



Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Operations Management

*“Moderni scenari competitivi nell’automotive:
focus sulle sinergie globali dei principali car makers”*

Relatrice:

Maria Elena Nenni

Candidato:

Luca De Rossi

Matricola 152571

Anno accademico 2012, sessione di laurea straordinaria

Indice.....	2
Introduzione	5
Capitolo 1: Le sinergie.....	8
1.1 Cos'è una sinergia	8
1.1.1 La Joint-Venture	10
1.1.1.1 La joint venture Fiat-GM.....	10
1.1.2 La fusione	12
1.1.2.1 La fusione Daimler – Chrysler.....	13
1.2 Le sinergie come fonte di creazione e mantenimento del valore	14
1.2.1 I vantaggi degli accordi: la condivisione del rischio	15
1.3 Le sinergie nell'OM: il valore della flessibilità	16
1.4 Il benchmark di riferimento nell'automotive: il gruppo "VAG"	19
1.4.1 La strada del successo.....	20
1.4.2 Non tutto è perfetto: Seat perde denaro, Skoda minaccia Volkswagen.....	21
1.4.3 La chiave per rinnovare il successo: la piattaforma MQB	22
1.4.4 L'espansione negli USA è cruciale per essere i primi costruttori al mondo	24
1.4.4.1 Il fattore cambio	25
1.4.4.2 Il ruolo degli impianti in America e in Messico	26
Capitolo 2: L'accordo Fiat-Chrysler	27
2.1 La situazione iniziale.....	27
2.1.1 Entry ticket: cosa c'era sul piatto della bilancia	28
2.2 Gli obiettivi dell'alleanza	29
2.2.1 Chrysler	29
2.2.2 Fiat	30
2.3 Le aree di cooperazione.....	31
2.4 Il piano Industriale 2012-2016	34
2.5 Analisi della situazione attuale.....	36
2.5.1 La cura Marchionne.....	36
2.5.2 I prossimi passi dell'alleanza.....	37
2.6 Obiettivo standardizzazione	38

2.7 Il pianale compact	39
2.7.1 Compact Evo: Alfa Romeo Giulietta.....	42
Capitolo 3: Le altre sinergie.....	44
3.1 La mappa delle alleanze	44
3.2 Le sinergie Reanult-Nissan	45
3.2.1 Le aree di cooperazione.....	46
3.2.2 Strategia zero emissioni.....	47
3.3 Le sinergie PSA-General Motors	49
3.3.1 La base dell'accordo, i rischi associati e i possibili vantaggi.....	50
3.3.2 I prodotti oggetto dell'alleanza.....	51
3.3.3 Siamo di fronte alla fine dell'alleanza?	52
3.4 Le sinergie Hyundai-Kia	53
3.4.1 La strategia di produzione globale.....	55
3.4.2 Il messaggio del CEO	56
3.4.3 Lo storico ingresso di un occidentale nel board di Kia	58
Conclusioni	59
Bibliografia	61
Sitografia.....	61
Ringraziamenti	63

“There is no other industry in the world that’s more interesting, more fun and more exciting than the automobile industry. It’s exciting when it’s bad and it’s exciting when it’s good.”

Keith E.Crain

Introduzione

Il mercato automobilistico, da sempre contraddistinto da elevate pressioni competitive, ha subito drastici cambiamenti. Ciò ha avuto evidenti ripercussioni nelle modalità di gestione del business da parte delle case automobilistiche in lotta per la sopravvivenza sul mercato. Il cambiamento, iniziato già a partire dagli anni '90, periodo nel quale sono nate le prime alleanze strategiche fra diversi gruppi industriali, ha avuto una brusca accelerazione a seguito della profonda crisi economica che ha investito il mondo occidentale. Il mercato Europeo, ed in misura minore quello USA, sono incapaci di assorbire la capacità produttiva degli impianti installati nei loro territori. I costruttori generalisti fanno quindi sempre più fatica a giudicarli profittevoli, fatta eccezione per quelli in cui vengono assemblati prodotti destinati anche all'export. I dati di vendita sono inequivocabili: in Europa nel 2007 sono state immatricolate 14.769.936 unità mentre nel 2012 appena concluso, il dato si ferma a 12.053.904. Tradotto in termini percentuali: -20%. Negli States invece, il trend delle vendite mostra miglioramenti, seppur minimi.

Il fenomeno non ha colpito esclusivamente il gruppo FIAT: hanno risentito della contrazione anche PSA (Peugeot - Citroen), Renault, Opel e i marchi a bacino prevalentemente nazionale facenti parte del gruppo VAG: Seat e Skoda. Alcuni non sono sopravvissuti: è il caso di Saab, casa scandinava molto apprezzata in America negli anni '80-'90. Altri invece, per evitare la stessa triste sorte, sono stati ceduti ad operatori dell'*automotive* provenienti da paesi in via di sviluppo: Jaguar e Land-Rover ora fanno capo a Tata (India) mentre Volvo è passata di mano a Geely (Cina). La crisi ha colpito in maniera incisiva i marchi generalisti che offrono prodotti in cui il prezzo d'acquisto è senz'altro la variabile decisionale per eccellenza; mentre nell'alto di gamma, notiamo come sia comunque necessario un grande apporto di risorse per proseguire lo sviluppo tecnologico e qualitativo dei prodotti.

Premessa necessaria affinché si possa rimanere competitivi è la presenza di adeguati margini di remunerazione sui prodotti: margini che si traducono in dividendi per gli azionisti, margini che permettono in sede assembleare di approvare i piani operativi futuri. Gli affari sono affari e nessuno è intenzionato a produrre in perdita e a rischiare in uno dei settori più competitivi al mondo.

Il gruppo VAG, fatta eccezione per i marchi a bacino locale, ha risentito in maniera minore del crollo delle vendite. La lungimiranza nella diversificazione del *brand portfolio* ne ha permesso anzi una rapida crescita, sia a livello tecnologico che a livello di proliferazione di prodotti. Il tutto grazie ad un abile riposizionamento del *brand* Audi nella fascia alta di mercato, il cosiddetto settore *premium*, all'interno del quale si scontra con Mercedes-Benz,

BMW, Jaguar e Lexus. Tale riposizionamento ha garantito al gruppo ampi margini sui singoli prodotti, dovuti in primo luogo alla condivisione di telai, parti meccaniche ed impiantistica elettrica ed in secondo luogo alla gestione delle leve del *marketing mix*. Il risultato è il prezzo di vendita di un'Audi: all'interno della stessa categoria di prodotto, una Volkswagen costa il 30% in meno, nonostante condividano fino all'80% delle componenti.

FIAT dopo l'alleanza tramontata con General Motors, che tradotta in soldoni ha permesso la sopravvivenza del marchio Opel grazie alle tecnologie provenienti dalla Fiat Power Train, tenta di rispondere alle sfide globali con una nuova alleanza. Questa è diversa nella forma: non si tratta più di una *joint-venture*, ma del progetto di una vera e propria fusione con Chrysler attesa entro il 2014. Obiettivo è la realizzazione di sinergie comuni in cui la gestione dei marchi sia fatta in un'ottica di portafogli. In America del nord, la Chrysler permetterà ed ha già permesso, l'utilizzo della sua rete di vendita ed assistenza per Fiat ed in futuro per Alfa-Romeo, nel sud America al contrario, saranno Jeep e Chrysler a beneficiare della *leadership* di Fiat in mercati quali il Brasile.

In Europa invece, Fiat rimarrà il marchio generalista dedito al basso di gamma, supportato dal marchio 500 che vedrà avanzare sempre più una propria identità distinta. Alfa Romeo presidierà la fascia medio-alta di mercato, proponendosi come portatrice di valori quali sportività ed eleganza. Con molta probabilità, Lancia sarà sacrificata. Ciò è attribuibile alla sovrapposizione con Chrysler, data dalla simile identità. Basti pensare che la commercializzazione della Ypsilon in UK avviene sotto il marchio americano. Per quanto riguarda Jeep invece, costituirà la base dalla quale estrapolare tecnologia e *know-how* in materia di 4x4 da trasferire agli altri marchi ai fini di semplificare il presidio nel segmento dei SUV (Sport Utility Vehicle). Non più nicchia come in passato ma un vero e proprio segmento, dato il *trend* che si è sviluppato negli ultimi anni.

L'obiettivo è di arrivare a livello aggregato a produrre almeno 6 MLN di auto ogni anno, così come affermato da Sergio Marchionne (CEO di FGA e Chrysler) in numerose sue interviste. Ai fini del raggiungimento dell'obiettivo, risulta fondamentale rivisitare il modo in cui vengono gestite le *operations* a livello globale, massimizzando le risorse disponibili, implementando la *world class manufacturing*, aumentando la scala produttiva, riducendo il *time to market* e standardizzando la componentistica. Il processo di standardizzazione viene portato avanti da Fiat, la quale attualmente sta andando verso l'adozione di soli 5 pianali, tra i quali spiccano per importanza il Mini, lo Small e il Compact.

Senza dubbio fra questi, il più rilevante dal punto di vista competitivo e strategico è il Compact, dal quale in passato sono nate Bravo e Delta, e che ora nella sua ultima evoluzione, costituisce l'ossatura della Giulietta. Inoltre grazie ad alcune modifiche, viene adottato dalla Fiat Linea e dalla Dodge Dart. Quest'ultima rappresenta il primo prodotto interamente sviluppato sotto la nuova egida FGA-Chrysler.

Per quanto riguarda gli altri *competitors*, tralasciando Toyota -da sempre punto di riferimento per qualità e tecniche produttive- e Ford -poco propensa allo sviluppo di sinergie con altri costruttori-, sono degne di nota nell'ottica della gestione delle sinergie: Renault-Nissan, PSA-GM e Hyundai-Kia.

Renault e Nissan, già a partire dai primi anni 2000, hanno svolto un lavoro molto simile a quello che si prefiggono FGA e Chrysler. Hanno unito le loro forze con l'obiettivo di diventare un'unica entità in grado di competere su tutti i mercati mondiali. Il lavoro di Carlos Ghosn (CEO di entrambi i marchi) è stato senza dubbio eccezionale: è infatti riuscito a creare un'unica cultura aziendale nonostante le enormi differenze di partenza. Tradotto in termini numerici, attualmente sono in grado di produrre ben 6 milioni di unità, guarda caso l'obiettivo per il 2014 di Sergio Marchionne.

PSA-GM, nonostante i buoni propositi che hanno accompagnato la nascita dell'alleanza, già mettono tutto in discussione. Questo a causa di quegli squilibri relazionali sottolineati da più analisti. Infatti, PSA era (ed è tutt'ora) in gravi situazioni finanziarie; GM invece, forte della propria posizione sul mercato americano è in circostanze più agevoli.

Per quanto riguarda Hyundai-Kia, hanno compiuto passi da gigante in termini di *design*, portafoglio prodotti, tecnologia, qualità dei materiali e degli assemblaggi. Questo è testimoniato anche dal fatto che durante i saloni dell'auto, Martin Winterkorn (CEO di VAG) sia solito recarsi presso gli stand di queste due marche, con lo scopo di scrutare da vicino i coreani.

L'elaborato è suddiviso in 3 capitoli:

Nel primo descriveremo cos'è una sinergia e le diverse forme in cui si manifesta. Sottolineeremo dunque il modo in cui viene creato valore e l'importanza della flessibilità per raggiungere gli obiettivi. Analizzeremo il comportamento del gruppo VAG, *benchmark* di settore. Nel secondo capitolo analizzeremo i termini dell'accordo Fiat-Chrysler, i risvolti sulle *operation*, lo stato attuale delle cose ed il pianale compact, pilastro portante dell'alleanza dal quale nasce l'Alfa Romeo Giulietta, la Dodge Dart e la Fiat Linea. Nel terzo infine, partendo dalla mappa delle alleanze, valuteremo le sinergie più interessanti nell'*automotive*, ovvero i sopracitati gruppi Renault-Nissan, PSA-GM e la Hyundai Motor Company, alla quale fa riferimento anche la Kia Motors.

Capitolo 1: Le sinergie

1.1 Cos'è una sinergia

Lo sviluppo economico sociale, attraverso il quale l'uomo tenta di soddisfare bisogni che continuamente si rigenerano, rinnovandosi, trova nell'azienda il suo principale elemento caratterizzante.

Ad essa possono essere ricondotti, nel loro combinarsi a sistema, i processi di acquisizione, trasformazione, vendita e rigenerazione delle risorse che qualificano la gestione della singola azienda e nel loro insieme danno vita e alimentano la stessa dinamica economico-sociale.

L'azienda rappresenta ora la cellula o l'unità elementare del sistema economico, ora un fenomeno economico destinato a perdurare, ora la somma dei fenomeni, o negozi, o rapporti da amministrare.

Nel corso del tempo gli studi economico-aziendali hanno fornito diverse definizioni dell'azienda. In linea di massima, è possibile ricondurre tali definizioni al concetto di sistema. Bertini afferma, con riguardo al concetto di sistema, che il principio di coordinazione che sovrintende tutte le manifestazioni della vita aziendale, fa sì che i materiali, gli impianti, il lavoro ed il denaro si plasmino nell'unità spazio-temporale della gestione. Il vincolo di complementarità è rafforzato da un modello d'impiego che tende a legare questi elementi in maniera inscindibile. L'approccio sistemico si mostra come il più adatto per indagare la realtà aziendale, per comprendere le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita. Il concetto di sistema e di sinergia sono fra loro inscindibili: è impensabile un sistema che non sviluppi sinergie, né sinergie senza la presenza di sistema. Il sistema aziendale è collocato all'interno di un ambiente competitivo, più o meno soggetto a repentini cambiamenti. Il cambiamento, visto come condizione necessaria affinché si possa parlare di un fenomeno sociale, non può non essere assecondato o anticipato se si vuole sopravvivere. Ecco quindi che l'azienda è definibile come un sistema aperto e dinamico. La condizione di sopravvivenza è l'economicità della gestione, intesa come la capacità di remunerare nel tempo e in maniera congrua, tutti i fattori produttivi utilizzati. L'economicità deriva dalla capacità di gestire l'azienda in maniera strategica, inoltre, tende in linea di massima ad identificarsi con il concetto di sinergia in quanto rappresenta la capacità del sistema aziendale di accrescere nel tempo e progressivamente, attraverso i processi di gestione, il suo valore. La similarità tra i due concetti deriva dall'impossibilità, specialmente all'interno dell'*automotive*, di rimanere competitivi a livello singolo. L'impossibilità deriva dalla velocità con cui si manifesta il progresso tecnologico. Tale velocità ha un impatto fortissimo sul ciclo di vita del prodotto -sempre

più ridotto-, ma anche sui costi di ricerca nonché di sviluppo. E' quindi condizione necessaria per assicurarsi la sopravvivenza e la redditività quella di sviluppare delle sinergie con altre aziende all'interno dello stesso settore senza intaccare quelli che sono i valori fondamentali che i singoli marchi si prefiggono di trasmettere.

Il concetto di sinergia:

- Rappresenta il maggior valore rispetto a quello degli elementi che lo compongono
- Esprime il grado di sistematicità del sistema stesso
- Tende, con riferimento al sistema aziendale, a sovrapporsi al concetto di economicità che di quest'ultimo rappresenta la finalità istituzionale.

Diviene quindi importante dedicare attenzione alla gestione delle interrelazioni. Non è più sufficiente focalizzare l'attenzione sulle risorse e sulle attività, ma diviene indispensabile concentrarsi sulle interrelazioni tra le risorse e le attività. Dalla gestione delle interrelazioni dipende il successo e la sopravvivenza dei sistemi che hanno scelto di cooperare. In tutta tranquillità, possiamo affermare che, per le aziende che operano all'interno dell'*automotive*, l'equilibrio economico, la finalità dell'azienda, derivano dalla capacità di realizzare e sviluppare sinergie economiche durevoli.

La sinergia, ovvero la cooperazione, espressa in termini di valori economici, rappresenta dunque l'obiettivo caratterizzante del sistema aziendale mentre influenza le traiettorie strategiche di sviluppo, i processi gestionali e tutte le attività tipicamente operative. Ecco dunque sottolineata l'influenza dei nuovi orientamenti competitivi del settore sul modo in cui l'azienda sviluppa ed ingegna le proprie *operations*. Esprimendo ciò in termini di obiettivi, l'obiettivo principale a livello gestionale è quello di ricercare, sviluppare ed incrementare nel tempo le sinergie e le potenzialità sinergiche della combinazione economica.

Le sinergie all'interno dell'*automotive* consistono prevalentemente in:

- Condivisione della ricerca e dello sviluppo
- Condivisione di piani
- Condivisione di parti meccaniche, elettriche, componenti
- Condivisione degli impianti di produzione
- Condivisione delle reti di vendita ed assistenza, servizi post-vendita
- Realizzazione di centri acquisti

I diversi gruppi industriali hanno scelto di collaborare e condividere in alcune o addirittura tutte le possibili combinazioni di sinergie sopra elencate. Alla base della scelta ci sono numerose considerazioni quali: il diverso potere contrattuale, la disponibilità di tecnologie

di prodotto e/o di processo indispensabili al proprio partner, la diversa ubicazione geografica, il diverso orientamento competitivo. Le sinergie possono quindi essere realizzate in diversa maniera, ricorrendo ad una più o meno stretta collaborazione. Si concretizzano a seconda dei casi in:

- Joint-venture
- Fusione

1.1.1 La Joint-Venture

La *joint venture* è un accordo di collaborazione tra due o più imprese, la cui unione definisce un nuovo soggetto giuridicamente indipendente dalle imprese *co-venturer*. Le imprese che decidono di collaborare si pongono come obiettivo la realizzazione di un progetto comune di natura industriale o commerciale, che vede l'utilizzo sinergico di risorse apportate da ciascuna singola impresa partecipante, ma anche un'equa suddivisione dei rischi legati all'investimento stesso ovvero un'equa ripartizione delle possibili perdite o utili. Il ricorso a questi tipi di accordi è dettato dunque dalla necessità di mettere insieme diversi *know-how* e capitali per la realizzazione del progetto comune di investimento, facilitandone così la messa in opera. La *joint-venture* di tipo societario, prevede la formalizzazione di un contratto mediante il quale si disciplinano: lo svolgimento delle attività della *new-co*, il rapporto tra soci, nella fattispecie, le quote di partecipazione agli utili e alle perdite, *last but not least*, la composizione del CDA.

1.1.1.1 La joint venture Fiat-GM

L'alleanza industriale strategica tra Fiat e General Motors ha inizio il 13 Marzo del 2000, data in cui fu firmato l'accordo tra le due aziende. Il contratto prevedeva lo scambio di quote azionarie fra le rispettive società: GM otteneva il 20% di Fiat mentre quest'ultima il 5,1% del proprio partner, un rapporto di cambio pari a $\frac{1}{4}$. Inoltre la Fiat, da contratto, aveva un'opzione *put*, che le avrebbe permesso di cedere il restante 80% a GM. L'intesa ha portato quindi alla nascita di due joint venture alla pari, si tratta di un centro acquisti comune, con l'obiettivo di incrementare il volume degli ordini dei lotti e di sveltare quindi prezzi unitari inferiori grazie ad un aumentato potere contrattuale, e di un centro per lo sviluppo e la realizzazione comune di motori e cambi. Parlando in termini di obiettivi, per

Fiat tale alleanza aveva un elevato valore strategico in quanto ritenuta propedeutica al raggiungimento dell'eccellenza nei costi e della *leadership* nel segmento medio-basso del mercato. Le sinergie erano state quantificate in benefici pari a \$1,2 mld a partire dal terzo anno, incrementabili a \$2 mld dal quinto, epoca oltre la quale la componentistica comune avrebbe cominciato ad essere utilizzata. Inoltre GM avrebbe permesso a Fiat di accedere alle proprie attività di ricerca e sviluppo, ritenute necessarie per affrontare le nuove sfide imposte dal sempre più repentino progresso tecnologico.

