



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**LEADERSHIP DI COSTO O DIFFERENZIAZIONE?
IL CASO FIAT - CHRYSLER**

RELATORE

Prof. Roberto Dandi

CANDIDATA

Carlotta Muscolino

Matr. 202271

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

INDICE

Introduzione.....	4
-------------------	---

CAPITOLO 1

Il concetto di strategia

1.1 La strategia e i fini aziendali.....	6
1.2 Il processo di elaborazione della strategia.....	8
1.3 Il vantaggio competitivo.....	14

CAPITOLO 2

Le strategie competitive

2.1 Leadership di costo.....	19
2.2 Differenziazione.....	23
2.3 Focalizzazione.....	28
2.4 Vantaggi e Svantaggi	30

CAPITOLO 3

Fiat – Chrysler

3.1 La storia.....	34
3.2 Region Operative.....	39
3.3 Corporate Governance.....	40
3.4 Supply Chain.....	41

CAPITOLO 4

Le strategie Competitive del Gruppo Fiat – Chrysler

4.1 Strategia del gruppo Fiat: ruolo di Marchionne.....	43
4.2 Strategia di costo	46
4.3 Strategia di differenziazione	52

4.4 Situazione attuale e strategie future.....55

CONCLUSIONI.....58

BIBLIOGRAFIA.....61

SITOGRAFIA.....62

INTRODUZIONE

Il fine ultimo dell'impresa, oltre ad essere lo scambio di beni e servizi che determinano una certa redditività, è sicuramente il raggiungimento di una specifica performance in grado di porla su un livello dominante rispetto ai propri concorrenti, grazie allo sviluppo del cosiddetto vantaggio competitivo.

In una prima analisi, possiamo definire il vantaggio competitivo come quel valore aggiunto che differenzia la propria offerta da quella dei concorrenti, sotto l'attento occhio del cliente che la percepisce come migliore. Fondamentale è stato l'apporto teorico di Michael Porter nello studio del vantaggio competitivo, tanto da farlo diventare argomento centrale nello studio di svariate materie economiche.

In particolare, in questo studio, ho voluto approfondire quali sono i vantaggi competitivi, che un'azienda come FCA, ha deciso di sviluppare e portare avanti per il raggiungimento dei suoi obiettivi aziendali, i quali, come in precedenza detto, non riguardano solo il raggiungimento dell'utile, ma anche il mantenimento di un ruolo di leadership nel settore automotive, elevando i suoi standard sempre più.

Il gruppo Fiat ha una solida storia alle spalle, nasce a Torino nel 1899 come "Fabbrica Italiana Automobili Torino", diventando nel 2014 un vero e proprio Group, grazie all'acquisizione di Chrysler.

La FCA (Fiat Chrysler Automobiles N.V.) oggi gode di fama mondiale, con lo straordinario apporto che l'ex AD Sergio Marchionne ha dato all'azienda.

La tesi che ho sviluppato racchiude, oltre che parte della storia delle due società, anche e soprattutto i loro ambiti di operatività, ed è così strutturata: i primi due capitoli, prettamente teorici, analizzano le strategie e il processo di elaborazione di queste ultime, approfondendo i fattori che le aziende scelgono, quali ad esempio l'ambiente, la vision e il fondamentale sistema di valori portati avanti per il raggiungimento di un determinato vantaggio.

Nel secondo capitolo ci si sofferma sulle tre principali strategie competitive studiate: Leadership di costo, se si tratta di vantaggi competitivi inerenti il prezzo dei prodotti, Differenziazione, se il prodotto presentato dall'azienda si differenzia in modo particolare dagli altri e viene riconosciuto tale dalla clientela che lo posiziona, come preferenze, su un livello maggiore e, infine Focalizzazione se si restringe il campo d'azione in cui posizionare il prodotto, evidenziando i loro vantaggi e svantaggi.

Nel terzo capitolo, come anticipato, viene raccontata quella che è la storia della Fiat e della Chrysler e come queste siano diventate un gruppo unico, per poi analizzare le regioni di operatività del Gruppo, l'insieme degli strumenti, delle regole e delle relazioni che esso instaura all'interno ed all'esterno della società, ovvero la loro Corporate Governance e viene analizzata, inoltre, quella che è la Supply Chain, così da poter comprendere il tipo di relazioni instaurate con fornitori e clienti.

Concludendo, nel quarto ed ultimo capitolo si andranno a rielaborare i concetti teorizzati nel primo e nel secondo, così da poter essere applicati al caso aziendale concreto. Si studierà, andando nel dettaglio le strategie che il Gruppo FCA sceglie per il proprio vantaggio competitivo, prediligendo una strategia multipla basata sull'innovazione del prodotto con i suoi vantaggi e svantaggi. Senza tralasciare l'enorme apporto che Sergio Marchionne ha dato all'azienda in passato, per farla diventare quella che è per noi oggi e lasciando ai

poster tutti i progetti futuri che avrebbe sviluppato per portare la stessa all'apice della sua profittabilità, seppur con non poche critiche.

CAPITOLO 1

Il Concetto di Strategia

1.1 La strategia e i fini aziendali

Il nostro ordinamento fornisce sia la definizione di Azienda che la definizione di Imprenditore.

In particolare, l'art. 2555 del c.c. definisce l'azienda come *“il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa”*.

L'art. 2082 del c.c., invece, definisce imprenditore *“chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi”*.

Da tali definizioni emerge come un'azienda venga costituita per lo svolgimento di un'attività economica di produzione o di scambio di beni o servizi atti a soddisfare specifiche esigenze.

È bene precisare che l'attività economica svolta all'interno dell'azienda trae la sua origine dai bisogni umani.

L'uomo nel suo complesso divenire, sia esso materiale o spirituale, avverte dei bisogni che altro non sono che degli stati di necessità che possono essere soddisfatti attraverso beni.

In particolare, è possibile operare una distinzione tra due grandi categorie di beni:

- Beni Economici;
- Beni non Economici.

I beni non economici sono quei beni disponibili in natura in quantità illimitate rispetto alle esigenze umane, basti pensare all'aria o alla luce solare. I beni economici, al contrario, sono limitati e scarsi rispetto alle esigenze umane e devono, pertanto, essere prodotti attraverso lo svolgimento di un'attività economica.

L'attività economica svolta all'interno delle aziende mira dunque da un lato alla produzione di beni economici tesi a soddisfare i bisogni dei consumatori, dall'altro alla generazione di ricchezza per il soggetto aziendale e per tutti coloro che, a vario titolo, partecipano all'attività d'impresa.

Per il conseguimento di tali fini l'azienda deve necessariamente formulare delle strategie che le consentano di raggiungere nel modo più efficiente possibile gli obiettivi prefissati.

Per *strategia* si intende l'insieme di scelte e decisioni che il soggetto aziendale prende con riferimento al complesso di fattori produttivi e risorse da impiegare nel processo produttivo e alle azioni da intraprendere a livello produttivo, commerciale, amministrativo, finanziario ed organizzativo, necessarie tutte per lo svolgimento dell'attività economica d'impresa.

La strategia rappresenta, in altri termini, lo strumento utile al raggiungimento dei risultati di qualsiasi azienda.

In particolare, il *“pensiero strategico inizia con un buon modello di business che descrive in modo sistemico le principali relazioni economiche necessarie a conseguire il particolare scopo aziendale”*. (Magretta G., Stone N., p.77, 2002)

Diversi sono gli studiosi che hanno analizzato l'approccio al pensiero strategico, già a partire dal XX secolo, quando il matematico John von Neuman e l'economista Oskar Morgenstern scrissero il volume *“Teorie dei giochi e scelte economiche”*.

La Teoria dei Giochi ha quale finalità quella di analizzare i comportamenti strategici dei decisori, osservando come gli stessi agiscono nel perseguimento obiettivi comuni, diversi o conflittuali.

Diversi sono i manager che si ispirano alla teoria dei giochi nella definizione della propria strategia aziendale: l'obiettivo consiste nell'adottare la logica del *forward looking*, ossia cercare di prevedere le mosse dei propri rivali, cercando di individuare quel piano d'azione che meglio consenta il raggiungimento degli obiettivi desiderati.

Questo tipo di pensiero strategico è essenziale per la creazione di strategie dotate di reale capacità di durata nel medio-lungo termine e che possano essere considerate, quindi, sostenibili. (Cfr. Magretta G., Stone N., pp. 89-90, 2012)

L'esigenza di definizione di una strategia è legata all'elevato grado di incertezza che caratterizza il contesto nel quale l'impresa opera.

La maggior parte delle aziende si ritrova spesso ad esercitare la propria attività in ambienti continuamente perturbati, soggetti a mutamenti continui, che inevitabilmente esercitano un'influenza, positiva o negativa, sui risultati aziendali.

La strategia rappresenta uno degli strumenti attraverso cui l'impresa riuscirebbe meglio ad affrontare le dinamiche del contesto in cui opera, anticipando i possibili mutamenti e pianificando le azioni correttive da porre in essere qualora si presentino eventuali ostacoli, così da garantire in ogni circostanza il perseguimento delle sue finalità. Di fatto, svolgere l'attività aziendale nel modo più efficiente ed efficace possibile, grazie all'implementazione di una strategia adeguata alle esigenze, alla struttura e ai fini aziendali, è il primo passo per ottenere risultati migliori rispetto ai concorrenti.

Occorre, infine, precisare che la strategia aziendale non è altro che il risultato di un insieme di decisioni tese ad individuare gli obiettivi da realizzare e le modalità attraverso le quali procedere alla loro realizzazione, tenendo conto dello specifico contesto competitivo nel quale l'impresa esercita la propria attività di produzione, sia essa un'attività di produzione di beni economici o di erogazione di servizi. Posto che tutte le aziende operano in contesti competitivi e, in particolare, in contesti volatili e piuttosto rischiosi, fondamentale per la loro sopravvivenza risulterebbe l'elaborazione di una precisa strategia aziendale che ne consenta la sopravvivenza, perlomeno nel medio lungo termine. Michael Porter, infatti, afferma che un'impresa che è in grado di preservare una notevole differenza rispetto ai concorrenti e che è quindi in grado di distinguersi, può offrire una prestazione superiore non solo alle sue aspettative ma anche ai suoi rivali.” (Cfr. Porter M., pag.7, 1996)

1.2 Il processo di elaborazione della strategia

L'elaborazione di una strategia è generalmente funzione di quattro variabili che verranno di seguito analizzate:

1. L'ambiente in cui l'impresa opera;
2. Le sue condizioni interne, in particolare il complesso di risorse disponibili;
3. La vision, la mission, gli obiettivi;
4. Il sistema di valori degli attori che ne fanno parte ed in primo luogo di coloro che esercitano le funzioni imprenditoriali (Cfr. Fontana F., Caroli M, pp.63-64 Milano, 2013).

La prima e la seconda variabile riguardano l'ambiente nel quale l'impresa svolge la sua attività produttiva con particolare riferimento alle sue proprie caratteristiche e condizioni interne.

È bene osservare che l'attività economica d'impresa è fortemente influenzata dall'ambiente nel quale l'azienda si ritrova ad operare, essendo quest'ultima un sistema aperto che interagisce continuamente e costantemente con l'ambiente esterno dal quale riceve input che restituisce, in seguito ad un processo di trasformazione, sotto forma di output. A differenza di un sistema aperto, un sistema chiuso è isolato dall'ambiente e la sua gestione risulta molto meno complessa, mirando tale sistema esclusivamente all'efficienza.

Per sopravvivere, tuttavia, l'impresa non deve isolarsi dall'ambiente circostante ma, al contrario, deve adattarsi necessariamente ad esso.

In particolare, è possibile operare una distinzione tra ambiente generale ed ambiente specifico.

L'ambiente generale è quello sul quale l'impresa non può esercitare alcun tipo di influenza, essendo l'ambiente comune a tutte le imprese operanti in un dato contesto o settore, e si articola nei seguenti sottoinsiemi:

- Ambiente fisico-naturale, che riguarda gli aspetti geografici e demografici, quali ad esempio il clima, le risorse naturali e le infrastrutture presenti, la popolazione residente. Ambienti geografici e climatici diversi possono, di fatto, generare bisogni differenti nei consumatori e quindi imporre modifiche sulla tipologia di prodotto realizzato o servizio reso.
- Sistema economico: un diverso stadio di sviluppo dell'economia influenza, senza dubbio alcuno, il potere di acquisto dei consumatori.
- Sistema politico-legislativo che riguarda l'ordinamento giuridico e la tipologia di istituzioni presenti nello Stato nel quale l'azienda svolge la sua propria attività. Ad esempio, forme di governo diverse potrebbero prevedere trattamenti fiscali differenti.
- Ambiente socio-culturale riguarda invece i differenti valori e credenze che potrebbero generare bisogni e, quindi, comportamenti d'acquisto diversi.

L'ambiente specifico è quell'ambiente sul quale l'impresa può esercitare un'influenza, seppur limitata. In particolare, esso è costituito dai mercati con i quali l'impresa interagisce:

- I mercati di approvvigionamento dei fattori produttivi (mercato dei capitali, mercato delle materie prime e mercato del lavoro);
- I mercati di sbocco di merci, prodotti finiti e servizi.

Sia l'ambiente generale che l'ambiente specifico influenzano il successo della strategia aziendale. Nei confronti dell'ambiente generale l'impresa non può far altro che porre in atto comportamenti adattativi; nei confronti nell'ambiente specifico, invece, può esercitare un'influenza maggiore.

In particolare, attraverso un'attenta analisi del mercato e del settore nel quale l'impresa si ritrova ad operare, è possibile individuare sia le opportunità che le minacce esistenti, nonché quelli che potrebbero essere i fattori di successo per l'impresa stessa. Una volta identificato il settore, vale a dire l'ambiente specifico in cui l'azienda intende operare, è opportuno procedere con l'analisi della domanda, cercando di analizzare il comportamento d'acquisto dei consumatori esistenti e le rispettive esigenze, così da avviare la realizzazione di prodotti in grado di soddisfarle. Non di minor rilievo è l'analisi dei fattori produttivi esistenti, valutando il loro grado di accessibilità, essendo questi ultimi fondamentali per la realizzazione della produzione e per lo svolgimento dell'attività d'impresa nel suo complesso. Il soggetto aziendale dovrà ben esaminare la disponibilità di fattori, risorse e manodopera esistente, nonché la stabilità dei prezzi. Anche l'analisi dei concorrenti esistenti è un'indagine che occorre compiere per meglio comprendere le strategie da questi ultimi adottate, le eventuali barriere all'entrata esistenti sul mercato di interesse, così da formulare una strategia che sia in grado di superare le capacità e le competenze dei competitor esistenti.

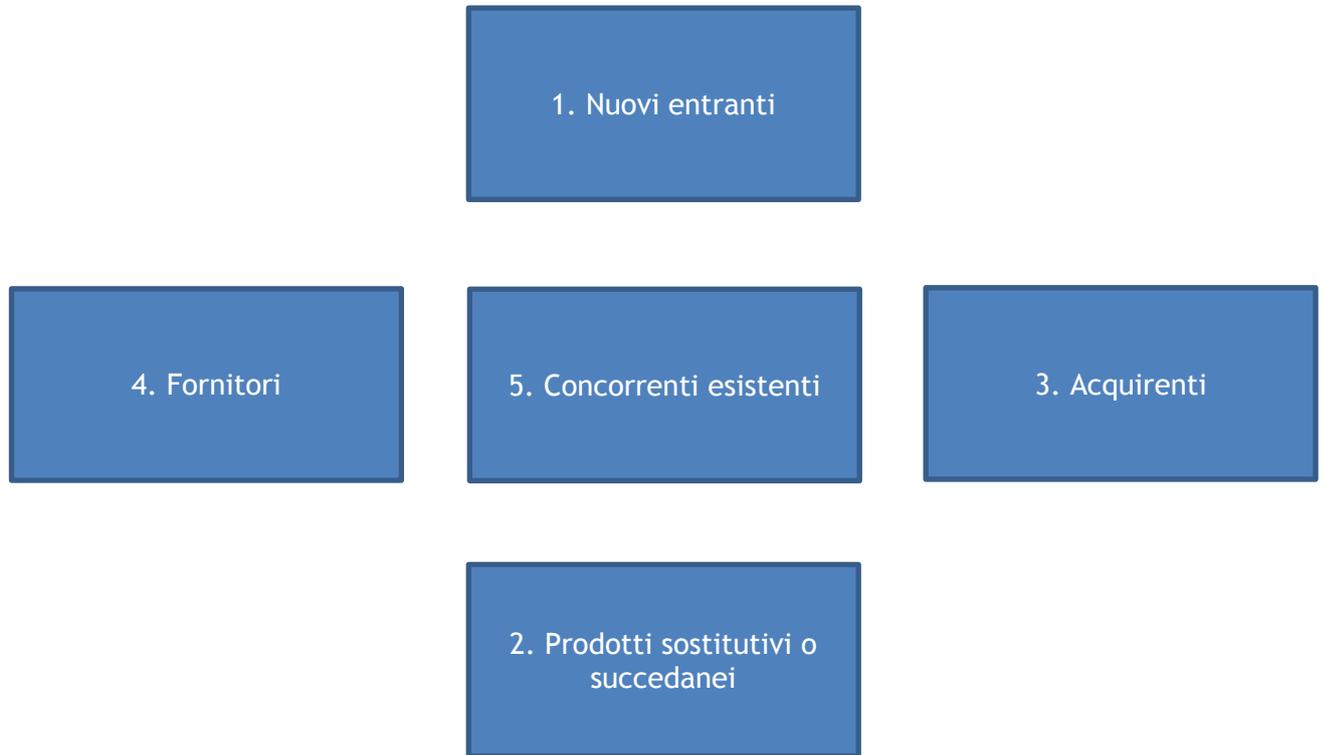
A tal proposito, con riferimento allo specifico settore nel quale l'impresa opera, il modello delle cinque forze competitive del Porter è uno strumento utilizzabile dalle imprese per valutare la propria posizione competitiva e per individuare lo scostamento eventualmente esistente tra la posizione competitiva attuale e la posizione competitiva desiderata.

In particolare, la conoscenza delle caratteristiche politiche, legislative, economiche, sociali proprie del settore permette di comprendere il comportamento strategico che i concorrenti tenderanno ad adottare.

Le cinque forze competitive sono quelle di seguito elencate e riportate in Figura 1.:

- nuovi entranti;
- prodotti succedanei;
- acquirenti;
- fornitori;
- concorrenti esistenti.

Figura 1



Fonte: elaborazione propria.

I nuovi entranti, o concorrenti potenziali, sono quelle imprese che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda. A tal proposito, occorre analizzare i punti di forza dei potenziali nuovi entranti, valutando se abbiano o meno marchi affermati con i quali risulterebbe dunque più difficile competere. Necessario sarà, inoltre, verificare l'esistenza di barriere all'entrata tali da ostacolare l'ingresso di nuovi competitors.

I produttori di beni sostitutivi o sucedanei sono invece rappresentati da quelle imprese che producono beni diversi rispetto a quelli immessi dall'impresa sul mercato, ma che soddisfano fundamentalmente medesime esigenze. I clienti o consumatori sono coloro che acquistano i beni offerti dell'impresa, i fornitori sono coloro ai quali l'impresa si rivolge per l'acquisto di tutti i fattori produttivi necessari per lo svolgimento del processo di produzione. I concorrenti esistenti, infine, sono rappresentati da quelle imprese che offrono sul mercato la stessa tipologia di bene o servizio offerto dall'impresa.

È necessario chiedersi, per ciascuna delle predette forze, se siano abbastanza "forti" da ridurre, o addirittura annullare, i profitti aziendali. Nel caso dei nuovi entranti, ad esempio, bisognerà cercare di capire se, e in che misura, potrebbero sottrarre quote di mercato all'impresa.

La terza variabile oggetto di analisi riguarda la vision, la mission e gli obiettivi aziendali.

Quando si parla di pianificazione strategica si fa riferimento a quel percorso che un'impresa compie per arrivare alla definizione dei suoi propri obiettivi strategici.

