

**Decisioni di alleanza strategica:
synergy savings nella joint venture Fiat-GM**

Arnaldo Camuffo, Fabrizio Gerli e Giuseppe Volpato
Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale
Università Ca' Foscari di Venezia
San Trovaso 1075, 30121 Venezia
Tel. +39 041 2348737 - Fax +39 041 2348706
e-mail: camuffo@unive.it, gerli@unive.it, volpato@unive.it

Decisioni di alleanza strategica: *synergy savings* nella joint venture Fiat-GM

Arnaldo Camuffo, Fabrizio Gerli, Giuseppe Volpato

ABSTRACT

Questo paper intende descrivere ed analizzare gli effetti sinergici delle decisioni di alleanza strategica tra Fiat e General Motors, identificando le determinanti dei risparmi di costo che emergono da: a) economie di breve periodo derivanti da attività congiunte di approvvigionamento da parte di Fiat e GM; b) riduzioni di costo di breve e medio periodo generate da attività di ottimizzazione tecnica e di benchmarking tra prodotti e tra processi; c) risparmi di medio e lungo periodo conseguenti ad attività di progettazione comuni.

Il paper sostiene l'ipotesi che esistano rilevanti economie derivanti dai processi di alleanza strategica e intende analizzare le determinanti di queste sinergie, identificando alcune *best practices* negli approvvigionamenti, nell'attività di benchmarking tecnico tra prodotti e nella progettazione di architetture comuni, che, oltre ai risparmi, portano un miglioramento della qualità, della sicurezza e dell'affidabilità dei veicoli, permettendo di mantenere differenziati i prodotti e i marchi e di ottenere una migliore copertura dei segmenti di mercato.

Il paper approfondisce, inoltre, i processi decisionali e i processi organizzativi sottostanti al conseguimento di tali sinergie.

1. INTRODUZIONE

La decisione di alleanza industriale tra Fiat e General Motors nasce con l'obiettivo di massimizzare le sinergie derivanti dallo svolgimento comune della maggior parte delle attività lungo la *supply chain*. Considerando aspetti tecnici (migliorare componenti e prodotti) ed economici (ridurre i costi), e secondo il motto "*perché fare le cose due volte?*", Fiat Auto e GM si sono alleate alla ricerca di opportunità possibili dallo svolgimento comune su scala mondiale di attività nell'ambito degli approvvigionamenti, dello sviluppo, della produzione, dell'assemblaggio, della finanza e della logistica, rimanendo tuttavia concorrenti nei rispettivi brand e nelle attività commerciali in generale.

Secondo i calcoli presentati dagli stessi partner, le economie derivanti dal processo di integrazione si concretizzeranno, nel periodo 2001-2005, per un ammontare atteso totale di €2 miliardi (Camuffo e Volpato, 2002). Le economie previste, se rapportate alla somma dei ricavi dichiarati nei bilanci consolidati di Fiat Auto e di General Motors Europe nel 2000 (pari a circa €53 miliardi), ne rappresentano circa il 3% (se si include anche GM America Latina): un valore considerevole, pari al tasso di profitto di un produttore automobilistico che gli analisti finanziari definirebbero certamente "in buona salute".

Per comprendere pienamente la dimensione di questi risparmi attesi, si può considerare che nel 2000, anno di definizione dell'accordo, l'intera divisione *automotive* di General Motors (con una produzione di 8,5 milioni di unità) generava profitti per \$2,3 miliardi su vendite per \$148,1 miliardi. Ne deriva che un risparmio totale di €2 miliardi rappresenta un importo notevole, in grado di facilitare strategie di riduzione dei prezzi, di accrescere la quota di mercato e di incrementare complessivamente la redditività.

