

## **MONDIALIZZAZIONE MIRATA E ATTIVAZIONE DI COMMERCIO ESTERO NELL'INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA ITALIANA**

di Giovanni Balcet\*

### ***La mondializzazione mirata ai paesi emergenti, una nuova strategia multinazionale***

*I primi anni Novanta segnano un'accelerazione e un mutamento qualitativo nel processo di internazionalizzazione di Fiat Auto e del sistema dei suoi fornitori, attraverso il progetto di world car per i paesi emergenti. Alle tradizionali strategie multi-domestiche e di cooperazione tecnica e industriale, sviluppate sin dagli anni Cinquanta, si affianca dal 1987 una strategia produttiva integrata a livello regionale europeo, con l'avvio del progetto Cinquecento in Polonia (Balcet, 2000)*

*Il progetto di auto mondiale (noto come "progetto 178") viene lanciato nel 1993, quasi contemporaneamente al tentativo di innovare l'organizzazione produttiva e del lavoro, secondo il modello della "fabbrica integrata", concretizzatosi nella realizzazione del nuovo stabilimento di Melfi. I due fronti strategici – l'innovazione organizzativa e la crescita multinazionale – rappresentavano quindi due risposte complementari alla perdita di competitività di Fiat Auto sui mercati europei e in particolare sul mercato italiano.*

*Come altri costruttori, in quegli anni la Fiat cerca di cogliere le opportunità offerte dai paesi detti emergenti. Fino allo scoppio della crisi finanziaria asiatica nel 1997, infatti, tutte le analisi della domanda mondiale di autoveicoli prevedevano tassi di crescita della domanda tra l'8 e il 10% in Asia e in America Latina, contro tassi non superiori al 2% in Europa occidentale, Nord America e Giappone.*

*Le caratteristiche e gli obiettivi del progetto di mondializzazione della Fiat, che possiamo definire appunto "mirata" ai paesi emergenti, possono essere sintetizzati come segue.*

- *Omogeneità del prodotto e standardizzazione dei componenti principali in tutti gli stabilimenti, attraverso un'unica piattaforma.*
- *Massimizzazione delle economie di scala, attraverso l'obiettivo dichiarato di un milione di vetture di questa famiglia di modelli prodotte nel 2000.*
- *Contenuto tecnologico avanzato, costi contenuti, adattabilità alle condizioni d'uso dei paesi emergenti (strade, clima, carburanti, ecc.)*
- *Offerta articolata su più versioni e motorizzazioni dei modelli Palio e Siena, per coprire caratteristiche specifiche e segmenti della domanda nei diversi mercati*
- *Organizzazione di un sistema di acquisti mondiale (global sourcing), flessibile e in grado di adattarsi rapidamente ai mutamenti nelle condizioni di costo, e di un sistema informatizzato di gestione della logistica e dei flussi, centralizzato a Torino (detto world material flow)*
- *Specializzazione e integrazione delle unità produttive, localizzate in America Latina, Europa orientale, Africa e Asia, e gerarchizzate in "poli produttivi" (in grado di esportare sia veicoli che componenti verso il resto del sistema) e in unità di assemblaggio, che importano componenti e vendono veicoli prevalen-*

---

\* Università di Torino

temente sui mercati locali. I poli produttivi principali sono localizzati in Brasile, Argentina, Polonia e Turchia, e mentre il centro direzionale è in Italia.

- *Embrione di internazionalizzazione delle attività di ricerca e dello sviluppo del prodotto (global engineering), attraverso le direzioni tecniche delle filiali in Brasile e in Turchia.*

*L'area del Mercosur è al centro della strategia di mondializzazione mirata, e Argentina e Brasile ne sono stati i punti di avvio. Nella scelta localizzativa della Fiat due elementi sono da sottolineare: il peso della storia, ovvero della tradizionale presenza produttiva nell'area, e l'effetto di traino esercitato dalla prospettive dell'integrazione regionale.*

*Un passo decisivo di questo processo è la decisione nel 1995 della costituzione di Fiat Auto Argentina, con l'apertura di uno stabilimento greenfield a Cordoba, destinato a integrarsi con quello brasiliano, attivo dal 1976.*

*Le politiche di integrazione commerciale ed economica del Mercosur hanno svolto un ruolo decisivo nelle scelte localizzative della Fiat, e le accelerazioni e gli insuccessi di tale processo ne hanno influenzato i risultati. Nel 1998 le filiali in Brasile e Argentina vengono strettamente integrate tra di loro, sotto un unico centro direzionale, quello brasiliano.*

*Quest'area viene quindi a rappresentare un caso misto di strategia regionale e globale: l'integrazione produttiva regionale è essenziale per la crescita multinazionale, e a sua volta diviene il principale tassello di un più ampio progetto "trans-regionale" o globale, secondo la definizione sopra adottata.*

*Tuttavia, sin dalla fine del 1998 l'impatto della crisi finanziaria internazionale ha rimesso in crisi questo progetto. Dopo la svalutazione del Real all'inizio del 1999, la drammatica divergenza tra le politiche monetarie del Brasile e dell'Argentina, rimasta ancorata al dollaro, ha modificato radicalmente le condizioni di costo nei due paesi, mettendo in crisi le strategie multinazionali regionali. Bisogna infine sottolineare che il livello di protezione del Mercosur rimane molto elevato in questo settore. Il dazio previsto dalla tariffa esterna comune è del 35%. Per gli scambi intra-zona tra Brasile e Argentina, l'esenzione daziaria è accordata fino al 2006 nei limiti del bilanciamento valutario tra esportazioni ed importazioni, in vista della completa liberalizzazione.*

