

**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”**

## **RIASSUNTO**

**Relatore**

**Prof. Franco Fontana**

**Candidato**

**Vincenzo Ippolito**

**Matr. 618161**

**Correlatore**

**Prof. Gian Maria Gros-Pietro**

**Anno Accademico 2009-2010**

## **Riassunto**

La globalizzazione, la crisi ed il nuovo ruolo che stanno assumendo le economie emergenti, rappresentano lo scenario competitivo nel quale si devono confrontare le imprese, indipendentemente dalle proprie attività.

Non tutti i contesti sia a livello geografico, che a livello industriale, sono stati però colpiti allo stesso modo da questi fenomeni.

Lo scenario competitivo è stato modificato tanto da indurre ad intraprendere un nuovo “viaggio” anche al settore che in questo lavoro viene analizzato: quello automotive.

In particolare l’analisi si focalizza sui tratti caratteristici del “mondo dell’auto”.

Il valore totale dei prodotti finiti, è stato stimato da Datamonitor in 1180 miliardi di dollari per l’anno 2009, in base al prezzo di vendita negli autosaloni di circa 40 milioni di unità (volume mantenuto elevato con il contributo dei paesi BRIC).

Il numero di vetture vendute, notevolmente diminuito dal suo picco nel 2007 di oltre 43 milioni. Tale dato è solo l’ultimo dei molti indicatori (come ad esempio la forte correlazione che vi è tra l’andamento delle vendite di autovetture e le variazioni del PIL mondiale) che testimoniano la “pro-ciclicità” delle vendite, fenomeno al quale tutti gli attori coinvolti devono adeguarsi.

In questa situazione, quelli che vengono definiti OEM (Original Equipment Manufacturer) rappresentano solo la punta di un Iceberg. Nella “parte immersa”, infatti, sono compresi tutti quegli attori che fanno parte “dell’ambiente esteso” e che, appartenendo o meno alla filiera produttiva, guidano e descrivono il funzionamento del settore.

L’importanza di quest’ultimo non deriva dalla sua “strategicità”, ma dalla forza lavoro che in esso è impegnata, dal contributo che offre in termini di PIL e soprattutto – almeno nel caso europeo – dall’essere il primo investitore privato in ricerca e sviluppo. Risultano quindi comprensibili gli interventi rilevanti, posti in atto dalle autorità governative, per salvaguardare le imprese di tutta la filiera in modo diretto ed indiretto.

L’ambiente competitivo che viene a delinearsi è caratterizzato dall’importanza che rivestono i fornitori (che in media generano oltre l’80% del valore dei veicoli) e dalla *coopetition*. Questo termine individua infatti le dinamiche cooperative e competitive

che in numerosi casi legano allo stesso tempo gli OEM tra loro. Tale fenomeno permette a questi ultimi di condividere parte delle risorse e dei costi, “spalmandoli” su un maggior numero di unità (in particolare i costi di sviluppo dei nuovi prodotti che possono risultare ingenti).

Ben undici marchi (Toyota, Mercedes, BMW, Honda, Ford, Volkswagen, Audi, Hyundai, Porsche, Ferrari e Lexus), alcuni dei quali appartenenti allo stesso gruppo, rappresentano il settore automotive nella classifica redatta da Interbrand dei Top 100 brand al mondo per valore, nel 2008 e nel 2009. Considerare solo questi risulta però riduttivo nel momento in cui l’OICA (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers) ha individuato per il 2008 ben 45 gruppi (molti dei quali appartenenti ai paesi BRIC) che si dedicano alla produzione di autovetture per un totale di quasi 56 milioni di unità (valore nettamente superiore alla domanda).

Molti al loro interno gestiscono un portafoglio di più marchi, rappresentati da imprese più o meno indipendenti tra loro e posizionati in modo da poter “attaccare” diversi segmenti di mercato (evitando una rischiosa brand *extension*), strategia che però non sempre ha portato al successo. La condivisione della tecnologia e delle altre risorse, all’interno dei singoli gruppi, non sempre è possibile – anche per via del diverso posizionamento dei singoli marchi – ed in alcuni casi è stata addirittura forzata andando a minare l’identità dei brand coinvolti nell’operazione (es. Ford-Jaguar).

L’evoluzione degli aspetti congiunturali, di cui la crisi è il principale fenomeno, ha innescato un processo di cambiamento nell’intera economia, ma in particolare nel settore in analisi, in cui i singoli attori tentano di “integrare” il proprio patrimonio di risorse con quello di altre entità appartenenti, o meno, al settore.

