



Dipartimento di Impresa e management *Cattedra* Economia industriale

Il settore dell'automotive e Volkswagen AG: struttura e condotte del nuovo leader

RELATORE

Prof. Giuseppe Surdi

CANDIDATO

Matr. 175511

ANNO ACCADEMICO 2014 / 2015

Indice

| | |
|---|-----------|
| 1 Introduzione | 3 |
| 1.1 Storia dell'automotive | 3 |
| 1.2 Volkswagen AG: il nuovo leader globale? | 11 |
| 1.3 Gli studi più famosi e il metodo di analisi..... | 13 |
| 2. Evoluzione della struttura di settore e la strategia di Volkswagen AG. 17 | |
| 2.1 Evoluzione di un grande oligopolio mondiale: caratteristiche e trasformazioni. | 19 |
| 2.2 Volkswagen AG: un player rivoluzionario? | 23 |
| 3. Condotta e struttura del gruppo: lineamenti di una | |
| trasformazione globale..... | 34 |
| 3.1 La diversificazione..... | 35 |
| 3.2 Economie di scala e innovazione | 44 |
| 3.3 Struttura societaria e la corporate governace | 50 |
| 4. Conclusioni | 56 |
| Bibliografia | 60 |

1 Introduzione

“La maggior parte di noi possiede un’auto, molti ne possiedono più d’una e, anche se forse non ne siamo consapevoli, gli automezzi hanno un ruolo fondamentale nella nostra vita quotidiana” (J. P. Womack (1990) “*The Machine that Changed the World*” cap. I p. 13).

L’automotive è uno dei più grandi settori manifatturieri del mondo grazie agli oltre 80 milioni di unità annue prodotte, include tutte le imprese e organizzazioni coinvolte nel *design*, nello sviluppo, nella produzione, nel marketing e nella vendita di moto veicoli. Non vengono annoverate nel settore tutte le imprese dedicate al mantenimento dei veicoli, come ad esempio officine e stazioni di rifornimento.

L’industria dell’auto è un settore sicuramente problematico ma anche estremamente interessante; infatti da sempre rappresenta terreno fertile per lo studio e lo sviluppo di nuove pratiche industriali nonché polo catalizzatore della maggiore quantità di investimenti in R&S effettuati dall’intera manifattura mondiale.

1.1 Storia dell’automotive

L’automobile ha una storia relativamente recente, infatti se parliamo di veicolo a quattro ruote mosso da un motore (inizialmente a vapore) non dovremmo cercare più indietro della metà del XIX secolo.

I primi tentativi di costruire un mezzo dotato di propulsione autonoma vanno affidati al francese Nicolas J. Cugnot, ma la vera svolta si ebbe nel 1885 con gli italiani Borsanti e Matteucci, che brevettarono il primo motore a scoppio alimentato a benzina.

Ma fu solo grazie agli ingegneri tedeschi Daimler e Benz che arrivò il vero perfezionamento dei propulsori che ebbero, per la prima volta, una combustione interna e quindi chiamare i mezzi che li montavano, automobili.

È solo con la fine del secolo che inizia la storia dell'automotive, nascono infatti in questo periodo Peugeot e Renault in Francia, Riley e Wolseley in Inghilterra e la FIAT in Italia.

Risulta ora necessario distinguere due momenti fondamentali agli albori del settore, rifacendoci a quanto asserito da James Womack nel suo *"The Machine that Changed the World"*.

Si inizia dal periodo di produzione artigianale, in cui gli europei erano maestri, quando l'auto rappresentava un bene per pochi consumatori che fossero disposti a spendere vere fortune per poter avere dei pezzi unici derivati dalla maestria di artigiani e ingegneri.

Le caratteristiche della produzione artigianale individuate da Womack sono:

- Forza lavoro fortemente specializzata in progettazione, lavorazione meccaniche e montaggio.
- Strutture estremamente decentrate, tanto che i pezzi del veicolo provenivano da piccole officine.
- Utilizzo di macchinari generici per l'assemblaggio e la costruzione
- Produzione ridotta: non oltre le mille unità annue

Il mercato si sviluppò sino al lento affermarsi della produzione di questi *horseless carriage*; ma è solo agli albori del XX secolo, con la produzione di massa, si ha la definitiva consacrazione del settore grazie a Henry Ford e alla sua catena di montaggio, perfettamente rielaborata sul modello disegnato per le industrie della marina britannica da Marc Isambard Brunel.

L'industria automobilistica conobbe un periodo di fortissima espansione e diffusione presso il pubblico, dove il numero di prodotti acquistabili aumentava a dismisura. È evidente che in un contesto come quello preindustriale, l'avvento delle innovative idee di Ford ebbe terreno fertile per attecchire e modificare radicalmente il settore.

Nel 1908 - grazie alla *Model T* - tutti furono in grado di acquistare, guidare o riparare una macchina, infatti la portata rivoluzionaria della *assembly line* “non era [...] la linea di montaggio in movimento ma l’intercambiabilità dei pezzi e la semplicità d’incastro” (J. P. Womack (1990) “*The Machine that Changed the World*” cap. II p. 29).

Possiamo dunque individuare le principali caratteristiche della produzione di massa:

- La forza lavoro era del tutto priva di competenze e di qualsivoglia formazione, tanto che negli impianti Ford si parlavano più di cinquanta diversi idiomi e solo pochi conoscevano l’inglese; l’idea rivoluzionaria risiedeva non solo nella sostituibilità del pezzo ma anche dell’operaio. La divisione del lavoro prendeva dunque il posto della specializzazione¹.
- Per quanto riguarda l’organizzazione delle imprese era chiaro come il forte decentramento caratterizzante il precedente periodo scompariva dinnanzi all’internalizzazione di molti fattori produttivi. Si procedeva così ad un irreversibile processo di integrazione verticale della filiera produttiva.
- I macchinari per la prima volta vennero costruiti e progettati su misura, ognuno di questi era pensato per ridurre al minimo gli sprechi di tempo e di denaro.
- Il risultato finale non era più un prodotto di nicchia ma uno di massa dedicato ad un pubblico molto ampio, infatti nel 1923 la Ford produsse 2,1 milioni di *Model T* il cui prezzo di acquisto era particolarmente accessibile, anche per il consumatore meno facoltoso.

L’America rappresenta il punto di partenza per qualsiasi tipo di analisi sul settore dell’auto visti i successi che l’*assembly line* ebbe in ogni campo manifatturiero, nonostante i fallimenti che registrò Henry Ford nella maniacale applicazione del

¹ Per specializzazione deve intendersi quindi un attributo riferito alla mano d’opera; in questo caso la forza lavoro utilizzata da Ford era totalmente priva, non solo di istruzione, ma anche di ogni tipo di capacità tecniche tanto che ogni operaio doveva compiere semplicissime azioni in ripetizione, creando il problema dell’alienazione nella catena di montaggio.

suo modello per la produzione di aeromobili, natanti, generi alimentari e altro ancora. Ma l'importanza degli Stati Uniti non va ricercata solo ed esclusivamente nell'industria di Ford; negli anni '20 infatti si andava affermando un nuovo grande leader che saprà tenere la sua posizione fino ai giorni nostri.

La General Motors (GM) conobbe in quel periodo l'inizio della sua fortuna grazie alle indiscusse abilità del suo CEO Alfred Sloan e alla teorizzazione di un suo modello produttivo basato su diversificazione ed economie di scala che sembrerà portare alla definizione di una prima *one best way*.

L'intuizione del geniale *chairman* risiede nella volontà di creare non l'auto di tutti come fece Henry Ford, ma di produrre le auto per tutti.

Volendo essere precisi la sua non fu una vera e propria intuizione, ma più che altro una necessità dettata dalle condizioni in cui versava il gruppo di Detroit quando ne assunse il comando; il suo predecessore, William Durant, aveva acquistato una dozzina di case automobilistiche senza fornire una direzione unitaria al gruppo, così Sloan, per risolvere i problemi organizzativi e finanziari in cui versava GM, decise di mettere sul mercato la stessa auto ma con diversi marchi al fine di soddisfare più fasce di consumatori.

Ciò permise al gruppo di Detroit di aumentare i modelli della sua gamma e reintrodusse la personalizzazione dei veicoli, caratteristica persa nel periodo di massimo successo della celebre *Model T*, in cui sembrava valere il motto di Henry Ford "*any customer can have a car painted any colour that he wants so long as it is black*" (H. Ford (1922) sulla *Model T* da "*My Life and Work*" cap. IV p. 71).

L'industria dell'auto, grazie agli americani, giunge dunque a divenire uno dei poli centrali del settore manifatturiero mondiale e, durante i due conflitti mondiali, assumerà ruoli di primaria importanza.

Nel secondo dopoguerra il periodo di riconversione postbellico e la rinnovata fiducia nel sistema economico favorirono lo sviluppo di molti settori industriali compreso quello dell'automotive; si assistette ad una forte espansione della domanda e dell'offerta tanto da portare il bene "auto", indistintamente, a tutti i

consumatori. Gli anni '50 sono infatti gli anni del boom economico, soprattutto nel nostro paese, e sono un chiaro esempio di come questo settore risulti essere fortemente influenzato dal generale andamento dell'economia; la sua stretta connessione alle fluttuazioni dei livelli dei prezzi delle materie prime è il primo indice per poter fare una qualsiasi previsione sull'automotive.

Nello stesso periodo storico, in una parte più remota del mondo, precisamente in Giappone, Eiji Toyoda, fondatore della Toyota, iniziava a teorizzare ed applicare quello che Womack negli anni '80 definì come *lean production*, indicandolo inoltre come *one best way* produttivo per l'intero settore auto.

La portata innovativa del "modello Toyota" ridefinì completamente il concetto di industria automobilistica e contribuì alla rapidissima ascesa del marchio nipponico ai vertici dell'industria, mantenuti, peraltro, sino ai nostri giorni.

Una delle caratteristiche del mondo industrializzato sono le "crisi economiche". L'alternarsi di queste crisi, che siano di sovrapproduzione o di sottoproduzione, ha permesso a numerosi studiosi di analizzare i trend economici evidenziandone il carattere ciclico, dove si alternano fasi di espansione a fasi di recessione². La teoria economica non ci rappresenta per contro come queste crisi cicliche possano essere previste, e da cosa siano scatenate; sta di fatto che negli anni '70 una congiuntura di eventi destabilizzanti quali le nuove condizioni lavorative, la crisi petrolifera scatenata in seguito alla Guerra del Kippur e la fine del vecchio sistema monetario grazie all'inconvertibilità del dollaro dichiarata da Nixon nel 1971, crearono una fase di depressione generale dell'economia.

L'innalzamento dei prezzi del petrolio creò numerosi problemi all'industria dell'auto, anche a quei produttori che si trovavano sulla scena del mercato internazionale da molti decenni.

² La prima teoria sui cicli economici si deve a Clément Juglar (1860); intuì infatti che le crisi sono il punto di inversione della tendenza fra espansione e depressione, tanto da individuare dei cicli di media durata. Negli anni '20 altri due economisti, Kitchin e Kondratieff, individuarono altre forme di ciclicità; il primo scoprì dei cicli di breve durata mentre il secondo di lunga durata (approssimativamente 60 anni)

È durante le crisi che riescono a emergere le nuove soluzioni e le linee guida per i trend del futuro, sono infatti tre i *players* che seppero distinguersi in questo decennio: Toyota, Honda e Volkswagen; utilizzarono ovviamente strategie produttive ben diverse tra loro, le quali furono tuttavia caratterizzanti per il futuro indirizzo dell'azione di ognuna delle citate tre imprese.

Questi tre modelli vennero definiti da due studiosi francesi, Boyer R. e Freyssenet M. come generalisti perché riapplicati, in seguito agli evidenti successi conseguiti, metodicamente da altre case automobilistiche.

Volendo portare alcuni esempi Chrysler e Citroën utilizzarono la strategia di Honda, basata su “innovazione e flessibilità”, senza tuttavia ottenere gli stessi ottimi risultati della casa giapponese negli anni '80.

Anche la solidità dei marchi nipponici era però destinata a venire meno alla fine del secolo scorso, grazie allo scoppio di una *bubble economy*³ che aveva condizionato, in un primo tempo, i già ottimi risultati dell'industria dell'auto, per poi affossare il trend positivo dei *players* in parola oramai divenuti dei colossi mondiali.

L'ultimo decennio del XX secolo ha rappresentato un periodo di svolta per l'automotive e i suoi produttori; mutano infatti in questo periodo le relazioni tra aziende, i contesti nazionali nonché quelli internazionali.

La vera svolta del settore, secondo Boyer e Freyssenet, è data dalle nuove condizioni di competitività divenute sicuramente più blande e quindi meno opprimenti; bisogna considerare anche che nei paesi in via di sviluppo la redistribuzione del reddito diventa più equa e che il crollo dei regimi comunisti contribuì ad una espansione della domanda, non solo da un punto di vista strettamente quantitativo, ma anche geograficamente parlando.

³ Periodo di forte crescita economica causato da speculazioni selvagge e poi seguito da una fase di forte recessione.

Queste condizioni fornirono nuova linfa al mercato dell'auto che storicamente si configura come un settore fortemente altalenante nei vari periodi economici, sia per quanto concerne i contesti nazionali che le relazioni tra singoli *players*.

Per dare una panoramica globale sui vari produttori, possiamo dire che case come GM e Fiat iniziarono a portare avanti una strategia del tipo "volume diversità", Nissan ebbe dei problemi in quanto incapace di generare un adeguato livello di diversificazione, PSA cercò di ridurre fortemente i costi proponendo auto per la fascia medio- bassa del mercato così come fece anche la Ford; Mitsubishi e Chrysler, come già accennato, provarono a seguire i dettami di Honda con scarso successo, mentre la Renault puntò decisamente verso degli standard qualitativi elevatissimi senza però considerare di riorganizzare completamente il suo assetto aziendale e, pertanto, fu costretta in dieci anni ad abbandonare il progetto.

Discorso a parte merita il mercato inglese il quale, scosso dalle politiche della *Iron Lady*, si ritrovò a vivere un periodo molto duro caratterizzato dalla chiusura di numerosi stabilimenti ed impianti che avevano fatto la storia dell'artigianato di alta qualità britannico; basti pensare che tra la fine degli anni '80 e l'inizio del nuovo secolo fallirono case come MG, Austin, British Leyland, Triumph e TVR.

Ad oggi il mercato dell'auto risulta composto da una molteplicità di produttori che fanno riferimento normalmente a poche società le quali sono state in grado di acquisire marchi già esistenti o di crearne nuovi spinti dall'esigenza di rispondere a una rinnovata competitività soprattutto dal punto di vista tecnologico ma anche estetico e dimensionale del prodotto.

Inoltre i nuovi assetti mondiali, improntati nel rafforzamento del ruolo del libero mercato, hanno causato non pochi problemi a piccole case che si sono viste costrette a cedere quote importanti a *players* più competitivi e, di dimensioni notevolmente maggiori, che gli consentono una maggiore capacità di affrontare cicli negativi del mercato. Non si può, inoltre, non fare riferimento al crescente decentramento degli impianti produttivi, oramai dislocati nei paesi dove il costo

della manodopera e delle materie prime sono più vantaggiosi, senza considerare i forti incentivi fiscali offerti dai governi dei paesi in via di sviluppo; come si evince dalla *Tabella 1* la sola Cina produce più auto di Germania, Usa e Giappone insieme.