Per General Motors invece, l'alleanza si inseriva in un percorso strategico che mirava a far crescere l'attività automobilistica a livello globale. L'obiettivo era quello di rafforzare la propria presenza in Europa e in Sud America, dove Fiat aveva un buon grado di penetrazione. Il top management ha sottolineato come ciò permettesse all'azienda di cogliere significativi vantaggi nelle aree di utilizzo delle piattaforme comuni e dei componenti, così come nella riduzione dei costi, fornendo una valida base competitiva ai propri marchi per creare valore per i clienti e per gli azionisti.

Nonostante i migliori propositi che accompagnano l'inizio di qualsiasi alleanza industriale che si rispetti, i segnali negativi non si sono fatti attendere e già alla fine del 2002, GM provvedeva a svalutare completamente la sua partecipazione. Dopo numerosi conflitti ed apparenti riavvicinamenti, con la minaccia da parte di Fiat di esercitare la propria opzione *put*, che avrebbe obbligato gli americani ad acquistare il restante pacchetto azionario, GM esce allo scoperto e pur di svincolarsi dagli obblighi contrattuali, paga a Fiat \$2 mld. E' il 14 febbraio 2005 e *The Economist* ribattezza l'evento come "Il divorzio di San Valentino". L'intesa, così come era stata costruita, risultava macchinosa e poco persuasiva: mancava la capacità di essere flessibili e di rispondere prontamente alle mutate condizioni del mercato. La sua finalità era quella di delineare un'area di cooperazione pur mantenendo un contesto di concorrenza fra i marchi, infatti soprattutto in Europa, Fiat e Opel (controllata di GM) avevano una gamma prodotti molto simile; non a caso le vetture Punto, Corsa e Agila provenivano dallo stesso pianale. Un altro elemento che ha influito in maniera negativa è stato l'aggravarsi delle difficoltà finanziarie della Fiat. Si perdevano quote di mercato, non si raggiungevano gli obiettivi sperati con alcuni modelli fondamentali della gamma come la Stilo e c'erano inoltre incertezze a livello manageriale. Dopo i numerosi avvicendamenti frutto di accordi tra la famiglia Agnelli e le banche creditrici, nel 2004 arriva Sergio Marchionne. Il sobrio Marchionne è perfettamente a conoscenza della necessità di avviare ad un completo risanamento della divisione Auto del Gruppo, è da qui che provengono le perdite. Per quanto concerne invece le altre divisioni come Servizi al Cliente, Iveco e CNH, tutto sommato non destavano preoccupazione. Il problema è quindi la sovraccapacità produttiva degli impianti. Nel mercato Europeo, la Fiat, al 2005, ha perso 1MLN di unità rispetto al 2000. Gli stabilimenti attivi in Italia erano: Mirafiori, Melfi, Cassino, Pomigliano d'Arco, Sevel e Termini Imerese. In Polonia ve ne erano altri tre. Nel frattempo

però, gli altri gruppi internazionali si sono rafforzati, hanno stretto alleanze volte ad assecondare la necessità di standardizzazione e ad arginare gli attacchi provenienti dall'Asia. Toyota con gran velocità, aveva scalato la vetta e si apprestava a diventare il primo costruttore al mondo, vantando standard qualitativi inarrivabili. Il nuovo CEO quindi, tira i remi in barca e si mette alla ricerca di un nuovo partner con il quale sopperire alle lacune della precedente alleanza. La fine dell'intesa è un ottimo punto di partenza per comprendere il cambiamento avvenuto nei cinque anni della sua durata al settore dell'auto. I discorsi di natura economica in circolazione cinque anni prima, sembrano appartenere ad una stagione economica lontana decenni.

1.1.2 La fusione

La fusione aziendale è un'operazione di gestione straordinaria con la quale si realizza una concentrazione aziendale tra due o più società che assumono lo stesso soggetto giuridico. Esistono due tipi di fusione:

- **Fusione per unione:** quando due o più società cessano di esistere giuridicamente e creano ex-novo un complesso aziendale più ampio avente un nuovo soggetto giuridico economico
- **Fusione per incorporazione:** quando una delle società partecipante rimane giuridicamente ed economicamente in vita assorbendo una o più società che invece giuridicamente si estinguono, ma che economicamente concorrono a costituire un complesso unitario più ampio.

La differenza principale rispetto all'acquisizione/cessione d'azienda consiste nel fatto che il corrispettivo sulla base del quale viene regolato il negozio giuridico non è costituito da denaro o mezzi di pagamento (i proprietari delle aziende fuse non vengono liquidati), ma da quote del capitale della nuova azienda costituita (nel caso di fusione propriamente detta) o dell'azienda incorporante (nell'altro caso). La conseguenza più rilevante si ha quindi nella composizione della compagine societaria dell'entità giuridica che deriva dalla fusione, che vedrà unita l'iniziativa imprenditoriale di più soggetti. Le motivazioni che possono portare alla fusione d'azienda sono diverse, ma fanno sempre riferimento alle sinergie e alle economie di scala che si possono conseguire con la costituzione di una realtà maggiormente in grado di cogliere le opportunità del mercato, di accedere ai capitali di rischio e di credito, di investire in innovazione e ricerca.

1.1.2.1 La fusione Daimler – Chrysler

La fusione tra i due colossi dell'*automotive* Daimler e Chrysler, ha dato vita, nel 1998 alla creazione di quello che allora era il terzo gruppo mondiale nel settore riguardo a entrate e capitalizzazione di mercato ed il quinto in termini di vendite. La capitalizzazione aggregata ammontava a \$92 mld. Il nuovo soggetto giuridico aveva sede a Stoccarda ed era quindi di diritto tedesco. L'anomalia, se così possiamo definirla, fu quella di essere realizzata tra due società in attivo. Infatti, si è soliti ricorrere a questo strumento quando uno dei due soggetti è in difficoltà finanziarie. Segno dunque dei tempi che cambiano e della necessità di giocare d'anticipo rispetto al mercato, con l'obiettivo di non farsi cogliere impreparati di fronte ai nuovi scenari globali che impongono la ricerca di nuove soluzioni. Le decisioni che ne conseguono possono dunque risultare poco comprensibili nel breve termine sia per gli analisti che per gli investitori. Ed è stata proprio questa la reazione che ha seguito l'annuncio della fusione. Infatti, nel breve termine, le sinergie a livello operativo, che in prima battuta riguardano solitamente la condivisione dei piani, non sembravano essere realizzabili per via delle grandi diversità fra le due case. In questo orizzonte temporale di riferimento, gli unici vantaggi a portata di mano sembravano essere l'accesso per i tedeschi alle tecnologie americane, ma non di certo la penetrazione negli USA con il marchio Mercedes, dato che ha sempre avuto una forte radicazione; e il rafforzamento della posizione di Chrysler in Europa dove faticava ad affermarsi. Gli obiettivi plausibili risiedevano, gioco forza, nel lungo termine, laddove si sarebbe venuto a creare, secondo i piani, il più grande costruttore di auto al mondo: fortemente radicato negli storici mercati europei e statunitense, dotato di una buona presenza anche nei paesi emergenti. La fusione venne "spacciata" per una *merger of equals*, ovvero una fusione alla pari. Ben presto però, risultò evidente l'egemonia tedesca sulla *governance* della Chrysler. Infatti, nel 2000 ci fu un vero e proprio esodo dal top management di Auburn Hills. Inoltre cominciarono a sorgere problemi legati al rapporto di cambio tra i due titoli e al titolo unico che li sostituì. Questi problemi, tuttavia fanno riferimento a questioni legali che possono essere risolti con una liquidazione. Il vero problema che affliggeva sin dall'inizio la fusione, era la grande differenza culturale fra le due realtà. La fusione, rivelatasi dannosa per entrambe le società, ha prodotto significative perdite. Gli analisti ritenevano che, sebbene a livello strategico l'operazione avesse senso, le differenze culturali e manageriali rappresentavano un ostacolo insormontabile. Lo stile Daimler-Benz infatti, nel pieno rispetto della tradizione tedesca era caratterizzato da una metodicità del processo decisionale ed operativo, con un approccio definibile come *top-down*. Lo stile Chrysler invece, incoraggiava la creatività con un approccio contrario, definibile di tipo *bottom-up*. Quest'ultima quindi rappresentava l'adattabilità tipicamente americana mentre Daimler rifletteva un approccio tradizionale orientato alla gerarchia e all'accentramento decisionale. Altri analisti invece, tendono a

focalizzare un altro aspetto della fusione, ovvero l'orientamento competitivo delle due: mentre Mercedes era focalizzata sull'alto di gamma, Chrysler rappresentava un produttore dedicato al *mass market*, ovvero il mercato di massa. Da ciò deriverebbe l'impossibilità di creare sinergie profittevoli anche se i modelli Mercedes classe E, Chrysler 300 oppure Mercedes ML e Jeep Grand Cherokee hanno avuto un buon riscontro commerciale. Tuttavia, soprattutto le Mercedes venivano accusate di non essere qualitativamente all'altezza del blasone. Il risultato è stato una diluizione del valore del marchio.

1.2 Le sinergie come fonte di creazione e mantenimento del valore

Risulta di estrema importanza, al fine di migliorare le prospettive di successo per le imprese cooperatrici, valutare la capacità e la forza congiunta che gli alleati saranno in grado di sviluppare nello svolgimento delle attività oggetto dell'accordo. Entrambi i partner possono aumentare il proprio valore. La figura 1 evidenzia come, a seconda dei casi, la catena del valore possa subire degli incrementi:

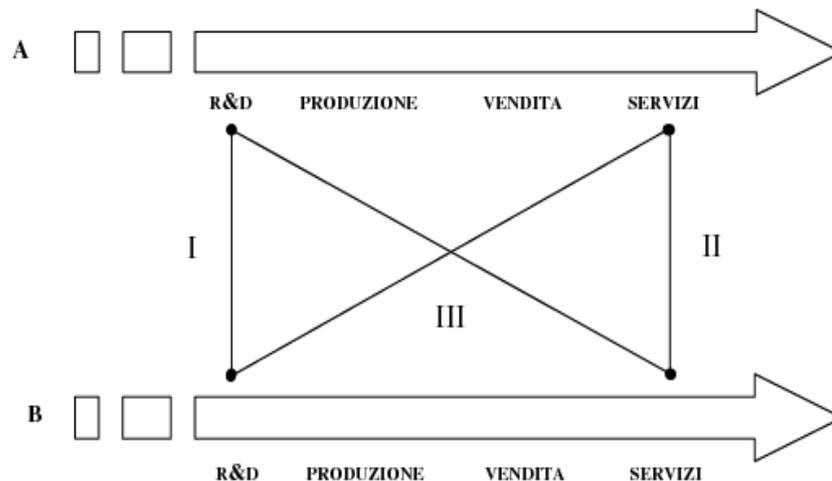


Figura 1 – La sequenza delle attività dove è possibile generare valore.

Le diverse possibilità di collaborazione si traducono in:

- **Zona 1:** indica il raggiungimento di vantaggi di scala. Le parti possono ottenere una riduzione dei costi legata al maggior volume di produzione, effettuando in maniera congiunta i costi di ricerca e sviluppo, sfruttandone quindi i benefici ma anche i rischi associati.
- **Zona 2:** implica il coordinamento dei sistemi di distribuzione, lo sviluppo di attività che coinvolgono le forze di vendita, oppure il completamento, l'integrazione

dell'offerta complessiva mediante la combinazione delle linee di prodotto laddove esiste il concetto di complementarità.

- **Zona 3:** implica la combinazione delle energie in possesso dell'impresa che opera a monte della catena con quelle dell'impresa che opera a valle, il tipico esempio è quello della joint-venture creata con lo scopo di sfruttare la rete di vendita di uno dei partner, per immettere sul mercato i prodotti dell'alleato.

1.2.1 I vantaggi degli accordi: la condivisione del rischio

In fase di valutazione della convenienza dell'alleanza strategica, ogni potenziale partner deve prendere in considerazione diversi fattori. Cruciale è la valutazione dell'importanza che riveste per l'associato la particolare area di affari di un'alleanza, delle eventuali perdite di opportunità da tenere in considerazione come contropartita ai vantaggi che derivano dall'alleanza, come le limitazioni a una futura flessibilità strategica e a un impiego alternativo delle potenzialità del management. Abbiamo visto in quali aree sia possibile creare valore attraverso il ricorso alla cooperazione, l'elemento che funge da filo conduttore tra le diverse funzioni è senza dubbio la condivisione del rischio. Il passo falso è sempre dietro l'angolo e sbagliare un modello significa mettere in seria difficoltà l'azienda: nel breve termine il *cash flow* non potrà sostenere altri progetti, nel medio invece, è a rischio lo sviluppo del nuovo modello che andrà a sostituire il precedente, innescando così un circolo vizioso "scarse risorse, scarso successo" dal quale sarà difficile uscire.

Negli accordi di cooperazione, i partner possono ridurre il proprio rischio attraverso la condivisione di un progetto con uno o più alleati, la diversificazione del portafoglio prodotti, una più rapida entrata e un più veloce rientro dall'investimento nonché la sub additività del costo. Quest'ultimo obiettivo si ottiene quando il costo derivante dall'accordo risulta minore rispetto a quello che la singola impresa avrebbe sostenuto autonomamente. Nei settori ad alta intensità di ricerca, la funzione di suddivisione del rischio risulta particolarmente significativa. L'*automotive* è un settore esemplificativo, in quanto ogni generazione tecnologica successiva comporta uno sviluppo molto più costoso: si pensi alla mutazione dei contenuti di sicurezza quali airbag o ESP, mutuati dalle categorie di veicoli superiori a quelle inferiori. Parallelamente, per effetto della competizione, i cicli di vita tendono ad accorciarsi, ecco dunque che si è di fronte ad un bivio: aumentare la scala produttiva, a patto poi di riuscire a vendere ciò che si produce, o cercare un partner con cui suddividere tali costi. Ma la diminuzione del ciclo di vita significa un minor lasso di tempo in cui ammortizzare questi costi, quindi la strada obbligata è proprio la ricerca di un partner. Al contrario di quanto sostenuto da Friedman, Berg e Duncan, i quali sostenevano

che ci fosse una correlazione inversa tra il possesso di una tecnologia e la propensione all'alleanza, Contractor e Lorange, sostengono come gli studi siano riferiti a contesti competitivi in cui l'imperativo era acquisire ed assumere una dimensione grande per arrivare al successo. Inoltre gli studi di tipo settoriale sono di difficile adattamento alla singola impresa. Un altro aspetto fondamentale nell'ottica della riduzione del rischio, è il contenimento del rischio politico. Notiamo come gli unici mercati in grado di far fare profitti alle imprese siano quelli emergenti, ma spesso nei paesi emergenti i governi hanno una scarsa autorevolezza e possono in qualsiasi momento non rispettare gli accordi presi. La ricerca di un'alleanza con un partner che abbia un'influenza politica significativa mette al riparo la joint venture dall'azione o dall'interferenza politica locale.

1.3 Le sinergie nell'OM: il valore della flessibilità

L'incertezza risulta essere l'unica costante nell'ambiente competitivo globalizzato. I rischi dell'insuccesso sono molti ed a ciò è necessario aggiungere l'elevata volatilità dei gusti della clientela: ciò che è *"in"* oggi, potrebbe essere *"out"* domani. Il rimedio alla crescente incertezza si chiama flessibilità: da manuale la flessibilità è la capacità di un'azienda di adattarsi velocemente al cambiamento, rispettando i criteri di economicità. Essere flessibili significa essere competitivi, in poche parole aggiudicarsi la sopravvivenza e le grazie della clientela.

Esistono diverse dimensioni in cui la flessibilità si manifesta:

- Statica
- Dinamica
- Mix
- Volume

“La flessibilità statica è la capacità di lanciare in tempi e costi contenuti un'ampia gamma di prodotti già realizzati”.

Gli elementi indispensabili affinché si possa parlare di flessibilità statica sono:

- Versatilità e riconfigurabilità dei mezzi di produzione
- Versatilità delle risorse produttive
- Prestanza della gamma prodotti

Il parametro per mezzo del quale è possibile misurare la flessibilità statica è il *set-up time*, tempo di riattrezzaggio o tempo di cambio prodotto sulle linee di produzione. Il parametro attiene quindi alla possibilità di realizzare sulla stessa linea di produzione diversi prodotti, si tratta quindi di una sfida progettuale che influenza l'assetto competitivo dell'impresa. Tradotto in termini di varietà d'offerta, una bassa flessibilità statica determina il mancato sfruttamento della potenzialità produttiva, in virtù di un "tamponamento" dei costi di riattrezzaggio, al fine di contenerli. Il processo di automazione, di cui l'*automotive* è la principale espressione, permette di ridurre l'incidenza del riattrezzaggio in quanto, parallelamente, possono essere assemblati diversi prodotti, automaticamente riconosciuti dai macchinari a controllo numerico.

“La flessibilità dinamica è la capacità di realizzare in tempi e costi contenuti, modifiche a prodotti già realizzati, ma anche di sviluppare e realizzarne di nuovi”.

Gli elementi indispensabili affinché si possa parlare di flessibilità dinamica sono determinati dalle attitudini di funzioni aziendali quali:

- Ricerca e sviluppo
- Ingegneria di processo e/o prodotto
- Progettazione
- Approvvigionamento
- Qualità

Il parametro che misura la flessibilità dinamica è il *time to market* o tempo di lancio sul mercato di un nuovo prodotto. Abbiamo evidenziato come i cicli di vita dei prodotti, per effetto della crescente pressione competitiva siano sempre più ridotti, quindi il concetto di flessibilità dinamica è senz'altro una dimensione competitiva chiave per il successo. Nel settore auto, il punto di riferimento riguardo ai tempi di sviluppo dei prodotti è la Toyota, che grazie al *JIT* ha reinventato i canoni di produzione dell'auto. Per Fiat è proprio questo il punto dolente: basta osservare il ciclo di vita dei suoi prodotti per renderci conto che alcuni modelli arrivati sul mercato, sono nati già vecchi. A titolo di paragone, la Fiat Punto è in commercio dal 2005 ed ha subito due *restyling* di prodotto, la Toyota Yaris dal 2005 è stata completamente rinnovata per due volte, così come la Volkswagen Polo. Ridurre il *time to market* è quindi un elemento decisivo per l'impresa in quanto si tratta di un periodo nel quale si sostengono esclusivamente i costi di sviluppo, dato che le vendite del modello in commercio coprono proprio le spese di quest'ultimo.

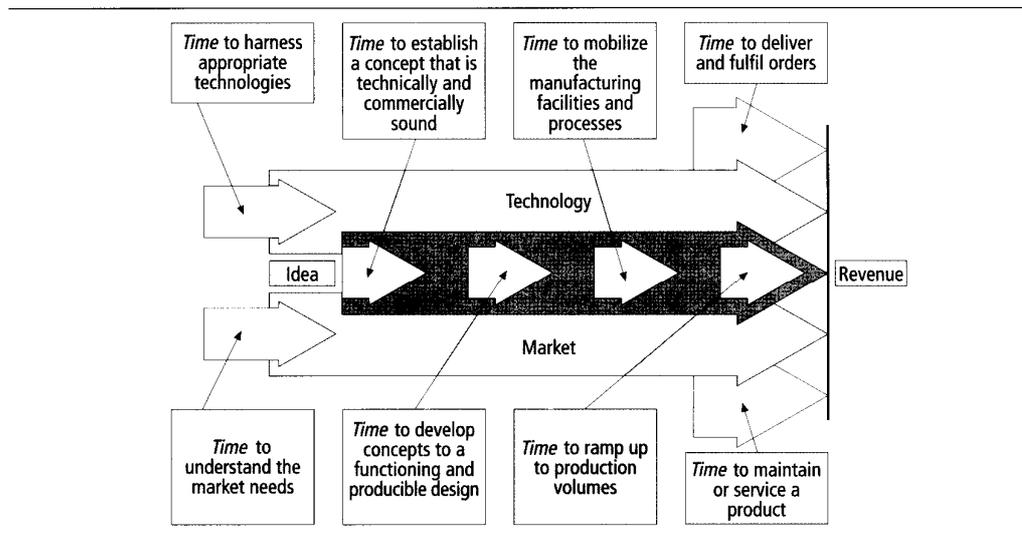


Figura 2 - I fattori che influenzano il time to market

“La flessibilità di mix è la capacità di modificare il piano di produzione a seguito di inattese variazioni quali-quantitative della domanda.”