*In Polonia, il processo di liberalizzazione iniziato nel 1989 muta radicalmente le prospettive della Fiat. Il programma di privatizzazione poneva alla Fiat una scelta quasi obbligata di acquisire il partner, dati gli investimenti specifici e non recuperabili in capitale fisso ed umano già realizzati. La produzione della world car, avviata nel 1997, si affianca a quella dei modelli Cinquecento e Seicento, che come abbiamo detto, rappresentano una specializzazione su scala regionale europea, mentre altri modelli di veicoli più maturi restano in produzione unicamente per il mercato interno. Il quadro che emerge è quindi di un accentuato pluralismo di strategie produttive e di livelli tecnologici.*

*Le politiche volte all'integrazione commerciale dei paesi dell'Europa centrale e orientale con l'Unione Europea hanno costituito la premessa indispensabile allo sviluppo di tali strategie multinazionali. A seguito dei negoziati per l'associazione dei paesi dell'Europa centrale e orientale all'Unione Europea, una tariffa pari al 35% del valore venne posta sulle auto importate, definendo contemporaneamente un calendario di riduzione progressiva tra il 1996 ed il 2002, e determinando in tal modo forti incentivi per gli investimenti esteri.*

*Infine, la Turchia è una localizzazione produttiva di importanza strategica non inferiore a quella della Polonia per il gruppo Fiat, che è presente nel paese dal 1971.*

La particolarità di questo caso nel quadro che stiamo delineando è che le imprese del gruppo Fiat presenti nel paese (Fiat Auto, Magneti Marelli, Teksid) vi operano tutte attraverso lo strumento della joint venture con partner locali.

La joint venture di Fiat Auto ha incontrato serie difficoltà nel passaggio dalla strategia local market oriented alla strategia di mondializzazione mirata, sia per motivi di politica economica (l'abbattimento rapido del protezionismo), sia per conflitti tra i partner, che fecero slittare di due anni l'inizio della produzione dei modelli Palio e Siena. La ricomposizione del conflitto ha comportato una ridefinizione delle quote di partecipazione al capitale sociale (Balcet, Enrietti, 2000).

Nonostante il lancio della world car, la struttura produttiva della joint venture turca resta fortemente caratterizzata da modelli maturi o obsoleti.

Nel complesso, i risultati produttivi sono stati molto lontani dall'obiettivo di un milione di vetture dei modelli Palio e Siena, dichiarato a metà degli anni Novanta. Dopo aver raggiunto un massimo nel 1997 con 442.000 veicoli prodotti, per l'85 per cento in Brasile, il trend si inverte, soprattutto a causa dell'impatto della crisi brasiliana nel 1998-99, che non è compensata da un'adeguata penetrazione in altre aree (vedi tavola 1). Nel 1999 e nel 2000 si registra il crollo della produzione in Argentina, per l'effetto dirompente della svalutazione del Real brasiliano insieme al crollo del mercato interno. Negli ultimi mesi del 2000, la crisi finanziaria colpisce anche il mercato turco, ma in questo paese l'esportazione consente una forte crescita dei livelli produttivi. Nello stesso anno, va infine sottolineato il crollo della produzione della world car in Polonia, dovuto all'accresciuta concorrenza sul mercato interno, soprattutto da parte di Skoda. La quota della produzione brasiliana sul totale mondiale di questa famiglia di vetture, pari al 71 per cento, pur riducendosi resta dominante.

**Produzione di vetture Palio e Siena, 1996 – 2000**

	1996	1997	1998	1999	2000
Brasile	157.570	375.169	265.865	254.504	259.681
Argentina		48.141	60.544	26.139	25.736
Polonia		9.006	28.521	21.957	10.945
Venezuela *		9.766	8.858	1.867	
Marocco		98	5.393	8.361	6190
Turchia			20.095	23.964	43.892
India				3.766	2.701
Sudafrica				137	6.822
Egitto					3.201
Totale	157.570	442.180	389.266	340.696	359.168

