

**COMMISSIONI RIUNITE**  
**ATTIVITÀ PRODUTTIVE, COMMERCIO E TURISMO (X)**  
**DELLA CAMERA DEI DEPUTATI**  
**INDUSTRIA, COMMERCIO, TURISMO (10<sup>a</sup>)**  
**DEL SENATO DELLA REPUBBLICA**

# **RESOCONTO STENOGRAFICO**

**INDAGINE CONOSCITIVA**

**7.**

**SEDUTA DI VENERDÌ 5 LUGLIO 2002**

**PRESIDENZA DEL PRESIDENTE DELLA X COMMISSIONE  
DELLA CAMERA DEI DEPUTATI BRUNO TABACCI**

**COMMISSIONI RIUNITE**  
**ATTIVITÀ PRODUTTIVE, COMMERCIO E TURISMO (X)**  
**DELLA CAMERA DEI DEPUTATI**  
**INDUSTRIA, COMMERCIO, TURISMO (10<sup>a</sup>)**  
**DEL SENATO DELLA REPUBBLICA**

## RESOCONTO STENOGRAFICO

### INDAGINE CONOSCITIVA

7.

## SEDUTA DI VENERDÌ 5 LUGLIO 2002

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE DELLA X COMMISSIONE  
 DELLA CAMERA DEI DEPUTATI **BRUNO TABACCI**

### INDICE

	PAG.
<b>Sulla pubblicità dei lavori:</b>	
Tabacci Bruno, <i>Presidente</i> .....	3
 <b>INDAGINE CONOSCITIVA SULL'INDUSTRIA DELL'AUTOMOBILE</b>	
<b>Audizione di esperti in consulenza aziendale:</b>	
<b>professor Roland Berger:</b>	
Tabacci Bruno, <i>Presidente</i> .....	3, 8, 9, 11
Berger Roland, <i>Esperto in consulenza aziendale</i> .....	3, 9
Morgando Gianfranco (MARGH-U) .....	8

---

**N. B. Sigle dei gruppi parlamentari: Forza Italia: FI; Democratici di Sinistra-L'Ulivo: DS-U; Alleanza Nazionale: AN; Margherita, DL-L'Ulivo: MARGH-U; UDC (CCD-CDU): UDC; Lega Nord Padania: LNP; Rifondazione comunista: RC; Misto: Misto; Misto-Comunisti italiani: Misto-Com.it; Misto-socialisti democratici italiani: Misto-SDI; Misto-Verdi-L'Ulivo: Misto-Verdi-U; Misto-Minoranze linguistiche: Misto-Min.linguist.; Misto-Liberal-democratici, Repubblicani, Nuovo PSI: Misto-LdRN.PSI; Misto-UDEUR-Popolari per l'Europa: Misto-UDEUR-PpE.**



**La seduta comincia alle 9,30.**

(Le Commissioni approvano il processo verbale della seduta precedente).

**Sulla pubblicità dei lavori.**

PRESIDENTE. Avverto che, se non vi sono obiezioni, la pubblicità dei lavori della seduta odierna sarà assicurata anche attraverso impianti audiovisivi a circuito chiuso.

(Così rimane stabilito).

**Audizione di esperti in consulenza aziendale: professor Roland Berger.**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sull'industria dell'automobile, l'audizione del professor Roland Berger, esperto in consulenza aziendale, che ringrazio per la sua presenza.

Come è noto, l'audizione di oggi era stata programmata in altra giornata ma le conseguenze dello sciopero aereo hanno reso difficile la presenza del professor Berger, il quale interviene oggi accompagnato dal professor Mariano Frey.

Ringrazio ancora il professore per il contributo che si accinge a fornire all'indagine conoscitiva sull'industria dell'automobile che la Camera dei deputati e il Senato della Repubblica, attraverso le loro Commissioni competenti, hanno promosso nelle settimane scorse e che si avvia ormai a conclusione. Infatti con la presenza, lunedì prossimo, dei vertici della Confindustria, del ministro Marzano e, nella giornata di giovedì, dei rappresentanti delle banche che hanno partecipato in

maniera così significativa al capitale FIAT, dopo le decisioni assunte sulla base di un accordo intervenuto nelle ultime settimane, l'indagine conoscitiva si concluderà.

Sarà quindi compito delle Commissioni redigere un documento conclusivo che, una volta approvato, rappresenterà - mi auguro - una traccia importante in vista di eventuali iniziative che il Governo e il Parlamento riterranno opportuno assumere.

Ringrazio ancora il professor Berger per la documentazione che intenderà lasciare a disposizione della Commissione, che sarà senz'altro preziosa ai fini della stesura del documento conclusivo.