Con riferimento alla composizione dei risparmi di costo, i dati forniti da Fiat Auto e da GM evidenziano economie significative derivanti dalle sinergie negli approvvigionamenti¹, in grado di concretizzarsi fin dalle prime fasi dell'accordo. In aggiunta, le altre tipologie di risparmi sono destinate a diventare considerevoli e a rappresentare la maggiore fonte di economie nel lasso temporale considerato, principalmente grazie al piano di convergenza dei motori e delle trasmissioni e alla condivisione delle architetture (piattaforme comuni). È degno di rilievo che sommando le attività di approvvigionamento alla produzione di motori e trasmissioni (*powertrain*) si ottenga mediamente l'80% del costo totale di produzione di un veicolo, mentre il rimanente 20% corrisponda alle attività di assemblaggio finale del prodotto.

A distanza di due anni dall'annuncio dell'alleanza, il progetto conta su cinque nuove entità comuni distinte dalle due imprese-madri: le Joint Ventures *Fiat-GM Powertrain* e *GM-Fiat Worldwide Purchasing*, e tre team di sviluppo di nuovi prodotti su segmenti di mercato diversi (*Architetture Small, Large e Premium*). In altri ambiti l'integrazione è perseguita in modo flessibile, progetto per progetto e area geografica per area geografica, lungo la filiera.

Gli obiettivi che hanno condotto alla decisione di alleanza strategica si sono focalizzati fin dall'inizio sull'ottenimento di riduzioni di costo e sul miglioramento della qualità dei prodotti e della performance. Per esempio, nel Sud America Fiat Auto e GM contano di tagliare del 20% i loro costi cumulati per componenti e materiali, che ammontavano nel 2000 a \$5 miliardi. La sola General Motors nel 2000 spendeva nella stessa regione \$400 milioni l'anno per attività di sviluppo prodotti, ingegnerizzazione e progettazione².

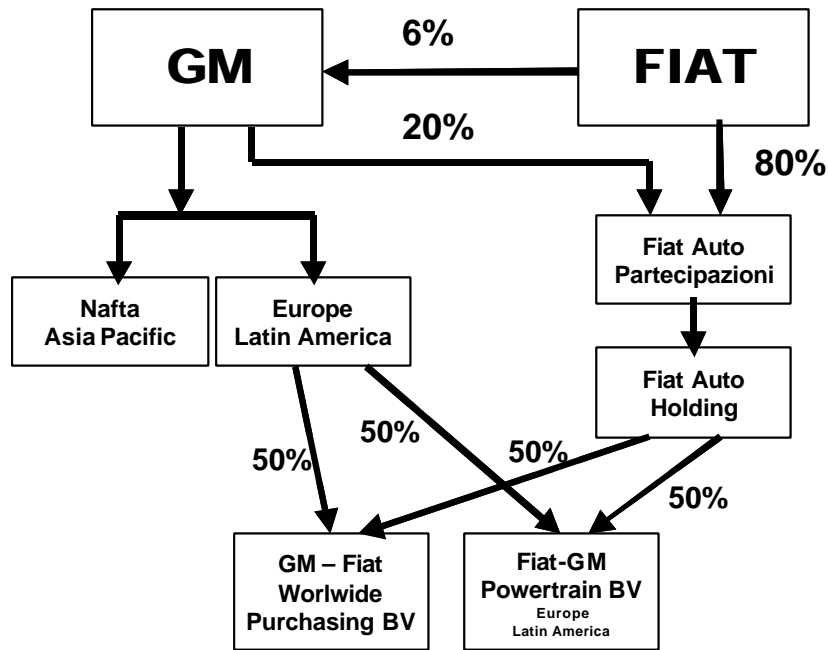


Figura 1. La struttura di partecipazioni alla base dell'alleanza Fiat-GM

Nel 2006 il 50% delle componenti di tutti i modelli Fiat Auto dovrebbe essere in comune con i modelli GM; ciò, per Fiat, dovrebbe ridurre il costo complessivo dei prodotti almeno del 5%.

Questi *synergy savings* che l'alleanza intende ottenere possono essere suddivisi come segue:

- 1) Risparmi di breve periodo derivanti da attività di approvvigionamento (*purchasing savings*);
- 2) Risparmi di breve e medio periodo di tipo tecnico (*technical savings*);
- 3) Risparmi di medio e lungo periodo derivanti da attività di progettazione (*design savings*).