Tabella 1⁴

| Statistiche Produttive 2014 | | | | |
|-----------------------------|------------|---------------------|------------|------------------------|
| Paese | Auto | Veicoli Commerciali | Totale | Incremento (2013-2014) |
| Cina | 19.919.795 | 3.803.095 | 23.722.890 | 7,3% |
| Giappone | 8.277.070 | 1.497.488 | 9.774.558 | 1,5% |
| Germania | 5.604.026 | 303.522 | 5.907.548 | 3,3% |
| USA | 4.253.098 | 7.407.601 | 11.660.699 | 5,4% |
| Corea del Sud | 4.124.116 | 400.816 | 4.524.932 | 0,1% |
| India | 3.158.215 | 681.945 | 3.840.160 | -1,5% |
| Brasile | 2.314.789 | 831.329 | 3.146.118 | -15,3% |
| Messico | 1.915.709 | 1.449.597 | 3.365.306 | 10,2% |
| Spagna | 1.898.342 | 504.636 | 2.402.978 | 11,1% |
| Russia | 1.683.677 | 202.969 | 1.886.646 | -13,6% |
| UK | 1.528.148 | 70.731 | 1.598.879 | 0,1% |
| Francia | 1.495.000 | 322.000 | 1.817.000 | 4,4% |
| Rep. Ceca | 1.246.506 | 4.714 | 1.251.220 | 10,4% |
| Indonesia | 1.011.260 | 287.263 | 1.298.523 | 7,6% |
| Slovacchia | 993.000 | 0 | 993.000 | 1,8% |
| Iran | 925.975 | 164.871 | 1.090.846 | 46,7% |
| Canada | 913.533 | 1.480.357 | 2.393.890 | 0,6% |
| Tailandia | 742.678 | 1.137.329 | 1.880.007 | -23,5% |
| Turchia | 733.439 | 437.006 | 1.170.445 | 4,0% |
| Latri | 554.845 | 107.240 | 662.085 | 2,9% |
| Malesia | 547.150 | 49.450 | 596.600 | -0,8% |
| Belgio | 481.637 | 35.195 | 516.832 | 2,6% |
| Polonia | 473.000 | 120.904 | 593.904 | 0,6% |
| Italia | 401.317 | 296.547 | 697.864 | 6,0% |
| Romania | 391.422 | 0 | 391.422 | -4,8% |
| Argentina | 363.711 | 253.618 | 617.329 | -22,0% |
| Taiwan | 332.629 | 46.594 | 379.223 | 12,0% |
| Sud Africa | 277.491 | 288.592 | 566.083 | 3,7% |
| Uzbekistan | 245.660 | 0 | 245.660 | -0,4% |
| Ungheria | 224.630 | 2.400 | 227.030 | 2,1% |
| Svezia | 154.173 | N.A. | 154.173 | -4,3% |
| Australia | 145.607 | 34.704 | 180.311 | -16,5% |
| Austria | 136.000 | 18.340 | 154.340 | -7,3% |
| Slovenia | 118.533 | 58 | 118.591 | 26,5% |
| Portogallo | 117.744 | 43.765 | 161.509 | 4,9% |
| Finlandia | 45.000 | 35 | 45.035 | 484,6% |
| Ucraina | 25.941 | 2.810 | 28.751 | -43,0% |
| Egitto | 17.830 | 9.190 | 27.020 | -30,8% |
| Serbia | 9.980 | 695 | 10.675 | -2,1% |

⁴ Tabella 1: dati OICA

1.2 Volkswagen AG: il nuovo leader globale?

È proprio nel contesto odierno che risorge il problema riguardante *l'one best way*; basti pensare che dopo molti decenni sta tornando ai vertici del mercato un'impresa che sfrutta come base strategica il modello di Sloan, mercato dominato a partire dagli anni '60 dalla lean production analizzata da Womack. Secondo i dati emersi dal Salone di Detroit 2015, Volkswagen AG sarebbe il nuovo leader mondiale nella produzione di autoveicoli, grazie alle oltre dieci milioni di unità realizzate nel 2014, e leader per fatturato nel settore automotive, come ci mostra la *Figura 1*⁵, superando di fatto Toyota; la casa giapponese rimane però in testa per quanto concerne i margini, attestando il suo utile per l'anno 2013 a ¥2.29 miliardi pari a \$22.5 miliardi ⁶.

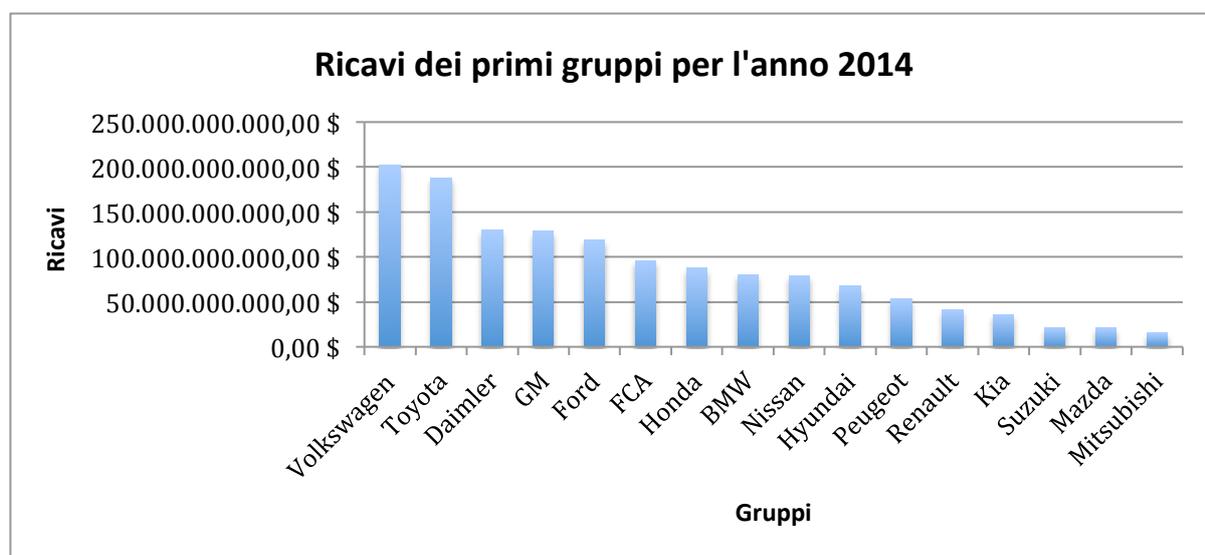


Figura 1

Si apre così un nuovo scenario, quasi del tutto inesplorato, in cui, non solo si assiste al ritorno all'eurocentrismo per questa industria, ma anche alla prepotente riproposizione di una teoria produttiva che venne abbandonata in favore della modellistica nipponica, ritenuta più efficiente.

⁵ Figura 1: il grafico mostra i fatturati dei maggiori gruppi automobilistici per l'anno 2014; fonte Statista.

⁶ Fonte: Toyota, utile operativo record nel 2013 (+90%). Dividendo: 100 yen ad azione, Il Sole 24 Ore (8 maggio 2014)

Si può affermare dunque che non esiste, nonostante gli sforzi fatti da numerosi studiosi del settore per molti anni, una vera e propria *one best way* per l'automotive; è ragionevole supporre che l'alternanza del titolo di migliore modalità organizzativa e produttiva si modifichi al mutare dei tempi, in quanto i produttori danno luogo a modelli diversi che risultano più efficienti in specifici momenti storici piuttosto che in altri.

L'attuale situazione del mercato dell'auto è in mutamento e le future prospettive potrebbero non risultare del tutto inesplorate. L'adozione del modello di Sloan, che aveva fatto le fortune di GM, da parte di Volkswagen in un momento di inversione di tendenza nella sua strategia aziendale, quindi con il passaggio da impresa mono-prodotto a una vera e propria holding, ha generato un ritorno di quella che potrebbe essere chiamata come teoria classica del settore. La scelta effettuata dal player tedesco, visti gli ottimi risultati, ha senza dubbio influenzato le dinamiche competitive del settore e indirizzato la quasi totalità delle case automobilistiche a uniformarsi, soprattutto nei tempi più recenti, a questa scelta strategico organizzativa, ridefinendo lo schema di *one best way* che Womack, con la sua *lean production*, aveva dato per assiomatico.

Il focus dell'analisi girerà intorno al settore dell'automotive come punto di richiamo, al fine di fornire le attuali condizioni del mercato, la sua struttura nonché composizione e performance dello stesso; naturalmente il tutto per giustificare il vero oggetto dell'interesse, ovvero uno studio approfondito del gruppo Volkswagen AG. La scelta di un *player* come quello tedesco, quale oggetto di studio, è giustificata dalla sua doppia natura innovatrice e conservatrice al tempo stesso, che ha portato la società a ridefinire completamente un mercato tanto complesso quanto interessante per le sue dinamiche in continuo mutamento.

Volkswagen assume dunque un ruolo di primo rilievo nella ridefinizione delle modalità organizzativo-produttive nel mercato, dimostrandolo nelle performance ottenute nell'anno 2014.

Per prima cosa verrà analizzato il settore fornendo dati sulle attuali condizioni e sui recenti risultati; poi verrà fornito un quadro generale su Volkswagen AG, le sue strategie, la storia e un'analisi dettagliata del modello di Sloan, base teorica su cui incentrare e motivare lo studio; successivamente verrà analizzato il gruppo in maniera dettagliata, concentrandosi soprattutto sulla politica di diversificazione e le conseguenti economie di scala, l'orientamento alle innovazioni e un'analisi della struttura societaria al fine di individuarne gli organi decisionali e la divisione dei poteri, a dimostrazione dell'efficienza e delle capacità dimostrate dal management in quasi mezzo secolo.

1.3 Gli studi più famosi e il metodo di analisi

Nel corso della sua storia il settore dell'auto è stato oggetto di numerosi studi vista la sua crescente importanza.

La spasmodica ricerca di una *one best way*, come leit motiv per ogni analisi del settore auto, ha inizio negli anni '80 grazie al trattato di James Womack "*The Machine that Change the Wolrd*". Altri esperti, negli anni 2000, hanno sfatato ogni possibilità di individuare invece una singola modalità produttiva che possa definirsi migliore in senso assoluto.

Womack, esperto di automotive e ricercatore presso l'MIT di Boston, condusse una ricerca particolarmente esaustiva sul "modello Toyota" definendola *lean production*.

Lo studio è focalizzato sull'impresa creata da Eiji Toyoda negli anni '50, la quale fu in grado di combinare i vantaggi della produzione artigianale con quella di massa, evitando i costi eccessivi della prima e la rigidità della seconda.

I dipendenti, in questo particolare caso, sono multi specializzati a tutti i livelli dell'organizzazione e vengono utilizzati macchinari sempre più automatizzati e flessibili al fine di generare prodotti in grande quantità e con molteplici varietà. La produzione snella può essere identificata come una razionalizzazione delle risorse impiegate nella produzione di massa: metà delle risorse umane, metà dello spazio, metà del tempo, metà degli investimenti; il tutto per ottenere un

prodotto di qualità superiore con una forte riduzione dei costi e delle scorte in magazzino⁷.

I successi del “*Toyota Production System*” devono essere inoltre ricercati nella sostituzione del tradizionale paradigma produttivo **produrre-consegnare-vendere** con **vendere-produrre-consegnare**, dove il consumatore viene inteso, per la prima volta nel settore, come cliente committente in grado di presentare le richieste qualitative che gli interessano. Womack attribuisce a questo sistema il nome di *lean production* perché intuisce che per Toyota la complessità del sistema produttivo rappresenta di per sé un costo, per tanto tale sistema viene reso più semplice e flessibile, al fine di abbattere gli errori.

L’*one best way* suggerito da Womack non sembrerebbe lasciare spazio ad alcun tipo di riflessione aggiuntiva, ma le dinamiche competitive del mercato dell’auto e l’evoluzione tanto costante quanto crescente subita dall’industria, hanno fatto sì che l’idea proposta dallo studioso dell’MIT, secondo Robert Boyer e Michel Freyssenet ricercatori del GERPISA⁸, non risulti più attuale, aprendo così la questione relativa all’esistenza di una perfetta combinazione di elementi affinché si possa determinare una soluzione ottimale di produzione per l’automotive.

I due studiosi francesi affermano infatti che “l’*one best way* non è mai esistita, né in passato né nel presente. Ed è, inoltre, molto improbabile che ce ne sia una in futuro.

La *lean production* non esiste.” (R. Boyer, M. Freyssenet, “*Riscrivere il futuro: strategie di profitto, forme d’internazionalizzazione e nuovi spazi nell’industria automobilistica*” (2006) cap. IV p. 14).

Sulla base di queste convinzioni Boyer e Freyssenet definirono i tre modelli generalisti che, nel decennio di crisi tra gli anni ’70 e ’80, furono in grado di distinguersi.

⁷ L’idea di *lean production* trova identificazione nelle fabbriche giapponesi grazie alla cultura locale, basata sulla forte devozione alla causa aziendale e all’identificazione del lavoratore con la propria comunità d’impresa.

⁸ GERPISA è un network informatico francese per lo studio e la ricerca in campo economico, manageriale, storico e sociologico sull’industria dell’automobile.

Il primo di questi modelli da analizzare è proprio quello di Toyota, che puntò fortemente su una strategia basata sulla riduzione dei costi, particolarmente efficace in paesi come il Giappone dove l'esportazione per alcuni settori industriali viene individuata come elemento essenziale per lo sviluppo economico.

Questa strategia è stata possibile grazie a dipendenti e fornitori in grado di operare congiuntamente per il raggiungimento dell'obiettivo, riducendo così tempi di lavoro per risparmiare su salari, capitali, macchinari ed energia⁹; al fine di garantire l'affidabilità dei rifornitori venne loro offerta una parte dei profitti e forti legami finanziari con la stessa Toyota.

Il secondo modello, quello proposto da Honda, invece, è decisamente improntato sulla formula "innovazione e flessibilità", al fine di anticipare in maniera sempre più tempestiva le esigenze dei clienti, sia per quanto riguarda il fattore estetico sia per quello dimensionale e di spesa; l'obiettivo chiaramente espresso era quello di generare un bisogno incondizionato nel consumatore, affinché questi scegliesse il prodotto offerto dalla stessa casa giapponese.

Honda decise di lasciare carta bianca ai designer del gruppo, e per i nuovi modelli realizzati il passaggio da prototipo alla filiera produttiva veniva ampiamente ridotto, così da anticipare le mosse degli agguerritissimi *competitors*, evitando anche lampanti casi di plagio.

Il risultato fu straordinario, tanto che Honda riuscì ad inserirsi prepotentemente nel mercato sfruttando la sua nomea di azienda innovatrice riuscendo a scalare rapidamente molte posizioni tra le imprese, divenendo uno dei più grandi produttori di automobili alla fine del secolo passato; ma non bisogna sottovalutare gli enormi rischi che strategie di questo tipo hanno comportato per altre case, come Chrysler e Citroën¹⁰.

⁹ La strategia ha però delle limitazioni, infatti i lavoratori si sono trovati ad operare in un regime più rigido dove alla sicurezza dell'occupazione e del salario è stata preferita la cooptazione dei lavoratori.

¹⁰ I rischi vanno ricercati nella difficoltà di riscontrare un'approvazione presso il pubblico e dunque la domanda potrebbe essere sopravvalutata o sottovalutata, l'azienda inoltre può perdere la capacità innovativa generando reazioni negative negli investitori che potrebbero conseguentemente spazientirsi

L'ultimo di questi tre modelli è dunque quello Volkswagen. La casa di Wolfsburg non stava vivendo un momento particolarmente felice alla fine degli anni '60; la strategia mono prodotto non aveva smesso di produrre i risultati dei precedenti periodi, visto che il Maggiolino stava perdendo appeal nei confronti del pubblico, inoltre la pressione competitiva sul mercato internazionale si stava facendo sempre più forte.

Si decise allora di orientare la strategia produttiva su uno schema del tipo "volume e diversità", riprendendo fedelmente il fortunato modello di Sloan.

La Volkswagen attuò una forte politica di acquisizioni che permisero in primis di allargare la gamma di modelli venduti e generare forti economie di scala, risollevando del tutto il marchio dalla crisi.

Si optò anche per una forte protezione del lavoro e per salari più elevati, grazie alla sigla di accordi sindacali che infusero nuova fiducia nei lavoratori; si decise inoltre di puntare fortemente per una strategia di esportazione oltre i confini nazionali ed europei, portando nel mondo la "macchina per la classe media".

Come detto lo scopo di questa analisi è quello di ricercare quali sono gli strumenti che Volkswagen ha utilizzato per raggiungere la posizione di vertice tra i produttori di automobili.

Partendo dalle affermazioni di Womack e dei due ricercatori francesi riguardanti l'*one best way*, verrà svolto uno studio basato sul modello *structure-conduct-performance* della Scuola di Harvard.

