Dipartimento di impresa e management

Cattedra: Economia e Gestione delle imprese

LA FUNZIONE ORGANIZZAZIONE NEL SETTORE AUTOMOTIVE: IL GRUPPO FCA

RELATORE:

Prof. Luca Pirolo

CANDIDATO:

Giuseppe Masciarelli

Matr. 189421

ANNO ACCADEMICO 2016-2017

Indice

INTRODUZIONE 3

1. **Funzione organizzazione** 4
   - 1.1 **Definizione, caratteristiche principali della funzione organizzazione** 4
   - 1.2 **Brevi cenni storici** 6
   - 1.3 **Microstruttura** 7
   - 1.4 **Macrostruttura** 9
   - 1.5 **Struttura organizzativa ed organigramma** 9
   - 1.6 **Modello organizzativo** 10
   - 1.7 **Tipologie di modelli organizzativi** 11
2. **Struttura organizzativa ed organigramma di FCA** 19
   - 2.1 **Modello organizzativo adottato da FCA** 19
   - 2.2 **Efficienza ed elasticità del modello** 22
   - 2.3 **Vantaggi e svantaggi** 27
   - 2.4 **Rimedi per il miglioramento organizzativo** 29
3. **Possibili cambiamenti organizzativi all'orizzonte per FCA** 31
   - 3.1 **Motivazioni** 31
   - 3.2 **Microambiente** 32
   - 3.3 **Macroambiente** 38
   - 3.4 **Obiettivi di breve, medio e lungo termine** 40

Conclusioni 43

Bibliografia 45

INTRODUZIONE

La tesi esamina i principali concetti connessi alla funzione organizzazione, pianificazione strategica e modelli organizzativi. La trattazione prevede l'analisi dei tempi, delle modalità e dei soggetti coinvolti nella scelta della struttura organizzativa dell'impresa, sottolineando la crescente importanza assunta nel tempo da questa funzione aziendale. In particolare si esaminerà un caso pratico relativo a FCA, solido gruppo italo-statunitense, nato di recente, fortemente all'avanguardia nel settore automotive. Si fornirà una panoramica di tutte le nuove sfide che la multinazionale dovrà affrontare e degli obiettivi futuri perseguibili.

Il primo capitolo, prettamente teorico e descrittivo, permetterà al lettore di avere a disposizione gli strumenti cognitivi di base per proseguire nella lettura della tesi. Le definizioni di microstruttura, macrostruttura, modello organizzativo sono imprescindibili per cogliere a pieno il nesso esistente tra pianificazione, implementazione della strategia e vantaggio competitivo, condizione necessaria affinchè un'impresa, soprattutto in settori hi-tech, permanga sul mercato e consegua profitti. Ci si prefigge di contestualizzare tali concetti, riportandone l'origine e lo sviluppo letterario negli ultimi decenni.

Il secondo capitolo possiede un taglio maggiormente pragmatico e relativo alla realtà aziendale che ci circonda. In seguito ad un breve excursus storico sulle vicende aziendali che hanno interessato il gruppo FCA fin dalla sua costituzione, si porranno all'attenzione dati economico-reddituali del colosso automobilistico e si descriveranno gli organi aziendali deputati alla pianificazione strategica ed alla gestione caratteristica. Si noterà l'innovatività del modello organizzativo adottato ed i legami esistenti tra le figure di vertice della società, le quali saranno ampiamente descritte nel corso della trattazione. Inoltre si proveranno ad esaminare, da un punto di vista critico, i vantaggi e gli svantaggi del modello adottato, che ha necessità di essere continuamente rivisitato ed eventualmente aggiornato.

Nel terzo capitolo saranno analizzati il microambiente (competitors, fornitori, clienti e quindi tutti gli stakeholders dell'impresa) ed il macroambiente (legislazione vigente, fattore ambientale, fattore politico, fattore tecnologico) per mezzo di tecniche efficaci ed esaustive, quali analisi di Porter ed analisi PEST. Gli obiettivi di medio-lungo termine di FCA verranno trattati nell'ultimo paragrafo: la loro sostenibilità economica e la possibilità che essi siano effettivamente raggiunti saranno oggetto di spunti e riflessioni per chiunque nutra interesse per le dinamiche aziendali concernenti il settore automotive.

1. FUNZIONE ORGANIZZAZIONE

1.1 DEFINIZIONE, CARATTERISTICHE PRINCIPALI DELLA FUNZIONE ORGANIZZAZIONE

Al giorno d'oggi, le imprese operano in mercati sempre più deregolamentati, nei quali vige il principio della selettività. L'espressione latina "Homo homini lupus"[1] riassume nel modo migliore l'atteggiamento che chiunque voglia intraprendere un'attività economica deve avere: se si vuole sopravvivere è necessario sopraffare il proprio simile, altrimenti si rischia di soccombere. Si tratta di una lotta continua, nella quale l'organizzazione tenta ripetutamente di sottrarre quote di mercato ai competitors, differenziandosi da questi ultimi e tentando di ottenere un vantaggio competitivo. Si noti che il vantaggio competitivo è strettamente connesso alla disponibilità da parte dell'impresa di risorse interne, per via della unicità e non replicabilità delle stesse. Avere una efficace ed efficiente struttura organizzativa permette di ottenere e mantenere tale vantaggio, in quanto essa contribuisce allo sviluppo dei fattori critici di successo dei business.

La Ferrero Spa, dopo essere diventata leader nel settore alimentare in Europa nei segmenti in cui opera, prevalentemente in quello dolciario, negli ultimi anni ha intrapreso una politica di internazionalizzazione, che finora si è rivelata vincente ed ha portato alla conquista di mercati altamente redditizi, quali Cina, America Latina e Medio Oriente. Sul fronte dell'export (39,5% del fatturato prodotti), migliora sia a volume del 1,3%, sia a valore del 2% rispetto al 2015[2] .Tale exploit è stato possibile grazie all'adozione di una struttura organizzativa a matrice articolata su due dimensioni: per prodotto e per area geografica. Sono stati identificati cluster geografici, caratterizzati da un elevato grado di omogeneità interna, per quanto concerne assetti distributivi, player, profili di consumo ed altri aspetti contestuali. L'obiettivo di questo tipo di struttura è costruire e sviluppare una strategia di prodotto globale con un focus sulla localizzazione legata alle aree geografiche.

La scelta di una determinata struttura organizzativa avviene tramite una progettazione organizzativa accurata, ad opera del Management, che contempli, qualora l'ambiente esterno le richiedesse, continue modifiche e processi di coordinamento tra strategie corporate, strategie business e modello organizzativo implementato[3]. La strategia è un piano d'azione a breve o a lungo termine, volto all'adozione di un comportamento che permetta all'impresa di raggiungere un determinato obiettivo tramite l'impiego delle risorse a disposizione.

Si identificano tre livelli strategici, posti secondo un ordine gerarchico e coordinati tra loro.

Il livello Corporate è di competenza dei vertici aziendali, i quali scelgono il settore in cui operare, stabiliscono mission e vision. A questi ultimi spetta inoltre la trasformazione di interdipendenze tra i business posseduti dall'organizzazione in sinergie e la definizione delle strategie di crescita e di decrescita geografica, settoriale e dimensionale.

---

[1] Plauto, Tito Maccio. Aulularia.

[2] Scarci, Emanuele. Per Ferrero risultato operativo in crescita di quasi 5 punti percentuali. Il Sole 24 ore, 8 marzo 2017.

[3] Ansoff, H.I. (1979). Strategic management.

Il livello Business, la cui figura dirigenziale di spicco è il direttore di business o di divisione, è caratterizzato da strategie competitive di contrasto dei concorrenti.

Esse sono descritte da Porter: con la strategia di "Leadership di costo", l'impresa mira ad essere il produttore a più bassi costi del settore; diametralmente opposta è la "differenziazione", il cui obiettivo è quello di persuadere il mercato circa la maggiore qualità dei prodotti dell'impresa rispetto ai competitors. Ciò giustifica l'elevato prezzo degli output della stessa.

Il processo di pianificazione delle attività quotidiane e non poste in essere dall'organizzazione è realizzato attraverso la scelta e la successiva implementazione delle strategie funzionali. Ogni direttore di funzione fornisce delle linee guida ai propri dipendenti, lasciando loro più o meno autonomia decisionale, attraverso dei piani operativi di durata dai tre ai sei mesi. Tra quelle esistenti, ci si soffermi sulla funzione organizzazione.

Essa influenza notevolmente le altre attività d'impresa ed interagisce direttamente con le strategie Corporate e con le strategie Business. In particolare, la stretta collaborazione tra il top management ed il direttore di tale funzione permette di effettuare la progettazione organizzativa. Si considerino, a tal riguardo, tre fasi:

1) "Individuazione delle diverse combinazioni di caratteristiche organizzative interne" insite nella prassi aziendale e relative ai comportamenti degli attori aziendali.

2) Definizione della forma organizzativa capace di valorizzare queste caratteristiche.

3) "Analisi delle interazioni tra la struttura organizzativa con gli altri aspetti del sistema organizzativo aziendale, al fine di agevolare l'efficace implementazione e la funzionalità della struttura organizzativa definita."[4]

4) Monitoraggio continuo dell'efficacia della struttura organizzativa in essere ed eventuali correzioni e modifiche di questa ultima in seguito a variazione del contesto ambientale interno e/o esterno dove l'impresa opera.

La decisione finale e vincolante sul modello organizzativo che verrà poi effettivamente implementato spetta ai vertici aziendali. La relativa ponderata scelta dipende da una serie di variabili che devono essere prese inevitabilmente in considerazione:

- Dimensione aziendale, intesa come la quantità di risorse da gestire (dipendenti, clienti, fatturato, finanziamenti, attività).
- Situazione prodotti-mercati, descritta dalla sia dalla matrice di Ansoff, in termini di strategia da intraprendere per competere in consolidati/nuovi mercati con consolidati/nuovi prodotti, sia dalla matrice di Abell. L'identificazione e la classificazione delle unità di business in base alle caratteristiche del gruppo di clienti serviti, ai bisogni da soddisfare ed ai mezzi attraverso cui ciò è possibile, rende l'organizzazione consapevole delle peculiarità del proprio portafoglio business e delle proprie potenzialità di crescita.

[4] Ansoff, H.I. (1979). Strategic management.

- Tecnologia, ossia il contenuto tecnologico, non solo dei propri output, ma anche quello delle materie prime, dei processi produttivi e dell'ambiente competitivo di riferimento.
- Strategie adottate a livello Corporate ed a livello Business, al fine di armonizzare le funzionali a quelle di gerarchia superiore. Nella realtà aziendale si è spesso constatato che la strategia pianificata in seguito all'accurata analisi di ambiente interno ed esterno all'organizzazione non corrisponde generalmente alla strategia effettivamente implementata. Ciò è particolarmente ricorrente per i livelli strategici gerarchicamente inferiori, i cui decisori sono in contatto diretto con ciò che li circonda e riescono a cogliere tempestivamente la necessità di disallinearsi da quanto precedentemente stabilito. I direttori di funzione, soprattutto in settori nei quali si assiste alla continua modifica delle condizioni ambientali vigenti, hanno la facoltà, in medias res, di adottare "strategie emergenti", cioè impreviste, non ponderate, per sopperire e porre rimedio ai suddetti cambiamenti. Si pensi ad un marketing manager che, in una ipotetica organizzazione a struttura funzionale, predispone, omettendo la richiesta di autorizzazione a procedere da parte del CEO, la diminuzione del prezzo di una linea di prodotto, in seguito ad un abbassamento della domanda oppure ad una politica ribassista di un diretto concorrente. La storia ci insegna, a tal proposito, che le strategie non pianificate, e quindi prevalentemente istintive, hanno fatto la fortuna di imprese note per la loro puntuale programmazione strategica.[5]

1.2 BREVI CENNI STORICI

I concetti di "funzione organizzazione" e, in particolare di "organigramma", risalgono alla fine del XIX secolo. Henry Fayol, ingegnere ed imprenditore francese, membro della "Scuola Classica*", sviluppò la teoria della "Direzione amministrativa". Contrariamente a quanto concerne gli altri soggetti interni alla scuola, egli sottolineò l'importanza dei metodi di amministrazione e controllo in una organizzazione. Il francese riconobbe cinque funzioni fondamentali in un'impresa: tecnica (odierna funzione produzione), commerciale, sicurezza, contabilità e direttiva.[6]

A quest'ultima spettava il compito di definire la struttura organizzativa (in questa sede si cerca di usare un termine con valenza attuale, che non esisteva ai tempi di Fayol) e progettarla, tenendo conto del micro e del macro ambiente in cui l'impresa operava. Secondo la teoria della "Direzione amministrativa", l'imprenditore, che era allo stesso tempo manager, doveva prediligere un modello organizzativo rigido, formalizzato e gerarchizzato. La divisione del lavoro tra i dipendenti, l'unità di comando e di direzione

[5] Ansoff, H.I. Brandeburg, R.G. (1971). A language for Organization design, Management Science, vol.17, n.12- trad. it. (1972), Definizione e programmazione della struttura organizzativa, Problemi di Gestione, n. 3/4/5.

[6] Robert, Kanigel. The one best way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of efficiency (New York: Viking, 1997). Charles, D.Wrege e Ann Marie, Stoka. Cooke Creates a Classic Story Behind F.W. Taylor's Principles of Scientific Management. Academy of Management Review (ottobre 1978), 736-749.

(accentramento amministrativo), la subordinazione degli interessi individuali all'interesse generale erano alla base di una struttura definita "meccanica", l'unica in grado di rendere l'organizzazione stabile e redditizia.

In tempi successivi, data la necessità dell'impresa di adattarsi continuamente ai cambiamenti dell'ambiente circostante, la Scuola Classica[7], unitamente al Fayolismo, persero credibilità e vennero accantonate. La "Scuola delle relazioni umane" criticò fortemente i principi classici, i quali furono soppiantati da concetti all'epoca fortemente rivoluzionari, quali flessibilità dell'organizzazione, assenza di gerarchia, condivisione di informazioni ed esperienze tra i dipendenti. In questo contesto, il manager imprenditore aveva il dovere di predisporre un modello organizzativo definito "biologico", nel quale i rapporti umani ed il supporto morale ai lavoratori sostituivano il comando e la burocrazia. L'impresa era intesa come un "sistema aperto", capace di rispondere agli stimoli che un ambiente mutevole ed in fermento ripetutamente inviava.

Oggi la struttura organizzativa e l'organigramma adottati dalla maggior parte delle società, multinazionali e non, hanno una matrice comune di tipo biologico, anche se permangono limiti organizzativi in termini di flessibilità e cooperazione. Essi a volte impediscono alle imprese di sfruttare l'intero potenziale di cui dispongono.

1.3 MICROSTRUTTURA

Ogni casella dell'organigramma è un'unità organizzativa o "microstruttura": si occupa di una specifica attività, quale ad esempio, l'amministrazione generale oppure la produzione. A capo della singola microstruttura si ha un responsabile, o direttore che coordina generalmente un gruppo di individui a lui sottoposti, nello svolgimento della mansione. Il manager di una determinata attività occupa una posizione, all'interno dell'organigramma, appartenente ad un livello gerarchico inferiore o superiore agli altri. Si identificano cinque componenti, o microstrutture, all'interno di un'organizzazione:

1. Vertice strategico. I soggetti che lo compongono svolgono tre funzioni fondamentali: supervisione diretta sull'attività d'impresa, analisi dell'ambiente esterno e sviluppo relazioni con gli stakeholders della stessa, pianificazione ed applicazione delle strategie aziendali.
2. Linea intermedia. Si interfaccia con il vertice strategico ed il nucleo operativo, ponendosi come intermediatrice. Nello specifico il manager di tale microstruttura riceve feedback dalle unità operative e li riporta alla direzione generale; il vertice strategico è solito stabilire l'ammontare di risorse disponibili e da

[7] Scuola di pensiero economico, fondata da Adam Smith alla fine del 1776 con la pubblicazione de "La ricchezza delle nazioni". Essa trattò temi quali: il valore di scambio fra le merci, la differenza fra prezzo di mercato e prezzo naturale, lo studio della curva di domanda e della curva di offerta, l'analisi economica di capitale, lavoro, rendita e salario, la relazione tra quest'ultimo ed il tasso di crescita della popolazione. I suoi esponenti sottolinearono inoltre il libero funzionamento del mercato tramite modificazioni automatiche del prezzo, senza l'intervento dello Stato. Idea contrapposta a quanto sostenuto da Keynes, fautore della regolamentazione e controllo delle autorità statali sul sistema economico.