Questa ripartizione corrisponde a quella prevista nel "synergy plan" di GM-Fiat Worldwide Purchasing e rappresenta un efficace strumento di analisi. Le Figure 2 e 3 mostrano l'evoluzione attesa dei *synergy savings* nel periodo 2001-2005, distinti per tipologia.

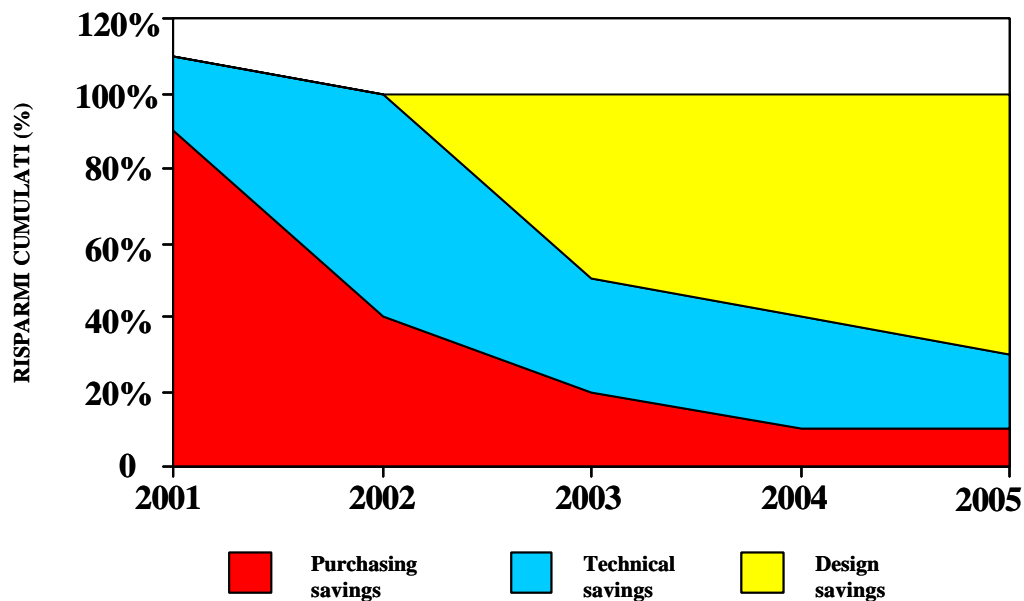


Figura 2. Synergy savings attesi dall'alleanza per tipologia

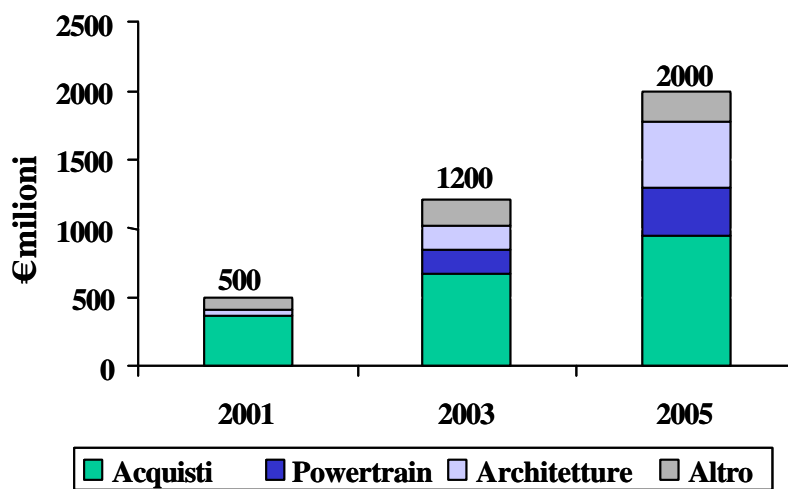


Figura 3. Risparmi attesi derivanti dall'alleanza Fiat-GM

Al momento attuale, l'alleanza ha raggiunto risultati incoraggianti. Infatti, fino al 2001 ha generato €72 milioni di risparmi cumulati per Fiat Auto, di cui €251 nel 2001, dando luogo a "benefici molto più grandi di quanto originariamente anticipato"³. La JV GM-Fiat WWP da sola ha generato nel 2001 risparmi complessivi per €400 milioni, e GM ha formalmente dichiarato che la JV ha avuto un inizio di successo⁴.