Gli elementi che qualificano la flessibilità di mix sono:

- il grado di modularità del prodotto, ovvero il *lego concept*: il componente si presta ad essere utilizzato su più modelli di prodotto.
- Politica di gestione dei materiali e dei fornitori
- Flessibilità statica del processo produttivo

Il parametro per mezzo del quale è possibile misurare la flessibilità di mix è il *frozen period*, ovvero l’intervallo di tempo (a ritroso), nel quale non è possibile modificare il piano di produzione.

L’influenza della flessibilità statica deriva dal fatto che è proprio questa, attraverso il *set-up time* ad influenzare la possibilità di modificare i piani di produzione.

“La flessibilità al volume è la capacità di modificare il numero di unità programmate senza incorrere in sostanziosi incrementi del costo unitario di riferimento”.

Gli elementi che influenzano tale flessibilità sono:

- Outsourcing
- Struttura di costo (incidenza dei costi fissi sui costi variabili)
- Integrazione verticale nella filiera

Il parametro che misura la flessibilità al volume è il *break even point*, ovvero il punto di pareggio. Tale elemento è influenzato prevalentemente dai costi fissi, infatti, specialmente nell'*automotive*, l'elevata incidenza di questa voce di costo rappresenta un grande ostacolo al raggiungimento di questa flessibilità. La riduzione dei margini sul singolo prodotto, unito alla diminuzione del numero delle unità vendute mettono in seria difficoltà il raggiungimento di questo obiettivo. Molti modelli attualmente in produzione vengono prodotti infatti in perdita.

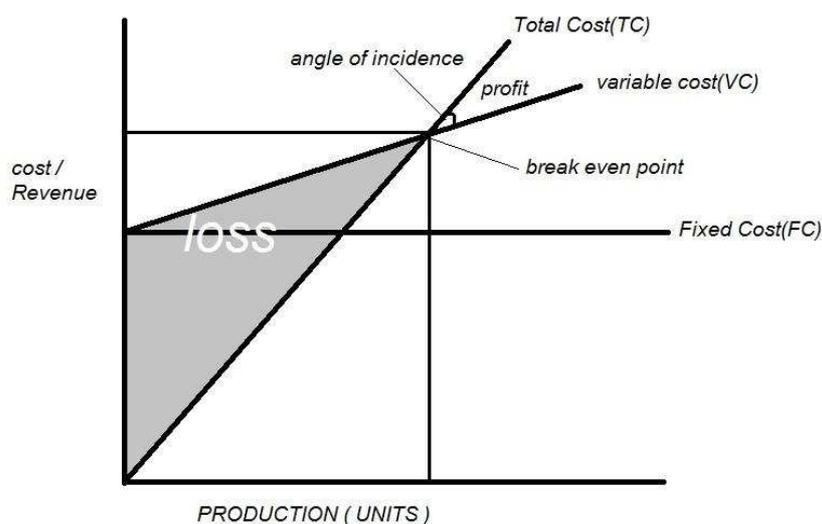


Figura 3 – La Bep e l'incidenza della struttura di costo nel raggiungere il pareggio su base contabile.

1.4 Il benchmark di riferimento nell'automotive: il gruppo "VAG"

VAG, acronimo di Volkswagen agency, è un gruppo industriale tedesco operante nel settore dei trasporti. Al suo interno troviamo numerosi marchi che permettono di coprire tutte le fasce di mercato: Seat, Skoda, Audi, Porsche, Lamborghini, Bentley e Bugatti. Si passa quindi dal modello di fascia bassa al più esclusivo. Senza contare le recenti acquisizioni di Ducati, Italdesign di Giugiaro, Man e Scania nel trasporto pesante. Il Gruppo Volkswagen è diventato così dominante in Europa che i rivali sono rimasti tutti indietro. Un osservatore del settore, Max Warburton, analista di Bernstein Research, ritiene che il successo della casa automobilistica tedesca minacci il futuro di alcuni dei concorrenti in lotte per la sopravvivenza. "Il dibattito si sposta ora su quando e quale

costruttore fallirà prima. VW Group ha una quota di mercato pari al 24% in UE e nei paesi EFTA, in crescita dal 18,6% del 2004. Il marchio Volkswagen da solo, ha il 12,7%. Dal 2004 PSA (Peugeot-Citroen), secondo gruppo automobilistico in Europa, ha visto cadere la sua quota dal 13,8 al 12%. E' altamente improbabile che la posizione di Volkswagen sia minacciata, nonostante la crisi economica europea vengono lanciati senza sosta nuovi modelli: il recente lancio della Audi A3 e la imminente nuova generazione VW Golf forniranno una grande spinta alle vendite del gruppo. La forza del gruppo VW potrebbe anche invertire la natura ciclica del settore.

1.4.1 La strada del successo

Una serie di fattori hanno permesso al gruppo di raggiungere la propria posizione, non senza commettere errori: nel 2003-2004, i profitti realizzati in USA sono stati annullati dalla svalutazione del dollaro. Perdere denaro in quell'occasione è stato l'input decisivo per il cambio di strategia. Sempre l'analista Max Warburton, sostiene che l'azienda abbia scelto di rivolgere la sua attenzione all'Europa con prezzi aggressivi, volti ad aumentare la quota di mercato. In questa maniera, è stato abbassato il posizionamento dei modelli Polo, Golf e Passat; ora VW offre ai consumatori europei, prodotti a prezzi uguali o inferiori a quelli di altri marchi molto meno desiderabili. Per i francesi e gli italiani c'era poco da fare se non adeguarsi a tagliare i prezzi. L'iniziale strategia di razionalizzazione e di taglio dei costi è stata iniziata da Wolfgang Bernhard, ex COO di Chrysler, durante la sua breve esperienza nel gruppo dal 2005 al 2007. Un altro elemento decisivo è stato l'ingresso nell'Euro e l'abbandono del marco, che costituiva un freno naturale all'export. Nel frattempo, Marchionne (CEO di FGA) e il suo omonimo di PSA Philippe Varin, accusano VW di utilizzare i profitti provenienti dai mercati in crescita quali la Cina per applicare prezzi predatori in Europa ed aumentare il proprio *market share*. Il reddito complessivo del gruppo VAG è enorme: il reddito operativo della prima metà del 2012 si attesta a €6,5 mld, in crescita del 6,7% rispetto all'anno precedente. Nello specifico Audi ha incassato € 2,9 mld, Volkswagen €2,9 mld e Skoda €412 mln. L'unicomarchio in perdita è Seat, per €42 mln. Il gruppo non è solito pubblicare i profitti per regione geografica, tuttavia, Bernstein Research stima che il 60% provenga dalla Cina, il suo più grande mercato. "Noi crediamo che i grandi profitti provenienti dalla vendita di ricambi, dal pagamento delle royalties e dalle vendite di auto nel mercato cinese stiano sostenendo la strategia di vendita europea." Questo è quanto affermato all'Automotive News Europe Congress, svoltosi nel Luglio scorso a Monaco. I prodotti di un *brand* possono essere i più attraenti, il marchio meglio gestito, la qualità e la tecnologia superiori, ma la migliore arma rimane il prezzo. A detta di un portavoce invece, nonostante il contesto economico sia pessimo, non è stata cambiata la

strategia di prezzo, VW non sta comprando quote di mercato. Il successo del gruppo in Europa è il risultato di una strategia di differenziazione, *eco-friendly*, nonché delle capacità di vendita e di flessibilità nella produzione. Una nota agli investitori rilasciata dal centro ricerche della Barclays Bank, da manforte a questa tesi, sostenendo che i più grandi sconti vengano fatti da Opel e Psa, attestandosi al 21% dal listino mentre VAG è al di sotto della media con il 6%. Se Volkswagen sta perdendo denaro in Europa, gli analisti ritengono che comunque ne stia perdendo meno rispetto a PSA, Ford e GM che si prevede perderanno miliardi di euro quest'anno. Sempre Warburton, sostiene che il gruppo abbia guadagnato dall'aumento di volume più di quanto abbia perso a seguito della contrazione dei prezzi di vendita. Il business complessivo è diventato quindi, in termini assoluti, più grande, sono dunque migliorati i flussi di cassa e la conseguente gestione finanziaria. La forza finanziaria del gruppo, è testimoniata anche dalle migliori condizioni di accesso al credito e di fornire soluzioni finanziarie convenienti ai propri clienti. Ad esempio, la divisione finanziaria di PSA è stata declassata da Moody's nel mese di Luglio. Questo significa che le banche vedono VW come il punto di riferimento del settore mentre gli altri sono considerati come degli elementi di possibile rischio, nessuno vuole perdere soldi. Questo è quanto detto da Ian Fletcher, *senior analyst* di IHS Automotive.

1.4.2 Non tutto è perfetto: Seat perde denaro, Skoda minaccia Volkswagen

Volkswagen è stata dunque abile anche nel ridurre i costi parallelamente alla riduzione di prezzo. Credit Suisse, stima che attraverso la nuova piattaforma MQB, saranno possibili risparmi nell'ordine di €14 mld da qui al 2019. La nuova piattaforma a trazione anteriore (che si presta anche ad essere utilizzata per veicoli a trazione integrale) ha debuttato sulla nuova Audi a3, sarà utilizzata su più di 40 modelli che daranno vita a 4,6 milioni di veicoli: Golf, Polo, Passat e Tiguan, nonché i modelli omonimi presenti nelle gamme degli altri marchi. Ma non è tutto oro quello che luccica, il CEO Martin Winterkorn ed il presidente Ferdinand Piech, non sono riusciti a fare lo stesso lavoro sul marchio Seat. La casa spagnola, dal 2008 ad oggi ha accumulato perdite per circa €1 mld. In un solo anno è stata in grado di produrre utili. A tutto ciò si aggiunge la minaccia interna di Skoda. Il marchio nel 2010 ha subito un cambio ai vertici ed è stato sostituito il CEO Reinhold Jung con il responsabile di VW China Winfried Vahland. Curiosamente a causa dei buoni risultati commerciali del marchio. A detta di Piech e Winterkorn, la scelta è stata dettata dalla pressione esercitata dai media tedeschi, i quali hanno in più occasioni attaccato il posizionamento competitivo di Skoda, accusata di cannibalizzare le vendite della Volkswagen invece di offrire prodotti low-cost e di coprire quindi la fascia bassa di mercato. Winterkorn inoltre, è andato su tutte le furie quando la Skoda Superb, ha vinto un

confronto indetto da *Autbild*, contro la Passat. A questo proposito, è stata rilasciata una dichiarazione al magazine *Der Spiegel*, in cui si sottolineano le difficoltà interne di gestire un gran numero di marchi e la possibilità che ci siano sovrapposizioni e cannibalizzazioni tra modelli della stessa fascia. Skoda infatti è sempre più nel territorio di Volkswagen in quanto offre prodotti di ottima qualità, affidabili ed anche gradevoli dal punto di vista estetico. Ad esempio, la nuova berlina compatta Rapid, condividerà la piattaforma MQB, ma al reparto sospensivo risulterà meno sofisticata, adottando un semplice doppio assale torcente. Ferdinand Dudenhoeffer, direttore del Center for Automotive Research all'Università di Duisburg-Essen in Germania, sostiene come VW risulterà la vincitrice della crisi economica. Infatti, PSA e Fiat sono state duramente colpite, dato che la loro forza era concentrata nei paesi dell'Europa mediterranea, colpiti in maniera più incisiva dalla crisi. VW sta godendo di un mercato interno ancora forte e di un euro in discesa, non è escluso che all'uscita della crisi il market share del mercato europeo possa arrivare al 30%.

1.4.3 La chiave per rinnovare il successo: la piattaforma MQB

Prima della fine del decennio, Volkswagen Group beneficerà di enormi risparmi grazie alla nuova piattaforma MQB (acronimo di *Modular Transverse Matrix Platform*, ovvero piattaforma modulare per motori montanti in posizione trasversale) fornendo così alla società un'ulteriore arma nel tentativo di diventare il costruttore numero 1 al mondo. Le economie di scala derivanti dal produrre 4,6 milioni di veicoli da un'unica piattaforma, si tradurranno nel risparmio di €14 mld entro il 2019, così come quantificato dalle analisi di Morgan Stanley, in un recente rapporto. Pearson, l'autore dell'analisi, ha scritto come la piattaforma MQB possa rappresentare la più grande iniziativa di riduzione dei costi nel settore auto. Il costo di sviluppo si attesta a circa €60 mld. L'amministratore delegato del Gruppo VW Martin Winterkorn ha detto durante il discorso annuale agli azionisti del marzo scorso, che sarà possibile recuperare i costi per lo sviluppo e per la messa in servizio nel medio e lungo termine, laddove la piattaforma MQB consentirà notevoli risparmi nei costi unitari, inoltre, il tempo di produzione sarà ridotto di circa il 30%. VW è propensa quindi a usare i risparmi nei costi di produzione per ridurre i prezzi di vendita, ciò esercita ulteriori pressioni competitive. Sulla stessa nasceranno oltre alla già citata Audi A3, la settima generazione della Golf ed altri 40 modelli. IHS Global Insight prevede che entro il 2017 la piattaforma sarà la più prolifica al mondo con oltre 30 modelli e 4 milioni di unità prodotte ogni anno. Nel 2010 il podio era occupato dalla piattaforma MC di Toyota, dalla quale nascevano 2,9 milioni di veicoli fra i quali Rav4 e Corolla, secondo i dati forniti da PricewaterhouseCoopers. Entro il 2018 il gruppo VAG ambisce ad essere il leader

mondiale delle vendite, con 10 milioni di unità. Il modello Golf, con una produzione prevista di circa 900.000 unità durante il ciclo di vita della sua settima generazione, rappresenterà il modello di punta della piattaforma. MQB inoltre costituirà la base per la prossima Passat, Tiguan ed Audi Q3. La prima Seat a beneficiarne è stata la neo presentata Leon, in Skoda invece sarà la nuova Octavia. Alla fine della decade, verrà utilizzata per la produzione della prossima generazione del modello Lavidia, berlina destinata al mercato cinese. Lo sviluppo del progetto è iniziato nel 2007 e si ispira al concetto alla base della piattaforma MLB che costituisce la base dei modelli Audi con motore posizionato longitudinalmente. MQB e MLB non sono telai nel senso classico del termine, infatti sono basati su moduli standardizzati che possono essere montati in una varietà di modi. La differenza essenziale della MQB è che la lunghezza, la larghezza ed il passo possono essere modificati, infatti, tradizionalmente queste dimensioni sono fisse ed è possibile modificare esclusivamente il corpo vettura, il cosiddetto *top-hat*.



Figura 4 – Con la piattaforma MQB, soltanto la posizione del motore e la distanza tra l'asse anteriore ed i pedali sono fissi. Virtualmente tutte le altre dimensioni sono variabili.

Nella presentazione di Febbraio scorso, è stato evidenziato come solamente la posizione del motore e la distanza tra l'assale anteriore e la pedaliera siano fissi, tutto il resto è virtualmente variabile. Gli investimenti in sviluppo dei modelli basati su tale piattaforma risulteranno il 20% inferiori rispetto a quelli basati su un'ossatura tradizionale, mentre

l'elevata standardizzazione della componentistica e la polifunzionalità dei siti produttivi permetteranno una riduzione del *time to market* del 30%. In aggiunta a tutto ciò, il gruppo beneficerà di una riduzione dei costi di acquisto del 20%. Un altro elemento di vantaggio risulta essere la possibilità di installare motori benzina, elettrici ed ibridi. L'unico vincolo è l'installazione in posizione trasversale.

1.4.4 L'espansione negli USA è cruciale per essere i primi costruttori al mondo

Volkswagen mira ad essere il leader mondiale nelle vendite entro il 2018, un ruolo centrale di questo piano è il potenziamento delle vendite negli USA. Il traguardo, sempre in riferimento al 2018 è di vendere negli USA almeno 800.000 unità, un livello mai raggiunto in 57 anni di permanenza in questo mercato. Tanto per farsi un'idea di quanto il progetto sia ambizioso, lo scorso anno le vendite aggregate si sono attestate a quota 324.402 unità. L'obiettivo, fissato nel 2008, è un elemento importante per VW affinché possa diventare il leader globale scavalcando GM e Toyota. Il CEO della divisione americana Jonathan Browning, assieme ad altri dirigenti, hanno illustrato quali siano gli elementi sui quali lavorare affinché ciò sia possibile: gamma prodotti, qualità percepita, ampliamento della capacità produttiva sul territorio continentale e implementazione della rete di vendita. Al giorno d'oggi, il dimensionamento della capacità produttiva e del network di vendita e di assistenza sono dimensionati per volumi di vendita piccoli, infatti il gruppo non è mai andato oltre le 500.000 unità dal 1971. La *leadership* qui è un traguardo ancora lontano, infatti occupa soltanto il 10° posto della graduatoria. Lo stesso Browning, ha sottolineato come non basti esclusivamente centrare il target delle vendite, si deve infatti intraprendere una crescita sostenibile che passi per un elevato servizio al cliente, senza replicare quanto fatto da Toyota: perseguire esclusivamente obiettivi di volume ha portato alla brutta figura con il noto richiamo ad 1,5 milioni di veicoli per il problema al pedale dell'acceleratore. La società avrà bisogno di un *restyling* importante negli Stati Uniti, operazione necessaria per poter rivaleggiare con Ford, Toyota, Nissan, Chevrolet e Honda. A detta dei dirigenti, rivenditori ed analisti, Volkswagen necessiterà di far leva su:

- Assemblare una quota maggiore di veicoli venduti negli USA sul territorio nazionale. Buona la recente mossa di investire \$1 mld per il nuovo stabilimento di Chattanooga, in Tennessee. Qui la superficie a disposizione permetterà di realizzare un impianto speculare a quello esistente e la recente decisione di Audi di non produrvi i propri modelli, lascia presagire come ciò verrà fatto da VW.
- Aggiungere una terza fila di sedili ai modelli SUV ed aumentare il numero di modelli realizzati su misura per le esigenze della clientela americana, così come si

fa attualmente per la Passat, la Jetta e il Maggiolino. Gli ultimi due sono assemblati negli stabilimenti in Messico.

- Incrementare le vendite per i singoli punti vendita ed aggiungerne altri, specialmente in centro America, dove il marchio è poco rappresentato. Attualmente ci sono 600 concessionarie.
- Migliorare i punteggi di qualità ed affidabilità, infatti il marchio ottiene elevati punteggi per lo stile ma è ancora carente dal punto di vista qualitativo, a titolo di esempio, J.D. Power le ha attribuito un misero 29° posto su 34.

Aumentare la gamma prodotti e la dimensione dei veicoli saranno gli elementi portanti per centrare l'obiettivo, infatti l'offerta di prodotti è poco competitiva in due segmenti chiave del mercato americano: Crossover e SUV. Dave Sallivan, analista della società di ricerca AutoPacific Inc, sottolinea come ora la gamma non sia articolata al punto tale da poter garantire il raggiungimento del target.

1.4.4.1 Il fattore cambio

L'euro ancora troppo forte, nonostante i recenti ribassi, limita l'exploit delle vendite negli USA. L'azienda infatti costruisce il 30% dei veicoli venduti negli USA in Europa. A titolo di esempio, la Jetta, berlina a due volumi, ha un prezzo di partenza pari a \$17.415, la Golf prodotta in Germania, viene proposta a \$18.765 comprese le spese di trasporto. La Jetta e la nuova Passat hanno avuto un buon successo commerciale, mentre per gli altri modelli, l'elevato prezzo di vendita li spinge verso il territorio di Audi, ovvero la sorella del settore premium. Il portafoglio prodotti, per ammissione dello stesso management americano, è in costruzione. Tra questi, Rainer Michel, responsabile della strategia dei prodotti, ha rivelato ad Automotive News USA, come il modello Tiguan della categoria dei *mid-size Suv*, nel futuro vedrà aumentare la propria importanza. L'introduzione di una versione "americanizzata" è una priorità. In questo momento, il modello prodotto ed importato dalla Germania, ha un prezzo di attacco di \$23.660, leggermente al di sopra dei suoi principali concorrenti, ovvero Toyota Rav4 e Honda Cr-v ed offre minore spazio per le gambe degli occupanti e un minor vano di carico. Inoltre VW vede spazio per un Suv ancora più piccolo del Tiguan, da produrre direttamente negli USA. Altrettanto importante è la creazione di un modello in grado di ospitare la terza fila di sedili per occupare quella nicchia in cui attualmente se la giocano Ford Explorer e Honda Pilota. La mancanza di profondità della gamma è evidenziata anche dal volume di vendita dei singoli modelli, a parte la Jetta, nessun modello riesce a superare le 50.000 unità annue. La necessità è quella di proporre modelli progettati per il gusto americano, per esempio: il modo di utilizzare il

climatizzatore in America è differente rispetto a quello degli europei, ciò ha determinato il riposizionamento delle bocchette d'areazione poste sulla plancia comandi. Inoltre, il cliente americano è abituato alle innumerevoli regolazioni del sedile.