Le condizioni del mercato attuale sono naturalmente il punto di partenza per poter organizzare qualsiasi tipo di ragionamento, dimostrando pertanto come le dinamiche competitive, in quello che è ad oggi uno dei più grandi oligopoli non collusivi, sono determinanti per le scelte strategico-organizzative di ogni *players* presente sul mercato; per onfine esaminare ogni aspetto dell'impresa oggetto della ricerca.

e far crollare il valore delle azioni vendendole causando gravi danni all'impianto finanziario dell'impresa in questione.

2. Evoluzione della struttura di settore e la strategia di Volkswagen AG

“The auto industry is the single greatest engine of economic growth in the world”

L'automotive ad oggi rappresenta una delle più grandi ed importanti industrie del settore manifatturiero mondiale, visti i volumi produttivi, il fatturato attestato intorno ai \$2.600 miliardi annui e i contributi fiscali pagati.

Nel 2014 l'automotive ha prodotto 89.747.430 veicoli di cui 67.525.346 sono vetture di uso comune, mentre i rimanenti 22.222.084 sono veicoli commerciali. Per fabbricarli sono stati impiegati ben 8.297.451 lavoratori all'interno delle case automobilistiche, questo numero rappresenta più del 5% dei lavoratori totali nella manifattura mondiale¹¹; inoltre è necessario considerare che in aggiunta a questi, il settore dell'auto, può contare più di 50 milioni di unità di forza lavoro impegnata fuori dalla catena di montaggio, ma ad essa collegata perché facenti parte di quella porzione di filiera, a monte e a valle, che si occupa di tutto quanto esuli dalla normale attività produttiva, intesa nel senso più restrittivo del termine.

L'automotive è, inoltre, un settore caratterizzato da una forte innovazione; infatti gli investimenti privati in R&S sono attestati ad oltre € 85 miliardi annui; va inoltre considerato l'apporto positivo che questi investimenti hanno sulla società in generale, sia dal punto di vista dell'occupazione, sia dello sviluppo tecnologico, e sia nella riduzione di esternalità negative causate dall'inquinamento prodotto dagli autoveicoli in generale; tanto che tutte le case automobilistiche sono oramai sensibilizzate sulle questioni ambientali ed hanno deciso di puntare fortemente sullo sviluppo di motori che non sfruttino le convenzionali forme di energia.

Questo settore manifatturiero ad oggi risulta il più grande contributore fiscale di tutto il mondo con oltre €430 miliardi di tasse pagate in 26 paesi differenti¹².

È inoltre di notevole interesse osservare come il comparto in parola abbia reagito alla crisi finanziaria del 2007, non solo riuscendo in un brevissimo lasso di tempo

¹¹ Dati OICA

¹² Dati OICA

a recuperare il terreno perduto dal punto di vista delle vendite, ma anche ad incrementare in cinque anni la propria dimensione di oltre il 15 %, come si evince dalla *Figura 2*.

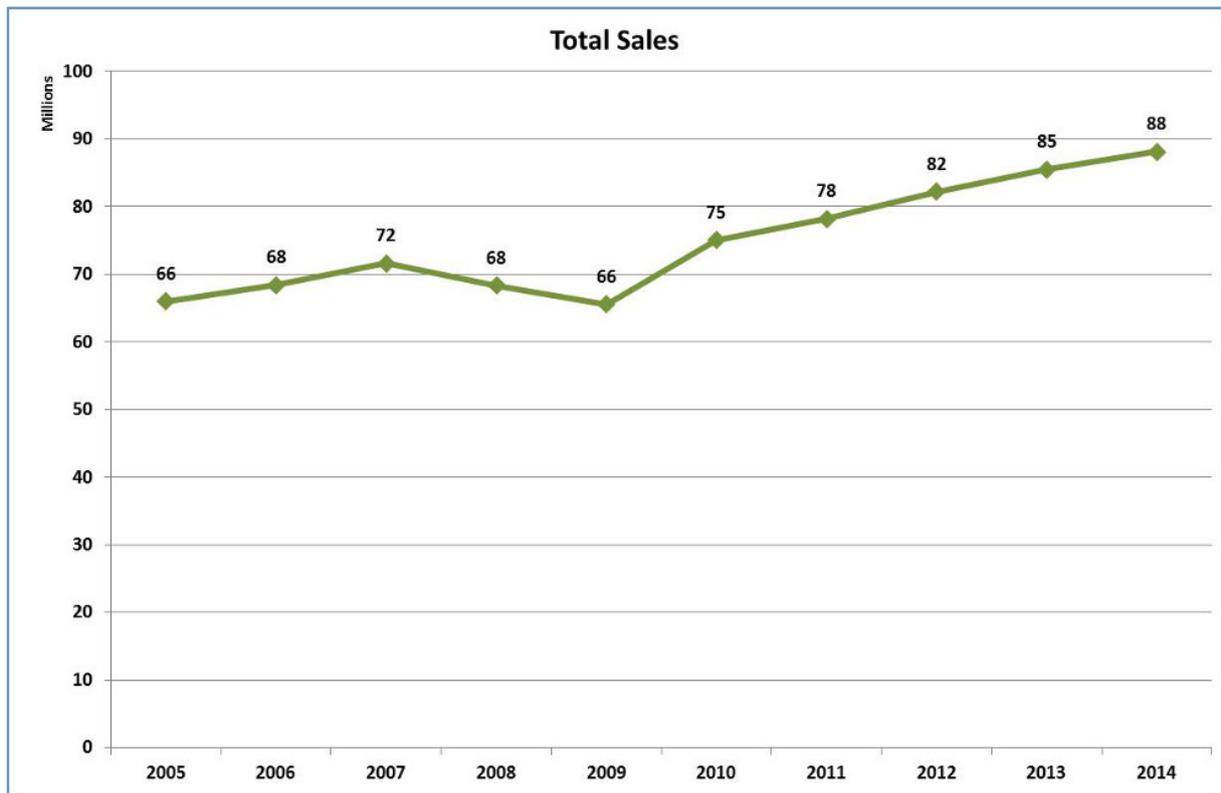


Figura 2¹³

Questi dati risultano ancora più interessanti se si pensa che l'incremento registrato nel decennio 1995-2005 fu del 30%.

Sicuramente la produzione di automobili nel mondo ha un'enorme valenza e anche in Europa assume un ruolo di primaria importanza.

Nel vecchio continente sono ben 12 milioni gli occupati nel settore, di cui 2 nelle fabbriche e 10 nell'indotto, rappresentando il 5.3% della forza lavoro totale, che produce 16.2 milioni di vetture contribuendo al 6.9% del PIL europeo e generando €385 miliardi di tasse per 14 paesi UE. In Europa inoltre vengono prodotte le auto con gli standard qualitativi più elevati, non solo in fatto di sicurezza ma anche per quanto riguarda consumi e prestazioni; tutto questo infatti fa delle auto "*Made in Europe*" un bene tanto desiderato quanto richiesto,

¹³ Figura 2: il grafico mostra gli andamenti delle vendite di autovetture negli ultimi 10 anni; fonte OICA

capace di generare un surplus nella bilancia commerciale (EU 27) di €95.7 miliardi.

Inoltre degli €85 miliardi in R & S precedentemente citati ben €32 miliardi vengono investiti in Europa.

Per poter leggere e interpretare correttamente in numeri dell'automotive occorre però considerare il settore nelle sue caratteristiche; poiché è la sua struttura, più che le sue performance, ha determinare in maniera sostanziale la sua natura di "motore trainante dell'economia mondiale".

2.1 Evoluzione di un grande oligopolio mondiale: caratteristiche e trasformazioni.

Ad oggi nel mondo esistono oltre cento differenti marchi di automobili, facenti parte a cinquanta gruppi che dominano la scena, costituendo un vero oligopolio di dimensione mondiale con poche case capaci di spartirsi i 2/3 del mercato.

Fino agli anni '70 del secolo passato, nonostante rarissimi casi come quello rappresentato da GM, ogni marchio era autonomo ed indipendente, ovvero non faceva parte di alcun tipo di gruppo; dunque fu solo col finire del secolo scorso che molte case automobilistiche, per questioni di crisi o per convenienza, passarono rapidamente di mano in mano fino a determinare una struttura di settore conformabile ad un oligopolio.

Una dimostrazione pratica di quanto affermato potrebbe essere fornita dall'utilizzo di alcuni indici di concentrazione, aiutandoci con i dati esposti dalla *Tabella 2.*

Tabella 2¹⁴

| Quote di Mercato per Produzione 2013 | | | |
|--------------------------------------|---------------|----------------------|------------|
| Gruppo | Totale | % Quote Mercato (Si) | Si^2 |
| Toyota | 10.324.995 | 11,93% | 0,01424315 |
| GM | 9.628.912 | 11,13% | 0,01238742 |
| Volkswagen AG | 9.379.229 | 10,84% | 0,01175332 |
| Hyundai | 7.233.080 | 8,36% | 0,00698993 |
| Ford | 6.077.126 | 7,02% | 0,00493427 |
| Nissan | 4.950.924 | 5,72% | 0,00327491 |
| FCA | 4.681.704 | 5,41% | 0,00292843 |
| Honda | 4.298.390 | 4,97% | 0,00246853 |
| Suzuki | 2.842.133 | 3,29% | 0,00107923 |
| PSA | 2.833.781 | 3,28% | 0,00107290 |
| Renault | 2.704.675 | 3,13% | 0,00097736 |
| BMW | 2.006.366 | 2,32% | 0,00053783 |
| SAIC | 1.992.250 | 2,30% | 0,00053029 |
| Daimler AG | 1.781.507 | 2,06% | 0,00042403 |
| Mazda | 1.264.173 | 1,46% | 0,00021352 |
| Dongfeng | 1.238.948 | 1,43% | 0,00020508 |
| Mitsubishi | 1.229.441 | 1,42% | 0,00020195 |
| Changan | 1.109.889 | 1,28% | 0,00016458 |
| Tata | 1.062.654 | 1,23% | 0,00015087 |
| Geely | 969.896 | 1,12% | 0,00012568 |
| Baic | 918.879 | 1,06% | 0,00011281 |
| Fuji | 808.919 | 0,94% | 0,00008743 |
| Great Wall | 757.564 | 0,88% | 0,00007668 |
| Faw | 717.883 | 0,83% | 0,00006885 |
| Mahindra | 584.534 | 0,68% | 0,00004565 |
| Brilliance | 582.904 | 0,67% | 0,00004540 |
| Isuzu | 532.966 | 0,62% | 0,00003795 |
| Jac | 517.577 | 0,60% | 0,00003579 |
| Byd | 510.950 | 0,59% | 0,00003488 |
| Avtovaz | 507.242 | 0,59% | 0,00003438 |
| Chery | 477.166 | 0,55% | 0,00003042 |
| Chongqing | 245.506 | 0,28% | 0,00000805 |
| Guangzhou | 160.868 | 0,19% | 0,00000346 |
| China Heavy Truck | 155.218 | 0,18% | 0,00000322 |
| proton | 140.082 | 0,16% | 0,00000262 |
| Paccar | 135.891 | 0,16% | 0,00000247 |
| Hunan Jiangnan | 133.790 | 0,15% | 0,00000239 |
| Gaz | 126.594 | 0,15% | 0,00000214 |
| Shannzi | 103.524 | 0,12% | 0,00000143 |
| South East | 98.787 | 0,11% | 0,00000130 |
| Ashok | 91.445 | 0,11% | 0,00000112 |
| Xiamen King Long | 83.150 | 0,10% | 0,00000092 |
| Navistar | 78.974 | 0,09% | 0,00000083 |
| Lotus | 71.101 | 0,08% | 0,00000068 |
| Tangjun Ou Ling | 70.567 | 0,08% | 0,00000067 |
| Hebei Zhongxing | 65.025 | 0,08% | 0,00000056 |
| Uaz | 62.443 | 0,07% | 0,00000052 |
| Haima | 61.054 | 0,07% | 0,00000050 |
| Zhengzhou Yutong | 57.711 | 0,07% | 0,00000044 |
| Sichuan | 45.688 | 0,05% | 0,00000028 |
| Totale | 86.514.075,00 | 100,00% | |

Quote di Mercato per Produzione 2013

¹⁴ Tabella 2: dati OICA relativi all'anno 2013.

Possiamo subito individuare alcuni di questi indici, come il “C4” che risulta essere uguale a 42.05% evidenziando immediatamente come il mercato dell’automobile risulti già fortemente concentrato con le prime quattro case, le quali si spartiscono quasi la metà dell’intera quota di produzione mondiale.

Volendo invece scendere ancora più nello specifico con l’indice “HH”, pari a 646.44¹⁵, riusciamo a comprendere come, nonostante la elevata numerosità di *players*, il mercato risulti particolarmente concentrato soprattutto considerando che solo i primi venti produttori hanno una quota produttiva che può essere individuata come rilevante, anche alla luce degli enormi volumi dell’industria.

Proseguendo nell’analisi del settore e mantenendo un’ottica conformabile al modello *structure-conduct-performance*, occorre individuare le barriere all’entrata nel mercato dell’automotive. Volendo definire tali barriere come la misura di “quanto, nel lungo periodo, le imprese già presenti sul mercato possono aumentare i loro prezzi di vendita al di sopra dei costi medi minimi di produzione senza indurre l’entrata di imprese potenziali concorrenti” (J. Bain 1956) nell’automotive potremmo individuare le seguenti:

- Economie di scala: risulta evidente come le imprese già presenti sul mercato siano in grado di sfruttare forti economie di scala basate sulla divisione del lavoro, sullo sfruttamento di macchinari automatizzati, ottimizzazioni organizzative, manageriali e i vantaggi derivati dagli investimenti in R & S.
- Differenziazione del prodotto: ogni auto prodotta contiene dei fattori emozionali, di affidabilità, di gusto estetico e unicità che sono in grado di fidelizzare il consumatore, ma anche di attrarlo verso nuove scelte di acquisto in caso di indecisione grazie a campagne pubblicitarie di forte impatto mediatico, capaci di catalizzare l’attenzione del pubblico cui si rivolgono.

¹⁵ Valore riportato come multiplo di 10,000

- Fabbisogno di capitali: l'automotive è un grandissimo network manifatturiero che necessita di una grande quantità di materie prime quali ferro, acciaio, alluminio, vetro, gomma, componenti elettroniche, pellami, tessuti vari, carbonio ed altri ancora, il cui approvvigionamento richiede una grande quantità di capitali da investire, inoltre i costi relativi alla forza lavoro, allo sviluppo e alla progettazione fanno sì che questa industria sia di fatto chiusa alla minaccia di possibili nuovi entranti e a strategie del tipo *"hit and run"*.
- Costi di riconversione: anche per quanto riguarda le barriere in uscita le aziende operanti nel settore incontrerebbero non poche difficoltà nella conversione dei macchinari e della loro organizzazione per dedicarsi a qualsiasi altro tipo di attività.
- Accesso ai canali di distribuzione: i rifornimenti di materie prime e di manodopera specializzata rappresentano un punto nevralgico per lo studio del settore il quale, nonostante i vari trend strategici influenzati dalle congiunture economiche temporali, risulta sempre fortemente integrato verticalmente in tutta la sua filiera rendendo così difficile la possibilità di ottenere le risorse necessarie all'avviamento di un'attività.
- Svantaggi indipendenti dal volume di produzione: i costi sommersi per operare rendono inoltre estremamente alta la barriera in uscita, portando molte case automobilistiche ad operare nonostante un regime di perdita costante.
- Politiche pubbliche: molte case automobilistiche, fuori dall'UE, ricevono forti incentivi statali diretti al potenziamento della produzione dei marchi già esistenti al fine di incrementare i ritorni dei governi sovvenzionatori grazie ad un volume d'imposta più elevato.

Date le caratteristiche elencate è facile intuire che l'automotive si presenti come un grande oligopolio di dimensione mondiale, nonostante con qualche particolarità vista la dimensione del settore. È in questo contesto competitivo che

le maggiori imprese lottano per ottenere quote di mercato sempre maggiori sfruttando ogni possibile arma in loro possesso. È infatti di notevole interesse osservare come ogni produttore punti fortemente su una serie di valori, proposti il più delle volte in *claim* ben definiti come ad esempio “*Das Auto*” (l’auto) per Volkswagen, “*Drive the Change*” per Renault oppure “All’avanguardia della tecnica” per Audi. Oltre a queste pratiche di marketing è anche di rilievo come la percezione di un rapporto qualità-prezzo, soprattutto in un periodo di crisi, risulti una determinante fondamentale, più che delle mere variabili irrazionali, per l’acquisto di un bene di consumo durevole come un’automobile.