(\*) Filiale ceduta nel 1999

Fonte: Fiat Auto

Tavola 1

### ***L'impatto della mondializzazione mirata sul commercio estero italiano***

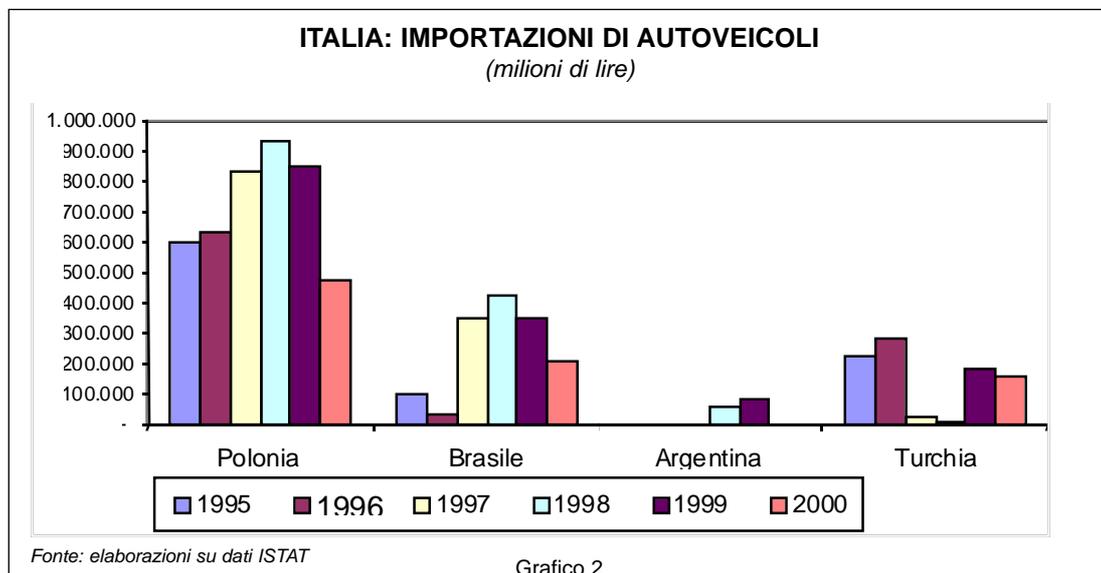
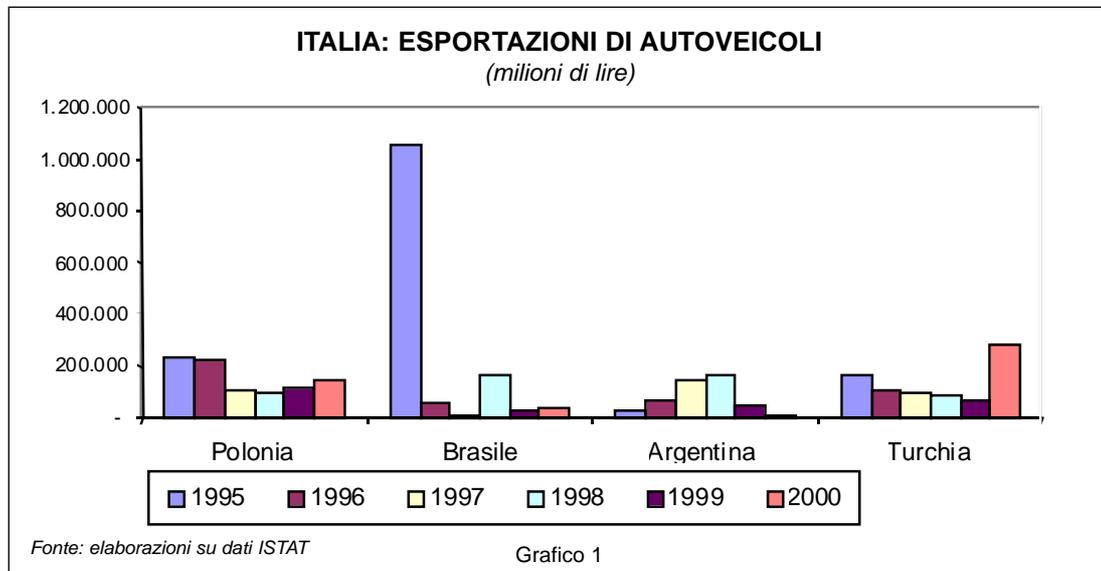
Valutare l'impatto delle strategie di internazionalizzazione sui flussi di commercio estero italiano offre utili elementi per la comprensione delle conseguenze dei processi di globalizzazione sul reddito e sull'occupazione.