Do ora la parola al professor Berger per il suo intervento introduttivo.

ROLAND BERGER, *Esperto in consulenza aziendale*. Signor presidente, onorevoli deputati e senatori delle Commissioni, mi trovo con piacere oggi a Roma per presentare le nostre considerazioni sul settore dell'auto in Italia e i possibili scenari per lo sviluppo futuro di tale comparto.

Vogliate scusare il mio italiano, ma sono un cittadino tedesco che quarant'anni fa ebbe la fortuna di stare nel vostro paese - a Roma - ed imparare la vostra lingua. Per quanto guarda l'introduzione che mi accingo a svolgere, prima di tutto vorrei parlarvi dei *trend* del settore dell'auto, a livello europeo e globale. In seguito, parlerò più specificamente del settore dell'auto in Italia e delle condizioni necessarie per affrontare la competizione a livello europeo e globale. Proseguirò con un'analisi degli scenari di evoluzione e dell'impatto sull'economia italiana del settore auto. Infine, esaminerò gli impatti in tale settore nel caso di cambiamento di proprietà di FIAT auto.

Cominciamo quindi con il *trend* nel settore dell'auto, a livello europeo e globale, e con le sfide che tale settore sta affrontando. La cosa più importante è che ci troviamo di fronte ad un mercato stagnante, che avrà una crescita minima — del 2-2,5 per cento — nei prossimi cinque anni.

Tuttavia, bisogna notare che il mercato si sviluppa secondo dinamiche molto differenti nei vari paesi del mondo. Per esempio, in Giappone si calcola che la crescita del mercato sarà negativa; in Europa il mercato risulterà più o meno stagnante; nell'America del nord la crescita sarà di appena l'1,8 per cento; la vera crescita si avrà in realtà nei mercati e paesi emergenti, come in Sudamerica, dove ci si aspetta un picco dell'11 per cento, in Cina, dove la crescita sarà di quasi il 9 per cento, nell'Europa orientale, dove sarà di quasi il 7,5 per cento e, infine, nel resto dell'Asia, dove il suo valore sarà del 6,5 per cento.

Una sfida significativa per il settore dell'auto sarà costituita dalle capacità eccedenti (così come dal tasso di saturazione di tali capacità). Infatti, è possibile osservare che, su una produzione di auto di circa 55 milioni di pezzi l'anno, le capacità eccedenti, nell'anno 2001, hanno raggiunto quasi 22 milioni e cinquecentomila unità, il che rappresenta una sovracapacità di quasi il 30 per cento.

Tali sovracapacità stanno inoltre crescendo nell'ordine del 6 per cento l'anno, anche perché i produttori, se lanciano dei modelli moderni, lo fanno attraverso fabbriche nuove — *greenfield* — e in paesi con costi di lavorazione bassi (per esempio nell'Europa dell'est).

Naturalmente, sulla situazione drammatica del settore dell'auto ha anche influito il ritorno sul capitale investito. Mentre infatti in altre industrie medie, come in quella delle telecomunicazioni o dell'IT, l'utile operativo in relazione al capitale investito è aumentato, nel settore dell'auto tale utile, negli ultimi dieci anni, è diminuito del 6 per cento.

In sostanza, il settore auto ha fatto registrare nell'ultimo decennio un reddito negativo e la situazione si va, via via,

aggravando. Inoltre, operare nel settore diventa sempre più complesso, competitivo e difficile: i cicli di vita dei prodotti diventeranno sempre più corti e si registrerà una riduzione dei volumi di vendita per veicolo (quest'ultimo fattore è molto importante perché influenza l'economia delle attività di ricerca e di sviluppo di ogni nuovo modello) e, per ogni modello, si osserverà sia un aumento della complessità in termini di numero di parti, sia un'innovazione sempre più rapida specialmente attraverso i componenti elettronici presenti nell'auto moderna.

Per quanto concerne lo sviluppo del mercato dell'auto, osservo che negli ultimi anni il numero di produttori indipendenti è sceso da 40 del 1970 a soli 14 nel 2001 e le previsioni relativamente al 2010 prevedono soltanto sette produttori indipendenti a livello mondiale: due giapponesi (Toyota ed Honda), due o tre europei, due americani e qualche produttore di prodotti cosiddetti di nicchia. È importante anche tenere presente che i fornitori diretti dei grandi produttori di auto diventeranno sempre di meno perché si sta sviluppando una nuova tipologia di fornitori; mi riferisco ai cosiddetti fornitori di moduli interi, mentre i fornitori di pezzi e quelli di moduli meno complicati rimarranno invariati.