È proprio in questo contesto competitivo che un *player*, tanto rivoluzionario quanto reazionario, come Volkswagen AG emerge sfruttando la spinta di un solido impianto organizzativo, una consolidata reputazione e una strategia basata su diversificazione ed economie di scala; al fine di produrre vetture che abbiano un elevato rapporto qualità prezzo.

2.2 Volkswagen AG: un player rivoluzionario?

La domanda da porsi è dunque se Volkswagen, perseguendo una politica basata su “volume e diversità” improntata sul fortunato modello di Sloan, risulti essere o meno un player rivoluzionario. È una questione di fondamentale importanza visti i risultati pubblicati dal gruppo di Wolfsburg, che nel 2014 lo attestano come primo produttore mondiale di automezzi.

La risposta a questo annoso quesito, per quanto complessa essa sia, va sicuramente ricercata nella volontà della casa automobilistica di intraprendere una strategia di produzione che alla fine degli anni ’60 andava contro i normali trend adottati dagli altri *competitors*. L’adozione del modello di Sloan era sicuramente contro tendenza ma, nel lungo periodo, ha prodotto effetti più che positivi tanto da essere definitivamente rilanciato come strategia base per quasi tutti i gruppi automobilistici presenti oggi sulla scena mondiale. Possiamo dire che Volkswagen AG risulta, sia un attore rivoluzionario, sia reazionario, poiché ha sicuramente intrapreso una strada controtendenza, ma ha comunque riproposto

un qualcosa di preesistente che aveva già dimostrato la sua efficacia, anche se in condizioni e in tempi completamente differenti. Ad oggi dunque, visti gli attuali prospetti di mercato, l'*one best way* è rappresentato dal modello di Sloan "versione" Volkswagen, ma ciò non vuol dire che tra due o tre decenni, con mutate condizioni, quanto ora affermato potrebbe risultare fallace e del tutto inappropriato.

Un ulteriore appunto va fatto sulla pianificazione temporale fatta dal gruppo tedesco che, senza forzare i tempi, ha intrapreso una via ben definita che, nonostante gli opportuni aggiustamenti effettuati in base agli andamenti del mercato, non ha mai stravolto sue linee guida e, solo di recente è stato in grado di dichiarare apertamente il proprio intento con la *Volkswagen Group Strategy 2018*.

2.2.1 Group Strategy 2018: i 4 goals

La volontà di imporsi come leader di un settore e la possibilità di esporsi con una così rischiosa dichiarazione di intenti da parte di Volkswagen AG, testimonia l'importanza sempre maggiore che ha assunto il gruppo nel panorama dell'automotive mondiale. La *Group Strategy 2018* nasce da un'acquisita consapevolezza da parte del management, in termini di capacità e mezzi, per portare la casa di Wolfsburg in una condizione mai appartenuta ad un costruttore europeo dagli inizi del XX secolo.

Entrando nel dettaglio Volkswagen Group ha previsto che nel 2018 riuscirà a diventare il leader economico e ambientale nella manifattura di automobili, attraverso l'applicazione di una strategia che prevede il raggiungimento di quattro obiettivi imprescindibili:

- sviluppare nuove tecnologie intelligenti per diventare leader mondiale nella qualità del prodotto e per la soddisfazione della clientela. La volontà è quindi di catturare, grazie alla elevata qualità, fasce sempre più ampie di consumatori determinando quello che potrebbe rappresentare un successo di lungo termine;

- raggiungere 10 milioni di unità annue prodotte, inserendosi in fasce di mercato sempre più ampie nei paesi più sviluppati e con capacità di spesa maggiore;
- raggiungere un ROS prima delle tasse dell' 8%, così da garantire una solida posizione alla casa anche nei periodi negativi del ciclo economico.
- diventare l'industria più attrattiva per qualsiasi tipo di lavoratore; la volontà è dunque di cercare personale altamente qualificato e motivato in ogni settore. I prodotti realizzati grazie agli investimenti in R & S dovranno rispettare pertanto elevati standard qualitativi ed essere esteticamente attrattivi¹⁶. Tutti i nuovi modelli di Volkswagen AG sono costruiti nel rispetto degli standard ecologici imposti dai paesi nei quali verranno poi venduti, inoltre l'introduzione dell'innovativo kit modulare, la "MQB platform", permette di realizzare autovetture sempre più efficienti nei consumi e anche di generare profitti più elevati grazie allo sfruttamento di forti economie di scala.

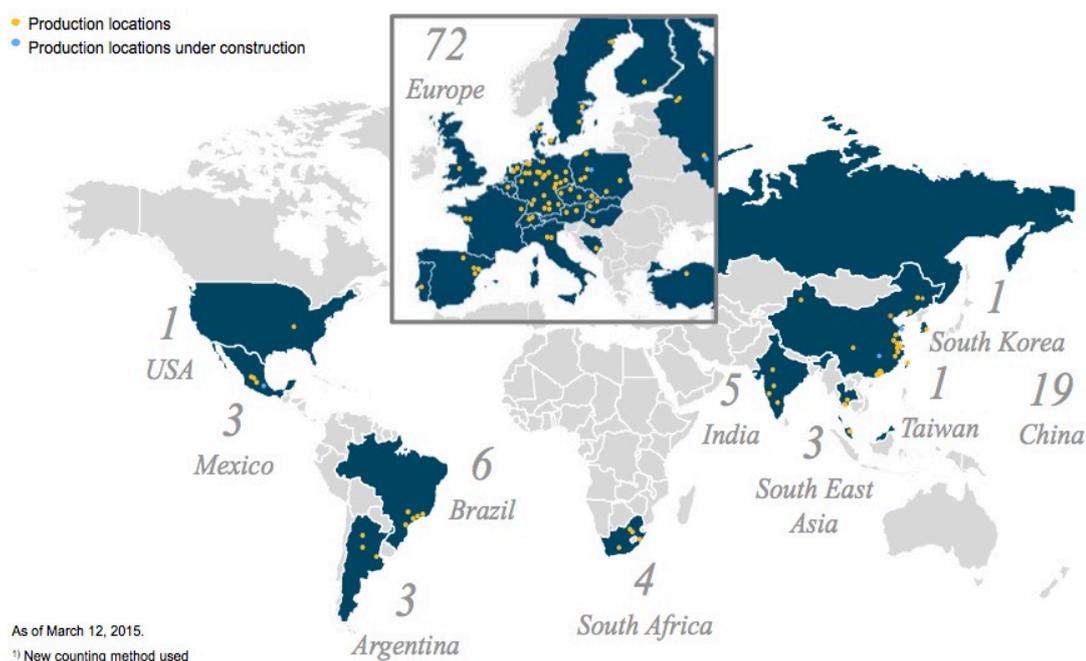


Figura 3¹⁷

¹⁶ La possibilità di realizzare prodotti sempre attrattivi per qualsiasi tipo di clientela, quindi di capacità di spesa, è conferita dalla solidità economico-finanziaria-reputazionale di cui godono tutti i marchi appartenenti al gruppo

¹⁷ Figura 3: localizzazione dei 118 impianti produttivi di Volkswagen AG

Inoltre il gruppo si prefigge, quale obiettivo la possibilità di aumentare la soddisfazione del cliente che, una volta saggiata l'effettiva qualità dei prodotti, sia in grado di poter descrivere l'esperienza di guida ad altri consumatori e catturarne dunque l'interesse per l'acquisto di una vettura sfruttando quindi, non solo i convenzionali canali di marketing e reputazionali, ma anche orientandosi verso un modello di struttura della curva di domanda di mercato di origine marrissiana.

L'orientamento dell'impresa però non è quello di focalizzarsi solo ed esclusivamente nei paesi dove le possibilità dei consumatori sono più elevate, ma anche di poter entrare nei mercati dei paesi in via di sviluppo, e non solo per il discorso riguardante il dislocamento degli impianti produttivi, al fine di sfruttare ampi vantaggi di costo legati al minor prezzo delle materie prime e della manodopera, ma anche per esportare prodotti che hanno insite caratteristiche sicuramente differenti rispetto a quelli locali ma che incorporano il concetto di alta qualità tipico della manifattura automobilistica europea.

Volkswagen mira anche ad una forte collaborazione con i governi e i *suppliers* dei paesi in cui opera, così da creare un circolo virtuoso che sia in grado di determinare una profittabilità e una elevata liquidità nel medio-lungo termine. Per comprendere dunque l'evoluzione globale del gruppo basti pensare al numero dei suoi impianti produttivi, ad oggi ben 118 (*Figura 2*), dislocati in 31 paesi diversi, con un focus molto importante sulla Cina dove Volkswagen AG vende il 20.8% della sua produzione, grazie anche alla presenza di 15 impianti e di *partnership* di successo con FAW e SAIC.

2.2.2 Il modello di Sloan

Sin qui si è parlato di quanto Volkswagen AG sia stata in grado di sfruttare al meglio i modelli teorici di Alfred Sloan, in tempi e periodi economici completamente differenti da quelli in cui il CEO di GM sviluppò il suo costrutto teorico per il colosso automobilistico americano. L'importanza da attribuire alla

teoria, per quanto riguarda il settore automotive, sembra essere di primaria importanza visti i successi che ha riscontrato la modellistica proposta da Alfred Sloan, la quale parrebbe dotata di una linfa inestinguibile che l'ha portata ad una sopravvivenza, seppur con momenti di difficoltà, di quasi un secolo, in quello che rappresenta ad oggi la più importante industria¹⁸ a livello mondiale e pertanto scossa da forti cambiamenti e da una competitività estremamente intensa dei *competitors*, che studiano continuamente nuove strategie per cercare di raggiungere risultati sempre più performanti ed ottimali.

Per poter iniziare a descrivere il modello però occorre fare una digressione storica. Negli anni '20 del secolo scorso la produzione di automobili era fortemente incentrata, come già visto, sulla catena di montaggio di Henry Ford che con le sue automobili dominava la scena mondiale con numeri straordinari per l'epoca. Sloan nuovo CEO di GM doveva invece far fronte a problemi ben differenti rispetto all'ottimizzazione dei tempi di produzione, infatti doveva riuscire a coordinare una dozzina di diversi marchi, tra i quali non erano comprese solamente case automobilistiche (Chevrolet, GMC, Cadillac e Buick) ma anche un consistente numero di imprese facente parti della filiera ma a differenti livelli della produzione; aziende realizzatrici di gomma, acciaio e altri elementi fondamentali per un'autovettura. Fu proprio la numerosità e il volume degli impianti che fecero scattare nel *chairman* un'idea che sarebbe potuta essere certamente rivoluzionaria ma non del tutto innovativa; l'intuizione era quella di poter creare un numero consistente di modelli, sfruttando anche i diversi marchi appartenenti alla holding, tale da soddisfare le diverse esigenze dei consumatori, ma partendo sempre da una base comune per tutte le vetture prodotte, proponendo quella che potrebbe essere definita una "diversificazione orizzontale perfetta".

¹⁸ Il termine "industria" è utilizzato secondo la definizione proposta da P. W. S. Andrews (*Manufacturing Business*, 1949) come insieme di imprese che utilizzano tecnologie di processo simili ed hanno conoscenze comuni per la produzione di un bene simile.

I risultati furono così positivi e incoraggianti che nel giro di un decennio GM raggiunse il vertice della piramide dei costruttori scalzando la Ford. Una domanda tanto banale quanto centrale per questo tipo di applicazione teorica produttiva è sicuramente: quali sono le basi e le condizioni per poter applicare al meglio il modello di Sloan?

Innanzitutto, come detto, la GM aveva nella holding già diverse case automobilistiche, quindi un presupposto basilare è indubbiamente la possibilità di disporre di marchi differenti¹⁹, questo comporta la naturale conseguenza della creazione e dello sfruttamento di fortissime economie di scala; il problema però potrebbe crearsi vista la crescente diversità dei modelli e quindi di incorrere nel rischio di allungare i tempi di fabbricazione e gli errori collegati a questi; Sloan optò per una esternalizzazione dei fornitori che entravano in concorrenza fra di loro al fine offrire il proprio prodotto alla GM e abbassare conseguentemente il proprio prezzo. Oggi naturalmente le condizioni di attuazione, seppur sostanzialmente identiche, presentano qualche differenza, soprattutto incentrate sulle forniture.

Entrando nel dettaglio e analizzando con attenzione i tre elementi precedentemente indicati, potremmo dire che:

- La possibilità di disporre di numerosi marchi, percepiti già di base come “differenti”²⁰, è alla base del modello di Sloan che ha creato i presupposti per la definitiva consacrazione delle holding nel settore dell’automotive. Ma la necessità di più case automobilistiche non è solamente un requisito base, è anche la *conditio sine qua non* per quella che potremmo definire una strategia modulare, determinata da innovazioni, *customer satisfaction*,

¹⁹ Come vedremo in seguito, oggi non è più strettamente necessario avere diversi marchi per potersi avvantaggiare con questo modello, infatti il riutilizzo di diverse motorizzazioni sui modelli proposti da una singola casa automobilistica ne è sicuramente un esempio; anche se Volkswagen ha recentemente avanzato il concetto di riutilizzo del pezzo con la creazione di un unico *chassis* per produrre macchine con una lunghezza che può variare dai 3.80 ai 5 metri.

²⁰ La percezione della differenza va certamente interpretata come elemento fondamentale di una strategia che comporta, non solo lo sfruttamento della reputazione del marchio, ma anche una garanzia da parte dell’*automaker* di disporre a proprio piacimento della componentistica base dei modelli per creare prodotti sempre diversi.

differenziazione, diversificazione, riduzione del *time to market* e la conseguente riduzione di risorse impiegate nel processo, cosa che comporta naturalmente le citate economie di scala.

- Le economie di scala sono, dunque, una conseguenza di una strategia basata sul volume e sulla diversità, il proliferare dei modelli garantirebbe prestazioni sempre più efficienti di tutta l'impresa intesa come holding e non del singolo impianto; infatti parliamo di economie di scala in senso strettamente economico e non del singolo stabilimento produttivo. In questa configurazione la dimensione ottima minima del singolo impianto è inferiore alle configurazioni tradizionali grazie alla riduzione del *break even point* e ad un contemporaneo aumento delle economie che si vengono a creare nella costruzione di una efficiente rete di impresa. Lo sfruttamento di economie di scala e della DOM²¹ garantisce non solo prestazioni produttive incredibilmente efficienti, basilari in un settore in cui i costi sono altissimi, ma anche la creazione delle già citate barriere all'entrata che scoraggerebbero piccoli *new entrants* e i loro tentativi di *takeover*. Addentrandosi ancor di più nel dettaglio, si evince come la componentistica auto rappresenti una determinante fondamentale per il raggiungimento delle economie di scala; ad esempio per più modelli, anche di segmenti diversi, si possono riutilizzare le stesse maniglie, gli stessi volanti e così innumerevoli altri pezzi.
- Le economie di scala sono anche determinanti dell'esternalizzazione del rifornimento di materie prime ai fini di una contrazione del loro costo, ma anche di una conseguente integrazione verticale concernente le fasi di produzione lungo la filiera a partire dalla prima lavorazione. Ciò comporta una più forte gestione a livello manageriale e un coordinamento migliore tra le varie unità produttive e inoltre la riduzione dei costi di transazione. La forza dimensionale e di integrazione permette anche lo sfruttamento

²¹ Dimensione Ottima Minima

della propria posizione verso le banche e il mercato finanziario per l'ottenimento delle fonti di finanziamento, garantendo un accesso (praticamente) illimitato a fondi liquidi con costi notevolmente bassi, viste le garanzie conferite dall'impresa.

Il modello di Sloan, rinominato come strategia della modularità, ha permesso la mutazione del mercato per come lo conosciamo oggi, se non per strategie comuni e caratteristiche delle singole holding, quanto meno per conformazione strutturale, determinando:

- Segmenti di prodotto: ogni azienda fornisce ampie gamme di prodotti a copertura delle fasce di mercato
- Integrazione tra aziende: l'acquisto, le *joint venture*, le fusioni nell'automotive sono tutte conseguenze del modello di Sloan che oggi diamo per scontate, ma in un panorama e in uno scenario completamente differente, come poteva essere quello degli anni '20, hanno rappresentato una vera svolta per tutta l'industria.

