più piccoli.

Mercedes, marchio di punta del gruppo Daimler, già citato in precedenza in merito ad una *brand extension* di successo con la Classe A, può insieme a Renault completare il proprio patrimonio di risorse, in modo da migliorare le performance, anche finanziarie, dei propri segmenti piccoli e medi, per poter raggiungere quelli che dal 2012 saranno i vincoli imposti dalle normative europee. Ancora una volta ci troviamo di fronte ad una relazione tra due produttori totalmente diversi. Così come testimoniato anche dal recente raggiungimento della posizione di socio di maggioranza da parte di Volkswagen nel marchio giapponese Suzuki, non sembra esserci una via di uscita diversa dall'integrazione tra produttori (per mezzo di alleanze oppure acquisizioni) per far fronte alle nuove preferenze dei consumatori e dei governi.

Si aprono, oltre a quelle viste in precedenza, ulteriori possibilità all'interno di un mercato che, dopo anni di lunghi e consolidati equilibri, sta attraversando una radicale rivoluzione. I produttori che dispongono delle competenze in merito ai veicoli dei segmenti minori, ma in particolare ai motori di piccole dimensioni e "rispettosi dell'ambiente", possono prendersi una "rivincita" nei confronti di chi, come ad esempio Mercedes, ha sempre privilegiato le grandi cilindrate, anche per le vetture dei segmenti inferiori. Secondo alcune indiscrezioni, tale alleanza con Renault sarebbe stata una scelta obbligata per il marchio tedesco, non potendo altrimenti adeguarsi alle normative ambientali. Oltre alla condivisione delle architetture per la produzione di veicoli piccoli come la Twingo, per la casa francese e, la nuova Smart, a due e quattro, posti per la Daimler, l'alleanza consiste nell'utilizzo dei motori prodotti dalla casa francese, della cilindrata compresa tra 1,2 ed 1,8 litri, sulle gamme di entrambe le imprese. Inoltre Renault, potrebbe sì cedere la tecnologia dei pianali per la trazione anteriore, che la casa tedesca utilizza solamente nella Classe A e B, ma potrebbe al tempo stesso beneficiare, tramite il marchio di lusso della Nissan, Infiniti, dei sistemi di trasmissione e dei nuovi motori

a benzina della controparte. Anche in questo processo si stimano sinergie potenziali che, attraverso la condivisione della progettazione e dello sviluppo e, in seguito, degli acquisti e della produzione, portano a risparmi dell'ordine di 5 miliardi di euro (ilsole24ore).

Il problema della competizione sui piccoli segmenti, che ha "costretto" un gruppo come Daimler ad "abbassarsi" al livello di Renault viene estremizzato nel marchio Smart che da anni viene prodotto in perdita e che, insieme alle "piccole" Classe A e B ha portato, secondo Max Warburton di Bernstein Research, a delle perdite, nel decennio appena passato, intorno ai 7 miliardi di euro.

Un risparmio dell'ordine di 5 miliardi di euro corrisponde infatti a circa il 15% ed il 6%, rispettivamente del fatturato della casa francese e di quella tedesca, e potrebbe portare, "facendo di necessità virtù", le tre tipologie di veicoli al loro punto di pareggio, se non addirittura al profitto.

3.3.1.1. Razionale, opportunità e rischi della politica delle alleanze

Questo discorso si inserisce in quello precedentemente effettuato, e poi rimarcato per la Smart, della scarsa marginalità delle vetture appartenenti ai segmenti più piccoli, un problema affrontato già nel 1984 (George C. Eads, Michael Fix, Urban Institute). Nel loro libro "*The Reagan regulatory strategy: an assessment*", gli autori avevano identificato la necessità da parte dei costruttori operanti nel mercato americano, proprio per via del prezzo del petrolio mantenuto basso con la conseguente propensione dei consumatori per le grandi auto, di sostenere le vendite di veicoli di piccole dimensioni in modo da riuscire a rientrare nei parametri CAFE. Per far questo però tali vetture dovevano essere vendute a basso prezzo per attirare la base clienti. Più di 25 anni dopo la situazione si è accentuata negli Stati Uniti e negli altri paesi occidentali.

Il fattore che ha generato poi tali alleanze, consiste infatti nel rischio di potersi affidare sempre meno ai segmenti maggiori. Questo ha notevoli ripercussioni sia in termini di fatturato, ma in particolare, in termini di marginalità, la quale può essere sostenuta da un notevole risparmio dei costi, attuali, potenziali, fissi o variabili che siano, che rappresenta l'ontologia delle relazioni di cui si è parlato, e non solo.

Nelle alleanze, così come in tutte le relazioni che legano diverse entità, possono essere individuati dei potenziali vantaggi, senza i quali non avrebbe senso intraprendere la transazione. Molto importanti, allo stesso tempo, risultano però le considerazioni e le stime riguardo ai rischi in cui si può incorrere durante tali relazioni. La razionalità limitata insita negli individui non permette di conoscere tutte le alternative e quindi di arrivare alla creazione di contratti completi. L'incompletezza contrattuale rappresenta infatti, tra gli altri, uno dei rischi in cui incorrono coloro che partecipano a simili operazioni. Il comportamento della controparte, dettato secondo Williamson, così come quello che guida il comportamento umano, dall'opportunismo, non permette infatti di avere una visione chiara del futuro rapporto che legherà le entità. Così come FIAT non si è impegnata a finanziare Chrysler in futuro, non è detto che la relazione che lega la casa tedesca e quella francese, dopo i molti fallimenti che hanno caratterizzato il settore, tra cui il caso Daimler-Chrysler, possa essere di mutuo beneficio per le due imprese.

Il settore automotive ha infatti numerose testimonianze di fallimenti caratterizzanti le aggregazioni, o più in generale, le relazioni tra le imprese. Ad esclusione di Renault, le altre tre imprese oggetto di analisi, sono state protagoniste di gravi errori nel corso degli anni passati. Il fallimento dei rapporti Daimler-Chrysler, costati alla casa tedesca una notevole perdita di quota di mercato in favore della sua rivale connazionale BMW, e quello delle relazioni FIAT-GM, lascia ben sperare sulla consapevolezza che i costruttori hanno nei confronti dei rischi di tale scelta e, sulle competenze in materia, che gli errori del passato gli hanno permesso di acquisire.

Se poi si considera che il quarto protagonista rappresenta un gruppo che è riuscito nell'impresa di riportare alla luce Nissan, le aspettative migliorano ulteriormente. Ciò non toglie che queste siano solo previsioni di breve periodo, ove si individua l'integrazione come unica forma di miglioramento delle performance. Ma proprio a causa dei contratti incompleti, di cui si parlava prima, non vi è la certezza riguardo ai comportamenti delle controparti, vista la possibilità di abbandono da parte di un'impresa, nel momento in cui abbia acquisito le competenze di cui necessitava al momento della scelta strategica. È pur sempre vero, che le relazioni che legano le case automobilistiche in analisi si caratterizzano non solo per la condivisione di risorse immateriali, ma anche di quelle materiali che consentono di essere più

facilmente monitorate, e diminuiscono le potenziali azioni di *moral hazard* di una delle parti. L'incertezza che ha legato, e che lega tutt'ora, il destino degli attori presenti nel settore, non permette di giungere a delle vere e proprie conclusioni in merito al futuro di tali alleanze, ma solo a delle semplici supposizioni. Lo scenario che si prospetta, con la sempre maggior importanza nel breve periodo dei veicoli di piccole dimensioni - ontologia di queste alleanze - e il potenziale ingresso di nuovi player provenienti dai paesi BRIC, che puntano sul *low cost*, restano, al modesto avviso di chi scrive, un punto fermo sulla continuazione di tali relazioni, almeno nel prossimo futuro. Nel lungo periodo invece, il fattore che potrebbe permettere il mantenimento, se non addirittura accrescerne l'entità, di tali relazioni, è l'orientamento della casa francese e di quella di Detroit nei confronti dell'ibrido, l'elettrico e le nuove tecnologie, che verranno analizzate più avanti nel lavoro.

L'incremento dell'incertezza relativa ai fattori congiunturali ed alle dinamiche competitive caratterizzanti il settore, di cui si è già parlato, obbligano le imprese ad attuare una politica volta alla flessibilità (ad esempio a livello produttivo come nei paesi BRIC, dove qualche impresa sta tentando di ridurre le fasi automatizzate) ed un atteggiamento di pronta reazione ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

La propensione nei confronti dei costi fissi, che guida un settore *capital intensive*, e che incide notevolmente sulla dinamica dei costi totali, non rende la struttura finanziaria ed organizzativa della impresa particolarmente accondiscendente nei confronti delle novità e delle nuove sfide che l'intero settore si trova ad affrontare. Questo è inoltre accentuato dall'eccesso di capacità produttiva - già segnalato in precedenza - che, in momenti come questi, pesano ancora di più sul bilancio aziendale.

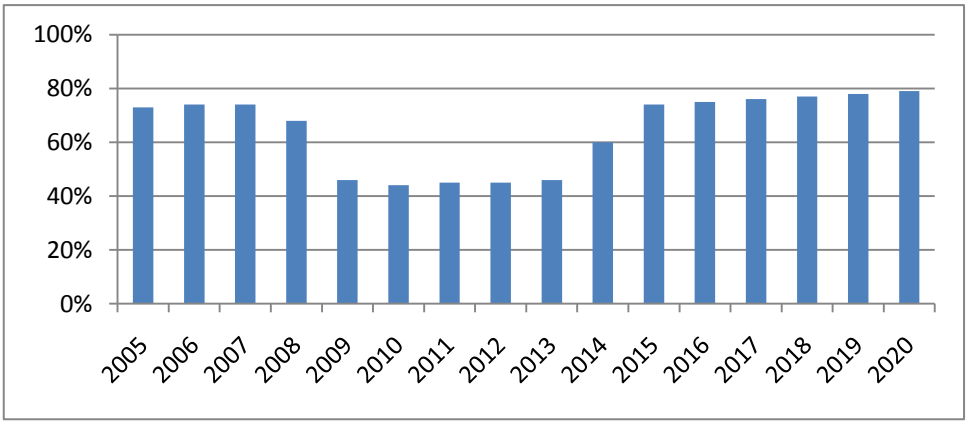


Figura 38: Utilizzo della capacità produttiva OEM (fonte: A.T.Kearney)

Proprio in quest'ottica può essere considerata la politica di razionalizzazione della capacità produttiva portata avanti dagli OEM. Questa non è rappresentata solo dal "*downsizing*" degli impianti delle imprese, ma soprattutto dal loro migliore utilizzo. Le alleanze tra i costruttori portano ad una specializzazione del lavoro tra i singoli stabilimenti, con conseguente sfruttamento di economie di scala, scopo ed apprendimento. Le sinergie che si vengono a creare, come nei due casi analizzati, consentono alle imprese di migliorare le marginalità, in particolare nei segmenti medio-piccoli, permettendo inoltre di incrementare il proprio patrimonio di risorse e competenze per prepararsi alla nuova sfida: l'elettrico.