La struttura del mercato dell'auto si sta modificando facendo registrare una riduzione dei cosiddetti marchi di volume, che sono proprio i marchi dove il gruppo FIAT è molto forte; mentre stanno aumentando sia i marchi *value*, cioè quelli a prezzi bassissimi che provengono in buona parte dalla Corea e in futuro dalla Cina e anche in parte dal Giappone, sia i cosiddetti marchi *premium* con riferimento ai quali il gruppo FIAT è presente soltanto marginalmente.

In tale situazione di mercato maturo, i vari produttori stanno cercando di posizionarsi bene, differenziandosi dai loro concorrenti attraverso una continua ed accelerata innovazione dei prodotti, realizzata sia aumentando gli investimenti in ricerca e sviluppo sia attraverso una gestione strategica dei diversi marchi presenti nei vari gruppi. Al riguardo, il

gruppo FIAT dispone di alcuni marchi significativi ma negli ultimi anni non ha avuto molto successo nella gestione, per esempio, di un marchio come Lancia; inoltre, i cambiamenti strutturali vengono portati avanti dai produttori di auto sia attraverso una gestione mirata dei costi di processo sia attraverso l'*outsourcing*.

Lo sviluppo tecnologico intorno all'auto si sta sviluppando sempre di più. Per esempio, ancora oggi nelle auto è presente il volante tradizionale di tipo meccanico; in futuro si farà come nell'*airbus* moderno, cioè con il sistema *steer-by-wire* (la Daimler lo ha già perfezionato) che rivoluzionerà il modo di costruire le automobili moderne. In tal senso, la ricerca e lo sviluppo dei produttori di auto e i rapporti con i loro fornitori diventeranno un fattore competitivo sempre più importante.

Un altro fattore strutturale del mercato dell'auto concerne il fatto che tutti i produttori più importanti stanno cercando di offrire modelli in tutti i settori dell'auto, anche nei sottosettori e nelle nicchie di mercato, e nello stesso momento però stanno cercando di limitare i costi di produzione basandosi su piattaforme condivise; ciò costituisce un problema per il gruppo FIAT, che negli ultimi anni non ha diversificato abbastanza il parco auto, soprattutto se si effettua un confronto con il gruppo Volkswagen o con i gruppi giapponesi o con la Renault.

Diventa sempre più importante anche la gestione dei marchi, dato che essi possono generare un significativo plusvalore finanziario; ad esempio, confrontando due modelli con prestazioni analoghe, si osserva come un marchio come Mercedes possa guadagnare dal 40 al 60 per cento in più, in termini di plusvalore, rispetto ad un marchio poco conosciuto come quello coreano. Conseguentemente, ripeto, è molto importante la gestione del marchio che, a mio parere, non è stata operata in maniera ottimale nell'ambito del gruppo FIAT.

L'innovazione nei processi va procedendo in modo molto veloce e ciò naturalmente significa che gli investimenti sia nelle fabbriche sia nei sistemi diventeranno sem-

pre più importanti anche perché le metodologie di sviluppo, che trent'anni fa erano abbastanza tradizionali, al giorno d'oggi consentono di fabbricare automobili in tutto il mondo lavorando ventiquattro ore al giorno: quella automobilistica è ormai un'industria globale, anche grazie all'utilizzo di tecnologie informatiche.

Si può notare anche l'importante fenomeno di alcuni produttori di automobili che si stanno ritirando sempre più da certi segmenti di catena del valore che sono più distanti dal cliente. Mentre mantengono la loro posizione nella distribuzione e nello sviluppo dei veicoli dei sistemi, si stanno sempre più ritirando dal settore della produzione stessa e stanno entrando nei settori dei servizi intorno all'auto, compresi i settori dei finanziamenti, che oltre ad essere i più redditizi sono anche quelli che possono maggiormente legare il consumatore al marchio individuale.

Purtroppo l'Italia ha perso rilevanza nell'ambito delle nazioni produttrici, mentre, ad esempio, i francesi negli ultimi anni sono stati capaci di aumentare del 40 per cento i loro volumi di produzione di veicoli; allo stesso modo anche Germania e Spagna hanno aumentato i loro volumi rispettivamente del 13 e del 12 per cento. Nello stesso periodo in Italia il volume di produzione è diminuito del 15 per cento, il che significa che il gruppo FIAT ha diminuito la produzione locale in modo significativo. Tutto ciò ha a che fare anche con le spese di ricerca e sviluppo sostenute dai vari produttori di auto. In Italia questo tipo di spese non solo sono inferiori a quelle della Germania per veicolo leggero prodotto (ammontano ad un terzo di quelle tedesche), ma si nota anche una diminuzione: negli ultimi sette anni si è passati da circa 1.000 euro per macchina a 638 euro, mentre in Germania si spendono circa 1.600 euro per macchina.