Ad oggi quindi *players* come Toyota, GM, Ford, Volkswagen, FCA, PSA, Honda, Nissan-Renault non solo si spartiscono oltre i 2/3 del mercato per solidità reputazionale costruita in oltre un secolo di automotive, ma anche perché controllano con ognuna di queste holding una molteplicità di marchi tali da garantire la posizione ai vertici del settore.

2.2.3 Le acquisizioni del gruppo Volkswagen AG

Al fine di comprendere al meglio come viene applicato, nel caso in esame, il modello di Sloan è necessaria una digressione storica sull'evoluzione della struttura della casa di Wolfsburg.

La Volkswagen (letteralmente "auto del popolo") nasce nel 1937 grazie alla volontà di Adolf Hitler che intende creare una vettura accessibile a tutti, sulla base della "Model T" di Henry Ford.

Nel 1934 commissiona all'ingegnere Ferdinand Porsche la realizzazione di un mezzo in grado di trasportare comodamente cinque persone ad una velocità che superi i 100 km/h consumando meno di 7 litri di benzina ogni 100 km; nel 1939 vede la luce al Salone di Berlino la KdF-Wagen, rinominata dalla stampa tedesca "Maggiolino", creando il mito della macchina in grado di vendere più pezzi nella storia e che fu prodotta con le stesse linee fino agli anni '70.

Durante la Seconda Guerra Mondiale gli impianti di Wolfsburg vengono convertiti in industria bellica per realizzare vetture destinate al campo, fu solo nel 1947 che venne ripresa la produzione del Maggiolino nei nuovi impianti, ricostruiti in seguito ai massicci bombardamenti subiti. Nel 1949 viene lanciata la versione cabriolet del Maggiolino e la nuovissima *Type 2*, seguita dalla *Type 3* degli anni '60, decennio in cui la Volkswagen consoliderà la sua posizione non solo nazionale ma anche fuori dai confini nazionali grazie alle massicce esportazioni degli anni '50.

Nel 1967 il celebre primo modello della casa voluta da Hitler giunge nella fase di declino della sua curva di domanda a causa della ormai troppo prolungata presenza sul mercato, si decide dunque di ristrutturare completamente l'azienda ripartendo da una nuova politica basata sulle acquisizioni di altri *brands*, di cui il primo, in ordine cronologico è l'Audi (1964) e successivamente la NSU.

L'acquisto di Audi da Daimler rappresenta un momento di svolta per la Volkswagen che decide di affidare proprio a questo marchio la responsabilità dello sviluppo di progetti innovativi e la creazione di nuove tecnologie. Nascono così negli anni '70 modelli che esistono ancora oggi come la Passat, la più famosa Golf e i primi tentativi di sfruttamento di un singolo pianale per la creazione di Polo e Audi 50.

Gli anni '80 sono invece gli anni in cui, per la prima volta, la casa di Wolfsburg decide di affacciarsi nel mondo dello sport legato ai motori.

Il compito di eccellere per lo sviluppo di una vettura in grado di competere ad altissimi livelli nel mondiale di rally venne naturalmente affidato all'Audi che

realizzò una macchina in grado non solo di vincere, ma anche di diventare un *must have* per gli appassionati del genere: la Audi Quattro²². Nel 1986 Volkswagen continua il suo processo di espansione acquistando la Seat, marchio spagnolo in enormi difficoltà economico-finanziarie che la casa tedesca seppe brillantemente risolvere.

Ma sono gli anni '90 quelli dell'effettiva consacrazione a livello mondiale e dell'enorme crescita sfruttando l'onda lunga delle ottime condizioni del mercato e della holding in generale, Volkswagen iniziò ad acquistare in maniera massiccia case automobilistiche che si trovavano in crisi, a partire dalla Skoda nel 1990 per arrivare al 1998 dove vennero incorporate contemporaneamente Bentley, Bugatti, Lamborghini e Rolls-Royce, quest'ultima sarà ceduta quattro anni dopo (2002) alla BMW.

L'intuizione del management di Volkswagen fù quella di capire la maturità dei tempi e la possibilità di iniziare a rivolgersi a un pubblico con una capacità di spesa molto elevata concentrandosi sul settore delle berline extra-lusso, l'acquisto di due icone dell'arte manifatturiera inglese, come Bentley e Rolls-Royce, indica la volontà di entrare prepotentemente nel segmento delle auto di alta rappresentanza, mentre per quanto riguarda la Lamborghini l'intento è quello di dichiarare una sfida aperta alla tradizione delle sport car italiane e in modo particolare alla Ferrari.

Il discorso legato alla Bugatti è invece del tutto differente. La casa francese era scomparsa dal mercato facendo cadere il mito delle auto sportive più lussuose del mondo, così la Volkswagen decise di rilanciare il marchio proponendolo sotto una nuova veste, infatti si decise di creare un solo modello ma che fosse l'automobile di serie più potente di sempre: nasce così la Bugatti Veyron.

Differentemente da come si potrebbe immaginare, la Volkswagen non affidò la realizzazione di questa vettura al suo miglior comparto di sviluppo rappresentato

²² La vittoria del mondiale arrivò nel 1982 grazie a ben dieci vittorie di tappa.

da Audi, come ha fatto per la Lamborghini, ma decise di controllare direttamente il progetto poiché rappresentava la punta di diamante di tutto il gruppo.

Negli anni Duemila la Volkswagen ha decisamente consolidato la sua già forte posizione sul mercato ed ha ampliato la sua holding con acquisti importantissimi. Nel 2009 acquista il 49.9% delle azioni di Porsche, reintegrando finalmente la casa nata dalla mente dell'Ing. Porsche, il creatore del Maggiolino, quasi fosse un atto dovuto, il passaggio di proprietà diventerà definitivo nell'aprile 2012.

Questi anni non riservano novità solo dal punto di vista automobilistico in senso stretto, infatti la casa di Wolfsburg ha deciso di espandersi su tutti i settori dell'automotive acquistando così Scania AB nel 2008 e MAN SE nel 2011, per competere con Mercedes sulla realizzazione di veicoli commerciali e tir; mentre nel 2012, contemporaneamente al definitivo passaggio di Porsche, viene acquistata anche la Ducati.

L'ingresso di quest'ultimo marchio nella holding, anche se controllata direttamente da Audi, rappresenta una svolta epocale, infatti per la prima volta un marchio Volkswagen produce moto, ma compete anche in uno degli sport motoristici più seguiti e famosi: la Moto GP.

La casa tedesca sempre più affascinata dal gusto italiano in fatto di design, acquista anche Italdesign Giugiaro, affidandola completamente alla Lamborghini e quindi indirettamente ad Audi.

La digressione storica offre importanti spunti di riflessione. Per prima cosa notiamo come la strategia "volume e diversità" si evolve nel tempo con una costanza e un'accurata espansione del gruppo, prima verso le fasce medie e basse del mercato, successivamente con le fasce più alte ed infine la copertura, non più dei soli segmenti dedicati alle automobili, ma di tutti i settori dell'automotive, con i veicoli commerciali e le moto.

È inoltre di grande interesse osservare come lo sviluppo di Volkswagen AG, da singola casa automobilistica a vero e propria holding, ricalchi in maniera quasi

assidua la struttura che GM aveva già negli anni '20, ma con notevoli migliorie e perfezionamenti tanto da creare una sorta di evoluzione del modello di Sloan.

Volkswagen AG ad oggi è il gruppo automobilistico che raccoglie più marchi in assoluto, garantendo la più ampia fascia di prodotti sul mercato, cosa che altri grandi produttori non sono neanche lontanamente in grado di fare.

3. Condotta e struttura del gruppo: lineamenti di una trasformazione globale

Per quanto discusso fino a questo momento si potrebbe affermare che sia in atto una progressiva trasformazione delle strutture delle imprese che operano nel settore che ci occupa, come una sorta di continua conglomerazione di marchi che ha già portato alla creazione di un oligopolio, naturale conseguenza dell'accorpamento, ma che in futuro avrà le possibilità di diventare ancora più forte, garantendo, a chi occupa le posizioni di vertice nell'industria, di vedere consolidata la propria leadership, in favore di ricavi sempre più elevati e costi sempre più bassi, creando situazioni di forte svantaggio per la concorrenza nel mercato. Sembrerebbe pertanto inevitabile la possibilità di indirizzare in maniera differente il trend del mercato automobilistico.

La Volkswagen ha in questo senso delle forti responsabilità poiché con i suoi ottimi risultati ha condizionato il mercato rendendo il gioco della concorrenza una chimera per i soli teorici del settore, allontanando l'automotive in maniera netta dalle teorizzazioni tanto care alle scuole del pensiero americano come Harvard e Chicago che vedono nella concorrenza perfetta la condizione ideale per qualsiasi tipo di industria.

Diventa dunque necessario analizzare con attenzione sempre maggiore quella che è la struttura interna del colosso tedesco, dal management alla *corporate governance*, e le sue condotte in relazione agli argomenti di interesse proposti dal modello di Sloan, quindi economie di scala, diversificazione ed innovazione.

3.1 La diversificazione

Per diversificazione “in economia industriale si intende il processo per cui un’impresa caratterizzata da un particolare tipo di attività produttiva avvia attività economiche diverse da quelle tradizionali, pur mantenendo la propria presenza nell’ambito originale”²³.

L’evoluzione naturale di questo processo di diversificazione è la creazione di un’impresa conglomerata, che nasce mediante il semplice sviluppo di nuove attività o con *acquisitions* o ancora con *mergers*.

L’elemento centrale di questa politica aziendale è senza dubbio il concetto stesso di diversità che può essere definita in tre variabili: parliamo di diversificazione orizzontale quando questa riguarda mercati contigui all’originario dell’impresa; è invece verticale se avviene in settori che si trovano a monte e a valle lungo la filiera produttiva; infine è conglomerale se comprende attività non connesse tra di loro.

La diversità comporta notevoli vantaggi all’impresa a capo di una holding in termini di costo mediante economie di scala, in termini di prezzi di vendita grazie alla possibilità di praticare politiche più o meno aggressive in base alle elasticità incrociate dei beni che vende sul mercato, in termini di strategie di sviluppo dell’impresa e di mantenimento di una posizione competitiva di rilievo, e infine in termini finanziari legati al mercato dei fondi.

La diversificazione di Volkswagen comprende la maggior parte degli aspetti sopraelencati, seguendo alla lettera la teoria economica al fine di ottenere una strategia semplice e lineare.

L’acquisto di *brands*, in senso orizzontale, da parte del colosso tedesco gli ha consentito di spingersi verso una completa copertura dei segmenti del mercato, e di orientare il cliente ad una scelta di gamma e quindi, di fascia di spesa, proponendo una vasta quantità di modelli simili ma con diversi marchi

²³ C. Scognamiglio Pasini, “Economia Industriale, economia dei mercati imperfetti” (2006)

generando anche una strategia di differenziazione per ogni casa automobilistica controllata dalla holding.

3.1.1 Copertura dei segmenti di mercato

Nell'ottica dell'analisi proposta la diversificazione deve essere ricercata nella volontà da parte di Volkswagen AG di offrire innanzitutto almeno un veicolo per ogni tipo di segmento del mercato dell'auto.

La creazione di tali segmenti e la loro divisione crea non pochi problemi per un qualsiasi tipo di studio, vista la vastità di modelli proposti dalle diverse autorità regolatrici di tutto il mondo.

Le classificazioni proposte sono date dall'autorità statunitense, da quella britannica, dalla commissione europea e dall'Euro NCAP, quest'ultima con fini diversi rispetto alle altre commissioni, segmenta il mercato al fine di individuare il livello di sicurezza di ogni veicolo. La successiva *Tabella 3* illustra le suddivisioni delle automobili dai vari enti.

La ripartizione più interessante è quella proposta dalla Commissione Europea²⁴, sulla quale Volkswagen AG ha basato la sua strategia di diversificazione.

La casa di Wolfsburg ha immaginato una sua forte presenza innanzitutto nel mercato auto partendo, come abbiamo visto, dalle numerose acquisizioni. La possibilità per il consumatore di acquistare, anche inconsapevolmente, una vettura di un marchio appartenente alla holding tedesca è molto alta vista la diversità di modelli proposti e la forte capacità di posizionarsi sapientemente nel mercato, non solo da un punto di vista settoriale ma anche qualitativo coprendo ogni fascia di spesa, infatti Volkswagen AG propone prodotti in un ventaglio di prezzi che va dagli €9.380 della Skoda Citigo 3 porte agli €1.434.300 della Bugatti Veyron²⁵.

²⁴ Nel 2002, grazie alla "Normativa Monti", si ridefinirono in maniera semplificativa i segmenti del settore auto individuandone sostanzialmente sei: A, B, C, D, E, F. Il fine della suddivisione così proposta è puramente tassativo in modo tale di individuare diverse fasce per l'imposizione sui veicoli per passeggeri.

| Classificazione auto | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------------|
| USA | UK | Euro NCAP | Commissione Europea |
| Microcar | Microcar, Bbubble car | Supermini | Segmento A "mini cars" |
| Subcompactcar | City car | | |
| | Super mini | | Segmento B "small cars" |
| Compact car | Small family car | Small family car | Segmento C "medium cars" |
| Mid-size car | Large family car | Large family car | Segmento D "large cars" |
| Entry-level luxury car | Compact executive car | | |
| Full-size car | Executive car | Executive car | Segmento E o "executive cars" |
| Mid size luxury vehicle | | | |
| Full-size luxury vehicle | Luxury car | | Segmento F "luxury cars" |
| Sports car | Sports car | | |
| Grand tourer | Grand tourer | | |
| Super car | Supercar | | |
| Convertible | Convertible | | |
| Hyper car | Hyper car | | |
| Roadster | Roadster | roadster sport | |
| | Leisure activity vehicle | Small MPV | |
| | Mini MPV | | |
| Compact minivan | Compact MPV | | |
| Minivan | Large MPV | Large MPV | |
| Van | Van | | |
| Mini SUV | Mini 4x4 | Small Off-Road 4x4 | SUV / 4x4 / PUP |
| Compact SUV | Compact 4x4 | | |
| | Coupé suv | | |
| Mid-size SUV | Large 4x4 | Large Off-Road 4x4 | |
| Full-size SUV | | | |
| Mini pickup truck | Pickup | | |
| Mid-size pickup truck | | | |
| Full-size pickup truck | | | |
| Full-size heavy duty pickup | | | |

Tabella 3²⁶

²⁵ Fonte "Quattroruote" (maggio, 2015), i dati riportati sono da intendersi per il modello base senza optional e per le auto prodotte in serie non considerando edizioni speciali o limitate per la Bugatti Veyron.

²⁶ La Tabella 3 propone tutte le segmentazione dei veicoli proposta dalle quattro maggiori autorità nazionali ed internazionali.

La Figura 4 illustra tutti i posizionamenti del gruppo tedesco nel settore, fornendo una chiara immagine, per quanto riguarda le sole automobili, della politica di diversificazione.

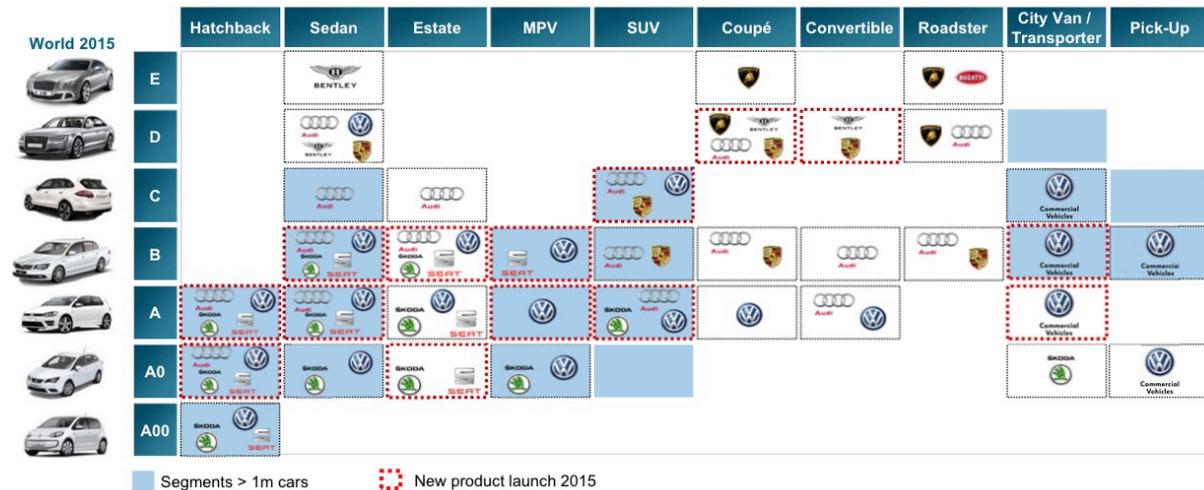


Figura 4²⁷

L'espansione del gruppo non ha interessato solamente il campo strettamente automobilistico, infatti recentemente Volkswagen AG ha decisamente puntato sul posizionamento in altri mercati attigui all'originario.