La prima testimonianza viene rappresentata dalla considerazione di un nuovo stakeholder: l’ambiente. Le normative in materia di emissioni sembrano infatti convergere ad un valore intorno ai 100 g/km a livello globale per il 2030, affiancate nel frattempo da una forte politica di sussidi diretti ed indiretti (incentivi ai consumatori) nei confronti delle imprese. I singoli governi hanno comunicato degli obiettivi intermedi, a cui gli OEM devono adattare la propria flotta (es. Unione Europea 130 g/km nel 2012). In tale discorso, e non solo, si inseriscono per la prima volta i paesi BRIC. Questi ultimi infatti, capitanati dalla Cina, hanno tutte le

credenziali per inserirsi nel grande “dibattito” mondiale sull’auto. Questi ultimi infatti non sono più solo contesti in cui attuare un processo di delocalizzazione. Il loro sviluppo e le caratteristiche delle loro risorse li hanno resi attrattivi non solo come mercati di sbocco, ma anche come basi operative per iniziare ad attuare un assetto realmente globale e metanazionale. Proprio il mercato cinese ha recentemente raggiunto il primato mondiale per numero di unità - scavalcando gli Stati Uniti - e confermandosi meta affascinante, anche grazie alle ancora scarse competenze dei competitor locali, per i costruttori del resto del mondo. La volontà di uniformarsi con il resto del mondo hanno spinto le autorità governative cinesi a fissare dei limiti più stringenti in materia di emissioni e dei forti incentivi per colmare il gap che separa i produttori locali dagli altri. In questo senso la necessaria collaborazione con un’impresa locale per entrare in tale mercato, permette alle imprese locali di accedere, almeno in parte, al patrimonio di risorse dei “conquistatori”, consentendogli di iniziare ad affacciarsi in prima persona, seppur ancora con scarso successo, ai mercati internazionali. La nuova modalità per accedere al resto del mondo da parte dei produttori cinesi, almeno per quanto riguarda i veicoli tradizionali, resta l’acquisizione di un’intera azienda (es. Volvo) o della sua tecnologia (es. Saab).

Diversa per alcuni aspetti la situazione dell’India il cui mercato, a differenza del caso precedente, è ancora in fase “embrionale” e molto concentrato. Può però vantare una folta base di ingegneri esperti in *Information Technology* ed un player che compete a livello internazionale e che ha rinforzato la sua presenza in virtù del lancio della Nano (e del nuovo fenomeno del *low cost*), ma anche tramite l’acquisizione di Jaguar-Land Rover: Tata Motors.

Differenti dalle prime due sembrano essere l’area russa e quella brasiliana. Nella prima, colpita duramente dalla crisi, il mercato è stato deregolamentato solo negli anni ’90, permettendo alle imprese straniere di entrarvi tardivamente. Le insufficienti competenze degli attori locali nelle varie fasi della filiera, insieme alle barriere all’importazione di prodotti nuovi ed usati, ha costretto le imprese straniere a localizzarvi parte delle attività, contribuendo in questo modo alla crescita della regione.

Il Brasile viene invece considerato un mercato più maturo rispetto ai precedenti. A questa situazione hanno contribuito l'assenza di barriere all'ingresso, ma anche la stabilità politica raggiunta. Manca un costruttore locale, ma alcuni OEM internazionali, come la FIAT, hanno deciso di investire molto per la produzione in loco ed utilizzare tale area come tester per i Bio-carburanti. Nel momento in cui vi sarà anche la stabilità della valuta, lo sviluppo delle infrastrutture e la riduzione dei dazi all'esportazione il Brasile potrebbe diventare una base di partenza per raggiungere altri mercati.