Gli obiettivi principali della pianificazione strategica sono quelli di seguito elencati:

- a. Elaborazione degli obiettivi e dei piani per il medio-lungo periodo;
- b. Assegnazione delle risorse strategiche;
- c. Predisposizione delle condizioni organizzative necessarie per l'implementazione dei piani strategici e per facilitare il conseguimento degli obiettivi ad essi correlati (Cfr. Arcari A.M., 2014).

L'attività di pianificazione strategica non si sofferma semplicemente sulla definizione degli obiettivi da perseguire ma, al contrario, esercita un controllo continuo e costante delle attività aziendali, verificando la rispondenza degli obiettivi competitivi, delle scelte strategiche e delle azioni poste in essere, alla struttura aziendale.

Nella prassi vi è una significativa sovrapposizione fra la fase della pianificazione strategica e quella di formulazione della strategia, che consiste nello svolgimento delle seguenti attività:

- a. Definizione della mission aziendale, dove per *mission* si intende lo scopo ultimo dell'impresa. Il termine mission è spesso associato alla definizione di *vision* aziendale e, quindi, dei valori che devono ispirare la condotta di tutti i soggetti che partecipano all'attività d'impresa. Si tratta, in sostanza, degli obiettivi fondamentali e fondanti di un'azienda, ossia i principi guida da seguire. Vision e mission risultano essere strettamente interrelate: per poter realizzare la vision è necessario definire la mission mediante obiettivi chiari, possibili, identificabili, misurabili, raggiungibili e controllabili. In definitiva, missione, visione e valori sono parte integrante della strategia di impresa, rafforzando non solo l'identità dell'organizzazione ma garantendo inoltre un maggiore allineamento degli obiettivi dei singoli al fine aziendale.
- b. Formulazione degli obiettivi congruenti con la mission necessaria per l'assunzione di decisioni congruenti con i risultati che si intendono conseguire nel medio-lungo periodo.
- c. Analisi interne ed esterne affidata alla SWOT analysis, utile per valutare i punti di forza e di debolezza di un'azienda nonché le opportunità e minacce cui la stessa è esposta in relazione al raggiungimento di un determinato obiettivo.
- d. Formulazione della strategia distinguendo tre differenti livelli ai quali collocare le analisi e le scelte strategiche dell'impresa: livello aziendale, livello area di business, livello funzionale (Cfr. Arcari A.M., 2014).

Prima di procedere alla pianificazione di una qualsivoglia strategia, è opportuno effettuare un'analisi dei punti di forza e dei punti di debolezza dell'impresa, nonché delle minacce o opportunità esistenti nel mercato nel quale la stessa ha deciso di esercitare la propria attività. Lo strumento attraverso il quale poter effettuare la predetta analisi è la SWOT analysis, il cui schema è riportato in Figura 2.

Figura 2

	Punti di forza	Punti di debolezza
Opportunità (O)	Strategie SO Utilizzare i punti di forza per trarre vantaggio dalle opportunità	Strategie WO Trarre vantaggio dalle opportunità, superando i punti di debolezza o evidenziandoli
Rischi (T)	Strategie ST Utilizzare i punti di forza per evitare i rischi	Strategie WT Ridurre al minimo le debolezze ed evitare i rischi

Fonte: MARCEL van Assen, GERBEN van den Berg, PIETERSMA P., “Modelli di Management. Idee e strumenti”, p.65

I punti di forza concorreranno alla determinazione del vantaggio competitivo dell'azienda; quelli di debolezza influenzeranno negativamente lo svolgimento delle attività ed il perseguimento degli obiettivi prefissati. In altri termini, è necessario avviare l'analisi SWOT (Cfr. Van Assen M., Van Den Berg G., Pieteresma P., 2009).

L'analisi prevede la considerazione di due differenti prospettive:

1. Prospettiva endogena: i punti di forza e debolezza sono dei fattori interni all'impresa, e rappresentano gli skill e le attività (o la loro mancanza) che aggiungono o tolgono valore rispetto alla concorrenza.
2. Prospettiva esogena: le opportunità e i rischi sono fattori esterni all'azienda che emergono come risultato delle attività dei concorrenti (Cfr. Van Assen M., Van Den Berg G., Pieteresma P., 2009, pagg.63-65).

Le strategie a livello aziendale si articolano a loro volta in quattro categorie. La prima categoria è quella relativa alla strategia istituzionale, tesa all'ottenimento di un consenso duraturo da parte dei principali interlocutori istituzionali con cui l'impresa si relaziona (prestatori di lavoro o conferenti di capitale di rischio). La seconda categoria è quella relativa alla strategia reddituale-finanziaria che si esplica attraverso la fissazione di obiettivi espressi in termini monetari e riconducibili alle condizioni di redditività, solidità patrimoniale, crescita e liquidità dell'impresa. La terza categoria è quella relativa alla strategia organizzativa

che riguarda la specifica configurazione dell'assetto organizzativo di base dell'impresa e dei sistemi operativi ad essa collegati. L'ultima categoria è la strategia di portafoglio che riguarda la scelta e la definizione delle aree strategiche d'affari e l'assegnazione delle risorse alle stesse in funzione delle priorità strategiche (Cfr. Arcari A.M., 2014).

L'ultima variabile riguarda il sistema di valori degli attori che partecipano all'attività aziendale e, in particolare, di coloro che esercitano le funzioni imprenditoriali.

Ai fini dell'elaborazione di una strategia, rilievo particolare assume il sistema di valori consolidati propri di un'impresa, essendo gli stessi in grado di esercitare un'influenza sul modo di agire e di operare della componente personale, con conseguenti effetti sugli obiettivi aziendali.

I contenuti di una strategia, inoltre, sono strettamente legati al grado di complessità che l'impresa deve affrontare e alla qualità delle competenze che essa dispone. La business idea, comprende fra l'altro la definizione del contesto competitivo in cui l'impresa intende operare, le modalità attraverso cui raggiungere una posizione di vantaggio competitivo, le attività della catena del valore ritenute fondamentali per il raggiungimento della stessa, dei meccanismi di acquisizione e utilizzazione del complesso di risorse e fattori necessarie per operare.

Tra gli elementi costituenti la business idea, rilevanza particolare assumono i cosiddetti drivers strategici ossia tutti quei fattori in grado di influenzare la strategia competitiva di impresa. Essi talvolta coincidono con i fattori che caratterizzano il contesto competitivo proprio di impresa.

Ancora, per l'elaborazione di una strategia, particolare rilievo assume il piano strategico e la definizione di un modello organizzativo appropriato, dovendo la struttura organizzativa essere in grado di supportare e garantire il perseguimento degli obiettivi strategici prefissati.

La qualità di una strategia, intesa in termini di probabilità di successo che la stessa potrebbe avere al momento della sua implementazione, dipende dalla logica implicita nella strategia stessa.

Tale logica la ritroviamo in due fattori:

1. Coerenza per condizioni esterne ed interne;
2. Integrità, intesa come completezza dei contenuti.

Attraverso la logica è possibile determinare il potenziale di successo della strategia, strettamente connesso all'efficienza e all'efficacia della procedura di attuazione messa in atto.

A tal proposito, si parla di Strategic Fit, già analizzata da Porter, che si basa sull'individuazione di un'idea forte di base e sull'abilità nella definizione dell'insieme dell'attività necessarie alla sua attuazione. Tuttavia, più corretto sarebbe parlare di "strategic, organizational and environmental fit": la logica intrinseca alla strategia è sì rilevante, ma occorre sempre considerare che il suo processo di elaborazione è un processo creativo, che deve mirare sempre all'individuazione di nuove opportunità difficilmente imitabili dai concorrenti.

Infatti, una strategia può considerarsi di successo nel momento in cui consente all'impresa di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo significativa che le consenta, dunque, di differenziarsi dai suoi principali competitors. (Cfr. Fontana F., Caroli. M., 2013, pag 65, 66.)

1.3 Il vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo trae la sua origine dalla particolare strategia implementata dall'impresa, strategie che le consente di occupare e mantenere una posizione favorevole nel mercato in cui opera, e che si traduce in una redditività rilevante rispetto a quella media dei competitori. Esso si manifesta nella capacità dell'impresa di creare un valore per il mercato superiore, sia a quello sviluppato da concorrenti del settore, sia al costo sostenuto per crearlo. Il vantaggio competitivo permette all'impresa di distinguersi dai rivali facenti parte del suo medesimo raggruppamento strategico e può manifestarsi con diversi gradi di intensità (Cfr. Fontana F., Caroli M., 2013, pag. 68).

In altri termini, il vantaggio competitivo di un'impresa scaturisce dalle migliori performance aziendali, solitamente in termini di profittabilità, rispetto alla media dei concorrenti diretti di settore.

L'impresa viene a trovarsi in una posizione di vantaggio competitivo nel momento in cui riesce a differenziarsi in misura significativa dai suoi principali concorrenti, grazie a quelli che sono i cosiddetti "fattori critici di successo", ossia quell'insieme di competenze e attività in grado di differenziare l'impresa dai sui propri rivali, consentendole così di soddisfare le esigenze dei consumatori in modo esaustivo.

I fattori critici di successo rappresentano, pertanto, le variabili su cui il soggetto aziendale può far leva al fine di incidere in misura significativa sulla posizione competitiva dell'impresa all'interno del settore in cui essa esercita la propria attività economica.

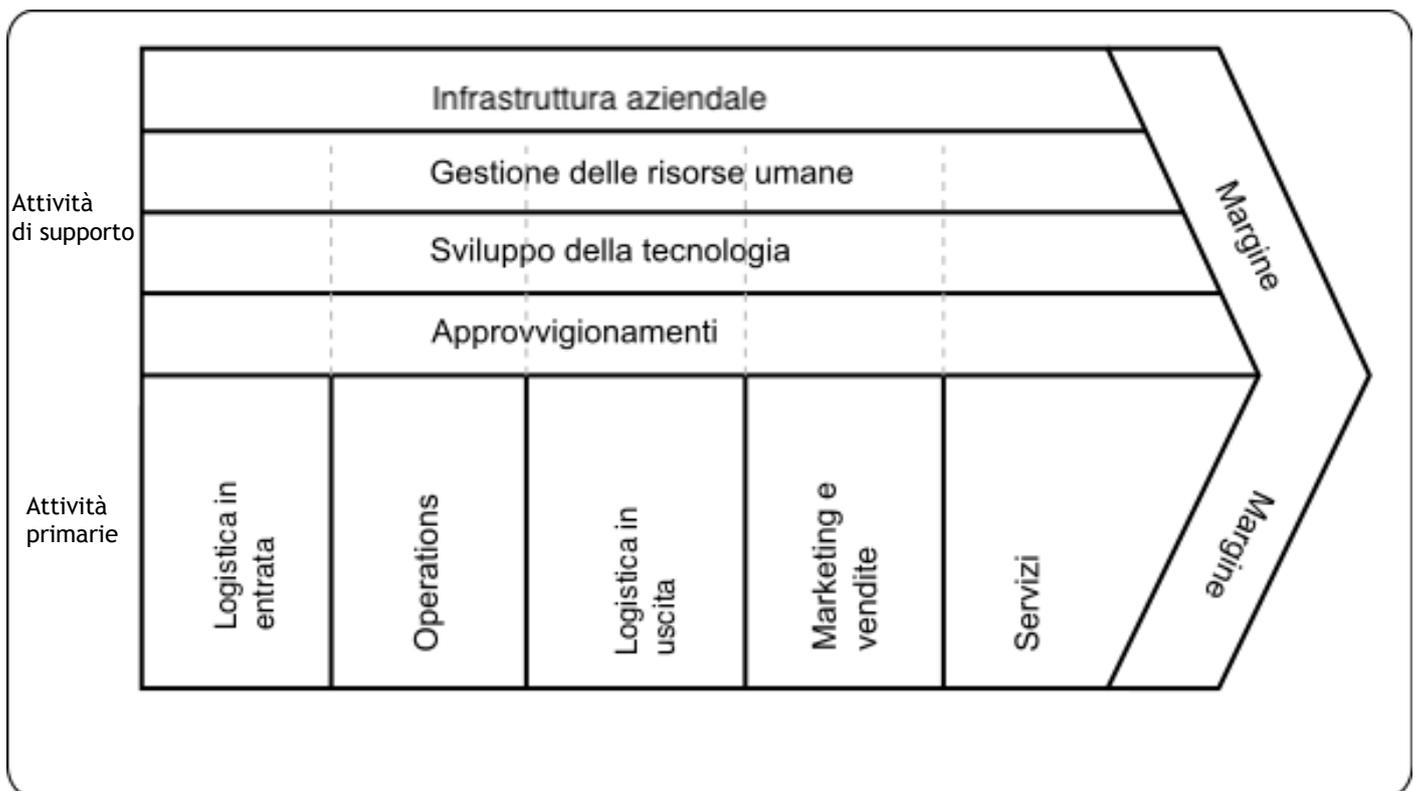
Dunque, i fattori critici di successo si configurano per l'essere il punto di forza dell'impresa ed esercitano un'influenza notevole sulla determinazione del vantaggio competitivo d'impresa.

Per la determinazione di un vantaggio competitivo che possa definirsi di successo, particolar rilievo assume la catena del Porter (1985).

Da un punto di vista strategico, la priorità di ciascuna azienda è dunque quella di acquisire vantaggi competitivi significativi in termini di differenziazione o di costo. Per orientare le scelte di differenziazione, così come quelle di costo, si fa spesso ricorso ad uno strumento di analisi della gestione aziendale che prende il nome di catena del valore. L'ideatore di tale strumento, lo studioso americano M. Porter, per l'individuazione del vantaggio competitivo d'impresa ha effettuato una scomposizione del Business aziendale nelle singole attività di cui si compone, così da poter identificare, in maniera più agevole, le modalità attraverso le quali un'impresa potrebbe distinguersi rispetto ai competitors.

È noto come ogni azienda si configuri per l'essere un insieme di attività che vengono svolte per progettare, produrre, vendere, consegnare e assistere i suoi prodotti. Tali attività sono le parti componenti della catena del valore, il cui schema è riportato in Figura 3.

Figura 3



Fonte: Van Assen M., Van Den Berg G., Pietersma P. "Modelli di Management. Idee e strumenti" pag. 69.

Nello schema sopra riportato viene operata una distinzione fra attività primarie e attività di supporto. In particolare rientrano nell'ambito delle attività primarie:

- La logistica in entrata riguarda tutte le attività tese a pianificare e gestire le consegne ricevute dai fornitori (manipolazione dei materiali, stoccaggio, gestione delle scorte, gestione dei fornitori);
- Le attività operative riguardano la predisposizione degli impianti e l'organizzazione del processo di produzione nel suo complesso (trasformazione fisica degli input, assemblaggio, manutenzione delle apparecchiature, collaudo);
- La logistica in uscita riguarda la gestione del magazzino di prodotti finiti e in particolare l'elaborazione degli ordini, la pianificazione del trasporto e la gestione della distribuzione dei prodotti);
- marketing e vendite riguarda l'insieme di attività tese ad una efficiente gestione della forza vendita e quindi tutte quelle attività che convincono gli acquirenti ad acquistare i prodotti dell'azienda (pubblicità, promozione, scelta del canale, determinazione del prezzo);
- i servizi alla clientela riguardano la cosiddetta assistenza post vendita al cliente e più in generale la gestione del prodotto dopo la vendita.

Nell'ambito delle attività di supporto, invece, rientra:

- l'approvvigionamento riguarda l'acquisto di materie prime, le forniture, la gestione delle relazioni con i fornitori, la determinazione del prezzo di fornitura;

- lo sviluppo della tecnologia riguarda quell'insieme di attività di ricerca e sviluppo tese ad apportare migliorie ai prodotti o ai processi aziendali, nonché lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi;
- la gestione delle risorse umane riguarda tutte le attività tese alla formazione del personale compresa la retribuzione, il mantenimento dei lavoratori dipendenti nonché tutti gli altri strumenti di incentivazione tesi ad aumentare l'efficienza degli stessi;
- le attività infrastrutturali riguardano attività quali ad esempio le procedure di pianificazione strategica e di marketing, la finanza, la contabilità, le questioni pubbliche e la gestione della qualità.

Da tale distinzione, si evince come le attività primarie siano quelle strettamente connesse al processo di produzione dei beni aziendali, alla loro commercializzazione e vendita ai compratori con correlato servizio di assistenza post vendita. Tali attività, possono essere ulteriormente suddivise in attività a monte e attività a valle, a seconda che sovrintendano alla funzione di produzione o vendita.

Le attività di supporto, invece, sono così chiamate in quanto forniscono tutti gli input necessari all'organizzazione aziendale per lo svolgimento delle attività primarie. In particolare, esse rappresentano le strutture permanenti dell'impresa (direzione, amministrazione, servizio del personale, ricerca e sviluppo, acquisti).

Porter sostiene che il vantaggio competitivo può essere compreso solo ed esclusivamente attraverso un'attenta analisi dell'azienda nel suo complesso.

Infatti, i vantaggi di costo e di differenziazione sono individuabili proprio all'interno di questa catena di attività che ciascuna azienda svolge per offrire valore al cliente finale, tale vantaggio potrà verificarsi in una qualunque delle cinque attività primarie e delle quattro secondarie.

“Per analizzare il vantaggio competitivo o la sua mancanza Porter suggerisce di utilizzare la catena del valore per dividere le attività dell'azienda nella catena del valore in attività dettagliate e separate. Quando sono suddivise ad un livello sufficiente di dettaglio, è possibile stabilire le relative performance della propria azienda. Ogni attività dovrebbe essere analizzata per il valore aggiunto che comporta. Inoltre il valore totale combinato di tutte queste attività, se considerato in relazione ai costi di fornitura di prodotti o servizi, deve essere analizzato, in quanto questo detterà il livello del margine di profitto, o la sua mancanza”. (Van Assen M., Van Den Berg G., Pietersma P., pag. 70, 2009)

In altri termini, attraverso la catena del valore ciascuna impresa potrebbe identificare l'attività nell'ambito della quale le sue competenze sono più elevate e le sue prestazioni più efficienti, così da sviluppare un solido vantaggio competitivo che trae origine proprio da quelli che sono i suoi propri punti di forza.

La misura del valore, in particolare, sarà data dal ricavo totale, che riflette il valore monetario, ossia il prezzo di vendita del prodotto e il correlato numero di unità vendute.

Un'impresa consegue un profitto nel momento in cui il valore, e quindi l'ammontare dei ricavi conseguiti, supera i costi sopportati per la realizzazione del prodotto. Infatti, attraverso la catena del valore, il Porter distingue tra attività generatrici di valore e il margine. Le attività generatrici di valore sono le attività fisicamente e tecnologicamente distinte che un'azienda svolge e attraverso le quali crea un prodotto valido

per i suoi compratori. Il margine deriva invece dalla differenza fra il valore totale e il costo complessivo per eseguire le attività generatrici di valore (Cfr. Porter, pag. 46-48, 1987).

Il differenziarsi dai concorrenti per il tramite del vantaggio competitivo sviluppato, è strettamente legato all'efficienza operativa e al posizionamento strategico. Per efficienza operativa s'intende, fondamentalmente, la capacità dell'impresa di svolgere le medesime attività dei concorrenti in maniera più efficiente. Per posizionamento strategico invece si intende la capacità dell'impresa di utilizzare le sue risorse distintive riuscendo a creare un valore che il cliente è in grado di riconoscere e apprezzare, non riuscendo a trovarlo altrove.

Inoltre, la diversità alla base del vantaggio competitivo risulta strettamente correlata ad un cambiamento che l'impresa si ritrova ad affrontare. Di fatto, è dal modo in cui l'impresa gestisce il cambiamento che deriva il vantaggio competitivo e, di fondamentale importanza, per ciascuna realtà aziendale, è essere in grado di guidare il cambiamento, anticipando le mosse dei concorrenti affermando così sul mercato la propria posizione di vantaggio competitivo.