L'acquisto di Scania prima, e di Man poi, ha permesso un deciso ingresso nel mondo degli *heavy truck* e dei veicoli per il trasporto pubblico; mentre l'aver incorporato Ducati ha permesso non solo l'inserimento nel mercato dei veicoli a due ruote, nel quale la casa Italiana rappresenta uno dei punti di riferimento per quanto riguarda crescita, innovazione, alta qualità e prestazioni elevate, ma anche nella Moto GP dove la scuderia Ducati Corse può vantare un mondiale iridato, vinto nel 2007.

3.1.2 Brand diversity

L'esperienza nel settore auto della Volkswagen e le sue operazioni di *mergers and acquisitions*, hanno permesso una fortissima politica di diversificazione fondata anche su un forte impianto di differenziazione dei prodotti, offerti mediante

²⁷ Suddivisione del mercato e copertura dei segmenti da parte dei marchi di Volkswagen AG, fonte www.volkswagenag.com

l'utilizzo dei *brands* di proprietà delle holding. Il modello di Sloan (si veda par. 2.2.2) ha come suo punto focale il riutilizzo della componentistica per la realizzazione di auto differenti ed è proprio lo studio di una piattaforma base e di motori, che possano essere montati su auto simili ma di marchi diversi, che rappresenti la forza di Volkswagen; la quale per prima, alla fine degli anni '60, riapplicò la modellistica teorizzata dal CEO di GM, intuendone le enormi potenzialità in quel determinato contesto storico.

L'opportunità di sfruttare l'incredibile numero di case appartenenti al gruppo permette a Volkswagen AG di presentarsi sul mercato con *brands* che incarnino valori e caratteristiche differenti, garantendo il risultato più performante, in termini di produzione e vendite, tra tutti gli *automakers*.

Analizziamo dunque tutti i marchi del gruppo per fornire una migliore visione d'insieme delle motivazioni che hanno portato e stanno portando la casa tedesca ad essere il nuovo leader mondiale.

Volkswagen

Volkswagen è il marchio di punta del gruppo, esportatore di innovazione, qualità e responsabilità nel mondo delle automobili. Ogni consumatore in tutto il mondo associa il *brand* a queste caratteristiche collegata alla fama dell'ingegneria tedesca. Questo profilo permette a milioni di automobilisti di scegliere una Volkswagen ed avere come ritorno la garanzia di una vettura affidabile e duratura, incarnando i desideri di un management orientato al soddisfacimento delle richieste di ogni singolo consumatore. La relazione qualità-prezzo rappresenta il punto di forza del marchio.

Nel 2014 Volkswagen come punta della holding ha prodotto 6.156.000 unità con un incremento del 2.3% garantendo ricavi per quasi cento miliardi di euro²⁸.

Audi

Audi è ormai uno dei *brands* di maggior successo nel segmento premium²⁹, sinonimo di tecnica ed innovazione che fanno del marchio il centro di ricerca

²⁸ Volkswagen financial report 2014

dell'intero gruppo, non a caso Lamborghini e Ducati le sono state interamente affidate. Per arrivare all'attuale condizione di fama, Audi ha puntato fortemente alla sportività dei modelli offerti, all'elevatissima qualità e all'immagine di progresso che fornisce l'azienda, grazie a dei modelli dal design avveniristico che subiscono poche variazioni dal *concept* alla definitiva versione per il mercato. Il marchio è stato anche notevolmente aiutato nell'ascesa verso il top del settore premium grazie alle soluzioni ingegneristiche d'avanguardia sempre utilizzate, le quali hanno dato prova della loro efficacia nei mondiali di rally WRC. Audi rappresenta, per la holding, uno dei marchi che ha saputo maggiormente incrementare produzione (+12,2%) e vendite (+7,0%) nell'ultimo anno di tutta la holding garantendo un fatturato di € 53.787.000,000.

Seat

La Seat acquisita in un momento di forte crisi, rappresenta oggi uno dei *brands* con il più alto profilo di crescita grazie all'essenza giovanile e dinamica dei suoi modelli orientati in modo particolare al design. L'attenzione riservata al dettaglio e alla tecnologia fanno di Seat il miglior esempio di industria spagnola ed europea. L'orientamento del marchio è soprattutto verso il mercato europeo, dove riscontra il maggior successo viste le ridotte dimensioni dei modelli in commercio. A conferma del 2014 come anno d'oro per il gruppo hanno contribuito anche i risultati straordinari di Seat che ha incrementato la sua produzione dell'11,9% e i ricavi del 12% (€ 7.699.000.000).

Skoda

Skoda è il brand più rapidamente emergente della vecchia Europa dell'Est, con incoraggianti profili di crescita non solo nel nostro continente ma anche in Asia, soprattutto nel mercato cinese dove risulta molto apprezzato. L'offerta presenta auto con un eccellente rapporto qualità-prezzo, design accattivanti e motori efficienti ma in modo particolare si avvale di un ottimo sfruttamento degli spazi

²⁹ Per settore premium si intende la fascia di vetture di elevata qualità che occupano i segmenti di mercato

interni del veicolo, orientandosi ad un tipo di clientela che acquista l'automobile per il proprio lavoro. Anche Skoda ha ottenuto risultati eccellenti in termini di produzione (+12,6%), vendite (+10,8%) e ricavi (+13,9%), ma il dato più importante riguarda il profitto operativo che si attesta con un incremento del 56,5% rispetto al 2013.

Porsche

Il compartimento di Volkswagen AG, dedicato alla manifattura di auto sportive che rappresenta il top per l'industria tedesca è la Porsche, casa che incarna alla perfezione il principio di standard qualitativi di gran lunga superiori alla media e attaccamento alla tradizione, tanto che oltre il 70% di tutti i veicoli costruiti dalla casa, in oltre ottanta anni di storia, sono ancora in circolazione. Ogni modello è pensato come auto che sia la dimostrazione di una perfetta fusione tra esclusività, innovazione, alte prestazioni ma soprattutto tradizione che ne fanno non solo un'auto sportiva ma anche una vettura per l'uso quotidiano. Forte della sua storia e degli ideali che cavalca la Porsche è il marchio che è riuscito ad ottenere i migliori risultati di tutta la holding nel 2014 aumentando la produzione del 22.5%, le vendite del 20.7% e il fatturato del 20.1%, attestandosi anche come il *brand* che ha riscosso un successo più uniforme su tutti i mercati, sia europeo che asiatico o americano.

Ducati

Ducati è il marchio produttore di motociclette più famoso al mondo alla pari con Harley-Davidson. La sua storia costellata di successi sportivi e modelli all'avanguardia, rappresenta il top dell'innovazione nel settore, il tutto per fornire la miglior esperienza di guida possibile al consumatore. La componente di maggior successo, su cui Volkswagen ha sapientemente puntato, è senza dubbio l'inconfondibile stile italiano.

Lamborghini

La Lamborghini, eterna rivale della Ferrari, è tutto ciò che di più estremo e privo di compromessi si possa immaginare per un'auto sportiva. Il suo obiettivo,

ampiamente centrato, è quello di ridefinire le linee chiave e il futuro per tutto il settore delle super car, con la progressiva riduzione del peso grazie al massiccio impiego di materiali innovativi e l'utilizzo di motori incredibilmente potenti che, però, faticano ad abbandonare il tradizionale V12 per l'ammiraglia. Il successo ottenuto col rilancio del marchio è stato conseguito grazie al rinnovamento dei principi cardine dell'azienda bolognese ovvero: identità sportiva, design estremi e futuristici, performance al limite dell'immaginabile.

Bugatti

La Bugatti, acquisita nel 1998 è forse una delle più grandi sfide per il gruppo. Un'impresa con appena 266 impiegati che produce meno di venti unità annue garantisce oggi il sogno di Ettore Bugatti, in un prodotto esclusivo, elegante ed estremamente veloce, infatti ad oggi la Veyron con i suoi 431 km/h è la roadster più veloce del mondo. Il marchio nato nel 1901 è oggi uno dei più importanti nel panorama automobilistico mondiale, indispensabile per un gruppo che vuole essere il capofila di tutti i costruttori presenti sul mercato.

Bentley

Bentley è la casa inglese su cui Volkswagen AG ha deciso di puntare, dopo la dismissione di Rolls-Royce per quanto riguarda il segmento delle auto di alta rappresentanza. Il lusso e l'iconico logo alato sono l'inconfondibile simbolo dell'eccellenza manifatturiera inglese ancora in vita, ma la Bentley grazie all'ingresso nel gruppo tedesco ha usufruito di un rilancio anche nei settori più sportivi con il lancio di coupé e roadster dalle alte prestazioni. Nel 2014 la casa con sede a Crewe ha incrementato notevolmente (+8.9%) le spedizioni dei suoi prodotti fuori dal vecchio continente, confermando la sua posizione internazionale.

Volkswagen Veicoli Commerciali

Volkswagen Veicoli Commerciali offre prodotti per ogni tipo di lavoro in relazione al rispetto dell'affidabilità, dell'efficienza e dell'economicità. La forza del marchio è quella di offrire una vasta gamma di modelli adatti ad ogni possibile

situazione lavorativa che possa riguardare sia il trasporto di passeggeri che quello di merci sia per l'utilizzo da parte delle autorità civili. Nonostante la riduzione della produzione i risultati sui ricavi (+ 12.5%) sono il vero motore del compartimento del gruppo tedesco.

Scania & MAN

Scania e MAN sono i marchi per il trasporto di grossi quantitativi di merci e di passeggeri. La produzione di rimorchiatrici, bus e pullman è uno dei nuovi punti di forza di Volkswagen AG che grazie all'espansione in questo mercato, contiguo rispetto all'originario, ha avuto modo di competere per a leadership tra i produttori dell'automotive. Le politiche per il 2014 sono evidentemente riferite ad uno smaltimento di scorte che ha visto la produzione per questi due marchi in forte calo ma ricavi operativi estremamente elevati con incrementi sull'ordine del 20% rispetto al 2013.

Tabella 4³⁰

| Volkswagen A G Performance 2014 | | | | |
|---------------------------------|-----------|-----------|------------------|-------------------|
| | Vendite | Consegne | Ricavi | Margine operativo |
| Volkswagen | 4.583.000 | 6.119.000 | 99.764.000.000 € | 2.476.000.000 € |
| Audi | 1.444.000 | 1.744.000 | 53.787.000.000 € | 5.150.000.000 € |
| Skoda | 796.000 | 1.037.000 | 11.758.000.000 € | 817.000.000 € |
| Seat | 501.000 | 391.000 | 7.699.000.000 € | -127.000.000 € |
| Bentley | 10.930 | 11.020 | 1.746.000.000 € | 170.000.000 € |
| Porsche | 187.000 | 190.000 | 17.205.000.000 € | 2.718.000.000 € |
| Volkswagen C.V. | 442.000 | 447.000 | 9.577.000.000 € | 504.000.000 € |
| Scania | 80.000 | 83.000 | 10.381.000.000 € | 955.000.000 € |
| MAN | 120.000 | 122.000 | 14.286.000.000 € | 384.000.000 € |
| Lamborghini | N. A. | 2.530 | 620.000.000 € | N. A. |
| Bugatti | N. A. | N. A. | N. A. | N. A. |

Viene dunque da chiedersi se diversificazione e differenziazione "interna" possano bastare per ottenere la prima posizione per produzione e per garantirne il suo mantenimento. Dai risultati ottenuti nel 2014, possiamo sicuramente

³⁰ Tabella 4: fonte Volkswagen Factbook 2014

affermare che sia sufficiente un'applicazione duratura del modello di Sloan per garantirsi la leadership di settore ma non siamo in grado di prevedere come si evolverà il comparto e dunque individuare possibili scenari alternativi a quello attuale, possiamo solo fare ipotesi e congetture basate sulle proiezioni dei trend attuali che tratteremo in seguito.

3.2 Economie di scala e innovazione

“Volkswagen can save up to 1,000 marks per auto by increasing the number of major parts that are shared between models” (F. Piëch chairman (1999) Volkswagen AG).

Nella citazione di Ferdinand Piëch è racchiusa l'essenza del modello di Sloan. Per interpretare meglio questo concetto, è necessario addentrarci nel contesto e nelle prospettive che hanno portato uno dei nipoti di Ferdinand Porsche a pronunciare questa significativa affermazione.

In un'assemblea dei soci, nel 1999, Piëch, forte delle sue convinzioni, disse che l'aumento della componentistica in comune tra i vari modelli potesse essere fonte di risparmio, ottimizzazione dei costi e conseguentemente incremento dei profitti nonché della produttività. La necessità di ridisegnare i nuovi modelli proposti dal gruppo, e conseguentemente ridurre la produzione di componentistica dedicata, consentì anche un più efficiente utilizzo dei macchinari che lavorando a massimo regime non solo aumentavano il numero di unità prodotte ma abbassavano notevolmente i costi e la DOM di ogni impianto produttivo, beneficiando delle economie di scala più forti dell'intero settore automotive.

Oggi la pratica di condivisione della componentistica base per più auto è divenuta una prassi comune a tutti i costruttori ma una massiccia applicazione, come quella di Volkswagen, non ha precedenti storici.

È di notevole interesse anche lo studio sulla rielaborazione di motori identici riproposti su auto appartenenti a case differenti; ad esempio l'Audi A8 V8 4.0 TFSI monta un propulsore di 3993 cm³ otto cilindri capace di sviluppare 320 kW

e 435 cv, lo stesso motore viene utilizzato per le Bentley Continental GT e Flying Spur ma eroga 373 kW e 507 cv³¹.

È pertanto evidente come lo stesso propulsore venga utilizzato non solo per modelli appartenenti alla stessa casa, ma una volta sviluppato e disegnato, un motore viene prodotto da un singolo impianto che successivamente viene inviato alle varie case, le quali lo modificano seguendo le proprie necessità.

Nel caso riportato, Bentley ha deciso di ottenere la massima potenza dal propulsore, sfruttando turbocompressori ed altre migliorie tecniche riuscendo a guadagnare oltre quaranta cavalli, proponendo un motore, all'apparenza totalmente differente dal primo, ma che di base è identico per cilindrata e struttura. L'utilizzo del medesimo propulsore comporta, naturalmente, una riduzione di costi relativi alla produzione, al capitale impiegato, alla forza lavoro e conseguentemente pieno sfruttamento dei macchinari adoperati, nonché risparmio sulla progettazione di nuovi motori e i conseguenti investimenti per l'allestimento di una linea di produzione dedicata.

Nella definizione di economie di scala non c'è solo la riduzione dei costi ma anche l'ampliamento della "scala" di produzione. L'aumento del numero di marchi assorbiti dal gruppo tedesco e il relativo aumento delle gamme proposte da ognuno di questi è indice di ricerca volontaria di questo tipo di vantaggio in termini di costo.

Ad oggi Volkswagen AG per il solo reparto automobilistico conta di 108 modelli per 8 differenti *brands* proponendo la più vasta gamma di scelta di qualsiasi altro *automakers* sul mercato.

Tutto ciò permette di comprendere come Volkswagen ottenga vantaggi di costo, i quali devono comunque essere sostenuti da continue innovazioni, poiché i *competitors* possono sfruttare le nuove tecnologie per recuperare il *gap* con il gruppo tedesco.