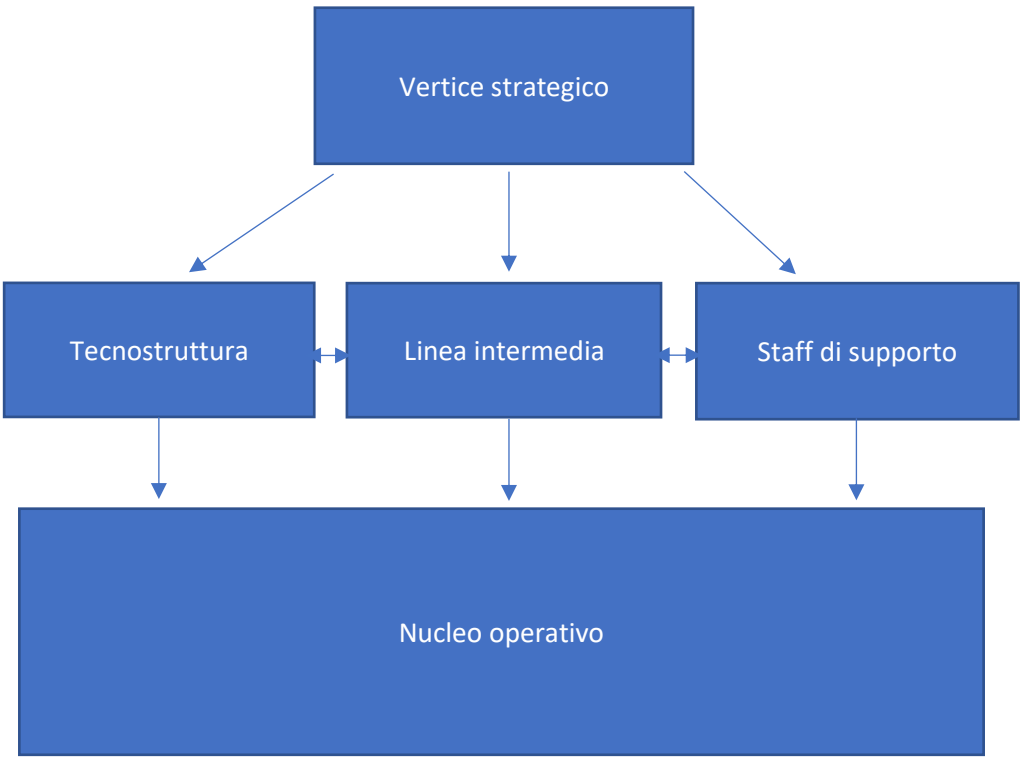
allocare, le regole ed i piani da adottare, i progetti da realizzare, fornendone una chiara rappresentazione alla linea intermedia, la quale ha il compito di trasmettere quanto stabilito alle altre microstrutture.

3. Nucleo operativo. Comprende gli individui che contribuiscono direttamente ed in prima persona alla produzione degli output (siano essi prodotti o servizi) dell'impresa: questi ultimi svolgono mansioni prettamente standardizzate, che coincidono con l'attività caratteristica dell'organizzazione. Il nucleo operativo è responsabile per di più dell'approvvigionamento degli input e della distribuzione degli output.

4. Tecnostruttura. Composta da figure professionali altamente specializzate in ambiti specifici, sta assumendo sempre maggior peso nel contesto aziendale. Ingegneri, ricercatori, informatici, siano questi ultimi dipendenti o esterni all'organizzazione, osservano l'ambiente esterno ed interno per individuare ed eventualmente risolvere problemi, cogliere opportunità di sviluppo tecnologico.

5. Staff di supporto. Unità organizzativa di ausilio alle altre, si occupa dell'attività di gestione delle risorse umane, quali la selezione, l'assunzione, la formazione del personale, la manutenzione dei macchinari e l'assistenza agli attori d'impresa. I soggetti che la costituiscono devono possedere conoscenze e competenze trasversali.

Figura 1. LE CINQUE COMPONENTI BASE DI UN'ORGANIZZAZIONE



Fonte 1. Henry, Mintzberg. The structuring of Organizations (Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall, 1979), pp.215-297. Henry, Mintzberg. Organization Design: Fashion or Fit?, Harvard Business Review 59 (January-February 1981): 103-116.

1.4 MACROSTRUTTURA

L'insieme di tutte le posizioni o caselle, che rappresentano le microstrutture o unità organizzative, costituisce la macrostruttura. Nel gergo aziendale, solitamente essa coincide con l'organigramma e quindi con la struttura organizzativa dell'impresa. Da ciò deriva la necessità di identificare operazioni (o attività) inerenti a compiti che i direttori delle unità organizzative si vedono assegnati dall'amministratore delegato o direttore generale, in un'ottica di macrostruttura efficiente e funzionale all'ambiente circostante ed alle opportunità che questo ultimo offre all'organizzazione.

La struttura organizzativa adottata, sintetizzata dal modello organizzativo di riferimento, dovrebbe facilitare la comunicazione ed il coordinamento tra le unità organizzative e stabilire una gerarchia tra le stesse. Non saltuariamente, a tale scopo, vengono implementati nel sistema aziendale dei collegamenti verticali, graficamente rappresentati da linee che collegano posizioni aventi differenti livelli gerarchici, e collegamenti orizzontali. I primi consistono nel riporto gerarchico, che è stato ampiamente trattato in precedenza. Le regole ed i piani sono procedure, stabilite dai vertici aziendali, che permettono ai livelli gerarchici sottoposti di agire, non ricorrendo al continuo confronto coi dirigenti. A tal riguardo, si pensi all'importanza di realizzare un piano budget relativamente ad ogni attività dell'impresa. I sistemi informativi verticali comprendono report periodici e comunicazioni interne atti alla trasmissione di informazioni tra direttori e dipendenti ed allo sviluppo di una linea di condotta comune. I collegamenti orizzontali sono essenziali per permettere l'interazione tra le diverse funzioni aziendali: essi si realizzano tramite strutture orizzontali, cioè unità organizzative incluse nel disegno organizzativo, oppure ulteriori rispetto allo stesso. Si notino i cosiddetti "ruoli di collegamento", figure aziendali interne ad ogni microstruttura, aventi il compito di coordinarne i membri; gli integratori "full time" sono manager incaricati di portare a termine determinati progetti o attività che esulano generalmente dalla routine operativa dell'impresa. L'organizzazione ha la facoltà di dotarsi di strutture di collegamento orizzontale non tradizionali, decidendo di investire risorse nella creazione di unità organizzative specifiche, inizialmente non previste nell'organigramma aziendale. Ci si riferisca all'unità di pianificazione strategica, la quale "realizza una fondamentale funzione di supporto all'alta direzione di Corporate, in quanto svolge le attività di analisi strategica preliminare alla formulazione e pianificazione della strategia"[8]; il "comitato strategico", costituito dai top manager dell'organizzazione, si occupa della progettazione strategica ed il "comitato di attenzione al mercato" analizza la domanda e quindi i clienti a cui l'impresa si rivolge, trasferendo e comunicando in seguito le proprie conclusioni agli altri attori d'impresa.

1.5 STRUTTURA ORGANIZZATIVA ED ORGANIGRAMMA

La struttura organizzativa è il sistema aziendale che governa e regola lo svolgimento delle attività dell'impresa: è simile all'assetto tattico, o modulo di gioco, di una squadra di calcio. Essa definisce i rapporti gerarchici e di dipendenza formale, incluso il numero di livelli, tra gli attori aziendali; raggruppa questi ultimi

[8] Lipparini, A. 1998. Le competenze organizzative. Sviluppo, condivisione, trasferimento. Roma. Carocci.

in unità organizzative e garantisce la comunicazione ed il coordinamento efficaci fra le stesse. La struttura organizzativa è rappresentata nell'organigramma, definito come la raffigurazione visiva dell'intero sistema di attività e processi fondamentali di un'organizzazione, utilizzato a tal fine a partire dalla Rivoluzione Industriale. Fu necessario, dati la complessità del lavoro e l'impiego di ampie masse di lavoratori, avvalersi di strumenti capaci di semplificare la gestione ed il controllo delle attività d'impresa.

Figura 2. UN ESEMPIO DI ORGANIGRAMMA

Fonte 2. Richard, L.Daft. Organizzazione aziendale. Quinta edizione, p 83.

1.6 MODELLO ORGANIZZATIVO

I modelli organizzativi nascono come entità puramente concettuali e trovano rappresentazione nella realtà tramite configurazioni empiriche, classificabili in differenti tipologie.

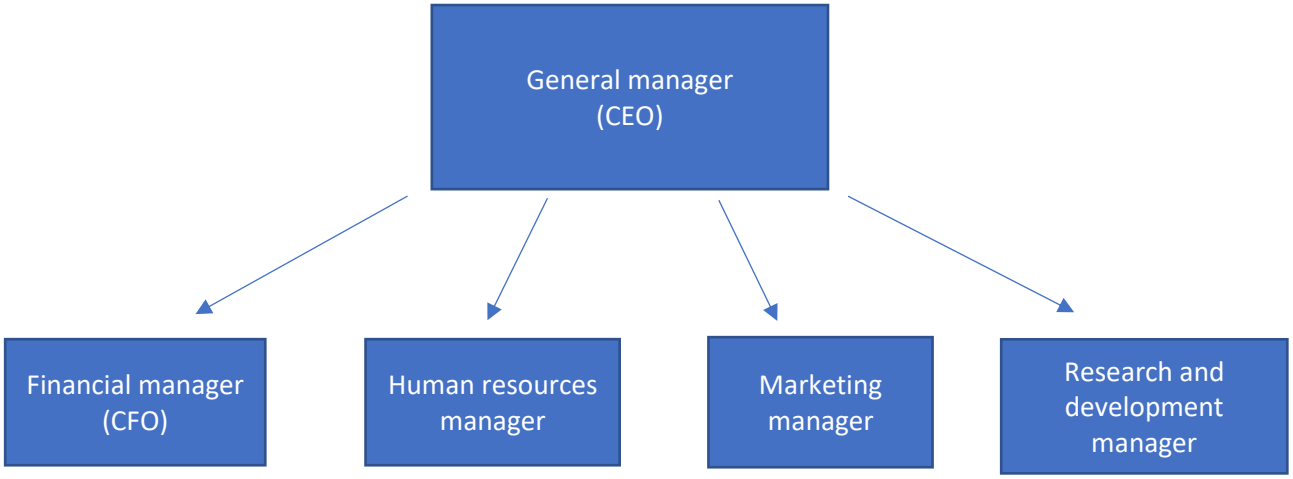
I parametri attraverso cui valutare l'adeguatezza dei modelli sono:

- Efficienza: raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati con il minor dispendio possibile di risorse. La sua misurazione avviene massimizzando il rapporto input/output.
- Elasticità operativa: capacità di gestire variazioni quantitative di output prodotto, senza ricorrere a modifiche sostanziali della struttura di costo dell'impresa.
- Elasticità strategica: capacità di incrementare o decrementare tempestivamente la qualità degli output, in risposta alle mutate condizioni ambientali, non generando significative variazioni nella funzione di costo.

- Elasticità strutturale: capacità di adattamento della struttura organizzativa dell'impresa a cambiamenti del contesto o settore di riferimento, minimizzando i costi richiesti da tale operazione e mantenendo inalterati il livello e le condizioni di efficienza pre-mutamento strutturale.[9]

1.7 TIPOLOGIE DI MODELLI ORGANIZZATIVI

Figura 3. STRUTTURA FUNZIONALE



Fonte 3. Elaborazione personale da Richard, L.Daft. Organizzazione aziendale. Quinta edizione, p 102.

"Il modello funzionale prevede la ripartizione delle responsabilità organizzative di primo livello secondo le funzioni fondamentali dell'impresa"[10], quali marketing, finanza, vendite, produzione, risorse umane, ricerca e sviluppo. A capo di ogni funzione c'è un direttore, il quale corrisponde ad una unità organizzativa nell'organigramma. Tale modello è efficiente, contempla la massimizzazione dell'elasticità operativa e strategica, ma ha anche dei limiti, legati principalmente alla sua rigidità strutturale ed allo scarso coordinamento orizzontale operativo tra le unità organizzative. Per questi motivi, esso è tipico di piccole e medie organizzazioni, che realizzano prodotti indifferenziati e a lungo ciclo vitale ed operano in ambienti stabili in cui è necessario adottare una struttura fortemente gerarchica. La rigidità strutturale può essere superata con l'introduzione di "ruoli integratori" nell'organigramma aziendale: nuove unità organizzative, quali solitamente brand manager o product manager, aventi il compito di coordinare e conciliare le attività delle singole funzioni, per evitare che esse svolgano la propria mansione in compartimenti stagni e quindi possano recuperare una visione globale d'impresa. I ruoli integratori selezionano i dipendenti, costituendo task

[9] Ansoff H.I., Brandeburg R.G. (1971), "A language for Organization design", "Management Science", vol.17, n.12- trad. it. (1972), "Definizione e programmazione della struttura organizzativa", "Problemi di Gestione"", n. 3/4/5.
[10] Fontana, Franco. Caroli, Matteo. Economia e gestione delle imprese, p 195.

force o team; questi ultimi sono chiamati a partecipare a specifiche attività, le quali esulano dalla funzione aziendale a cui erano stati inizialmente stati assegnati. Attualmente il modello funzionale, comprensivo dei correttivi finora trattati, è quello maggiormente in voga, data la possibilità di inserire un numero sostanzioso di funzioni aziendali. Le principali, degne di essere trattate sono:

-Direzione generale: assicura la realizzazione di posizionamento competitivo e di redditività, guidando e coordinando gli altri direttori di funzione; valuta, definisce ed approva i budget di ogni area funzionale dell'organizzazione; essa corrisponde al livello strategico Corporate, del quale si è già parlato in precedenza.

-Acquisti: garantisce la disponibilità di materie prime e materiali sussidiari, occupandosi dell'approvvigionamento, inteso come attività secondaria, descritta nella catena del valore di Porter; tratta le condizioni di acquisto ed intrattiene rapporti coi fornitori dell'azienda, tentando di far valere il proprio potere contrattuale. Tale funzione ricopre un ruolo importante anche nelle attività di logistica in entrata ed in uscita.

-Finanza: è una delle funzionali aziendali più vicine all'amministratore delegato e ne influenza le scelte. L'equilibrio finanziario di breve e medio periodo, le procedure fiscali e finanziarie sono oggetto dell'attenzione del direttore finanziario, il quale attraverso i suoi dipendenti, predispone e redige i documenti contabili dell'azienda, gestisce i rapporti con istituti di credito, Ministeri ed enti, professionisti e società di revisione per conto dell'organizzazione.

-Risorse Umane: ha la mansione di attuare politiche di selezione e recruitment di potenziali employees per l'impresa; assegna i compiti ai dipendenti, ne stabilisce ed organizza la formazione professionale, ne valuta l'operato, ne costituisce gli eventuali percorsi di carriera. Negli ultimi anni la funzione HR si è posta l'obiettivo di motivare i membri del personale, tentando di incrementarne la produttività e trasmettendo una forte cultura aziendale.

-Controllo di gestione: assiste la Direzione Generale ed il CFO nella gestione dell'organizzazione, coadiuvandoli nel processo decisionale. Si occupa dell'attività di reporting, fornendo ai vertici aziendali dati sull'andamento economico-finanziario dell'impresa, in base a parametri analitici ed a benchmark coi competitors di questa ultima.

-Marketing: il direttore marketing è delegato ad effettuare il posizionamento sul mercato dei prodotti e servizi realizzati dall'organizzazione ed a predisporre piani di business per il conseguimento degli obiettivi prefissati a livello strategico Corporate. La definizione e l'implementazione delle politiche del marketing mix, unitamente alla realizzazione di studi di mercato, ricerche quantitative e qualitative, indagini sul trade, non può non essere materia di un marketing manager.

-Qualità: garantisce la conformità dei prodotti e dei servizi agli standard di qualità prefissati dall'impresa e dalle normative nazionali ed internazionali; è in stretta collaborazione con la funzione Acquisti e con la funzione Produzione, dovendo valutare la qualità degli input e degli output aziendali.

-Sistemi informativi: la funzionalità ed il monitoraggio dei servizi informativi, prevalentemente tecnologici, che sono a disposizione degli attori aziendali è assicurata da una figura oggi più che mai

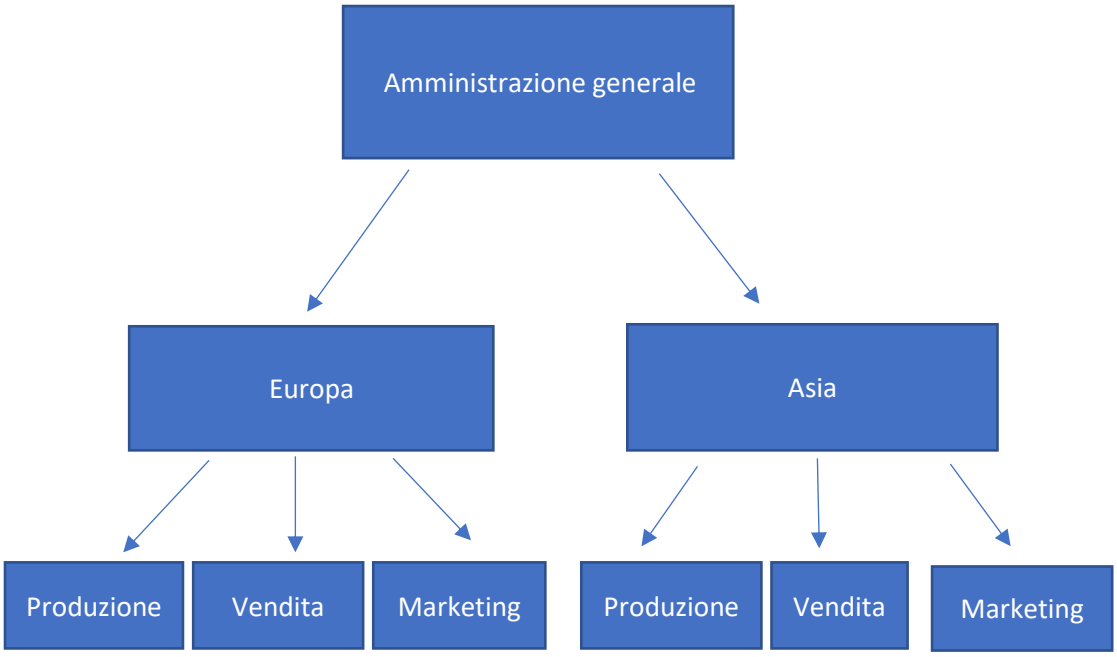
fondamentale, quale il responsabile dei sistemi informativi, solitamente un ingegnere informatico, il cui lavoro permette lo scambio rapido di informazioni all'interno ed all'esterno degli spazi aziendali.

-Ricerca e sviluppo: gestisce l'innovazione di prodotto e di processo, sviluppa piani di ricerca e sviluppo a seconda delle strategie di business dell'impresa. Inoltre il direttore della funzione di ricerca e sviluppo si accerta della protezione legale delle innovazioni realizzate, intrattiene i rapporti con università, centri di ricerca nell'ambito delle nuove tecnologie.