La stretta interrelazione tra cambiamento e vantaggio competitivo porta inevitabilmente l'impresa a dover costantemente prestare attenzione ai cambiamenti del mercato che potrebbero modificare i fattori critici di successo sviluppati, così come all'azione dei concorrenti che potrebbero in qualsiasi momento annullare l'efficacia del vantaggio competitivo d'impresa sviluppandone uno più significativo.

CAPITOLO 2

Le strategie competitive

La competitività rappresenta l'obiettivo principale di ciascuna impresa, trovandosi queste ad operare in mercati spesso saturi, difficili e con concorrenza sempre crescente.

“Essere competitivi significa saper sviluppare e difendere un fattore critico di successo in un certo mercato, ed è quindi una delle principali determinanti del successo d'impresa” (Trevisani D., p. 9).

Sono fondamentalmente due i modi attraverso cui un'impresa potrebbe conseguire risultati migliori rispetto ai concorrenti: può fare in modo che i suoi clienti siano disposti a pagare prezzi più alti o può operare a costi più bassi. (Cfr. Magretta G., Stone N., p. 84, 2002).

Il vantaggio competitivo, inteso come capacità dell'impresa di realizzare un profitto superiore ai concorrenti, può derivare infatti da una delle seguenti due condizioni di base:

1. Capacità di commercializzare un prodotto-servizio analogo a quello dei concorrenti ma ad un costo più basso;
2. Capacità di offrire un prodotto servizio con caratteristiche che lo distinguono da quello dei rivali e al quale il cliente riconosce un valore per il quale è disposto a pagare un prezzo superiore.

Tali condizioni derivano dall'attuazione di due differenti strategie competitive ed in modo particolare strategie in grado di determinare nel primo caso un vantaggio di costo, nel secondo un vantaggio di differenziazione.

L'impresa inoltre potrebbe perseguire una delle due strategie competitive o su un intero mercato o su un particolare segmento dello stesso, attuando in questo modo una terza strategia competitiva che prende il nome di Focalizzazione. È bene precisare che il vantaggio di costo e il vantaggio di differenziazione non necessariamente si escludono reciprocamente. Considerando che l'attuazione di una data strategia competitiva non può avvenire trascurando completamente la prospettiva dell'altra.

“Differenziazione e vantaggio di costo non solo non devono essere contrapposti, ma possono addirittura essere complementari. Il successo nella differenziazione può generare non solo maggiori margini ma anche un incremento del volume di vendite; questo incremento permette di sfruttare le economie di produzione che rappresentano uno dei maggiori vantaggi di sviluppo del vantaggio di costo” (Fontana F., Caroli M., pp 85-86).

2.1 Leadership di costo

Durante il processo di pianificazione strategica ciascuna impresa valuta il profilo competitivo di ciascun business e, in modo particolare, procede con l'individuazione del vantaggio competitivo proprio di quello stesso business.

Secondo il modello di Porter le due principali forme di vantaggio competitivo esistenti sono il vantaggio di costo e il vantaggio di differenziazione.

Detenere una leadership di costo significa essere in grado di offrire un prodotto simile a quello dei competitor ma ad un prezzo più basso rispetto al prezzo mediamente vigente sul mercato.

“Si persegue un obiettivo di vantaggio competitivo basato sulla leadership in termini di costi quando in un determinato business si forniscono prodotti di valore simile a quelli della concorrenza, ma riuscendo a realizzarli a costi strutturalmente inferiori.

L'impresa, quindi, deve:

- a) Realizzare ed offrire prodotti ad un prezzo, che il cliente sia disposto a pagare, comparabile con quello medio dei concorrenti;*
- b) Contenere il costo complessivo di tali prodotti stabilmente e significativamente al di sotto di quello medio dei concorrenti”* (Ferrero G., pag. 460, 1996).

Dunque, l'impresa che voglia perseguire una leadership di costo, si prepone quale obiettivo quello di diventare il produttore a più basso costo nel proprio settore, offrendo beni o servizi simili a quelli offerti dai concorrenti ed in grado di soddisfare le medesime esigenze degli acquirenti, eliminando così un'eccessiva customizzazione.

Occorre, tuttavia, osservare che l'impresa in grado di operare un livello di costi unitari inferiore a quello dei rivali potrebbe non disporre della capacità produttiva necessaria per soddisfare la potenziale estensione della domanda, oppure ancora, potrebbe non avere la capacità di gestire in maniera efficace tutte le operazioni connesse alla soddisfazione della stessa.

Inoltre, bisogna considerare che ad una riduzione del prezzo di vendita non sempre corrisponde un aumento della domanda in quanto il differenziale rispetto ai rivali potrebbe non essere sufficiente a spingere la domanda a cambiare l'originario fornitore. È quindi necessario far sì che la differenza di prezzo abbia un'utilità per l'acquirente sufficiente a superare tale inerzia (Crf. Fontana F., Caroli M.).

Inoltre, si deve tener presente che i vantaggi derivanti da una leadership di costo sono certamente più significativi e facilmente perseguibile in quei settori in cui i prodotti sono fortemente standardizzati e in quei mercati in cui i consumatori presentano un'elevata sensibilità al prezzo.

Per poter applicare, nel modo più efficiente possibile, una strategia di costo è necessario procedere con l'ottimizzazione di tutte le attività aziendali, riorganizzando la catena del valore nel suo complesso.

Essendo l'obiettivo dell'impresa quello di attuare una riduzione significativa dei costi di produzione, necessario sarà lo svolgimento delle attività che compongono la catena del valore con una efficienza di costo maggiore rispetto a quella praticata dai concorrenti, eliminando o migliorando tutte quelle attività che

determinano soltanto un sostenimento di costi. A tal fine compito dell'impresa sarà quello di individuare al proprio interno tutte le leve da sfruttare per implementare e proteggere il proprio vantaggio competitivo.

La strategia da implementare per il conseguimento di una posizione di vantaggio competitivo in termini di costo è quella che prende avvio dall'analisi e dall'utilizzo della catena del valore.

In particolare, è necessario operare una scomposizione dei costi operativi e per investimenti relativi a ciascuna attività componente la catena del valore. In questo modo sarà possibile evidenziare le attività che comportano il sostenimento di costi maggiori, evidenziando oltretutto eventuali inefficienze esistenti.

Il vantaggio di costo, per poter essere definito tale, deve essere confrontato con quello dei principali concorrenti di impresa esistenti sul mercato nel quale la stessa esercita la propria attività.

Dunque, sarà opportuno comparare i costi sopportati dall'impresa per la realizzazione delle singole attività della catena del valore con i costi sostenuti dai concorrenti nelle medesime attività.

Occorre precisare che, tuttavia, non sempre l'impresa dispone di tali informazioni, ragion per cui molto spesso si è soliti fare riferimento ai valori medi di settore relativi alle categorie di costo delle attività più significative della catena del valore. Altrettanto importante risulta essere l'individuazione degli elementi e dei fattori determinanti il livello dei costi delle attività della catena del valore che potrebbero riguardare anche le interdipendenze tra le attività della stessa catena del valore e tra le attività di catene di valore diverse relative ai vari business in cui l'impresa si ritrova ad operare.

La strategia risultante da questa analisi potrà avere due diversi orientamenti: *“da un lato può individuare gli interventi sulle determinanti di costo finalizzate alla minimizzazione dei costi delle attività della catena del valore; in alternativa, può innovare l'organizzazione di tali attività in relazione ai vincoli e alle opportunità insiti nelle caratteristiche delle varie determinanti di costo”*. (Fontana F., Caroli M., pag. 88)

Le determinanti del livello di costo di un'attività si distinguono in fattori relativi alla specifica realizzazione dell'attività analizzata e in fattori relativi ai legami esistenti tra l'attività analizzata e le altre attività della catena del valore.

I fattori relativi alla specifica realizzazione dell'attività analizzata sono quelli di seguito elencati:

- Economie di scala e di estensione;
- Economie di apprendimento;
- Grado di utilizzazione della capacità produttiva;
- Tecnologie di processo;
- Progettazione del prodotto;
- Localizzazione delle attività produttive;
- Modalità di approvvigionamento;
- Modalità di distribuzione;
- Fattori generici di efficienza interna (Crf. Fontana F., Caroli M., pag. 89).

Ad esempio, di fondamentale importanza per un'impresa che voglia perseguire una leadership di costo, è la realizzazione di economie di scala. Per economie di scala si intende quel fenomeno tale per cui ad un aumento della scala produttiva, si verifica una riduzione del costo unitario di produzione.

Più nello specifico, accade che attraverso l'aumento dei volumi di produzione i costi fissi si distendono su un numero di unità maggiore determinando conseguentemente la riduzione del costo unitario di produzione nel suo complesso.

Nel caso specifico dell'industria automobilistica infatti "si stima che per produrre a costi bassi sia necessario vendere più di quattro milioni di veicoli all'anno. Queste economie di scala hanno scoraggiato l'ingresso nel settore, tanto che i soli nuovi entranti negli ultimi decenni sono state imprese sostenute dallo Stato" (Grant R.M, pag.96, 2016)

Alle economie di scala si affiancano le economie di estensione che si determinano attraverso una riduzione dei costi medi di produzione in seguito ad un aumento dell'attività di impresa nel suo complesso.

Le economie di apprendimento rappresentano quel fenomeno tale per cui ad un aumento della produzione cumulata diminuisce il costo medio unitario di produzione. Tuttavia, a differenza delle economie di scala le economie di apprendimento dipendono dal volume di output di produzione cumulato sino ad un certo momento e dipendono dunque esclusivamente dall'accumulazione di conoscenze da parte dell'impresa.

Il grado di utilizzazione della capacità produttiva riguarda il caso in cui l'incremento dei livelli di produzione non supera i limiti della capacità operativa degli impianti esistenti.

Per tecnologie di processo si intendono invece tutti quei miglioramenti apportati al processo di produzione al fine di realizzare beni o servizi simili ma a costi strutturalmente inferiori. Infatti, per il raggiungimento di una leadership di costo l'innovazione di processo gioca un ruolo fondamentale essendo fondamentale per l'ottimizzazione del processo di produzione nel suo complesso attraverso una utilizzazione più efficiente delle materie prime ed una riduzione del fabbisogno di mano d'opera.

La progettazione del prodotto invece riguarda l'attività di assemblaggio dei singoli elementi che lo compongono nonché la qualità delle materie prime utilizzate. L'impresa che voglia raggiungere un vantaggio competitivo in termini di costo dovrebbe essere in grado, in sede di progettazione del prodotto, di individuare quei materiali e quei fattori produttivi che le consentano di ottenere un prodotto finito a costi più bassi, cercando di ridurre o eliminare, ove possibile, fasi di lavorazione o alcune delle parti componenti il prodotto non necessarie.

Per Localizzazione delle attività produttive si intende l'esigenza da parte dell'impresa di individuare fonti di approvvigionamento degli input e mercati di collocamento della produzione realizzata che siano il più vicini possibili allo stabilimento aziendale così da ottimizzare e, quindi, ridurre i costi e i tempi di consegna.

Anche il processo di approvvigionamento necessita di miglioramenti per garantire all'impresa il raggiungimento del suo vantaggio competitivo. L'approvvigionamento è l'insieme di attività tese a reperire dall'ambiente esterno tutti quei fattori e quelle risorse di cui l'azienda necessita per lo svolgimento della sua attività di produzione, risorse che devono essere rese disponibili nelle quantità e nei tempi giusti così da garantire la continuità aziendale.

Fondamentale, per l'impresa è l'ottimizzazione delle relazioni con i suddetti fornitori, ed anche con i suoi distributori: l'impresa dovrebbe individuare le soluzioni che le consentano di minimizzare non soltanto i costi ma anche e soprattutto i rischi, ricercando fornitori vicini geograficamente all'impresa così da abbreviare i tempi di consegna e cercando di raggiungere accordi con i fornitori per l'ottenimento dei fattori produttivi a costi più competitivi.

La capacità dell'impresa di svolgere in modo efficiente il complesso di attività della catena del valore, rappresenta un ulteriore fattore sul quale poter poi far leva per arrivare al consolidamento di un vantaggio competitivo solido e sostenibile.

Il vantaggio di costo, dunque, potrebbe essere conseguito attraverso il conseguimento di economie di produzione o attraverso innovazioni, siano esse di prodotto o di processo, oppure ancora attraverso l'implementazione di una strategia di riorganizzazione geografica dell'attività di impresa.

Un'ulteriore strada che l'impresa potrebbe intraprendere per il raggiungimento di una leadership di costo riguarda la rivisitazione della propria catena del valore.

In altri termini, l'impresa anziché concentrarsi sui fattori relativi alla specifica realizzazione delle attività della catena del valore procede con una vera e propria riorganizzazione delle modalità di svolgimento delle medesime attività, riorganizzazione che può manifestarsi attraverso le quattro modalità successivamente descritte e riportate in Figura 4.

Ad esempio l'impresa potrebbe decidere di ricorrere all'outsourcing, ossia all'esternalizzazione di determinate fasi della catena del valore: conveniente sarebbe, senza alcun dubbio, l'esternalizzazione di quelle fasi in cui l'impresa ha uno svantaggio di costo significativo e difficilmente superabile rispetto ai concorrenti. Oppure, l'impresa potrebbe procedere con una vera e propria reingegnerizzazione dei processi produttivi ottimizzando le singole fasi dei processi, eliminando ad esempio quelle superflue. La razionalizzazione dell'insieme di unità produttive e la modificazione della posizione nella filiera produttiva rappresentano ulteriori forme di cambiamento organizzativo della catena del valore. In particolare nel primo caso si mira ad una concentrazione delle attività di produzione e distribuzione all'interno di un numero di stabilimento limitato ma tra loro strettamente integrati. Nel secondo caso invece la modificazione della posizione nella filiera produttiva avviene attraverso l'integrazione orizzontale o verticale, sia essa a monte o a valle.

Figura 4



Fonte: Fontana F., Caroli M., “*Economia e gestione delle imprese*”, pag. 92.

2.2 Differenziazione

Attraverso il vantaggio competitivo di Differenziazione l'impresa si impegna per soddisfare in modo unico i bisogni della clientela.

Infatti, scopo della differenziazione è quello di attribuire al prodotto o al servizio offerto delle caratteristiche, siano esse tangibili o intangibili, che ne incrementino il valore riconosciuto dal mercato, differenziandosi in questo modo dai prodotti o dai servizi offerti dai suoi principali concorrenti.

Occorre precisare che una strategia di differenziazione potrebbe esplicitarsi anche attraverso l'estensione della linea di produzione o semplicemente attraverso l'ampliamento della gamma di prodotti offerti in quanto, in entrambi i casi, si determina un incremento di valore della produzione aziendale.

Un'impresa si differenzia quando è in grado di distinguere la propria offerta rispetto a quella dei concorrenti nei modi più diversi. Ad esempio potrebbe differenziarsi per le caratteristiche del prodotto, per le modalità di consegna, per il servizio di assistenza post vendita riservato alla clientela.

Tale unicità viene compensata da prezzi superiori alla media. Si parla, più in generale, di prodotti premium price ossia prodotti ai quali il cliente è in grado di attribuire un maggior valore in termini di diminuzione dei costi o di miglioramento delle proprie prestazioni o soddisfazioni.

Le imprese che fanno leva su questa tipologia di vantaggio non possono tuttavia non tener conto dei costi: infatti chi vuole perseguire una leadership di differenziazione deve essere in grado di separare le attività afferenti al processo di differenziazione da quelle, per così dire, estranee cercando di mantenere un livello di costi simile a quello praticato dai concorrenti ma riducendo in misura maggiore i costi riferiti a quelle aree che non interessano la differenziazione.

Sono quattro le condizioni che l'impresa deve rispettare per conseguire un vantaggio competitivo di differenziazione che sia in grado di determinare una posizione di vantaggio competitivo:

1. Unicità: la strategia di differenziazione presuppone l'unicità di prodotti o servizi offerto sul mercato dall'impresa, nettamente differenti da quelli dei concorrenti;
2. Valore dei fattori di unicità: nel prodotto o nel servizio unico che l'impresa colloca sul mercato deve essere ricompreso un valore che sia apprezzabile e quindi riconoscibile dal cliente cui quel prodotto o servizio è destinato. In altri termini il cliente attraverso l'acquisto di quel bene o attraverso lo sfruttamento di quel servizio deve riscontrare o una riduzione dei costi che egli normalmente sostiene o un miglioramento delle prestazioni che normalmente ottiene.
3. Percezione del valore dei fattori di unicità: è opportuno che il cliente non solo sia consapevole del maggior valore che percepirebbe in seguito all'acquisto di un dato bene o servizio unico, ma deve altresì essere a conoscenza degli elementi di unicità caratterizzanti del prodotto.
4. Sostenibilità economica: la riconoscibilità da parte del cliente del maggior valore dell'offerta determina nel cliente stesso la volontà e la disponibilità a pagare un prezzo più elevato di quello imposto dai concorrenti. (Cfr. Fontana F., Caroli M., pag 93)

“La strategia di differenziazione genera un vantaggio competitivo, se i costi sostenuti per attuare la strategia sono inferiori al prezzo che il cliente è disposto a riconoscere all'offerta differenziata. In sintesi, il differenziale di prezzo determinato dal maggior valore percepito dall'offerta deve essere maggiore del differenziale di costo che l'impresa sostiene per generare e far percepire tale valore” (Fontana F., Caroli M., pp. 93-94).

Le strategie che fanno leva sulla differenziazione si sposano bene con il concetto di qualità totale.

Per qualità totale si intende l'attitudine dell'impresa a prestare continuamente e costantemente attenzione verso la *customers satisfaction*, intesa come la capacità dell'impresa di offrire prodotti o i servizi forniti in grado non solo di soddisfare, ma anche di superare, le aspettative del cliente.

In altri termini l'impresa si preoccupa di soddisfare il cliente attraverso prodotti tecnicamente e funzionalmente ineccepibili, cercando di ottimizzare il servizio complessivamente reso al cliente in termini di consulenza, agevolazioni finanziarie, tempestività delle consegne, assistenza post vendita (Cfr. Ferrero G., pag. 456, 1996).

Inoltre, l'impresa s'impegna sempre nell'offerta di beni la cui qualità si concilia sempre con l'efficienza.

Per il raggiungimento della qualità totale è necessario coinvolgere tutte le funzioni aziendali che devono dunque operare in modo integrato tra loro riducendo il numero di livelli gerarchici così da rendere più

spediti i processi decisionali. Ulteriormente utile risulta essere il coinvolgimento di tutto il personale dipendente, al fine di valorizzarne le potenzialità indirizzandoli verso il raggiungimento della qualità totale e dell'ottimizzazione dei risultati aziendali nel loro complesso.

“È importante porre l'attenzione sui seguenti aspetti relativi alla differenziazione:

- 1. Le relazioni tra differenziazione e diversificazione;*
- 2. La non contemporaneità dei vantaggi di costo e di differenziazione;*
- 3. I determinanti di unicità necessari per la durabilità nel tempo della differenziazione;*
- 4. Le differenze tra differenziazione e focalizzazione sulla differenziazione.” (Ferrero G., pag 462, 1996).*

Le imprese quando parlano di differenziazione spesso fanno riferimento all'attività di produzione o all'attività di marketing, nonostante la stessa possa manifestarsi in tutte le attività che compongono la catena del valore. Per diversificazione si intende, invece, l'ampliamento della gamma di prodotti offerti. Per il raggiungimento dell'obiettivo di unicità non è strettamente necessario che l'impresa passi attraverso la diversificazione: la differenziazione può trovare le sue origini nell'approvvigionamento, nella progettazione, nella manutenzione ed anche in una gamma di prodotti più ampia” (Cfr. Ferrero G., pag. 462, 1996).

I determinanti di unicità sono quelli di seguito elencati:

- a) “Le scelte di politica aziendale;
- b) I collegamenti a monte, a valle e all'interno della catena del valore;
- c) La tempestività o il ritardo;
- d) La localizzazione;
- e) Le sinergie di portafoglio;
- f) L'esperienza o apprendimento;
- g) La scala dimensionale;
- h) I fattori istituzionali;
- i) La flessibilità;
- j) Le protezioni legali;
- k) L'integrazione” (Cfr. Ferrero G., pag. 463, 1996).