In generale le imprese devono migliorare la reattività all'evoluzione dell'ambiente esterno, "guidando il cambiamento" (Kotter 2007)

Capitolo 4

4. Verso l'ibrido e le nuove tecnologie

Circa dieci anni fa scoppiava l'interesse nei confronti dei veicoli a idrogeno, rivelatosi, ancora oggi, non sostenibile, neanche nel prossimo futuro. Il nuovo orientamento del settore automotive si concretizza oggigiorno nei confronti dell'elettricità. Questa si rivela essere sicuramente una fonte di energia più realistica, nei confronti della quale gli OEM devono assolutamente rivolgere la propria attenzione in futuro, anche per l'intenzione delle autorità di ridurre la dipendenza dal petrolio. Questa tematica si aggiunge a quelle precedentemente trattate in merito alle problematiche ambientali, alle oscillazioni non controllabili del prezzo del greggio ed all'incremento previsto della domanda derivante dai paesi emergenti. Ciò ha portato ad un orientamento diverso a seconda dei contesti di riferimento, ma soprattutto a livello di singole imprese, nei confronti della nuova tendenza, che si pensa possa rivoluzionare l'intera filiera del settore automotive.

4.1. La lunga marcia dell'auto elettrica

Non ci troviamo di fronte ad una novità. La prima automobile elettrica risale addirittura alla prima metà del 1800, e nel 1899 ne venne creata una in grado di superare i 100 km/h: *la Jamais Contente*.

La battaglia per lo standard dei veicoli venne però vinta dal petrolio, a causa dei notevoli problemi di distribuzione (reperibilità), trasporto e stoccaggio, che la fonte di energia alternativa andava a creare. Oggi, ad oltre cento anni di distanza, la situazione è notevolmente cambiata. Ciò nonostante alcuni dei problemi, anche strutturali, presenti all'epoca non sono stati ancora risolti a causa della concretezza dell'interesse del settore, che solo recentemente sembra essersi manifestata. La "riscoperta" dell'elettrico può essere ad ogni modo classificata tra le innovazioni radicali, così come precedentemente definite, che rivoluzionano lo scenario competitivo ed i modelli di business in maniera "dirompente" (Bower, Christensen 1995). Ciò si traduce in concreto in nuove opportunità e minacce per il settore, aprendo le porte a nuovi potenziali "attori" ad ogni livello della filiera, andando così,

con la creazione di nuovi “ruoli”, a modificarne i confini. Il rischio per le imprese già operanti nel settore si traduce nella difficoltà di avere una visione allo stesso tempo orientata al presente ed al futuro, senza lasciare che l’eccessivo orientamento al mondo di oggi possa inibire le potenzialità dell’impresa a competere nel mondo di domani. In questo modo si viene a creare quello che Christensen definisce “c*lose to customers*”, che impedisce alle imprese di scostarsi dai paradigmi esistenti. Tale fenomeno preclude loro la possibilità di generare un’innovazione radicale, oppure un nuovo modello di business, che possa rivoluzionare il settore, o che riesca ad essere competitivo nel momento in cui questo sia stato rivoluzionato da qualcun altro (es. Kodak, Polaroid).

Gli OEM devono quindi essere in grado di mantenere una connotazione, come prima anticipato, “ambidestra”, in modo da riuscire a continuare a competere ed affrontare le sfide nel presente, ma allo stesso tempo prepararsi a quella che sarà la “battaglia” del futuro.

In Giappone nel 1997 Toyota lancia sul mercato la prima versione della Prius e scopre le carte della sua strategia di approccio al mondo dell’elettrico. Arriva così nei concessionari il primo modello di vettura ibrida ed inizia ufficialmente una nuova sfida, che ancora oggi non è entrata nel vivo della competizione. Toyota è stato il primo di una lunga serie di costruttori, vecchi e nuovi, che al giorno d’oggi stanno iniziando ad affrontare il discorso delle nuove tecnologie passando per fasi intermedie, come l’ibrido stesso, oppure tramite un salto tecnologico che li porti direttamente alla creazione di una nuova tipologia di veicolo, che utilizza un propulsore elettrico. Il meccanismo “molto particolare” che gestisce le dinamiche all’interno del settore, non ha esitato a mettersi in atto, iniziando innanzitutto ad estremizzare la *coopetition* di cui tanto si è parlato nelle pagine precedenti. La prima sensazione infatti è che molti costruttori non siano in grado di affrontare da soli - specialmente in un periodo come questo - le sfide a cui vengono sottoposti dall’ambiente esterno, necessitando invece di dover completare il proprio patrimonio di risorse tramite “l’integrazione” con quello di altre imprese operanti o meno nel settore. Risulta quindi interessante andare ad analizzare quelli che potrebbero essere gli sviluppi sia all’interno del settore, con l’analisi dei rapporti che legano - e che potenzialmente legheranno - gli OEM tra loro e con gli altri attori della filiera, di cui

si occuperà la prima parte del capitolo; ma anche, nella seconda parte, inserire in tale discorso le nuove tipologie di soggetti che vanno ad inserirsi nel, precedentemente definito, “ambiente esteso”.

4.1.1. Fattori che influenzano il cammino dell’auto elettrica

Come detto in precedenza i fattori che influiscono sul settore automotive sono molteplici e si possono inserire in un continuum che va dal ruolo dello stato a quello dei consumatori. L’elettrico, ibrido o totale che sia, si inserisce infatti sia in un’ottica *push*, che *pull*. Uno studio di Roland Berger del 2009, *Powertrain 2020: The future drives electric*, individua infatti come fattori di spinta: le normative in materia di emissioni e consumi, gli incentivi ed i supporti alla ricerca e sviluppo. Mentre a livello di domanda i fattori chiave possono essere individuati: nella necessità di mobilità, le aspettative riguardo i costi e nei requisiti riguardo al comfort. Sembra quindi che le pressioni maggiori derivino dalla domanda, come confermato anche dalle analisi di A.T.Kearney, nel rapporto del 2009 *Fuel-Thrifty Clean Efficient: The race for the powertrain of the future*, ma anche dalla volontà dei governi, che a loro volta fanno pressione sugli OEM. In Europa, ad esempio il target di emissioni medio dell’intera flotta di veicoli, proposto per il 2020, viene indicato nel valore di 95 g/km di CO2, contro i 130 del 2012. Per raggiungere tale valore il semplice miglioramento delle perfomance dei veicoli, denominato in precedenza ICE, non è sufficiente, l’utilizzo, almeno in parte, dell’energia elettrica risulta quindi necessario.

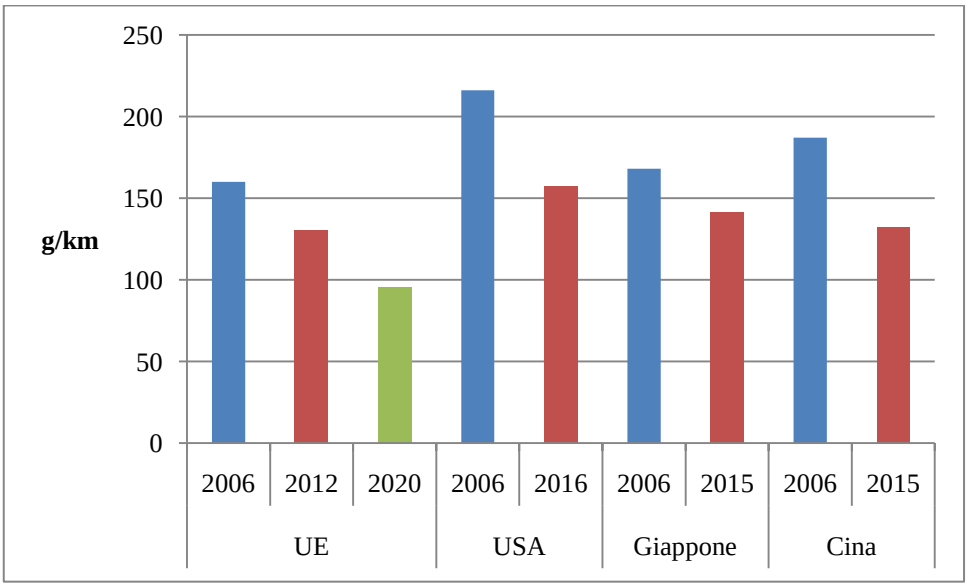


Figura 39: Obiettivi a livello di emissioni per paesi/aree (fonte: Roland Berger)

L'Unione Europea, al momento, risulta essere l'unica area geografica ad aver individuato, e comunicato, un traguardo al 2020. Questo potrebbe stimolare i comportamenti dei produttori che operano nel contesto "locale", in modo che l'area, funga da "cavia", ma faciliti allo stesso tempo la ripresa economica delle aziende del settore.

Se andiamo ad analizzare le stime di A.T.Kearney riguardo allo scenario del 2020 vediamo che nel giro di dieci anni i veicoli ibridi ed elettrici copriranno, potenzialmente, una notevole quota di mercato a livello globale.