1.4.4.2 Il ruolo degli impianti in America e in Messico

Aumentare la capacità produttiva degli impianti in America e in Messico risulterà cruciale per l'obiettivo di espansione. Entro il 2018, VW ambisce a produrre il 70% dei veicoli venduti negli USA direttamente nel continente Americano. Tradotto in termini di unità stiamo parlando di 560.000 veicoli, un target raggiungibile grazie all'ampliamento della produzione dell'impianto di Chattanooga. Il sito produttivo di Puebla, Messico, ha raggiunto la sua massima capacità produttiva che si attesta a 510.000 unità, di cui il 40% destinato agli USA. Nello stabilimento di Chattanooga, nello scorso Luglio sono stati assunti ulteriori 800 dipendenti, i turni sono stati allungati e la produzione avviene anche il Sabato. L'impianto esegue quindi due turni al giorno di 10 ore ciascuno, 6 giorni a settimana. L'implementazione della forza lavoro e della turnazione permetterà di incrementare la capacità produttiva a 250.000 unità, anche grazie alla velocizzazione delle operazioni di assemblaggio e all'aggiunta dei reparti carrozzeria e verniciatura. Inoltre, il lotto sul quale è stato costruito l'impianto potrebbe accoglierne uno ulteriore, speculare a quello già esistente. La capacità produttiva sarebbe esattamente il doppio di quella attuale. Per poter costruire un secondo impianto, è tuttavia necessaria l'installazione di una seconda linea produttiva sulla quale assemblare altri modelli di auto. Altre *operation* dovrebbero essere incrementate, ad esempio lo stampaggio delle lamiere e l'assemblaggio delle trasmissioni. Il gruppo, si è già impegnato a realizzare una fabbrica di motori a Silao, Messico, capace di 300.000 unità annue. Questa fabbrica costituirà un ruolo cruciale per potere rendere autonome le *operations* negli USA rispetto a quanto avviene in Europa. L'elemento su cui focalizzare l'attenzione è la qualità del prodotto e l'affidabilità, fattori intrinsecamente correlati alla qualità dei motori. La reputazione del marchio ha subito nel corso del tempo numerosi scossoni: perdite d'olio, malfunzionamenti elettrici e precoce usura degli interni. Nonostante i problemi più rilevanti inizino in genere dopo il 6° anno, epoca oltre la quale la garanzia del costruttore è terminata, è necessario porre attenzione alla qualità durante tutto il ciclo di vita del prodotto. La dirigenza è perfettamente a conoscenza della necessità di fare passi in avanti su quest'aspetto. Lo scorso anno sono iniziati i sondaggi fra gli acquirenti dei marchi del gruppo per avere un feedback. Le domande incluse nei questionari rientrano fra quelle incluse da JD Power nelle proprie valutazioni sulla qualità dei prodotti. Alcuni risultati sono arrivati, infatti sono diminuite le ore di assistenza sui veicoli eseguite dalle concessionarie autorizzate. Se dal punto di vista

qualitativo c'è ancora molto da fare, dal punto di vista del piacere di guida, del feeling e dell'estetica, dalle indagini emerge che VW occupa il primo posto tra i costruttori generalisti. Il gruppo necessita dunque di trovare un equilibrio tra design e qualità, senza imitare i giapponesi e mantenendo i caratteri tipici tedeschi.

Capitolo 2: L'accordo Fiat-Chrysler

2.1 La situazione iniziale

La situazione di entrambe le case all'alba dell'accordo era disastrosa. Fiat, reduce della fine dell'alleanza con General Motors, aveva individuato in Marchionne l'uomo in grado di porre fine ai disperati tentativi di riallineamento alle esigenze del mercato, e di indicare la strada dello sviluppo futuro. Chrysler da suo canto, era da tutti giudicata a un passo dalla dichiarazione di bancarotta e al ricorso al famigerato *Chapter 11*. La gamma prodotti dei due attori rispecchiava le esigenze dei mercati sui quali queste erano proiettate. Quella della Fiat, costruttrice generalista offriva ed offre tutt'ora, modelli di fascia A, B, C e monovolume. Nei segmenti D ed E nonché in quello dei veicoli sportivi, non è presente. Questo a causa delle decisioni prese riguardo il rinnovamento di modelli quali Lancia Lybra, Thesis, Fiat Croma, Alfa Romeo 159, 166, Brera e Spyder. L'insuccesso nelle vendite ha determinato una criticità di risorse finanziarie che impedivano la proliferazione della gamma, mortificandola a quei pochi segmenti in cui la concorrenza è spietata e proviene da tutto il mondo. A titolo di esempio, si evidenzia come un modello chiave della gamma Fiat quale è la Punto, si scontri, fra le altre con: Corsa, Polo, C3, 208, Yaris, Clio, I10. Ciò che ha permesso alla Fiat di sopravvivere in questo scenario è stata la leadership in mercati emergenti quali il Brasile. Qui i vantaggi derivano sia dal differente trattamento fiscale, sia dalla possibilità di proseguire i cicli di vita dei prodotti che invece in Europa sono superati. Basti pensare al fatto che in paesi quali Marocco e Tunisia circolano vecchi modelli di Fiat Uno prodotte nel 2010. Altro punto di forza di Fiat è la Ferrari, *top player* nella nicchia delle super sportive, ed i veicoli commerciali e da lavoro a marchio IVECO e CNH. Chrysler invece, contava esclusivamente su modelli pensati obiettivamente per il mercato americano. Qui il modello più venduto è un Pick-up 6000 cc di cilindrata meglio conosciuto come Dodge Ram. La gamma era quindi composta dalla 300c (prodotta sulla base tecnica della Mercedes classe E di vecchia generazione), la Dodge Journey, crossover monovolume recentemente riproposto da Fiat con il nome Freemont. Dal punto di vista delle *operation* e dell'ubicazione degli impianti a livello mondiale, Chrysler era prettamente radicata nel continente americano, con siti in USA e in Messico. Fiat invece, aveva all'attivo un numero elevato di stabilimenti in Italia, dediti sia ai veicoli civili, che al trasporto pubblico e alla componentistica. Quelli degni di nota per il focus dell'elaborato

sono: Mirafiori, Melfi, Cassino, Pomigliano d'Arco e Termini Imerese. A questi è da aggiungere la Sevel, dove vengono assemblati i prodotti della JV con PSA. L'elevato numero degli stabilimenti, la presenza in pochi contesti, i bassi indici di produttività e flessibilità delle aziende costituivano e costituiscono tutt'ora, non pochi grattacapi all'amministratore delegato di FIAT Chrysler Sergio Marchionne. Se a tutto questo aggiungiamo le inevitabili pressioni politiche provenienti dall'Italia e dagli States, il quadro è complesso e di difficile soluzione.

2.1.1 Entry ticket: cosa c'era sul piatto della bilancia

L'individuazione dei due partner come candidati plausibili per un progetto di sviluppo unanime, destinato ad essere permanente ed irreversibile, è stato reciproco. In entrambe le aziende era forte la consapevolezza di non poter sopravvivere senza un partner con cui condividere i piani futuri. Abbiamo sottolineato come, alle difficoltà dettate dalla difficile situazione economica mondiale e alla crisi di identità delle gamme prodotti, si sia aggiunto un'ulteriore elemento di "disturbo". Questi fattori minacciavano la razionalizzazione delle attività distogliendo dagli obiettivi prefissati. Gli elementi di forza di Fiat, ovvero ciò che questa ha messo sul piatto della bilancia, sono stati:

- Il know-how relativo a vetture di piccole dimensioni
- La disponibilità di motori tecnologicamente all'avanguardia quali i diesel multi-jet ed i benzina turbo twin-air, nelle cilindrata di 1.400 cc e 1.750 cc. La tecnologia delle unità in questione, è sottolineata dalla presenza di potenze specifiche ad appannaggio, solitamente, di cilindrata superiori.
- Forte radicazione nei paesi del sud America, leadership delle vendite in Brasile
- Buona radicazione in Europa, sia in termini di concessionari che di servizi post vendita
- Il pianale Compact
- La trasmissione doppia frizione "DCT".

Chrysler invece, dal canto suo, si proponeva come portatrice di:

- Motorizzazioni benzina 6 cilindri "Pentastar" 3.600 cc e 2.400cc
- Motorizzazione 3000 cc diesel
- Re-bedging della Dodge Journey in Freemont

- Piattaforma logistica negli USA per lo sbarco di 500 e Alfa-Romeo
- Know-how in materia di 4x4 da destinare ai futuri SUV, laddove Fiat è carente
- Trasmissione automatica a due modalità (on-road, off-road)

In prima battuta, può sembrare che i contributi maggiori vadano a Chrysler. Tuttavia, è opportuno precisare come Fiat non abbia sborsato denaro per acquisire l'iniziale partecipazione nel 30% del capitale della casa di Detroit. L'aver ottenuto una quota così rilevante in via "gratuita", è un ottimo elemento di partenza. A mio avviso sottolinea l'impegno e la volontà affinché le sorti di entrambe si risolvano.

2.2 Gli obiettivi dell'alleanza

"I punti di forza che in primo luogo ci hanno spinto verso questa alleanza, sono una casa automobilistica mondiale con tecnologie di primo livello, dipendenti motivati, una maggiore efficienza, una rete distributiva globale ed un fortissimo desiderio di costruire vetture che i consumatori vogliono. Per essere competitivi nel settore dell'auto è necessario produrre e vendere almeno cinque milioni di veicoli al mondo ogni anno, meglio se sei. Obiettivo ultimo è la fusione delle due entità in un unico player globale in grado di competere ad armi pari con Toyota, GM e VAG."

Sergio Marchionne, CEO FGA-Chrysler

2.2.1 Chrysler

Gli obiettivi e le speranze riposte dalla casa di Auburn Hills sono ben espressi dalle parole di Robert Kiddle (presidente del consiglio di amministrazione) riportate nel comunicato stampa a seguito della presentazione del piano industriale del marchio per il periodo 2010-2014, in data 4 Novembre del 2009: "Il management di Chrysler, assieme a tutta la forza lavoro dell'azienda, hanno compreso l'importanza del bisogno del cambiamento nelle modalità di gestione del business".

In particolare:

- Prioritaria è la creazione di un buon portafoglio prodotti e di un marchio credibile
- Chrysler finanzia la sua alleanza con Fiat

- Modifiche sostanziali alla catena della fornitura, in maniera tale da incontrare il gusto della clientela
- Impegno nei confronti della soddisfazione della propria rete di vendita
- Impegno a continuare il processo di razionalizzazione della produzione, dei materiali e dei costi amministrativi
- Incremento della divisione MOPAR
- Consolidamento della cultura aziendale
- Performance finanziarie in grado di remunerare in maniera soddisfacente gli azionisti
- Diminuzione delle emissioni di Co2 della gamma, in accordo alle disposizioni governative

Gli obiettivi riguardano quindi tutti gli aspetti della gestione aziendale e non esclusivamente le *operations*. Del resto Chrysler al momento della stipula era data spacciata da qualsiasi analista ed esperto del settore come prossima al ricorso al celebre articolo della legge fallimentare, il *Chapter 11*.

2.2.2 Fiat

Anche per quanto concerne gli obiettivi e le aspettative riposte da Fiat nell'alleanza, è quanto mai opportuno riprendere le parole espresse durante la conferenza stampa svoltasi a Melfi il 20 Dicembre scorso, dove hanno partecipato Marchionne, Elkann ed il senatore Mario Monti:

“A Melfi nel '93 è nata la Punto, oggi nasce punto e a capo, cioè una svolta, una ripartenza per i rapporti tra la Fiat e l'Italia”. Queste le parole del premier Mario Monti nel suo discorso alla Sata di Melfi. John Elkann invece: “Si dice che l'alleanza con Chrysler ha tolto qualcosa all'Italia. Qui dimostriamo il contrario. Senza questa alleanza l'investimento di Melfi non sarebbe stato possibile”. Ha poi spiegato come l'alleanza di Fiat e Chrysler abbia reso più forti le due aziende, dando accesso a mercati dove prima non erano presenti e liberando potenzialità inesprese, facendolo in maniera irreversibile. Elkann prosegue: “Le due nuove vetture che annunciamo oggi dimostrano che non esiste più una Fiat e una Chrysler: esiste un unico gruppo, vitale e coeso, che possiede grandi capacità e che intende crescere ovunque nel mondo”. Inoltre, sempre Elkann aggiunge che, se oggi i piani di sviluppo e i programmi per il futuro sono credibili, è anche dovuto alla stabilità che l'Italia intera ha saputo riguadagnare, in Europa e non solo. Sergio Marchionne, sostiene come: “Il nostro è un piano coraggioso, non per deboli di cuore. L'evento di oggi, qui a Melfi, è il

primo passo concreto. È stata una decisione non facile e non scontata in un mercato in caduta libera. Possiamo e dobbiamo fare degli stabilimenti italiani una base di produzione dedicata ai veicoli destinati ai mercati di tutto il mondo. Per questo abbiamo programmato di portare in produzione negli impianti italiani 17 nuovi modelli e 7 aggiornamenti di prodotto da qui al 2016. Questo ci permetterà di ottenere, già nei prossimi 24 mesi, un significativo aumento delle attività produttive, fino ad arrivare nel giro di 3-4 anni, ad un pieno impiego di tutti i nostri lavoratori. Ci permetterà, inoltre, di risolvere il nostro problema della sovraccapacità produttiva e di raggiungere finalmente il pareggio in Italia e in Europa. Si tratta di un impegno enorme. Ci sentiamo di prenderlo prima di tutto per onorare la responsabilità sociale, che è collegata al nostro modo di intendere il business. Lo facciamo anche in relazione al contesto economico attuale e agli sforzi che sono stati avviati negli ultimi 12 mesi, affinché l'Italia possa tornare ad essere competitiva e sanare quei deficit che oggi tengono lontani gli investitori esteri e costringono tante aziende ad andarsene. Non ci siamo mai tirati indietro in passato e non intendiamo farlo ora, che è in corso un processo di risanamento del Paese”.

2.3 Le aree di cooperazione

Di seguito illustriamo le funzioni aziendali che verranno condivise:

- **Rete di vendita:** la produttività della rete di vendita deve essere incrementata, ridefinendo gli standard (nuovi show-room ed identità comune). Ad esempio, Chrysler sul territorio americano è passata dall'aver il 21% dei punti vendita al 12% attuale, tradotto in unità, ha perso 2.831 concessionari negli ultimi 19 anni. Anche dal punto di vista della redditività, solo il 60% beneficia di un ritorno economico pari all'1,5% del prezzo del venduto e ci si aspetta che entro il 2014 possa raggiungere almeno il 2,5%, è importante incentivare la rete di vendita. Per quanto riguarda l'utilizzo della rete preesistente per la vendita del modello 500, sono stati investiti circa \$250 mln. Fiat ha una metodo standard di addestramento della rete di vendita, implementato anche sulla rete di vendita della Chrysler grazie a 61 sessioni di formazione durate 55 giorni, hanno coinvolto 5.200 persone. Per quanto riguarda la rete di vendita europea invece, Fiat intende accrescerla del 30% rispetto all'attuale, portandola a 1600 unità, 950 dei quali con i marchi Chrysler. Il processo di integrazione delle attività di vendita e assistenza di Chrysler e FGA è iniziato nell'Aprile del 2011.

In termini di obiettivi commerciali dei punti vendita, il target è di raggiungere una media di 750 auto l'anno per showroom, tradotto in termini percentuali, +25%

rispetto ad oggi. L'investimento per la rete di vendita e assistenza europea sarà di €1 mld in cinque anni.

- **Produzione:** la sicurezza sul lavoro verrà incrementata mediante l'utilizzo delle statistiche relative agli incidenti, sia considerando quelli gravi che quelli mancati. La *World Class Manufacturing* è progettata per ridurre i costi ed aumentare la qualità. Anche le postazioni lavorative verranno ridisegnate per migliorare l'ergonomia di lavoro, prevenire gli infortuni e ridimensionare il più possibile i problemi alla schiena, noto tallone d'Achille di chi lavora sulle linee di produzione. Verrà quindi incrementato il concetto di *JIT* con i materiali spediti direttamente al punto di esatto assemblaggio e la conseguente riduzione del camminamento dell'operatore che attualmente si aggira attorno ai 2 Km al giorno.
- **Supply chain:** l'ottimizzazione della catena della fornitura è in discussione da parte di Dan Knott, responsabile degli acquisti. Attualmente il numero di fornitori unici è del 48%, si stima che entro il 2014 possa scendere al di sotto del 35%. Si stanno accorpando funzioni, ad esempio da telai e lamiere alla macrocategoria dei metalli. Ci saranno inoltre, a intervalli regolari, incontri fra i più importanti fornitori ed i membri del consiglio, per ottimizzare le procedure.
- **Ingegnerizzazione:** i progetti futuri utilizzeranno più risorse nella fase iniziale dello sviluppo e meno alla fine. Si confida che questo porti ad una riduzione del *time to market* a 16 mesi. Verrà adottato un nuovo processo di analisi comparativa con 320 parametri funzionali, ispirati ai *benchmark* di categoria. Riprende quello che veniva utilizzato ai tempi dell'accordo con Daimler, ma è più dettagliato. I risultati verranno testati da un gruppo di addetti alla qualità autonomo, senza interferenze. Il *time to market* verrà tagliato grazie alla maggiore virtualizzazione della cosiddetta fase di sviluppo S0 (preliminare, totalmente virtuale).
- **Condivisione:** una maggiore condivisione di componenti, pianali e impianti elettrici servirà a ridurre i costi generali di prodotto e ad abbassare il BEP. I primi battuta si condividono i motori e successivamente i telai e a componentistica, ciò deriva dalle maggiori difficoltà progettuali. Inoltre, la nuova architettura elettronica verrà utilizzata dai veicoli Fiat nei segmenti C e D. Verranno quindi sempre più utilizzati materiali alternativi quali magnesio, carbonio e acciai ad alta resistenza per ridurre il peso dei veicoli ed abbattere consumi ed emissioni.
- **CATIA:** è il nome della nuova tecnologia software di cui Chrysler è proprietaria. Ha il compito di ottimizzare la gestione dell'intera struttura organizzativa, informatizzandola completamente.
- **Qualità:** il problema della qualità di prodotto non affliggeva esclusivamente Fiat. Infatti Chrysler, già a partire dal 2007, ha provveduto a ridefinire i criteri con i quali vengono giudicati i prodotti. Le iniziative volte all'aumento della qualità comprendono il ridisegnamento delle parti di ricambio originali in maniera tale da

ridurre il numero di interventi in garanzia e di conseguenza le cifre accantonate per i difetti.