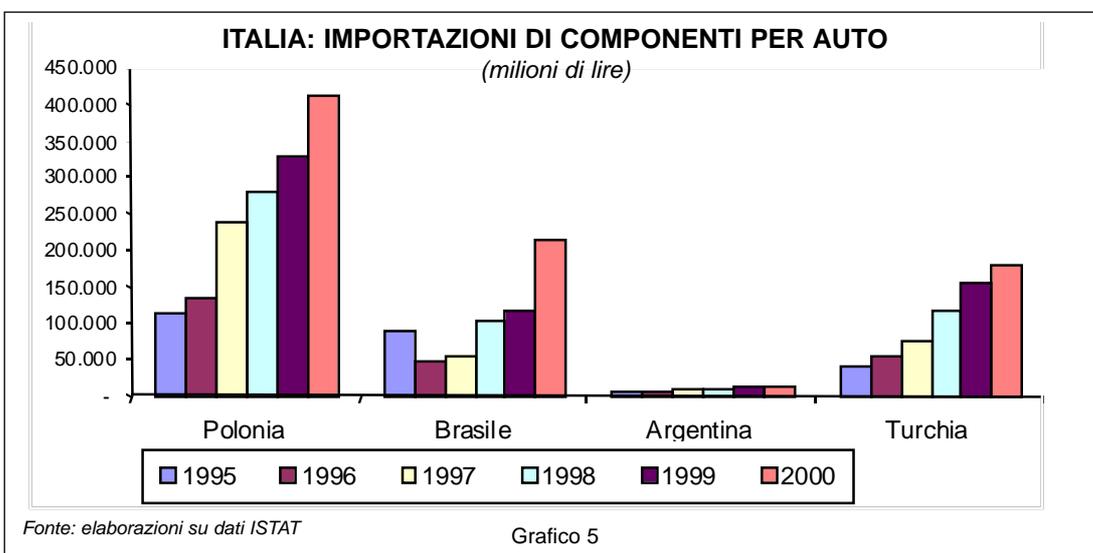
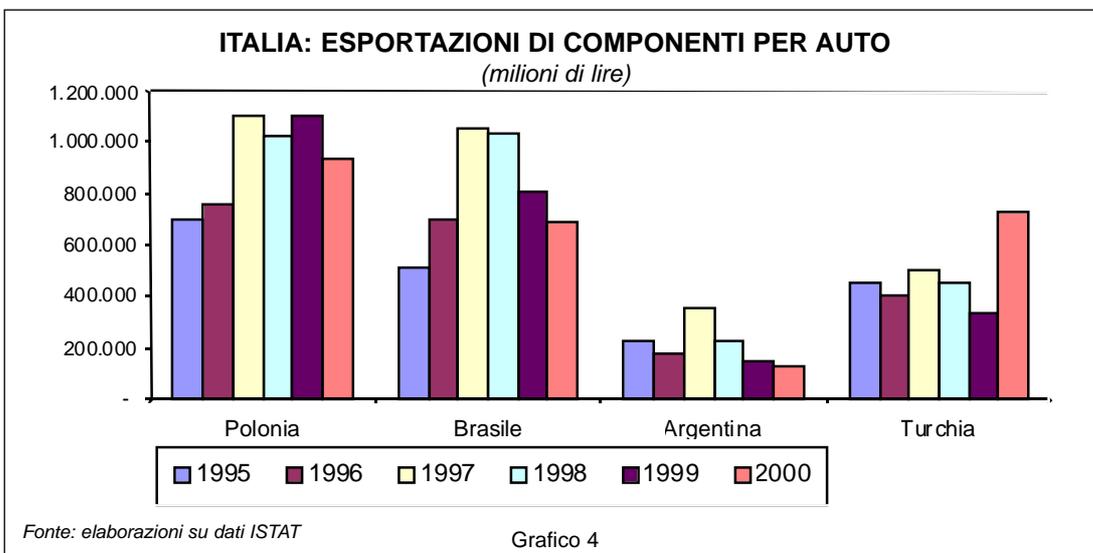
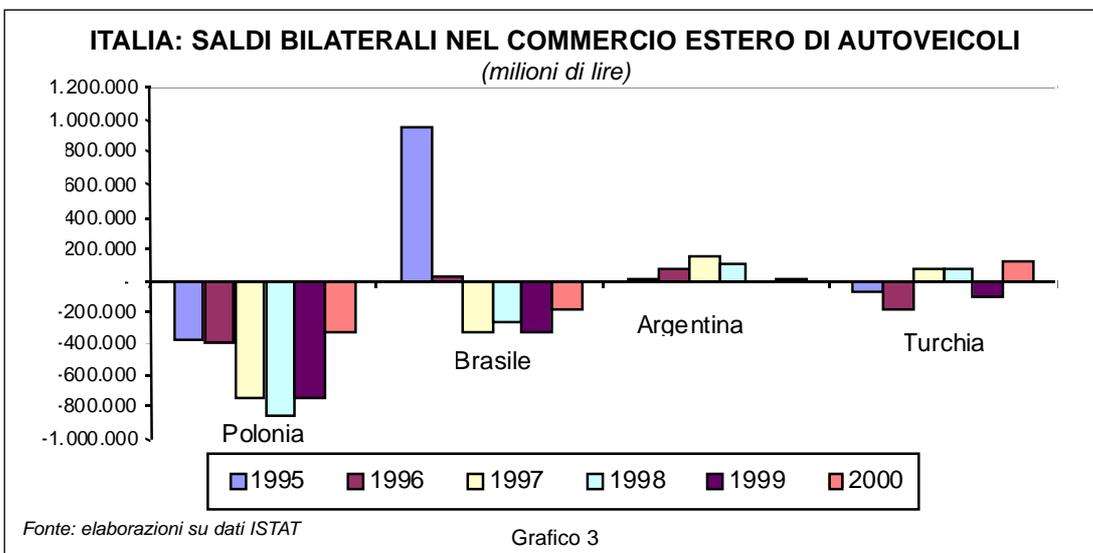
A tal fine, può essere utile l'elaborazione dei dati Istat del commercio estero italiano, disaggregati a otto cifre e opportunamente riaggregati, per valutare la consistenza dei flussi sia di autoveicoli sia di componenti e materiali tra l'Italia e i principali poli produttivi all'estero: Brasile, Argentina, Polonia e Turchia.