Il “perimetro” dell’alleanza è attualmente limitato alle attività in Europa e in America Latina, ma GM e Fiat Auto stanno valutando la possibilità di implementarla anche in altre aree geografiche, tenendo in considerazione le condizioni dei mercati locali, la concorrenza tra GM e Fiat Auto e così via.

Per esempio, in India la cooperazione tra i due produttori è ancora in una fase preliminare, e si focalizza sul “*joint vendor development*” e sull’acquisto di ricambi. Fiat India sta considerando sia di usare la logistica di GM India e i suoi depositi di ricambi che di svolgere attività comuni di acquisto di componenti e ricambi. Comunque, il top management Fiat ha sottolineato che è necessario un volume minimo di vendite (100.000 unità per Fiat India e 50.000 per GM India) affinché l’implementazione piena dell’accordo (comprensiva di attività comuni di acquisto e di sviluppo prodotti) diventi redditizia localmente. In India, al momento, i volumi di Fiat e GM sono molto al di sotto di questa soglia⁵.

2. PURCHASING SAVINGS

Nell’ambito della Joint Venture *GM-Fiat World Wide Purchasing*, i risparmi derivanti dagli approvvigionamenti possono essere definiti come delle economie di breve periodo ottenibili da attività di acquisto comuni, ossia delle riduzioni di prezzo di componenti acquistate tramite negoziazione diretta con i fornitori. Questi risparmi derivano principalmente da:

1. maggiori volumi di acquisto;
2. maggiore potere negoziale nelle negoziazioni dirette con i fornitori;
3. ottimizzazione della rete di fornitori sulla base di un benchmarking negli acquisti effettuato a livello mondiale.

1) Per quanto riguarda i maggiori volumi d'acquisto, Fiat Auto ha riscontrato un guadagno di efficienza del 2-3% nelle negoziazioni congiunte con GM Europe, solo per il fatto che i volumi raddoppiano come risultato dell'alleanza. La Tabella 1 evidenzia come €4 milioni di acquisti della Fiat e €15 milioni della GM nel 2001 siano stati combinati assieme per essere gestiti congiuntamente.

Tabella 1. Volume complessivo degli acquisti di Fiat e GM nel 2001 (Europe + Latin America) (€milioni)

	Fiat	GM	Totale
Materiali diretti	12.442	13.663	26.105
- Chimici	*3.492	4.549	*8.041
- Elettrici	*3.097	4.082	*7.179
- Metallici	*5.553	5.031	*10.584
Materiali indiretti	703	665	1.368
Totale	13.145	14.328	27.473
Attrezzature/macchinari	713	951	1.664
Totale generale	13.858	15.279	29.137

Note: Materie prime non incluse; GM include Europa e America Latina; Fiat include Europa, America Latina, Turchia, India, Marocco, Sud Africa

* Turchia, India, Marocco e Sud Africa non inclusi

Alcune interviste con dirigenti della JV di provenienza Fiat Auto hanno messo in evidenza che questi risultati sono pienamente in linea con le aspettative formulate da Fiat, anche se potrebbero essere considerati trascurabili da chi notasse che una riduzione del 3% annuo nei costi di acquisto è un obiettivo minimo che un'efficace struttura di acquisti dovrebbe perseguire. Comunque, è degno di nota che un tale obiettivo:

- non possa essere raggiunto facilmente da produttori di veicoli in un mercato in contrazione in cui, in aggiunta, le quote di mercato si riducono (come nel caso di Fiat e Opel: la produzione di Fiat Auto è calata dell'11,8% tra il 1999 e il 2000, e quella di GM Europe di più del 7% tra il 2000 e il 2001). Infatti, minori volumi di produzione

possono far sì che i fornitori chiedano ai produttori di limitare le pressioni verso prezzi più bassi per le componenti;

- potrebbe altrimenti essere raggiunto a costo del deterioramento delle relazioni con i fornitori. Negli ultimi anni GM ha dovuto lavorare duro per ridefinire le relazioni con i propri fornitori dopo la discussa era-Lopez. Negli anni '80, il responsabile acquisti spagnolo di Opel e GM improntò le relazioni sulla base di aspre negoziazioni e impose forti tagli di prezzi ai fornitori.