Parlerò ora più specificamente della situazione FIAT. La performance finanziaria del gruppo FIAT è abbastanza negativa viste le perdite subite in borsa e visto anche il rendimento totale per gli azionisti, che, mentre nell'industria dell'automobile mondiale in media si è attestato intorno al

10 per cento, per la FIAT è stato solo del 3 per cento; allo stesso tempo, per gli azionisti della Volkswagen o della Peugeot si è attestato tra il 12 ed il 15 per cento. Infatti la redditività della FIAT è al di sotto della media del settore dell'automobile, che è pari al 2,2 per cento. Alcune case costruttrici (Ford, Toyota, Daimler-Chrysler) hanno anche margini superiori al 4 per cento sulle vendite, mentre la FIAT ha margini intorno all'1 per cento. Lo stesso discorso si può fare anche per le quote di mercato della FIAT, che sono diminuite significativamente sia in Europa (dal 13 al 9 per cento dell'anno 2002) sia in Italia, essendo passate nell'ultimo decennio dal 47 per cento al 34 per cento.

La produttività della FIAT si pone in linea con quella degli altri produttori europei, ma è significativamente inferiore a quella dei migliori operatori mondiali (nell'ordine Toyota, Volkswagen, Nissan, Honda, GM). Mentre i primi dieci produttori di automobili hanno speso in media il 4,4 per cento del fatturato per lo sviluppo, con punte del 6 per cento per i costruttori giapponesi, la FIAT negli ultimi cinque anni ha speso soltanto il 2,9 per cento in media. Una percentuale di investimento del genere non è sufficiente a mantenere posizioni in un mercato sempre più competitivo e sempre più globale.

Passo ora ad elencare i fattori che determinano la competitività del settore italiano dell'auto. Si tratta non solo di fattori specifici del settore dell'auto, ma anche dei fattori macroeconomici che possono influenzare la competitività del settore automobilistico di un paese. In Europa, Italia compresa, si spende troppo per sovvenzionare industrie vecchie, per l'Italia circa l'1,5 per cento del PIL, mentre negli Stati Uniti tale cifra ammonta allo 0,43 per cento. Secondo me, bisognerebbe incentivare le attività imprenditoriali in industrie moderne per accelerare il cambiamento delle strutture industriali invece di sovvenzionare strutture esistenti. Anche il carico fiscale rappresenta un fattore di competitività che rende difficile operare in Italia. Mentre in Italia il fisco incide per il 31 per cento, in un paese come la Ger-

mania ammonta al 23 per cento. Ridurre il carico fiscale costituisce un significativo incentivo a crescere e svilupparsi per l'industria, attraendo in tal modo anche i talenti migliori nel mondo, necessari per lo sviluppo industriale di un paese. Lo stesso vale per le spese in ricerca e sviluppo che, in media, negli Stati Uniti sono del 2,8 per cento del PIL, mentre nell'Unione europea si attestano, in media, al 2 per cento, scendendo dal 3,7 per cento di Svezia e Finlandia fino all'1 per cento dell'Italia.

Questo naturalmente rappresenta uno svantaggio per la modernizzazione della gamma dei prodotti dell'industria italiana.

Lo stesso vale anche nel settore della formazione e dell'educazione. Ad esempio, la spesa privata e pubblica per l'educazione e per la formazione negli Stati Uniti è pari al 7,2 per cento del PIL, in Francia è pari al 6,1 per cento ed in Germania è intorno al 5 per cento, mentre in Italia è solo al 4 per cento: anche in questo caso, le condizioni macroeconomiche non sono favorevoli per uno sviluppo industriale del paese. A mio avviso, dovrebbe essere un compito anche del settore politico investire di più nel futuro, anziché concentrarsi solamente sulle spese sociali.

Ritornando alla FIAT, l'azienda sta adottando una nuova strategia per differenziarsi dalla concorrenza, specialmente per quanto riguarda la gestione dei marchi, che dovrebbe essere nel futuro più coerente e maggiormente orientata alla redditività. La FIAT si è riorganizzata in 4 unità indipendenti per aumentare la focalizzazione di mercato e sta rivedendo la sua struttura di vendita: infatti, essa ha tradizionalmente sottovalutato la funzione di vendita e di *marketing*, tant'è vero che nella FIAT si parla di « lotta ai concessionari », anziché pensare di integrarli nel marchio del loro prodotto. Inoltre, si cerca anche di « rifasare » i costi di *marketing* e di pubblicità in un modo più razionale rispetto al passato.