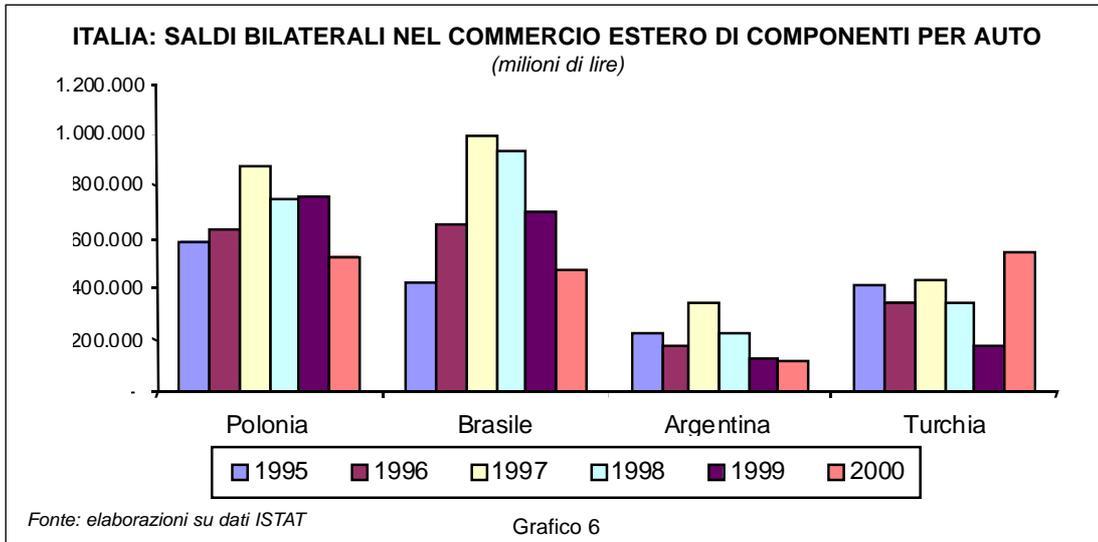
È quindi possibile confrontare i dati Istat con i dati di interscambio intra firm forniti, per alcuni anni più recenti, da Fiat Auto.

Il primo gruppo di grafici, dal grafico 1 al grafico 7, è tratto dall'elaborazione dei dati Istat sul commercio estero, e mostra l'andamento in valore dal 1995 al 2000 dei flussi di esportazione e di importazione di autoveicoli e di componenti per auto (opportunitamente calcolati) tra l'Italia e i quattro paesi che costituiscono i poli produttivi della mondializzazione mirata di Fiat Auto. Si può osservare (grafici 1 – 3) che l'Italia dopo il 1995 è un importatore netto di autoveicoli dalla Polonia e dal Brasile. Dall'Italia partono anche flussi di esportazione di autoveicoli per il completamento della gamma delle filiali estere, con un picco nel 1995 verso il Brasile, che non compensano però il valore dei flussi di importazione da questi due paesi.

Nello stesso periodo, le esportazioni di componenti dall'Italia sono molto dinamiche, in particolare verso Polonia e Brasile, e determinano saldi attivi per il nostro paese, anche se l'importazione è in crescita (grafici 4 – 6). Una quota consistente di tali flussi di esportazione è rappresentata da componenti after market, ovvero da pezzi di ricambio.