-Produzione: è una funzione tradizionale che sintetizza e si occupa di tutte le attività operative tout court dell'organizzazione; si fa garante del funzionamento degli impianti produttivi, realizza materialmente gli output nei tempi, nella quantità, nella qualità e secondo gli standard di costo programmati. Il production manager elabora e propone piani per l'acquisizione, dismissione e la sospensione di risorse produttive, garantendo il rispetto delle leggi e delle normative ambientali e di sicurezza.

Nel modello divisionale i compiti e le responsabilità degli attori aziendali sono definiti e ripartiti in base al criterio di divisionalizzazione: si possono creare delle divisioni per prodotto (ognuna di esse si occupa di tutte le funzioni relative ad un business d'impresa), per mercato, per tipologia di clienti o per canale distributivo. Ciò comporta la duplicazione delle funzioni d'azienda e costi gestionali elevati, col rischio di perdita di efficienza, di scarsa specializzazione tecnica dei dipendenti, che sono chiamati a svolgere più attività. Per contro, il modello divisionale garantisce elasticità strutturale (è fortemente improntato al cambiamento) ed un alto grado di coordinamento tra le funzioni. Il grado di divisionalizzazione identifica l'autonomia gestionale concessa dal top management alle divisioni, in termini di capacità delle stesse di prendere decisioni senza dover preventivamente consultare il vertice dell'impresa. Tale autonomia può trasformarsi, in un processo di decentramento gestionale ed amministrativo, in autonomia giuridica, per la quale le business unit sono soggetti giuridici a sé stanti. In questo caso, si parla di modello divisionale ad holding: la società capogruppo occupa la posizione di vertice e possiede partecipazioni delle altre società minori, controllandole e coordinandone le attività. Si noti la distinzione tra modello divisionale finanziario ad holding e modello divisionale operativo ad holding. Nel primo, la holding gestisce esclusivamente le quote partecipative possedute, nel secondo essa riveste un ruolo anche operativo, dovendo gestire business del gruppo. Il modello divisionale è attualmente utilizzato da società multinazionali multibusiness, attive in ambienti instabili, caratterizzati da innovazione continua (si faccia riferimento a FCA).

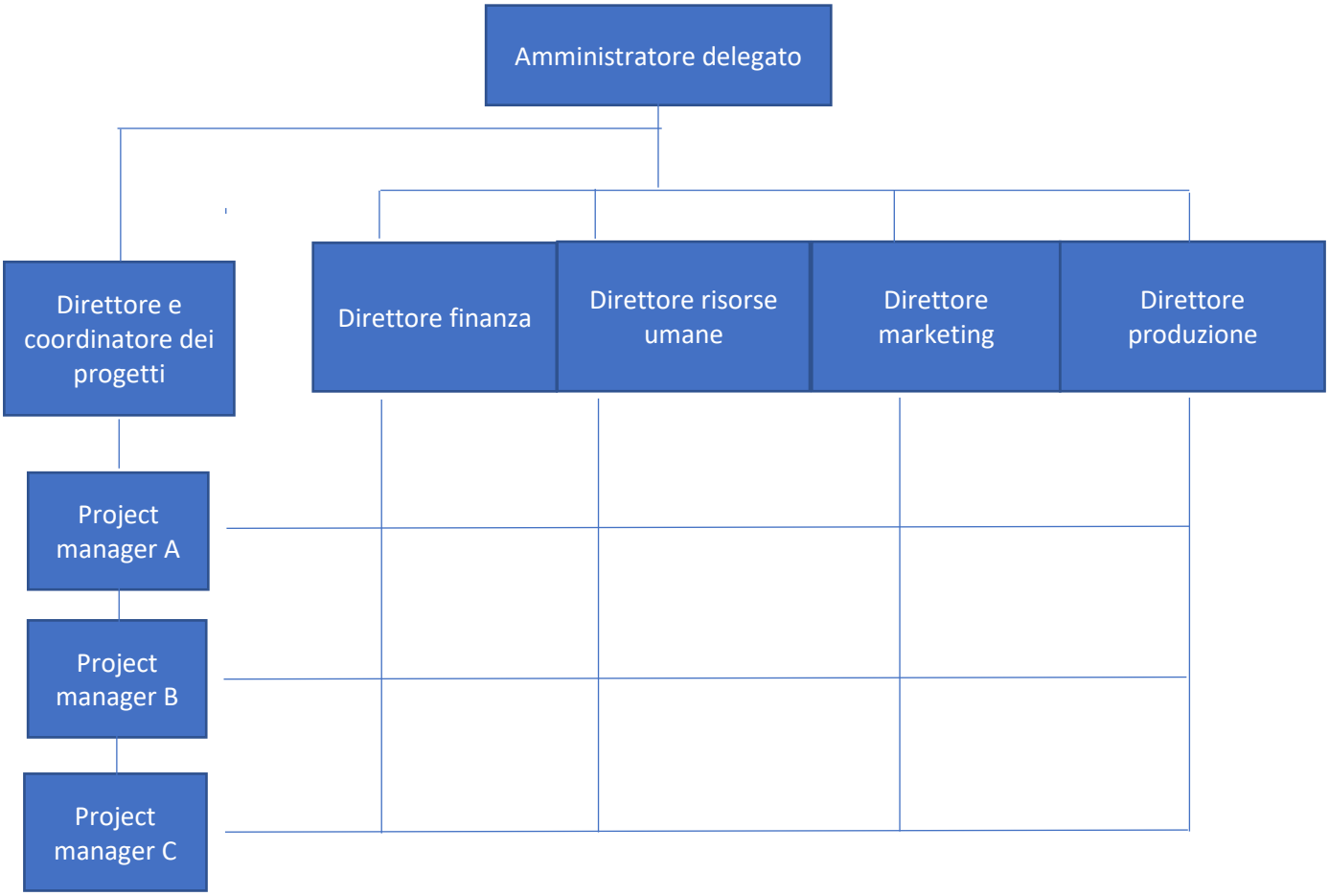
Figura 4. STRUTTURA DIVISIONALE PER AREE GEOGRAFICHE



Fonte 4. Elaborazione personale da Richard L.Daft, "Organizzazione aziendale" Quinta edizione, p 104.

Il modello matriciale nasce con l'obiettivo di sintetizzare i vantaggi del modello funzionale e quelli del modello divisionale e prevede congiuntamente l'adozione del criterio funzionale e del criterio divisionale nella progettazione organizzativa. Si pensi ad un modello divisionale con l'inserimento di ruoli integratori, tipici di quello funzionale. La forma maggiormente diffusa del modello matriciale è il modello per progetti. Esso contempla l'esistenza di una struttura organizzativa di tipo funzionale e di figure professionali specialistiche, le quali ricoprono il ruolo solitamente di project manager. Tali soggetti sono responsabili della realizzazione di un particolare progetto intrapreso dall'azienda, al quale partecipa un numero più o meno ampio di dipendenti. In questo modello, all'attività caratteristica dell'impresa se ne affiancano altre, trasversali a più funzioni. Può sorgere un problema legato alla duplicità ed ambiguità di comando a cui sono sottoposti i dipendenti: in tal caso è necessario stabilire una gerarchia che faccia prevalere il direttore di funzione (si parla di matrice funzionale) o il project manager (matrice per prodotto, inteso come progetto). Il modello descritto assicura elasticità operativa, si adatta perfettamente a decisioni complesse in ambienti instabili, che richiedono repentini aggiornamenti e rafforzamenti di competenze trasversali da parte degli attori aziendali. Affinchè il modello matriciale, soprattutto se a progetti, possa garantire questi vantaggi, l'impresa deve essere relativamente di piccole dimensioni, possedere pochi business ed i progetti, sui quali investire, devono essere di alto valore per l'impresa ed avere un ciclo di vita breve e predefinito.

Figura 5. STRUTTURA A MATRICE



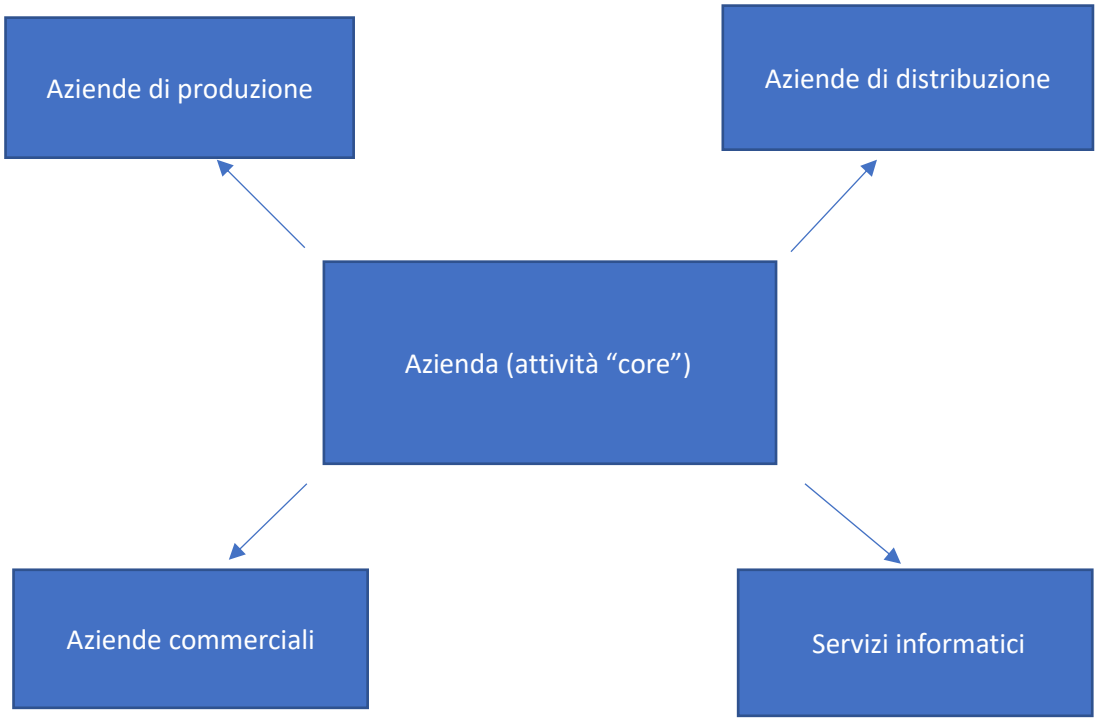
Fonte 5. Elaborazione personale da Richard L.Daft, "Organizzazione aziendale" Quinta edizione, p 106.

Nel modello modulare, definito anche "a rete", "l'organizzazione appalta un gran numero di funzioni o dei processi principali ad aziende separate e coordina le loro attività da un quartier generale snello"[11]. Il centro, cioè il top management dell'impresa, mantiene il controllo sui processi core in cui ha competenze distintive e difficili da imitare e trasferisce tutte le altre mansioni alle altre organizzazioni partner, le quali utilizzano idee, risorse e strumenti propri. Esistono reti interne, che si sviluppano nell'ambito di strutture divisionali o a holding e si caratterizzano per la costituzione di relazioni tra le società del gruppo e tra queste ultime ed il corporate, mediante la progettazione e l'implementazione di un sistema flessibile e coerente di meccanismi operativi; esso prevede una forte condivisione di risorse e un'intensa circolazione di informazioni e di conoscenze. La rete esterna deriva dall'"esternalizzazione (outsourcing) controllata di attività lungo la catena del valore, siano esse operative o di supporto"[12], da parte di una società ad altre, che vengono delegate per svolgere determinate funzioni. Tale rete nasce quando le attività esternalizzate vengono realizzate da imprese già esistenti o di cui si promuove la costituzione, con le quali la grande organizzazione ha dei rapporti contrattuali e, spesso, anche legami proprietari deboli. Di recente le imprese hanno sviluppato una particolare forma di rete esterna, legata all'esigenza di cooperare nello sviluppo di nuove tecnologie, laddove queste

[11] Richard L.Daft, "Organizzazione aziendale" Quinta edizione, p 115.
[12] Richard L.Daft, "Organizzazione aziendale" Quinta edizione, p 209.

ultime richiedano l'integrazione di conoscenza in ambiti disciplinari diversi. Una network innovation che si rispetti, dovrebbe creare al proprio interno delle condizioni di equilibrio in grado di permettere ad ogni singolo partner di svilupparsi ed innovare in maniera completamente autonoma, per valorizzando la complementarità rispetto ai temi condivisi. Il modello modulare consente anche alle organizzazioni di piccole dimensioni di operare su scala globale ed attingere a risorse internazionali; conferisce flessibilità e rapidità di risposta in seguito a mutamenti dell'ambiente esterno all'impresa che lo adotta. Inoltre permette una riduzione non indifferente dei costi amministrativi e delle spese generali, in quanto il modello a rete non richiede la creazione di grandi strutture di staff. Il limite consiste nella mancanza di controllo diretto sulle attività esternalizzate, dato che si assiste ad un decentramento decisionale relativo a queste ultime. Ciò incrementa sensibilmente il rischio di fallimento organizzativo, connesso al possibile malfunzionamento di un partner organizzativo appartenente alla rete. Si constati come, in una struttura modulare, la cultura organizzativa e la fedeltà dei dipendenti possano essere deboli, a causa del timore degli stessi di essere sostituiti da servizi a contratto, in quanto, generalmente, economicamente più convenienti del lavoro dipendente.

Figura 6. ESEMPIO DI STRUTTURA A RETE

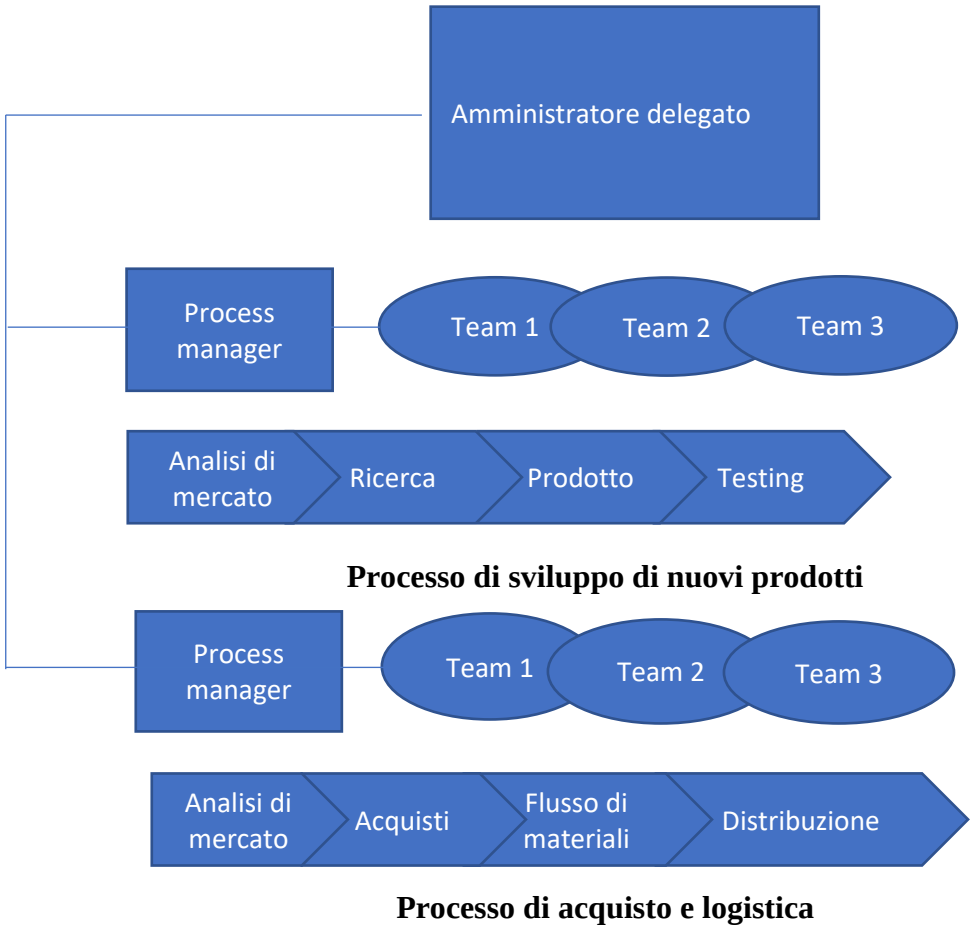


Fonte 6. Elaborazione personale da Richard L.Daft, "Organizzazione aziendale" Quinta edizione, p 117.

Il modello orizzontale si basa sulla suddivisione delle attività degli attori aziendali a seconda dei processi fondamentali che l'impresa è chiamata ed effettuare. Si pensi all'evasione degli ordini, allo sviluppo di nuovi prodotti, al servizio di assistenza ai clienti. Ogni unità organizzativa si occupa di una di queste "core activities", sotto la supervisione di manager di funzioni verticali, simili a quelle presenti nel modello

funzionale. I process owner sono i responsabili della pianificazione e della realizzazione del processo: godono di autonomia, nel rispetto dei vincoli rappresentati da mission e vision dell'impresa e dalle direttive del CEO. I rapporti tra i membri del team e tra i manager dei processi sono caratterizzati da profonda fiducia reciproca, apertura al confronto e stretta collaborazione. La struttura orizzontale è "clients-oriented", in quanto l'efficacia del modello è misurata prevalentemente tramite il grado di soddisfazione del cliente, inteso come soggetto chiave ed influente. L'elevata performance in termini qualitativi e quantitativi del modello è strettamente correlata alla capacità del top management di identificare i processi fondamentali dell'organizzazione, sui quali concentrare risorse ed energie.