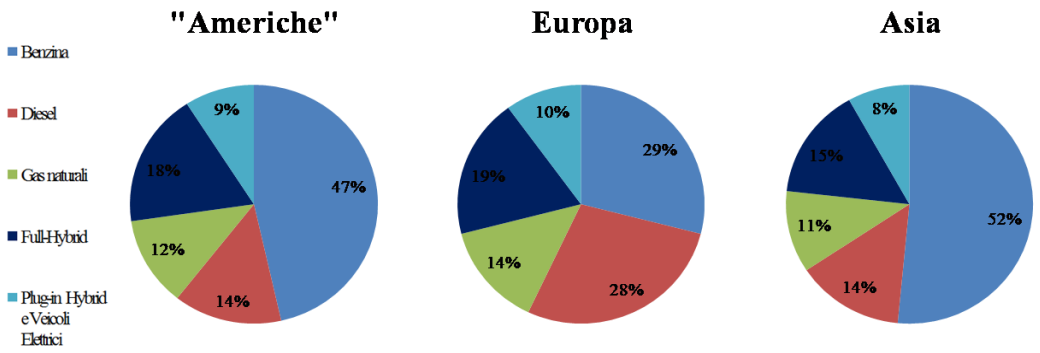


Figura 40: Possibile scenario produttivo nel 2020 (fonte: A.T.Kearney)

L'approccio da pioniere di Toyota, notevolmente criticato a suo tempo, viene oggi premiato con la leadership assoluta a livello di quota di mercato nel campo dell'ibrido. La posizione della casa giapponese, se sommata a quella del suo marchio di lusso Lexus, superava, nel 2008, l'80% del totale (Roland Berger 2009). Oggi però la situazione si è notevolmente complicata.

4.2. I cambiamenti delle catene del valore in relazione allo sviluppo dell'auto elettrica e le nuove relazioni

La dirompenza della rivoluzione in atto ha provocato infatti un cambiamento a livello dell'intero sistema del valore.

Gli OEM, ma anche le altre imprese presenti ai diversi livelli della filiera, si sono visti costretti a mettere in atto un cambiamento radicale nelle rispettive catene del valore. La costruzione di un veicolo elettrico non consiste infatti nel solo cambiamento del propulsore ma nella creazione di un prodotto totalmente nuovo. Questo fattore ha permesso l'ingresso di nuovi player, che altrimenti non sarebbero mai stati in grado neanche di tentare di competere in un simile mercato. L'insieme di

questi fenomeni ha costretto le imprese operanti nel settore a difendere la propria posizione, mettendo subito in atto il processo che più di tutti negli ultimi anni lo ha caratterizzato: l'integrazione. In particolare in questa situazione, tale fenomeno ha visto il contatto di entità diverse, non solo a livello orizzontale, ma anche verticale (a monte in particolare), rispetto agli OEM. Questi ultimi infatti hanno intrapreso numerose operazioni nei confronti di altri costruttori, ma anche nei confronti dei costruttori di batterie, per tentare di sviluppare insieme lo standard vincente che andrà poi in futuro ad imporsi sul mercato. Nel primo caso infatti le due operazioni analizzate nel precedente capitolo hanno anche un preciso riferimento strategico in questo senso. Nell'asse Torino-Detroit infatti si può individuare una completa divergenza in merito alle scelte da portare avanti fino al 2014. La casa torinese, infatti, non accenna nel suo piano strategico all'intenzione di voler iniziare la commercializzazione di un veicolo ibrido o elettrico, eccezion fatta per un motore di 900cc a doppia frizione con un piccolo motore elettrico incorporato. La sua concentrazione è invece sul gpl, sui gas naturali (es. il metano), ma soprattutto sul *downsizing* dei motori tramite il processo di miglioramento della combustione interna (ICE). Non vi è infatti neanche traccia della volontà di far leva sulle competenze Chrysler in tal proposito, che verranno esclusivamente utilizzate dalla casa americana. Insomma sembra di trovarci in una strategia di diversificazione di portafoglio alla Markovitz che permetta di ridurre allo stesso tempo il rischio nell'immediato, non precludendosi nessuna possibilità e, nel momento in cui la situazione tra i due costruttori dovesse rimanere invariata, di far leva sulle competenze esistenti all'interno del gruppo.

Molto più interessata alle competenze ed agli investimenti in materia effettuati dalla controparte, sembra essere Mercedes. La casa tedesca grazie al notevole supporto ricevuto dal suo azionista di maggioranza Aabar, oltre alla partnership con Renault, è diventata azionista di Tesla Motors, nel cui capitale è recentemente entrata anche Toyota. L'investimento di oltre 4 miliardi di euro da parte della Renault per prepararsi alla nuova competizione in ambito elettrico, ha reso la casa francese un ottimo alleato per poter affrontare un progetto di lungo periodo. Il costruttore sta tentando di portare avanti simultaneamente due strategie completamente diverse all'interno del gruppo. Nissan infatti sta investendo non sulle modalità di ricarica, ma

sulla creazione di un sistema di sostituzione rapida delle batterie, scindendole dalla proprietà del veicolo.

4.2.1. Il ruolo della tecnologia delle batterie, e dei rapporti tra coloro che le producono e gli OEM

Le batterie, e di conseguenza i loro costruttori, stanno ricoprendo un ruolo sempre più importante all'interno del settore. Numerosi sono, come già anticipato, i rapporti che si sono venuti a creare recentemente tra gli OEM ed i costruttori di batterie, e che vengono ricompresi in figura.

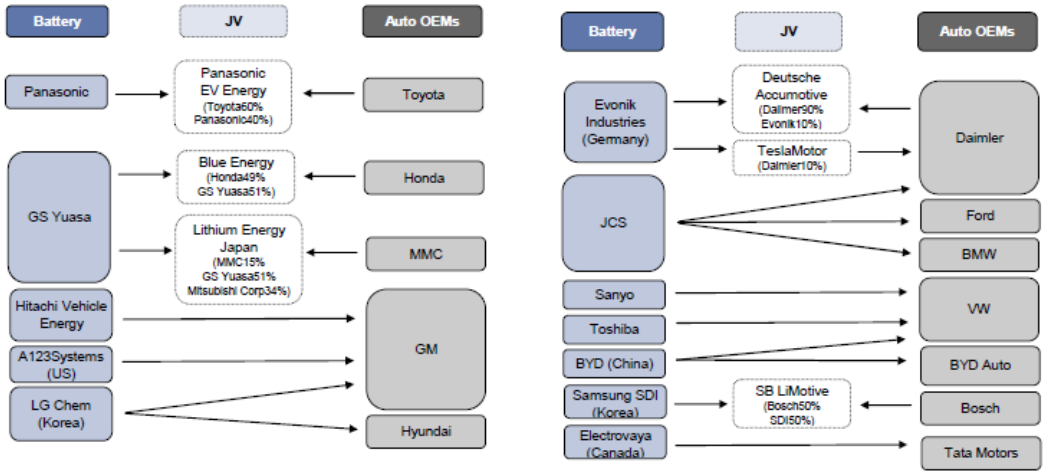


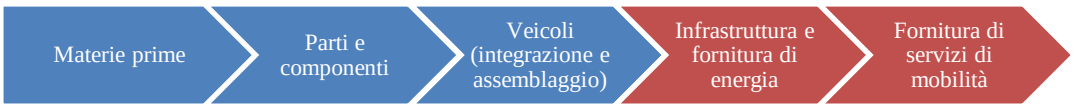
Figura 41: Relazioni esistenti tra produttori di batterie ed OEM (fonte: Goldman Sachs)

Si nota che entrambe le tipologie di imprese (i singoli OEM ed i costruttori di batterie), mantengono con l'altra parte, a seconda dei casi, relazioni singole o molteplici. Cosa comporta questo? Nel momento in cui ci si trova di fronte ad una relazione esclusiva che lega due imprese, questa va analizzata nella creazione di un rapporto idiosincratico che permetta, pur con gli svantaggi a livello di scala produttiva, di far leva sulle competenze delle due parti in modo da creare qualcosa che sia al di là della loro somma. In questo modo infatti tutte le risorse vengono impiegate in un'unica direzione, ove sono concentrati gli sforzi e le aspettative dei diretti interessati. Questo fattore però, in una fase iniziale del ciclo di vita del prodotto vincola i due soggetti, con la possibile generazione di costi di transazione, ma soprattutto con l'impossibilità di questi di guardare verso sviluppi alternativi. Dall'altro lato l'intrattenere una molteplicità di rapporti può permettere alle imprese di non focalizzarsi troppo su di un'unica tecnologia, non rischiando neanche di dover

subire il “ricatto” derivante da un eventuale abbandono di una delle parti, ma soprattutto permette l’incontro, diretto ed indiretto, di un numero superiore di patrimoni di risorse. È vero anche però che tale strategia può rivelarsi, dal punto di vista degli OEM, più dispendiosa e meno concludente, nel momento in cui portare avanti una molteplicità di percorsi comporta la razionalizzazione delle risorse attribuibili ad ognuno di questi. Questa situazione risulta, a mio avviso, vincente nell’immediato ma non sostenibile, in un momento di scarsa disponibilità di capitali, nel lungo periodo, ove vi è la necessità di focalizzarsi su un unico percorso, che si pensi possa generare in futuro un valore attuale netto positivo per l’impresa, e sul quale focalizzare tutti gli sforzi.

4.2.2. La “catena del valore della mobilità”

Indipendentemente dalla strategia utilizzata le criticità non cambiano, ma soprattutto partono addirittura dalle materie prime. Roland Berger definisce infatti una catena del valore della mobilità, che può essere facilmente accostata al concetto di sistema del valore di cui sopra. Le fasi principali sono cinque, delle quali le prime tre verranno analizzate nel prosieguo del paragrafo, mentre le altre due nel successivo. Ognuna di queste comporta delle nuove sfide che si traducono rispettivamente in nuove opportunità e minacce per le singole catene del valore dei diretti interessati.



Il primo problema che viene alla luce è infatti quello delle materie prime. La loro scarsità e le aree geografiche dove sono disponibili rendono il loro costo molto elevato.

Il litio necessario per le batterie è concentrato in pochi paesi come evidenziato in figura.

