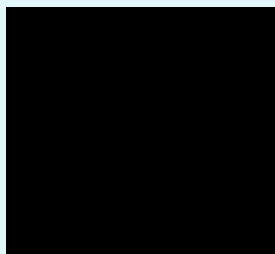


Seminario
“IL CASO FIAT
ANALISI ECONOMICA DEI DATI E SPUNTI DI RIFLESSIONE ”
Torino, 8 febbraio 2011

La Fiat come multinazionale

Giovanni Balcet



Come interpretare le strategie multinazionali nel settore automotive ?

a) Strategie multi-domestiche.

b) Strategie regionali e multi-regionali.

c) Strategie trans-regionali, o globali

Le strategie multi-domestiche di Fiat

Anni 1950 - 1970: filiali estere market-oriented...

Spagna, 1953

Argentina, 1960

Brasile, 1973

... joint venture e accordi di cooperazione industriale

Jugoslavia, 1954; URSS, 1966; Polonia, 1971; Turchia, 1972

Anni 1980: disinvestimenti

Spagna; America Latina, eccetto Brasile

Anni 1990: assemblaggio di modelli maturi o obsoleti in diversi paesi:

Marocco, Egitto, Venezuela ...

Politiche rilevanti:

Reazione al protezionismo (tariff-jumping)

Incentivi locali

Le strategie macro-regionali di Fiat

- **Inserimento della Polonia nella rete produttiva europea**

1980: rilocalizzazione di un modello obsoleto (Fiat 126) in cooperazione con FSM, impresa pubblica. Esportazione verso l'Italia.

1987: lancio del progetto Cinquecento

1991: inizio della produzione; privatizzazione di FSM, acquisita da Fiat nel 1993

- **Mercosur**

1994: trattato di Ouro Preto

1995: investimento greenfield a Cordoba, Argentina

1996-98: integrazione delle reti produttive in Brasile e Argentina

1998- 2001: crisi del Mercosur

Politiche rilevanti:

integrazione regionale

Il tentativo di “globalizzazione mirata”: il progetto 178 (1994-2005)

- **Tentativo di “world car”:** una famiglia di modelli, derivati da un’unica piattaforma (localizzata a Torino) e componenti standardizzate in tutto il mondo.
- **Massimizzazione delle economie di scala:** obiettivo di un milione di veicoli prodotti, entro l’anno 2000 (mai raggiunto).
- **Tecnologia nuova, prezzi contenuti, adattabilita’ alle condizioni della domanda locali.**
- **Differenziazione del prodotto (modelli Palio e Siena).**

Fiat Auto. Production of Palio and Siena Models, 1996 – 2003

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Brasil	157,570	375,169	265,865	254,504	259,681	271,219	242,375	223879
Argentina		48,141	60,544	26,139	25,736	31,315	676	--
Poland		9,006	28,521	21,957	10,945	6,168	4,911	
Venezuela *		9,766	8,858	1,867				
Morocco		98	5,393	8,361	6,190	6,407	5,129	5088
Turkey			20,095	23,964	43,892	13,835	10,491	27,297
India				3,766	2,701	8,990	30,003	6,683
South Africa				137	6,822	8,161	5,531	4,931
Egypt					3,201	3,375	1,903	1,457
China						70	23,089	36,916
World	157,570	442,180	389,266	340,696	359,168	349,540	324,108	306,251

(*) disinvested in 1999

Source: Fiat Auto

Perchè è fallita la globalizzazione mirata ?

- **Eccessivo ottimismo sulla domanda dei paesi emergenti.
Percezione negativa del prodotto.**
- **Divergenze fra industria e finanza.
Es: rivalutazione del Real brasiliano a fine 1998**
 - **Trade-off:**
tra economie di scala e differenziazione del prodotto;
tra global sourcing e prossimità' con i fornitori.

L'alleanza Fiat - GM

(2000 - 2005)

Un accordo finanziario

Un'alleanza industriale (due joint venture)

Economia di scala e convergenza tecnologica

Fine dell'alleanza nel 2005. Put option.

Creazione del Centro di Ricerca GM sui motori diesel a Torino

Il salvataggio e le nuove strategie multinazionali di Fiat (2006-2010)

- **Ritorno ai profitti (2006)**
- **Nuove strategie multinazionali**

Dismissione di affiliate estere non strategiche (Marocco, Egitto, Thailandia, ...)

Piena integrazione della Polonia nella macro-regione europea

Buone performance in Brasile, mancato rilancio dell'Argentina.

Ruolo regionale della Turchia, con esportazioni mirate verso l'Europa.

Interesse rinnovato per l'India

Nuovi tentativi in Cina

Fiat in Brasile: la fabbrica di Betim

	Dipendenti	Dipendenti (1998=100)	Produzione	Produzione p/ dipendente
1998	11.476	100	491.929	42,9
1999	11.594	101,0	415.523	35,8
2000	11.794	102,8	410.796	34,8
2001	10.323	90,0	430.981	41,7
2002	8.146	71	407.852	50,1
2003	9.083	79,1	381.283	42,0
2004	8.618	75,1	397.000	46,1
2005	9.194	80,1	490.000	53,3
2006	10.141	88,4	502.000	49,5
2007	12.500	108,9	710.000	56,8
2008	13.500	117,6	713.248	52,8

Alleanze mirate per prodotti e mercati specifici

- **Accordo con Ford per produzione congiunta in Polonia (2005)**
- **Accordo con PSA e Tofas per lo sviluppo e la produzione di un veicolo commerciale leggero in Turchia (2006)**
- **Licenze di assemblaggio in Serbia, Russia e Iran (2006)**
- **2008: memorandum con il governo della Serbia. Investimento in Serbia, orientato all'esportazione in Europa.**
- **2010: trattative per una nuova JV in Russia**

Capacità di ottenere forti incentivi a favore di iniziative internazionali

Esempi (anni 2000):

- **Centro di R&D in Turchia**
- **Accordo con il governo serbo**
- **Produzione della Cinquecento a Toluca**

India: una presenza limitata su un mercato in crescita

- **Un'alleanza sbilanciata: Fiat-Tata (accordo industriale e commerciale nel 2006)**
 - **Livelli produttivi modesti (24.000 veicoli nel 2010), quote di mercato in declino**
 - **Fiat dipende dalla rete di dealers di Tata Motors**
 - **Solo tre modelli, di cui uno obsoleto (Linea, Grande Punto, Palio)**
 - **Non decolla un'iniziativa congiunta in Argentina**
 - **Un asset tecnologico: il motore diesel 1.3 Multijet (prodotto da FPT anche per Tata, e da Maruti-Suzuki su licenza)**

Un ruolo marginale in Cina

- **Primo mercato automobilistico al mondo dal 2009**
- **Presenza delle IMN strettamente regolamentata: joint venture obbligatorie negli assemblaggi**
- **Presenza consolidata di IVECO**
- **Anni 2000: difficoltà con i partner: fallimento della JV con NAC e dell'accordo con Chery. Produzione modesta (circa 30.000 autoveicoli)**
- **2010: nessun autoveicolo prodotto. Nuovo accordo di JV con GAIC (partner di Honda), produzione prevista dal 2012**

Fiat - Chrysler: un'integrazione trans-regionale in corso (2009-2011)

- **Integrazione delle piattaforme / architetture produttive (Europa e Nord America)**
- **Global engineering? Coordinamento, non integrazione**
- **Divisione del lavoro su powertrain (motori - cambi)**
- **Razionalizzazione dei marchi in Europa**
- **Integrazione delle reti di vendita**
- **Transizione verso nuovi assetti proprietari.**