La FIAT sta tentando di riconquistare una posizione di *leadership* nelle innovazioni di prodotto. Infatti, sta aumentando gli investimenti nello sviluppo di nuovi prodotti nei prossimi tre o quattro anni,

mentre nello stesso tempo si effettuano investimenti significativi nella qualità in modo da ridurre gli alti costi di garanzia, che rappresentano anche un problema per l'immagine del marchio e dello stesso gruppo FIAT.

Naturalmente, la FIAT sta attaccando in modo attivo anche la gestione dei costi. Gli elementi della strategia sono in primo luogo le innovazioni nei processi: infatti, è in atto un programma, denominato « Progetto NEXT », che dovrebbe ottimizzare i processi chiave per la produzione dell'auto. Inoltre, si sta cercando di utilizzare tutte le sinergie potenziali della *joint ventures* con la General Motors e di ridurre significativamente le scorte. Bisogna dire, tuttavia, che tutto ciò (sia l'aumento o la riconquista della *leadership* nell'innovazione, sia un *management* delle marche più coerente, sia l'innovazione dei processi) richiede investimenti di capitale molto significativi che nell'attuale situazione finanziaria della FIAT sono difficili da finanziare, almeno da parte dell'attuale proprietà. Per questo motivo, la FIAT cerca anche di aumentare l'*outsourcing* e di tagliare la propria forza lavoro in Italia del 7 per cento fino al 2004. Allo stesso tempo, tuttavia, si cerca anche di reintegrare certe funzioni dei fornitori considerate « competenze critiche » per un produttore di auto: anche questo è un cambiamento di struttura interna significativo, che comporterà investimenti e costi rilevanti in una situazione finanziaria del gruppo non troppo buona.

Vediamo adesso quale impatto potrà avere lo sviluppo del gruppo FIAT sull'economia italiana. Al riguardo, abbiamo sviluppato due scenari, uno pessimistico ed un altro ottimistico. Il primo scenario, in sostanza, prevede che il *trend* negativo del gruppo FIAT auto degli ultimi anni continuerà anche in futuro: ciò vuol dire che la FIAT perderà quota sul mercato europeo con un tasso del 5,2 per cento annuo, ed il volume di produzione scenderà dalle attuali un milione e 300 mila vetture all'anno a 800 mila. Nello scenario ottimistico, invece, se la FIAT riuscirà a riguadagnare competitività, sarà capace

anche di incrementare la produzione attuale (un milione e 200 mila - un milione e 300 mila vetture all'anno) fino a raggiungere nel 2007 i livelli di produzione del 1998, cioè circa un milione e 600 mila, ed aumenterà la sua quota di mercato in Europa ai livelli precedenti, vale a dire al 12 per cento. Tuttavia, è interessante notare che in entrambi gli scenari l'impatto della FIAT sull'economia nazionale, vale a dire sul valore aggiunto interno, è sostanzialmente limitato. Nel caso negativo, infatti, il valore aggiunto interno italiano diminuirà dello 0,7 per cento, mentre nello scenario positivo aumenterà solo dello 0,4 per cento.

Naturalmente, sono impatti importanti anche in termini assoluti, perché determinano la potenzialità di crescita del paese, ma non sono veramente significativi per il suo futuro; magari, più importante dell'impatto quantitativo dell'indebolimento della FIAT può essere il suo impatto qualitativo, specialmente sul potenziale di innovazione complessivo del paese, perché può portare ad un calo di competenze, di ricerca e sviluppo e di *engineering* associate alla produzione e all'indotto del settore automobilistico.

Inoltre, ciò naturalmente può portare ad un indebolimento potenziale della capacità di innovazione nel *network* accademico e nella ricerca italiana in generale. Nel caso peggiore, può anche portare al trasferimento del centro decisionale ovvero alla perdita di forza del *brand*, aspetto molto importante per un paese industriale quale quello italiano.

In ultimo, vorrei parlare brevemente degli impatti che l'evenienza di un cambiamento di proprietà della FIAT auto potrebbe produrre. È noto che l'azienda torinese ha ceduto il 20 per cento delle azioni alla General Motors allo scopo di creare sinergie riduttive dei costi; il gruppo FIAT si è riservato la possibilità di esercitare il diritto di opzione circa la vendita del rimanente 80 per cento del capitale FIAT auto alla General Motors. Per GM e FIAT, la *joint venture*, in una prima fase, può avere impatti significativi sui costi; la *joint venture* sugli acquisti, dal

2005 in poi, dovrebbe portare sinergie per un ammontare superiore ad 1 miliardo e 300 milioni di euro l'anno. Tale *joint venture* è gestita dalla General Motors, che cercherà i fornitori più economici i quali, senz'altro, non saranno, in prima linea, fornitori italiani. Vi è un'altra *joint venture* che si riferisce allo sviluppo e alla produzione comune di motori e di cambi; essa sarà, senz'altro, significativa, con circa 27 mila addetti, di cui 14 mila dovrebbero venire dalla FIAT e 13 mila dagli altri marchi GM (Opel, Vauxhall e Saab). Tale *joint venture* sarà uno dei più grandi produttori di motori e di trasmissioni al mondo e dovrebbe portare - però, solo dal 2007 in poi - a sinergie riduttive dei costi per oltre 5 miliardi di euro l'anno.