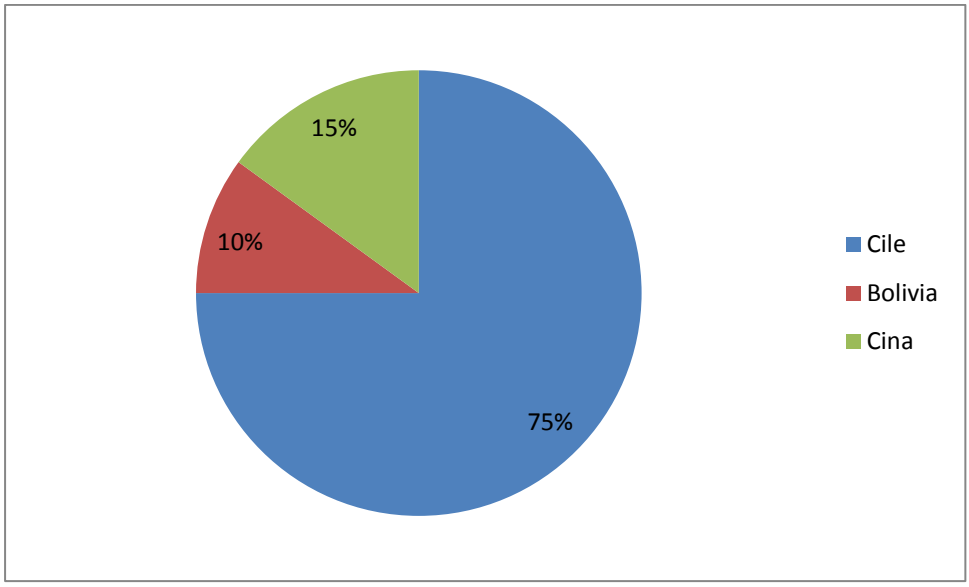


Figura 42: Distribuzione geografica del Litio (fonte: Roland Berger)

La presenza della maggior parte di tale materiale in Sud America potrebbe però facilitare la posizione di quelle imprese che ricoprono una posizione importante in tale contesto.

L'analisi riguardante il Brasile può essere utile per prendere degli spunti che suggeriscono, a parere di chi scrive, delle nuove strategie. Se prendiamo un costruttore come FIAT, data la sua notevole presenza in tale contesto, ma allo stesso tempo l'iniziale disinteressamento nei confronti dell'elettrico - almeno fino al 2014 secondo quanto individuato nel piano strategico - il discorso si fa ancora più interessante. La decisione di delocalizzare in Brasile lo stabilimento con la maggiore capacità produttiva potrebbe infatti facilitarla nel momento in cui decidesse di iniziare a "combattere" anche su questo fronte, data la prossimità con le scorte di litio presenti negli stati confinanti, principale materia prima delle batterie. Difficile infatti che la FIAT entri direttamente nella produzione di quest'ultime, ma il Brasile potrebbe comunque rivelarsi un nuovo punto di partenza per l'introduzione graduale dell'elettrico nella visione della casa torinese, limitato per adesso al precedentemente citato sviluppo di un motore 900 cc con un piccolo propulsore elettrico incorporato. Tutto ciò senza considerare i benefici di cui potrebbe usufruire Chrysler.

Parlare di batterie sembra facile, invece le loro prestazioni ed i loro costi rappresentano attualmente ad uno dei grandi ostacoli da superare. Le prestazioni ancora limitate (come si vede dalla tabella) vanno ad aggiungersi ad un livello di

costi che, secondo BCG, per il 70% dipende dal volume di produzione, impossibile da sfruttare al momento, data l'ancora minima quantità prodotta.

	NI-MH oggi	LI-Ion oggi	LI-Ion 2015	LI-Ion 2020
Capacità energetica (Kw/h)	12	20	25	36
Autonomia (Km)	50-100	100-200	150-250	200-350

Tabella 6: Stima valori per una batteria di 200kg (fonte: Roland Berger)

La società americana infatti stima rispettivamente per il periodo contemporaneo e per il 2020 un costo per le batterie al Nickel di 1000 dollari oggi e 360 "domani" per Kw/h, che si traduce in un costo totale intorno ai 16 mila dollari oggi e 6000 dollari in futuro.

Per il litio, minerale di maggior interesse per i costruttori di batterie nei prossimi anni, si parla invece di una spesa, secondo Roland Berger, di 400-500 euro per Kw/h attuali, che si ridurrà secondo le stime a circa 200 nel 2020, per un totale, secondo i valori espressi in tabella, intorno ai 10 mila euro nel presente, e 7200 euro nello scenario idealizzato, ma con capacità nettamente superiore. Il prezzo così elevato risulta "giustificato" nel momento in cui i produttori devono necessariamente raggiungere degli elevati standard di sicurezza, dovendo però allo stesso tempo assicurare il mantenimento nel tempo delle prestazioni della batteria stessa.

Il dato sul litio, e più in generale quello sugli ingenti costi delle batterie, deve essere però associato con le stime sul controllo della produzione dei minerali rari, elementi necessari alla creazione dei nuovi propulsori elettrici, che contribuiscono a delineare uno scenario in cui sarà necessario un compromesso con il contesto Cinese. La produzione da quest'ultimo controllata supera, secondo le stime del US Geological Survey, il 90% di quella mondiale, con riserve per il 31% del totale (Roland Berger 2009). Le restrizioni alle esportazioni di tali materiali, che causano le fluttuazioni dei prezzi, individuano più di altri fattori, la volontà del contesto cinese di avere un ruolo da protagonista in futuro, nel settore dei veicoli elettrici. L'attuale impossibilità dei produttori locali, di colmare il gap che li separa dalle altre case automobilistiche, ha infatti spinto tali soggetti a puntare sul nuovo paradigma, non rendendo quindi necessario il ricorso alle acquisizioni per competere a livello internazionale. Ciò non toglie che l'operazione Volvo possa anch'essa essere reinterpretata sotto questo aspetto, dato il manifestato interesse da parte della casa svedese di intraprendere

questo sentiero già dal 2008. Non è un caso neanche che si sia assistito ad una strategia di integrazione verticale a valle da parte di un'altra impresa cinese: BYD. Quest'ultima infatti era famosa esclusivamente per le batterie, decidendo 4 anni fa di entrare nella competizione dei veicoli elettrici. Non sono solo aziende cinesi a sfruttare la "sfida elettrica" per iniziare, o continuare, a competere in tale settore. Le strategie di espansione internazionale, messe in atto dagli OEM di tutto il mondo nel contesto cinese, lo rendono un nuovo punto da cui partire, in particolare per le materie prime di cui dispone, ma anche per la conoscenza che si sta sviluppando nel paese, anche grazie al supporto governativo che vedremo in seguito. Un grande quantità di imprese, esistenti o create per l'occasione, si preparano, al di là dei classici player a cui siamo abituati, per tentare di ritagliarsi una fetta nel mercato globale. Tra queste solo per citarne alcune vi sono Tesla, di cui si è già parlato in precedenza, ma anche un soggetto del calibro di Pininfarina.

4.2.3. Il "*Total Cost Ownership*" e l'impatto del costo delle batterie

Il "panorama elettrico" che dovrebbe definirsi già al 2012, potrebbe assomigliare a quello riportato in figura, dato il forte cambiamento in atto, e le continue presentazioni non solo di nuovi prototipi, ma anche di prodotti veri e propri che, secondo le fonti ufficiali, verranno commercializzati nei prossimi anni. In tale situazione è stato siglato un accordo per una JV tra il gruppo Daimler ed il cinese BYD per la commercializzazione di un nuovo veicolo nel contesto asiatico, forse addirittura con il marchio Daimler-BYD.

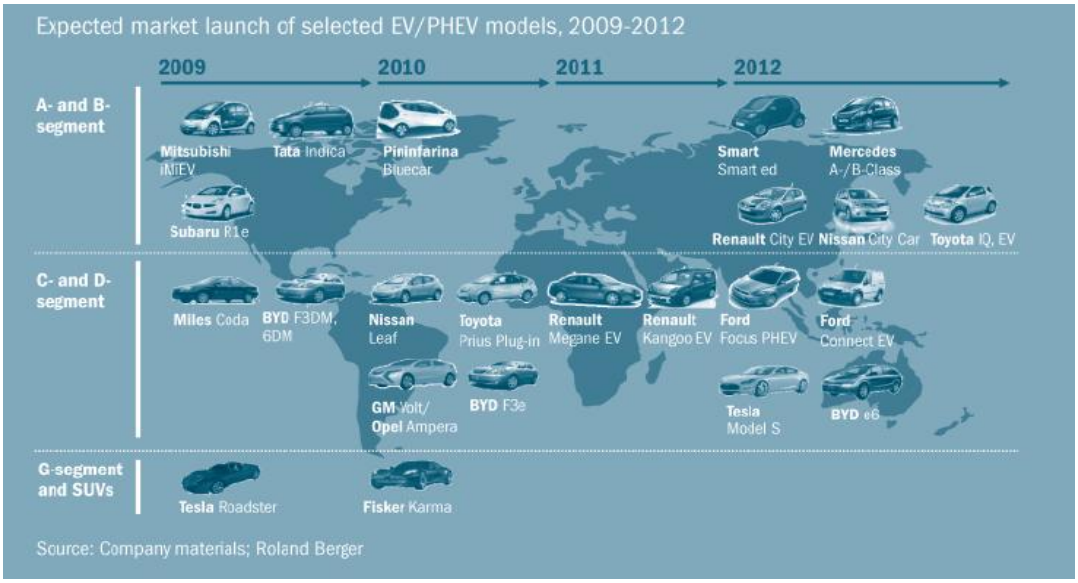


Figura 43: Lanci di alcuni dei nuovi veicoli ibridi plug-in o full electric dal 2009 al 2012 (fonte: Roland Berger)

Il prezzo di tali veicoli non risulta però, almeno in origine, competitivo con le altre tipologie di combustibili, dato che le spese sostenute dai costruttori, buona parte delle quali riguardano i costi da sostenere per le batterie di cui sopra, devono essere, almeno in parte, recuperate sul cliente finale. La sfida infatti sta nel convincere quest'ultimo a coprire parte di tali costi, che in parte sono attenuati dai risparmi derivanti dall'utilizzo del veicolo rispetto ad uno convenzionale. Le strategie di marketing da sole non bastano, vi è l'assoluta necessità di ridurre, da un lato il prezzo dei veicoli, ma più in generale il costo totale derivante dalla proprietà di questi ultimi.