³¹ Fonte: "Quattroruote" (maggio, 2015)

Lo studio delle innovazioni è di sicuro interesse anche nel settore automotive, dove un nuovo tipo di modalità produttiva o un nuovo motore sono motivo di riduzione dei costi e conseguente acquisizione di posizioni di vantaggio.

3.2.1 Piattaforma MQB

Parlare di economie di scala è un argomento sempre complesso viste le molteplici forme in cui si può manifestare questo fenomeno, sintomo di un'impresa sana ed efficiente con numerose possibilità di sviluppo; ma per il settore auto, come già detto, sono la naturale conseguenza del riutilizzo della componentistica per la produzione di molteplici modelli.

Il coordinamento tra elevata produzione ed economie di scala ha insita la necessità di proporre nuove soluzioni sempre più avanguardistiche al fine di sostenere il vantaggio guadagnato. La strategia di creare *chassis* modulari in grado di poter fare da base ad una molteplicità di modelli, venne sviluppata e brevettata agli inizi del secolo da Audi, poi riproposta dal gruppo intero per abbattere i costi di produzione, in linea con la filosofia di Piëch, al fine di realizzare le più ampie economie di scala dell'intero settore auto.

MODULAR TOOLKITS IN THE VOLKSWAGEN GROUP

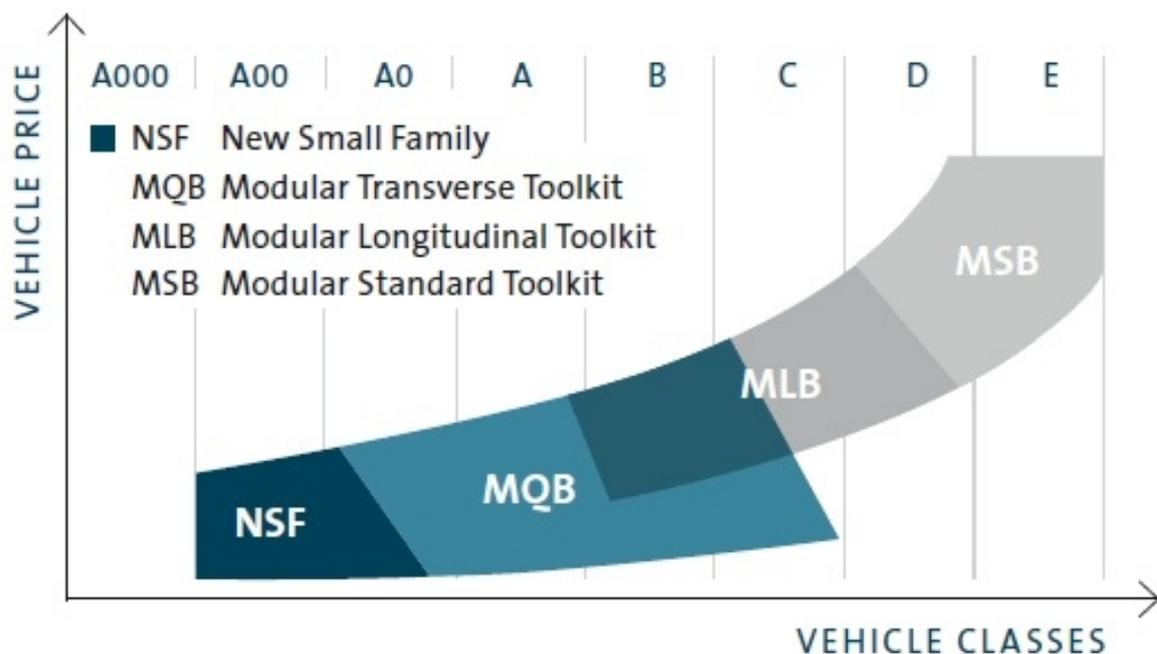


Figura 5³²

³² La Figura 5 mostra come le quattro piattaforme modulari riescano a coprire in maniera sistematica tutti i segmenti del mercato auto; fonte www.volkswagenag.com

La prima di queste piattaforme modulari fu la MLB, ancora oggi in uso per produrre Audi A4, A5, A6, A7, A8 e Q5, la quale fece da trainante per un nuovo tipo di tecnologia, che rispetta le condizioni per essere definita “nuova” stabilite dall’*Oslo Manual*, rappresentando non solo un’innovazione dal punto di vista del prodotto in termini di migliorie funzionali e qualitative, ma anche di processo vista l’eliminazione di linee produttive dei vari pianali e di quindi logistico-organizzative con la conseguente riduzioni di tempi e costi per l’impresa.

Le migliorie della piattaforma MQB, rispetto alle altre preesistenti (NSF, MLB, MSB), vanno ricercate nella flessibilità della stessa; con la conseguenziale possibilità di costruire sopra di essa 40 dei 108 modelli auto del gruppo presenti ad oggi sul mercato. Il funzionamento di questo *chassis* è semplice infatti partendo da due pezzi base, che sono la parte anteriore dell’abitacolo e il primo tratto dei passaruota anteriori, basta comporre i vari pezzi modulari per realizzare vetture che vanno dai 3,5 metri ai 4,7 metri garantendo la massima flessibilità di realizzazione e la possibilità di montare su queste vetture motori sia benzina che diesel.

CORE ARCHITECTURE OF A MQB VEHICLE

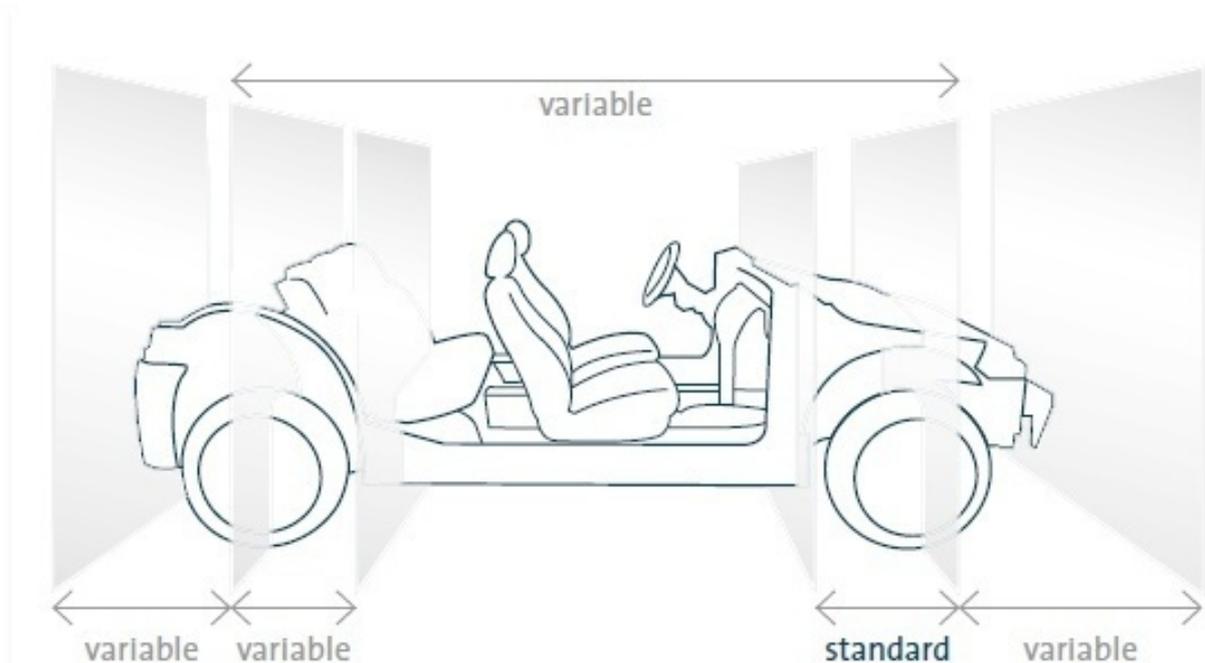


Figura 6

Anche sui motori di piccola cilindrata Volkswagen AG sta realizzando due piattaforme comuni, la *Modular Petrol Engine System* (MOB) e la *Modular Diesel System* (MDB), per creare dei propulsori, che abbiano una base e una struttura comune, da affiancare all'innovativa MQB.

I benefici ottenuti dall'introduzione di questi *chassis* modulari e in particolar modo dall'avvento della MQB sono notevoli. Quelli di carattere economico, rispetto ai già citati vantaggi di costo con una loro riduzione complessiva del 20%, hanno generato anche un naturale aumento dei profitti già nel primo anno di utilizzo della piattaforma del 50% (2013); si è inoltre registrata una ragguardevole riduzione dei tempi di fabbricazione pari al 30% rispetto alle precedenti rilevazioni sui modelli che sfruttano la MQB. Quelli di natura tecnica sono invece individuabili in una riduzione di peso di 40 kg su ogni pianale, tali benefici si sono tramutati anche in vantaggi per i consumatori in termini di maggiore efficienza del veicolo dal punto di vista dei consumi e di prestazioni più elevate. Tutti questi numeri portati a livello pratico simboleggiano l'innalzamento di una serie di barriera all'entrata di carattere non solo puramente tecnologico, infatti chiunque desideri entrare nel mercato dell'auto si troverà a doversi confrontare con un processo di costruzione innovativo e avanzato che riduce costi e tempi di produzione; inoltre pone Volkswagen in una posizione di vantaggio rispetto ai *competitors*, i quali non potendo accedere a questo tipo di tecnologia, ovviamente brevettata, devono necessariamente applicarsi nel trovare soluzioni alternative che permettano loro di recuperare il terreno perduto rispetto alla casa tedesca in termini di efficienza e produttività. I già citati benefici tecnici saranno determinanti per un ulteriore processo di fidelizzazione del cliente, poiché le vetture costruite sulla MQB avranno performance migliori, in termini di efficienza sui consumi, e sulle prestazioni.

3.2.3 Le innovazioni

Innovare nel settore auto è sinonimo di progresso e di aumento della competitività, tutti elementi positivi per un'economia globale come quella attuale. Per Volkswagen AG la ricerca, come visto, rappresenta un punto fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi fissati nella *Group Strategy 2018* la quale viene portata avanti congiuntamente in tre stabilimenti dislocati su tutto il globo: il *VTT Technical Representative Tokyo*, il *VRC Volkswagen Research Lab China*, il *ERL Electronics Research Lab California*³³.

Le ricerche del gruppo non sono solamente incentrate sullo sviluppo di prodotti e metodi produttivi in grado di ottimizzare tempi e costi ma anche sull'individuazione e realizzazione di nuovi trend sociali ed economici che siano in grado, in un futuro sempre più prossimo, di determinare una costante crescita di Volkswagen AG in ogni aspetto dell'automotive.

Futuro e mobilità

Volkswagen desidera studiare i nuovi trend del mercato sia che essi siano sociali, tecnologici, economici o ecologici; da qui l'importanza di creare veicoli sempre più flessibili ed adattabili alle varie condizioni urbane ed extra. L'influenza dei comportamenti del consumatore in un mondo sempre più globale ed urbanizzato, tendono a condizionare l'industria in ogni ambito del suo naturale sviluppo, ne segue l'interessamento degli aspetti più legati alla società anche per gli *automakers*.

Sistemi di alimentazione

La questione ambientale, sempre più centrale nell'intero settore, ha ovviamente influenzato anche le nuove politiche in tema di alimentazione di Volkswagen AG. Secondo il gruppo tedesco non esiste un motore finale in grado di risolvere tutti i problemi ecologici, ma sembra più corretto indirizzarsi verso un tipo di ricerca improntata all'evoluzione più che alla rivoluzione.

³³ I tre centri fanno capo al *Group Research* con sede a Wolfsburg.

Il progetto è quello di realizzare i motori ibridi più affidabili e performanti dell'intero settore, creando così una famiglia di propulsori che abbiano costi accessibili ed emissioni di CO2 bassissime.

Comunicazione

Nel mondo sempre più social, Volkswagen indirizza la sua ricerca tecnologica nello sviluppo di un network in grado di collegare tutti i veicoli tra di loro, con la conseguente possibilità di migliorare l'assistenza stradale e i servizi post vendita.

Materiali

La produzione di automobili efficienti, qualitativamente elevate e con costi progressivamente più bassi, passa anche per la ricerca di nuovi materiali.

3.3 Struttura societaria e la corporate governance

Un gruppo come Volkswagen AG che intende diventare leader mondiale di un settore dalle dinamiche complesse come quello dell'auto non può che essere supportato da una forte base societaria. Alle fondamenta dell'odierno successo della holding sembrerebbe esserci la cogestione e le varie modalità di codecisione stabilite dall'influentissimo sindacato IG METALL, al quale sono iscritti circa il 90% dei lavoratori tedeschi di Volkswagen AG.

Secondo Francesco Garippo, membro del consiglio di sorveglianza Volkswagen per il sindacato, in considerazione dell'inasprimento della concorrenza industriale nel settore dell'auto, le condizioni lavorative possono essere compromesse, pertanto la partecipazione attiva dei dipendenti sembra essere una condizione necessaria per uno sviluppo "democratico" dell'impresa. Infatti solo un personale cosciente ed informato, quindi ben inserito in un'organizzazione efficiente del lavoro, può essere in grado di affrontare al meglio le sfide imposte dal progresso e dal futuro.

La codecisione risulta, dunque, un elemento portante del successo di Volkswagen, la quale rimette ai dipendenti decisioni non solo riguardanti il lavoro quotidiano, ma anche la programmazione e i piani di sviluppo industriale di medio lungo periodo, sempre nel rispetto delle esigenze di lavoratrici e lavoratori.

Storicamente la Volkswagen è sempre stata una casa automobilistica dove il sindacato ha avuto grandissima importanza, basti pensare che l'azienda stessa venne costituita nel 1933 utilizzando il patrimonio sindacale dopo l'abolizione delle *unions* da parte del regime nazista.

Successivamente al conflitto mondiale la casa di Wolfsburg passò sotto il controllo dei britannici, ma in pochi anni il governo tedesco, il *Land*³⁴ della Bassa Sassonia e i ricostituiti sindacati ne reclamarono il pieno controllo. Fino al 1960, anno della trasformazione da SRL a società per azioni quotata in borsa, tutta la rappresentanza non era nelle mani di azionisti privati; successivamente il 60% del capitale venne ceduto agli investitori mentre il 40% rimase in mano al governo federale e al *Land*.

Nella primavera del 1988 il governo tedesco decise di alienare la sua quota di partecipazione nel gruppo automobilistico, nonostante le massicce proteste del sindacato IG METALL e del consiglio di fabbrica.

Ad oggi il 20% delle azioni con diritto di voto appartengono al *Land* di Bassa Sassonia che ha il potere di porre il suo veto su qualsiasi tipo di decisione importante, come modificazioni statutarie e simili: questo potere è stato poi tramutato in una regola definita "legge Volkswagen".

Il risultato dell'odierna composizione societaria è un equilibrio tra azionisti, dipendenti e pubblica amministrazione, tale da rimanere inalterato anche al variare dei gruppi di controllo dell'azionariato.

Non è solo la composizione societaria e le modalità di assunzione di decisioni che fanno di Volkswagen AG un gruppo efficiente, ma anche l'attenzione che viene dedicata alla scelta dei propri manager e allo sviluppo di un *supply management* sostenibile, che ha dato frutti più che positivi in risposta alle nuove problematiche ambientali riguardanti la logistica aziendale.

³⁴ I Lands sono gli stati confederati tedeschi cui è affidata l'amministrazione locale e, in questo caso, partecipa direttamente al capitale societario di Volkswagen AG

3.3.1 *L'importanza del sindacato e la struttura della codecisione*

La Volkswagen è sempre stata molto influenzata dai sindacati a partire dalla sua fondazione, ma in maniera sempre crescente dal 1945, dove ci fu con un primo tentativo di codificazione della rappresentanza sindacale, poi in modo definitivo con gli accordi stipulati tra il 1952 e il 1971, dove vennero redatte le regole in materia di codecisione e partecipazione agli utili.

La rappresentanza democratica è la colonna portante della struttura decisionale del gruppo tedesco, non solo in Germania, ma il modello viene applicato in maniera uniforme in tutti gli impianti della holding.