Figura 7. STRUTTURA ORIZZONTALE

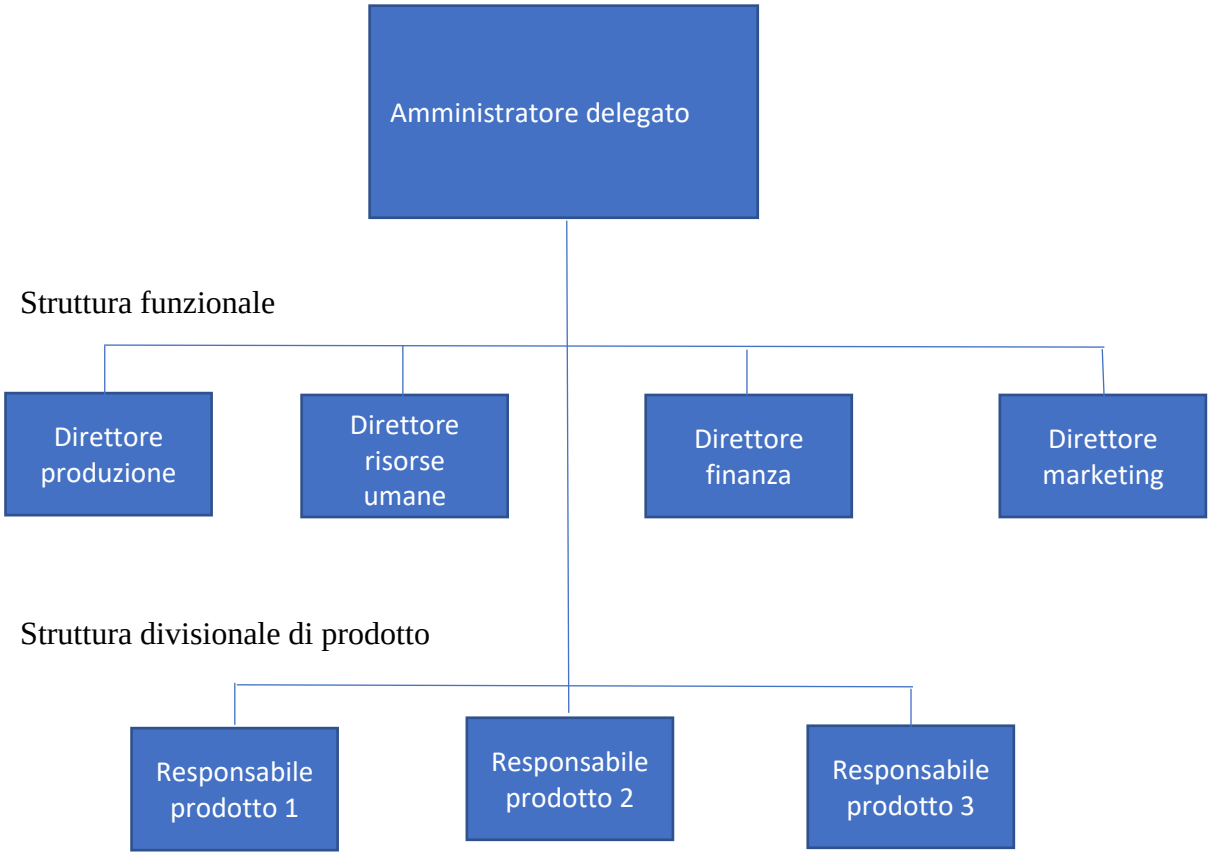


Fonte 7. Elaborazione personale da Richard L.Daft, "Organizzazione aziendale" Quinta edizione, p 112.

Le imprese che adottano una struttura ibrida si pongono l'obiettivo di combinare i pregi dei vari approcci organizzativi finora citati. Maggiormente si preferisce unire le caratteristiche del modello funzionale a quelle dei modelli divisionale ed orizzontale: Ford ha deciso di operare a livello divisionale geografico per ogni business, riconoscendo ed investendo principalmente sui processi chiave per ogni area (fornitura di ricambi, logistica, servizi e manutenzione dei veicoli, supporto tecnico), pur mantenendo un unico centro

decisionale ed operativo riguardante la funzioni finanza, gestione risorse umane, strategia e comunicazione. Tale mix conduce a buoni risultati se la società è attiva in settori altamente tecnologici e sottoposti a continui cambiamenti, garantendo elevata flessibilità organizzativa.

Figura 8. STRUTTURA IBRIDA



Fonte 8. Elaborazione personale da Richard L.Daft, "Organizzazione aziendale" Quinta edizione, p 120.

2. STRUTTURA ORGANIZZATIVA ED ORGANIGRAMMA DI FCA

2.1 MODELLO ORGANIZZATIVO ADOTTATO DA FCA

"Fiat Chrysler Automobilities NV"(FCA) è il settimo gruppo automobilistico al mondo, nato nel 2014 dall'acquisizione della totalità del pacchetto azionario di "Chrysler Group LLC" da parte di Fiat Spa e dalla fusione di quest'ultima con "Fiat Investments NV". FCA è quotato presso la borsa "Wall Street NYSE" di New York ed a "Piazza Affari" a Milano. La sede legale si trova ad Amsterdam ed il domicilio fiscale a Londra Il colosso è controllato per il 30,06% da "Exor NV": il resto delle azioni è diviso tra "Baillie Grifford e Co." (2,64%), "Vanguard International Growth Fund"(2,26%), "Norges Bank"(2,1%) ed azionisti minori (62,94%). FCA è una società multibusiness, avente un portafoglio prodotti ampiamente diversificato. Essa possiede marchi generalisti, quali Chrysler, Dodge, Fiat, Fiat Professional, Lancia, Jeep, Ram Trucks; marchi di lusso e sportivi (Abarth, Alfa Romeo e Maserati) ed altri (Mopar,SRT). Il gruppo inoltre realizza componenti e sistemi di produzione nel settore dell'Automotive tramite Comau, Magneti-Marelli e Teksid. L'azienda opera tramite sussidiarie: FCA US LLC, FCA Canada Inc., FCA Fiat Chrysler Automoveis Brasil LTDA, FCA Italy S.p.a., Maserati S.p.a., Magneti Marelli S.p.a., FCA North America Holdings LLC. La società impiega 306000 dipendenti. Si noti la fuoriuscita nel 2016 del brand Ferrari da FCA ed il suo ingresso nel gruppo "Exor NV", dopo che la casa automobilistica di Maranello era stata il fiore all'occhiello dell'industria automobilistica italiana.[13]

Nell'anno della fondazione, FCA ha conseguito un utile pari a 632 milioni di euro, nel 2015 ha risentito del calo delle vendite di alcuni suoi brand, in particolare Maserati ed Alfa Romeo, in America Latina ed Asia, scendendo a 377 milioni.[14], nel 2016 il reddito netto è stato di 1,8 miliardi.[15]

La struttura organizzativa del gruppo è complessa e capillare, dato l'ampio raggio di azione dello stesso e la necessità di gestire un ingente quantità di risorse e di interagire strettamente con i numerosi stakeholders. Il Consiglio di Amministrazione è costituito da membri esecutivi, quali John Elkann (presidente di FCA e di Exor) e Sergio Marchionne (amministratore delegato), e da membri non esecutivi, cioè Ronald Thompson, Andrea Agnelli, Tiberto Brandolini d'Adda, Glenn Earle, Valerie A.Mars, Ruth J.Simmons, Patience Wheatcroft, Stephen Wolf ed Ermenegildo Zegna. L'assemblea degli azionisti è formata da membri delle società sopracitate: il diritto di voto spetta ai detentori di azioni ordinarie, prevalentemente sottoscritte dalla holding del gruppo. L'organo di management è il "Group Executive Council" (GEC), guidato dal CEO e composto dai responsabili dei settori operativi e dai capi funzione. La struttura organizzativa del GEC si compone di quattro strutture principali (o livelli gerarchici) articolate per ambiti regionali di operatività, per brand, per processi industriali e per funzioni corporate di supporto. La prima è costituita da cinque unità o divisioni per area geografica e due per business:

---

[13] Marketline Advantage

[14] Galbiati, Walter. Fca: nel 2014 utile a 632 milioni, niente dividendo. La repubblica, 28 gennaio 2015.

[15] Chiarelli, Teodoro. FCA, un 2016 record: 1,8 miliardi di utile netto. La stampa, 26 gennaio 2017.

- NAFTA: operante dei mercati di Stati Uniti, Canada e Messico e coordinata da Marchionne, il quale è "Chief Operating Officer"(COO). Il dirigente abruzzese, cosi come gli altri COO delle altre divisioni, è responsabile della progettazione, ingegnerizzazione, produzione, distribuzione e vendita di autovetture, veicoli commerciali leggeri e relativa componentistica e servizi.
- LATAM: gestista dal COO Stefan Ketter, opera in America centrale e meridionale, area geografica in cui FCA è tra i leaders del settore Automotive, soprattutto per il segmento relativo ad autovetture sportive e veicoli commerciali.
- EMEA: Europa, Medio Oriente ed Africa rappresentano mercati core, soprattutto per i brands Fiat ed Alfa Romeo e sono gestiti da Alfredo Altavilla
- APAC: l'obiettivo di medio-lungo termine del gruppo è quello di penetrare in mercati emergenti in Asia e nel Pacifico, nei quali, per volere di Marchionne, appoggiato dal CdA e dal CCO Paul Alcala, si ha intenzione di realizzare stabilimenti produttivi e di assemblaggio per il segmento dei componenti.
- China: la CCO Daphne Zheng ha l'arduo compito di incrementare le vendite in particolare del marchio Jeep nel mercato cinese, in modo da azzerare l'indebitamento del gruppo entro il 2018.
- Systems and Castings: divisione il cui responsabile è Richard Palmer, general manager di Comau e Teksid, brand di proprietà di FCA, acquisiti per effettuare una diversificazione di portafoglio.
- Componenti: realizzati da Magneti Marelli (il cui CCO è Pietro Gerlier), appartengono alla filiera produttiva delle automobili e l'azienda con sede nel milanese rifornisce i brand di FCA, permettendo un sostanzioso risparmio in termini di costi di approvvigionamento per il gruppo. La decisione di "integrare a monte" si è rivelata vincente.

La seconda struttura prevede cinque Brand Manager, che lavorano in stretto contatto coi COO e sono a loro sottoposti. Il compito dei responsabili dei marchi del gruppo è quello di migliorare e sviluppare un appropriato portafoglio di brand e collaborare coi COO nell'implementazione di strategie commerciali e di marketing per ognuna delle aree geografiche operative.

- Olivier Francois, brand manager di Fiat e Chief Marketing Officer di FCA;
- Reid Bigland, responsabile dei marchi Alfa Romeo e Maserati;
- Michael Manley, brand manager di Jeep e Ram;
- Pietro Gerlier, che si occupa dei ricambi e dell'assistenza clienti
- Timothy Kuniskis, responsabile dell'area Nafta e primo collaboratore di Marchionne

La terza struttura contempla l'esistenza di manager specializzati nella gestione dei processi industriali chiave del gruppo ed operanti trasversalmente rispetto alle divisioni principali (per questo sono figure denominate "ruoli integratori").

- Chief Technology officer: Harald Wester, responsabile dello sviluppo e dell'implementazione di innovazioni di prodotto e di processo all'interno del gruppo;

- Design Manager: Ralph Gilles;
- Chief Manufacturing Officer: Stefan Ketter;
- Chief Purchasing Officer: Scott Thiele, responsabile della logistica in entrata;
- Quality Manager: Scott Garberding
- "Fiat Powertrain Technologies"manager: Bob Lee, direttore della società che si occupa dei motopropulsori e delle trasmissioni di FCA.
- Chief Technical Compliance Officer: Mark Chernoby, il quale garantisce il rispetto da parte del gruppo delle normative europee ed extraeuropee relativamente alle attività svolte siano essere core o marginali.

I vertici del GCM sono assistiti da figure professionali che sono a capo di funzioni Corporate di supporto alla gestione. I seguenti profili compongono la quarta struttura:

- Richald Palmer (Chief Financial Officer)
- Linda Knoll (Chief Human Resources Officer)
- Alfredo Altavilla (Business Development manager)
- Michael J.Keegan (GEC coordinator)

La Corporate Governance di FCE prevede, oltre all'assemblea degli azionisti, al CdA ed al GEC, tre comitati (committees) di supervisione dell'attività del gruppo, che fungono da collegamento tra management ed azionisti e tutelano i diritti degli stakeholders. Essi sono:

1) "Audit Committee": composto da quattro membri, tra cui il presidente Glenn Earle, effettua il controllo di gestione sull'attività del gruppo ed informa periodicamente il Management ed il Cda sul raggiungimento o meno degli obiettivi aziendali perefissati;

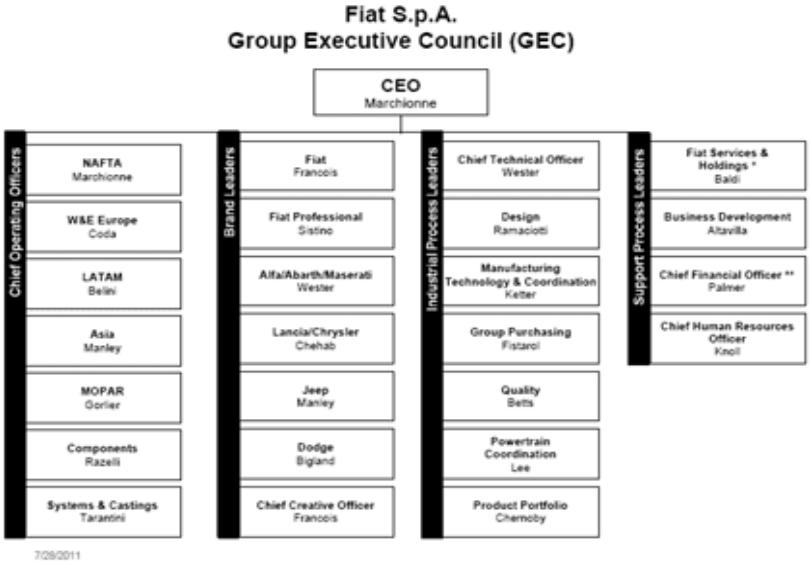
2) "Governance and Sustainability Committee": il presidente John Elkann è incaricato, insieme ai suoi collaboratori, di monitorare e verificare la sostenibilità economica ed ambientale delle politiche aziendali implementate. Inoltre a tale comitato spetta il compito di supervisionare le modalità di selezione di manager e figure dirigenziali d'impresa da parte del CdA;

3) "Compensation Committee": comitato istituito al fine di garantire la corretta ed equa remunerazione dei vertici aziendali, in primis il CEO, comprensiva di eventuali incentivi e premi, connessi all'ottenimento di risultati coerenti con gli obiettivi del gruppo.[16]

La seguente figura rappresenta l'organigramma aziendale di Fiat S.p.a., gruppo societario italiano attivo dal 2011 al 2014, anno nel quale esso è confluito nella neonata FCA. Quest'ultima ne adotta la stessa struttura organizzativa, caratterizzata dal predominante ruolo dirigenziale del GEC.

[16] FCA web site.

Figura 9. GEC



Fonte 9. www.guidoitaliano.it

Il modello organizzativo adottato da FCA, che descrive il funzionamento e la gerarchia caratterizzanti il GEC, può essere definito "ibrido". Esso nasce dalla combinazione di alcuni elementi dei modelli funzionale e divisionale. Le quattro strutture, o livelli gerarchici, sono coordinate dal CEO ed operano in una prospettiva globale e condivisa.

2.2 EFFICIENZA ED ELASTICITA' DEL MODELLO

FCA, grazie ad una struttura organizzativa estremamente flessibile, è riuscita a raggiungere obiettivi insperati, considerando le ceneri da cui ha preso vita.

Ad oggi il valore azionario unitario dell'azienda è di 9,59 euro (ultimo prezzo registrato)[17]: la strategia di internazionalizzazione intrapresa dalla società, in particolare dal manager Altavilla, ha contribuito in larga parte alla crescita delle vendite, dei ricavi e dell'utile del gruppo nell'ultimo anno. Tale processo ha riguardato tutte le attività aziendali, dal finanziamento (tramite capitale di credito e capitale di rischio) all'approvvigionamento, dalla produzione alla ricerca e sviluppo.

I numeri parlano di un'espansione del gruppo, inizialmente attivo in Europa, che ha visto incrementare la propria quota di mercato nel 2016. Il suo valore percentuale è attualmente pari al 12,6 % negli USA ed al 18,4 % in Brasile (dove FCA è leader di mercato).[18]

La decisione del top management di creare un organo gestionale, del quale facessero parte tutti i key employees del gruppo, ognuno avente ruolo e responsabilità diverse, ha influito positivamente sui risultati

[17] Indice azionario, Il sole 24 ore, 8 aprile 2017.

[18] Trappolini, Alessio. FCA: quote di mercato stabili negli USA, crescita di 40 punti base in Europa. Borse.it. 26 gennaio 2017.

economici conseguiti negli ultimi anni. L'internazionalizzazione non è redditizia se non è ponderata, consapevole e costantemente monitorata tramite un modello organizzativo che preveda un manager per ogni mercato geografico, coadiuvato da responsabili di prodotto e figure di supporto gestionale. L'organigramma previsto da FCA ed effettivamente operativo nel GEC garantisce l'efficienza tipica di una struttura funzionale (fortemente orientato alla minimizzazione dei costi ed al raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati).

Minor costi nel settore automotive significa fare "outsourcing" o integrarsi verticalmente o, come nel caso del colosso italo-americano, agire in ambedue le direzioni. L'attività di produzione è realizzata per il solo 23 % in Italia (negli stabilimenti di Mirafiori, Cassino, Grugliasco, Melfi, Pomigliano d'Arco, Cento, Verrone, Pratola Serra, Termoli, Val di Sangro): la restante percentuale viene principalmente conteggiata nel PIL di Polonia, Serbia, Romania e Messico.[19]

I vantaggi di costo conseguenti alla delocalizzazione produttiva sono dovuti alla disponibilità di manodopera a basso costo (il salario medio di un lavoratore romeno è circa un terzo della retribuzione di un cittadino italiano o statunitense) ed alla facoltà di usufruire di agevolazioni finanziarie, quali sgravi e detrazioni fiscali in virtù dell'apertura di sedi o stabilimenti produttivi all'estero. Inoltre si consideri l'elevata tassazione a cui è sottoposta l'attività d'impresa in Italia; ciò è un ulteriore incentivo a compiere l'outsourcing.