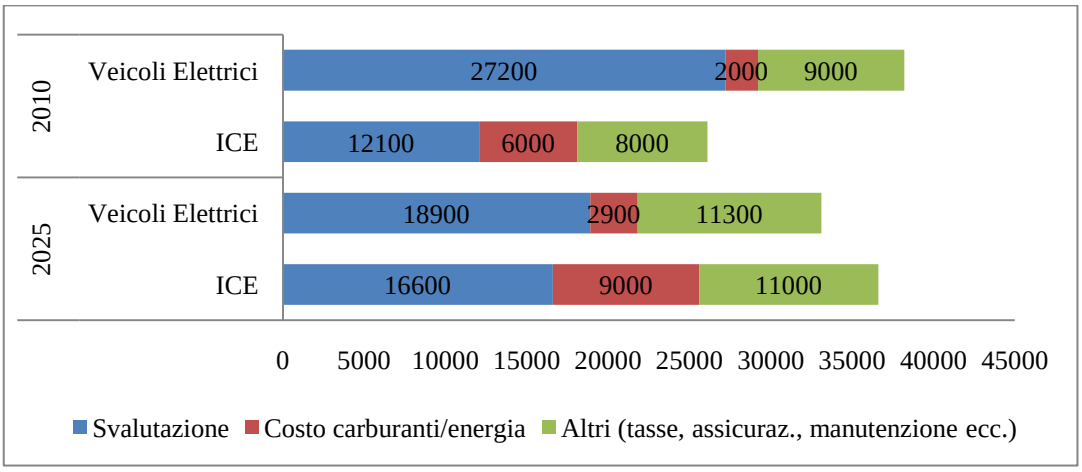


Figura 44: Costo totale di proprietà di un veicolo in euro, utilizzato per 4 anni con 15000 km/anno (fonte: Oliver Wyman)

Le stime della società di consulenza Oliver Wyman, riportate in figura, indicano infatti il differenziale di costo nella detenzione di un veicolo elettrico, rispetto ad uno tradizionale. Tale spread ad oggi si aggira intorno ai 12 mila euro, diventando addirittura negativo nello scenario delineato per il 2025. Solo il notevole risparmio energetico permette anche ai giorni nostri di mantenere tale gap sotto i 15 mila euro, contribuendo notevolmente anche nello scenario futuro.

I veicoli elettrici tendono infatti a svalutarsi al medesimo ritmo degli altri, partendo però da un livello di prezzo decisamente più alto, con il risultato di un valore assoluto, relativo alla svalutazione, notevolmente superiore. Nello scenario futuro tale livello diminuirà in modo rilevante la sua intensità per almeno due motivi:

1. per effetto delle riduzioni dei costi e della generazione di uno standard, in modo che le batterie possano diventare una commodity;
2. grazie al mercato dell'usato che nel frattempo dovrebbe venirsi a creare.

Il problema però sorge adesso, rischiando di compromettere quello che sarà il futuro, data l'impossibilità di scaricare i costi sui consumatori. Infatti, soprattutto in un momento come questo in cui la propensione al consumo degli individui è molto bassa, si rischia senza interventi esterni, di "tagliare le ali" ad un prodotto ancora nella fase iniziale del suo ciclo di vita. Tali misure consistono nelle manovre governative, messe in atto dai singoli paesi/aree per stimolare e sorreggere lo sviluppo di questa nuova tecnologia. In questo modo si tenta di agevolare il raggiungimento dello stadio successivo del ciclo di vita, e di conseguenza della massa critica che le consenta di superare a tutti gli effetti le tecnologie esistenti, portando anche allo spread negativo a livello di costi visto in precedenza. Gli approcci dei singoli stati sono diversi. Gli interessi in gioco sono alti, data l'attuale assenza di uno standard che potrebbe rendere al suo futuro scopritore la posizione, almeno in fase iniziale, di leader a livello globale, con notevoli ripercussioni positive nei confronti del paese di appartenenza. Ciò è testimoniato dalla diversa entità delle somme, e dalle molteplici modalità con cui vengono distribuite tali sovvenzioni. Queste ultime vanno a colpire, direttamente o indirettamente sia gli OEM, che le imprese operanti nelle fasi precedentemente analizzate della catena del valore della mobilità: i fornitori di materie prime, ma soprattutto i costruttori di batterie. In tabella

sono rispettivamente indicati gli incentivi ai consumatori e le sovvenzioni alle aziende, a seconda dell'area geografica.

	Europa	USA	Giappone	Cina
Incentivi per veicolo (€)	7500	7500	4500	3000
Sovvenzioni (€)	3,5 miliardi di crediti agevolati + 500 milioni da parte della Germania + 400 milioni dalla Francia	17 miliardi di crediti agevolati + 1 miliardo ai produttori di batterie + 350 milioni ai costruttori dei propulsori elettrici + 280 milioni per i test.	150 milioni di € circa per 7 anni	1 miliardo di € in 3 anni ai costruttori

Tabella 7: Analisi incentivi e sovvenzioni per area geografica (fonte: rielaborazione propria di dati BCG e Roland Berger)

Queste misure permettono inoltre di iniziare ad affrontare il discorso della distribuzione e della generazione dell'energia con l'ingresso dei nuovi player, le società energetiche, all'interno del settore. Si crea così una nuova forma di "integrazione".

4.3. Il mondo che verrà ed i possibili nuovi player

È vero, tutti parlano di elettricità, ma al momento in pochi pensano alla sua generazione, ed in particolare alla distribuzione sul territorio. I veicoli plug-in hybrid, che funzionano però anche a benzina, ma soprattutto quelli totalmente elettrici, necessitano infatti di una distribuzione capillare sul territorio di fonti di approvvigionamento energetico, diverse dal proprio box auto, del quale peraltro non tutti dispongono. L'autonomia delle batterie, attualmente limitata, non permette infatti la percorrenza di prolungate distanze lontano dal cavo elettrico. La quarta e quinta fase della catena del valore della mobilità rappresentano infatti le tematiche relative all'utilizzo del veicolo, di cui si tratterà nelle righe seguenti.

L'ingresso dei colossi dell'energia nel settore auto rappresenta un ulteriore punto di rottura nei confronti del "mondo precedente". Il problema, della generazione prima, e della distribuzione poi, li ha necessariamente inclusi nel nuovo ambiente esterno che si sta delineando. "È presto per parlare di vettura elettrica, perché nessuno si preoccupa di dove viene generata questa energia", sono le parole del CEO del centro ricerche FIAT, Nevio Di Giusto, intervenuto al convegno "Economia e Politica Industriale: Sfide ed opportunità della filiera automobilistica", che si è tenuto il 17 maggio 2010 al MIP del Politecnico di Milano.

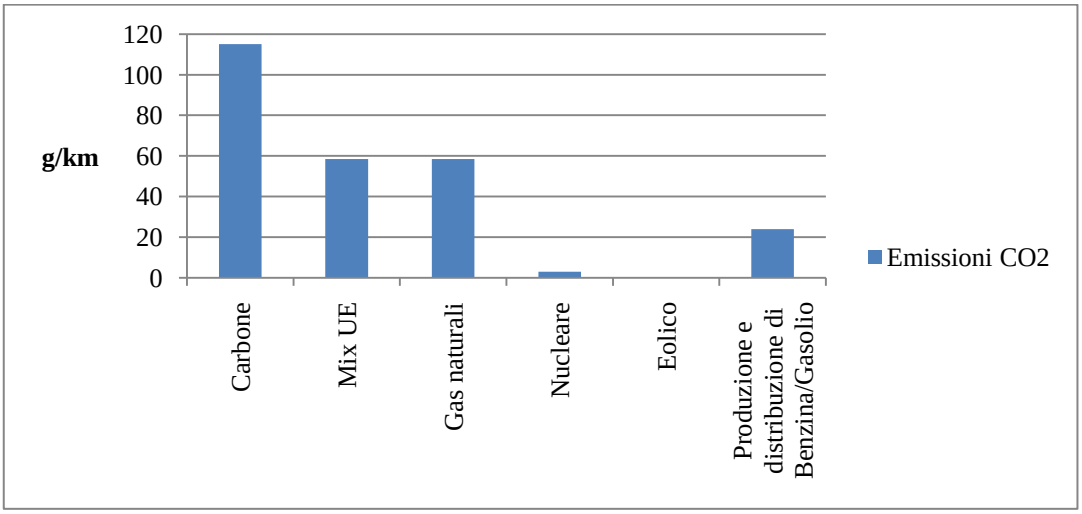


Figura 45: Emissioni globali di CO2 in g/km a seconda del metodo di generazione di energia elettrica (fonte: Goldman Sachs)

Generare energia elettrica, a seconda della modalità utilizzata, può ugualmente portare all'emissione di una notevole quantità di CO2, il cosiddetto "*well to tank*". Le stime di Goldman Sachs riportate in figura individuano il valore delle emissioni che derivano dalla generazione dell'energia elettrica, a seconda delle singole modalità. Il tutto viene considerato in relazione ai km che vengono percorsi con tale energia e, nel caso della produzione e distribuzione della benzina/gasolio, tali emissioni vanno ad aggiungersi a quelle generate durante l'utilizzo dei veicoli: il "*tank to wheel*". Anche i veicoli ibridi o elettrici dotati di estensore di autonomia (*range extender*, dove un piccolo motore a benzina ricarica la batteria), a differenza di quelli *full electric*, necessitano infatti, seppur in misura minore i primi, ed in minima parte i secondi, di carburante tradizionale, con la consecutiva generazione di emissioni. Di conseguenza, seguendo il discorso del CEO del centro ricerche FIAT, spostare il problema non può essere la soluzione.