Il solo “effetto volume” (volumi di acquisto raddoppiati come effetto della JV) ha la conseguenza di permettere a Fiat Auto e a GM di raggiungere il loro obiettivo di riduzione dei costi più rapidamente e allo stesso tempo di favorire i fornitori efficienti, nell'ambito di una situazione complessiva di tipo *win-win*.

2) Con riferimento al maggiore potere negoziale acquisito nei confronti dei fornitori, questo ha rappresentato la più grande opportunità per Fiat, che ha potuto sfruttare la scala mondiale di tutte le attività della GM e dei suoi partner. In realtà, GM, Fiat Auto, Suzuki, Fuji Heavy Industries e Isuzu possono contare su un volume d'acquisto complessivo di approssimativamente \$130 miliardi l'anno (cifre 2001; nel 2000 furono \$123 miliardi, di cui \$87 miliardi di pertinenza della General Motors). Tale scala di operazioni rappresenta una massa critica contro eventuali cartelli dei fornitori a livello globale e una potente leva di riduzione dei costi durante le negoziazioni.

Un caso esemplare è quello che riguarda l'approvvigionamento congiunto di pneumatici per oltre \$500 milioni condotto da GM North America per tutti i partners dell'alleanza. Nel passato gli pneumatici erano forniti da cinque produttori (Pirelli SpA, Goodyear Tire & Rubber Co., Michelin Group, Continental AG e Bridgestone/Firestone Inc.) ai cinque assemblatori all'interno della costellazione GM. L'inclusione di Fiat in questo

processo ha generato cospicui vantaggi per la casa italiana, che è riuscita a raggiungere un risparmio dell'8% attraverso le nuove negoziazioni: quasi tre volte i risparmi ottenuti dalle operazioni congiunte GM-Fiat su scala europea. Alcune interviste hanno rivelato che da molti anni le negoziazioni commerciali della Fiat con i produttori di pneumatici generavano risparmi limitati e insoddisfacenti.

3) Il benchmarking tra partner sta giocando un ruolo importante da quando la JV GM-Fiat ha iniziato ad operare, nel 2000. I manager di Fiat e di GM concordano sul fatto che, nonostante la globalizzazione e l'uso delle *Information Technologies* (Stocchetti e Volpato, 2002), la struttura dei costi dei fornitori rimane ancora, in molti casi, sconosciuta.

Come entità separate, Fiat e GME erano talvolta in grado di effettuare confronti con il prezzo che altri assemblatori pagavano per la stessa componente, o per una simile. Ogni assemblatore sostanzialmente prendeva come un dato il "*price-for-value*" di una componente, nei termini di quanto fissato dal fornitore, o di quanto risultava dalle negoziazioni. Grazie alla JV, invece, Fiat e GM hanno iniziato a condividere informazioni tecniche ed economiche, confrontando i prezzi dei fornitori e le condizioni applicate alla stessa componente, e facendo poi confronti incrociati di tipo tecnico-economico. Il risultato è stato il riscontro di differenze di prezzo significative, non spiegate da differenze tecniche. Per esempio, i prezzi delle parti elettriche potevano differire anche del 10% o 20%. Questa attività di benchmarking tra partner ha aperto la strada a ulteriori negoziazioni, ha spronato la competizione tra fornitori e ha dato impulso ad attività rivolte all'ottenimento di risparmi di tipo tecnico.