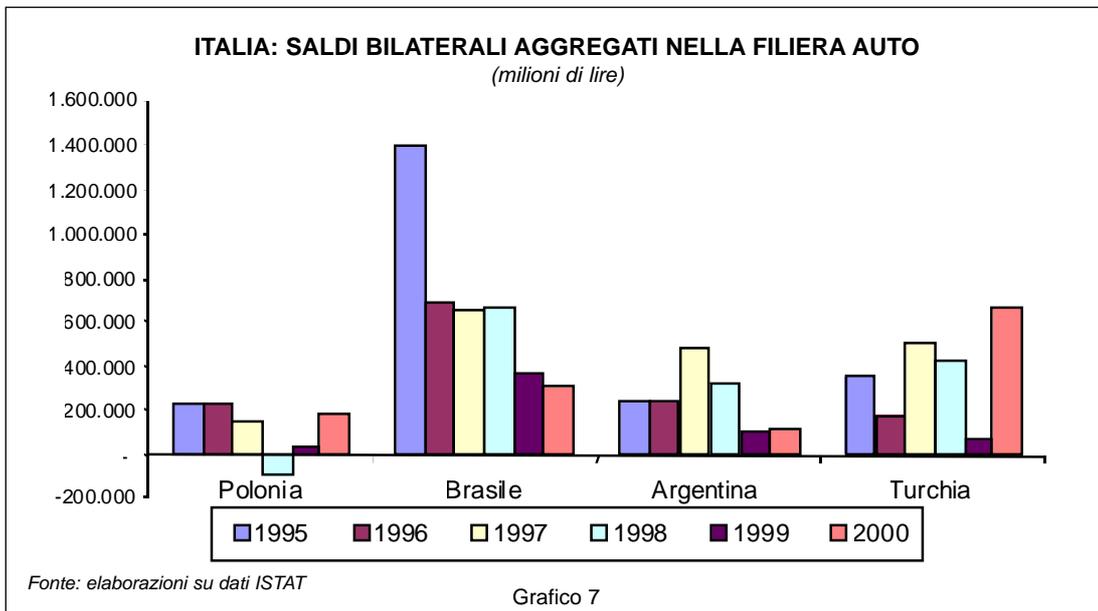


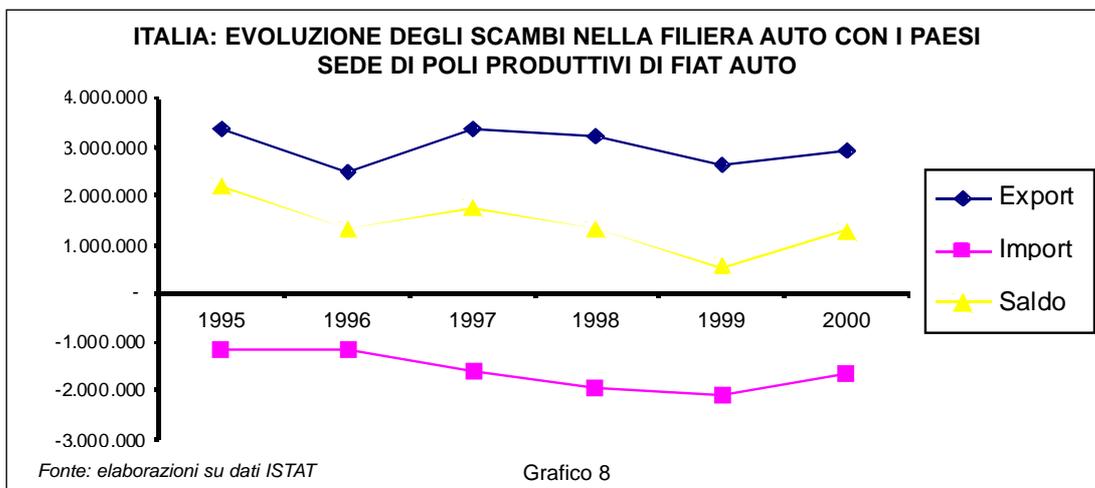




Questi risultati riflettono da un lato flussi di interscambio generati dal modello regionale export-oriented, dall'altro i flussi generati dal modello che abbiamo definito di mondializzazione orientata. Appartengono al primo caso i flussi di esportazione di veicoli dalla Polonia all'Italia (modelli Cinquecento e Seicento) e i corrispondenti flussi di esportazione dall'Italia alla Polonia di componenti. Il progetto 178 è invece alla base dei flussi con gli altri tre paesi, fra i quali emerge la centralità del Brasile (modello Palio). Meno rilevanti e più irregolari sono i flussi di importazione dalla Turchia; in questo caso i dati Istat riflettono anche le attività di esportazione verso l'Italia della filiale di Renault localizzata in quel paese, oltre all'attivazione nel 2000 dell'esportazione di un nuovo veicolo commerciale (Doblò), prodotto in Turchia da Fiat Auto per tutta la regione europea. Nel 2000 crescono anche le esportazioni di autoveicoli e di componenti dall'Italia verso questo paese, a seguito di una ripresa della domanda interna.

Considerando l'insieme della filiera, i saldi bilaterali per l'intera filiera dell'auto che abbiamo stimato sono attivi per l'Italia. I grafici 7 e 8 forniscono rispetti-