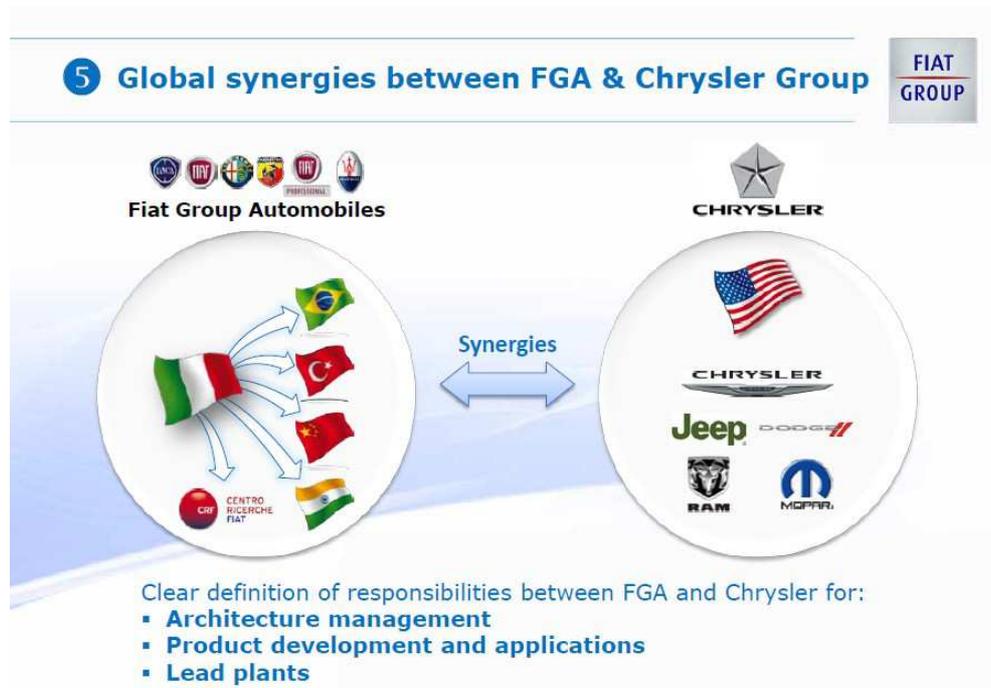


Figura 5 – Le sinergie globali tra FGA e Chrysler

- **Vendite:** le aspettative di vendita prevedono il raggiungimento delle 5 MLN di unità per il 2014. In ambito europeo, vedremo da parte di Fiat un cambiamento in termini di incidenza percentuale dei singoli segmenti all'interno della produzione del gruppo: A e B pur rimanendo i principali, non saranno più così preminenti. Il C crescerà significativamente, così come i SUV ed i monovolume compatti. Più contenuto sarà l'incremento nel segmento D e superiori, mentre tra i monovolume grandi e i derivati da commerciali (Qubo e Doblò) il costruttore ritiene che peseranno meno in termini quantitativi sulla propria offerta. Per quanto riguarda l'America, tutti i marchi saranno in crescita eccezion fatta per Dodge, oggetto di un vero e proprio riposizionamento. Sul piano dei mercati emergenti poi, in Cina si punta sulla joint venture paritaria siglata con Guangzhou quest'anno per la produzione di auto e motori. La fabbrica che ospiterà le attività produttive può arrivare a 330.000 veicoli l'anno. In Russia e in India, allo stesso modo, si punterà

sulle joint ventures paritarie con Sollers (riguardante anche Chrysler) e Tata, quest'ultima riguardante anche motori, trasmissioni e auto per l'esportazione dall'India. In Cina in particolare, l'offerta prodotta si baserà su un solo pianale (il pianale compact), sul quale si conta di arrivare a coprire entro il 2014 il 2% del mercato, ossia 300.000 unità. In Russia l'obiettivo è quello di raggiungere le 280.000 unità (di cui 50.000 LCV) per una quota pari al 7% del mercato. Lì, a partire dal 2011 Chrysler propone i modelli Jeep Wrangler e Grand Cherokee. In India infine si conta di arrivare a vendere 130.000 auto l'anno entro il 2014 (5% del mercato) contando su tre modelli: la Grande Punto, la Viaggio ed una inedita segmento B.

2.4 Il piano Industriale 2012-2016

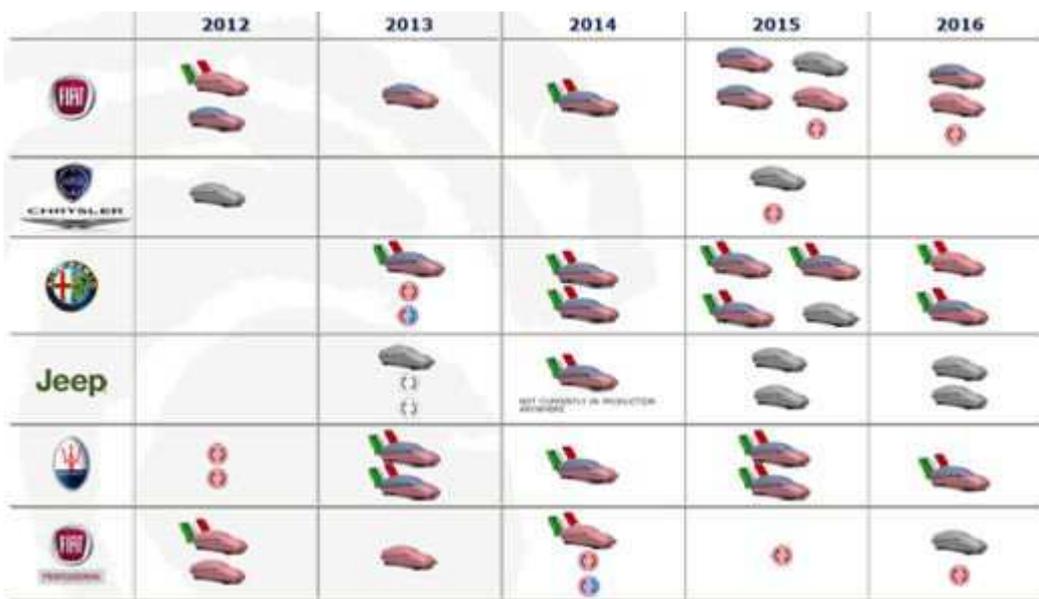


Figura 6 - I nuovi modelli ed i restyling attesi entro il 2016 per i marchi globali del gruppo

Il 30 Ottobre scorso, assieme alla presentazione dei risultati finanziari, sono stati resi noti i piani di sviluppo futuri globali delle due entità. Le novità sono numerose e molto interessanti, specie se dovessero trovare poi conferma nei fatti e venire tradotte in realtà. Un altro fattore positivo è l'annuncio dell'intenzione di non chiudere nessuna fabbrica

attiva in Italia, fatti salvi i necessari periodi di ricorso alla cassa integrazione al fine di riorganizzare le linee produttive degli impianti per poter accogliere i nuovi prodotti. Innanzitutto questo piano industriale prevede il lancio di ben 17 nuovi modelli da qui al 2016, di cui 3 presentati nel 2013, 6 nel 2014, 5 nel 2015 e gli ultimi 3 nell'anno 2016. Verrà data maggiore rilevanza ai modelli di prestigio, una strategia che l'AD ritiene fondamentale per incrementare i margini ed evitare appunto che vengano chiuse fabbriche in Italia. Quattro sono i marchi globali sui quali il gruppo concentrerà le proprie attenzioni ed i propri sforzi, ovvero: Alfa Romeo, Jeep, 500 e Maserati. 500 in particolare andrà a dar vita ad un'autentica famiglia dalle caratteristiche specifiche, diverse da quelle del brand Fiat. Il recupero del prestigio ed il conseguente presidio delle fasce medio alte del mercato, è un'operazione che passa necessariamente attraverso la rinascita di Maserati e di Alfa Romeo, con il marchio del Biscione forte di un appeal ancora oggi senza pari, con potenzialità enormi sia in Italia che nel mondo. Marchionne inoltre afferma: "Non c'è solo la Ferrari, abbiamo almeno tre marchi in grado di competere nei segmenti più elevati del mercato, quelli in grado di garantire i margini più elevati. A gennaio lanceremo la nuova Quattroporte, e poi tra il 2013 e il 2014 verranno presentate altre due novità di prodotto, che contribuiranno a ridare forza alla Maserati per portarla ad essere fra i più importanti costruttori di auto sportive internazionali". Tutto questo è possibile solo grazie al lavoro svolto nei primi tre anni di collaborazione tra le case, che ha fruttato le piattaforme necessarie a dar vita non solo a nuovi modelli ma anche ad esplorare nuovi mercati fino ad allora non battuti. Nonostante l'obiettivo sia il rilancio dei marchi di prestigio, non verranno comunque abbandonati alla deriva i prodotti più comuni, anzi buone risorse verranno destinate alle vetture del segmento A, dove i modelli 500 e Panda la fanno da padrone nel nostro paese. Nelle intenzioni di Fiat, come già avvenuto con la 500, c'è la volontà di far sbarcare oltre Oceano altri modelli. E' atteso un Suv di piccole dimensioni, a marchio Dodge. Vi sono però anche note dolenti, ovvero quelle relative al marchio Lancia, il cui peso andrà a ridursi in maniera considerevole. Le parole spese sono state dure nella sostanza ma quanto mai realistiche, infatti la Lancia di un tempo non tornerà. Questo a causa della sovrapposizione di identità con Chrysler. L'unico modello sul quale verranno profusi sforzi è la Ypsilon, per il resto si assisterà ad un'operazione di esclusivo *re-badging* dei prodotti a marchio Chrysler che in Europa verranno commercializzati come Lancia, eccezion fatta per il mercato inglese. Jeep avrà il compito di essere, all'interno del piano Fiat, il global brand su cui investire in maniera forte, con prodotti orientati un po' più verso il basso per penetrare altri mercati oltre a quello statunitense.

2.5 Analisi della situazione attuale

I timori che Chrysler sarebbe stata italianizzata erano piuttosto fondati quando la Fiat ne prese il controllo. Tre anni più tardi invece, l'inversione dei ruoli fra medico e paziente fanno gridare a qualcuno all'americanizzazione di Fiat, che non fa altro che perdere denaro. Ciò si evince anche dal fatto che il *board* composto da ventidue manager, si riunisce mensilmente a Detroit e solo di rado a Torino. La lingua ufficiale è quindi l'inglese e non l'italiano, tant'è che ora ci si aspetta che gli USA divengano il quartier generale ufficiale delle attività e che Torino si limiti ad essere una sussidiaria locale, con il compito di fungere da base logistica per le *operations* di Europa, Africa e Medio Oriente. Tutto ciò, nonostante la Fiat abbia il 58,5% di Chrysler. Alla radice del cambio di rotta ci sono questioni puramente economiche; infatti Fiat non è stata in grado di fare alcun profitto all'interno del mercato Europeo. Nel primo trimestre del 2012 infatti, in Nord America - dove si vendono esclusivamente Chrysler, eccezion fatta per la 500 assemblata in Messico- sono stati generati \$670 mln che hanno portato ad un utile consolidato di \$866 mln. Dal mercato europeo -all'interno del quale vengono commercializzate prevalentemente Fiat ed un esiguo numero di Chrysler e Jeep importate- si generano perdite per 207 mln. Inoltre, a livello globale la compagnia ha registrato profitti in America latina per 235 mln e in Asia per 77 mln. Le ragioni che hanno portato a far sì che Chrysler sia diventata la salvatrice di Fiat, sono di tipo interno ed esterno. Internamente, Chrysler ha completato la prima parte dell'ambizioso progetto di risanamento prima del previsto. La chiave del successo è stata senz'altro rendere Jeep un marchio globale, in grado di trainare le vendite di tutti gli altri marchi; inoltre Chrysler è il primo marchio negli *States* ad avere una gamma a basse emissioni inquinanti e ad aver introdotto il cambio automatico ad otto rapporti della tedesca ZF. Fiat invece, è ancora in alto mare con i programmi stabiliti dal piano industriale del 2010, c'è ancora molto da fare per il rilancio in Nord America dell'Alfa Romeo e per la penetrazione nei mercati emergenti di Cina, India e Russia, compito più difficile del previsto. In aggiunta a tutto questo, la tanto auspicata ripresa delle vendite non è arrivata. Oramai siamo al sesto anno di contrazione delle vendite, nel frattempo tornate ai livelli di 33 anni fa. In America invece, sia il volume delle vendite che i margini sono tornati a livelli pre-crisi.

2.5.1 La cura Marchionne

Sergio Marchionne, amministratore delegato di Fiat, Chrysler e responsabile delle *operations* per il nord America, ha riservato alla casa americana la stessa terapia d'urto con cui nel 2004 ha tirato fuori la Fiat dal baratro. Le azioni su Chrysler hanno incluso: la

razionalizzazione della gestione, l'eliminazione delle scorte in eccesso dalla rete di vendita, il lancio di nuovi prodotti, il miglioramento di quelli esistenti e l'eliminazione di quelli meno desiderati. Grazie all'arrivo di 16 nuovi modelli (compresi gli aggiornamenti di prodotto) dal 2010, la casa ha registrato un utile netto di \$183 mln nel 2011 rispetto ai \$652 mln persi l'anno prima. La divisione europea della Fiat invece, ha registrato una perdita relativa alla gestione ordinaria pari a €500 mln. A causa delle pessime performance europee, la Fiat a livello mondiale ha registrato €791 mln di perdita netta rispetto all'utile di €396,6 mln dell'anno precedente. A differenza di Chrysler, Fiat necessita in grande misura di nuovi modelli. Questo problema deriva dalla drastica decisione di Marchionne di tagliare le risorse per lo sviluppo dei nuovi modelli e di ritardarne il conseguente ingresso nel mercato. Del resto, lanciare nuovi prodotti in un mercato in profonda recessione sarebbe controproducente (vedi l'insuccesso della neonata Peugeot 208). L'offensiva di Fiat per il 2012 era tarata nei confronti di una domanda a livello Europeo pari a 13,6 mln di unità. Ben presto però, i piani sono stati messi in discussione in quanto già nel primo trimestre le vendite erano calate e il *market share* era passato dal 7,4% al 6,4%. Questo anche a causa del mancato lancio di nuovi modelli. E' quindi improbabile che nel breve termine la quota possa aumentare, dato che il lancio di due prodotti strategici quali Punto e Bravo è ancora in via di definizione, dovrebbero arrivare nel 2014 o addirittura nel 2015. Anche Alfa-Romeo, pseudo marchio premium dai connotati sportivi, dovrà aspettare fino al 2014 prima che possa tornare alla ribalta. Infatti la gamma attuale è composta da due soli modelli: MiTo e Giulietta. Il nodo cruciale sarà il successo dell'erede della 159, forse si chiamerà Giulia. In versione berlina e *station-wagon*, andrà a competere con Classe C, Audi A4 e BMW serie 3. I numeri fallimentari del mercato europeo non hanno comunque scoraggiato Marchionne dall'apportare grandi cambiamenti in Chrysler, questo perché il mercato americano è promettente. In un intervento in un concessionario ad Austin (Texas), ha espresso perplessità all'espansione in Europa, ma non per questo riluttante nel continuare gli investimenti in America.

2.5.2 I prossimi passi dell'alleanza

Una fusione completa tra Fiat e Chrysler è il prossimo passo atteso da molti esperti del settore. "Fiat-Chrysler è chiaramente un progetto incompiuto", queste le parole di Max Warburton, analista al Bernestein Research di Londra. Fiat acquisterà il resto della compagnia americana, con un'operazione il cui costo stimato è di circa €3 mld. Un altro

grande passo dell'alleanza sarà il completamento del progetto di espansione in Asia, qui le vendite aggregate dei marchi non superano le 25.000 unità (primo trimestre 2012) rispetto alle 519.000 in USA, 260.000 in Europa e 215.000 in America Latina. E' stato recentemente firmato da parte di Fiat un memorandum di intesa con la Mazda, per co-sviluppare una variante Alfa sul medesimo pianale della prossima roadster Mx-5. Marchionne invece ha rivelato come non ci sia nessun interesse ad intraprendere una partnership con Mitsubishi; mentre per quanto riguarda i vociferati accordi con la giapponese Suzuki, fin quando non verranno risolti i problemi di quest'ultima con VAG, non sarà possibile approfondire la collaborazione. E' risaputo nell'ambiente che, a causa della fornitura dei motori 1.600 cc multi-jet della FPT, VAG abbia congelato i rapporti con Suzuki, della quale detiene il 20%. Lo stesso si può dire del quartier generale del gruppo, la scelta della sede dipenderà dall'assetto globale delle *operations*, non è escluso che questa possa non essere Torino, con buona pace dell'italianità dell'azienda. Indicazioni in tal senso provengono dalla scelta del 30 Maggio scorso di rendere l'Olanda il quartier generale delle *operations* che riguardano i mezzi pesanti e da lavoro della divisione Industrial-CNH. Prima dello scorporo della divisione auto dal resto delle attività del gruppo, Fiat Industrial aveva sede a Torino mentre CNH a Burr Ridge, Illinois, USA. Senza dubbio, la scelta della sede istituzionale del gruppo sarà irrilevante per il successo delle attività. Questo è un business che richiede flessibilità e capacità di adattamento sia alle imprese che alle persone che vi lavorano. Gli italiani tuttavia, faticano ad immaginare la Fiat sempre meno rappresentativa dell'acronimo fabbrica italiana automobili Torino.

2.6 Obiettivo standardizzazione

Gli obiettivi in termini di standardizzazione dei pianali da parte di FGA sono ben espressi dalla relazione agli investitori del 2010. Dalle 19 piattaforme su cui nascevano 32 modelli nel 2006, si è passati alle 11 (per 38 modelli) del 2010, fino ad arrivare alle 5 del 2014, dalle quali nasceranno 38 modelli. Mediamente quindi, da ogni singola architettura nasceranno 7,6 modelli, contro i 3,5 del 2010 e i 1,7 del 2006. Parallelamente, si assisterà ad un incremento delle economie di scala e all'abbassamento del BEP per singolo modello, infatti la scala produttiva aumenterà sino alle 800.000 unità per singolo modello, in maniera tale da raggiungere i 5 MLN di veicoli. Il benchmark in quest'attività è di nuovo il gruppo Volkswagen, il quale, nel 2014, vanterà un rapporto modelli/pianali pari a 7,1. Le piattaforme rilevanti nel 2014 saranno dunque: Mini, Small, Compact, Low-cost, LCV.

Gli obiettivi sono quindi di:

- Incrementare il numero di parti condivise con i modelli della famiglia Chrysler

- Aumentare il volume per parte prodotta
- Aumentare il tasso di qualità
- Diminuire gli investimenti
- Diminuire l'incidenza del costo variabile
- Diminuire il *time to market*
- Diminuire i cambi prodotto
- Diminuire le risorse di sviluppo

Il costo totale del veicolo dipenderà quindi, in maniera sempre minore dal marchio che porta sul cofano, infatti, le percentuali del costo finale saranno così suddivise:

- 25-30% unità motrice e gruppo cambio
- 10-15% parti comuni
- 30-35% piattaforma comune
- 20-30% personalizzazione

2.7 Il pianale compact

La lettera C, indica il tipo di vetture per cui è stata sviluppata la piattaforma, ovvero quelle compatte di classe media. Le origini del pianale di tipo C o Compact risalgono al lontano 1990. Le prime applicazioni avvennero nel 1995 su Fiat Bravo e Brava. La seconda evoluzione debuttò invece sulla Fiat Stilo e sulle sue derivate, fino alle più recenti Bravo e Delta. Nel 2010 tramite la divisione Alfa Romeo, viene realizzato un pianale completamente nuovo che va a sostituire quello del 1995. Tale pianale, che raccoglie anche l'eredità di quello dell'Alfa Romeo 156, debutta con il modello Giulietta e viene denominato Compact Evo. Si tratta quindi di una piattaforma sviluppata per vetture di classe media destinata a gran parte dei modelli del gruppo Fiat-Chrysler. Pensato per essere declinato in diverse versioni, si tratta del pianale più importante, a livello strategico, dell'alleanza fra le due case automobilistiche poiché destinato ad accogliere gran parte dei modelli dei 6 marchi più produttivi del gruppo. Il pianale è stato spesso chiamato erroneamente C-Evo dalla stampa del settore, soprattutto prima del suo debutto, poiché si credeva che il Compact fosse un'evoluzione del pianale Fiat C; si tratta invece di una piattaforma completamente nuova, riprogettata completamente. La necessità di un nuovo pianale su cui basare le future vetture medie inizia a farsi sentire già dai primi anni 2000. La necessità non era dettata dalle carenze tecniche del pianale C, che ha dimostrato buone doti stradali anche su modelli di nuova generazione, ma bensì dalla necessità del gruppo di standardizzare e ridurre il numero di

piattaforme distribuite fra i vari modelli. Inoltre era necessario creare un erede all'Alfa Romeo 147, nonché creare una piattaforma di nuova generazione e concezione: un pianale modulare e modificabile in grado di adattarsi a diverse tipologie di veicoli, disposizione dei motori, della trazione e anche a sensibili variazioni di dimensioni, soprattutto nel passo. Da un punto di vista gestionale il movente principale, quindi, era più di tipo strategico, tuttavia dovendo andare a creare un pianale dalle alte capacità dinamiche e dalla massima raffinatezza (essendo destinato anche a vetture Alfa Romeo e Lancia), alle necessità strategiche si aggiunsero quelle di prodotto, per tale motivo lo sviluppo della piattaforma viene affidata proprio ai tecnici del marchio del biscione, e nel 2010 fa la sua prima apparizione sul modello Giulietta, dove riceve l'attenzione di tutta la stampa internazionale, ricevendo molte lodi proprio per le doti stradali dettate dal telaio. Oltre a sostituire il pianale C e quello delle Alfa 156, 147, GT; il Compact Evo riceve il testimonial del Premium di Alfa Romeo e del pianale Chrysler JS. La piattaforma Compact è la terza, dopo la piattaforma Mini e la Small, delle 5 piattaforme FGA (se si include la "Economy" e la "LCV") ad essere pensata per una totale modularità. Rispetto al passato, il livello di efficienza e versatilità è estremamente migliorato, in modo tale da creare un vero e proprio punto di rottura con le precedenti soluzioni; la grande versatilità delle piattaforme infatti, permette di ridurre il numero di pianali dagli 11 del 2010 ai 5 del 2014. Con tale soluzione, rispetto al 2006 vengono ridotti del 65% i costi di sviluppo, del 35% i costi d'investimento e del 6% la variabilità dei costi. Gli obiettivi di produzione per la piattaforma sono di 1,2 milioni di vetture l'anno.