Il gruppo FCA comprende Comau, Magneti Marelli e Teksid, i quali riforniscono direttamente le società collegate per quanto concerne componenti e sistemi di produzione (bobine, centraline, navigatori, alternatori, batterie, sospensioni) e sono state oggetto di integrazione verticale totale a monte con fonti interne. Il gruppo ha così sensibilmente rafforzato il proprio potere contrattuale nei confronti dei fornitori (Ciem e Ppg industries su tutti), ridotto i costi di transazione (per la ricerca e l'accordo con aziende che possano collaborare non deteriorando la qualità dei prodotti intermedi) ed incrementato fortemente il controllo su fasi della catena del valore, che oggi più che mai possono rappresentare un fattore critico di successo e condurre ad un vantaggio competitivo.

Dall'anno della costituzione del gruppo, l'offerta dei prodotti "core business" è stata gradualmente incrementata (trattasi di una strategia di marchio definita "House of Brands") rispettivamente per ogni brand di proprietà, al quale è richiesto di servire un differente cluster di mercato rispetto agli altri.

Attualmente, considerando le sole versioni base di autovetture in commercio, FCA produce e vende 33 modelli in Italia. Abarth e C. S.p.a., controllata al 100% da FCA Italy, realizza versioni sportive ed elaborazioni di auto FIAT, quali Abarth 595/695 – 595c ed Abarth 124 Spider. Alfa Romeo alimenta la domanda del mercato di nicchia del gruppo; i modelli Mito, Giulietta, Giulia, 4C ed il nuovo suv sportivo Stelvio hanno un posizionamento commerciale elevato: acquistando un'Alfa Romeo il cliente si identifica con i concetti di italianità, sportività, performance. Il marchio Maserati è il fiore all'occhiello della produzione ed il "Premium Price" per eccellenza di FCA, garantendo un mix vincente di eleganza, comfort, prestazioni e lusso al "fortunato" compratore. Il portafoglio prodotti del brand è composto da cinque prodotti: Ghibli,

[19] Vergine, Stefano. Fiat vola nel mondo, ma in Italia la produzione è dimezzata. L'espresso. 10 ottobre 2014.

Quattroporte, Granturismo, Grancabrio e Levante. Panda, Panda 4x4, 500, 500C, Punto, Tipo, Tipo 5 porte, Tipo station wagon, Qubo, Doblò, 500L, 500L Living, 124 Spider, 500X e Fullback sono i modelli che la casa automobilistica storica FIAT offre nei mercati in cui opera. Essa è stata il marchio che maggiormente dal 2014 ha ampliato la gamma dei prodotti realizzati, adottando una chiara strategia di "Specializzazione selettiva", offrendo differenti beni su più mercati selezionati (FIAT sta provando a concentrarsi su quello italiano) e tentando di intercettare i bisogni di una vasta porzione del mercato target. In Europa, grande successo sta riscuotendo il brand Jeep, per il quale nel 2016 nel vecchio continente si contano 105 mila registrazioni, di cui 77 mila del compact suv Jeep Renegade.[20] Wrangler, Wrangler Unlimited, Cherokee e Grand Cherokee insidiano l'egemonia dei marchi più blasonati (Audi e BMW in primis) per segmenti di mercato a più alto posizionamento commerciale. La Lancia Ypsilon resta ad oggi l'unica autovettura in vendita del marchio Lancia, dopo le brevi esperienze di Delta e Thema, poco gradite al mercato ed attualmente fuori produzione. L'utilaria nata nel 2003 ha fatto registrare 65655 immatricolazioni nel 2016, seconda nel mercato domestico solo alla Fiat Panda.[21] Nonostante il sostanziale ampliamento dei prodotti offerti, la struttura di costo dell'impresa è rimasta pressochè immutata: per quanto riguarda FCA Italy spa sono i costi della produzione sono passati da 21.505.836 euro nel 2014 a 25.042.645 euro nel 2015[22], per una variazione percentuale annua del 16,44 %, la quale può essere ritenuta non elevata in virtù della quantità degli output realizzati. Ciò conferisce elasticità operativa al modello organizzativo adottato.

I modelli di autovettura realizzati dal marchio Fiat in Italia, i quali sono in maggior numero rispetto ai business degli altri brand di FCA, possono essere descritti e raggruppati utilizzando la matrice BCG, così denominata in quanto ideata dall'omonima società multinazionale americana di consulenza manageriale, nota in tutto il mondo. Tale modello appartiene alla più ampia famiglia delle matrici di portafoglio e rappresenta un utile strumento di ausilio per i vertici aziendali per prendere decisioni strategiche.

Caratteristiche comuni a tutte le matrici sono:

- presenza di due dimensioni, una interna che misura la competitività del business, ed una esterna che ne quantifica l'attrattività del settore di appartenenza;

- staticità temporale e capacità di fornire indicazioni ed informazioni attendibili solo nel breve termine riguardo allo "stato di salute" del business in termini competitivi, economici e finanziari.

Nella matrice BCG la competitività del business è definita dalla quota di mercato relativa a quantità dell'impresa, l'attrattività del settore (nel caso riportato si parla di "segmento") è determinata dal suo tasso di crescita. Ogni prodotto è rappresentato da un cerchio, la cui area è direttamente proporzionale al contributo che quest'ultimo fornisce al fatturato complessivo dell'impresa. Per convenzione la linea di demarcazione verticale della matrice si ha in corrispondenza di un valore percentuale pari all' 1,5%; il tasso di crescita medio

[20] Redazione, Fca, volano le vendite in Europa: +14,1% nel 2016. La repubblica. 17 gennaio 2017.

[21] F.P., Le 10 auto più vendute in Italia nel 2017. Alla guida. 22 marzo 2017.

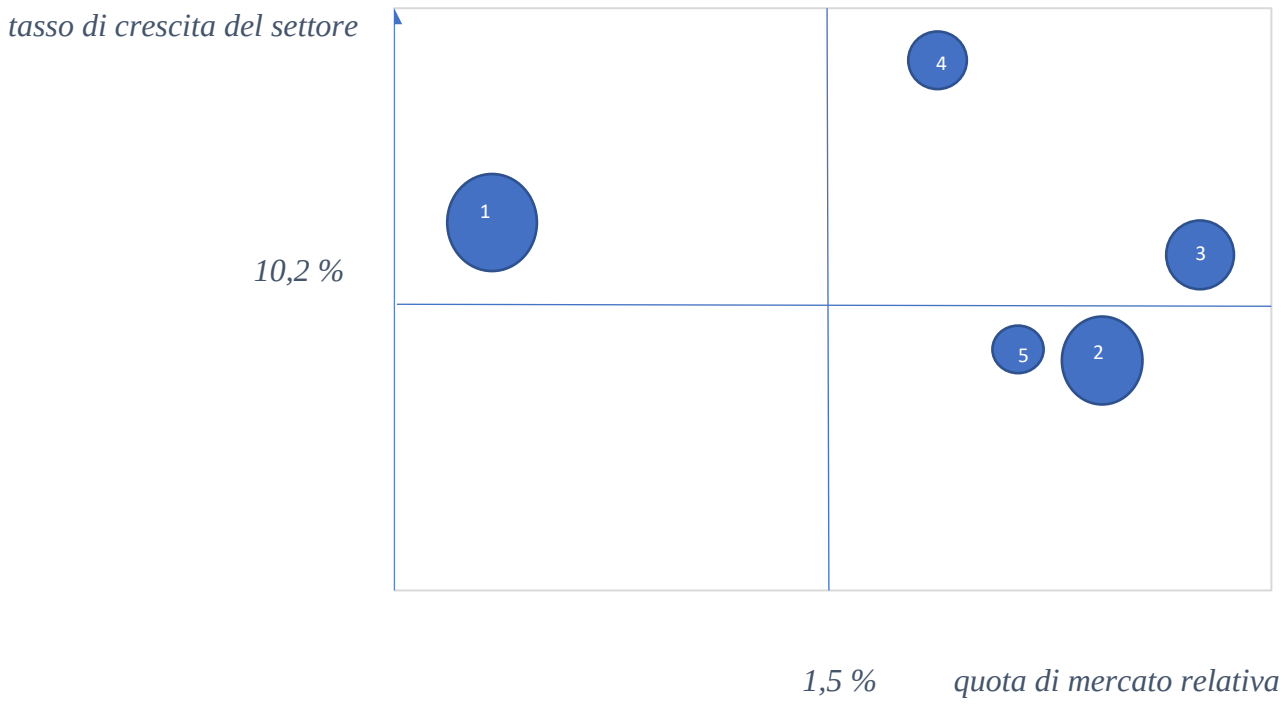
[22] Bilancio non consolidato FCA Italy, Marketline Advantage.

dei settori dei vari business (calcolato ponderando ogni tasso di crescita del settore con la quota di mercato dell'impresa) è il punto dal quale trae origine la linea di demarcazione orizzontale.

Nella matrice sottostante sono riportati i veicoli Fiat più venduti da FCA in questi primi mesi del 2017 in Italia: Fiat Panda (segmento A: city car), Fiat 500 (segmento A: city car), Fiat Punto (segmento B: utilitaria), Fiat Tipo (segmento C: berline compatte), Fiat 500L (segmento B: utilitaria).

Matrice BCG con auto Fiat realizzate da FCA Italy e commercializzate in Italia

Figura 10. MATRICE BCG CON AUTO FIAT REALIZZATE DA FCA ITALY IN ITALIA



Fonte 10. Elaborazione personale con dati tratti da "UNRAE" web site. Immatricolazioni in Italia di autovetture e fuoristrada – Top Ten per segmento: 2017.

Legenda:

1- Panda
2- 500L
3- 500
4- Tipo
5- Punto

La matrice identifica 4 aree in cui collocare i business d'impresa: ognuna di esse fornisce informazioni competitive, strutturali e finanziarie relativamente al prodotto.

- “Star”: i business appartenenti a questa categoria sono altamente competitivi ed attrattivi; per contro determinano elevati livelli di flussi di cassa in uscita, compensati da sensibili entrate. Si necessita di una strategia di investimento mirata che permetta una crescita sostanziale.
- “Cash Cow”: elevata quota di mercato relativa dell’impresa e tasso di crescita del settore basso fanno sì che si generi un flusso di cassa netto positivo, fonte di liquidità costante per l’impresa. Strategie di mantenimento garantiscono la durevolezza di tale condizione,
- “Question Marks”: essendo molto attrattivi e quindi potenzialmente redditizi per l’impresa, ma, al tempo stesso, non potendo quest’ultima vantare una soddisfacente quota di mercato nel segmento, per tali business deve essere adottata una strategia di selettività. O si investono ingenti quantità di risorse, tentando di incrementare la quota di mercato e di crescere ad una percentuale almeno pari o superiore al tasso di crescita del settore, oppure è necessario dismettere le attività di produzione e vendita del bene. Si noti la perdita temporanea in cui incorre l’impresa detenendo questa categoria di output, dato il flusso di cassa negativo generato;
- “Dog”: bassi valori in termini di competitività ed attrattività, unitamente al flusso di cassa netto relativo prossimo allo 0, spingono la società a vendere il business (strategia di “mietitura”), generando entrate nel breve periodo, oppure ad investire nello stesso i fondi minimi necessari alla sua sopravvivenza.

I prodotti o servizi inseriti nella matrice, durante il loro ciclo di vita, sono soggetti a spostamenti da un quadrante all’altro della BCG: il “circolo virtuoso” prevede l’evoluzione di un business, che passa dall’essere un “Question Marks” ad un “Cash Cow”, transitando per l’area “Star”. Contrariamente la trasformazione dello stesso da “Star” a “Dog”, passando per il quadrante “Question Marks” ne identifica l’involuzione (“circolo vizioso”).

Le imprese hanno la facoltà di influenzare parzialmente il cammino dei propri business, regolandone gli spostamenti orizzontali, frutto di investimenti efficaci o meno. L’obiettivo deve essere quello di indirizzare i prodotti verso le aree a sinistra nella matrice, in modo che, qualora dovesse verificarsi una diminuzione del tasso di crescita del settore, essi sarebbero “Cash Cow” e non “Dog”.

Una struttura organizzativa ibrida, com’è quella di FCA, è sinonimo di garanzia relativamente alla elasticità strutturale del modello. Nonostante si tratti di un colosso aziendale di dimensioni considerevoli ed abbia al proprio interno un numero non indifferente di figure manageriali (si pensi ai membri del GEC), che devono necessariamente convivere con l’innegabile influenza gestionale dell’azionista di maggioranza Exor, il gruppo capitanato da Marchionne ha sempre saputo adattarsi al meglio alle nuove esigenze e dinamiche organizzative di mercato. Si pensi alla decisione di sostituire Montezemolo alla presidenza di Ferrari N.V. e Ferrari S.p.a. con Marchionne, il quale dal 2014 ricopre questo ruolo, oltre a quello di amministratore delegato di FCA. Il Cda, comprendendo quanto potessero essere uniti i destini delle due case automobilistiche, scelse di accentrare il potere gestionale di entrambe nelle mani dello stesso general manager (tutt’ora, nonostante lo scorporo successivo di Ferrari da FCA, Marchionne permane nella doppia carica). Il GEC, organo di

management di FCA, è strutturalmente elastico, flessibile e rapido nel prendere provvedimenti, sia grazie allo stretto coordinamento operativo esistente tra le quattro strutture che lo compongono, sia per via mossa più che mai riuscita di affidare gradualmente la maggior parte degli incarichi chiave al dirigente abruzzese. Quest'ultimo è CEO e COO di NAFTA, mercato geografico più importante e fonte di reddito principale per il gruppo.

Alfredo Altavilla, altro manager di spicco e candidato a succedere a Marchionne nel 2019, è manager di EMEA e Business Development nella quarta struttura del GEC, composta da funzioni Corporate di supporto. Egli ha la possibilità di regolare, attraverso una duplice ed interconnessa visione, due attività core di FCA.

Intercettare variazioni dei trend di mercato ed intervenire tempestivamente di conseguenza, modificando le strategie aziendali precedentemente intraprese ed eventualmente la struttura organizzativa dell'impresa, risulta così agevole e poco oneroso, a livello di costi di transazione ed informazione.

2.3 VANTAGGI E SVANTAGGI

Il vantaggio principale del modello organizzativo "ibrido" è l'elevata flessibilità, che garantisce un adattamento repentino in seguito al cambiamento in termini di ambiente interno ed esterno in cui l'impresa opera. Le società, solitamente di grandi dimensioni e multibusiness, che scelgono di adottare questo modello organizzativo, sono solite decentrare funzioni relative ai singoli prodotti o servizi in unità indipendenti. I processi core, invece, essendo fortemente redditizi e creatori di valore, vengono accentrati in team altamente specializzati su cui l'impresa ha un controllo diretto ed ha necessità di realizzare economie di scala.[23] Per FCA, le prime attività sono quelle appartenenti alla prima ed alla seconda struttura del GEC (Chief Operating Officers, Brand Leaders), le seconde corrispondono alla terza ed alla quarta struttura (Industrial Process Leaders, Support Process Leaders).

L'innovazione tecnologica è senza dubbio un fattore critico di successo per players che agiscono nel settore dell'automotive. Spinte dalle continue modifiche della domanda (i consumatori sono sempre più attenti alla qualità e vogliosi di poter utilizzare apparecchiature ITC non solo nella loro abitazione, ma anche nella propria auto), le multinazionali sono chiamate ad effettuare ingenti investimenti in nuove tecnologie.

FCA nel 2015 ha sostenuto spese per un ammontare di 2,864 milioni di Euro, pari al 2,5% dei ricavi netti del gruppo. Le attività di ricerca del gruppo sono state e saranno finalizzate al miglioramento ed all'efficientamento nell'ambito del design, della performance, della sicurezza, delle emissioni e della sostenibilità ambientale dei propri prodotti. Il colosso italo-americano ha finora registrato 8462 brevetti e 3316 in attesa di riconoscimento. La spiccata propensione al progresso tecnologico è resa possibile da un modello organizzativo fortemente "innovation oriented".

[23] Paul, Engle. You can Outsource Strategic Processes. Industrial Management (gennaio-febbraio 2002), 13-18.

La struttura “ibrida”, per quanto possa condurre ad un vantaggio competitivo il gran numero di imprese adottanti, presenta degli svantaggi di tipo strutturale che possono influenzare negativamente la performance degli attori aziendali.

Per operare al meglio nei processi chiave identificati, è necessario impiegare la gran parte delle risorse finanziarie a disposizione nella selezione ponderata degli stessi, nella formazione del personale e negli assets fisici attraverso cui è possibile realizzare tali attività. Nonostante la probabilità di sostenere investimenti sbagliati su di esse faccia parte del cosiddetto “rischio d’impresa”, le società che scelgono di adottare modelli organizzativi differenti da quello descritto registrano nel proprio Stato Patrimoniale passività di importi sensibilmente minori. In particolare, la decisione di concentrare i fondi in poche attività rilevanti espone il gruppo, oltre che ad un consistente indebitamento, anche al rischio di tralasciare funzioni sulle quali gli esborsi sono stati meno significativi. Il modello in sé, a tal senso, non permette di modificare efficacemente ed in tempi brevi i processi chiave, in quanto ciò richiederebbe cambiamenti nella cultura organizzativa, nella progettazione delle mansioni, nei sistemi informativi e di ricompensa.