Le scelte di politica aziendale si configurano per l'essere quell'insieme di scelte strategiche in grado di esercitare la propria influenza su tutte quelle attività che rappresentano la base del vantaggio competitivo di differenziazione d'impresa. Ad esempio, l'azienda potrebbe compiere determinate scelte in merito alle caratteristiche dei prodotti o servizi offerti, alle tecnologie utilizzate, alla qualità degli input utilizzati per realizzazione di quegli stessi beni. Tali scelte potranno poi contribuire alla determinazione del vantaggio competitivo d'impresa.

Per collegamenti a monte si intendono quelli con i fornitori in sede di approvvigionamento: per il tramite di un collegamento sinergico con i fornitori l'impresa potrà non solo ottimizzare i tempi di produzione ma anche abbreviare i tempi di realizzazione e collocamento degli stessi sul mercato, riuscendo così a soddisfare tempestivamente le esigenze dei consumatori. L'obiettivo che ciascuna azienda dovrebbe prefiggersi è la minimizzazione delle componenti di rischio del processo di approvvigionamento, instaurando una relazione di stretta collaborazione con i fornitori strategici.

I collegamenti a valle, invece, riguardano i canali distributivi di cui l'impresa si avvale per il collocamento dei beni o servizi sul mercato di interesse. Il processo di ottimizzazione di tutti i collegamenti presenti all'interno della catena del valore sono essenziali e strumentali al raggiungimento di un livello di efficienza significativo, potendo consentire, ad esempio, una minimizzazione dei tempi di gestione degli ordini e della logistica in uscita nel suo complesso.

Talvolta per differenziarsi l'impresa potrebbe anticipare i concorrenti nell'offerta di determinati beni o servizi, adottando ad esempio per prima l'immagine di un prodotto o ottenendo autorizzazioni per l'erogazione di determinati servizi. In alcuni casi, invece, il ritardo permetterebbe di sfruttare tecnologie più moderne e di differenziarsi (Cfr. Ferrero G., pag.464, 1996).

L'ubicazione geografica assume anche essa un'importanza strategica per l'acquisizione del vantaggio competitivo in termini di differenziazione, così come le sinergie di portafoglio che rappresentano la presenza simultanea di più business tra loro strettamente interrelati in termini di risorse o competenze.

L'esperienza o apprendimento è l'insieme dei miglioramenti nel know-how e nelle procedure dell'impresa nella loro interezza. Infatti, soltanto i processi di tipo esclusivo, ossia che presentano degli elementi di novità rispetto a quelli dei concorrenti, portano ad una differenziazione prolungata nel tempo.

Di fatto, quanto più il vantaggio competitivo è facilmente imitabile da altri, tanto più la sua sostenibilità nel tempo è a rischio.

L'impresa che opera su vasta scala, vale a dire ad un livello dimensionale in grado di modificare livelli di costo, riesce ad ottenere una ripartizione dei costi fissi su maggiori volumi, ottenendo una conseguente riduzione gli stessi così da riuscire a svolgere la propria attività in determinati business in modo unico e, quindi, difficilmente imitabile dai concorrenti.

I fattori istituzionali riguardano invece le infrastrutture ed i servizi (servizi postali e telefonici, servizi sanitari e di istruzione) presenti nel contesto nel quale l'impresa opera, fattori questi che potrebbero migliorare il normale svolgimento dell'attività d'impresa nel suo complesso.

La flessibilità fa riferimento, invece, alla variabilità dei costi e alla versatilità delle risorse.

Per quanto riguarda la variabilità dei costi, è necessario che l'impresa sia in grado di rispondere ad eventuali incrementi di costo ricorrendo, ad esempio, all'esternalizzazione di determinate attività.

Per quanto riguarda la versatilità delle risorse, la flessibilità consiste nella capacità dell'impresa di utilizzare sistemi flessibili di lavorazione così da affrontare tempestivamente eventuali mutamenti in tal senso.

Il vantaggio competitivo può essere garantito anche dalla proprietà di diritti esclusivi genericamente riconosciuti quali, ad esempio, l'utilizzo esclusivo di sorgenti o miniere o la proprietà di brevetti o tecnologie particolari.

L'integrazione di attività generatrici di valore permette invece un maggior controllo e coordinamento dei processi. Ad esempio fornire assistenza con il proprio personale, anziché affidare il servizio ad operatori esterni può permettere di fornire tali servizi nello stile dell'impresa e far parte di una visione più globale di immagine aziendale (Cfr. Ferrero G., pp. 465-466, 1996).

L'ultimo aspetto relativo alla differenziazione riguarda le differenze esistenti tra differenziazione e focalizzazione sulla differenziazione.

“La focalizzazione si basa sulla scelta di un'area ristretta di competizione all'interno di un'area industriale, quindi di un segmento o gruppo di segmenti da servire ad esclusione degli altri. Chi attua differenziazione in generale serve più segmenti contemporaneamente e basa la sua differenziazione su caratteristiche diffusamente apprezzate, mentre chi ricerca la differenziazione focalizzata e punta su segmenti con fabbisogni speciali e li soddisfa meglio. L'impresa che si focalizza sulla differenziazione decide di sfruttare le speciali esigenze dei clienti in certi segmenti, ritenendo che gli altri concorrenti non siano in grado di servire in misura soddisfacente i clienti per via degli obiettivi più ampi e del fatto che servano più segmenti contemporaneamente” (Cfr. Ferrero G., pag.466, 1996).

Per differenziare l'impresa può intervenire sia su componenti tangibili sia su componenti intangibili sia su componenti aggiuntive e relazionali.

La differenziazione degli aspetti tangibili riguarda quelli che sono gli attributi concreti del prodotto o servizio e in particolare sono quelli elencati di seguito:

- “Contenuto tecnologico;
- Performance in termini di efficienza ed efficacia, sicurezza, versatilità;
- Affidabilità;
- Caratteristiche dei materiali e dei componenti;
- Integrabilità con altri prodotti per soddisfare esigenze complesse della domanda;
- Ampiezza della gamma di cui il prodotto è parte e la conseguente facilità con cui il cliente trova la versione del prodotto più adatta alle sue specifiche caratteristiche ed esigenze;
- Grado di innovatività;
- Design” (Cfr. Fontana F., Caroli M., 2013, pp 94-95).

La differenziazione delle componenti intangibili fa riferimento a tutti quegli elementi che esercitano un'influenza sulla percezione del valore che il cliente ha con riferimento ad un determinato prodotto e al suo posizionamento rispetto ai prodotti concorrenti. Soprattutto nei mercati dei beni di largo consumo spesso accade che il maggior valore attribuito dal cliente dipenda soprattutto da elementi avanti natura immateriale. Ad esempio la marca rappresenta una condizione essenziale per sfruttare gli elementi di differenziazione

intangibile, costituendo la condizione necessaria per rendere il prodotto riconoscibile a prescindere da quelle che sono le sue caratteristiche prettamente tangibili. La marca permette dunque di sviluppare la reputazione (rientrante anche essa tra le componenti intangibili) del prodotto e, più in generale la reputazione di cui l'impresa gode sul mercato.

A tali elementi di natura immateriale si affiancano i cosiddetti valori ideali che il prodotto o l'impresa che lo propone si impegnano a diffondere.

Il terzo ambito di differenziazione riguarda le componenti aggiuntive e relazionali. Le componenti aggiuntive riguardano tutti i possibili elementi collaterali di offerta che l'impresa propone al cliente congiuntamente al prodotto principale e che ne aumentano il valore complessivo. Più nello specifico, si tratta di tutti quei fattori che contribuiscono ad ampliare i contenuti offerti dal prodotto al fine di soddisfare in modo più esaustivo e completo le necessità del cliente.

La differenziazione per il tramite di queste componenti è basata sullo sviluppo di una relazione tra impresa e clienti.

Esempi di fattori aggiuntivi in grado di amplificare il beneficio originario del prodotto sono quelli riportati di seguito:

- “La facilità di acquisto del prodotto in termini di accesso al prodotto;
- L'ambiente in cui il cliente incontra il fornitore ed il prodotto;
- Le condizioni che facilitano l'utilizzazione del prodotto” (Crf. Fontana F., Caroli M., 2013, pp 96-97).

Altre componenti aggiuntive al prodotto sono i fattori di segnalazione utili per facilitare la corretta valutazione da parte del cliente dell'effettivo valore dell'offerta.

In linea generale le componenti aggiuntive di differenziazione sono quell'insieme di servizi che l'impresa eroga a beneficio del cliente. In sostanza si tratta di servizi che assolvono alle seguenti funzioni:

- Migliorare le condizioni di acquisizione o utilizzazione del prodotto;
- Aumentare l'utilità direttamente tratta dall'utilizzazione del prodotto, a parità di costi di utilizzazione;
- Diminuire i costi di utilizzazione del prodotto, a parità di utilità beneficiata;
- Aumentare i benefici intangibili del prodotto;
- Aumentare il livello di informazioni a disposizione del cliente (Crf. Fontana F., Caroli M., 2013, pp 97-98).

2.3 Focalizzazione

Alla base del concetto di strategia aziendale vi è la necessità da parte dell'impresa di acquisire uno specifico vantaggio competitivo che altro non è che il risultato di una serie di scelte e decisioni. In primo luogo è opportuno definire la tipologia di vantaggio competitivo che si intende perseguire e l'ambito nel quale lo si vuole raggiungere.

Nei precedenti paragrafi si è analizzata la teoria del vantaggio competitivo del Porter, il quale ritiene che sebbene un'impresa possa avere diversi punti di forza rispetto ai suoi principali rivali, sono comunque solo e soltanto due le forme di vantaggio competitivo perseguibili: Leadership di costo e Differenziazione.

In realtà queste due tipologie di vantaggio competitivo, se combinate con la tipologia di impresa, portano alla determinazione di tre forme di vantaggio, ossia alle precedenti si affianca la Segmentazione.

Più nello specifico strategia di leadership di costo e strategia di differenziazione tendono ad ottenere il vantaggio competitivo all'interno di un segmento di mercato specifico o su un mercato più ampio. Infatti, la strategia della segmentazione ha due varianti che sono rappresentate dalla Focalizzazione sui costi e dalla Focalizzazione sulla differenziazione in un segmento di mercato specifico.

Michael Porter dunque ha individuato le seguenti strategie competitive di base che sono anche quelle riportate in Figura 5:

1. Leadership di costo;
2. Differenziazione;
3. Focalizzazione:
 - Focalizzazione al costo;
 - Focalizzazione alla differenziazione.

Attraverso una strategia di focalizzazione l'impresa sceglie un segmento di un settore di attività cercando di escludere tutti i possibili concorrenti. Se l'impresa decide di seguire la strategia di focalizzazione sui costi allora s'impegnerà nel perseguire un vantaggio di costo nel segmento prescelto; al contrario l'impresa che voglia puntare al perseguimento della strategia di focalizzazione sulla differenziazione s'impegnerà nel perseguire il vantaggio competitivo di differenziazione nel segmento prescelto.

Dunque, da un punto di vista prettamente strategico la focalizzazione richiede l'individuazione sin da subito di un segmento o di una nicchia di mercato caratterizzato da consumatori le cui esigenze potranno essere soddisfatte dall'impresa stessa. Attraverso la focalizzazione sui costi l'impresa cercherà di sfruttare al meglio quelle che sono le differenze di comportamento dei costi per quel settore: l'impresa dovrà svolgere una attenta analisi del comportamento d'acquisto dei consumatori presenti nel segmento d'interesse così da individuare quelle che sono le loro specifiche esigenze e quella che è la loro sensibilità al prezzo così da avviare la realizzazione di beni in grado di rispondere alle predette esigenze. Mentre attraverso la Focalizzazione sulla differenziazione l'impresa dovrà cogliere le particolari esigenze dei clienti di quel segmento, impegnandosi nella fornitura di beni unici e difficilmente imitabili dai concorrenti così da riuscire ad affermarsi sul segmento prescelto. Generalmente l'impresa che decide di perseguire una strategia di focalizzazione cerca sempre di individuare il segmento di mercato più facile da servire, magari a causa di concorrenti non perfettamente in grado di soddisfare le esigenze del cliente e che avendo degli obiettivi di mercato più ampi trascurano gli specifici segmenti del settore.

Figura 5

VANTAGGIO COMPETITIVO



Fonte: elaborazione propria

2.4 Vantaggi e Svantaggi

Nel seguente paragrafo saranno analizzati i vantaggi e gli svantaggi legati alle diverse tipologie di vantaggio competitivo, che abbiamo visto essere la leadership di costo, la differenziazione e la focalizzazione.

La strategia competitiva che mira alla leadership di costo mira al sostenimento di costi più bassi rispetto ai concorrenti per la produzione di beni simili ed in grado di soddisfare le medesime esigenze. In tal modo, l'impresa potrà attirare un numero di consumatori più elevato grazie alla definizione di un prezzo più basso rispetto a quello praticato dai concorrenti. Operando un livello di costi unitari inferiore l'impresa riuscirà più facilmente a controllare la leva competitiva del prezzo riuscendo così ad abbassare il prezzo di vendita ad un livello che pur rimanendo al di sopra del proprio costo medio, risulta comunque inferiore a quello dei concorrenti. Tale riduzione nei costi è bene tuttavia che sia ottenuta attraverso innovazione del processo produttivo che portino a minimizzare o, addirittura, eliminare sprechi e inefficienze o attraverso

l'esternazione di quelle attività che si trovano al di fuori del Core Business dell'impresa. Soltanto in questo modo la strategia di base implementata dall'impresa potrà definirsi sostenibile. In caso contrario diversi sono i rischi nei quali l'impresa potrebbe incorrere. Ad esempio la leadership di costo potrebbe non essere sostenibile nel momento in cui il vantaggio competitivo raggiunto dall'impresa sia facilmente imitabile dai concorrenti, oppure quando alcune delle risorse che l'impresa acquisiva a bassi costi vengono meno.

Occorre tener presente che soprattutto in quei mercati in cui la concorrenza è elevata il mantenimento di una leadership di costo è continuamente messo a rischio: in questo caso l'impresa non dovrebbe ignorare le basi della strategia della differenziazione, facendo in modo che il suo prodotto sia percepito dai clienti come paragonabile a quello dei concorrenti, ma presenti allo stesso tempo un prezzo di vendita nettamente inferiore.

Per affermarsi sul mercato l'impresa deve dunque essere in grado di mantenere nel prodotto tutte le caratteristiche che il cliente reputa essenziali e deve sviluppare un vantaggio di costo che sia fondato su elementi difficili o troppo onerosi da replicare per i concorrenti.

In definitiva questa strategia è applicabile quando:

- il consumatore ha un' elevata sensibilità al prezzo;
- i beni offerti sono beni standardizzati e non vi è possibilità di differenziarli;
- i beni soddisfano le medesime esigenze;
- ci sono bassi costi per il cliente nel passaggio da un prodotto all'altro;
- vi è un' elevata concentrazione degli acquirenti con conseguente aumento del loro potere contrattuale;
- i nuovi entranti praticano prezzi bassi per guadagnare quote di mercato. (Cfr. Porter M., 1987)

La strategia competitiva che mira alla differenziazione ha quale finalità quella di offrire sul mercato beni o servizi aventi caratteristiche uniche ed inimitabili. La differenziazione dunque aumenta la disponibilità a pagare del cliente che è in grado di attribuire un maggior valore a quel prodotto che presenta delle caratteristiche che nessuno degli altri competitors esistenti sul mercato è in grado di offrire. Attraverso la differenziazione l'impresa potrebbe sia offrire un prodotto o servizio che effettivamente non esiste ancora sul mercato oppure potrebbe collocare sul mercato un prodotto già esistente sul mercato ma che si differenzia per uno o più aspetti da quelli già esistenti. L'impresa, in altri termini, colloca sul mercato prodotti Premium Price per i quali i consumatori sono disposti a pagare un determinato prezzo. Se tale prezzo risulta superiore al costo unitario complessivamente sostenuto per attuare la strategia di differenziazione, allora l'impresa conseguirà un margine economico superiore rispetto ai concorrenti.

Tale strategia è applicabile quando l'impresa opera in mercati dove i consumatori presentano delle preferenze eterogene fra loro che difficilmente potrebbero essere soddisfatte con un bene standardizzato oppure ancora quando il consumatore è particolarmente sensibile al Brand ed alla sua unicità.

“In linea di massima, la differenziazione può essere perseguita mediante quattro strumenti:

- *la migliore qualità del prodotto percepita dal cliente;*
- *il prodotto offerto presenta una forte componente innovativa;*
- *il prodotto risulta integrato con uno o più servizi specifici;*

- *l'impresa persegue una politica di marketing innovativa che trasferisce nell'immaginario del cliente l'idea di un nuovo prodotto.*" (Caruso E., www.impresaoggi.com)

L'impresa, tuttavia, deve sempre cercare di mantenere un livello di costi simile rispetto a quello dei concorrenti così da riuscire a conseguire vantaggi economici più significativi. Inoltre, a differenza della Leadership di costo dove per l'impresa è essenziale essere l'unica in grado di offrire prodotti a prezzi più competitivi, nel caso della strategia di differenziazione, l'impresa potrebbe sopportare la coesistenza di più strategie di differenziazione. Tale tolleranza tuttavia viene meno qualora i concorrenti riescano ad imitare i prodotti o servizi erogati e quando le caratteristiche distintive degli stessi non vengono più percepite come uniche dai clienti. (Cfr. Porter M., 1987)

La strategia di focalizzazione, sia essa orientata al costo o orientata alla differenziazione, è applicabile nel momento in cui il segmento di mercato cui l'impresa ha deciso di rivolgere la propria attenzione è sufficientemente grande da generare profitti economici positivi per l'impresa grazie all'esistenza di una clientela fidelizzata e quando i concorrenti sono presenti in un numero poco rilevante.

Il rischio maggiore in cui si potrebbe incorrere nel perseguimento di questa strategia è che imprese leader di mercato possano sviluppare linee di prodotti tali da sottrarre quote di mercato a chi invece ha deciso di focalizzarsi esclusivamente su uno specifico segmento. Un altro rischio è quello di specializzarsi in aree di mercato non sostenibili o poco sostenibili dal punto di vista economico, così come quello di investire in un'area di mercato facilmente aggredibile da imprese di più grande dimensione. Infine, l'impresa potrebbe incorrere nel rischio di seguire il ciclo di vita dell'area di mercato nel quale ha deciso di concentrare la sua attività, limitando così le sue opportunità di sviluppo a tale specifica area di mercato.

Inoltre, potrebbe accadere che quello stesso segmento diventi poco attraente per l'impresa o per impossibilità della stessa di servire esaurientemente lo stesso o per una riduzione della domanda o perché, semplicemente il numero dei concorrenti aumenta, accrescendo conseguentemente il rischio per l'impresa di perdere il proprio vantaggio competitivo.

“Rispetto alle due precedenti strategie, la focalizzazione ha alcuni vantaggi importanti:

1. *Consente all'impresa di indirizzare tutti i propri sforzi economici e strategici in un contesto circoscritto, e quindi, di beneficiare, a parità di altre condizioni, di una maggiore forza competitiva per un dato livello di risorse disponibili;*
2. *Favorisce la specializzazione delle risorse e delle conoscenze, rafforzando così le opportunità di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo nella propria area di business;*
3. *Riduce la pressione competitiva proveniente dalle grandi imprese che tendono ad avere minore attenzione verso le aree di business di piccola dimensione”.* (Fontana F., Caroli M., pp 98-99).

Dall'analisi di questi vantaggi emerge come la strategia di focalizzazione sia più appropriata per le imprese di piccole dimensioni che dovranno infatti soddisfare una domanda non eccessivamente elevata,

minimizzando conseguentemente le risorse finanziarie necessarie per il sostenimento della strategia competitiva.

CAPITOLO 3

Fiat – Chrysler

3.1 La storia: Fiat

Il Gruppo Fiat, più comunemente noto come Fiat Group oltre a rappresentare la più grande impresa industriale italiana è anche una delle aziende più antiche dell'industria automobilistica Europea.