La struttura della piattaforma è fondamentalmente divisa in tre gruppi di parti:

- parti comuni: pezzi fissi, non sostituibili
- parti modulari: strutture modificabili
- parti intercambiabili: componenti sostituibili

Grazie ad uno studio delle diverse tipologie di parti la piattaforma è facilmente modificabile in larghezza, lunghezza, passo e carreggiata; intervenendo selettivamente nei pezzi interessati senza intaccare il resto del pianale. Il pianale è stato riprogettato in quasi tutta la sua totalità, salvo le due pedane centrali, delle quali però alcuni particolari sono stati sostituiti con altri geometricamente simili ma differenti nei materiali. Nuove quindi tutte le altre parti: la struttura anteriore con terza linea di carico, la zona centrale, quella laterale e il pavimento posteriore, al fine di accogliere la sospensione *Multilink*. I componenti intercambiabili, non facenti parte del telaio ma annessi alla piattaforma sono stati tutti riprogettati.

Il pianale, è formato dai seguenti materiali:

- 84% HSS + UHSS: acciai stampati a caldo alto resistenziali e ultra-alto resistenziali
- 7% Acciai formati a caldo.
- 3,7% Alluminio
- 2,3% Xenoy, trattasi di un materiale polimerico ad alta capacità di assorbimento di energia, formato da Polietilene tereftalato e Polibutilentereftalato
- 3% Acciai dolci a basso contenuto di carbonio

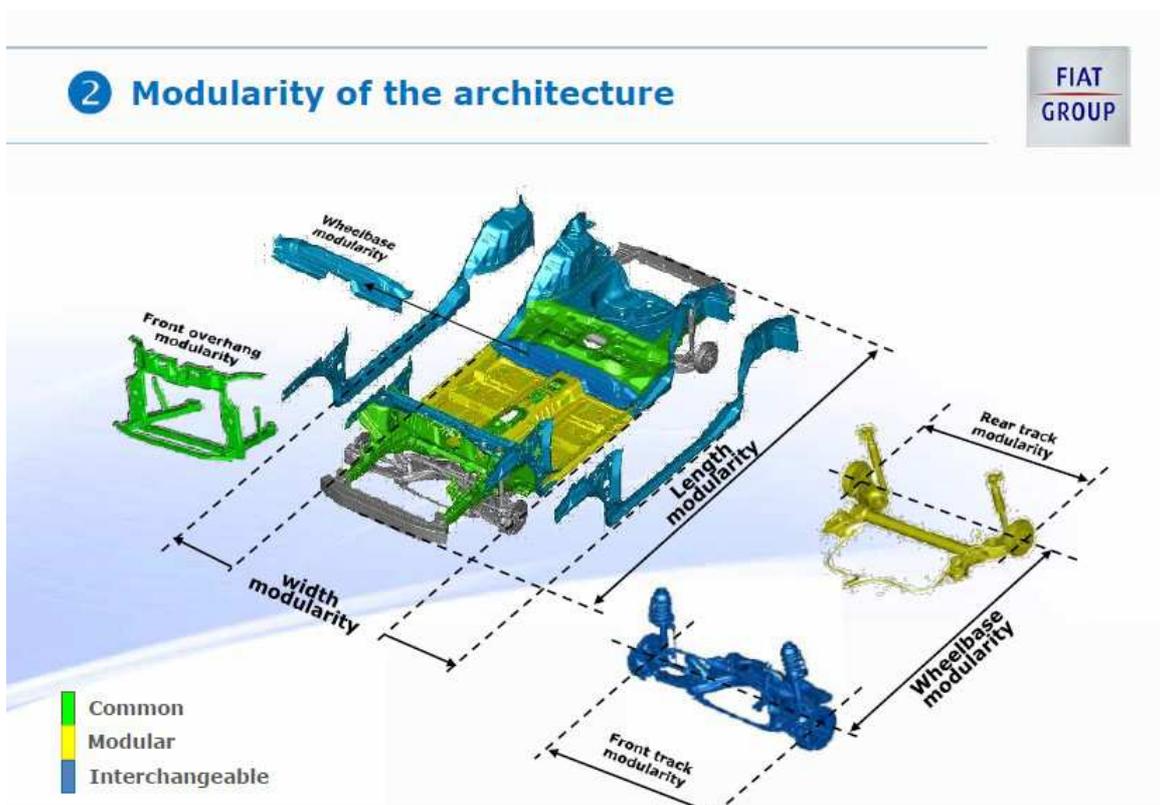


Figura 7 – La modularità del pianale compact: parti comuni, parti modulari e parti intercambiabili

A questa costituzione vanno aggiunti altri componenti realizzati in alluminio, magnesio, resine e polimeri termoplastici, in sostituzione del classico acciaio. La situazione, dal punto di vista dei materiali, è completamente cambiata rispetto al pianale C che era costituito da un 35% di acciai dolci a basso contenuto di carbonio, vi era inoltre una totale assenza di materiali alternativi all'acciaio, come l'alluminio, il magnesio, i polimeri ed acciai formati a caldo; quindi il restante 65% era costituito da acciai HSS e UHSS. Va anche sottolineato che non sono solo i materiali a portare netti miglioramenti nelle prestazioni del pianale, estrema importanza è anche data dalle nuove soluzioni produttive e dalle nuove architetture utilizzate per i vari pezzi della piattaforma; il massimo delle prestazioni si ottiene infatti con l'unione di entrambe le soluzioni: un esempio è la traversa della sottopancia che mentre prima era realizzata in acciaio con una struttura in staffe saldate e tubi piegati, ora è un elemento unico in magnesio pressocolato ad alta pressione, il risultato è un componente più performante e più leggero del 35%.

2.7.1 Compact Evo: Alfa Romeo Giulietta

L'Alfa Romeo Giulietta porta al debutto un'architettura completamente nuova, denominata *Compact*, progettata per soddisfare le aspettative dei clienti più esigenti in termini di tenuta di strada, agilità e sicurezza. Infatti, garantisce sia eccezionali performance dinamiche sia un elevato comfort, grazie alle raffinate soluzioni tecniche scelte per le sospensioni, ad un sistema sterzante di nuova generazione, alla struttura rigida e leggera realizzata utilizzando tecnologie produttive all'avanguardia nonché materiali come l'alluminio e acciai alto resistenziali. Innanzitutto il pianale rappresenta un salto generazionale in termini di materiali impiegati. Infatti, l'intera struttura è ora sensibilmente più resistente e prestazionale, senza però avere incrementato il peso rispetto alla generazione precedente. Tutto questo grazie all'impiego sempre più esteso di materiali alto ed ultra alto resistenziali, che coprono ora più del 90% della massa totale del sistema: alcune delle parti strutturali, che hanno il compito di garantire elevata resistenza e buona capacità di assorbire gli urti con deformazioni contenute, sono state realizzate in acciaio temprato con il processo di stampaggio a caldo. Ulteriore novità del pianale è la sua modularità che gli consente di essere impiegato su famiglie di vetture con passi differenti. Questa modularità è garantita da alcuni lamierati del pavimento centrale e dai longheroni laterali e non coinvolge nessun elemento delle strutture anteriore e posteriore, consentendo quindi di contenere al massimo gli investimenti necessari per diversificare i diversi modelli. Gran parte dei sistemi e dei componenti che fanno parte dell'architettura *Compact* sono stati profondamente rivisti rispetto alla generazione precedente, migliorando le prestazioni e riducendo il peso: -35% sia per l'ossatura del sedile posteriore che per la traversa

sottopancia, realizzata in lega di magnesio, un materiale più raffinato. Giulietta offre eccezionali prestazioni di *handling* e comfort grazie soprattutto al nuovo schema sospensivo. All'anteriore troviamo uno schema di tipo *Mc Pherson*, totalmente rivisto per ottenere la massima rigidità sotto i carichi laterali. Ne è stato ridotto anche il peso grazie all'impiego dell'alluminio (rispetto ad una soluzione in ghisa si risparmiano 4 kg). Al posteriore, troviamo un soluzione tutta nuova: si tratta di un sofisticato *Multilink* evoluto, che non penalizza il volume del vano bagagli. Inoltre, grazie ai bracci realizzati in alluminio, pesa oltre 10 kg in meno di una soluzione tradizionale *Multilink*. Il nuovo sistema sterzante con servoassistenza elettrica garantisce un ottimo *feeling* di sterzo ed è integrato con i sistemi attivi della vettura. Il sistema di climatizzazione è stato espressamente concepito per realizzare all'interno dell'abitacolo le migliori condizioni di comfort climatico a fronte di una riduzione significativa dei consumi di carburante (-30% rispetto ad un sistema tradizionale). Allo stesso modo, grazie ad alcuni interventi tecnici, è stato possibile raggiungere ottimi valori nel campo della rumorosità e qualità vibrazionale.

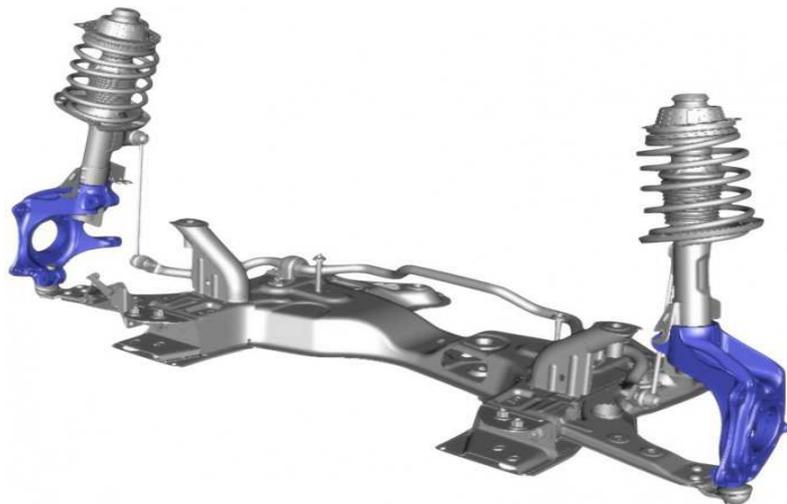


Figura 8- Il gruppo sospensivo posteriore della Giulietta: *Multilink a ruote indipendenti*

Capitolo 3: Le altre sinergie

3.1 La mappa delle alleanze

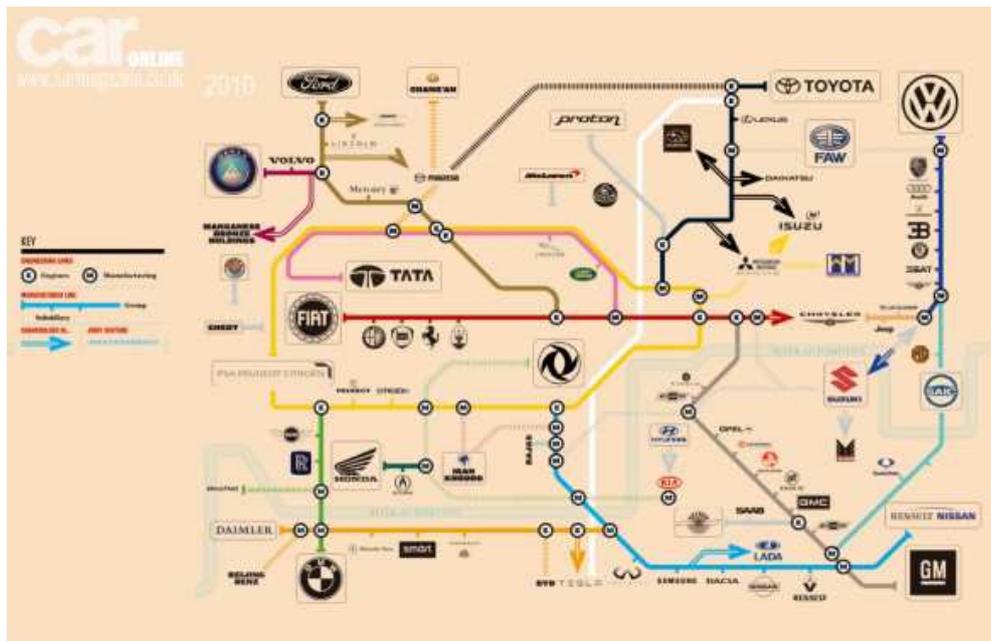


Figura 9 – La mappa delle alleanze fra le case automobilistiche, ivi compresi i rapporti di fornitura di motori e le collaborazioni sulla manifattura (aggiornata al 2011)

Dalla mappa delle alleanze a cura di *Carmagazine UK*, risulta evidente come nessun marchio tenti di proseguire il proprio sviluppo in maniera autonoma. Il fenomeno non riguarda esclusivamente i costruttori occidentali alle prese con la crisi economica, ma anche quelli provenienti dai paesi in via di sviluppo. Sulla scia di quanto fatto dagli occidentali, questi ultimi hanno sviluppato delle proprie alleanze, tuttavia, l'obiettivo è quello di importare il *know-how* tecnologico e produttivo, vedi l'acquisizione di Volvo da parte della cinese Geely o quella di Jaguar e Land Rover ad opera dalla Tata, azienda leader in India. Per quanto riguarda la fascia alta di mercato, la cosiddetta *premium*, abbiamo il gruppo Daimler che dopo il divorzio dalla Chrysler ha scelto di proseguire il proprio cammino concentrandosi su alleanze poco profonde, volte principalmente a condividere lo sviluppo della componentistica (ad esempio con BMW vengono sviluppati i telai dei sedili) mentre con BYD e Tesla (produttrice di auto completamente elettriche) vengono condivise alcune unità motoristiche. Per quanto riguarda il marchio Smart, è stata creata una *joint-venture* con il gruppo Renault guidato da Carlos Ghosn, volta allo sviluppo congiunto della prossima generazione dei modelli For-Two e For-Four. Da ciò inoltre, deriva il rapporto di

fornitura delle unità 1.500 cc diesel, che equipaggiano le versioni d'accesso della recente classe A. Bmw, sempre guardando alla fascia *premium*, ha nel proprio portafoglio i marchi MINI e Rolls-Royce. Oltre alla già citata condivisione dell'ossatura dei sedili con Daimler, ha intrapreso una joint-venture con il gruppo PSA dalla quale nascono i motori che equipaggiano le vetture a marchio MINI (1.600 cc benzina e diesel). Inoltre, a partire dalla prossima generazione della piccola vettura sportiva inglese, verranno introdotte le nuove motorizzazioni turbo 1.500 cc, benzina e diesel. E' opportuno sottolineare inoltre, l'adozione da parte di quasi tutte le auto premium del cambio automatico a otto rapporti sviluppato dall'azienda tedesca ZF, tra le quali BMW, Jaguar e Land Rover.

3.2 Le sinergie Renault-Nissan

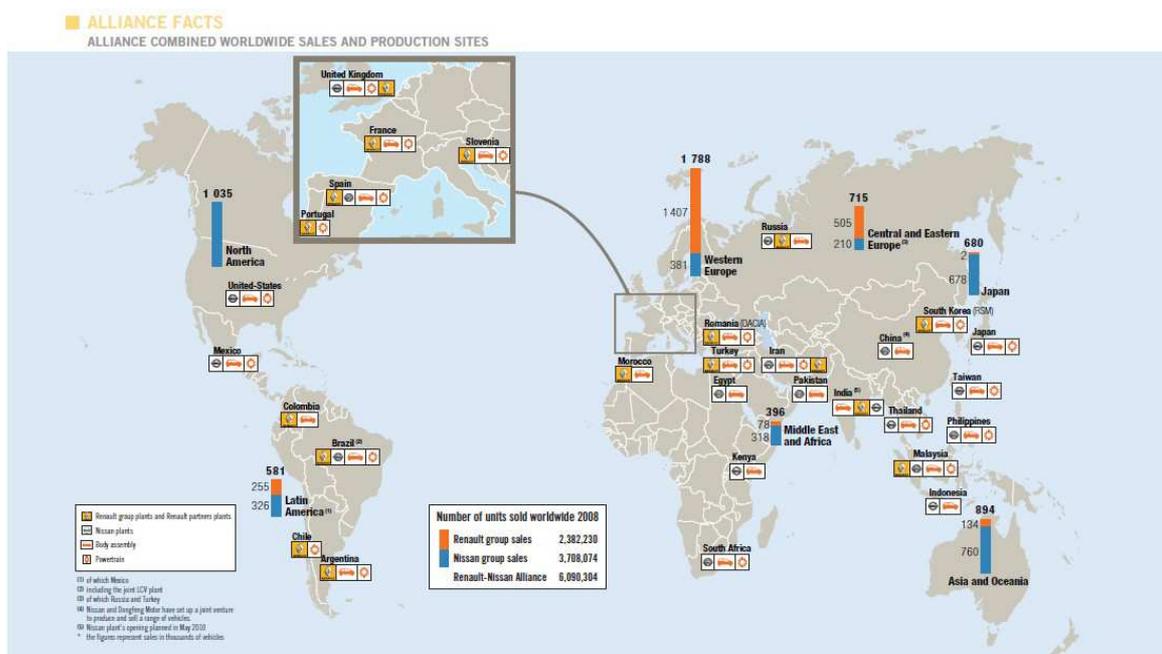


Figura 10 – La mappa delle operations globali del gruppo Renault-Nissan

Il gruppo Renault-Nissan è guidato dal manager brasiliano Carlos Ghosn ed ha una capacità produttiva che supera le 6 mln di unità. Il portafoglio marchi comprende: Renault, Dacia, Samsung, Nissan ed Infiniti. Renault e Nissan sono contraddistinti dalla generalità dell'offerta ma hanno una diversa penetrazione a livello mondiale: la prima è radicata in Europa e in Africa, la seconda in Asia e negli USA. Dacia è un marchio di origini rumene dedito ad occupare la fascia bassa di mercato, è infatti definibile *low-cost* e beneficia di tutte quelle tecnologie provenienti dal resto del gruppo. Samsung invece opera nel mercato

indiano principalmente con vetture berline a due volumi, è incerto il suo sbarco nel resto del mondo. Per quanto riguarda Infiniti invece, è un marchio premium nato da zero, sul quale è stato fatto un grandissimo lavoro da parte del *management*. Questa tesi è supportata da tutti i recenti confronti con gli altri marchi di lusso dove le vetture Infiniti fanno un'ottima figura; inoltre la sponsorizzazione del team Red-Bull di Formula1 aggiunge ulteriore *appeal* al marchio.