Un altro limite è costituito dal basso turnover a cui sono sottoposti i vertici dirigenziali corporate di gruppi di elevate dimensioni, tra cui FCA. Marchionne, dal 2014, ha sempre contemporaneamente ricoperto, come precedentemente segnalato, ruoli di crescente responsabilità, non permettendo ad altri soggetti professionalmente preparati di emergere. Ciò è dovuto, in primis, alla nota e scarsa volontà da parte dei top manager di abbandonare potere ed autorità legati alla loro posizione nel Management aziendale. Un elemento importante da annoverare è la difficoltà di trovare figure all’altezza dell’incarico, che non facciano rimpiangere coloro i quali sono stati rimpiazzati.

Nella maggior parte dei casi, infatti, tra la proprietà ed i dirigenti si instaura un rapporto di fiducia, basato sull’esperienza che i secondi hanno acquisito nel tempo e che li rende insostituibili a livello professionale, non solo per capacità possedute, bensì anche per via della conoscenza approfondita dell’ambiente e delle dinamiche interne che questi ultimi possiedono. A questo va aggiunta la conclamata avversione al rischio connessa all’eventuale modifica dei vertici aziendali. Il modello organizzativo “ibrido” non favorisce di certo il turnover aziendale. I top manager, includendo oltre all’amministratore delegato, anche i responsabili della gestione delle attività “core” dell’impresa, sono soggetti ad un continuo “Learning by doing”, che li conduce nel tempo ad avere una forte produttività e preparazione. Essa nel breve periodo può costituire un punto di forza; nel lungo periodo, invece, quando l’assemblea degli azionisti sarà costretta a rimpiazzare tali figure, sarà complicato reperire sul mercato professionisti che abbiano qualità simili. Volendo compiere un parallelismo con il ciclo di vita di un prodotto o di un’innovazione, la novità va lanciata prima che gli attuali dirigenti entrino nella fase di declino (se non dal punto di vista della produttività, almeno in un’ottica motivazionale ed anagrafica), per non perdere il vantaggio competitivo precedentemente acquisito.

I problemi, che avrà FCA nel 2019 nel momento in cui Marchionne abbandonerà il suo ruolo di CEO, ne saranno la conferma.

L'elasticità strategica, intesa come capacità di aumentare o diminuire la qualità degli output realizzati, non andando incontro a sostanziali incrementi della curva dei costi, non è un obiettivo ad oggi raggiungibile dalle aziende operanti nel mercato dell'automobile. FCA, per stare al passo con i moderni trend di mercato, che richiedono veicoli all'avanguardia dal punto di vista tecnologico e dei servizi accessori offerti, ha dovuto realizzare modelli che avessero tali caratteristiche. Conseguentemente il costo unitario di produzione ha subito un aggiustamento verso l'alto non indifferente. I risultati ex post sono stati tutt'altro che positivi: la Fiat Freemont, prodotta dal 2011 al 2016, e la nuova Lancia Thema, realizzata sulla base dell'americana Chrysler 300C, non hanno rispettato le attese del gruppo, non raggiungendo quote di vendita soddisfacenti.

2.4 RIMEDI PER IL MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO

Le imprese, per ridurre i costi gestionali legati alle attività core e poter allocare le proprie risorse finanziarie in modo più equilibrato, potrebbero incrementare l'implementazione di strategie di "coopetition", per le quali vige collaborazione in determinate attività aziendali e competizione per altre. Si pensi, nel settore automobilistico, alla stretta cooperazione in essere tra il gruppo FCA ed il gruppo Daimler AG per la produzione di motori per auto (i veicoli Jeep sono soliti montare sistemi di propulsione Mercedes), oppure alla facoltà in capo ad alcuni rivenditori autorizzati ufficiali del brand Mercedes Benz di vendere sul mercato veicoli BMW ed Audi. La condivisione del know-how relativo a determinati processi aziendali (su tutti ciò che concerne la "ricerca e sviluppo") rappresenta la chiave di volta per far sì che la delega non determini perdite in termini di qualità del bene o servizio offerto.

Relativamente allo scarso tasso di turnover, la soluzione è rintracciabile tramite una pianificazione scrupolosa dei percorsi di carriera degli assunti: è necessario selezionarne alcuni ed incanalarli verso prospettive lavorative di alto rango, in modo che siano in grado in futuro di subentrare al posto degli attuali top manager. In azienda, la funzione "Gestione Risorse Umane" si occupa dei processi di selezione, formazione, retribuzione ed eventuale rimpiazzo del personale. Nella prima fase, l'impresa, per scegliere i papabili candidati, fissa dei requisiti minimi in termini di competenze (tecniche e gestionali) e capacità (direttive, comportamentali, concettuali), predisponendo un "modello di professionalità", che sintetizzi quanto è di base richiesto ai potenziali employees. Successivamente ci si presta ad inquadrare questi ultimi in un itinerario di carriera ben preciso, descritto da una rappresentazione a cono. I percorsi di carriera possono essere caratterizzati da un movimento verticale (col passare degli anni e dopo aver raggiunto gli obiettivi posti, il dipendente progredisce gerarchicamente in una funzione aziendale e si ritrova ad occupare una posizione di vertice profondamente specializzata), movimento circolare (il soggetto nel corso della propria carriera in azienda lavora in varie funzioni, rimanendo sempre nello stesso livello gerarchico e sviluppando competenze generali). Il movimento radiale non prevede promozioni significative, bensì l'acquisizione graduale di vantaggi e benefits connessi ad una posizione lavorativa strutturalmente poco dinamica. L'abilità degli azionisti sta nel riconoscere, tra coloro i quali hanno compiuto o effettueranno tutti i movimenti e quindi

dispongono di una preparazione a 360 gradi, gli junior manager migliori ai quali potranno essere affidati ruoli di elevata responsabilità all'interno dell'organizzazione.

3. POSSIBILI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI ALL'ORIZZONTE PER FCA

3.1 MOTIVAZIONI

L'innovazione tecnologica e l'elevata concorrenza di mercato sono alla base del settore automotive, i cui players non possono prescindere dalla capacità di costruire una "brand identity" chiara e facilmente riconoscibile dai consumatori. Questi ultimi, disponendo di informazioni sulla qualità dei prodotti e servizi, oppure avendo direttamente provato e sperimentato l'output, identificano il marchio dell'azienda con valori, ideali e concetti prettamente astratti; definiscono quindi quella che è la "brand image" (la percezione che i terzi hanno dell'impresa). Non sempre essa coincide con l'identità di brand. Riuscire a trasmettere un messaggio positivo ed unico ai clienti relativamente al proprio prodotto permette di incrementare il valore del fatturato, ridurre il "churn rate" e rendere così efficaci le politiche di fidelizzazione.

Negli anni marchi storici, quali Mercedes, Audi e BMW, tramite strategie di marketing ben implementate, hanno ottenuto e consolidato un elevato posizionamento nella mente dei consumatori, in termini di performance, affidabilità, comfort ed eccellenza.

FCA, dal canto suo si è dimostrata a tratti carente in questo ambito e ciò ha negativamente impattato sulle revenues del gruppo. Nel luglio 2014 sono stati richiamati, a causa di difetti di meccanica del motore, 900000 unità dei modelli Jeep Grand Cherokee e Dodge Durango. Il mercato americano nel 2015 ha visto la sostituzione in 284089 veicoli del modulo ORC ("Occupant restraint control") per l'attivazione dell'airbag, previa rilevazione da parte dei sensori d'impatto. Nell'aprile 2016 inefficienze nei sistemi frenanti di 1100000 autovetture ne hanno comportato il ritiro dal mercato.[24]

Altro tema rilevante per le imprese, unitamente alla necessità di possedere una funzione ricerca e sviluppo in linea con le nuove sfide del mercato, è la facoltà di adeguarsi rapidamente alle nuove disposizioni comunitarie ed internazionali concernenti il livello di emissioni legate all'utilizzo di combustibili fossili. Nonostante la nascita di modelli di business appartenenti all' ampio mondo della "green economy", basati sull'autotrazione attraverso energia elettrica, la maggior parte delle autovetture è alimentata con diesel e benzina. L'attività di regolazione e vigilanza dell'Unione Europea e della "Environmental Protection Agency" (EPA) negli ultimi anni è divenuta sempre più stringente nei settori ad elevato quantitativo di emissioni. L'UE, nello specifico il "Comitato tecnico permanente UE per i veicoli a motore" ha fissato nel 2015 il limite relativo agli ossidi di Azoto (NOX), emessi dai veicoli Diesel in 168 mg/Km fino al 2020.[25] Il provvedimento è stato adottato in funzione del raggiungimento degli obiettivi del "Piano 20 20 20" o "Pacchetto Clima". Esso prevede la riduzione delle emissioni di gas serra del 20%, l'innalzamento della quota di energia prodotta da fonti rinnovabili del 20% e l'incremento del 20% del risparmio energetico In Europa, rispetto al valore di tali parametri nel 1990. Volkswagen nel 2015 è stata coinvolta nel "Dieselgate" (o "scandalo sulle emissioni") negli USA, per il quale la casa automobilistica tedesca ha falsificato l'ammontare effettivo di emissioni di

[24] Marketline Advantage

[25] Demurtas, Antonietta. Emissioni, l'UE alza i livelli e si sbugiarda. Lettera 43.it, 6 febbraio 2016.

ossidi di Azoto, installando illegalmente un software di manipolazione ("defeat device") nella centralina. Ciò ha permesso alle vetture diesel incriminate di superare i test di omologazione, pur trattandosi di veicoli altamente inquinanti. Il motore oggetto del caso è il 2.0 TDI, nella sua versione EA189 e conforme alla normativa Euro 5; il numero di auto coinvolte è pari ad 11 milioni. Il gruppo tedesco si è fatto carico di richiamare le autovetture e di modificare il software, rendendo possibile la circolazione.

FCA è stata accusata dall'EPA di aver montato un software sostanzialmente analogo al "defeat device" su 100000 veicoli tra suv (Jeep Grand Cherokee), pick-up (Dodge Ram 1500) e Fiat 500X. Relativamente a quest'ultima, è stata avviata la procedura di infrazione delle norme UE da parte delle autorità italiane, ree di non aver effettuato i controlli a cui sono tenute. Il colosso di Marchionne rischia sanzioni di 4,63 miliardi di dollari. Inoltre, tralasciando i costi amministrativi e di gestione dello scandalo, a cui bisognerà far fronte, il valore in borsa di FCA è al ribasso e la sua "brand image" non ne trae sicuramente beneficio.

Le mancanze esposte potrebbero condurre il top management ad attuare sia strategie divisionali e di back office volte a correggere le inefficienze tecniche riscontrate, sia a disporre piccoli accorgimenti di carattere organizzativo per poter sopperire a tali difficoltà. Si pensi alla possibilità di incrementare nell'organigramma aziendale il numero di figure preposte alla funzione di controllo qualità, il cui ruolo non può che essere preponderante per evitare che possano ripetersi casi simili di resi e richiami per difetti meccanici.

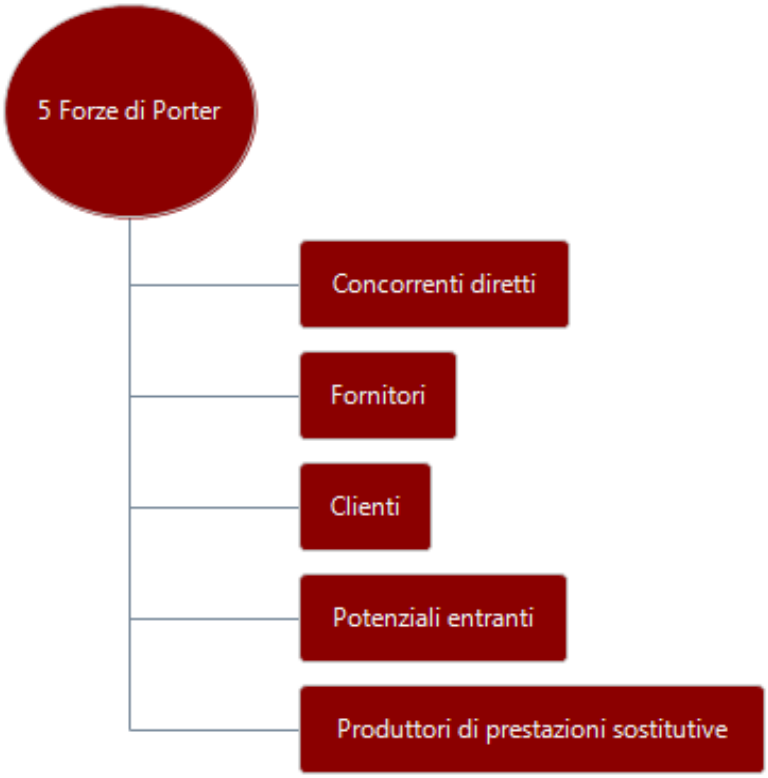
Tuttavia, come precedentemente accennato, le modifiche di stampo organizzativo ed operativo dovranno essere gradualmente pianificate ed implementate di pari passo con l'evoluzione dell'ambiente interno ed esterno, col quale l'impresa è obbligata a relazionarsi quotidianamente.

3.2 MICROAMBIENTE

Il "Modello di Porter" (o "Analisi delle cinque forze competitive"), ideato dall'omonimo economista nel 1982, è uno strumento utilizzato dai players di un settore per analizzare l'ambiente interno e la propria posizione competitiva, in modo da intraprendere consapevolmente strategie di breve-medio termine.

Le 5 forze considerate (fornitori, clienti, concorrenza interna, minaccia di prodotti sostitutivi e minaccia di potenziali entranti) sono fattori di mercato che possono limitare o esaltare la capacità competitiva dell'impresa, influenzandone la redditività.

Figura 11. IL MODELLO DELLE CINQUE FORZA DI PORTER



Fonte 11. Google immagini.

I concorrenti diretti o interni sono coloro i quali realizzano prodotti sostitutivi a quelli dell'impresa. I principali competitors di FCA sono, a livello di gruppi, Daimler AG (coi marchi Mercedes-Benz e Smart), Ford Motor Company, General Motors Company, Honda Motor Co. Ltd., Nissan Motor Company Ltd., Renault SA, Toyota Motor Corporation, Volkswagen AG (coi marchi Volkswagen Auto, Audi, Lamborghini, Bentley, Bugatti, Porsche, SEAT, Skoda Auto), BMW.

La concorrenza nel settore automotive è in continuo aumento, sia per l'elevato numero di gruppi aziendali attivi (almeno 10 di caratura internazionale), sia per la dimensione di questi ultimi. In particolare Volskswagen AG possiede una quota di mercato in Europa del 24,1% ed è leader; Renault SA è al 10,1&, FCA al 6,7% ed in crescita.[26]

Nel 2016 il tasso di crescita registrato del settore è stato di 6.8%[27] in Europa: ciò è sinonimo di livelli alti di concorrenza e di innovazioni di prodotto che hanno vita breve e devono essere celermente sostituite (si prendano come esempio i restyling annuali effettuati dalle case automobilistiche sulle autovetture).

[26] Chiarelli, Teodoro. Il mercato dell'auto nell'UE cresce: + 6,8% nel 2016. FCA fa ancora meglio trascinata da Alfa Romeo. La Stampa, 17 gennaio 2017.

[27] Gruppo FCA in tutti i sensi: premiati i fornitori. Repubblica, 16 dicembre 2015.

I costi fissi per un'impresa automotive hanno un peso specifico considerevole nel bilancio; ne consegue che i players sul mercato tendono ad incrementare la produzione per sfruttare le economie di scale e spalmare tali costi su un'elevata quantità di output.

Elemento importante, affinchè si possa definire il livello di concorrenza in un settore, è l'analisi della tipologia di beni offerti: se essi sono standardizzati, la competizione sarà minore e basata essenzialmente sul prezzo; se sono differenziati, il discorso cambia e non di poco. Le auto, nonostante siano generalmente equipaggiate con motori ed allestimenti molto simili, soprattutto se si considerano vetture di segmenti equivalenti, si differenziano fortemente dal punto di vista del design, dell'immagine di marca e dal comfort. In aggiunta al prezzo, queste sono le leve competitive che guidano le scelte di business.

La globalizzazione ha comportato la nascita di un unico grande mercato dell'auto, in cui operano imprese strutturate e di nazionalità diverse; il grado di competizione ne risente positivamente. Tali enti sono attivi nel settore da lungo tempo ed incontrerebbero ostacoli quasi insormontabili, qualora decidessero di uscirne. Le barriere all'uscita sono elevate e connesse all'ingente ammontare di costi fissi, che sarebbero irrecuperabili nell'eventualità in cui si interrompesse la produzione.

I concorrenti diretti delle organizzazioni possono essere identificati attraverso il modello dei "Raggruppamenti strategici d'impresa", per il quale appartengono allo stesso cluster società simili in termini di risultati conseguiti (quota di mercato posseduta), strategie adottate e risorse (finanziarie ed intellettuali) impiegate. Si noti che tra gli elementi di somiglianza non trovano riscontro i prodotti ed i ricavi. Il modello prevede tre fasi: nella prima, l'impresa è chiamata a scegliere due variabili di confronto (ad esempio strategia concorrenziale adottata ed investimenti effettuati) da collocare sugli assi cartesiani; successivamente si procede con la stima dei valori degli indici considerati. Infine si tracciano i raggruppamenti, inglobando aziende che siano graficamente vicine e di conseguenza competitors diretti. L'output frutto dell'analisi condotta fotografa una condizione breve periodo e statica. Inoltre, per fa sì che esso sia attendibile, è necessario ripetere il processo descritto dal modello, costruendo un consistente numero di mappe ed utilizzando variabili non correlate tra loro. La quota di mercato diventa essenziale quando si tratta di valutare ex-post la correttezza dei raggruppamenti ottenuti: non deve essere impiegata a priori.

La "forza" relativa ai fornitori è di vitale importanza per rilevare quanto l'organizzazione è economicamente indipendente. Il potere contrattuale esprime la capacità delle due parti o soggetti (impresa, fornitore, cliente) in una operazione di compravendita di influenzare il prezzo a proprio vantaggio. In un rapporto regolato da un contratto tra una multinazionale ed una PMI, esistono buone probabilità che le redini della trattativa e l'esito della stessa siano determinate dal comportamento della prima.