Fiat nasce l'11 luglio del 1899 a Torino e con capitale di 890 mila Lire fu fondata la "Società Anonima Fabbrica Italiana di Automobili – Torino" che qualche mese più tardi prese, in seguito al cambiamento della ragione sociale, prese il nome di "Fabbrica Italiana Automobili Torino" per dar vita alla sigla Fiat.

Risale al 1900 l'inaugurazione del primo stabilimento in cui lavoravano soltanto 35 operai e si producevano 24 vetture l'anno. Nel 1902 Giovanni Agnelli diventa amministratore Delegato, ed è proprio grazie a lui che Fiat viene per la prima volta inserita nelle competizioni sportive in una gara locale. L'anno successivo il gruppo è quotato in Borsa.

La prima automobile realizzata dal Gruppo è la 4 HP e a questa seguono successivamente la 8, la 10 e la 12 HP ed anche la 24 HP corsa, la 60 HP (disponibile anche con 7 posti), la 100 HP e la 130 HP in grado di raggiungere i 160 km/h. Inoltre Fiat avvia in questi anni anche la produzione di Autocarri, autobus, tram, battelli, motori marini e aeronautici e le esportazioni di automobili raggiungono la Francia, la Gran Bretagna, l'Austria, l'America e l'Australia.

Durante il periodo della Grande Guerra nascono & nuovi modelli e a causa degli incrementi di produzione l'azienda decide nel 1916 di avviare la costruzione della fabbrica del Lingotto, la più grande d'Europa per l'epoca, ultimata nel 1923. In questi anni Fiat, oltre a dedicarsi alla sua attività principale, si dedica ed amplia le sue competenze in ambito siderurgico, ferroviario ed elettrico ed apre al contempo una succursale in Russia e presenta il nuovo modello d'auto "Fiat Zero 12-15 HP" che si configura per l'essere la prima vettura di cilindrata ridotta costruita in serie (oltre 2000 esemplari). A causa della Grande Guerra, Fiat si ritrova a dover dedicare per un periodo le proprie attenzioni alle esigenze belliche ma, terminato il conflitto lancia subito nuovi modelli di autovetture, come l'utilitaria 501, 505, 510 e il primo trattore.

Nel 1920 Giovanni Agnelli diventa presidente della Fiat e l'inaugurazione della fabbrica del Lingotto rappresenta l'avvio della produzione di massa. Grazie a tale linea di montaggio Fiat realizza tanti altri nuovi modelli di autovetture, addirittura nel 1927 con la vettura 520 propone la guida a sinistra e nel 1928 si distingue per essere la prima azienda al mondo ad adottare, di serie, la testa cilindri in alluminio su motori per auto.

Negli anni '30, viene sviluppato notevolmente il settore Aereo e quello ferroviario e l'espansione all'estero si fa sempre più evidente. Un ulteriore data significativa per il gruppo è il 1939, quando viene inaugurato nella zona sud di Torino lo stabilimento Mirafiori, che occupa ben 22.000 dipendenti. Con l'avvento della Seconda Guerra Mondiale e con l'entrata in guerra dell'Italia, Fiat mette da parte la propria attività

principale, dovendo convertire la sua produzione per fini bellici. Infatti il numero di auto costruite in questi anni passa dalle 53.000 auto prodotte nel 1939 alle 3.700 auto prodotte nel 1945, anno in cui termina la guerra e muore Giovanni Agnelli il quale viene succeduto nella sua carica di Presidente da Vittorio Valletta. Gli anni '50 si chiudono invece con un raddoppio dello stabilimento Torinese Mirafiori e con l'apertura di nuove fabbriche all'estero in Sud Africa, Turchia, Jugoslavia, Argentina e Messico. Il decennio successivo è caratterizzato da una forte espansione del gruppo che passa da una produzione annua di 425.000 a più di 1.700.000. A raddoppiare è anche il numero di dipendenti che in dieci anni arrivano a 158.000. Dal 1966 al 2003 la carica di Presidente della società viene ricoperta da Giovanni Agnelli, nipote del fondatore, che ha mostrato continuo impegno nell'espansione internazionale dell'azienda e allargando allo stesso tempo, la sua presenza a livello nazionale e, in particolare, nel Sud Italia con la realizzazione degli impianti di Cassino, Termoli, Sulmona, Vasto, Bari, Lecce, Brindisi e lo stabilimento di Termini Imerese.

Negli anni che hanno seguito il Boom Economico, la società diventa una Holding grazie al decentramento gestionale che trasforma Sezioni e Divisioni in Società Autonome: tra queste Fiat Macchine Movimento Terra, Fiat Engineering, Iveco e Fiat Auto che raggruppa al suo interno i marchi Fiat, Lancia e Auto Bianchi. Entrano a far parte del gruppo anche Ferrari (acquisita al 50% nel '69) e Abarth (1971).

Negli anni '80 Fiat lancia una nuova macchina che è la stessa ancora oggi leader nel segmento delle utilitarie: la Panda. Nel 1988, invece, nasce la Fiat Tipo, premiata come auto dell'anno seguita da altre vetture di successo come Fiat Regata e Croma, Lancia Delta, Thema e Y10, Alfa Romeo 164, Ferrari testa rossa, oltre ai veicoli commerciali come il Fiorino e il Ducato.

Per favorire il suo sviluppo su scala internazionale, l'azienda non smette mai di investire in innovazione, attuando piani tesi a garantire un contenimento dei costi e puntando su quei mercati a più elevato potenziale di sviluppo. Nel 1993 anche il prestigioso marchio sportivo Maserati entra nel Gruppo e nello stesso anno, viene avviato il progetto *Autonomy* teso ad agevolare la mobilità dei disabili attraverso la personalizzazione di automobili secondo le specifiche esigenze.

Il 1993 è anche l'anno di apertura dello stabilimento Fiat di Melfi, il più tecnologico di tutta Italia. Nel 1998 viene commercializzata la nuova Fiat Multipla, e Lancia Lybra. Anche Iveco rafforza la propria posizione competitiva a livello europeo attraverso l'introduzione di EuroTech, EuroStar ed *EuroCargo* e avvia joint venture in India e Cina per i veicoli leggeri Daily.

Attraverso una serie di acquisizioni, il Gruppo riesce a conquistare una posizione di leadership nel campo dei trattori, delle macchine agricole e per le costruzioni. Nel 1999, Fiat compie cento anni, ed è presente con quasi 900 Società in 60 Paesi, contando 221 000 dipendenti.

Il nuovo millennio è segnato da una fase di crisi per il settore dell'automotive. Fiat avvia alcune alleanze strategiche, come quella con General Motors nel 2000, che verrà sciolta cinque anni dopo.

Con la morte nel 2003 di Giovanni Agnelli, il fratello Umberto subentra alla presidenza del gruppo, in questi anni l'orientamento della società è verso le attività auto-motoristiche, da cui deriva la decisione di cedere Business non più strategici come l'aviazione e le assicurazioni. Al contrario la gamma di automobili viene rinnovata e arricchita.

Nel 2004, in seguito alla morte di Umberto Agnelli, vengono nominati ai vertici del gruppo il Presidente Luca Cordero di Montezemolo, vice Presidente John Elkann ed amministratore delegato Sergio Marchionne. Da questo momento in poi Fiat subisce una profonda trasformazione che le consente nel 2005 di chiudere i propri risultati in positivo: nel 2007 il fatturato del Gruppo ha sfiorato i 59 Miliardi di Euro. È bene precisare che la crescita è avvenuta in modo assolutamente omogeneo tra le varie aree del Mondo e tra i vari settori operativi in cui lo stesso Gruppo è presente.

Il 2008 è stato segnato da una profonda crisi economica che ha avuto inizio negli Stati Uniti d'America per poi diffondersi in tutto il mondo. Essendo l'industria automobilistica colpita da questo fenomeno, nel gennaio del 2009 il Gruppo Fiat firma un accordo preliminare con Chrysler Group, comunicando il giugno successivo di aver chiuso un'alleanza strategica globale, attraverso la quale Fiat acquisisce il 20% del gruppo Americano con la prospettiva di arrivare al 51% senza però poter ottenere la quota di maggioranza sin quando i debiti derivanti dai finanziamenti pubblici non saranno interamente rimborsati.

I vantaggi propri di questa alleanza strategica sono quelli di seguito elencati:

- il Gruppo Fiat potrà utilizzare le piattaforme Chrysler per i suoi modelli di punta;
- Chrysler potrà estendere la propria gamma di prodotti anche a vetture a basso impatto ambientale;
- Entrambe le case automobilistiche poi sfrutteranno le reti commerciali dell'altra per espandere la propria presenza geografica.

Nel 2010, l'amministratore delegato Sergio Marchionne annuncia la chiusura dello Stabilimento Fiat di Termini Imerese.

Successivamente, John Elkann assume la presidenza di Fiat Group, succedendo a Luca Cordero di Montezemolo.

Nel contempo Marchionne presenta il piano industriale del Gruppo, facente riferimento al quinquennio 2010-2014, ed avente ad oggetto lo scorporo da Fiat Group delle attività agricole, industriali e powertrain, per farle confluire nella nuova Fiat Industrial.

Al fine di garantire una più efficiente gestione dei settori auto, componentistica, sistemi di produzione ed editoria, è stata costituita la società per azioni Fiat S.p.A. che, insieme a Fiat Industrial, viene quotata alla Borsa di Milano.

Nel 2011, quando il processo di scissione viene ultimato, John Elkann diventa presidente di Fiat S.p.A., mentre Marchionne assume la carica di Amministratore delegato di Fiat S.p.A. e di presidente di Fiat Industrial. Si pongono, a partire da questo momento, le premesse per il futuro progetto Fiat Chrysler Automobiles (www.wikipedia.org).

La Storia: Chrysler

“Nel 1924 dalle ceneri della Maxwell Motor Corp nasce la Chrysler, il cui fondatore Walter Percy Chrysler ,

ingegnere meccanico che trova fortuna prima nell'industria ferroviaria americana e poi in quella automobilistica, accetta l'offerta di General Motors per lavorare alla Buick. All'inizio degli anni '20 comincia a lavorare alla Maxwell per poi acquisire la compagnia sotto il nome di Chrysler Corporation.

La Chrysler B70 è la prima auto che l'imprenditore lancia sul mercato mentre negli anni '30 presenta la Chrysler Airflow, una vettura dal design d'avanguardia che non incontrò grande successo, pur essendo entrata a far parte dei modelli più significativi della storia dell'automobile proprio per aver introdotto la progettazione aerodinamica. La compagnia poi introduce una nuova vettura, l'Imperial, marchio top di gamma, che ebbe sicuramente maggior successo dell'Airflow, pur riprendendo lo stesso stile.

L'insuccesso dell'Airflow portò la Chrysler a puntare su vetture più convenzionali e in pochi anni ad introdurre i marchi Plymouth e DeSoto per differenziare i propri prodotti, acquisendo anche la Dodge, da cui deriva una linea di camion a marchio Fargo.

In seguito a queste operazioni Chrysler diventa un punto di riferimento per l'economia nazionale e affianca Ford e General Motors andando a formare quelle che saranno chiamate le Big Three di Detroit.

Anche Chrysler, come in Italia il Gruppo Fiat, dovette convertire la propria produzione per scopi bellici e impiegare questa soprattutto per la costruzione di radar.

Gli anni '60 si vide la nascita di due nuovi segmenti, quello delle pony car e delle muscle car, sfornando icone dell'automobilismo come Chrysler C-300, Plymouth Barracuda, Dodge Charger e Challenger, molti di questi modelli hanno contribuito a portare la reputazione dell'azienda in Nord America sempre più in alto.

Negli stessi anni nasce Chrysler-Europe, da quel momento gran parte delle vetture prodotte furono griffate Chrysler per alcuni mercati europei, ma nonostante ciò, non riuscì a emergere e la sua famosa 180 non ottenne successo.

Già agli inizi degli anni '70 Chrysler sviluppa dei concept innovativi pronti per essere lanciati sul mercato, ma la crisi petrolifera aveva apportato già dei tagli alla produzione con conseguenti bassi volumi di vendita che portarono la compagnia sull'orlo del fallimento. Così verso la fine di questi anni Lee Iacocca, nuovo manager della compagnia risolve le sorti di questa con l'introduzione di nuove strategie di mercato e di nuovi modelli di nicchia, come ad esempio le prime monovolume.

Negli anni '80, precisamente nel 1986 la Chrysler presentò un nuovo modello al salone dell'auto di Los Angeles, in collaborazione con Maserati, è la Chrysler Turbo Convertible by Maserati la cui produzione avvenne negli stabilimenti di Milano Lambrate, ma anche questa novità si rivelò un flop.

Le sue monovolume e i nuovi fuoristrada ebbero successo con l'avvento in Europa, questa volta riuscito appieno, tanto che nel 1988 si iniziano a vedere proprio con Fiat che portano ad affidare a Chrysler la distribuzione di vetture a marchio Alfa Romeo in America. Nel '95 però il sogno s'interrompe con il ritiro di Fiat dai mercati USA.

Nel 1998 nasce il così detto "merger of equals" con la tedesca Daimler AG. La Daimler-Chrysler nata come società, gestita alla pari sia dal gruppo Chrysler sia da Daimler-Benz, finì per evidenziare la predominanza della società tedesca, che apportò molta della sua componentistica per diversi modelli prodotti da Chrysler in seguito e così nei primi anni 2000 la società propose nuovi progetti fra cui le nuove coupé e vetture dal

sapore retrò.

Nel 2007 la società viene acquisita per l'80% da Cerberus Capital Management assieme ad altri 100 investitori con l'obiettivo di risollevarne l'azienda, ma nel 2008 il piano fallì a causa della crisi finanziaria e industriale.

Infine nel 2009 Chrysler Group entra a far parte di Fiat Group e nel 2011, il marchio Chrysler viene coordinato per il mercato europeo con quello della casa automobilistica italiana Lancia e, nel settembre dello stesso anno, i veicoli Lancia Delta e Ypsilon vengono venduti in Regno Unito e Irlanda a marchio Chrysler.

Nel 2014 la partecipazione azionaria verrà conferita alla nuova società Fiat Chrysler Automobiles (www.wikipedia.org; www.fcagroup.com).

La Storia: FCA Group

Già a metà 2009 il Gruppo Fiat e Chrysler Group, firmano un'alleanza strategica che porterà profondi cambiamenti nel mondo dell'automotive. L'alleanza comprenderà non solo l'ottimizzazione dei fornitori e della tecnologia bensì cosa più importante l'accesso per entrambe in nuovi mercati.

Perciò i due Gruppi s'impegnarono, l'uno a rimborsare interamente, con gli interessi e con sei anni in anticipo, i prestiti ricevuti dal governo USA e dal Canada, l'altra a scindere il Gruppo in Fiat e Fiat Industrial. Conseguentemente a ciò i due gruppi sono pienamente integrati a livello industriale e culturale formando, se non ancora sulla carta, un'entità unica.

Nell'arco degli anni successivi fra il 2010 e il 2013, i due gruppi s'impegnano a rinnovare, migliorare ed ampliare la loro produzione ad esempio: Maserati presenta la nuova berlina di lusso, alcuni stabilimenti ottengono l'oro del World Class Manufacturing, Fiat lancia la 500L e inaugura in Cina parte della produzione per la Fiat Viaggio. Nel frattempo la quota di partecipazione di Fiat in Chrysler Group sale al 58,5%.

E infine l'1° gennaio 2014 viene annunciato l'inizio delle operazioni volte all'acquisizione di Fiat S.p.A. della totalità del pacchetto azionario di Chrysler Group, il 29 dello stesso mese il CDA del gruppo italiano si riunisce al Lingotto ed approva la riorganizzazione societaria per il nuovo gruppo industriale *Fiat Chrysler Automobiles*, FCA società per azioni.

FCA nacque il 12 ottobre dello stesso anno dalla fusione di Fiat S.p.a in Fiat Investments N.V., e da lì l'entità risultante venne denominata Fiat Chrysler Automobiles N.V., con quotazione in borsa il giorno successivo sia sulla Borsa Italiana che sulla Borsa di New York.

Il nuovo gruppo riunisce in un'unica società di diritto olandese con domicilio fiscale nel Regno Unito due gruppi industriali del settore automobilistico: Fiat S.p.A. e la sua controllata Chrysler Group LLC (www.wikipedia.org; www.fcagroup.com).

3.2 Region Operative

L'automotive: quel ramo dell'industria manifatturiera che si occupa di progettazione, costruzione e vendita di veicoli a motore. Senza tralasciare il considerevole livello di concorrenza, che spesso porta le imprese a competere in modo aggressivo fino al punto di spingere i prezzi al di sotto dei livelli di costo e di esporre il settore a perdite considerevoli. Lo stesso settore che però rappresenta il primo flusso commerciale Italiano a più ampio spettro sia a livello di import che di export, con grande rilevanza anche per l'ampia filiera in cui si inserisce. Quando parliamo dell'automotive parliamo del prodotto finale ovvero delle autovetture, dei veicoli commerciali e di quelli industriali. Nella filiera ritroviamo anche tutte quelle aziende erogatrici di beni e servizi B2B, ovvero che vengono coinvolti in modo più o meno diretto nella produzione.

Come ritroviamo nello statuto: *“L’oggetto sociale della Società è porre in essere, direttamente o per mezzo di società ed enti interamente o parzialmente partecipati, attività nel campo della motorizzazione civile e commerciale, dei trasporti, della meccanizzazione, dell’energia e dei motori, dei macchinari, degli equipaggiamenti, dei beni strumentali e delle propulsioni, nonché qualsiasi altra attività industriale, commerciale, finanziaria e terziaria in genere.”* (Statuto FCA, art 3, 2017)

Ricordiamo come il settore dell'automobile è stato, in passato, di forte riferimento anche per innovazioni tecnologiche e organizzative, partendo dal fordismo e taylorismo fino ad arrivare alla lean production.

Complessa è la struttura organizzativa del gruppo, dato l'ampio raggio di azione e la necessità di gestire ingenti risorse e di interagire con i numerosi stakeholders.

La struttura organizzativa del GEC, Group Executive Council, si compone di quattro livelli gerarchici articolati per ambiti regionali di operatività, per brand, per processi industriali e per funzioni corporate di supporto. Qui ci soffermeremo sugli ambiti regionali di operatività:

- NAFTA: ragione in cui FCA si occupa di migliorare l'esperienza di guida. Regioni quali Messico, Stati Uniti e Canada, con un responsabile dell'area d'eccezione, Marchionne il quale si occupava di progettazione e produzione.
- LATAM: opera in Brasile, Argentina e Venezuela, luoghi cui FCA mantiene il ruolo di leader soprattutto per il segmento relativo ad autovetture sportive, infatti è qui che nascono modelli pensati per i consumatori dell'America Latina come la Fiat Toro, Fiat Argo e Fiat Cronos. Questa regione invece è tutt'ora gestita da Stefan Ketter .
- APAC: Changsha e Guangzhou in Cina e a Ranjangaon in India sono i tre stabilimenti dell'area dell'Asia e del Pacifico in cui FCA si occupa della progettazione, sviluppo e produzione delle sue autovetture. Il mercato di queste regioni emergenti rappresenta l'obiettivo di medio – lungo termine di penetrare per realizzare nuovi stabilimenti produttivi.
- EMEA: region che si occupa della realizzazione e vendita di veicoli in Europa, Medio Oriente ed Africa, altresì luoghi in cui si svolge la ricerca per i nuovi business del Gruppo.

3.3 Corporate Governance

FCA è una S.p.A. a responsabilità limitata, costituita e organizzata secondo le leggi dei Paesi Bassi, si qualifica come emittente privato straniero sotto la quotazione della Borsa di New York e al Mercato Telematico Azionario gestito da Borsa Italiana S.p.A.

Il Codice di Corporate Governance olandese contiene migliori pratiche che regolano tra l'altro i rapporti tra il consiglio di amministrazione di una società e la sua relazione con l'assemblea generale degli azionisti.