Il compito del sindacato va però distinto da quello del consiglio di fabbrica, infatti il primo si impegna nella stipula dei contratti collettivi³⁵, mentre il secondo è dedito a far rispettare le regole dello statuto aziendale e a coordinare la vita lavorativa negli impianti. È però vero che entrambi gli organi sopraelencati vivono sulla base di un forte legame nel quale:

- i sindacati propongono i candidati per il consiglio di fabbrica;
- i membri del consiglio di fabbrica hanno il compito di far rispettare i contratti collettivi;
- le commissioni per le contrattazioni, di cui fanno parte membri del consiglio di fabbrica, sorgono in seno al sindacato;
- il sindacato è presente nelle aziende sulla base di un sistema di rappresentanza fiduciaria.

Il consiglio di fabbrica, per quanto concerne gli stabilimenti tedeschi, è regolamentato dall'ordinamento aziendale e viene eletto con scadenza quadriennale da tutti i lavoratori e lavoratrici dipendenti con età superiore ai diciotto anni purché non siano dirigenti. I membri vengono eletti con voto proporzionale e devono presentarsi all'interno di una lista che può essere proposta da ciascuno degli aventi diritto; i non eletti, sempre secondo il metodo

³⁵ L'ultimo accordo collettivo è datato 2009 ed è la *Carta dei rapporti di lavoro*, il cui obiettivo principale è la regolazione dei minimi diritti di partecipazione delle rappresentanze dei lavoratori e delle lavoratrici all'interno del gruppo

proporzionale, sono membri supplenti del consiglio di fabbrica. I compiti di questo organo, stabiliti dallo statuto sono:

- osservanza delle leggi, delle norme antinfortunistiche, dei contratti salariali e degli accordi aziendali a tutela dei lavoratori
- promozione dell'integrazione di invalidi e persone bisognose
- salvaguardia dell'occupazione dei dipendenti più anziani
- integrazione dei dipendenti stranieri
- vigilanza affinché non si verifichi alcun trattamento discriminatorio
- raccolta di suggerimenti dei lavoratori e delle lavoratrici
- preparazione dello svolgimento delle elezioni per gli organi rappresentativi
- impegno per l'attuazione dei principi di parità tra i sessi

I singoli consigli di fabbrica hanno poi l'obbligo di presentarsi al consiglio generale che si riunisce una volta l'anno e delibera in merito all'elezione del comitato generale di gestione e del comitato economico. Quest'ultimo, sulla base di quanto stabilito dalla legge sull'ordinamento aziendale, garantisce al consiglio di fabbrica consistenti diritti di informazione e decisione sui progetti di investimento e di produzione dell'impresa.

Il modello adottato per gli impianti di produzione tedeschi è stato esteso a partire dall'agosto 1990 anche a tutti quelli europei, formando il consiglio di fabbrica europeo del gruppo Volkswagen i cui compiti sono:

- garanzia dell'occupazione e delle sedi produttive
- sviluppo delle strutture
- modificazioni degli orari lavorativi
- miglioramento delle condizioni di lavoro
- razionalizzazione del lavoro mediante nuove tecnologie
- nuove forme organizzative del lavoro
- retribuzione
- prestazioni sociali

- sicurezza del lavoro e protezione ambientale
- discussioni degli effetti degli sviluppi e decisioni politiche

Il consiglio europeo deve inoltre promuovere lo scambio di informazioni sulle tendenze di sviluppo tecnologiche e sulle strategie, al fine di garantire una direzione unitaria negli interessi di tutti i partecipanti e quindi non solo dei lavoratori.

Altro elemento di garanzia del buon funzionamento dell'intero gruppo è l'adozione del sistema dualistico di governance, il quale prevede l'elezione di un consiglio di sorveglianza che svolge le seguenti funzioni:

- controlla l'amministrazione
- ha diritto di prendere visione e di controllare i libri contabili
- indice l'assemblea generale qualora se ne ravvisino gli estremi
- approva il bilancio
- riferisce almeno una volta l'anno all'assemblea la sua attività mediante un documento scritto
- regola l'elezione dei consiglieri d'amministrazione e del presidente di tale organo

Il compito più importante affidato al consiglio di sorveglianza resta però la garanzia della *Carta dei rapporti di lavoro per le società e per gli stabilimenti del Gruppo Volkswagen*; quindi in altre parole si fa garante delle modalità di codecisione, base portante della politica della casa tedesca. Tale Carta definisce al suo interno tutte le materie sulle quali i lavoratori hanno diritto di codecisione, informazione o consultazione, come sintetizzato nella *Tabella 5*.

Tabella 5³⁶

| Diritti di partecipazione | | | |
|--|--------------|---------------|-------------|
| Questioni normative | Informazione | Consultazione | Codecisione |
| <i>1. Regole riguardanti il personale</i> | | | |
| Acquisizione del personale | | | X |
| Assistenza al personale | | | X |
| Sviluppo del personale | | | X |
| <i>2. Organizzazione del lavoro</i> | | | |
| Organizzazione del lavoro | | | X |
| Pianificazione del personale | | X | |
| Sistemi, tecnologie e metodi di produzione | | | X |
| Orario di lavoro | | | X |
| <i>3. Sistemi di retribuzione</i> | | | |
| Sistemi di classificazione per la retribuzione | | | X |
| Prestazioni sociali | | | X |
| <i>4. Informazione e comunicazione</i> | | | |
| Informazioni ai dipendenti e ai dirigenti | X | | |
| Sondaggio fra i dipendenti | | X | |
| Regolamentazione delle condizioni di lavoro | | | X |
| Canoni di comportamento | | | X |
| Protezione dati | | | X |
| <i>5. Formazione e aggiornamento</i> | | | |
| Apprendimento affine ai processi | | | X |
| <i>6. Sicurezza sul lavoro e tutela della salute</i> | | | |
| Tutela del lavoro e della salute e prevenzione infortuni | | | X |
| Impiego di personale lavorativo in età avanzata | | | X |
| Impiego di persone lavorativo con capacità ridotte | | | X |
| <i>7. Controlling</i> | | | |
| Controllo dei processi | | X | |
| Sostenibilità sociale ed ecologica | | X | |
| Salvaguardia ambientale | | X | |
| Efficienza energetica | | X | |
| Iniziative di CSR | | X | |

³⁶ Tabella 5: fonte Garippo F, "Relazioni Industriali in Germania e alla Volkswagen", Economia e Lavoro, pp 131-142, anno XLV

4. Conclusioni

Alla luce dell'analisi appena compiuta è evidente come Volkswagen AG sia un *player* unico.

Partendo dall'analisi della storia del settore, si evince chiaramente come il gruppo tedesco abbia svolto, soprattutto negli ultimi cinquanta anni, un ruolo di primaria importanza nel panorama automobilistico mondiale, fungendo da esempio e guida dell'attuale trend del mercato in termini di strategie produttivo-organizzative. Il ruolo storico di Volkswagen non si limita però semplicemente a quanto detto, infatti il suo approccio al modello di Sloan rappresenta una vera e propria inversione di tendenza rispetto ai fortunati modelli giapponesi, gettando le basi, col finire degli anni '60, per i successi futuri, oggi identificabili con la leadership nell'automotive.

Il colosso tedesco nell'anno 2014 ha prodotto 10,14 milioni di unità superando Toyota per volumi e fatturato ponendosi al vertice del settore, grazie a numeri mai raggiunti prima in quasi 150 anni di automotive.

Il vero quesito è come Volkswagen sia riuscita in questa scalata durata mezzo secolo, iniziata con il cambiamento di strategia e l'abbandono del mono prodotto per sposare il modello "volume diversità" e terminato nel 2014, a raggiungere il vertice del settore. In questo percorso un ruolo centrale deve essere senz'altro attribuito alla teoria e agli studi economici. A partire dalla catena di montaggio di Henry Ford in poi la programmazione e la realizzazione di piani industriali ha sancito il definitivo passaggio dell'automotive da manifattura artigianale a vero e proprio settore manifatturiero di caratura mondiale. Le necessità di aumentare i volumi delle imprese degli anni '20, vista la crescita vertiginosa della domanda di automobili, ha posto i manager dell'epoca a interrogarsi su come poter incrementare produzione e fatturato in maniera sostenibile, facendo nascere il problema della *one best way*. Dunque, grazie ad Alfred Sloan, la teorizzazione di un modello produttivo assume un ruolo centrale nelle dinamiche competitive dell'intero settore. La fortuna dei vari modelli, come abbiamo visto, dipende dai contesti storici e ambientali con i quali si devono confrontare, pertanto è quasi

impossibile identificare una *one best way* che possa definirsi eternamente tale e per tanto assiomatica; ma è proprio l'alternarsi dei successi di diverse teorie che vivacizza il gioco della concorrenza, spingendo i *players* coinvolti a una continua evoluzione della propria struttura, alla ricerca e allo studio di innovazioni in grado di determinare vantaggi concreti rispetto ai diretti concorrenti.

Le scelte strategiche, di quelli che oggi sono i più importanti gruppi sul mercato, sono, la maggior parte delle volte, decisioni prese molto tempo addietro, proprio come quella di Volkswagen. È pertanto evidente che la programmazione di lungo periodo in un'industria, nel quale gli equilibri competitivi sono così fragili, come l'automotive risulti una discriminante essenziale per ottenere successi futuri; nel caso specifico del gruppo tedesco è lampante che la maniacale applicazione del modello di Sloan, ovviamente migliorato e integrato con l'avvento di nuove tecniche e delle mutate condizioni di mercato, ne ha permesso la definitiva consacrazione e il conseguente elevamento dello studio del CEO di GM ad attuale *one best way*.

Come visto precedentemente l'automotive è un grande oligopolio mondiale non collusivo, fortemente concentrato verso l'alto, dove pochissime imprese si spartiscono quote rilevanti del mercato. Dire che quest'ambiente possa aver giovato a Volkswagen AG potrebbe apparire scontato ma senz'altro veritiero. Si è detto che sono i contesti e i periodi storici che determinano l'alternarsi delle varie migliori modalità produttive, questo risulta ovvio poiché le dinamiche competitive del settore sono estremamente sensibili agli andamenti generali dell'economia, nonché alle variazioni dei prezzi del lavoro e delle materie prime; pertanto nell'attuale situazione del mercato l'applicazione del modello di Sloan sembrerebbe la migliore. Questo non solo perché la sua adozione da parte di Volkswagen abbia portato alla leadership di settore, ma anche perché impronta l'impresa automobilistica a essere una holding, quindi a gestire un portafoglio di *brands* tale da soddisfare qualsiasi tipo di richiesta da parte del consumatore e di avere delle strutture di costo sicuramente molto efficienti.

È proprio la visione di unire più marchi automobilistici sotto il controllo di un'unica impresa che sta portando ottimi risultati al gruppo Volkswagen. Ad oggi, infatti, la casa di Wolfsburg può vantare una vastità e una varietà di prodotti che non può essere paragonata con nessun altro *competitor* e, di conseguenza, ha la possibilità di usufruire di alcune tra le più forti economie di scala presenti nel settore. Il dinamismo di quest'industria necessita però di ingenti investimenti in R&S, portando la ricerca ad assumere ruoli di primaria importanza ai fini del mantenimento di vantaggi di costo e di posizioni favorevoli sul mercato. Simbolo di tali intenti da parte del gruppo tedesco è individuabile nello sviluppo e nella realizzazione delle piattaforme modulari, in modo tale da generare un abbattimento dei tempi e degli oneri di produzione, senza però rinunciare alla elevata qualità del prodotto finale: da sempre punto di forza di tutti i modelli di Volkswagen. Ad oggi nessun altro gruppo automobilistico può vantare un così forte riutilizzo della componentistica di base³⁷ per la realizzazione dei propri modelli nonostante un trend oramai divenuto sempre più forte nel quale Volkswagen ha fatto chiaramente da pioniere.

L'offerta del gruppo tedesco non solo risulta essere la più completa sul mercato, ma anche la più vasta. Con i suoi dodici *brands* e un *range* di spesa possibile che va dagli € 10,000 a oltre un milione e mezzo, Volkswagen ha un'auto o un veicolo "per tutte le tasche", e naturalmente numerose possibilità di personalizzazione per ogni modello, fornendo così prodotti sempre diversi e unici ai suoi consumatori che vedono nel marchio un simbolo di fiducia e avanguardia tecnica. Volkswagen, però, non è solo un grande colosso industriale, ma è anche un perfetto sistema d'impresa basato su un particolarissimo modello di codecisione e rappresentanza dei lavoratori negli organi più alti presenti all'interno del gruppo. Il carattere democratico di un'impresa nato da un particolare modello tedesco, vista la forte presenza sindacale che storicamente nasce in seno agli

³⁷ Per componentistica base devono intendersi tutti gli elementi strutturali di una vettura, quindi *chassis*, motori, freni e similari.

impianti dislocati in Germania, è stato riproposto in maniera uniforme per tutti gli stabilimenti dei vari marchi detenuti dal gruppo nel mondo, generando un sistema perfetto, nel quale ogni lavoratore è motivato e incentivato poiché viene messo nelle condizioni di sentirsi parte integrante di una grande macchina e quindi in grado di fornire quotidianamente elevate prestazioni.

Il successo di Volkswagen AG è dunque una perfetta miscela di elementi di teoria economica, pratiche e strategie aziendali, studio approfondito del settore, forti investimenti nella ricerca e di tutela dei propri lavoratori. Ognuno di questi elementi ha permesso al gruppo di elevarsi e raggiungere la *leadership* del settore con ben tre anni di anticipo rispetto alla *Group Strategy 2018*, il solo obiettivo da perseguire ora è il mantenimento della posizione.

Bibliografia

1. Womack J. P. *"The Machine that Changed the World"* (1991)
2. Regolamento (CE) N. 1400/2002 della Commissione (31 luglio 2002)
3. Global Insight, *"Impact on the competitiveness of the European automotive Industry of Potential Free Trade Agreements with India and the ASEAN"* (2009)
4. Boyer R. & Freyssenet M. *"Riscrivere il Futuro; strategie di profitto, forme d'internazionalizzazione e nuovi spazi nell'industria automobilistica"* (2006)
5. Pains D. *"Il futuro dell'automotive in Europa e in Italia"*, Case Study. Università degli studi di Parma, Dipartimento di Economia, corso di Economia e Management, Economia Industriale Internazionale (28 febbraio 2014)
6. Garippo F. *"Relazioni industriali in Germania e alla Volkswagen"*, Economia & Lavoro, Il caso FIAT p. 131-142, anno XLV
7. Caccavale U. & De Marchis A. & Della Speranza N. & Novelli S. & Protti S. *"Audi: l'acquisizione di Ducati"*, Case Study (2013)
8. Rolfo S. *"Dinamiche competitive e innovazione del settore della componentistica auto"*, Franco Angeli, Ceris (2001)
9. Lodigiani R. & Martinelli M. *"Dentro e oltre i post fordismi (impresa e lavoro in mutamento tra analisi tecnica e ricerca empirica)"*, Vita e Pensiero (2002)

10. Chirichiello G. *"Microeconomia di base"* Giappichelli Editore, p. 502-504 (2014)
11. Scognamiglio Pasini C. *"Economia Industriale"* Luiss University Press (2013)
12. Ferrara F. jr & Corsi F. *"Gli Imprenditori e le Società"* Giuffrè Editore, p. 600-608 (2011)
13. Buiga A. *"Investigating the Role of MQB Platform in Volkswagen Group's Strategy and Automobile Industry"* International Journal of Academic Research In Business and Social Science, Artifex University of Bucharest, Management-Marketing departement (2012)
14. De Simone E. *"Storia Economica: dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica"*, Franco Angeli, pp 15-22, 294-298 (2012)
15. Volkswagen AG, *Financial Report* (2014)
16. VolkswagenAG, *Factbook* (2011)
17. Volkswagen AG, *Factbook* (2015)
18. Volkswagen AG, *Portfolio*
19. Volkswagen AG, *Group Strategy 2018*
20. Volkswagen AG, *Innovation*
21. Volkswagen AG, *Modular Toolkit Strategy*
22. Volkswagen AG, *Future and Mobility*
23. Volkswagen AG, *Powertrain and Fuel*
24. Volkswagen AG, *Communication and Networking*
25. Volkswagen AG, *Materials and Manufacturing Methods*
26. Volkswagen AG, *Production Plants*