4.3.1. Le incognite ed i rischi del costo e della produzione dell'energia nel futuro dell'auto elettrica

I notevoli investimenti delle dirette interessate nelle energie rinnovabili rappresentano solo un primo passo per poter incrementare la generazione di energia elettrica, a fronte delle variazioni della domanda derivanti dall'utilizzo dei veicoli. La maggior economicità dell'energia elettrica, al di là di un discorso ambientale portato avanti con gli incentivi, risulta al momento l'unico fattore che consente di ammortizzare nel tempo il maggior prezzo di acquisto del veicolo. Cosa succederebbe infatti se, a fronte di un incremento della domanda, il prezzo dell'energia dovesse aumentare a causa della stabilità dell'offerta? Quanto incidono le diverse politiche energetiche, messe in atto nel passato dai singoli paesi? È ancora presto per avere delle risposte. In quest'ottica lasciano però ben sperare gli ingenti investimenti da parte delle utility dell'energia, la nuova tipologia di attori che si inserisce nell'ambiente esterno, e le relazioni da loro intraprese con gli OEM a livello globale. Tra queste l'Europa gioca un ruolo da protagonista attraverso Enel e EDF, che possono vantare un notevole sviluppo a livello internazionale, ed hanno già iniziato ad mettere in atto strategie concrete di distribuzione dell'energia sul territorio, comprensive dello sviluppo della relativa infrastruttura. Secondo BCG infatti il costo di quest'ultima può essere quantificato in 20 miliardi di dollari a livello globale (40% in USA, il 30% in Europa e l'altro 30% nel resto del mondo), a fronte di un mercato potenziale al 2020 tra i 2 ed i 10 miliardi di euro, secondo le stime di Roland Berger.

Enel al momento può vantare accordi con Daimler e Renault, potendo in questo senso sfruttare la recente acquisizione di Endesa per il contesto spagnolo. A sua volta EDF intrattiene rapporti con la sua connazionale Renault, sfruttando anche la recente acquisizione di British Energy per entrare nel contesto inglese, ma anche con Toyota. L'integrazione tra le due differenti tipologie di patrimoni di risorse, permette di acquisire un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti, fenomeno che viene estremizzato per quegli OEM che allo stesso tempo intrattengono alleanze anche a monte nella catena del valore della mobilità. In questo modo si arriva allo sviluppo di un sistema integrato, che permette ai veicoli di tali costruttori di essere costruiti, in base a quella che sarà poi l'energia che gli verrà fornita, e di poterne

immediatamente usufruire senza i problemi di compatibilità in cui potrebbero incorrere gli altri player. Tale strategia competitiva potrebbe infatti risultare vincente nel momento in cui l'elevata concentrazione del settore elettrico e gli accordi messi in atto dalle utility con alcuni OEM, possano creare un'iniziale barriera all'accesso delle fonti di energia sul territorio per gli altri competitor (aspetto che dovrà necessariamente essere regolamentato). Il rischio si concretizza infatti nel momento in cui le utility dell'energia si fanno carico della costruzione dell'infrastruttura ed intendano, d'accordo con alcuni OEM, fornire un'offerta integrata. Si passa così dalla vendita del singolo prodotto alla fornitura di un servizio completo, a fronte del pagamento di un canone mensile. Le strategie dei costruttori sembrano andare, così come identificato in figura da Roland Berger, in tre direzioni diverse, ognuna caratterizzata rispettivamente da vantaggi e svantaggi.

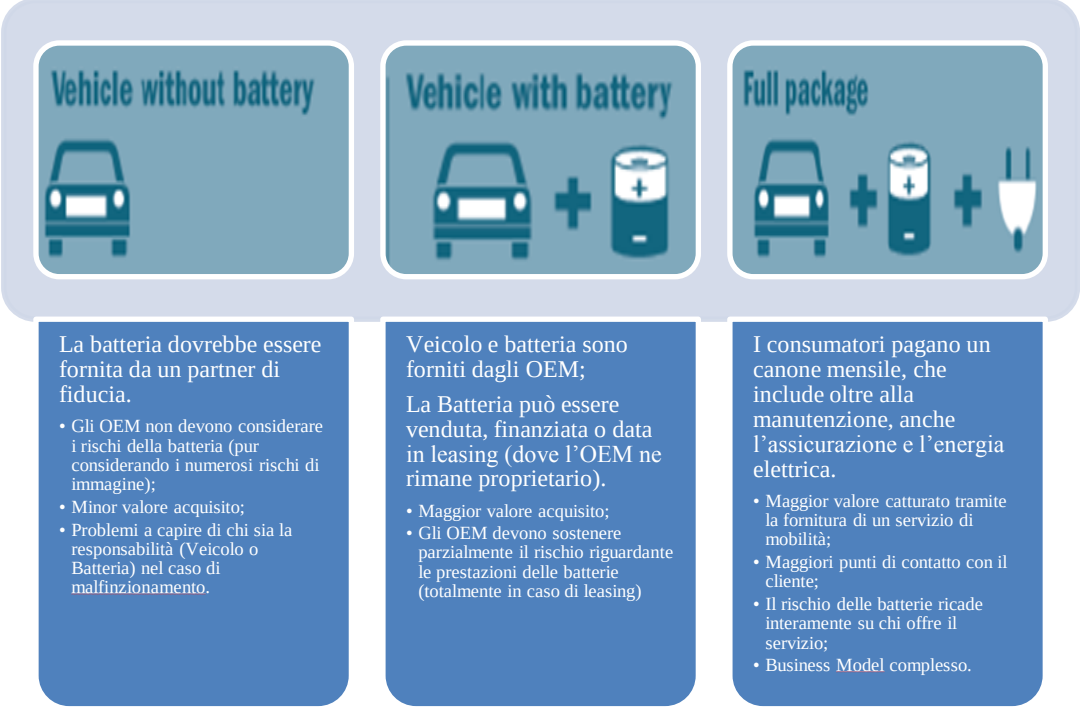


Figura 46: Dal veicolo senza batteria al servizio integrato (fonte: Roland Berger)

Le notizie riguardo le azioni dei singoli OEM lasciano già intendere quale sarà l'orientamento di ognuno riguardo le tre strategie, non dovendo essere assolutamente considerato come una scelta definitiva. Non si sa quale sarà la strategia vincente, e se ve ne sarà una. A giudizio di chi scrive riproporre l'offerta di un servizio completo si configura come la strategia con le più alte potenzialità di successo, dato che elimina l'esborso iniziale e facilità il possesso da parte del cliente finale.

In questo modo il consumatore non deve preoccuparsi di "autocrearsi" un'offerta integrata permettendogli di accedere senza ulteriori complicazione ai punti di rifornimento che verranno installati nei pressi di supermercati, cinema ecc.. Quest'ultimo infatti deve ad ogni modo cambiare le sue abitudini per adattarle alla nuova concezione del veicolo, alle modalità di rifornimento ed ai vincoli imposti dalla propulsione elettrica. Tale propulsione risulta però ancora lontana, configurandosi l'ibrido, nelle sue fasi più avanzate, come il traguardo più concreto, almeno nel medio periodo.

1-Micro Hybrid: Non vi è la presenza di un motore elettrico che supporta quello tradizionale, ma solo alcuni apparati elettronici che ne migliorano l'efficienza.	**2-Mild-Hybrid:** Un piccolo motore elettrico supporta quello tradizionale in particolare in fase di accelerazione, utilizzando l'energia generata in frenata per ricaricare le batterie.
3-Full Hybrid: Il veicolo può essere spinto solo dal propulsore tradizionale, solo da quello elettrico, più potente rispetto alla fase precedente (per brevi tratti e velocità limitate), e da una combinazione dei due.	**4-Plug-in Hybrid:** La presenza di una batteria più grande e la possibilità di essere ricaricata anche con una normale presa elettrica lo distinguono dal precedente. La batteria inoltre si scarica mentre il veicolo viene utilizzato al contrario delle altre tipologie in cui il livello di carica viene mantenuto costante.

Tabella 8: Tipologie di Ibrido e loro caratteristiche (fonte: Goldman Sachs)

In conclusione sono quindi tre i meccanismi che permetteranno il funzionamento "dell'ingranaggio del mondo elettrico":

- Il ruolo dei singoli attori caratterizzanti la catena del valore della mobilità, ma soprattutto l'integrazione dei loro patrimoni di risorse e competenze, che permetta di giungere ad un nuovo standard tecnologico;
- Il comportamento delle istituzioni che devono, almeno nella fase iniziale, sovvenzionare direttamente ed indirettamente lo sviluppo della tecnologia e dell'infrastruttura;
- I consumatori, chiamati a contribuire alla nascita della nuova tipologia di veicolo che dominerà i mercati.

La sfida è appena iniziata.

5. Considerazioni conclusive

Il cambiamento guida il settore, ma chi guiderà le imprese?

Le sfide che queste ultime devono sostenere sono al momento numerose, e tutte di vitale importanza.

Le tematiche ambientali, i paesi emergenti, il *downsizing* e l'elettrico, possono rappresentare delle opportunità, ma a maggior ragione, delle minacce. Il loro successo e la loro sopravvivenza dipendono da come verranno affrontate tali situazioni.

Non è facile per una singola impresa "combattere" e "difendersi" su più fronti, considerando anche che le insidie non sempre giungono dai propri concorrenti, ma possono arrivare da altre entità appartenenti "all'ambiente esteso": ad esempio i governi.

Nel momento in cui si "osa" in una direzione si rischia di non riuscire a perseguirne contemporaneamente un'altra, considerando anche che la globalizzazione e le interdipendenze competitive, fanno si che in molti casi ci si trovi ad affrontare i medesimi avversari, indipendentemente dal "campo di battaglia".

Non è facile delineare delle considerazioni conclusive e delle proiezioni per un settore in continua evoluzione, guidato dall'incertezza, dove le testimonianze storiche ci hanno dimostrato che nulla deve essere dato per scontato. Molti infatti sono stati in passato i tentativi di predire gli scenari del mondo dell'auto, senza successo: dalle congetture riguardo la sopravvivenza di soli cinque grandi player mondiali, alla bolla dell'idrogeno, fino ad arrivare alla vendita delle autovetture su internet.

La diversità delle singole strategie intraprese dagli OEM in un orizzonte temporale sia di breve, che di lungo termine, rappresenta la conseguenza dell'incertezza che avvolge tale situazione. Proprio tale incertezza ha portato le principali case automobilistiche a cambiare le proprie "rotte", nei confronti di una sempre più accentuata - seppur diversa a seconda dei casi - "integrazione" del proprio patrimonio di risorse. Gli esempi di alleanze, partnership e joint venture, fino ad arrivare all'ingresso nella compagine azionaria ed alle acquisizioni - riportati nel lavoro - sembrerebbero testimoniare l'impossibilità degli OEM, vecchi e nuovi, di

affrontare da soli l'imprevedibilità che caratterizza il futuro, ma allo stesso tempo il presente.