La Società ha adottato, le migliori pratiche del codice di governo societario olandese ed è autorizzata a seguire le pratiche del paese di origine per quanto riguarda determinati standard di governo societario.

La società, intende divulgare qualsiasi distacco sostanziale dalle disposizioni di best practice della Corporate Governance olandese Codice nelle sue relazioni annuali attuali e future.

A causa del nuovo Codice di governo societario olandese che diventa applicabile per l'esercizio 2017, i vari documenti di governo societario della Società sono stati rivisti e aggiornati per essere allineati all'attuale Codice di governo societario olandese.

Oltre all'assemblea degli azionisti, al CdA ed al GEC, tre sono i comitati nominati dal consiglio di amministrazione e composti da amministratori e dirigenti della Società (Statuto FCA, art 16, Annual Report 2017), che fungono da collegamento tra management ed azionisti e tutelano i diritti degli stakeholders. Essi sono:

- Audit Committee: composto da quattro membri, il presidente che effettua il controllo di gestione sull'attività del gruppo ed informa periodicamente il Management ed il Cda sul raggiungimento o meno degli obiettivi aziendali prefissati;
- Governance and Sustainability Committee: un comitato che insieme al presidente monitora, verifica e supervisiona non solo la sostenibilità ambientale ed economica ma anche le modalità di selezione delle figure più di spicco appartenenti al Gruppo.
- Compensation Committee: è un comitato che garantisce la remunerazione aziendale comprendendo anche il CEO, con incentivi e premi fortemente interconnessi ad ottimi risultati coerenti con gli obiettivi aziendali.

FCA adotta la stessa struttura organizzativa di Fiat S.p.A., caratterizzata dal predominante ruolo dirigenziale del GEC.

Il sistema aziendale che governa e regola lo svolgimento delle attività dell'impresa è definito struttura organizzativa e chiarisce i rapporti gerarchici e di dipendenza formale tra gli attori. Rappresentata attraverso l'organigramma aziendale, la struttura organizzativa, spiega l'intero sistema di attività e dei processi di un'organizzazione.

Il modello organizzativo adottato può essere definito “ibrido” e nasce dalla combinazione di alcuni elementi dei modelli funzionali e divisionali, a capo di questi modelli ritroviamo il Cda.

Ai sensi dello statuto della Società, il suo consiglio di amministrazione è composto da tre o più membri, compresi gli amministratori responsabili per la gestione ordinaria della Società e gli amministratori privi di tale responsabilità. Il consiglio di amministrazione considerato complessivamente sarà responsabile per le scelte strategiche della Società. La maggioranza dei membri del consiglio di amministrazione dovrà essere costituita da amministratori non esecutivi (Statuto FCA, art 14, 2017).

All'assemblea generale annuale degli azionisti, che deve essere convocata almeno una volta l'anno entro sei mesi dalla chiusura dell'esercizio sociale (Statuto FCA, art 19, 2017), tenutasi ad aprile 2017, il numero degli Amministratori è stato confermato a undici anni e l'attuale lista di amministratori è stata eletta.. Ogni Amministratore può essere rinominato in qualsiasi successiva assemblea generale degli azionisti. Il consiglio di amministrazione è composto di due amministratori esecutivi (cioè, il presidente e l'amministratore delegato), che hanno la responsabilità per la gestione della Società e nove Amministratori non esecutivi, che non hanno tale responsabilità all'interno della Società. Ai sensi dell'articolo 17 dello statuto sociale, l'autorità generale di rappresentare la Società sarà attribuita al Consiglio di Amministrazione e all'Amministratore Delegato.

Su alcune questioni industriali chiave, l'amministratore delegato è supportato dal consiglio esecutivo di gruppo (il "GEC"), che è responsabile della revisione delle prestazioni operative delle imprese, collaborando su determinati aspetti operativi, supportare l'Amministratore Delegato con i suoi compiti e le decisioni di esecuzione del Consiglio di Amministrazione e l'odierna gestione della Società, principalmente nella misura in cui riguarda la gestione operativa.

Riteniamo che sette dei nostri undici membri del consiglio di amministrazione siano indipendenti, secondo la definizione NYSE. Uno dei sette è considerato non indipendente dal Codice di Corporate Olandese di governance che considera un amministratore non indipendente poiché detiene il dieci per cento o più delle azioni della società. (Annual Report 2017, FCA)

3.4 Supply Chain

Le forti relazioni con i fornitori, fondate sulla cooperazione e sulla comprensione reciproca, sono vitali come fonte di approvvigionamento di beni e servizi. Importante è lavorare con team integrati insieme anche alla catena di fornitura che aiuta a sviluppare responsabilità e sostenibilità pratiche che limitano l'esposizione a eventi imprevisti e interruzioni dell'approvvigionamento.

I fornitori sono selezionati in base alla qualità e alla competitività dei loro prodotti e servizi, nonché sul loro rispetto dei principi sociali, etici e ambientali, infatti devono condurre attività commerciali secondo un'etica standard e procedure stabilite dal Codice di Condotta FCA che, se non rispettate, necessitano di un piano di

azione correttiva sviluppato congiuntamente con FCA che esercita il diritto di interrompere il rapporto commerciale acquistando numerosi componenti, materie prime, forniture, servizi, logistica e altri servizi da numerosi fornitori.

Componenti che hanno storicamente rappresentato il 70-80% del costo totale dei ricavi del Gruppo, che da sempre hanno un impatto sulle economie locali utilizzando fornitori locali vicino alle principali località di operazione.

Ciò genera reddito diretto e indiretto e opportunità di lavoro nelle comunità in cui l'attività è localizzata riducendo al minimo gli impatti ambientali legati ai trasporti.

La catena di fornitura dell'industria automobilistica è molto complessa, e coinvolge i fornitori di materie prime fino ai componenti finiti, anche se si è arrivati ad una riduzione significativa del numero dei fornitori diretti unitamente all'aumento del volume degli investimenti che ha determinato una rivoluzione nell'industria dei componenti per autovetture.

Queste strategie hanno vincolato l'opzione che i produttori di componenti restassero al primo livello della catena di fornitura e perciò si è passati ad acquisizioni e fusioni che hanno portato alla concentrazione delle forniture dirette delle imprese automobilistiche nelle mani di poche mega imprese leader operanti in un'ottica globale, portando il rapporto 1:1 fra produttori e case automobilistiche.

Questo fa sì che ci siano dei miglioramenti sul fronte della riduzione dei costi con una clausola riguardante la riduzione programmata dei prezzi d'acquisto in vista di una garanzia di durata del contratto per l'intera vita dei prodotti; per quanto riguarda il processo di sviluppo dei prodotti e la loro qualità, con standard sempre più elevati tanto da dover ricorrere al conseguimento di una certificazione che costituisce una condizione necessaria per far parte del processo.

I fornitori svolgono anche un ruolo chiave nella continuità delle attività e possono avere un impatto significativo sulla percezione esterna della responsabilità sociale e ambientale.

FCA valuta il profilo di sostenibilità dei fornitori attraverso l'SSSA ovvero un'autovalutazione di sostenibilità: questo sondaggio riguarda l'ambiente, le pratiche lavorative, i diritti umani, la conformità, l'etica, la diversità, la salute e la sicurezza aspetti.

Inoltre, FCA supporta i fornitori nell'affrontare i problemi legati ai cambiamenti climatici, che includono la riduzione delle emissioni di gas serra e mentre questi assumono la maggior parte della responsabilità di gestione, FCA riconosce il ruolo che l'azienda può svolgere per proteggere i diritti umani e promuovere condizioni di lavoro allineate agli standard globali e approvvigionamento responsabile.

Cinque sono le fasi crate dell'OCSE per fornire uno strumento che aiuta a solidificare le pratiche di approvvigionamento e decisioni prese lungo tutta la nostra catena di approvvigionamento.

Formazione progettata, in collaborazione con altre case automobilistiche, per aiutare a proteggere i diritti e la dignità di lavoratori e rafforzare le questioni ambientali ed etiche che incidono sulla catena di approvvigionamento. (Annual Report 2017, FCA)

CAPITOLO 4

4.1 Strategie del gruppo FCA: ruolo di Marchionne

Il ruolo di Sergio Marchionne all'interno del gruppo Fiat è stato, senza alcun dubbio, nodale per l'affermazione di questa grande casa automobilistica a livello non solo nazionale ma anche e soprattutto internazionale.

Prima di analizzare il contributo di Sergio Marchionne allo sviluppo e al rinnovamento del Gruppo, occorre ripercorrere brevemente quegli che sono stati gli anni immediatamente precedenti alla sua nomina di Amministratore delegato.

Il 2002 si caratterizza per l'essere un periodo di forte crisi per il Gruppo Fiat, crisi iniziata già negli anni precedenti ma che, nel 2002, raggiunge il suo apice.

Le cause della crisi erano attribuibili, sostanzialmente, all'incapacità del Gruppo di collocare sul mercato modelli di successo e, a peggiorare la situazione, furono le notevoli difficoltà riscontrate nel consolidamento di alleanze internazionali che potessero definirsi strategiche.

A tal proposito, particolar rilievo ha assunto l'alleanza industriale strategica stretta tra Fiat e General Motors. Tale alleanza fu stretta agli inizi del 2000 quando General Motors s'impegnò a sottoscrivere una partecipazione del 20% in Fiat Auto. Quest'ultima, ottenne in cambio azioni della stessa General Motors per una quota pari al 5,1%, equivalente ad un valore di 2,4 milioni di dollari che consentiva al gruppo Fiat di essere il primo azionista industriale in General Motors.

Per Fiat l'accordo in questione aveva un elevato valore strategico in quanto riteneva che lo stesso potesse consentirgli il raggiungimento di una Leadership di costo nel mercato di suo interesse; per General Motors, invece, l'alleanza rappresentava lo strumento per poter rafforzare la propria posizione in Europa e nel sud America.

L'intesa stipulata tra le due società, oltre ad aver portato alla creazione di due joint venture paritetiche rispettivamente negli acquisti e nei motori e nei cambi, prevedeva inoltre il riconoscimento a favore del gruppo Fiat di un diritto d'opzione (opzione put) che gli consentiva di cedere il restante 80% a General Motors, nel periodo compreso tra il febbraio 2005 e il luglio 2010.

Il nuovo millennio, tuttavia, fu segnato da una fase di crisi che investì integralmente il settore dell'automotive.

Dal 2001, infatti, il titolo Fiat iniziò a subire un forte calo, non riuscendo più a contrastare i concorrenti, ed anche la stessa General Motors non risultò immune alla crisi.

Nel 2002, Fiat auto decide di avviare le procedure per richiedere lo stato di crisi dell'azienda così da poter avviare la messa in cassa di integrazione dei propri lavoratori dipendenti.

Lo stato di crisi in cui viene a trovarsi il Gruppo Fiat sono da collegare ad un calo di produzione al quale ha fatto seguito una significativa riduzione delle vendite: tutte le marche e modelli di auto prodotte sino a quel momento registrarono variazioni negative. A rendere ancor più difficile la situazione, fu il forte livello di

indebitamento.

La vera svolta in questo accordo si ha con l'arrivo di Sergio Marchionne.

Nel 2004 poco tempo dopo la morte di Umberto Agnelli, che aveva guidato il gruppo Fiat per tutto il secondo dopoguerra, si procedette alla nomina di un nuovo AD: è il 1° giugno 2004 la data di nomina di Sergio Marchionne quale Amministratore delegato del Gruppo Fiat, in seguito denominato "*Fiat Group Automobiles*".

Marchionne iniziò sin da subito un'intensa opera di ristrutturazione dell'azienda, rivoluzionando totalmente l'organigramma aziendale.

Il nuovo Amministratore Delegato del Gruppo decise di recarsi a Detroit per mostrare al CEO di General Motors la situazione di crisi in cui versava la stessa GM, mostrando i dati di bilancio negativi, convincendolo che qualora il Gruppo FIAT, anch'esso in perdita, avesse deciso di sfruttare il suo diritto di opzione, il fallimento della General Motors sarebbe stato inevitabile.

Per porre fine quindi all'alleanza e per cancellare quel diritto di vendita che avrebbe potuto in qualunque momento obbligare General Motors a comprare il Gruppo, Marchionne chiese 2 miliardi di dollari.

Questa è stata, senza dubbio alcuno, una delle mosse strategiche più significative messe in atto dall'Amministratore delegato di Fiat.

Grazie a questo incasso, infatti, il Gruppo riesce finalmente a ripartire.

Da questo momento in poi l'obiettivo principale di Sergio Marchionne diviene quello di rilanciare l'azienda torinese, che sino a quel momento aveva attraversato un periodo di perdite economiche significative.

Nel 2005 Fiat ritorna finalmente in utile anche se tre anni dopo, a causa della crisi economica globale, il Gruppo attraversò nuovamente una forte recessione che caratterizzò, questa volta, anche case automobilistiche ben più solide di Fiat, come Ford o come la stessa General Motors.

Grazie all'intervento di Marchionne, il Gruppo aveva sicuramente coperto una parte del debito aziendale, anche attraverso la riconversione dello stesso in azioni, ed iniziò ad elaborare aggressivi piani industriali che prevedevano il lancio di nuove automobili.

ma allo stesso tempo continuava ad essere un'azienda con troppi impianti e troppi dipendenti rispetto alle auto che effettivamente riusciva a produrre e vendere.

Marchionne era consapevole del fatto che ad essere in crisi era il mercato delle automobili nel suo complesso, mercato che tra l'altro aveva subito un ridimensionamento notevole rispetto al passato.

Tale situazione, dunque, permetteva soltanto ad alcuni produttori di restare sul mercato e di conseguire profitti positivi.

Più nello specifico, riusciva a sopravvivere sul mercato chi era in grado di perseguire economie di scala significative e chi aveva una disponibilità economica tale da consentirgli di investire in nuove tecnologie, investimenti molto costosi che in quel momento Fiat non era in grado di affrontare.

Da qui l'esigenza di Sergio Marchionne di avviare delle alleanze strategiche che avrebbero potuto consentire al gruppo di risollevarsi e raggiungere gli obiettivi prefissati.

In particolare, tra le trattative portate avanti da Marchionne, rilevanza assume quella riguardante

l'acquisizione di Opel, casa automobilistica tedesca facente parte del Gruppo General Motors.

Tale trattativa, tuttavia, non si è mai conclusa in quanto la General Motors Corporation decise di mantenere al suo interno il marchio.

La crisi economico – finanziaria che ha colpito il settore automobilistico è proseguita anche nel 2009.

Sergio Marchionne continuava a ritenere che l'unico modo per uscire dalla crisi sarebbe stata l'acquisizione di gruppi automobilistici Europei e non che potessero rafforzare il gruppo torinese.

Nell'aprile 2009, dopo lunghe trattative con i Sindacati e il Governo Statunitense, Marchionne riesce ad acquisire il 20% delle azioni Chrysler, in cambio del know how e delle tecnologie torinesi, attribuendo alla società il ruolo di Holding controllante di tutto il Gruppo Statunitense.

Grazie alla strategia attuata da Marchionne, Chrysler agli inizi del 2011 ritorna al conseguimento di utili, evitando il fallimento.

In particolare, in seguito al rifinanziamento del debito di Chrysler e al rimborso da parte di quest'ultima dei prestiti in precedenza ottenuti dai governi Statunitensi e Canadesi, Fiat incrementa la propria quota di partecipazione nel Gruppo che dal 20% passa al 46%, arrivando così poi a detenere il 53,5% del capitale di Chrysler. L'acquisizione della quota di partecipazione del 100% di Chrysler da parte della Fiat Group risale al 1° gennaio 2014.

Il 2014 è infatti l'anno in cui Marchionne decide di attuare la fusione di Fiat e Chrysler in un'unica entità, portando così alla nascita Fiat Chrysler Automobiles (FCA).

L'acquisto di Chrysler rappresenta il più importante traguardo raggiunto da Marchionne, dopo il salvataggio dell'azienda agli inizi del 2000.

Attraverso tale acquisizione si è rivoluzionato completamente il processo produttivo del gruppo che è passato dall'essere un processo di produzione di tipo nazionale ad un processo prettamente internazionale.

In altri termini, gli stabilimenti italiani si sono adeguati al "metodo statunitense" basato su una maggiore efficienza del ciclo produttivo nel suo complesso e su ritmi più serrati per i lavoratori.

Più nello specifico, la metodologia produttiva adottata è quella del World Class Manufacturing (WCM) che adotta quale metodo di analisi dei costi produttivi quello del Cost Deployment: i dipendenti affrontano qualsiasi tipologia di problematica, sia essa legata alla logistica, alla qualità, alla sicurezza, guardando alla sua incidenza economica.

Nell'ottobre 2014 Marchionne viene anche nominato Presidente della Ferrari ed anche in questo il suo intervento fu clamoroso. Il 2015, nella sua prima stagione a capo della scuderia di Maranello, i podi raggiunti dalla Ferrari in Formula 1 sono ben sessanta, a differenza dei soli due podi conquistati l'anno precedente.

La figura di Sergio Marchionne all'interno del gruppo FCA è stata fondamentale per la casa automobilistica torinese, essendo riuscito non solo a risollevare un'azienda che era palesemente in crisi ma è riuscito, inoltre, a portarla a raggiungere il suo vertice più alto. A lui viene infatti riconosciuto il merito di aver trasformato l'azienda in uno dei più grandi colossi mondiali dell'industria automobilistica.

Tuttavia, poco prima della sua morte Marchionne aveva annunciato che in concomitanza con l'approvazione

del bilancio 2018, avrebbe lasciato il suo ruolo di Amministratore delegato del Gruppo FCA, mentre avrebbe mantenuto la carica di Presidente della Ferrari per ancora qualche anno.

In realtà, il peggioramento delle sue condizioni di salute ha portato il Consiglio di amministrazione a destituito da ogni incarico il 21 luglio 2018. Il 25 luglio 2018, in seguito al suo decesso, ha ereditato la sua carica Mike Manley che dal 2009 ha ricoperto la carica di Amministratore delegato di Jeep.

Prima della sua morte Sergio Marchionne è riuscito però a redigere il piano industriale di FCA sino al 2022. Da tale piano, emerge come le sue intenzioni siano quelle di orientare le attenzioni del Gruppo sulle auto di lusso, con Jeep, Alfa Romeo e Maserati protagoniste, con conseguente ridimensionamento delle auto di massa e del brand Fiat nel suo complesso. Tale decisione è legata ad una incapacità dei modelli di massa di coprire i costi di adeguamento alle nuove normative, a causa di un prezzo di listino troppo basso.

Inoltre, Marchionne nel piano industriale ha identificato la strada per l'azzeramento del debito industriale, attraverso lo scorporo e la quotazione alla Borsa di Milano di Magneti Marelli, azienda operante a livello internazionale che fornisce componentistica e sistemi ad elevata tecnologia per l'industria automobilistica fondata nel 1919 dall'imprenditore Ercole Marelli e dal Gruppo Fiat. Secondo Marchionne, tale spin-off non farà altro che incrementare il valore per gli azionisti di FCA e, allo stesso tempo, favorirà la crescita strategica dell'azienda di componentistica. I mercati finanziari sembrano infatti aver reagito positivamente al possibile scorporo, essendo salita la quotazione dei titoli FCA (www.fcagroup.com; www.wikipedia.org; www.ilsole24ore.com).

4.2 Strategie di Costo

Nel Capitolo precedente abbiamo visto come Fiat – Chrysler Automobiles rappresenti un grande Gruppo industriale che ormai da più di 100 anni opera nel settore dell'automotive.

In particolare, questa grande industria si occupa della progettazione, dello sviluppo, della produzione e della commercializzazione in tutto il mondo di veicoli, componenti e sistemi di produzione.

Le automobili non rappresentano l'unico oggetto della produzione FCA, occupandosi quest'ultima anche della realizzazione di camion, trattori e macchine agricole in generale e della fornitura di servizi post – vendita ai propri clienti e ricambi, nonché servizi di finanziamento, di leasing e di noleggio a supporto del business automobilistico del gruppo.