Circa la questione se la GM sarà interessata ad incrementare la partecipazione in FIAT, la mia opinione personale è che la società avrà tale interesse, anche se integrare bene FIAT nelle sue strutture non sarà operazione facile. Tuttavia, l'aumento di quote di mercato, specialmente in Europa e nell'America del sud, l'aver un marchio *premium* come l'Alfa Romeo nel proprio portafoglio, oltre alle possibilità di riduzioni dei costi, costituirebbero motivi sufficienti per spingerla ad accettare volentieri l'eventuale esercizio dell'opzione da parte del gruppo FIAT per il rimanente 80 per cento.

Le difficoltà che GM dovrebbe affrontare se comprasse il rimanente 80 per cento della FIAT auto consisterebbero in restrizioni di *management*, peraltro già inevitabili perché l'azienda deve, al momento, affrontare due grandi compiti di ristrutturazione: quella di Opel, in Germania, e quella connessa all'integrazione della recentemente acquisita Daewoo, in Corea. L'aspetto più importante e difficile sarebbe dato, comunque, dall'integrazione del gruppo FIAT nel *basket* dei marchi della General Motors. Il *basket* di marchi della GM, con l'integrazione della FIAT, diventerebbe, naturalmente, molto più ampio; però, è da prevedersi che i marchi FIAT verrebbero riposizionati. L'Alfa Romeo, senz'altro, avrebbe una posizione significativa tra i marchi *premium* della

General Motors, insieme alla Saab. La FIAT diventerebbe una forza importante sul mercato, con un « marchio volume »; allora, però, bisognerebbe trovare soluzioni di *management* tra gli abbastanza raffinati marchi Opel, FIAT e Vauxhall. L'alternativa potrebbe essere offerta dalla trasformazione di FIAT in un marchio *value*, ovvero un marchio di valore basso, per clienti di massa. Però, ciò mi pare meno probabile mentre è molto più probabile l'evenienza che la General Motors usi, a tale fine, il marchio Daewoo, coreano, appena acquistato.

Naturalmente, gli interessi di General Motors nell'acquisizione del gruppo FIAT auto consisterebbero nella possibilità di realizzare ulteriori sinergie lungo l'intera catena del valore, dagli acquisti, attraverso la produzione, il processo di sviluppo e le vendite. Si possono integrare le reti di vendita, si possono realizzare sinergie significative nello sviluppo, si possono creare fabbriche *multibrand* senz'altro più produttive delle fabbriche di oggi. La questione è quanto, del valore aggiunto, rimarrà in Italia; ciò dipenderà, essenzialmente, dalla competitività dal *management* FIAT, dalle macchine e dalla localizzazione in Italia.

PRESIDENTE. Ringrazio molto il professor Berger per la sua importante relazione. Esaminando la situazione mondiale, la sua analisi ha passato in rassegna il quadro europeo, continentale, e soprattutto quello italiano, confermando preoccupazioni e timori segnalati nel corso delle settimane precedenti, e che inducono ad una riflessione ancora più approfondita.

Do la parola ai colleghi che desiderano intervenire.

GIANFRANCO MORGANDO. Ringrazio anch'io il professor Berger per le informazioni fornite e le riflessioni svolte.

In primo luogo, lei ha ipotizzato un impatto « debole » sul prodotto interno lordo italiano per l'eventuale prosecuzione della crisi FIAT, mentre invece ha sottolineato un impatto più importante dal punto di vista qualitativo.

Nel nostro dibattito è risultato che l'industria automobilistica ancora svolge nel sistema produttivo industriale una forte azione strutturante; intendo dire che la stessa è ancora importante per garantire la presenza globale e la capacità di innovazione di una economia industriale: un paese che perde la sua industria automobilistica è un paese che vede diminuire la competitività complessiva del suo sistema industriale. Nella sua distinzione tra impatto quantitativo e qualitativo si conferma tale considerazione: mi piacerebbe che fosse da lei approfondita.

Lei prevede una radicale accelerazione nella diminuzione del numero dei produttori a livello mondiale, che diventeranno 7. Che ruolo assumerà, allora, l'industria automobilistica nel sistema industriale di un paese? Un paese che intende avere un sistema industriale fortemente competitivo, è in grado di fare a meno di una presenza del profilo hobbistico? Il riferimento è alla presenza dei centri di ricerca decisionali, di innovazione, e di progettazione, interessandomi marginalmente la nazionalità del capitale.