I maggiori fornitori di FCA sono CIEM srl a Cassino, azienda leader nella movimentazione dei materiali e della logistica automatizzata, e Ppg Industries, tra le migliori società mondiali nel comparto delle vernici, rivestimenti, prodotti ottici, materiali specialistici, vetro e fibra di vetro. Essi sono altamente specializzati e collaborano da tempo col colosso italo-americano; il loro "core business" è legato strettamente alla fornitura di materiali alla società di Marchionne, dato che i volumi di acquisto di quest'ultima sono ingenti

e rappresentano la quasi totalità del fatturato delle due aziende. FCA gode di un elevato potere contrattuale, considerando i bassi costi di riconversione ("switch costs") espliciti ed impliciti che essa sarebbe chiamata a sostenere nel caso optasse di rivolgersi ad altri fornitori. Inoltre, su CIEM srl e Ppg Industries incombe lo spettro di integrazione verticale, scenario tutt'altro che improbabile, visti i precedenti.

Gli ottimi rapporti che intercorrono tra FCA ed i suoi fornitori sono certificati dal riconoscimento del premio "Partner of the Year" alla srl di Cassino e del "Sustainability Supplier of the Year" alla Ppg Industries, durante la "Supplier Qualitas Convention", tenutasi al Centro congressi del Lingotto di Torino nel 2015. (4)

I clienti al giorno d'oggi rappresentano un vero e proprio "asset" per l'impresa. Gli acquirenti dei prodotti impattano fortemente su ricavi, profitti e la gestione delle relazioni con quest'ultimi è un'attività chiave. Il processo di "Customer relationship management" inizia con l'acquisizione degli stessi, i quali scelgono di rivolgersi all'organizzazione perché spinti da caratteristiche e peculiarità che il prodotto dell'organizzazione possiede e che non possono ritrovare in quelli dei concorrenti.

L'abilità dell'impresa sta nel riuscire a creare una "Value Proposition" contenente gli elementi che possono creare valore per uno o più specifici segmenti di clientela: design, prezzo, performance, usabilità, identificazione in un brand. Successivamente si è soliti mirare a stabilire un contatto diretto con il consumatore, con l'obiettivo di instaurare una relazione duratura in grado di soddisfare ambo le parti. Si ricorre a tal fine a politiche di "Fidelizzazione" dei clienti. Quando il rapporto col compratore è divenuto stabile, la società punta ad incrementare le vendite, proponendogli prodotti o servizi ulteriori rispetto a quella che era l'offerta iniziale (si parla di "up-selling").

La redditività del business è legata indissolubilmente al potere contrattuale del cliente. Esso è alto, se l'impresa ne ha pochi ed è quindi costretta a rivedere continuamente le condizioni di prezzo o di servizio per mantenerli in portafoglio. Altro fattore da tenere in considerazione è la tipologia: se la dimensione del cliente è rilevante, in quanto contribuisce ad alimentare una quota cospicua del fatturato totale, l'organizzazione ha degli svantaggi relativamente al potere contrattuale. FCA, a titolo di esempio, ha ampliato il numero di soggetti acquirenti, ma, al tempo stesso, per quanto riguarda il brand "Fiat Professional" (veicoli commerciali) nel mercato BtoB, serve maggiormente entità corporate (piccole, medie e grandi imprese); esse hanno un peso rilevante nelle vendite, soprattutto in Europa.

Elemento a sfavore del gruppo è la standardizzazione dei prodotti che realizza. Il marchio Fiat, così come Lancia, produce autovetture di qualità pressochè analoga ai competitors, col vantaggio però di avere un prezzo più basso ed una "brand image" nota, in particolare in Italia. L'eccezione è rintracciabile nel brand Alfa Romeo ed in Maserati, dove il grado di differenziazione rispetto agli altri players è tangibile.

I costi di riconversione per il cliente nel settore non sono considerevoli, data la natura dei contratti di acquisto, i quali includono, per quanto concerne il segmento private, un'unica fornitura puntuale del bene e non sono vincolanti in futuro.

La trasparenza del mercato non avvantaggia l'impresa. I consumatori sono sempre più consapevoli del prodotto che cercano e che vogliono acquistare; risultano essere esigenti e, confrontandosi, tendono a

paragonare un'auto con le altre. I media ed i social network garantiscono, in questo senso, la quasi totale assenza di asimmetrie informative ai danni dei compratori.

Il modello di Porter comprende le "forza orizzontali", fattori che indirettamente impattano sul modello di business dell'organizzazione e sulla sua redditività, in quanto la loro entità è sostanzialmente minore rispetto alle altre forza esaminate. Tuttavia tali elementi sono di difficile stima per l'impresa, la quale deve fornirsi del know-how necessario per intercettare le modalità ed i tempi di manifestazione delle stesse.

I nuovi potenziali entranti sono società che potrebbero decidere di entrare nel mercato, invogliate da profitti elevati e dalla possibilità di diversificare le proprie attività, riducendo il rischio.

La minaccia dell'ingresso di nuovi competitors nel settore è solitamente scongiurata in presenza di barriere all'entrata, di tipo istituzionale, strutturale o strategiche. Nell'automotive le prime permangono in virtù delle norme sui limiti di emissioni nocive da carburante, ai quali devono sottostare tutte le aziende produttrici. Eventuali nuovi entranti sono in tal modo involontariamente disincentivati, dato il sostanzioso margine di erosione di profitti, frutto dell'odierna regolamentazione, a cui andrebbero in contro, in quanto non attrezzati in termini di device ed infrastrutture volte al rispetto delle disposizioni. Le seconde riguardano gli ingenti costi fissi relativi all'attività tipica del settore automotive. Per poter assorbire tali costi, l'impresa entrante dovrebbe essere in grado di sfruttare economie di esperienza (all'aumentare della stessa, cioè della "produzione accumulata", i costi unitari si riducono sensibilmente), economie di scopo (trasformando le interdipendenze di business in sinergie, i costi unitari diminuiscono) ed economie di scala (miranti a raggiungere la "dimensione ottima minima", quantità di output per il quale si ha la minimizzazione dei costi unitari). Le barriere all'entrata di tipo strategico sono rappresentate da politiche adottate dai players operanti nel settore, i quali possiedono delle risorse chiave, in particolare brevetti ed "essential facilities", e decidono di non condividerle con i competitors, garantendosi un vantaggio competitivo non irrilevante. Similmente, imprese che desiderano entrare nel mercato hanno l'obbligo di considerare le eventuali "reazioni attese" degli incumbents: un'analisi previsionale è effettuata sia relativamente al passato, sia tenendo conto dello stato di salute a livello finanziario delle imprese attive (contrastare un nuovo entrante risulta particolarmente oneroso). Il livello di investimenti compiuti da queste ultime è anch'esso un importante indicatore di quelli che potrebbero essere i provvedimenti che potrebbero essere presi a svantaggio dei potenziali nuovi concorrenti. L'andamento del settore, descritto dal suo tasso di crescita, influenza l'esito dell'ingresso di nuove imprese: se il settore è in crescita, significa che le new entry andranno ad impossessarsi di quote di mercato di nuova generazione, che non appartenevano ad altre organizzazioni. Al contrario, se esso è in fase di maturità, queste ultime saranno fortemente penalizzate in termini di fatturato, in seguito all'entrata di ulteriori aziende. Per concludere, la facilità di accesso ai canali distributivi è una variabile di scelta preponderante per le new entry. Ipotizzando che le incumbents abbiano stipulato contratti di esclusiva con i distributori oppure si siano integrate verticalmente a valle, i potenziali entranti potrebbero decidere di cambiare strategia e non entrare, non potendo usufruire di condizioni ad esse paritarie.

Tesla Inc. è l'unica organizzazione che negli ultimi anni è riuscita a superare tali barriere, offrendo prodotti altamente differenziati. Nata nel 2003, si propone di creare veicoli elettrici ad elevate prestazioni e comfort. L'impresa è stata premiata nel 2015 dalla rivista americana Forbes per essere l'azienda più innovativa al mondo.

Inizialmente il target di riferimento per le auto Tesla era un mercato di nicchia, caratterizzato da clienti con un potere d'acquisto sopra la media; ad oggi l'obiettivo è quello di ampliare il raggio d'azione, commercializzando veicoli a prezzi minori, non rinunciando alla qualità ed al valore aggiunto in questi ultimi insito, la sostenibilità ecologica.

In generale, nel settore automotive, i gruppi operanti, tra cui FCA, godono di vantaggi, soprattutto per quanto concerne le economie di scala, che rendono poco credibile la minaccia di nuovi ingressi nel breve termine.

La minaccia di prodotti sostitutivi è la seconda "forza orizzontale" esistente nel "Modello di Porter". Un prodotto o servizio sostitutivo è così definito per via del suo elevato grado di sostituibilità con quello in questione: entrambi rispondono alla stessa esigenza del cliente; inoltre sono caratterizzati da alti valori di elasticità incrociata sul prezzo. L'impresa di riferimento, per valutare la presenza e l'impatto di eventuali prodotti sostitutivi sul profitto, compie un'analisi qualitativa (di marketing) per identificarli e classificarli sul mercato ed un'altra quantitativa, che ne sintetizzi e quantifichi l'effettiva incidenza e pericolosità.

La globalizzazione e lo sviluppo della "Green Economy" ha minato e mina tutt'ora la stabilità economico-finanziaria delle aziende auto. Relativamente infatti alla capacità di soddisfare il semplice bisogno di mobilità, in particolare in città, oltre a prodotti sostitutivi più che noti, quali bicicletta, scooter e "Trasporto Pubblico Locale" (TPL), sono emerse nuove tendenze, atte a rivoluzionare il settore dei trasporti. I servizi di "car sharing" e "car pooling" possono essere annoverati tra i concorrenti indiretti dei produttori automotive. In essi trova completa manifestazione il concetto, per il quale si può utilizzare un mezzo (o usufruire di un servizio), pur non essendone proprietari. Il vantaggio per il cliente deriva dal risparmio di prezzo e dall'assenza di vincoli legati ad assicurazione, bollo ed imposte.

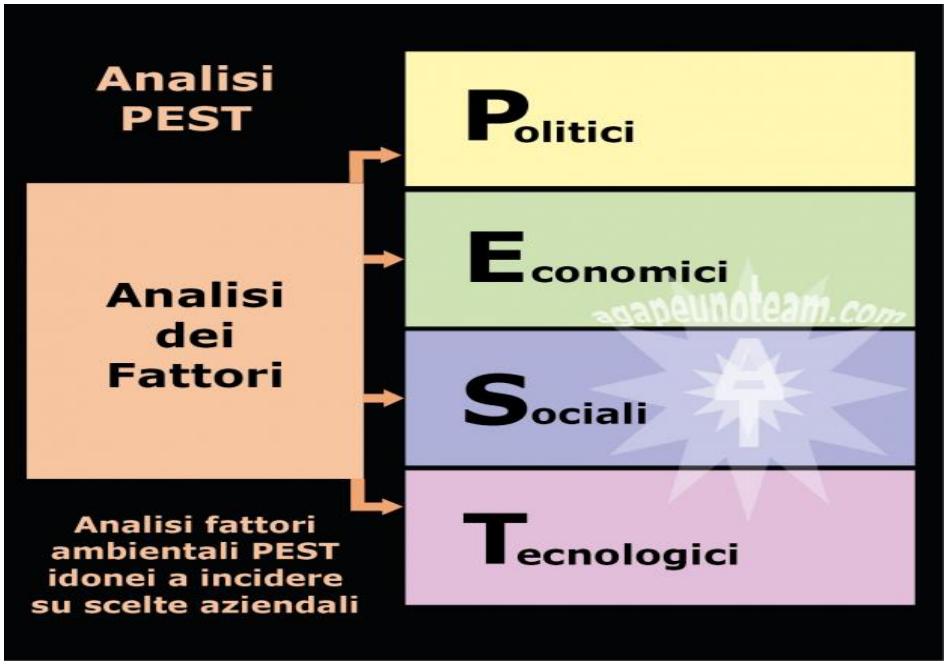
Il "Modello di Porter" sopra riportato, nonostante sia utilizzato da un gran numero di imprese per la pianificazione strategica, presenta dei limiti. Innanzitutto conferisce eguale peso a tutte le forze, non considerando la differenza che intercorre tra un concorrente diretto col quale scontrarsi e la probabilità più o meno remota di dover interfacciarsi con potenziali competitors. Le dinamiche di "coopetition", che regolano i rapporti tra aziende dello stesso settore, non sono menzionate; è assente una chiara e precisa definizione di "settore", cioè il perimetro entro il quale considerare le variabili.

Sarebbe opportuno inserire una sesta forza, riguardante i prodotti complementari, i quali possono essere abbinati al altri in un unico "pacchetto", oppure commercializzati separatamente, riconducibili al soddisfacimento delle medesime richieste dei clienti relativamente ai beni principali.

3.3 MACROAMBIENTE

Il complesso dei fattori esterni, relativo all'intero contesto in cui l'impresa opera, è definito "macroambiente". La relazione tra esso e l'organizzazione vede l'impossibilità per quest'ultima di modificarlo e quindi la necessità di adattarvisi. L'"Analisi Pest" è, a tal proposito, una metodologia consolidata per la valutazione e la misurazione dell'impatto di elementi esogeni sulle scelte strategiche ed operative dell'azienda.

Figura 12. L'ANALISI PEST



Fonte 12. Google immagini.

I fattori politici possono condizionare significativamente uno specifico settore tramite provvedimenti legislativi intenti a regolamentarne il funzionamento. In particolare, l'impresa deve effettuare studi approfonditi sulla stabilità politica degli Stati in cui è attiva, sulla politica fiscale, sul diritto del lavoro, considerare eventuali restrizioni commerciali, dazi, tariffe. Non si può inoltre prescindere dal segnalare l'importanza dell'attività di legiferazione svolta, in Europa, dai parlamenti, aventi la capacità di influenzare l'attitudine all'istruzione della popolazione e di realizzare e garantire l'infrastrutturazione di una nazione. Nel vecchio continente, non persistono particolari difficoltà per le società automotive in termine di esportazione e commercializzazione di prodotti; ciò sicuramente non può essere detto per il mercato asiatico e sudamericano. In esso esistono regimi poco inclini al liberismo ed alla libertà di circolazione di merci, persone e capitali: in Corea del Nord vige una forma di stato di stampo dittatoriale, in Brasile, Messico ed Argentina tensioni politiche e scontri sono all'ordine del giorno.

Vendere i propri output ed agire in uno "stato di diritto", politicamente stabile, tutela le imprese.

I fattori economici da considerare sono il tasso di interesse, il tasso di cambio, il tasso d'inflazione ed il tasso di crescita dell'economia. Essi sono drivers strategici per l'impresa, in quanto indicano rispettivamente il costo del finanziamento o rendimento di un investimento, il tasso con cui scambiare valutare nazionale con valuta estera, l'incremento percentuale dei prezzi in un dato periodo di tempo. Tali variabili, oltre ad indirizzare l'organizzazione nel prendere delle decisioni piuttosto che altre, producono conseguenze sul potere d'acquisto dei consumatori, fondamentalmente sul reddito. L'impresa definisce il potenziale di spesa del "cliente medio" e può sfruttare le indicazioni fornite da questi fattori per segmentare il mercato attraverso un'analisi approfondita del comportamento d'acquisto degli individui. Nei paesi facenti parti dell'UE non c'è il rischio di cambio ed i tassi d'inflazione e d'interesse sono correlati e movimentati tramite la politica monetaria: tassi di interesse bassi e tasso d'inflazione in prossimità del 2% tendono a favorire investimenti ed esportazioni. Negli stati extra UE il rischio di cambio persiste soprattutto per il mercato asiatico, dato che il Dollaro statunitense è pressochè in linea con l'andamento dell'Euro.

La cultura, le abitudini, lo stile di vita dei potenziali clienti di un'organizzazione hanno l'obbligo di essere sempre monitorati e tenuti in considerazione per la pianificazione di strategie di business e di prodotto. Esse appartengono ai fattori sociali, contemplati nell'analisi Pest. Relativamente al settore automotive, non è un caso che FCA venda utilitarie in Europa e prevalentemente suv e pick-up negli USA. Gli europei, in particolare gli italiani, sia a causa degli elevati costi fiscali e gestionali (bollo, assicurazione, tagliando, manutenzione) di auto di cilindrata considerevole, sia per via della scarsa propensione all'acquisto di veicoli voluminosi, preferiscono dotarsi di auto agili e scattanti nel traffico. Gli americani hanno idee diametralmente opposte sotto questo aspetto.

La rilevazione dei fattori tecnologico-ambientali è imprescindibile per il settore in esame. L'attività di ricerca e sviluppo, l'automazione, il sistema di incentivi, il tasso di cambiamento tecnologico sono tutti elementi in base ai quali l'azienda definisce gli obiettivi e le strategie per perseguirli. I trend odierni vedono un forte orientamento verso le tecnologie digitali, la riduzione dei consumi e delle emissioni, l'utilizzo delle energie rinnovabili, la nascita di modelli di business in cui il consumatore assume un ruolo centrale, divenendo "prosumer"(cioè non più un acquirente passivo, bensì attivo, che dialoga con l'impresa, ne influenza direttamente le decisioni e si sente parte della stessa). Il settore automotive è stato ed è tuttora profondamente esposto a tali correnti innovative. Basti pensare che, nei prossimi mesi, è prevista la commercializzazione di auto senza guidatore, prodotte da FCA in collaborazione con Waymo, controllata di Google. Per "ambiente" si intende anche quello fisico: le vendite di una determinata tipologia di vettura in uno Stato, anziché un'altra, possono essere banalmente funzione delle caratteristiche morfologiche del territorio. Nelle località di montagna, il numero di suv, fuoristrada e veicoli a trazione integrale in circolazione è senza dubbio più alto rispetto alle città di mare.