Queste sfide, insieme alla questa presentate di seguito, possono rappresentare delle minacce, ma anche delle opportunità. Per parteciparvi è necessario disporre di un patrimonio di risorse adeguato, oppure di costruirsi uno. La crescita però necessita di altre risorse, in particolare di capitali, non facilmente reperibili in questo periodo. Le recenti disponibilità finanziarie acquisite dai paesi emergenti ed esportatori, tramite un tasso di cambio controllato ed uno squilibrio della bilancia dei pagamenti, ha permesso loro di giocare un ulteriore ruolo all'interno del settore tramite i fondi sovrani. Al momento solo fondi appartenenti al medio oriente si sono affacciati, più o meno prepotentemente nella sfida, attuando non solo strategie volte alla massimizzazione del rendimento, ma anche rivolte all'acquisizione di competenze. Tali entità sono andate ad esempio ad inserirsi nell'azionariato di Daimler (Aabar è l'azionista di maggioranza) e di Volkswagen (Qatar Holding è il terzo maggior azionista). In tal modo le risorse finanziarie si "integrano" con il patrimonio di quest'ultime permettendogli di affrontare le nuove sfide, ma anche in alcuni casi di entrare in contatto con le altre società di cui il fondo detiene partecipazioni. Inoltre l'orientamento a medio lungo termine di tali fondi esonera tali imprese dalla necessità di dover perseguire strategie di breve periodo per "accontentare" i mercati finanziari. Il vero pericolo rappresentato da tali entità consiste nelle ingenti disponibilità di capitali in loro possesso ma soprattutto dalla loro proprietà: i governi. Si rischia di tornare ad una nazionalizzazione delle imprese, ma in un contesto di globalizzazione dei mercati.

Il quadro attuale viene completato dal ruolo dal prezzo del petrolio che, insieme alle più stringenti normative degli stati ed alle nuove abitudini dei consumatori, ha esercitato nello spingere i costruttori verso motorizzazioni più efficienti, ma

soprattutto più piccole a parità di performance: il *downsizing*. A questo bisogna aggiungere il nuovo interesse da parte dei consumatori di tutto il mondo verso i veicoli appartenenti ai segmenti più piccoli (che nulla hanno a che vedere con i *low cost*) e sui quali attualmente non è possibile ricavare marginalità positive. I fenomeni (*downsizing* e segmenti minori), che hanno colpito addirittura il mercato americano, possono considerarsi una minaccia nel momento in cui rendono necessario un patrimonio di risorse e competenze del quale non tutte le imprese, interessate a partecipare alla sfida, possono disporre. Si rivela allo stesso tempo un'opportunità di "rivincita" per i brand orientati al volume che, al contrario di quelli definiti "premium", sono orientati al risparmio ed all'efficienza (anche a livello di propulsori) e riescono a ricavare marginalità positive anche su tali segmenti.

Le operazioni FIAT-Chrysler e Daimler-Renault corrispondono all'evidenza empirica di quanto affermato. In tali situazioni ci si trova di fronte ad una "integrazione" dei patrimoni di risorse delle singole imprese che, anche tramite un processo "di specializzazione del lavoro" con conseguente sfruttamento di economie di scala, scopo ed apprendimento, permetta di sfruttare le opportunità che si sono venute a creare, generando quindi un vantaggio competitivo per i singoli partecipanti. I singoli OEM non devono però preoccuparsi solo delle problematiche relative al "mondo di oggi", ma anche a quelle di "domani". Una nuova tecnologia, l'elettrico (sia ibrido che totale), sta interessando il settore automotive e, come tutte le innovazioni radicali, rischia di cambiare completamente le "regole del gioco".

In questo discorso, la Cina, che vede impossibile ridurre il gap sui veicoli tradizionali, vuole giocare un ruolo da protagonista, anche per via delle materie prime in suo possesso: ma non è l'unica. Nuovi OEM come Tesla, ma anche imprese appartenenti ad altri settori, come i costruttori di batterie e le utility dell'energia, hanno preso parte alla "lunga marcia dell'auto elettrica".

Le strategie dei singoli gruppi automobilistici sono diverse. Numerose alleanze e Joint Venture, sono state messe in atto dalle case automobilistiche tra loro, ma in particolare con i nuovi attori, con il fine di concepire una nuova architettura di prodotto e nuove tipologie di offerte (più o meno integrate, passando dalla vendita di un prodotto alla fornitura di un servizio completo). Il costo della nuova tipologia di vetture, che è attualmente molto influenzato da quello delle batterie, rappresenta una

degli ostacoli principali al suo successo insieme: alle problematiche relative al suo rifornimento, con la necessaria costruzione di una adeguata infrastruttura; alla scarsa autonomia ed ai tempi di ricarica delle batterie; alla generazione dell'energia elettrica (che se generata tramite il carbone produce notevoli livelli di emissioni) e dall'impossibilità di incrementare il prezzo finale per mantenere almeno un margine di profitto.

L'impegno dei governi risulta quindi determinante al fine di permettere a tale tecnologia di progredire e di raggiungere la massa critica in termini di quota di mercato che la renda autosufficiente.

Altrimenti si rischia di “tagliare le ali” ad un prodotto ancora nelle fasi iniziali del suo ciclo di vita.