La produzione viene realizzata all'interno di ben 159 stabilimenti produttivi (escluse le joint venture) riportati in Figura 6, mentre la vendita viene realizzata da parte di concessionari e distributori presenti in oltre 140 paesi.

Figura 6



Fonte: www.fcagroup.com

L'esigenza di FCA di insediare i propri stabilimenti industriali in più e determinati paesi è sicuramente legata a scelte di convenienza prettamente economiche.

Infatti, per la massimizzazione dei profitti, la scelta dei siti produttivi gioca un ruolo fondamentale per il perseguimento di quelli che sono gli obiettivi industriali prefissati.

Soprattutto per far fronte ad eventuali cali di vendite, molte case automobilistiche si adoperano per la ricerca di nuove strategie tese al contenimento dei costi.

Fiat – Chrysler Automobiles, per il contenimento dei costi di produzione, ha deciso di delocalizzare i siti produttivi in quei paesi in cui i costi della manodopera risultano decisamente più bassi.

Da qui, la recente decisione del Gruppo di portare la produzione della sua autovettura più venduta in Italia, la Panda, in Polonia.

Lo stesso Sergio Marchionne in un'intervista rilasciata presso il salone dell'auto di Ginevra, ha confermato che la Panda nel 2019-2020 sarà prodotta altrove, al fine di destinare lo stabilimento di Pomigliano d'Arco esclusivamente alla realizzazione di vetture Premium, così come avviene già nello stabilimento di Cassino, Mirafiori e Grugliasco.

L'adozione di strategie di delocalizzazione dei siti produttivi tese ad ottenere un'ottimizzazione dei costi di produzione risponde alla pretesa del Gruppo FCA di offrire una gamma di prodotti così ampia da consentire il soddisfacimento delle esigenze svariate e mutevoli dei consumatori.

Sono, infatti, ben 14 i marchi di automobili con i quali il Gruppo si presenta al mercato:

- Abarth;
- Alfa Romeo;
- Chrysler;
- Dodge;
- Fiat;
- Fiat Professional;
- Jeep;
- Lancia;
- Ram;
- Maserati;
- Mopar.

Le attività del Gruppo FCA includono anche:

- Comau (sistemi di produzione);
- Magneti Marelli (componenti);
- Techsid (Fonderie).

È ormai prerogativa di ciascun'azienda, a prescindere dal settore di appartenenza, tener conto del consumatore e dei suoi bisogni, offrendo prodotti che all'altezza delle loro aspettative e esigenze.

A tal fine, necessaria è l'analisi del comportamento d'acquisto del consumatore, cercando di capire se le sue scelte di acquisto siano guidate dal prezzo o dalla qualità del prodotto.

Il consumatore odierno si caratterizza per l'essere molto più esigente e selettivo rispetto al consumatore del passato, sicuramente perché dotato di un livello culturale più elevato che lo porta ad avere esigenze sempre più complesse e articolate.

I consumatori più attenti al prezzo sono quei consumatori che, fondamentalmente, hanno un basso potere d'acquisto che porta loro a ricercare quei beni che, pur con basse prestazioni e, riescono comunque soddisfare i loro bisogni.

Al contrario, il consumatore dotato di elevato potere d'acquisto, non baderà tanto al prezzo del bene di cui necessita bensì alle elevate prestazioni dello stesso e alla qualità, ritenendo tali caratteristiche fondamentali e strumentali al soddisfacimento delle sue specifiche esigenze.

Fiat – Chrysler Automobiles ha deciso di orientare la sua produzione non esclusivamente verso una tipologia di consumatore, essendo suo principale obiettivo quello di soddisfare tutte le categorie di consumatori, progettando e producendo sia veicoli a basso costo accessibili ai consumatori con ridotto potere d'acquisto,

sia veicoli ad elevate prestazioni destinati a chi è invece più attento alla qualità del prodotto.

Da qui, la decisione del Gruppo FCA di distinguere i marchi Generalisti da quelli Premium e Luxury.

In particolare, i Marchi generalisti del gruppo sono quelli di seguito elencati:

- Chrysler
- Dodge
- Fiat
- Fiat Professional
- Lancia
- Jeep
- Ram Trucks

Il marchio Chrysler è stato fondato nel 1925 ed è specializzato nei segmenti delle monovolume e delle vetture di grandi dimensioni in Nord America, dove grazie all'introduzione di una serie di prodotti innovativi, si è affermato come marchio leader di design, tecnologia e qualità.

Il marchio Dodge è stato fondato nel 1914 e rappresenta una gamma di vetture ad alte prestazioni, realizzando prodotti innovativi in grado spesso di anticipare le richieste del mercato.

Il marchio Fiat, fondato in Italia nel 1999, si distingue per la progettazione e produzione di vetture di piccole dimensioni. Tale marchio si concentra infatti principalmente sul segmento delle vetture medie, piccole e mini, essendo sua prerogativa quella di realizzare automobili estremamente facili da guidare, accessibili ed efficienti nei consumi.

Il marchio Fiat Professional è invece rappresentativo di quelli che sono i veicoli commerciali leggeri, fornendo soluzioni per il trasporto in grado di soddisfare ogni tipologia di necessità (viaggi, lavoro, svago).

Lancia è il marchio fondato nel 1906 e che, dal 2017, si concentra esclusivamente sul mercato italiano.

Nel 1941 è stato fondato il marchio Jeep, noto per i suoi Suv venduti in più di 140 paesi nel mondo.

Nel 2009 è stato lanciato, quale marchio indipendente, il marchio Ram, inseguito alla scorporazione dal marchio Dodge. Esso è rappresentativo di una linea di prodotti in grado di superare quelli dei concorrenti (negli ultimi anni si è incrementata la produzione di pickup Ram a causa di un rilevante incremento della domanda).

FCA offre, dunque, un portafoglio di marchi unici in grado di soddisfare le aspettative di ogni tipologia di consumatore.

La discriminante principale dei marchi generalisti sopra indicati è il prezzo, che si caratterizza per l'essere nettamente inferiore rispetto al prezzo previsto per i marchi che rientrano nella categoria Premium e Luxury. Per poter arrivare al collocamento sul mercato di veicoli a basso costo, la casa automobilistica Torinese ha ben analizzato i mercati di approvvigionamento e di sbocco suo interesse.

Sicuramente, la scelta del Gruppo di delocalizzare i siti produttivi in paesi nei quali la mano d'opera risulta

essere abbondante e a basso costo, ha consentito il perseguimento di un vantaggio competitivo di costo significativo, indispensabile per poter competere con i paesi emergenti.

Le scelte di delocalizzazione degli stabilimenti industriali, tuttavia, non devono tener conto in via esclusiva del costo dei fattori produttivi come il lavoro, ma devono considerare altresì l'esistenza di eventuali vincoli ambientali, di regole più o meno stringenti che possano ostacolare il normale svolgimento dell'attività d'impresa e verificare, infine, la presenza di sussidi pubblici che possano invece incentivarla.

In altri termini, è necessario analizzare non soltanto quello che è il costo della mano d'opera e dei fattori produttivi in generale, ma è necessario guardare anche a quelle che sono le caratteristiche proprie dell'ambiente generale nel quale si è deciso di operare.

Il vantaggio competitivo di successo è infatti quello che scaturisce dall'analisi di una molteplicità di elementi, tutti necessari per determinare l'area geografica ottimale per lo svolgimento delle attività industriali. Tra tali elementi, si devono considerare quindi le possibilità per l'impresa di conseguire economie di scala, i costi di trasporto, le preferenze dei consumatori, la dimensione del mercato ed il know how eventualmente esistente.

Inoltre, fondamentale è verificare la disponibilità e la fruibilità di servizi e infrastrutture necessarie per lo svolgimento dell'attività d'impresa.

Nel caso specifico di Fiat FCA, l'abbattimento dei costi non è esclusivamente legato ad un accrescimento dei volumi di produzione.

Nell'abbattimento dei costi ha giocato un ruolo fondamentale l'accordo con Chrysler, senza il quale la casa automobilistica torinese difficilmente sarebbe riuscita ad emergere soltanto grazie al conseguimento di economie di scala.

In un settore estremamente competitivo come quello dell'automotive, Sergio Marchionne ha pensato bene di ricorrere al consolidamento di alleanze strategiche strumentali all'espansione del Gruppo a livello internazionale.

Infatti, è proprio in seguito all'alleanza strategica con Chrysler che il gruppo arriva al consolidamento di un vantaggio competitivo vero e proprio.

Attraverso questo accordo, Fiat ha acquisito una quota della casa automobilistica americana riuscendo così poi ad accedere al mercato americano sfruttando i canali distributivi di Chrysler. Quest'ultima, a sua volta, ha ottenuto la possibilità di accedere alla tecnologia ed al know-how dell'industria automobilistica Torinese utile per il proprio sviluppo.

A tali vantaggi si aggiunge, inoltre, la condivisione di costi e strategie utili per la realizzazione di un mix di prodotti in grado di competere all'interno di tutti i segmenti di mercato.

La possibilità di combinare le rispettive conoscenze e la produzione di auto che presentavano un elevato numero di componenti comuni, ha permesso alle due aziende automobilistiche, unitesi successivamente un'unica entità (Fiat – Chrysler Automobiles), di raggiungere importanti vantaggi in termini di costo, grazie allo sfruttamento di economie di scala, alla riduzione del time to market e all'ottimizzazione dei costi di produzione.

Dunque è grazie all'alleanza strategica con Chrysler che il Gruppo è riuscito ad ottenere una riduzione dei costi di acquisto, sfruttando quello che è il cosiddetto "effetto leva degli acquisti".

È noto come i costi sostenuti per l'acquisizione dei fattori produttivi incidano in misura significativa sui risultati economici aziendali.

La gestione degli acquisti rappresenta, oggi più che mai, una leva strategica per qualsiasi organizzazione, a prescindere dal settore in cui opera.

Tuttavia, perché la funzione acquisti possa assumere una rilevanza "strategica", è necessario che non limiti la sua attività ad una semplice gestione degli ordini ma che partecipi attivamente alla formulazione delle strategie organizzative, attraverso l'implementazione di politiche di acquisto in grado di influenzare in misura significativa i risultati aziendali.

Ad esempio, riuscire ad individuare dei fornitori con i quali poter stabilire un rapporto di partnership, rappresenta una delle possibili strategie attraverso le quali ottenere significative riduzioni nel costo di acquisto dei materiali con conseguente aumento della profittabilità d'impresa. Questa è, in sostanza, la logica sottostante il fenomeno noto come "effetto leva degli acquisti". La principale fonte di risparmio a breve tempo negli acquisti è naturalmente la negoziazione del prezzo con i fornitori. Per poter sfruttare questa fonte di potenziale risparmio è necessario, in primo luogo, promuovere un'efficace gestione dei fornitori, dove per efficacia si intende non solamente la riduzione del numero di fornitori ma in particolare il rafforzamento della propria posizione durante negoziazione con gli stessi.

Nel caso analizzato, Fiat e Chrysler hanno deciso di comune accordo di rivolgersi ad un unico fornitore per quelle componenti comuni alle rispettive produzioni, ottimizzando così non soltanto i costi ma anche gli stessi tempi di consegna, garantendo così la continuità del processo produttivo nel suo complesso.

Ovviamente il Gruppo, per poter competere nel settore altamente concorrenziale dell'automotive, conduce periodicamente un'attenta analisi della concorrenza esistente nel suo settore di appartenenza, concorrenza che talvolta potrebbe essere aggressiva sino al punto di spingere i prezzi dei prodotti al di sotto dei costi di produzione sostenuti per la loro realizzazione.

Le scelte di produzione devono sempre trarre spunto da quelli che sono prodotti sostitutivi esistenti, ossia quei prodotti che potrebbero rendere indifferente la scelta del consumatore.

L'impresa che voglia acquisire una quota di mercato sempre maggiore è quella in grado di realizzare prodotti con caratteristiche simili a quelle dei prodotti sostitutivi esistenti, ma a costi di produzione strutturalmente inferiori che le consentano di praticare prezzi competitivi.

Attraverso i marchi generalisti, FCA mira dunque a raggiungere un vantaggio competitivo di costo.

La riduzione dei costi di produzione è il risultato di ben definite strategie, basate su alleanze e delocalizzazioni dei siti produttivi attraverso le quali riesce ad ottimizzare non soltanto i costi di produzione, ma anche quelli di approvvigionamento e distribuzione (www.fcagroup.com; www.wikipedia.org; www.ilsole24ore.com).

4.3 Strategie di Differenziazione

L'implementazione di una strategia è fondamentale oltre che per il perseguimento dei fini aziendali, anche per il consolidamento di un vantaggio competitivo. La strategia può assumere tre diversi significati tra loro complementari: si può parlare di strategia globale quando si fa riferimento allo specifico settore o mercato nel quale l'azienda compete, si parla di strategia competitiva quando si fa riferimento al come l'azienda compete, si parla di strategia funzionale quando si fa riferimento alle modalità operative utilizzate dall'impresa per raggiungere i suoi obiettivi di efficacia e efficienza (strategie di marketing o finanziarie).

Nel secondo capitolo sono state analizzate le strategie competitive nel loro complesso e si è visto come la massimizzazione dei profitti possa avvenire attraverso due principali modalità:

- a. Massimizzazione dei prezzi di vendita;
- b. Minimizzazione dei costi di produzione.

Nel primo caso l'azienda consegue una strategia di differenziazione, mentre nel secondo una leadership di costo.

Attraverso una strategia di differenziazione, l'impresa riesce a distinguersi dai rivali attraverso l'offerta di beni o servizi che presentano una qualità oggettivamente superiore.

Nel caso specifico di Fiat – Chrysler Automobiles la differenziazione viene posta in essere attraverso l'offerta di prodotti Premium Price, rappresentati dai seguenti marchi:

- Abarth
- Alfa Romeo
- Maserati

Il marchio Abarth è stato fondato nel 1949 da Carl Abarth e si distingue per l'essere un marchio specializzato nella produzione di auto sportive da strada.

Alfa Romeo è stata fondata nel 1910 a Milano e si è distinta per la progettazione e realizzazione per alcune delle vetture più eleganti ed esclusive della storia dell'automobilismo, ponendo particolare attenzione al design e ai dettagli.

Maserati, fondata nel 1914 a Bologna, si distingue da sempre per le sue vetture di lusso ad elevate prestazioni.

Negli ultimi anni Sergio Marchionne ha sempre dichiarato la volontà di voler indirizzare il gruppo FCA verso il consolidamento di un vantaggio competitivo di differenziazione, affermando la volontà di voler diventare "Premium".

Un prodotto Premium Price è un prodotto che si differenzia dagli altri esistenti sul mercato della stessa categoria per il fatto di avere un prezzo nettamente superiore. Tale prezzo, pur essendo elevato, non ostacola la volontà del consumatore di acquistarlo. Il consumatore, al contrario, è disposto a pagare quello stesso prezzo, reputandolo adeguato alle caratteristiche e alla qualità del prodotto acquistato.

Nel caso del settore dell'automobile, quindi, possono essere considerate vetture Premium quelle che presentano sempre caratteristiche e contenuti in più rispetto alle altre automobili normali ossia non Premium.

Nel piano industriale redatto da Marchionne per il periodo 2018/2022, è messa in evidenza la volontà di produrre in Italia soprattutto auto di fascia superiore, ossia produrre esclusivamente i marchi Abarth, Alfa Romeo, Maserati e Ferrari. Tale decisione è legata all'impossibilità di realizzare in Italia prodotti a basso costo a causa di una concorrenza sempre più spietata che non consente il conseguimento di risultati economici positivi.

Per il consolidamento di questa strategia e quindi per il raggiungimento di una leadership di differenziazione, il gruppo FCA dovrà sicuramente essere in grado di costruirsi un'immagine che le consenta di assumere un posizionamento significativo sul mercato di interesse. In altri termini, il gruppo dovrà cercare di differenziarsi da quelli che sono concorrenti come BMW o AUDI che sono ormai da diverso tempo considerati dal mercato come aziende in grado di offrire prodotti Premium Price.

Occorre considerare che il Gruppo FCA investe molto in ricerca e sviluppo. Infatti, la storia della casa automobilistica Torinese custodisce oltre un secolo di innovazioni, molte delle quali rappresentano lo standard seguito dall'industria automobilistica mondiale. Sono oltre 20.000 i dipendenti occupati all'interno di 87 centri di ricerca e sviluppo presenti in tutto il mondo, che si impegnano costantemente nella ricerca di innovazioni (figura 7).

Figura 7



Gli investimenti in ricerca e sviluppo rappresentano senza alcuni dubbio gli strumenti attraverso i quali poter raggiungere una leadership di differenziazione. Soprattutto nel settore fortemente concorrenziale come quello dell'automotive, fondamentale per l'azienda che voglia sopravvivere e continuare a mantenere le proprie quote di mercato è l'innovazione di prodotto, ossia la capacità di offrire ai clienti prodotti sempre all'avanguardia.

In questo il Gruppo è abbastanza forte, basti pensare che nel 2017 ha investito 4,3 miliardi di euro in ricerca e sviluppo, pari al 3,9% dei ricavi netti delle attività industriali.

Ad esempio Fiat – Chrysler Automobiles sta portando avanti uno sviluppo progressivo delle tecnologie attraverso 5 livelli di guida autonoma:

1. Guida assistita;
2. Automazione parziale;
3. Automazione condizionale;
4. Alta Automazione;
5. Piena Automazione.

In particolare il marchio Maserati offre già la funzionalità di sicurezza, highway assist, ovvero di assistenza in autostrada.

Inoltre il Gruppo FCA ha presentato la prima vettura full electric al CES di Las Vegas, che si caratterizza per avere ben 400 km di autonomia, una guida semiautonomo e una connettività che le permetterà di dialogare con vetture, infrastrutture e la propria abitazione. Infatti, tra le innovazioni di Fiat rientra anche la progettazione di veicoli che possano permettere al guidatore di essere sempre connesso e informato, ma soprattutto sempre concentrato sulla guida attraverso il sistema uconnect.

L'attenzione di Fiat alla sostenibilità ambientale, ha portato il gruppo a progettare ed offrire una vasta gamma di veicoli ecologici alimentati attraverso carburanti alternativi come metano, miscele di etanolo, biocarburanti .

Proprio con riferimento al segmento Premium e Luxury di FCA, Abarth, Maserati e Alfa Romeo, ho avuto il piacere di incontrare ed intervistare Mario Alvisi, dal 2015 al 2018 ex Marketing & Pricing Head di Alfa Romeo e di Abarth.

Ho avuto modo di chiedergli quali sono, a suo parere, le strategie utilizzate da FCA per i suoi segmenti e per i brand analizzati in questo elaborato.

“Sicuramente FCA distingue le sue due categorie General e Lux in base all'abbattimento dei costi per la prima e per la seconda categoria è sicuramente quel quid in più che le distingue dal resto.

Inoltre fra Maserati, Alfa Romeo e Abarth c'è un'ulteriore importante distinzione da fare, poiché per quest'ultimo c'è stato dietro un grande lavoro di Brand e non come per Alfa, in termini di prodotto e di costi, quell'ingegnerizzazione tale da creare un centro a Modena a metà fra Ferrari e Maserati.

Si può assolutamente dire che con Marchionne si è puntato al fare fatturato, al vendere, poiché Fiat, a parte 500, punta molto sul prezzo e sui volumi di vendita, nonostante i luxury brand abbiano marginalità molto maggiori; il problema per Marchionne era tenere in vita l'azienda puntando sulle quantità di vendita, e ad oggi hanno pensato di smembrare alcune aziende, come Magneti Marelli.

A mio parere, comunque, Abarth per Marchionne è sempre stato un TREAM (Trash Rules Everything Around Me) ovvero una 500 con un assetto più sportivo, mentre la mia idea era quella di equiparare Abarth alle auto sportive come Mini Supercar, invece su Alfa e Maserati ci sono stati investimenti che impattavano di tanto sui costi.

La strategia per Abarth è quella di aver cavalcato il successo di 500 approcciandosi come macchine da racing che però possano sia gareggiare sia dimostrare il valore su strada, perciò FCA ha puntato su una super

car guidabile ad un prezzo contenuto e che andasse bene per mamme e figlie, per papà e figli.