Solo il tempo potrà "scrivere" il destino del settore automotive e dei suoi protagonisti.

6. Riferimenti Bibliografici

- Libri:
  - Caroli M., Fontana, F., Economia e gestione delle imprese II edizione (2006). McGraw-Hill companies s.r.l Publishing Group Italia. Milano.
  - Caroli M., Economia e gestione delle imprese internazionali (2008). McGraw-Hill companies s.r.l Publishing Group Italia. Milano.
  - Collis D.J., et al., Corporate Strategy: Creare valore nell'impresa multibusiness II edizione (2007). McGraw-Hill Libri Italia s.r.l., Milano.
  - Freeman C.. The Economics of Industrial Innovation (1974). Penguin Book. London.
  - Kotler P., Keller K.L., Marketing Management. XII Edizione Italiana (2007), a cura di Scott W. G.. Pearson Prentice Hall. Milano.
  - Savona P., Regola P., Il ritorno dello stato padrone, I fondi sovrani e il grande negoziato globale (2009). Rubbettino. Soveria Mannelli
  - Stiglitz J., Globalization and Its Discontents (2002). Joseph Norton Press. Oxford.
- Capitoli di libro:
  - Dagnino G.B., Rocco E., Coopetition Strategy: Theory, experiments and cases, Girschik S.R., Rossi A., Boutellier R., Bargaining in the European automotive industry: Coopetitive models and laboratory experiments (2009), pp. 221-239. Routledge, London, New York.
  - Grant R. M., Contemporary Strategy Analysis 7th edition: Cases to accompany, Ford and the World Automobile Industry in 2009 (2010), pp. 46-62. John Wiley, Hoboken.
- Articoli di Riviste
  - Bower J.L., Christensen C.M., Disruptive Technologies: catching the Wave (1995). Harvard Business Review, 4 (aprile): 43-53.

- Davies A, Brady T, and Hobday M., Charting a Path Toward Integrated Solutions (2006). Sloan Management Review, 47, 3 (marzo).
- Dosi, G., Technological paradigms and technological trajectories (1982). Research Policy, n.11,3 (marzo): 147-162.
- Hobday M., Davies A, Prencipe A., Systems Integration: A Core Capability of the Modern Corporation (2005), Industrial and Corporate Change, n. 14, 6 (giugno), 1109-1143.
- Kotter J.P., Guidare il cambiamento (2007), Harvard Business Review Italia n. 3 (marzo).
- Mourcillo E., Geely's Volvo Gamble (15 aprile 2010), Harvard Business Review Blog Post.
- O'Reilly III, C.A., Tushman M.L., The Ambidextrous Organization (2004). Harvard Business Review n. 82, 4 (aprile): 74-81.
- Rothwell, R., Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s' (1992). R&D Management n.22, 3 (marzo): 221-239.

- Articoli di giornali stampati ed *on-line*
  - Automotiveworld.com
    - Alan Bunting. Missions legislation by numbers (22 settembre 2009).
    - Colin Whitbread. Tesla: a business model for the future? (1 febbraio 2010).
    - Michael Murphy. Cash for clunkers' and lifetime CO2 emissions (22 settembre 2009).
    - Peter Wells. China and the new world order (23 luglio 2009).
    - Peter Wells. BYD: the future of the electric vehicle industry? (21 gennaio 2010).
  - Businessweek.com
    - Ben Steverman. M&A Looks Grim for 2009 (30 dicembre 2008).
  - Corriere della Sera *on line*

    - Alessandro Marchetti Tricamo. Elettriche: modelli e caratteristiche (13 maggio 2010).
    - Sine nomine. Ibride: modelli e caratteristiche (13 maggio 2010).
- Financierworldwide.com
    - Muazzin Mehrban. Distressed M&A In The Automotive Sector (settembre 2009).
- Ilsole24ore *on line*
    - Andrea Malan. Siglata l'alleanza tra Daimler e Renault-Nissan (7 aprile 2010).
    - Antonella Olivieri. Fiat–Chrysler: La Borsa ci crede (1 maggio 2009).
    - Beda Romano. Intervista a Berger: «Lo scorporo aiuterà l'integrazione con Chrysler» (22 aprile 2010).
    - Claudia La Via. Renault, Enel ed Endesa: al via la triplice alleanza per l'auto elettrica (9 aprile 2010).
    - Claudio Gatti. Marchionne: «Chrysler in nero nel 2010» (31 marzo 2010).
    - Elysa Fazzino. Visti da lontano: L'Economist promuove le due Fiat ed elogia John Elkann (22 aprile 2010).
    - Giampiero Bottino. Quando il motore si ricarica da sé o nella presa di casa (15 settembre 2009).
    - Giampiero Bottino. L'eco-rivoluzione cambierà il mondo delle quattro ruote (18 maggio 2010).
    - Gian Primo Quagliano. Analisi: Senza incentivi l'auto ha finito la corsa (16 marzo 2010).
    - Giuseppe Volpato. La via delle fusioni scelta obbligata per quasi tutti i big (3 luglio 2009).
    - Luca Salvioli. Auto elettrica, la sfida passa da costi e infrastrutture (maggio 2009).
    - Marco Magrini. Il ritorno dell'auto elettrica (22 marzo 2010).

- Marina Terpolilli. Prius Pvh: l'ibrido mette la spina e si risparmia (3 maggio 2010).
- Mario Cianflone. Auto, l'evoluzione della specie nell'era del downsizing (2 marzo 2010).
- Mario Cianflone. Il caso Toyota e le lezioni per la filiera dell'auto (18 febbraio 2010).
- Mario Cianflone. L'indotto auto al rilancio (25 febbraio 2010).
- Mario Cianflone. In dirittura d'arrivo l'alleanza tra Daimler e Renault (6 aprile 2010).
- Mario Cianflone. Le sinergie possibili tra Daimler e Renault-Nissan (6 aprile 2010).
- Mario Cianflone. Auto ibride, arriva la fase due (11 marzo 2010).
- Mario Cianflone. L'auto elettrica suona la «carica» (18 maggio 2010).
- Paolo Malagodi. Luca De Meo (Volkswagen): «Ecco dove sta andando l'auto» (4 marzo 2010).
- Pier Luigi Del Viscovo. È franato (-12%) il valore reale del mercato auto (2 novembre 2009).
- Pino Fondati. Smart grid per un mercato di massa di auto elettriche (6 aprile 2010).
- Sine nomine. Senza incentivi auto Marchionne prevede un -16% di vendite (2 marzo 2010).
- Sine nomine. Montezemolo: «Primavera difficile per l'auto, grandi novità nel 2011» (2 marzo 2010).
- Sine nomine. Marchionne rinvia ad aprile il «tormentone» spin-off (3 marzo 2010).
- Sine nomine. Auto nuove, aumentano le immatricolazioni a gennaio (16 febbraio 2010).
- Sine nomine. Ford, il 2009 un'annata d'oro per il mercato europeo (15 gennaio 2010).

- Sine nomine. Ford vende Volvo ai cinesi: siglata l'intesa con Geely (28 marzo 2010).
- Sine nomine. Scheda: Com'è cambiata l'industria dell'auto con la crisi (10 gennaio 2010).
- Sine nomine. L'auto in sovraproduzione: guidare con coraggio (12 gennaio 2010).
- Sine nomine. Promotor: crescita a due cifre per il mercato auto in novembre (27 novembre 2009).
- Sine nomine. Auto: mercato cinese doppia quello Usa (1 dicembre 2009).
- Sine nomine. Accordo Fiat-Sollers, Marchionne: «Svolta nel mercato russo» (11 febbraio 2010).
- Sine nomine. Venduti in Cina nel 2009 oltre 13 milioni di veicoli (11 gennaio 2010).
- Sine nomine. Fiat e Chrysler integrate anche nelle reti vendita in Europa (15 marzo 2010).
- Sine nomine. Tornano a calare le vendite di auto in Europa (17 maggio 2010).
- Sine nomine. Salta la vendita. Hummer verso la chiusura (26 febbraio 2010).
- Sine nomine. Tata in rosso per colpa di Jaguar e Land Rover (27 giugno 2009).
- Sine nomine. Mazda sposa la tecnologia ibrida di Toyota. (29 marzo 2010).

- Milano Finanza
  - Francesca Gerosa. Fiat sale con mercato auto Usa visto su di giri (12 marzo 2010).
  - Francesca Gerosa. Volkswagen rianima il comparto auto europeo (11 marzo 2010).
  - Francesca Gerosa. Fiat viaggia spedita in Uk e Brasile, fari accesi su spin off auto (4 marzo 2010).

        - Francesca Gerosa. Con Sollers 9 modelli entro 2016, Morgan Stanley rilancia IpoFiat Auto (11 febbraio 2010).
    - OmniAuto.it
        - Nicola Desiderio. La tecnologia Saab è costata 200 milioni di dollari: L'acquisizione vale per la BAIC un salto tecnologico di 5 anni (24 dicembre 2009).
    - Repubblica
        - Eugenio Occorsio. Fondi sovrani, seconda ondata ora le prede sono le industrie (20 aprile 2009).
        - Sine nomine. CSP, festa finita anche in Europa per il mercato auto (17 maggio 2010).
        - Sine nomine. Fiat-Chrysler ecco il futuro: Si punta a 5,5 milioni di auto (15 aprile 2010).
    - The Economist
        - Sine nomine. Daimler and Renault-Nissan join forces: A big plan for small cars. A two-way carmaking alliance recruits a third member (8 aprile 2010).
    - The Guardian
        - David Gow. Daimler saved by Middle Eastern wealth fund (23 marzo 2009).