Gli obiettivi dell'alleanza tra Renault e Nissan sono principalmente tre:

- essere riconosciuti da parte della clientela tra i primi tre marchi al mondo in termini di qualità percepita e servizio al cliente, in qualsiasi segmento di mercato e in qualsiasi regione geografica.
- Essere tra i primi tre costruttori al mondo per tecnologia di prodotto.
- Generare un profitto globale in linea con quello dei tre principali player al mondo, mantenendo nel tempo elevati margini assicurati dai tassi di crescita.

Gli obiettivi dell'alleanza, possono essere raggiunti esclusivamente con rapporti di lungo termine con i propri fornitori, focalizzati sull'efficienza, la crescita e il profitto, in maniera tale da creare benefici congiunti. Renault e Nissan hanno il *know-how* e tutti gli strumenti necessari ad ottimizzare la gestione della *supply chain* ed i rapporti con i fornitori.

3.2.1 Le aree di cooperazione

Le aree di maggiore cooperazione sono quindi:

- **Acquisti:** attraverso la RNPO (acronimo di Renault Nissan Purchasing Organization) vengono diminuiti i costi di acquisto.
- **Ricerca e sviluppo:**
 - Piattaforme e parti comuni: l'utilizzo di piattaforme e componentistica condivisa è il nocciolo dell'alleanza in quanto permette di beneficiare delle economie di scala, nonché di ridurre i costi di sviluppo e di produzione. In particolare, le piattaforme B (Renault Cliò) e C (Nissan Qashqai, Renault Scenic) rappresentano più del 50% delle vendite del gruppo.
 - Scambio di motorizzazioni e propulsori comuni: per capitalizzare il *know-how* di entrambe le compagnie, l'alleanza ha sviluppato motori e cambi, incluso un cambio manuale a 6 velocità ed un nuovo motore diesel V6 3.000 cc di cilindrata. Inoltre sono stati condivisi motori che in precedenza erano

ad esclusivo appannaggio dei singoli, ad esempio il motore 3.500 cc benzina V6 o il 1.500 cc diesel. In totale le motorizzazioni condivise sono 8.

- **Tecnologia:** lo sviluppo tecnologico dei prodotti del gruppo è basato su 4 pilastri: sicurezza, riduzione delle emissioni, dinamicità di guida, qualità della vita a bordo. Per quanto riguarda il capitolo zero emissioni, il focus è verso la creazione di una intera gamma di veicoli a impatto zero come ad esempio la Nissan Leaf e la Renault Fluence
- **Produzione:**
 - Produzione standardizzata: il Sistema di Produzione Renault (RPS), adottato da tutti gli stabilimenti del marchio, è stato utilizzato dalla Nissan ed ha permesso un incremento di produttività pari al 15%. Unendo le cosiddette *best practice*, i partner alleati hanno sviluppato l'AIMS, acronimo di *Alliance Common Process or Alliance Integrated Manufacturing System*. Verrà utilizzato per primo nei siti produttivi di Chennai (India) e Tangier (Marocco)
 - Produzione incrociata: grazie all'alleanza, ciascun partner ha la possibilità di utilizzare la capacità produttiva residua degli altri impianti del gruppo in maniera tale da saturarli ed incrementare gli indici di produttività. Ad esempio un impianto Renault produce veicoli Nissan (in Korea e Brasile) e viceversa
- **Espansione della gamma prodotti:** l'alleanza ha contribuito all'espansione della gamma prodotti di Nissan nella categoria LCV (*light commercial vehicle*), infatti dal Renault Kangoo è nato il Nissan Kubistar e dal Master l'Interstar. Viceversa, la Nissan ha fornito la propria tecnologia 4x4 utilizzata dalla Koleos, *Suv mid-size* della Renault
- **Cultura manageriale incrociata:** come attore economico di una realtà globale, l'obiettivo del gruppo è quello di creare una cultura manageriale fortemente internazionalizzata ad ogni livello del management. Ciò viene raggiunto anche grazie alle iniziative di interscambio tra i dipendenti: ogni anno 30 *team-work*, vengono assegnati ad altre divisioni del gruppo.

3.2.2 Strategia zero emissioni

La sfida del XXI secolo per l'industria automobilistica è quella di ridurre l'impatto ambientale dei veicoli. Molti fattori spingono in questa direzione: cambiamenti climatici, aumento del prezzo dei carburanti, la regolamentazione e la tassazione sull'inquinamento da Co2, la crisi economica e non ultimo l'immagine aziendale. L'obiettivo di Renault e

Nissan è quello di diventare leader nella mobilità ad impatto zero, attraverso l'offerta di veicoli elettrici affidabili. Allo stato attuale della tecnologia, i veicoli offerti dai due marchi sono, in alcuni casi, in grado di percorrere anche 160 KM in marcia totalmente elettrica, un valore più che sufficiente, dato che la percorrenza media chilometrica giornaliera è nell'87% dei casi inferiore ai 60 KM. A parità di categoria, un veicolo elettrico presenta un costo di acquisto maggiore rispetto all'equivalente a benzina, tuttavia, dati gli innumerevoli ecoincentivi disposti da molti governi, il prezzo di acquisto risulta sensibilmente più alla portata dell'acquirente medio. Per quanto riguarda la gamma modelli, la Renault a partire dal tardo 2011 offre i modelli Fluence, Twizy e Kangoo. Dal 2012 viene offerta anche Zoe mentre per quanto riguarda Nissan il modello di punta è la Leaf, auto ufficiale della scorsa edizione delle Olimpiadi di Londra. Il modello di business, prevede due formule per il cliente, che può scegliere tra: l'acquisto del veicolo o il noleggio a lungo termine. Il pacco batterie -vero neo per via della perdita di durata della carica nel tempo- vengono fornite esclusivamente a noleggio, con prezzi a partire da €79 per pacco, da cambiare ogni 10.000 KM. Il costo di fornitura tiene inevitabilmente conto dei costi finanziari, di produzione ma anche del riciclo. Inoltre, prima della messa in commercio sono state intraprese delle partnership sia per garantire le infrastrutture (le colonnine di ricarica) sia per far partire dei progetti pilota. E' avvenuto anche in Italia grazie ad Enel ed A2A che hanno sperimentato l'uso quotidiano di 45 vetture.



Figura 11 - La distribuzione globale della produzione delle auto elettriche, delle celle e dei pacchi batterie.

3.3 Le sinergie PSA-General Motors

PSA (Peugeot-Citroen) e General Motors, sono convinte che attraverso la loro alleanza aumenteranno la dimensione della propria gamma prodotti e risparmieranno miliardi sui costi di acquisto, creando così le condizioni affinché possano combattere alla pari con gli altri *competitors* nel mercato europeo. PSA è il secondo gruppo industriale automobilistico europeo dopo VW; condividerà telai, l'acquisto di componenti e materiali assieme a GM. I partner ritengono che i risparmi derivanti dalla cooperazione ammonteranno a \$2 mld a partire dal 5° anno. La quota parte maggiore dei risparmi proverrà dall'Europa, il più importante mercato per i marchi di PSA e dove GM è presente con Opel e Vauxhall (UK). A proposito dell'alleanza, Max Warburton, un analista al Bernstein Research di Londra, ha detto: "ad essere cinici, nell'alleanza ci sono molti elementi comuni ad alleanze fallite nel settore auto, ma almeno GM e PSA hanno un piano ben chiaro ed una direzione da seguire". Elmar Degenhart, CEO di Continental, ai margini di una conferenza stampa del Marzo scorso, ha evidenziato come sul piatto della bilancia i benefici superino di gran lunga i rischi associati al progetto. Anche il ministro dell'economia francese, Eric Besson, si è espresso favorevole all'accordo: "l'accordo è una buona notizia per l'industria e per tutti i suoi lavoratori". Gli sforzi saranno inizialmente concentrati su auto di piccole e medie dimensioni, sui crossover, e sui minivan. C'è anche la possibilità di sviluppare una nuova piattaforma per veicoli a basse emissioni. Il primo prodotto frutto dell'accordo vedrà la luce nel 2016. Il vice presidente di GM invece, ha dichiarato nel corso di una conferenza stampa come le sinergie negli acquisti saranno evidenti solo al lancio dei nuovi prodotti sviluppati congiuntamente. I problemi principali dell'alleanza, tuttavia, derivano dal fatto che questa non produrrà effetti immediati. Moody's ha infatti declassato il debito di PSA a *junk*; alla base del declassamento ci sono le performance nere dello scorso anno (€ 500 mln di perdite) e la mancanza di fiducia proprio riguardo ai possibili benefici dell'alleanza. Gli sforzi di PSA per raggiungere il pareggio si tradurranno nel licenziamento di 6.800 lavoratori e nel taglio di €1 mld di costi. La stessa Opel/Vauxhall non è messa meglio: nel 2011 sono stati persi €747 mln e dal 1990 ad oggi, le perdite ammontano a €13 mld. In aggiunta a tutto questo, le previsioni riguardo lo sfruttamento della capacità produttiva ammontano al 62% per PSA e al 74% per Opel, quando per essere profittevoli deve essere raggiunta almeno la soglia dell'80%. Il problema fondamentale di PSA rimane la sovraccapacità produttiva: gli impianti di Aulnay-sous-Bois, nei pressi di Parigi, Valenciennes, nord della Francia, e Madrid in Spagna sono a rischio chiusura.

Per quanto riguarda Opel invece, gli impianti a rischio chiusura sono Bochum in Germania e Ellesmere Port in Portogallo.

3.3.1 La base dell'accordo, i rischi associati e i possibili vantaggi

Le motivazioni che hanno portato alla formalizzazione dell'accordo, richiamano ampiamente i concetti di aumento della scala produttiva, condivisione delle funzioni ricerca e sviluppo ma anche altri aspetti legati alla logistica. Nello specifico:

- Condivisione dei costi di ricerca e sviluppo per le piattaforme, la componentistica e i moduli
- Formazione di un centro acquisti comune attraverso la formula della *joint-venture*
- Mantenimento dell'indipendenza tra i costruttori
- Integrazione logistica in Europa e in Russia grazie alla Gefco, di proprietà PSA
- Incremento di capitale da parte di PSA grazie ad una iniezione di liquidità pari ad €1 mld, in parte a carico famiglia Peugeot
- Acquisizione del 7% di PSA da parte di GM
- Focus iniziale su veicoli di piccola-media dimensione
- Primo prodotto sviluppato congiuntamente entro il 2016
- Management alla guida della JV composto da 8 persone, equamente ripartite

Naturalmente l'alleanza non è priva di possibili ostacoli ne tanto meno di potenziali errori dovuti proprio ai contenuti dell'accordo:

- Mancata formalizzazione di una soluzione alla sovraccapacità produttiva degli impianti europei
- L'ingerenza della politica francese e tedesca potrebbe rappresentare una minaccia al taglio della forza lavoro
- I vantaggi derivanti dalla formazione di un centro comune di acquisto potrebbero avere dei differenti benefici a causa della diversa dimensione dei due attori
- Il processo decisionale potrebbe avere numerose situazioni di stallo a causa dell'equa ripartizione dei membri
- Il mercato dei veicoli commerciali leggeri, particolarmente profittevole, non rientra nei termini degli accordi iniziali

Un'ulteriore fonte di preoccupazione circa la fattibilità dell'operazione deriva dalla cattiva gestione della precedente alleanza di GM con Fiat, costata 2 mld per via dell'opzione *put* che avrebbe obbligato GM ad acquistare il restante 80% del pacchetto azionario di Fiat. Tuttavia quella fu una scelta obbligata per poter concretizzare l'accordo, dato che senza non sarebbe stato firmato. Il CEO di General Motors sostiene che l'attuale patto sia diverso rispetto a quanto fatto in precedenza, non solo per l'assenza della tanto contestata opzione

put. Infatti, a detta di questo ci sono tre elementi di diversità: il miglior bilanciamento dell'alleanza, la possibilità di concretizzare reali sinergie e l'aver imparato dagli errori del passato. Intanto però, gli analisti si chiedono se veramente l'alleanza sia bilanciata, sia in termini di *governance*, ricordiamo l'equa ripartizione dei posti nel CDA della *joint-venture*, sia in termini degli effettivi benefici raccogliibili dalle singole entità. Infatti, si tende a sottolineare come la sproporzione tra i due attori non possa che arrecare vantaggio a PSA piuttosto che a GM. Questo è quanto afferma Dave Whiston di Morningstar, in una recente nota per gli investitori. Il mancato acquisto da parte di PSA di una quota societaria di GM rappresenta la disparità di dipendenza, ovvero: PSA ha più bisogno di GM di quanto quest'ultima abbia bisogno di PSA.

I possibili vantaggi dell'alleanza:

- Guadagni derivanti dalla scala produttiva, in particolare in Europa, dove i partner potranno offrire un maggior numero di modelli a costi ottimizzati
- Maggior potere contrattuale congiunto
- Diminuzione dei costi di \$2 mld all'anno a partire dal 5° anno
- Accesso di PSA alla tecnologia elettrica di GM (Opel Ampera)
- Accesso di GM alla tecnologia *Hybrid-four* (diesel-ibrido)
- Diminuzione degli impegni logistici di GM in Europa e Russia

Il raggiungimento degli obiettivi, per quanto ambiziosi, dipenderà in maniera decisiva dalla capacità da parte delle due diverse entità di comunicare in maniera produttiva. Alla base del fallimento di numerose alleanze passate infatti, vi era l'incapacità di far aggregare diverse culture aziendali. La valutazione di questo elemento è cruciale in quanto affinché le iniziative si rivelino di successo, è necessario instaurare un buon livello di dialogo fra le parti.

3.3.2 I prodotti oggetto dell'alleanza

Entrambe le case sono definibili come costruttrici di tipo generalista. I connotati tipici dell'offerta di tali player sono una scarsa differenziazione dei prodotti, un prezzo di accesso basso e la focalizzazione sui segmenti A, B, C. Le articolazioni delle gamme sono quindi simili e i prodotti che nasceranno in futuro saranno:

- **Segmento B:** i nuovi prodotti del segmento B arriveranno con un certo ritardo, questo perché i nuovi modelli dei marchi sono arrivati proprio quest'anno; infatti è

da poco stata presentata la Peugeot 208 mentre la nuova Opel Corsa arriverà quest'anno. Anche dal versante Citroen, la C3 è un modello relativamente giovane (anno di lancio 2010).

- **Segmento C:** i piani iniziali non prevedono la cooperazione in questo segmento, dato che la nuova Peugeot 308, è attesa sul mercato proprio entro il 2013 con il nome di 301. La nuova Opel Astra invece, è attesa per il 2016. Quindi le diverse date di lancio dei veicoli non combaciano.
- **Segmento D:** il punto di forza della gamma Opel è proprio questo segmento, infatti la Opel Insigna è leader del suo segmento. Proprio il pianale della Insigna potrebbe essere utilizzato per i nuovi prodotti a marchio Peugeot e Citroen.
- **SUV:** in questo segmento c'è un grande potenziale per lo sviluppo congiunto di prodotti, dato che le gamme offerte, composte al massimo da due modelli per marchio, necessitano di essere ampliate.
- **Monovolume/famigliari:** in questo segmento entrambi gli attori hanno un ottimo posizionamento competitivo. La Opel con il modello Meriva, è leader delle vendite nel segmento di piccole dimensioni mentre Citroen e Peugeot, hanno una gamma che spazia dal modello C3 Picasso, C4 Picasso, il corrispondente Peugeot 5008 fino a quelli di maggiore dimensione quali Citroen C8 e Peugeot 807; prodotti negli stabilimenti Sevel.

Come abbiamo modo di vedere, nei due segmenti cruciali B e C, a causa delle diverse date di lancio, non è possibile nell'immediato proporre prodotti sviluppati congiuntamente, è proprio questo il motivo per il quale gli analisti sono diffidenti sull'alleanza, è molto improntata al lungo termine e PSA a quel punto potrebbe già essere sull'orlo del fallimento.

3.3.3 Siamo di fronte alla fine dell'alleanza?

Nonostante i buoni propositi che hanno accompagnato la formalizzazione dell'alleanza, dopo soli 6 mesi è stato messo tutto in discussione, a causa dell'aggravarsi delle condizioni finanziarie di PSA. Stando alle ultime indiscrezioni infatti, il gruppo francese auspicava ad una maggiore sinergia dal colosso americano con l'obiettivo di espandere il proprio business nei mercati emergenti quali Cina ed America Latina. GM, dal suo canto, avrebbe intenzione di focalizzare la partnership esclusivamente al fine di risollevarne le sorti di Opel, attualmente in gravi difficoltà finanziarie. L'accordo siglato a Febbraio per la creazione della joint-venture fra Citroen, Peugeot e Opel-Vauxhall, prevedeva un investimento da parte di GM da ben 5 miliardi di dollari: e se da un lato il bilancio del gruppo avrebbe trainato la zoppicante Opel, dall'altro la grossa liquidità degli americani avrebbe fatto

molto comodo a PSA. Altre fonti suggeriscono che il congelamento dei rapporti fra americani e francesi sia stata indotta dalla precaria situazione economica di PSA. Soprattutto dopo che il gruppo francese ha accettato fondi pubblici in cambio di una posizione molto influente del ministero dell'economia francese nelle decisioni dell'azienda: quest'ultimo ha fatto da garante per aiuti pari a 7 miliardi di euro provenienti da un pool di banche. Dall'Eliseo infatti, avrebbero già dato l'altolà a PSA (ed indirettamente a GM) sull'impossibilità di ridurre in maniera ulteriore il numero dei posti di lavoro negli stabilimenti francesi di Citroen e Peugeot per far fronte alla crisi economica ed alla battuta d'arresto del mercato auto. Questo quindi metterebbe pesantemente in discussione gli accordi, alla base dei quali vi era una razionalizzazione della capacità produttiva europea. Una posizione che non va affatto a genio a GM, che certamente non si aspettava di trovare un terzo partner, così irremovibile e con forti interessi sociali, al tavolo delle trattative. In questo scenario di chiusura momentanea del dialogo, non è escluso che torni alla carica anche il gruppo Fiat-Chrysler che, se da un lato ha sempre avuto un debole per Opel (che potrebbe a questo punto diventare una fastidiosa palla al piede di GM), dall'altro potrebbe essere estremamente attirato dagli aiuti economici provenienti, indirettamente, dal Governo Francese e dalla prospettiva di rafforzare ulteriormente la compagnia italo-americana con un nuovo partner francese.