Ha sicuramente dei dettagli tecnici che la differenziano dal ramo lux di FCA ma anche dai competitors di mercato ed in più bisogna lavorare sull'Emotional Benefit.

Banalmente, quando ero a Londra e Monte Carlo sono riuscito a far avere molto share contro quello di Mini, mantenendo una parte forte con i rally.

In più su Abarth si è lavorato doppiamente di strategia poiché è un Premium accessibile, consci di ciò lavorano sui margini e non sui volumi di vendita e di market share come con le Panda, Abarth la paghi 20.000 e non 15.000 come una 500 ma ti dà il 25% di profitto in più che sicuramente non sarà il 50% come con Maserati, venderà volumi più bassi ma si distingue dai suoi competitors.

In più gioca molto anche sui volumi di prodotti per abbattere i costi, ad esempio acquistare 10, 100, 1.000 frizioni per 500, utilizzabili anche per Abarth ti fa abbattere i costi ma ti dà il vantaggio di guadagnare dalla vendita di un Abarth.

Perciò con Abarth si può lavorare sia sui costi, sia sulla differenziazione di prodotto investendo molto sulle parti più richieste dalla clientela, come BMW, Audi e Mercedes fanno già da tempo. “ (Intervista a Mario Alvisi, li 31.01.19, Luiss Business School)

4.4 Strategie Future del Gruppo FCA

Sergio Marchionne, prima di abbandonare le redini del Gruppo FCA, ha redatto un piano industriale per il periodo 2018 – 2022.

Dal piano industriale è possibile cogliere non solo quelle che sono le direzioni strategiche dell'impresa, ma anche quelli che sono i suoi obiettivi economici e finanziari e tutte quelle che sono le azioni e gli investimenti necessari per il perseguimento degli stessi.

In particolare, le dichiarazioni previsionali del piano industriale del Gruppo riguardano i risultati finanziari futuri e le aspettative della società in merito al raggiungimento di determinati parametri come il debito netto e il debito industriale netto, i ricavi, gli investimenti di capitale e gli investimenti in ricerca e sviluppo.

Uno dei punti cardine del piano industriale del Gruppo riguarda la separazione delle attività di Magneti Marelli da FCA, distribuendo agli azionisti di quest'ultima le azioni di una nuova Holding Company “Magneti Marelli”.

L'obiettivo è fondamentalmente quello di costituire una società indipendente, quotata sulla Borsa di Milano, controllata dagli attuali soci della stessa FCA e, più nello specifico, dalla Exor della famiglia Agnelli che attualmente detiene il 30% circa del capitale della casa automobilistica Torinese.

Secondo Marchionne, attraverso lo scorporo della Magneti Marelli la società potrebbe non solo ridurre il proprio debito, ma ottenere un miglioramento complessivo delle proprie finanze in concordanza con l'obiettivo principale del piano industriale 2014 – 2018, che prevedeva una situazione di “Zero Debiti”.

Oltre alla separazione di Magneti Marelli, il piano industriale prevede investimenti in una misura superiore ai 40 miliardi di euro, parte dei quali saranno dedicati all'elettrificazione.

La società attribuisce grande importanza agli investimenti in Ricerca e Sviluppo, essendo sempre attenta al collocamento sul mercato di prodotti innovativi e all'avanguardia in grado di superare quelli offerti dai concorrenti.

I veicoli elettrici rappresentano, attualmente, le maggiori potenzialità in termini di sostenibilità ambientale.

Il Gruppo, ormai da diverso tempo, ha implementato al suo interno una cultura fondata sulla sostenibilità, tesa a bilanciare le proprie relazioni sociali e responsabilità ambientali con gli obiettivi finanziari pianificati. Questo valore fondamentale accompagna il modo in cui la casa automobilistica guida i suoi affari e riconosce le sue responsabilità verso la società in cui opera. La consapevolezza del fatto che, lungo tutta la catena del valore, le attività poste in essere possano avere un impatto negativo sulla collettività ha spinto il Gruppo ad agire nell'ottica della sostenibilità.

Nel 2020, infatti, il Gruppo FCA si è preposto quale obiettivo quello di presentare la 500 elettrificata in due distinte versioni, ossia la Mild Hybrid e la Full Electric.

La Fiat 500 si configura per l'essere il veicolo ideale per una soluzione elettrica a batteria, infatti quest'ultima è stata già proposta nel 2013 in California.

Ma il vero obiettivo di Sergio Marchionne è quello di permettere al Gruppo FCA di essere il primo a collocare sul mercato una "super car elettrica" e, in particolare, vorrebbe che la super car in questione sia rappresentata proprio dalla Ferrari.

Tale orientamento strategico trae sicuramente la sua origine da quelle che sono le previsioni circa i mezzi di combustione futuri: entro il 2025 si prevede che la metà delle auto prodotte al mondo sarà elettrificata, con conseguente eliminazione di quelli che sono i veicoli a gas, diesel o benzina.

In altre parole, i veicoli ibridi ed elettrici saranno le auto del futuro.

Una rilevante e discutibile decisione del Gruppo riguarda per l'appunto la trasformazione dei modelli come la 500X e la 500L in una versione ibrida, mentre cesserà completamente la produzione della Punto, con conseguente chiusura della catena di montaggio sita presso lo stabilimento di Melfi, e la produzione dell'Alfa Romeo Mito nello stabilimento di Mirafiori a Torino.

Questa scelta rientra nella strategia perseguita dal gruppo che ha dichiarato di volersi focalizzare su una produzione di modelli automobilistici di gamma alta, eliminando così le utilitarie.

Sergio Marchionne, infatti, ha dichiarato di voler uscire da quei mercati di massa che si contraddistinguono per una limitata clientela ed una elevata concorrenza.

In tali mercati, di fatto, è piuttosto complesso il conseguimento di margini elevati, a causa di costi di produzione che non trovano adeguata remunerazione attraverso i ricavi di vendita, essendo difficile riuscire a collocare sul mercato beni ad un prezzo inferiore rispetto a quello praticato dai concorrenti.

Da qui, l'esigenza dell'amministratore delegato del gruppo per orientarsi in via esclusiva verso prodotti Premium, ossia prodotti di alta qualità che si contraddistinguono da quelli dei concorrenti per determinate prestazioni o caratteristiche.

La strategia del gruppo è dunque quella di uscire dal mass market per focalizzarsi su quei mercati nei quali vi è ridotta concorrenza, clienti più attenti e margini più alti.

Le alleanze strategiche per il Gruppo FCA sono da sempre state il perno dello sviluppo del Gruppo, attualmente particolar rilievo assume la partnership con Waymo, iniziata nel 2016, società di auto a guida autonoma di Google per lanciare il primo servizio al mondo di guida senza conducente.

Nell'Annual Report di FCA del 2017, emerge come per la casa automobilistica le partnership siano fondamentali per sfruttare le capacità e le risorse degli altri e raggiungere sinergie ed economie di scala necessarie per far progredire le tecnologie di guida autonome.

Così facendo, la società è riuscita a compiere progressi significativi sulle sue prestazioni, confermando gran parte degli obiettivi chiave previsti dal piano industriale 2014 – 2018. Questo risultato significativo non farà altro che rafforzare ulteriormente la legittima posizione di FCA come leader nel business automobilistico globale (www.fcagroup.com; www.wikipedia.org; www.ilsole24ore.com, www.ilmessaggero.it).

CONCLUSIONI

Il presente lavoro di tesi si è preposto quale obiettivo quello di analizzare le strategie competitive con riferimento alla casa automobilistica torinese Fiat – Chrysler.

La ricerca di un vantaggio competitivo dovrebbe essere la priorità di ciascun'impresa, essendo lo strumento attraverso il quale poter acquisire sempre maggiori quote di mercato e raggiungere, conseguentemente, risultati economici soddisfacenti.

Un vantaggio competitivo viene definito tale nel momento in cui non può essere sostituito o imitato da quelli che sono i principali competitors di settore dell'impresa.

In particolare, sono due i modi attraverso cui un'impresa potrebbe conseguire risultati migliori rispetto ai concorrenti e si tratta, in sostanza, di alternative strettamente legate ai particolari obiettivi strategici aziendali prefissati.

L'azienda che voglia perseguire una leadership di costo è quella che mira ad un incremento del proprio fatturato attraverso l'aumento delle unità di prodotto vendute, grazie al sostenimento di costi di produzione inferiori rispetto ai fornitori di prodotti simili.

L'azienda che invece voglia perseguire una leadership di differenziazione è quella che non mira ad un incremento delle unità di prodotto, ma ad un aumento del prezzo di vendita delle stesse.

La scelta dell'una o dell'altra strategia dipende, rispettivamente, dalle particolari caratteristiche del mercato all'interno del quale l'azienda ha scelto di operare.

Se il mercato si caratterizza per la presenza di consumatori attenti al prezzo e poco interessati alla qualità del prodotto, allora l'impresa sarà portata a sviluppare quelle che sono le sue capacità di commercializzare un prodotto-servizio analogo a quello dei concorrenti ma ad un costo più basso.

Al contrario, un mercato che si contraddistingue per una clientela molto attenta alla qualità dei prodotti e alle rispettive prestazioni, porterà l'impresa a focalizzarsi sulla realizzazione di prodotti o servizi in grado di distinguersi da quelli offerti dai rivali per delle caratteristiche nettamente riconoscibili e tali per cui il cliente è disposto a pagare un prezzo superiore.

Il Gruppo FCA non si contraddistingue per il perseguimento di una strategia competitiva specifica, essendo suo principale obiettivo quello di soddisfare le esigenze di ogni tipologia di consumatore.

Più nello specifico, il Gruppo non si limita alla produzione di sole auto a basso costo o, se vogliamo, proporzionate al potere di acquisto dei clienti meno abbienti, ma produce anche veicoli premium, ossia prodotti con elevate prestazioni e caratteristiche che rispondono alle esigenze di consumatori che presentano un potere d'acquisto sicuramente elevato.

Tale decisione ha infatti portato la casa automobilistica torinese a presentarsi sul mercato con “marchi generalisti” come Chrysler, Dodge, FIAT, Lancia, Jeep e “marchi di lusso e sportivi” come Abarth, Alfa Romeo e Maserati.

Uno dei punti di forza del Gruppo risiede sicuramente nella sua capacità di progettare, sviluppare, produrre e commercializzare veicoli in tutto il mondo.

La Region APAC, ad esempio, si occupa della progettazione, produzione e vendita di veicoli nell'area Asia Pacifico, con maggiore concentrazione delle attività in Cina, India, Giappone, Australia e Corea del Sud; la Region NAFTA opera nel Nord America; la Region LATAM in Brasile, Argentina e Venezuela; la Region EMEA opera in Europa, Medio Oriente e Africa.

Il Gruppo FCA è dunque presente in tutto il mondo, dimostrando grandi capacità nel saper integrare quelle che sono culture industriali fortemente diverse tra loro, sfruttando oltretutto proprio tali diversità per diversificare la propria produzione ed innovarsi continuamente.

Al momento, il Gruppo mantiene la sua posizione di leader in Italia, dove le immatricolazioni nel 2017 hanno subito un incremento del 5,5% rispetto all'anno precedente (www.ilsole24ore.com).

Tra i punti di forza del Gruppo vi è sicuramente la capacità di soddisfare le esigenze di ciascuna tipologia di consumatore attraverso l'offerta di veicoli che, seppur a basso costo, si caratterizzano comunque per l'essere auto all'avanguardia, estremamente pratiche e funzionali.

La scelta di delocalizzare la produzione, invece, non solo permette al Gruppo di diffondere la propria immagine a livello internazionale, ma consente altresì di acquisire, ad esempio, materie prime a costi più competitivi che si riducono i costi di produzione nel loro complesso.

Inoltre, attraverso la delocalizzazione il Gruppo ha ottenuto un abbattimento dei costi di trasporto, potendo commercializzare più facilmente la propria produzione grazie alla prossimità dei mercati di sbocco e al superamento delle barriere commerciali esistenti.

Tuttavia, sono le alleanze strategiche a rappresentare il vero punto di forza del Gruppo.

In particolare, quella con Chrysler ha permesso alla società di ottenere sviluppi significativi sia sotto il profilo produttivo sia sotto il profilo organizzativo, grazie all'implementazione del World Class Manufacturing e alla condivisione di know-how e canali di distribuzione per facilitare la diffusione internazionale dei prodotti Fiat.

Il costante impegno di FCA nella progettazione di prodotti sempre all'avanguardia e gli ingenti investimenti in Ricerca e Sviluppo posti in essere, portano il Gruppo ad essere la potenza che è oggi.

Ne è un esempio l'alleanza con la società di auto a guida autonoma di Google, stretta al fine di lanciare il primo servizio al mondo di guida senza conducente.

Nel piano industriale 2018-2022, Sergio Marchionne ha tuttavia dichiarato di voler mutare quelle che sono le attuali strategie del Gruppo.

In particolare, nonostante i veicoli rappresentati dai marchi generalisti siano quelli che hanno attribuito ad FCA la posizione leader in Italia in termini di auto vendute, l'ormai ex Amministratore delegato Marchionne ha attestato che l'Italia, ormai, non è più un Paese per le auto di massa.

Tale decisione è legata alla volontà di eliminare le cosiddette "utilitarie", ossia quelle auto che non presentano un elevato valore aggiunto.

Da qui, la scelta di cessare la produzione della Punto, nonostante in Italia rappresenti il modello più venduto, al fine di focalizzare l'attenzione esclusivamente sui marchi premium rappresentati da Alfa Romeo e Maserati.

Dunque, secondo Sergio Marchionne il Gruppo FCA dovrebbe sviluppare, in Italia, un vantaggio competitivo in termini di differenziazione, concentrandosi esclusivamente sull'offerta di prodotti ad elevate prestazioni che si contraddistinguono oltre che per il ricercato design, anche per l'essere il risultato di investimenti e ricerche tese alla realizzazione di prodotti sempre più innovativi e all'avanguardia.

Infine, con estremo piacere, ho avuto modo di incontrare l'ex Marketing & Pricing head di Alfa Romeo e Abarth, Mario Alvisi, il quale ha raccontato la sua esperienza in FCA sottolineando l'importanza di quei marchi definiti Premium e Luxury che in un mercato quale quello Automotive sono fondamentali. Alvisi si è soffermato sui brand che lui ha diretto, confermando quell'aggiunta di valore che li contraddistingue, all'interno della famiglia FCA, da quelli "per far fatturato" (M. Alvisi). Ha confermato la teoria secondo cui FCA su alcuni marchi giocherebbe di doppia strategia, infatti, con Abarth punta all'abbattimento dei costi utilizzando parti delle classiche 500, senza tralasciare quello che è il DNA del brand dello Scorpione investendo su quelle parti che la differenziano dal modello classico ed informandosi sulle richieste della clientela.

BIBLIOGRAFIA

- Annual Report FCA (2017)
- Arcari A.M., (2014) *“Programmazione e controllo”*, McGraw-hill, Milano.
- Bowman E.H., Helfat C., (2001), *“Does corporate strategy matter?”*, Strategic Management journal Vol. 22 n.1 pp.1-23.
- Bergami M., Bigelli M., (2007), *“Economia e gestione delle imprese”*, Il Mulino, Bologna.
- Brunetti G., Airoidi A., Coda V., (2005), *“Corso di Economia Aziendale”*, Il Mulino, Bologna.
- Cabigiosu A., Calcagno M., Giacchetti C., Lanzini P., (2016), *“Gestione delle imprese”*, McGraw-Hill Education.
- Cullino R., Fabrizi C. *“Tra crisi FIAT e mercati mondiali. Note sulla recente evoluzione del polo automotive torinese”*, Banca d’Italia-Sede di Torino.
- DUICĂ A., DUICĂ M.C., (2014) *“Organizational Implications of the Cost Leadership Strategies”*, Valahian Journal of Economic Studies, Vol.5, Issue 2.
- Favotto F., (2001), *“Economia Aziendale”*, McGraw – Hill Education.
- Ferrero G., (1996), *“Lezioni di economia aziendale”*, pag 460, Giappichelli Editore, Torino.
- Ferrucci L. (2000), *“Strategie competitive e processi di crescita dell’ impresa”* , Milano, Franco Angeli.
- Fontana F., Caroli M, (2013) *“Economia e gestione delle imprese”* , Milano ,McGraw-Hill Education.
- Grant R. M., (2016) *L’analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino.
- Hao Ma (2004), *“Toward global competitive advantage Creation, competition, cooperation, and co-option”*, Management Decision, Vol. 42 No. 7, pp. 907-924.
- Iazzolino G., (2017), *“Economia e Gestione Aziendale”*, McGraw – Hill Education.
- Kaniovski, Serguei , (2005), *“Product Differentiation and Competitive Selection”*, WIFO Working Papers, No. 252 ,pp 567-580.
- Kotler, Keller, Ancari, Costabile, (2017), *“Marketing Management”*, Pearson.
- Magretta G., Stone N., (2002) *“Management scientifico. Come funziona e perché riguarda tutti.*
- Manzella P., Winkler B., (2009), *“Il settore automobilistico tra crisi e prospettive future”*, Dossier Adapt n°25.
- Porter M., (1987), *“Il vantaggio competitivo”* , Milano, Edizioni di Comunità.
- Porter M., (1996), *“What is strategy”*, Harvard Business Review.
- Tunisini A., Pencarelli T., Ferrucci L., (2014) *“Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale”*, Hoepli Editore, Milano.
- Van Assen M., Van Den Berg G., Pietersma P. (2009) *“Modelli di Management. Idee e strumenti”*, FT Prentice Hall.

- S. Rolfo, G. Vitali (2001), “*Dinamiche competitive e innovazione nel settore della componentistica auto*”, Franco Angeli Editore.

INTERVISTA

- Intervista a Mario Alvisi, Li 31/01/2019, Luiss Business School

SITOGRAFIA

- www.fcagroup.com
- www.fcagroup.com/it-IT/group/history/Pages/default.aspx
- www.fcagroup.com/it-IT/group/regions/Pages/nafta.aspx;
- www.fcagroup.com/it-IT/group/regions/Pages/latam.aspx;
- www.fcagroup.com/it-IT/group/regions/Pages/apac.aspx;
- www.fcagroup.com/it-IT/group/regions/Pages/emea.aspx;
- www.fcagroup.com/it-IT/group/governance/board_of_directors/Pages/default.aspx;
- www.wikipedia.org;
- it.wikipedia.org/wiki/Fiat_Chrysler_Automobiles;
- it.wikipedia.org/wiki/FCA_Italy;
- www.ilsole24ore.com;
- www.ilmessaggero.it;
- Caruso E., “*Strategie di base del marketing secondo Porter*”, www.impresaoggi.com,

FCA MARCHIONNE

- www.industriaitaliana.it/sergio-marchionne/
- www.avvenire.it/economia/pagine/con-il-successo-negli-usa-marchionne-salv-la-fiat-il-motore-non-pi-in-ita
- www.ilpost.it/2018/07/25/marchionne-fiat/
- www.ilsole24ore.com/art/motori/2018-07-27/fca-piano-industriale-2018-2022-punto-punto-120221.shtml?uuid=AEcXLQTF

FCA STRATEGIE

- www.ilfattoquotidiano.it/2018/05/18/fca-bloomberg-col-nuovo-piano-industriale-stop-alla-produzione-di-modelli-di-massa-in-italia/4365815/
- www.motori.it/mercato/750858/fca-presentato-il-piano-industriale-2018-2022.html
- www.analisticorporate.net/gruppo-fca-spa-fiat-chrysler-analisi-bilancio-6-mesi-2015/
- www.forbes.com/sites/joannmuller/2012/10/30/fiat-chryslers-risky-strategy-to-move-upmarket/
- www.businesspeople.it/Business/Economia/Marchionne-inaugura-Grugliasco-Inizia-una-nuova-era-

per-Maserati- 43367

- www.mckinsey.it/idee/evoluzione-del-premium-nuove-opportunita-per-lindustria-automobilistica