In secondo luogo, secondo lei è immaginabile l'esercizio dell'opzione di *put* di FIAT in GM per il 2004? E quale effetto può avere?

Nella riorganizzazione del sistema industriale automobilistico mondiale è possibile che avvenga soltanto un'acquisizione di capitale, garantendo autonomia direzionale, di ricerca, e di innovazione dell'industria automobilistica italiana? Oppure è inevitabile che la produzione automobilistica italiana diventi assemblaggio per il mercato italiano, e forse per una parte del mercato europeo, senza più una sua autonomia?

È immaginabile che nei processi di riorganizzazioni in atto, sia pure con tutte le sinergie industriali come quelle avviate con General Motors, un produttore con le caratteristiche di FIAT mantenga la propria autonomia nel panorama mondiale?

PRESIDENTE. Come valuta il professor Berger l'ipotesi probabile dell'esercizio del *put* nel 2004, e quindi del passaggio del-

l'attività di FIAT a General Motors attraverso un'integrazione industriale, che non farà venir meno il ruolo dell'Italia come paese produttore di automobili, perché non c'è dubbio dell'esistenza di un indotto efficiente, soprattutto a Torino e nel Piemonte?

Come valuta la possibilità, tenendo conto della contrazione in atto dei grandi produttori mondiali, di potersi concentrare su alcuni marchi di grande qualità, come Ferrari, Maserati ed Alfa Romeo, che hanno caratteristiche di nicchia, sebbene di grande rilievo, ma in grado di trascinare non solo la catena del valore, ma anche di spingere fortemente l'economia industriale del paese, rappresentando all'interno della capacità produttiva risorse ed innovazioni davvero rilevanti?

Un'operazione del genere ha bisogno di molto capitale e comporta un impegno finanziario rilevantissimo, che determinano entrambi una profonda ristrutturazione del gruppo FIAT alla luce dell'esercizio del *put*. Ritrovandosi l'azienda in tale segmento, al netto della presenza che manterrebbe nell'importante settore della produzione di veicoli pesanti, un'operazione del genere e la concentrazione del *core business* richiedono un processo di definizione di acquisizione di risorse e la profonda ristrutturazione dell'attuale situazione del gruppo? La ritiene un'ipotesi realistica? E secondo lei la stessa consente di tener conto dei *trend* in atto, difficilmente modificabili a livello mondiale, ma rispetto ai quali l'Italia può ancora giocare un ruolo importante, ancorché in termini quantitativi ridotti, sicuramente però molto qualificato per specializzazione qualitativa?

ROLAND BERGER, *Esperto in consulenza aziendale*. Tutto dipenderà dalla futura politica aziendale della General Motors, nel caso in cui diventasse proprietaria unica della FIAT auto. Credo che il pericolo di perdere risorse innovative (diciamo pure risorse produttive) per un paese industriale come l'Italia, obiettivamente esista.

D'altra parte, si deve anche riconoscere che l'indotto intorno alla FIAT (cioè, in pratica, i fornitori, i centri di sviluppo, di disegno e via dicendo, esistenti in Piemonte intorno a Torino ma anche in altre parti d'Italia), risulta talmente attraente che, finora, si sono anche trovati ottimi clienti all'estero (in Germania, in Francia e, per un certo verso, addirittura in Giappone). In altri termini, ritengo che il sistema produttivo automobilistico in Italia possa anche rimanere sotto proprietà della General Motors.

Secondo me, tuttavia, veramente importante è che si arrivi, fin dall'inizio, ad un'intesa tra la parte cedente il capitale e la parte che lo assume (cioè la General Motors) sugli effetti quantitativi e qualitativi del trasferimento delle varie funzioni. Credo che, come paese produttore nel settore dell'auto, l'Italia possa risultare altrettanto interessante di concorrenti quali, per esempio, la Spagna, dove la General Motors già produce quantità significative di vetture.

Ritengo che un marchio come quello FIAT possa essere riposizionato e diventare molto più attraente rispetto ad altri, come per esempio quello della Vauxhall in Inghilterra. Perciò, credo che nell'ambito di una strategia europea della General Motors, il marchio FIAT (che è un marchio tipicamente italiano, non astratto, cioè con tanto di patria) potrà avere ottime possibilità di continuare ad essere prodotto, sviluppato e disegnato in Italia.