3.4 Le sinergie Hyundai-Kia

Hyundai motor company, nasce nel 1947 in Corea del sud. La prima partecipazione nella compagine azionaria del gruppo rivale Kia Motors risale al 1986; ne ha poi acquisito il controllo nel 1998, a seguito della crisi delle Tigri Asiatiche. Da allora, la Hyundai Kia Automotive Group non ha fatto altro che raggiungere nuovi traguardi commerciali, basti pensare al fatto che nel 2012 sono stati prodotti più di 7 MLN di veicoli, quando la progettazione e produzione autonoma di un veicolo è avvenuta soltanto nel 1998 con il modello "Sonata". Gli enormi passi in avanti svolti dall'intero gruppo hanno riguardato tutti gli aspetti rilevanti per il successo di un'auto: design, ampiezza della gamma, tecnologia, qualità dei materiali e degli assemblaggi. A tutto questo deve essere aggiunto il fattore prezzo, estremamente competitivo se confrontato ai concorrenti, *last but not least* il servizio di garanzia particolarmente esteso, a testimonianza dell'affidabilità dei veicoli. La fusione tra le due entità ha creato notevoli sinergie per entrambi i costruttori già a partire dall'anno successivo all'acquisizione, quando nella grande maggioranza dei casi, gli effetti si fanno attendere anche per diversi anni; ciò denota una grande flessibilità decisionale ed operativa. Il gruppo ha raggiunto risparmi nell'ordine di 2,5 mld di won solo nel periodo 1999-2000. Scendendo nel dettaglio, i maggiori benefici sono stati registrati dal centro di

acquisto comune (1,4 mld di won) grazie all'uso condiviso di componenti e all'integrazione dei fornitori. Anche il consolidamento dei reparti di ricerca e sviluppo hanno contribuito a risparmiare 700 mln di won, grazie alla condivisione delle piattaforme comuni. Ulteriori vantaggi sono stati determinati sia dalla condivisione delle unità propulsive, quantificati in 250 mln di won, sia dal riallineamento di alcune funzioni aziendali quali: movimentazione materiali, marketing e tecnologia della produzione. Il gruppo Hyundai-Kia ha proseguito la strada delle sinergie e nel 2004, i benefici sono stati stimati nell'ordine di 4,6 mld di won. E' anche degno di nota il fatto che le due compagnie abbiano due stili manageriali molto diversi, infatti, se in Kia viene incentivata la creatività attraverso il coinvolgimento dei lavoratori a qualsiasi livello (bottom-up), in Hyundai troviamo un approccio molto aggressivo del tipo top-down. Queste due realtà sono in grande competizione tra loro. E' un dato di fatto che a seguito della fusione, le sorti della Kia si siano enormemente risollevate, grazie al contributo di Hyundai nella fornitura dei motori, nella condivisione degli impianti di produzione; tanto da far sì che l'azienda uscisse dopo soli due anni dall'amministrazione giudiziale. Tuttavia, il raggiungimento dei sopracitati traguardi commerciali non è stato semplice, ciò anche a causa delle elevate pressioni esercitate dai sindacati in fase di ristrutturazione ed accorpamento delle attività comuni. L'obiettivo di essere il 5° costruttore al mondo entro il 2010 è stato individuato nel 2001 e raggiunto nel 2009. Ciò è avvenuto per mezzo di forti investimenti in marketing, come testimoniano le grandi sponsorizzazioni di tutti i principale eventi sportivi mondiali. Va da se che è stato opportuno per i marchi andare incontro ad una maggiore differenziazione e ad una focalizzazione della gamma in maniera tale da replicare i posizionamenti competitivi dei *competitors* e di non cannibalizzare reciprocamente le vendite. Hyundai è quindi associata a valori quali raffinatezza e fiducia mentre Kia è maggiormente votata ad un pubblico più giovane e sportivo. Attualmente si sta andando incontro allo sviluppo di piattaforme standardizzate che non precludano di adottare un diverso stile per i due marchi. Hyundai è conosciuta per i suoi prezzi accessibili ma ora la strategia è quella di essere percepiti come grandi portatori di qualità e dal design emotivo ed accattivante (*fluid design*).

	1999	2000	Total
<i>Auto Development & Design</i>	171.3	333.2	504.5
<i>Development & Manufacturing of Power-train</i>	77.3	176.8	254.1
<i>R&D</i>	64.0	131.9	195.9
<i>Production Technology</i>	-	11.9	11.9
<i>Auto Parts Purchasing</i>	473.2	932.1	1.405.3
<i>Material Handling</i>	12.6	28.4	41.0
<i>A/S & Marketing</i>	31.8	36.5	68.3
Total	830.2	1.650.8	2.481.0

Figura 12 - I benefici economici immediatamente seguenti all'acquisizione

3.4.1 La strategia di produzione globale

L'espansione di Hyundai Motor Company passa attraverso la localizzazione delle attività produttive e logistiche in punti strategici del mondo. Infatti, al fine di meglio presidiare tutti gli angoli del globo, la produzione dei veicoli è dislocata in tre continenti: Europa, America e Asia:

- **Korea:**
 - Ulsan: è la fabbrica più importante con una capacità produttiva annua pari a 1,5 mln di unità. E' composta da cinque stabilimenti dove vengono prodotte 6000 vetture al giorno. Dispone inoltre di un molo per l'attracco delle navi e di una foresta composta da 590.000 alberi per ridurre l'impatto ambientale.



Figura 13 – Unità prodotte in Corea del sud (2011)

- **USA:** la fabbrica sita in Alabama, ha giocato un ruolo fondamentale per la penetrazione nel mercato americano. E' rinomata per via dei continui aumenti di produttività e di qualità. Qui viene assemblato il modello Elantra, auto dell'anno negli USA per l'anno 2012. Inoltre, la Sonata, è stata assemblata per più di un milione di unità.
- **Cina:** nel 2011 sono state vendute 740.000 unità, rendendo questo mercato il più importante per l'azienda. Allo stato attuale, esistono due fabbriche a Pechino con una capacità produttiva massima di 600.000 unità totali. Siamo quindi di fronte alla necessità di ampliare la produzione ed è per questo che sta avvenendo la costruzione di una terza. La capacità produttiva totale aumenterà a 1 mln di unità.
- **India:** le unità installate su questo territorio potrebbero costituire tranquillamente una *business unit* autonoma, infatti oltre ai siti produttivi, sono presenti anche un centro di ricerca e sviluppo e uno per svolgere i test. Attualmente vi sono due stabilimenti in grado di produrre più di 600.000 unità all'anno e fungono da base per la realizzazione delle vetture di segmento A (i10 e i20) destinate ad essere esportate in 120 paesi al mondo.
- **Repubblica Ceca:** l'apertura dello stabilimento nel 2008 è stato un ponte diretto per il presidio del mercato europeo; inoltre è stato il primo a ricevere il premio

Quality Award da parte di un'agenzia ceca. Ha una capacità produttiva superiore alle 300.000 unità.

- **Turchia:** costituisce più che altro un nodo strategico per le esportazioni, infatti ha una capacità produttiva bassa se confrontata con gli altri stabilimenti. Siamo nell'ordine delle 100.000 unità annue a massimo regime.
- **Russia:** la fabbrica russa è quella che ha avuto il maggior tasso di crescita in termini di produttività e di numero di unità prodotte, è infatti il miglior stabilimento oltre confine della casa. La HMMR ha una capacità produttiva di 150.000 unità recentemente ampliata a 200.000, vi viene prodotta la Accent ed ha vinto il premio *Investor of the Year*, indotto dal più influente magazine di settore "Expert".
- **Brasile:** la fabbrica brasiliana rappresenta il punto di accesso per il mercato latino-americano. Fungerà quindi da gateway per uno dei mercati più in espansione al mondo, permettendo di ampliare la quota di mercato di Hyundai attraverso la produzione di modelli incentrati ai gusti della clientela locale.

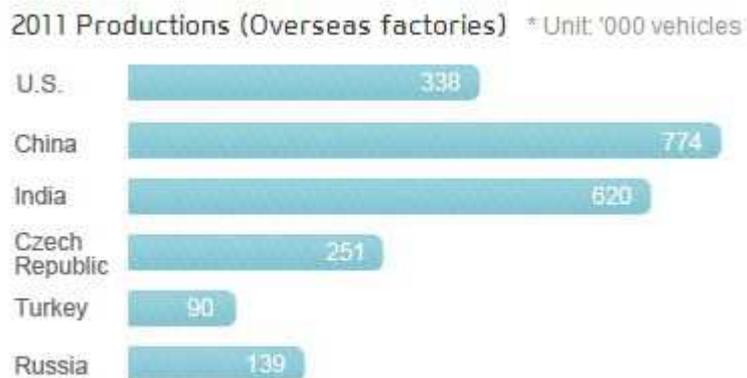


Figura 14 – Unità prodotte al di fuori dei confini coreani (2011)

3.4.2 Il messaggio del CEO

L'impegno del marchio verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati si evince chiaramente dal messaggio lanciato dal CEO Mong-Koo Chung, attraverso il sito corporate della Hyundai motor company:

“Hyundai Motor Company, dopo aver guidato la storia dell'industria automobilistica coreana, è diventata un'azienda globale, grazie alla profonda conoscenza dei nostri clienti e all'amore per il nostro lavoro. Celebrando il suo 45 ° anniversario quest'anno, l'azienda ha continuamente cercato di creare soluzioni innovative per soddisfare i propri clienti. Da sola

non sarebbe mai stata in grado di guidare l'industria automobilistica coreana e di diventare una grande azienda globale, se non grazie all'amore e al sostegno di voi, nostri clienti. La dirigenza, tutta, assieme ai dipendenti, ne è consapevole e non cesserà mai di cercare modi per massimizzare la soddisfazione dei clienti. Questo è quello che intendiamo quando diciamo che il nostro obiettivo non è quello di essere il più grande costruttore al mondo, ma la più amata casa automobilistica. Nonostante le difficoltà economiche che hanno coinvolto tutto il mondo lo scorso anno, Hyundai Motor Company ha lavorato duramente per espandere le proprie vendite e la propria presenza nei mercati chiave, cercando di posizionarsi come una casa automobilistica *leader*. Abbiamo registrato 4,06 milioni di unità nel 2011, e secondo Interbrand, il valore del nostro marchio è salito a oltre \$ 6 mld, posizionandosi 61° su 100 al mondo. In Cina, che è diventato il mercato automobilistico più grande e più competitivo del mondo, abbiamo venduto la cifra record di 740.000 unità l'anno scorso. Le vendite sono cresciute in modo significativo nei mercati dell'Europa Centrale e nel Sud America nonché negli altri mercati emergenti. Nel 2012, negli Stati Uniti, la berlina Hyundai Genesis è stata scelta come il miglior modello di medie dimensioni nella categoria di *premium*. da parte di JD Power, merito della sua affidabilità. Hyundai Elantra ha vinto numerosi premi in tutto il mondo, tra cui il prestigioso *North American Car of the Year*. Hyundai è stato anche classificato nel 2012 sempre da JD Power, come il marchio automobilistico con il più alto grado di fidelizzazione. In Europa, la principale rivista automobilistica tedesca AutoBild ha assegnato una posizione di primo piano nel suo *Qualitätsreport* alle vetture dei nostri marchi per il secondo anno di fila. Battere tutti gli altri produttori, soprattutto i rinomati marchi tedeschi e giapponesi, è stato un onore. Ciò è stato possibile grazie ad un'analisi globale circa l'affidabilità, la qualità a lungo termine e la soddisfazione del cliente. Come gruppo, la Hyundai Motor Group ha ufficialmente iniziato le attività di costruzione di un terzo altoforno per gli acciai con cui si creano le auto, completando così il *business portfolio* del gruppo e aumentando le sinergie; sempre nell'ottica *eco-friendly*. Per quest'anno, Hyundai Motor Company prevede di concentrarsi su una solida crescita interna, al fine di gettare le basi per diventare un costruttore leader a livello mondiale. Per raggiungere l'obiettivo, si rafforzerà la nostra continua ricerca della qualità, con l'obiettivo di fornire più funzionalità e servizi ai nostri clienti. Questo anche grazie al completamento, entro quest'anno, del terzo stabilimento di Pechino e di un nuovo stabilimento in Brasile, stabilizzando così le nostre basi di produzione nel mondo. Allo stesso tempo, lavoreremo per migliorare la comunicazione e la cooperazione tra i nostri impianti di produzione e tra le filiali di vendita, per rispondere in modo proattivo ai rapidi cambiamenti del mercato. Ciò permetterà anche di garantire opportunità di crescita future e di soddisfare le mutevoli esigenze del mercato, rafforzando la nostra capacità di ricerca e sviluppo a Namyang, e le nostre attività di R & D oltre confine. In particolare, ci si concentrerà sul fattore sicurezza e gradualmente aumenteremo gli investimenti per sviluppare le tecnologie per le auto ecologiche, come i veicoli ibridi ed

elettrici, così come avanzerà l'elettronica a bordo dei veicoli. Il nostro sforzo per diventare un top brand nel settore auto continua anche attraverso la sponsorizzazione di UEFA EURO 2012™, la partecipazione ai grandi saloni internazionali, e le diverse attività di marketing per comunicare con i clienti globali. Questi sono solo una parte dei nostri sforzi per realizzare la nostra stessa idea di business, riassunta dallo slogan: "*New Thinking. New Possibilities*". Hyundai Motor Company adempirà ai propri doveri sociali attraverso i suoi programmi di responsabilità sociale, con tutta la cooperazione dei propri fornitori. La nostra passione per costruire auto migliori, diventa più grande quando il tuo amore e la tua fiducia per noi cresce. Ci impegniamo a sfidare continuamente convenzioni e a creare innovazione per realizzare il nostro obiettivo di diventare partner della tua vita, oltre a leader nel settore automobilistico mondiale."

3.4.3 Lo storico ingresso di un occidentale nel board di Kia

Il 28 Dicembre scorso è stato rotto un tabù: è stato nominato il primo non coreano all'interno del *board* della Kia. Si tratta di Peter Schreyer, responsabile del design dell'intero gruppo. "La promozione mostra come per Kia le aree di interesse chiave si stiano spostando dalla produzione e all'efficienza dei costi, che sono stati tradizionalmente considerati i più importanti, al design e alla ricerca e sviluppo", ha detto Shin Chung Kwan, analista di KB Investment & Securities Co a Seoul. "Simboleggia anche il bisogno di Kia ad avanzare come una società dall'*imprinting* globale, ecco spiegato l'ingresso di uno straniero all'interno del *board* del marchio. Chung Eui, figlio del presidente Mong Koo Chung, ha assunto Schreyer quando ricopriva la carica di co-amministratore delegato di Kia sei anni fa. Kia e Hyundai Motor stanno intensificando gli sforzi per spostare in alto il proprio livello, allontanandolo dalla reputazione di costruttori di automobili a basso costo, utilitaristici. Schreyer, padre di modelli quali Audi A3, A6 e TT, è stato assunto per rivedere la gamma Kia e consentire alla casa di Seoul di effettuare un cosiddetto *up-marketing* dei prodotti. In VW, Schreyer era a capo del *design* per il marchio omonimo e ha supervisionato lo sviluppo della New Beetle, introdotta nel 1998. Schreyer, come primo passo all'interno dell'azienda, ha rivisto la gamma delle berline Kia. Il suo team ha introdotto un nuovo corso stilistico, il *family feeling* della griglia frontale si chiama *tiger-nose*. E' il filo conduttore di tutti i veicoli della società, rendendoli immediatamente riconoscibili come a marchio Kia.

Conclusioni

I diversi casi analizzati testimoniano come soltanto poche megafusioni ed acquisizioni vadano a buon fine. Un primo esempio è stato quello di Daimler, il cosiddetto “matrimonio in cielo” con Chrysler, che si è concluso in un disastroso e costosissimo divorzio. Doveva essere la più grande operazione della storia dell’automobile, si è rivelata un flop. Ma attenzione a considerare il rischio di fallimento come proporzionale alle dimensioni dell’alleanza: anche le piccole partecipazioni possono naufragare. Volkswagen ha il 20% della Suzuki, acquisito a seguito dell’accordo di collaborare per lo sviluppo di auto di piccole dimensioni. In questo momento, i partner hanno congelato i rapporti a causa della scelta di Suzuki, di rivolgersi a FPT per la fornitura di motori e non da Vw. Il patto non includeva l’esclusiva sulla fornitura, eppure i progetti comuni sono in *stand-by*. Sembra proprio che i tedeschi stiano ricattando i giapponesi. Un anno fa c’è stato il primo tentativo di approccio mirato ed intelligente. Quella tra PSA e GM è stata definita da alcuni come la *partnership 2.0*, tuttavia abbiamo visto come stia già scricchiolando. Il tempo ci dirà come andrà a finire. Dopo tutti questi fallimenti ci chiediamo se le case siano capaci di istaurare rapporti fra loro. E’ proprio il caso di parlare di rapporti, dietro le aziende ci sono persone che convivono, dialogano e si relazionano. Non di rado osserviamo fra i manager personalità egocentriche e non in grado di rinunciare a una parte del proprio potere, ma anche ingegneri restii a mostrare i propri risultati. Comunque sia, il migliore esempio di come lavorare in *partnership* è quello di Renault-Nissan. La loro alleanza dura da più di dieci anni e sembra essere sempre più forte. Ci sono anche altri esempi di successo come le collaborazioni tra: Suzuki e Opel, Toyota e PSA. In questi ultimi casi si tratta di alleanze focalizzate su un unico prodotto, ciò non toglie che siano comunque profittevoli. A questo punto possiamo delineare quali sono i fattori chiave in grado di far funzionare un’alleanza:

- Responsabilità precise
- Compiti definiti
- Focalizzare gli obiettivi
- Assicurarsi che si tratti di una situazione WIN/WIN reale.
- Non sottovalutare le differenze culturali
- Ridurre la complessità
- Non accettare chi tenta di aggrapparsi come ultima ancora di salvezza

La complessità soprattutto nel processo gestionale ed operativo è da scongiurare a tutti i costi, una buona idea di business senza una struttura alle spalle non ha valore economico. PSA ha notevoli problemi gestionali proprio a causa dell’elevata frammentazione delle collaborazioni. Gestire molti progetti con partner diversi, genera difficoltà operative e di coordinamento. A tutto questo si aggiunge l’ingerenza dei ministri francesi che rilasciano

dichiarazioni che non fanno altro che smentire i piani con GM. E' per questo quanto mai opportuno scegliere la linea da seguire ed assumersi le proprie responsabilità. Come abbiamo avuto modo di vedere, sono molte le incognite che gravano sul successo di una collaborazione: ambientali, economiche, competitive e politiche. In questo generale clima di incertezza, l'unica sicurezza è che in Europa e nel Mondo nessuno potrà più permettersi di andare avanti da solo.

Bibliografia

“Operations management nella produzione e nei servizi”, McGraw-Hill. Autori: Richard B. Chase, Robert F. Jacobs, Nicholas J. Aquilano, Alberto Grandi, Andrea Sianesi

“Il sistema d’azienda. Schemi di analisi”, Giappichelli. Autore: Bertini U.

“Appunti di economia aziendale”, Pacini. Autore: Giannessi E.

“Il governo delle sinergie”, Giappichelli. Autore: Garzella S.

“La cooperazione fra imprese: joint-ventures, alleanze tecnologiche ed altre forme di collaborazione per i mercati internazionali. Autori: Contractor e Lorange

Sitografia

http://www.autonews.com/assets/PDF/globalmonthly-2012_06.pdf

http://www.autonews.com/assets/PDF/globalmonthly-2012_03.pdf

http://www.autonews.com/assets/PDF/globalmonthly-2012_08.pdf

http://it.volkswagen.com/it/innovazioni_volkswagen/mqb.html

http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/SR/Renault_Nissan_Purchasing_Way_English.pdf

http://www.docstoc.com/docs/document-preview.aspx?doc_id=41621434

<http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Business%20Strategy1/Daimler-Chrysler%20Merger%20Cultural%20Mismatch%20Business%20Strategy.htm>

<http://economia.unipr.it/DOCENTI/ARRIGHETTI/docs/files/Contractor%20Lorange%202002.pdf>

<http://www.allpar.com/corporate/chrysler-group/five-year-plan.html>

<http://www.renault.com/en/lists/archivesdocuments/alliance-facts-and-figures-2009.pdf>

http://www.polisnetwork.eu/uploads/Modules/PublicDocuments/POLIS-ClimateGroup-Renault_2011-04-06%20final-small.pdf

[http://www.fiatspa.com/it-IT/investor_relations/investors/presentazioni/FiatDocuments/2010/GS%20Conference%20\(Dec%2009,%202010\).pdf](http://www.fiatspa.com/it-IT/investor_relations/investors/presentazioni/FiatDocuments/2010/GS%20Conference%20(Dec%2009,%202010).pdf)

http://www.fiatspa.com/it-IT/investor_relations/investors/presentazioni/FiatDocuments/2011/GS_Annual_Global_Automotive_Conference_Dec8_9_2011.pdf

<http://gerpisa.org/rencontre/9.rencontre/S13Lee-Cho.pdf>

Ringraziamenti

I ringraziamenti non possono non essere rivolti ai miei genitori, i quali mi hanno sempre sostenuto nei momenti in cui, preso dall'insicurezza, dubitavo delle mie capacità. Ma anche ad Alessandro e Federico, amici con cui ho condiviso innumerevoli sessioni di studio, fatte di nottate, Sabati e Domeniche, spinti unicamente dalla voglia di costruire noi stessi.