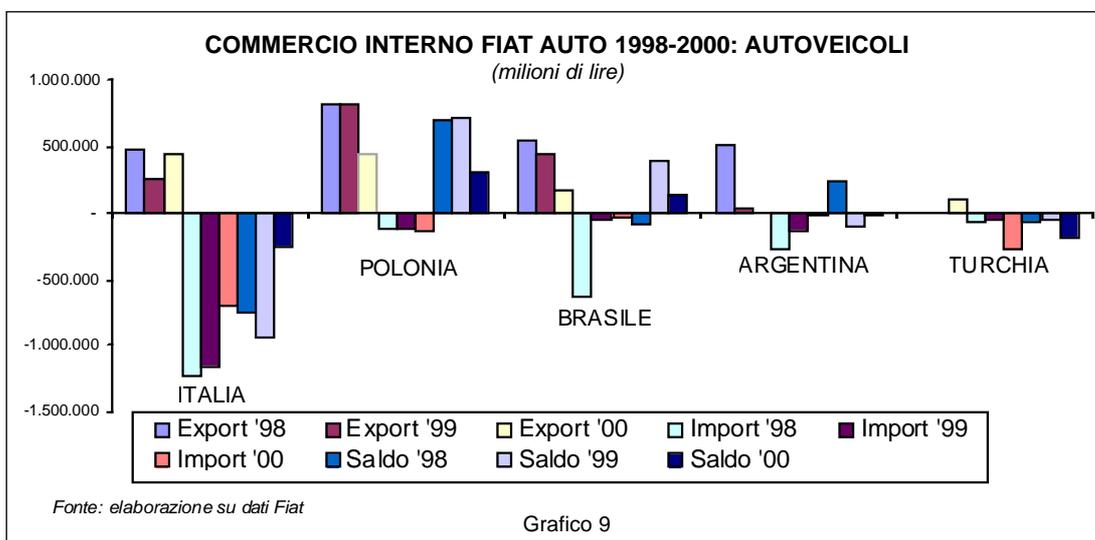


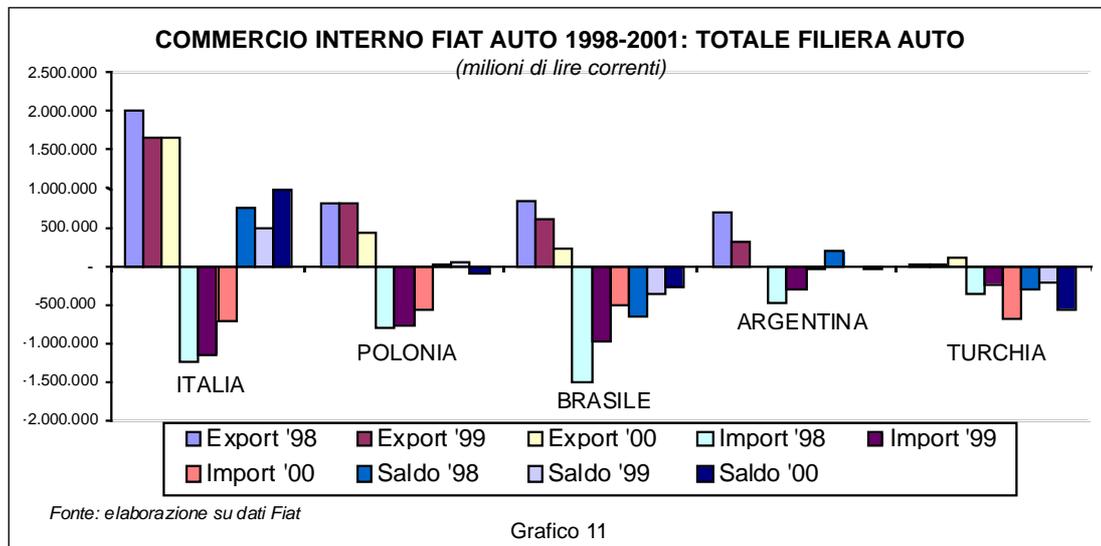
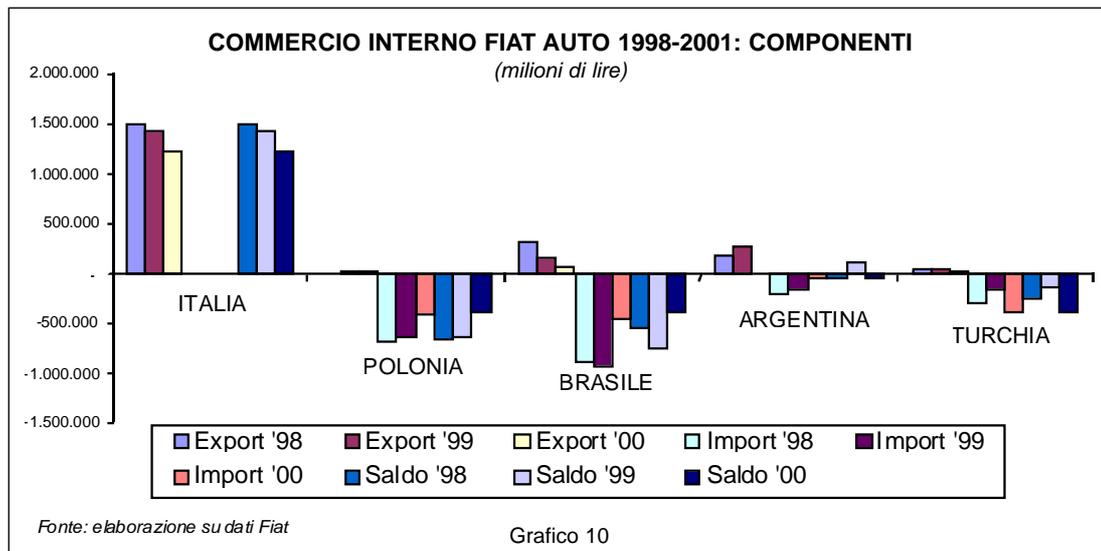


vamente l'andamento bilaterale e complessivo. Questo primo risultato, certamente parziale, tende a indicare un impatto complessivamente positivo sul reddito e sull'occupazione in Italia dei flussi commerciali attivati dagli investimenti diretti esteri nei paesi considerati. Bisogna inoltre considerare che questi dati escludono le esportazioni di macchinari, tecnologie e beni immateriali (servizi) connesse all'internazionalizzazione produttiva del settore, che potrebbero, se prese in considerazione, migliorare ulteriormente i saldi italiani.

I grafici 9, 10 e 11 si riferiscono invece ai flussi di commercio estero interno a Fiat Auto, che sono stati forniti per il 1998, il 1999 e il 2000, disaggregati per "autoveicoli" e "componenti e materiali". I grafici presentano i dati delle esportazioni, delle importazioni e dei saldi per l'insieme dei cinque paesi che partecipano al sistema multinazionali di interscambio, ovvero l'Italia, che occupa la posizione centrale, e i quattro poli produttivi principali. I dati riguardano i flussi totali per ognuno dei cinque paesi.

La posizione dell'Italia appare come quella del paese centrale, dove è localizzata la direzione strategica e che è all'origine di flussi consistenti di componenti, oltre che di tecnologie. Il consistente deficit italiano negli scambi di autoveicoli conferma il dato Istat (grafico 9). La Polonia nel triennio e il Brasile dopo il 1998 (cioè dopo la svalutazione del Real) risultano esportatori netti di autoveicoli intra-Fiat.





La situazione si capovolge se prendiamo in considerazione il commercio interno di componenti e materiali: l'Italia risulta un esportatore netto, a fronte di un deficit strutturale di Polonia, Brasile e Turchia (grafico 10). Va sottolineato che nonostante la svalutazione del Real, tra il 1998 e il 1999 le esportazioni brasiliane di componenti si riducono e le importazioni aumentano, a causa delle decisioni di investimento prese in precedenza da Fiat Auto. Nel 2000 tali importazioni si riducono principalmente per effetto della crisi del mercato interno.

Considerando la filiera nel suo complesso, si conferma il surplus commerciale intra firm dell'Italia, grazie all'esportazione di componenti, a fronte di un deficit decrescente del Brasile e crescente nel 2000 in Turchia, e di una situazione di sostanziale equilibrio dei saldi di Polonia e Argentina.

Il peso percentuale dei flussi intra-Fiat Auto sulle esportazioni italiane di componenti e sulle esportazioni italiane totali nella filiera è vicino o superiore al 50 per cento per Polonia, Brasile e Argentina e di poco inferiore per la Turchia.