Con riferimento alla domanda posta dal presidente, tutto ciò dipende molto anche dall'immagine che l'Italia darà come paese produttore di automobili. Per questo, l'impatto di marchi quali, per esempio, Ferrari o Maserati, sull'immagine complessiva del paese nel settore auto non può essere sottovalutato, perché risulta invece veramente importantissimo. Se poi sia possibile mantenere fuori dalla proprietà General Motors anche il marchio Alfa Romeo, questo non lo so, non conoscendo ancora i contratti. Mi pare tuttavia poco probabile. D'altra parte, anche l'Alfa Romeo è un marchio italiano, vissuto qui sin dalla sua origine.

Se, quindi, la General Motors volesse utilizzare in modo credibile le potenzialità del marchio Alfa Romeo — o anche aumentarle —, dovrebbe rafforzare non solo la sua presenza produttiva ma anche le capacità di ricerca e di sviluppo di tale marchio in Italia. Perciò, ritengo che un trasferimento di proprietà potrebbe anche rivelarsi un vantaggio per il paese, a patto che la General Motors sia veramente decisa a capitalizzare tale acquisto di potenziale non solo dal punto di vista produttivo ma anche, e soprattutto, da quello dei marchi che il gruppo FIAT possiede.

Credo che, per quanto riguarda il trasferimento della proprietà, prima esso si verifichi e meglio sia per il paese, perché vorrà dire che saranno disponibili prima i mezzi di investimento, sia nella ricerca, sia nello sviluppo di modelli moderni, sia nella ristrutturazione della produzione. Perciò, ritengo che serva un concetto industriale che venga discusso ad un livello superiore rispetto a quello della mera proprietà attuale con il potenziale acquirente, cioè con la General Motors.

Ritengo che sia non solo legale ma anche un dovere della politica italiana che quest'ultima si presti quale interlocutore della General Motors per discutere i loro piani industriali futuri nel settore dell'auto.

Sarebbe naturalmente un grande vantaggio se si riuscisse a mantenere l'indipendenza dei marchi, per così dire, *superpremium* (ad esempio, Ferrari e Maserati) come marchi italiani, perché ciò rafforzerebbe l'identificazione dell'Italia con la più alta tecnologia, i disegni più raffinati e le prestazioni più straordinarie nel settore dell'automobile, con tutte le conseguenze che ciò comporterebbe per lo sviluppo del settore (dall'indagine, alle potenzialità di ricerca, di *marketing* e via dicendo), ed eserciterebbero un utile effetto non solo sul settore dell'auto, ma anche su quello di tutto il suo indotto, il quale, per quel che ne sappiamo, in Italia è abbastanza competitivo (senz'altro a livello europeo ma anche mondiale).

Se volessimo speculare su quale ruolo il marchio FIAT potrebbe assumere all'in-

terno di un *basket* di marchi General Motors, secondo me sarebbe naturale che fosse un marchio europeo, dalle caratteristiche latine, destinato al mercato europeo e a quello del Sudamerica. Comunque, non sarà mai un marchio globale.

Tuttavia, l'Alfa Romeo, anche nell'ambito di una eventuale proprietà della General Motors, potrebbe diventare un marchio globale, poiché quest'ultima non possiede molti marchi del tipo *premium*. In realtà, possiede la Saab ma, da un punto di vista di potenzialità di marchio, ritengo che l'Alfa Romeo sia superiore a quest'ultima. La Saab, infatti, produce attualmente due o trecentomila veicoli l'anno ma si tratta di un potenziale che l'Alfa Romeo può senz'altro realizzare, se non addirittura superare.

Ritengo quindi che sia per il paese, sia per la proprietà stessa del gruppo FIAT, sarebbe un bene se una decisione sulla questione della proprietà del gruppo fosse presa prima piuttosto che dopo. Gli investimenti sono necessari adesso e non più tardi!

Naturalmente, finché si rimane in una situazione di incertezza sulla proprietà, ciò rappresenta un fattore negativo per lo sviluppo del marchio, di una localizzazione produttiva, di tecnologia, di *design*, di ricerca, di sviluppo e via dicendo.

**PRESIDENTE.** Ringrazio il professor Roland Berger per la sua esposizione. Siamo molto soddisfatti per le notizie e le indicazioni che così sapientemente ci ha fornito. Sono certo che il Parlamento italiano le è riconoscente per il contributo in termini intellettuali e professionali che ha portato.

Dichiaro conclusa l'audizione.

**La seduta termina alle 10.40.**

---

IL CONSIGLIERE CAPO DEL SERVIZIO RESOCONTI  
ESTENSORE DEL PROCESSO VERBALE

DOTT. VINCENZO ARISTA

---

*Licenziato per la stampa  
il 18 luglio 2002.*

---

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO

€ 0,26

*Stampato su carta riciclata ecologica*



\*14STC0003410\*