- Siti Internet Consultati
    - http://www.arete-methodos.com/
    - http://www.ihsglobalscenarios.com/index.php?page=Automotive
    - Organizzazioni internazionali di categoria
        - European Automobile Manufacturer Association (ACEA)
            - http://www.acea.be/index.php/collection/statistics
        - International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA)
            - http://oica.net/

- Rapporti

- A.T.Kearney
  - CO2 legislation: threat or opportunity for the automotive industry? A.T.Kearney and Credit Suisse research impact of CO2 legislation for automotive industry (2007): 1-4.
  - Fuel-Thrifty, clean, Electric: the race for the powertrain of the future (2009): 1-8.
  - Strategic restructuring: transforming automotive suppliers for short-term survival and long-term viability (2009): 1-4.
  - Think Small to Grow: the next chapter in the North America automotive Industry (2009): 1-12.
- Boston Consulting Group (BCG):
  - Batteries for Electric Cars: Callenges, Oortunities, and the Outlook to 2020 (gennaio 2010), a cura di Dinger A., et al.: 1-18.
  - Winning the BRIC Auto Markets: Achieving Deep Localization in Brazil, Russia, India and China (gennaio 2010), a cura di: Lang N.S., et al.: 1-48.
- Centro Studi Promotor (CSP)
  - Mobilità e Ambiente in una Visione Integrata di Sistema: Ricerca Promossa Da Promotor International in Collaborazione con Anfia e Unrae e Condotta da Csst (novembre 2007): 1-40.
- Datamonitor:
  - Daimler to raise $2,649 million from Aabar Investments (22 marzo 2009): 1-3.
  - Global Automobiles 2010 (marzo 2010) Codice di riferimento: 0199-2011: 1-38.
  - Global Automobiles and component 2010 (marzo 2010) Codice di riferimento: 0199-2012: 1-40.
  - Global New Cars: Industry profile (dicembre 2009). Codice di riferimento: 0199-0358: 1-29.

    - New Cars in Brazil: Industry profile (dicembre 2009). Codice di riferimento: 0076-0358: 1-30.
    - New Cars in China: Industry profile. Codice di riferimento: 0099-0358: 1-28.
    - New Cars in Europe: Industry profile (dicembre 2009). Codice di riferimento: 0201-0358: 1-30.
    - New Cars in India: Industry profile. Codice di riferimento: 0102-0358: 1-29.
    - New Cars in Russia: Industry profile. (dicembre 2009) Codice di riferimento: 0153-0358: 1-29.
- Goldman Sachs
    - Global Automobiles: Identifying global long-term winners: Toyota, Volkswagen and Fiat (novembre 2009): 1-230.
- Interbrand
    - Best Global Brands 2009: The Definitive Guide to the World‘s Most Valuable Brands (2009): 1-34.
- KPMG
    - A rough road: the effects of today’s financial crisis on the global automotive industry (novembre 2008). Codice di riferimento: RDL – 1939: 1-12.
    - Global Auto Executive Survey 2010 (dicembre 2009). Codice di Riferimento: 912007: 1-44.
    - M&A: Outlook for Automotive (agosto 2009): 1-14.
    - Private Equity in the Automotive Industry (2008): 1-24.
    - The Transformation of the Automotive Industry: The Environmental Regulation Effect (gennaio 2010). Codice di riferimento: 21578NSS: 1-42.
- Oliver Wyman
    - Management Summary, “E-Mobility 2025”: Power play with electric cars (2009): 1-8.
- Organizzazioni internazionali istituzionali
    - Asian Development Bank Institute

    - The Global Economic Crisis: Impact on India and Policy Responses (novembre 2009).
- Congressional Research Service of USA
    - The Financial Crisis: Impact on and Response by The European Union (giugno 2009), a cura di Jackson J.K.: 1-39.
    - The Rise of China's Auto Industry and Its Impact on the U.S. Motor Vehicle Industry (novembre 2009), a cura di Tang R.: 1-29.
- European Commission
    - European PPP research supports economic recovery: New public-private partnerships for research in the manufacturing, construction and automotive sectors (2009): 1-16.
    - Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese (18 luglio 2001): 1-35.
- International Energy Agency (IEA)
    - CO2 Emissions from Fuel Combustion 2009 (dicembre 2009): 1-124.
- International Monetary Fund (IMF)
    - Globalization and the Crisis (2005 - present) (2010).
    - Recovering from the Global Crisis: Exit Policies and Challenges Ahead (3 marzo 2010), a cura di Portugal M..
    - The Global Economy and Financial Crisis (24 settembre 2008) di John Lipsky.
    - The Implications of the Global Financial Crisis for Low-Income Countries (marzo 2009): 1-70.
    - The Spillover Effects of the Global Crisis on Economic Activity in MENA merging Market Countries—An

Analysis Using the Financial Stress Index (gennaio 2010), a cura di Moriyama K.:1-21.
    - World Economic Outlook: Crisis and Recovery (aprile 2009): 1-251.
    - World Economic Outlook: Rebalancing Growth (aprile 2010): 1-216.

- OECD
    - Economic Outlook No. 86, Chapter 2: The automobile industry in and beyond the crisis (novembre 2009, pubblicato a gennaio 2010): 1-30.
    - The Financial and Economic Crisis: impact on e-government in OECD countries (novembre 2009): 1-20.
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)
    - Impact of the Global Economic and Financial Crisis over the Automotive Industry in Developing Countries (gennaio 2010), a cura di Peter Wad: 1-48.
    - The Global Automotive Industry Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries (giugno 2003), a cura di Humphrey J., Memedovic O.: 1-62.
- World Bank
    - Crisis and Protection in the Automotive Industry A Global Value Chain Perspective (settembre 2009), a cura di Sturgeon T. J., Van Biesebroeck J.: 1-26.
    - Global Economic Prospects: Crisis, Finance and Growth (gennaio 2010): 1-184.
    - World Development Report 2009: Reshaping economic geography (2009).
- World Trade Organization (WTO)

        - World Trade Report 2008: Trade in a Globalizing World (2008), Cap. IIB Globalization and Trade: 15-26.
- Oranizzazioni internazionali di categoria
    - Competitive Automotive Regulatory System for the 21st century (CARS 21)
        - Mid-Term Review: High Level Conference (2008): 1-70.
    - European Council for Automotive R&D (EUCAR)
        - Statement to the European Commission on Clean and Energy Efficient Vehicles (marzo 2010).
        - The Electrification of the Vehicle and the Urban Transport System (luglio 2009).
    - The International Council on Clean Transportation
        - Passenger Vehicle Greenhouse Gas and Fuel Economy Standards: A Global Update (luglio 2007): 1-36.
- Osservatorio della componentistica autoveicolare italiana in collaborazione con Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica (ANFIA)
    - La filiera cresce e di confronta con le aspirazioni dei competitor internazionali (giugno 2009).
- Price Waterhouse Coopers (PWC)
    - Drive value: Automotive M&A Insights 2008 (2009): 1-22.
    - Global Automotive Perspectives: Preparing to Compete (gennaio 2010):1-32.
    - PwC Automotive Institute ponders impact of rising oil price (21 aprile 2008).
    - Sustainable Development: Opportunity or Threat for the Auto Industry? Excerpt from Global Automotive Perspectives 2008 (2008): 1-7.
- Roland Berger

        - Automotive Insight, BRIC at the crossroads: How will the automotive industry landscape change? (aprile 2010): 1-36.
        - Powertrain 2020: The Future Drives Electric (settembre 2009), a cura di Valentine-Urbschat M. & Bernhart W: 1-100.
    - World Economic Forum in partnership with IHS Cambridge Energy Research Associates
        - Energy Vision Update 2010: Towards a More Energy Efficient World (2010): 1-56.

- Fonti ufficiali degli OEM
    - Comunicato stampa di FIAT: Accordo tra FIAT auto e la società russa Severstal auto (3 gennaio 2006).
    - Piano industriale FIAT 2010-2014 (21 aprile 2010).
    - Piano industriale Chrysler 2010-2014 (4 novembre 2009).
    - FAW annual report 2008.
    - FIAT annual report 2009.
    - Ford annual report 2009.
    - Daimler annual report 2009.
    - Volkswagen annual report 2008.
    - United States Security and Exchange Commission: General Motors Company (31 dicembre 2009).
    - Tata Investor Presentation: Jaguar-Land-Rover Acquisition (2008).
    - Tata Motors Annual report 2009.
    - Tata Motors: Tata Motors completes acquisition of Jaguar Land Rover.
- Presentazioni:
    - Price Waterhouse Coopers (PWC): Automotive Markets Review (Foro Automotor 2009).
    - A.T.Kearney
        - Crisis in the North American Automotive Industry: Weathering the Storm, 13thAnnual A.T. Kearney Report at Townsend (maggio 2009).

        - Auto 2020 –Passenger Cars- Expert Perspective (gennaio 2009).
        - Which structural changes are expected in the industry? (dicembre 2009).
    - Center for Automotive Research (CAR). Today's Turbulence: A Foundation for Future Success, a cura di David E. Cole (17 agosto 2009).
    - Complexity Explosion and Capability Building in the World Auto Industry, a cura di Takahiro Fujimoto (maggio 2010).
    - Driving the transition to a low carbon world, a cura di Julia King (5 maggio 2010).
    - Fiat Powertrain Technologies (FPT). "L'ingegno è motore", a cura di Alfredo Altavilla (3 marzo 2008).
    - Malawi Confederation of Chambers of Commerce and Industry (MCCCI): The global financial crisis: impact on the world economy, a cura di Rehema Mvula (giugno 2009).
    - Roland Berger: Powertrain 2020, Electric Vehicles: Voice of the Customer (2010).
    - SP Jain Center of Management –Singapore / Dubai: Daimler-Chrysler a Match made in Heaven goes through HELL.
    - Value Chain Logistics in the Automotive Industry, a cura di Roy Lenders (febbraio 2006).
- Interviste direttamente condotte
    - Gian Primo Quagliano, Presidente del centro studi Promotor GL.
    - Massimo Ghenzer, Presidente di Aretè Methodos ed ex Presidente di Ford Italia.
- Altro
    - Recent Trends in Alliance-Enabled Capability Building: Implications for Firm Performance in the Global Auto Indsutry: A Dynamic View Of the Ford-Mazda, Renault-Nissan, Daimler-Chrysler-Mitsubishi Cases (2003), a cura di Fujimoto T., Heller D.A.: 1-14.

- Competitive strategy of multinational enterprises in china: case studies of American, European and Japanese automobile enterprises (giugno 2006), a cura di Min Z.: 1-27.
- Global Strategy of the Renault-Nissan alliance (novembre 2006), a cura di Sutherland M., et al.: 1-21.