Tale incidenza appare molto elevata, considerando che il dato si riferisce solo ai flussi intra Fiat Auto, con esclusione delle altre società del gruppo, Magneti Marelli e Teksid, fortemente coinvolte nei processi di internazionalizzazione.

### ***Impatto e limiti della mondializzazione mirata***

*Non è possibile comprendere la dinamica dell'internazionalizzazione nel settore automobilistico senza tenere conto delle innovazioni organizzative introdotte negli ultimi anni e in particolare delle profonde trasformazioni nei rapporti tra costruttori e fornitori di componenti. Proprio nei paesi semi-periferici sono state sperimentate le forme organizzative più innovative, che hanno accelerato i processi di esternalizzazione di fasi della produzione da parte dei costruttori. Sono conseguentemente aumentate le responsabilità, e con esse il potere contrattuale, delle grandi imprese fornitrici di primo livello, che tendono a fornire non più singoli componenti e parti, ma sub-sistemi integrati o "moduli" (ad esempio, il sistema frenante, quello del cambio-trasmissioni, il sistema elettrico, ecc).*

*Nel caso dell'Italia, la mondializzazione mirata ha avuto un effetto trainante sull'internazionalizzazione del sistema della fornitura. Questo implica anche un enorme aumento della complessità della logistica internazionale e l'attivazione di consistenti flussi di esportazione e di importazione sia di veicoli che di componenti e di materiali.*

*Su questi processi hanno influito sia le politiche tariffarie e non tariffarie, sia le norme di compensazione commerciale e quelle di local content, che costituiscono, nell'area del Mercosur, un vincolo e un fattore limitante alle strategie multinazionali di Fiat Auto e degli altri costruttori.*

*La svalutazione del Real brasiliano tra il 1998 e il 1999 ha messo in luce una contraddizione di fondo del processo di internazionalizzazione, ovvero la diversità delle logiche e dei tempi dell'industria e della macroeconomia. Il deprezzamento del tasso di cambio ha peggiorato bruscamente e in modo consistente la situazione dei costi produttivi in Argentina, mettendo in crisi la divisione regionale del lavoro interna al gruppo multinazionale, e in particolare il ruolo dello stabilimento argentino, che doveva essere fortemente orientato all'esportazione in Brasile.*

*Il nuovo tasso di cambio creava anche un forte incentivo a esportare dalla filiale brasiliana. Tuttavia, i dati di commercio estero interno a Fiat Auto segnalano una riduzione delle esportazioni sia di autoveicoli che di componenti dal Brasile tra il 1988 e il 2000. Solo la riduzione delle importazioni, dovuta alla crisi della domanda interna, è all'origine del miglioramento dei saldi. Questi dati appaiono coerenti con quelli di fonte Istat sull'interscambio bilaterale con l'Italia.*

*Le ragioni di questa evoluzione vanno ricercate nelle decisioni produttive e di investimento industriale in altri paesi, prese in precedenza da Fiat Auto, che non potevano essere rovesciate in tempi brevi senza incorrere in perdite. In particolare si trattava di decidere di sviluppare le capacità produttive e tecnologiche in Polonia e in Turchia, al fine di sostituire precedenti flussi di componenti e materiali provenienti dal Brasile e di limitare i costi logistici di tali flussi.*

*In generale, possiamo concludere che l'evidenza empirica sembra smentire un'idea diffusa e superficiale della globalizzazione, intesa come totale integrazione dei mercati mondiali, sia delle merci che dei capitali, per cui le scelte di localizzazione delle imprese sarebbero dettate prevalentemente, o esclusivamente, da considerazioni relative ai differenziali di costo, spesso ricondotti ai costi del lavoro.*

*Nella realtà dei processi di internazionalizzazione oggetto di questa ricerca, da un lato i fattori di costo sono molto più complessi e dipendono in misura notevole anche da economie di scala, produttività, tecnologie e costi logistici; dall'altro hanno un'importanza notevole, e spesso sono determinanti, anche i fattori di accesso ai mercati, la prossimità a clienti e fornitori, e l'accesso a risorse umane e tecnologiche disponibili nell'area di insediamento.*

**Riferimenti bibliografici**

- G. Balcet, *Politiche commerciali, mondializzazione mirata e intra-firm trade nell'industria automobilistica italiana*, XLI Riunione Scientifica Annuale della Società Italiana degli Economisti, Cagliari, 26-28 ottobre 2000
- G. Balcet, A. Enrietti, *Global and Regional Strategies in the European Car Industry: the Case of Italian Direct Investment in Poland*, *Journal of Transnational Management Development*, 1, 1998
- G. Balcet, A. Enrietti, *Partnership and Global Production: Fiat's Strategies in Turkey*, GERPISA International Colloquium, Paris, June 8 – 10, 2000
- Fiat SpA, *Il gruppo Fiat in cifre*, Torino, anni vari
- G. Volpato, *Una strategia di riorganizzazione e di rilancio. La Fiat negli anni ottanta e novanta*, Isedi, Torino, 1996.
- G. Volpato, *Il processo di internazionalizzazione della Fiat in campo automobilistico (1899-1999)*, in: C. Annibaldi, G. Berta (a cura di), *Grande impresa e sviluppo italiano. Studi per i cento anni della Fiat*, Il Mulino, Bologna, 1999 (vol. II).