Un breve cenno merita tutto ciò che concerne l'aspetto legale del macroambiente d'impresa. In Europa è in atto il tentativo di armonizzare le norme comunitarie con quelle nazionali, fermo restando il prevalere delle prime sulle seconde. Nello specifico, compiti di regolamentazione e vigilanza settoriale sono affidati ad

autorità regolative nazionali; per quanto riguarda invece la disciplina antitrust, oltre ad organi di carattere nazionale, la Commissione Europea ha l'obbligo di garantire il rispetto del principio di concorrenza nei mercati. In Italia, nel settore automotive, permane la vigilanza della Consob per la tutela della trasparenza delle informazioni che le imprese quotate devono necessariamente fornire agli investitori; essa ha anche la facoltà di sanzionare le organizzazioni (i "controllati") e le società di revisione contabile o di consulenza (i "controllori"), nel caso non adempiano agli obblighi di "disclosure". L'AGCM è l'autorità regolativa italiana, la quale ha il dovere di segnalare e punire eventuali comportamenti anti-concorrenziali delle organizzazioni. L'importanza di tali enti e l'influenza che questi ultimi esercitano nei confronti degli attori economici sono in continua crescita.

3.4 OBIETTIVI DI BREVE, MEDIO E LUNGO TERMINE

La crescita registrata da FCA in tutti i segmenti in cui opera fa ben sperare il management e gli azionisti, fiduciosi di vedere la quotazione in borsa del gruppo salire e raggiungere livelli insperati fino a qualche anno fa. Nel breve termine, nonostante le difficoltà incontrate durante il primo trimestre del 2017, dovute alla fine della produzione della Chrysler 200 ed al cattivo andamento delle flotte aziendali, gli obiettivi prefissati appaiono perseguibili. Per il 2018, i ricavi previsti sono pari a 136 miliardi di Euro, l'utile adjusted è tra i 4,7 e 5,5 miliardi, l'attivo di cassa tra i 4 ed i 5 miliardi.[28]

A livello strategico, Marchionne punta ad effettuare investimenti nella produzione di veicoli elettrici, da offrire prevalentemente nel mercato cinese, potenzialmente il primo per questo comparto. La Cina conta di avere 5 milioni di auto ecologiche nelle proprie strade entro il 2020: il gruppo italo-americano è pronto a confrontarsi con i top players locali Toyota e Nissan, i quali sono coinvolti in ambiziosi progetti incentrati sulla realizzazione di vetture ibride. Nello stesso mercato, FCA ha intenzione di rafforzare la collaborazione con la società Guangzhou Automobile Group, con la quale ha messo in atto una joint venture, creando la GAC Fiat.[29] L'alleanza strategica ha il fine di espandere il portafoglio dei suv Jeep venduti in Asia, prevedendo a breve il lancio di tre nuovi modelli. Parallelamente a tutti i mercati, FCA ha preventivato l'impiego di risorse finanziarie per incrementare la capacità produttiva degli impianti, in particolare relativamente alle linee di stampa. I macchinari da acquistare dovrebbero permettere di raggiungere standard produttivi di 20 milioni di timbrature l'anno. In aggiunta, si continuerà a puntare fortemente sui segmenti premium dei brand a più alto valore aggiunto, in particolare Alfa Romeo e Maserati ed a cercare accordi produttivi e commerciali con imprese high-tech (Google ed Apple).

Tante novità sono attese: la nuova Jeep Compass, suv di medie dimensioni, la nuova Punto e soprattutto un'inedita Fiat Freemont, completamente rivisitata. Le altre vetture realizzate dal gruppo saranno soggette al restyling. Il marchio Lancia potrebbe essere commercializzato solo in Italia, prevedendo l'offerta dell'odierna

[28] FCA: obiettivi 2018 rivisti a rialzo. Tgcom24.it, 27 gennaio 2016.

[29] Marketline Advantage

monovolume Chrysler TownEContry/Dodge Voyager, conosciuta come Chrysler Pacifica, in Europa col marchio Fiat. Inoltre Marchionne ha recentemente annunciato la volontà di integrare la gamma europea dei veicoli commerciali Fiat Professional con alcune versioni del RAM 1500, un imponente pick-up americano.[30] In Sud America Fiat Punto e Fiat Bravo saranno sostituite a breve dalla nuova Fiat Argo, prodotta in Brasile. Si tratta di una cinque porte compatta ed economica, che dovrebbe garantire il rilancio delle vendite nel mercato citato.[31]

Gli obiettivi di medio termine sono stati resi noti dal gruppo nel "Piano FCA 2018", vera e propria guida, in termine di pianificazione ed implementazione strategica, a partire dal 2014. Il piano prevede lo sviluppo di piattaforme condivise per la realizzazione di auto: ciò comporta enormi vantaggi non solo economici. Attraverso la stessa ossatura "Compact wide" sono state concepite Alfa Romeo Giulietta e Jeep Cherokee; questo è possibile grazie alla modularità della piattaforma, che può, nella produzione di un modello, condividere le componenti (ad esempio lo sterzo) di un altro, oppure differenziarsi completamente. Le future strutture di produzione dovranno essere altamente flessibili: oltre ad essere in grado di variare a seconda delle dimensioni delle carreggiate, del passo e della portata dell'auto (per i veicoli commerciali), dovranno adattarsi al maggior numero possibile di motori e cambi, essere predisposte per la trazione anteriore, posteriore o integrale, avere un'altezza da terra variabile (per suv e fuoristrada) e dovranno poter essere personalizzate sui mercati specifici, in cui i modelli verranno commercializzati. Quantitativamente, sarà necessario ridurre il numero di piattaforme a disposizione al numero di 15 ed effettuare il 70% della produzione sulle quattro più importanti, per rendere possibile un risparmio di costi (anche nella fase di approvvigionamento della componentistica) ed una riduzione dei tempi di progettazione ed industrializzazione.

La strategia del gruppo mira alla massima efficienza in relazione alla meccanica. Nei prossimi anni tutte le componenti meccaniche saranno rivisitate e migliorate: i differenziali diventeranno più scorrevoli, i cambi meno duri, i motori ottimizzati e saranno utilizzate nuove tecnologie per ridurre il consumo di carburante. Saranno introdotti maccanismi per il recupero dell'energia passiva (per il calore disperso dai sistemi di raffreddamento) e per l'elettrificazione (ibrido ed elettrico puro).

Le future autovetture FCA adotteranno nuovi cambi automatici a 8 o 9 marce, che consentiranno risparmi fino al 10% in confronto alle precedenti unità a 4 o 6 rapporti. In America ed in Asia il passaggio da cambio manuale ad automatica è quasi terminato, in Europa si è ancora in una fase embrionale.

La gamma dei motori sarà razionalizzata con meno unità ma con maggiori applicazioni. La scelta del numero di cilindri verrà compiuta a seconda dell'utilizzo delle vetture: per veicoli improntati all'efficienza è prevista una diminuzione rispetto alle attuali versioni.

[30] Nuovi modelli Fiat 2017-2018-2019: nuove auto, nuovi suv e crossover. Trenomotori.it.

[31] Senatore, Andrea. Fiat Argo: oggi il debutto, le ultime foto spia. Club Alfa.it, 30 maggio 2017.

Le nuove tecnologie adottate saranno: sovralimentazione moderna con twinturbo, efficientamento delle componenti ausiliarie e distribuzione MultiAir.[32]

L'obiettivo principe, dichiarato nel piano industriale, è incrementare sensibilmente le vendite: entro il 2018 ci si propone di consegnare circa 7 milioni di veicoli, determinando una crescita in tutte le aree operative (Europa, Nord America, America Latina ed Asia).

Al centro dei progetti c'è il marchio Alfa Romeo, la cui offerta di gamma verrà ampliata con cospicui investimenti. Ultimamente sono stati rivisti gli obiettivi, che attualmente prevedono il raggiungimento della quota di 2 milioni di unità vendute l'anno delle vetture a marchio Jeep ed il ben più ambizioso traguardo delle 400000 vendite annue del brand del Biscione, previste per il 2020.

L'azionista di maggioranza Exor, società d'investimento olandese, guidata da John Elkann, nel 2020, o presumibilmente prima, dovrà designare l'erede di Marchionne, al quale verrà affidato il timone di FCA. Molto probabilmente al nuovo CEO, verrà chiesto di concentrare gli sforzi economici prevalentemente nei brand premium del gruppo, unici in grado di mettere in discussione l'egemonia dei marchi storici tedeschi nel settore. Nel lungo periodo, non si esclude l'ipotesi di cessione di marchi low, ad eccezione di Fiat, e la trasformazione integrale del portafoglio prodotti, il quale potrebbe essere costituito esclusivamente da auto elettriche.

[32] Piano FCA 2018: le piattaforme e i motori. alVolante.it, 8 maggio 2014.

CONCLUSIONE

La tesi ha analizzato i temi rilevanti relativi alla funzione organizzazione, partendo dal presupposto che avere una struttura organizzativa efficace ed efficiente consente all'impresa di ottenere un vantaggio competitivo duraturo rispetto ai concorrenti.

Esso deriva dalla pianificazione ed implementazione di strategie corporate (le quali definiscono il settore in cui l'organizzazione agisce, mission e vision), business ("leadership di costo" e "differenziazione") e funzionali (piani operativi di durata dai 3 ai 6 mesi), che siano coerenti con il modello organizzativo adottato. Quest'ultimo è scelto, attraverso la pianificazione organizzativa, anche in base alla dimensione aziendale, alla situazione prodotti-mercati dell'impresa ed alla tecnologia a disposizione. Fatto un breve cenno sulle strategie emergenti, sono state fornite indicazioni generali circa la storia della funzione organizzazione e dell'organigramma, ideato da Fayol alla fine del XIX secolo.

La struttura organizzativa si compone di microstrutture (cioè funzioni aziendali a cui appartengono più dipendenti, coordinati da un manager o responsabile): tra le quali si identificano il vertice strategico, la linea intermedia, il nucleo operativo, la tecnostruttura e lo staff di supporto. Le unità organizzative sono legate tra loro tramite collegamenti verticali (principio gerarchico), collegamenti orizzontali ed eventualmente integratori full-time. Organigramma e macrostruttura sono sinonimi e costituiscono l'insieme delle microstrutture presenti.

Il concetto di "modello organizzativo" non può prescindere da questi ultimi. Esso, a seconda se sia improntato all'efficienza, all'elasticità operativa, all'elasticità strategica o all'elasticità strutturale, può essere di tipo funzionale, divisionale (per aree geografiche o per prodotti), a matrice, modulare, per processi o ibrido.

Nella seconda parte dell'elaborato ci si è soffermati sulla struttura organizzativa e sulle strategie gestionali del gruppo FCA, nel settore automotive. In seguito ad un rapido excursus relativo all'organigramma societario del colosso, ai dati contabili e di vendita ed alla presentazione dei fatti salienti che l'hanno riguardato, si è passati all'analisi del GEC, organo di Management dell'organizzazione. Quest'ultimo è formato da quattro strutture principali; la prima prevede la suddivisione del mercato in ambiti regionali (NAFTA, LATAM, EMEA, APAC, China) più due compartimenti ("SYSTEM AND CASTINGS" e componenti). La seconda vede protagonisti cinque direttori di brand, la terza, manager specializzati nei processi chiave del gruppo. La quarta struttura comprende le funzioni corporate di supporto. Il modello organizzativo di FCA è ibrido e garantisce efficienza, elasticità dal punto di vista operativo e strutturale.

Con uno studio approfondito, sono stati esaminati i vantaggi, in termini di flessibilità ed orientamento all'innovazione, e gli svantaggi (elevato indebitamento, società eccessivamente vincolata ai processi chiave, basso turnover dei vertici aziendali, scarsa elasticità strategica) direttamente connessi alla struttura organizzativa in uso. Si è inoltre provato ad annotare possibili correttivi da implementare per sopperire a tali inefficienze.

Stringere accordi connessi a funzioni rilevanti (ricerca e sviluppo, produzione) con i competitors potrebbe essere una soluzione; si parla in tal caso di "coopetition".

Effettuare una pianificazione chiara e puntuale dei percorsi di carriera che i nuovi assunti dovranno seguire permetterebbe di garantire il ricambio generazionale del top management.

Fatto ciò, sono stati ipotizzate alcune modifiche da apportare alla struttura organizzativa e sono state presentati provvedimenti innovativi volti a migliorare determinati aspetti della gestione aziendale. A causa del danneggiamento della "brand image" del gruppo (negli ultimi anni c'è stato un gran numero di resi e richiami), incrementare gli investimenti pubblicitari renderebbe maggiormente efficace il tentativo di rafforzare l'identità e l'immagine del marchio, in particolare per quanto concerne Fiat. Rigide normative nazionali e comunitarie impongono un puntuale monitoraggio delle emissioni, possibile solamente attraverso un aumento, in termini di personale, nelle funzioni produzione e controllo qualità, il cui operato deve essere strettamente coordinato. Ovviamente, il rinnovamento organizzativo deve essere coerente con i cambiamenti che avvengono quotidianamente nel microambiente e nel macroambiente di interesse per l'impresa. L'analisi del primo avviene col "Modello delle cinque forze di Porter"(concorrenti diretti, fornitori, clienti, potenziali entranti e prodotti sostitutivi), quella del secondo è effettuata per mezzo dell" Analisi PEST", la quale considera fattori politici, economici, sociali e tecnologici. Essi indirettamente condizionano la performance dell'organizzazione.

Infine, sono stati tracciati gli obiettivi che FCA si propone di conseguire in un futuro più o meno prossimo. Nel breve termine, Marchionne mira alla realizzazione di veicoli ibridi ed elettrici, a stabilire partnership strategiche con aziende locali per penetrare in mercati potenzialmente redditizi (Cina) ed a destinare sostanziosi fondi per incrementare e velocizzare la produzione; sono previsti lanci di nuove vetture entro il 2017. Il piano "FCA 2018" descrive sinteticamente gli obiettivi economici e produttivi prefissati nel medio periodo. Nel lungo, è prevedibile che il gruppo deciderà di impiegare le proprie risorse finanziarie prettamente o solamente per far crescere le quote di mercato dei brand premium di proprietà.

BIBLIOGRAFIA

Ansoff H.I., Brandeburg R.G. (1971), *A language for Organization design*, *Management Science*, vol.17, n.12- trad. it. (1972), *Definizione e programmazione della struttura organizzativa, Problemi di Gestione*, n. 3/4/5.

Ansoff, H.I. (1979). *Strategic management*.

Ansoff, H.I. Brandeburg, R.G. (1971). *A language for Organization design, Management Science,* vol.17, n.12- trad. it. (1972), Definizione e programmazione della struttura organizzativa, Problemi di Gestione, n. 3/4/5.

Chiarelli, Teodoro. *FCA, un 2016 record: 1,8 miliardi di utile netto*. La stampa, 26 gennaio 2017.

Chiarelli, Teodoro*. Il mercato dell'auto nell'UE cresce: + 6,8% nel 2016. FCA fa ancora meglio trascinata da Alfa Romeo*. La Stampa, 17 gennaio 2017.

Dati tratti da "UNRAE" web site. Immatricolazioni in Italia di autovetture e fuoristrada – Top Ten per segmento: 2017.

Demurtas, Antonietta. *Emissioni, l'UE alza i livelli e si sbugiarda*. Lettera 43.it, 6 febbraio 2016.

F.P., *Le 10 auto più vendute in Italia nel 2017*. Alla guida. 22 marzo 2017.

FCA web site.

FCA: obiettivi 2018 rivisti a rialzo. Tgcom24.it, 27 gennaio 2016.

Fontana, Franco. Caroli, Matteo. *Economia e gestione delle imprese*.

Galbiati, Walter. *Fca: nel 2014 utile a 632 milioni, niente dividendo*. La repubblica, 28 gennaio 2015.

Gruppo FCA in tutti i sensi: premiati i fornitori. Repubblica, 16 dicembre 2015.

Indice azionario, Il sole 24 ore, 8 aprile 2017.

Lipparini, A. 1998. *Le competenze organizzative. Sviluppo, condivisione, trasferimento*. Roma. Carocci.

Marketline Advantage

Mintzberg, Henry. *The structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall, 1979), pp.215-297. Henry, Mintzberg. *Organization Design: Fashion or Fit?*, Harvard Business Review 59 (January-February 1981): 103-116.

Nuovi modelli Fiat 2017-2018-2019: nuove auto, nuovi suv e crossover. Trenomotori.it.

Paul, Engle*. You can Outsource Strategic Processes.* Industrial Management (gennaio-febbraio 2002), 13-18.

Piano FCA 2018: le piattaforme e i motori. alVolante.it, 8 maggio 2014.

Plauto, Tito Maccio. *Aulularia*.

Redazione. *Fca, volano le vendite in Europa: +14,1% nel 2016*. La repubblica. 17 gennaio 2017.

Richard L.Daft. *Organizzazione aziendale*. Quinta edizione.

Robert, Kanigel. *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of efficiency* (New York: Viking, 1997). Charles, D.Wrege e Ann Marie, Stoka. *Cooke Creates a Classic Story Behind F.W. Taylor's Principles of Scientific Management. Academy of Management Review* (ottobre 1978), 736-749.

Scarci, Emanuele*. Per Ferrero risultato operativo in crescita di quasi 5 punti percentuali*. Il Sole 24 ore, 8 marzo 2017.

Senatore, Andrea. *Fiat Argo: oggi il debutto, le ultime foto spia.* Club Alfa.it, 30 maggio 2017.

Trappolini, Alessio. *FCA: quote di mercato stabili negli USA, crescita di 40 punti base in Europa.* Borse.it. 26 gennaio 2017.

Vergine, Stefano. *Fiat vola nel mondo, ma in Italia la produzione è dimezzata.* L'espresso. 10 ottobre 2014.

www.guidoitaliano.it