Questi risultati, e il fatto che fossero ottenuti all'incirca dopo un anno da quando la JV diventò pienamente operativa, contribuirono a dimostrare l'efficacia della JV,

motivandone i membri e rinforzando il commitment delle imprese madri. Alcune interviste condotte con dirigenti della JV provenienti dalla Funzione Acquisti di Fiat Auto indicarono alcuni fattori che avevano reso estremamente veloce l'ottenimento di risparmi di tipo commerciale:

- a) la cultura all'interno delle Funzioni Acquisti GM e Fiat Auto era simile, specificamente più simile di quanto non lo fosse all'interno delle rispettive Funzioni tecniche. In questo modo era più facile identificare e risolvere problemi e perseguire obiettivi comuni;
- b) la cultura GM, e precisamente la sua propensione a non "colonizzare" i partner, è stata riconosciuta efficace dal personale Fiat Auto nel tenere i partner liberi da vincoli nella gestione di processi specifici, laddove necessario. Per esempio, Fiat mantiene in funzione il suo programma di suggerimenti dei fornitori, le sue applicazioni di approvvigionamento globale e i suoi specifici processi di sviluppo;
- c) l'integrazione tra culture nazionali e organizzative diverse ha avuto luogo a tutti i livelli dell'organizzazione della JV;
- d) la JV beneficia della propria posizione organizzativa: prende decisioni indipendenti all'interno del proprio perimetro e allo stesso tempo è parte dell'organizzazione *GM Worldwide Purchasing*; in questo modo Fiat Auto ha beneficiato subito sia delle opportunità locali che globali.

2.1 GM-Fiat Worldwide Purchasing

GM-Fiat Worldwide Purchasing occupa più di 2.100 persone in più di 20 paesi e in 29 sedi nel mondo, e tratta con circa 2.200 fornitori. Nel 2001 ha gestito un volume d'affari di più di €32 miliardi.

La JV gestisce attività di approvvigionamento per tre clienti principali: Fiat Auto, GM Europe e Latin America, Fiat-GM Powertrain. Il suo obiettivo è di rifornirli globalmente con materiali diretti e indiretti, macchinari, attrezzature e servizi. La JV GM-Fiat WWP opera come un agente, senza possedere assets propri, ad eccezione del personale, né proventi, dal momento che non riceve alcuna commissione per i suoi servizi. I suoi costi (incrementati da un markup per ragioni fiscali) vengono allocati alle imprese madri secondo il loro rispettivo volume di acquisti (ossia l'ammontare di acquisti in nome e per conto di) rispetto agli acquisti totali. Di fatto la JV, con sede a Rüsselsheim, gestisce gli acquisti per le società collegate e controllate di Fiat Auto e GM (ad es. Tofas, Targa) nel settore automobilistico e per operazioni sia congiunte che individuali delle imprese madri. Non opera per entità esterne alle imprese madri.

L'accordo di costituzione includeva entro il perimetro della JV tutte le operazioni di Fiat Auto e di GM in Europa e Sud America. Poi la JV è stata incaricata di supportare anche gli impianti di assemblaggio di Fiat Auto al di fuori di queste regioni, e precisamente quelli in Cina, India, Thailandia, Marocco, Sud Africa e Turchia. Inoltre, è stata successivamente incaricata di gestire tutte le attività di acquisto di Fiat Auto nel mondo e di GM in Europa e Sud America.



Figura 4. L'organizzazione di GM-Fiat Worldwide Purchasing e GM Worldwide Purchasing

Complessivamente, i materiali diretti costituiscono oltre il 90% del volume di acquisti totalmente gestito, mentre i materiali indiretti e le attrezzature coprono il 10%. Più dell'80% degli acquisti è destinato all'Europa ed il 20% all'America Latina. Tuttavia, le materie prime di Fiat Auto e gli acquisti pubblicitari non sono compresi nella responsabilità della JV, mentre lo sono con riferimento alla GM. Infatti, ad acquistare materie prime e alcuni servizi per conto di Fiat Auto è Fast Buyer, una società controllata da Business Solutions che serve tutto il Gruppo Fiat. Fino ad ora, quindi, l'acquisto di materie prime è stato gestito separatamente da Fast Buyer e dalla JV, sebbene sia stato possibile ottenere sinergie in attività specifiche.

2.2 L'integrazione delle strutture acquisti di Fiat e GM

La strategia della JV è quella di generare rapidamente sinergie sia da processi di approvvigionamento comuni, componenti comuni e un parco fornitori comune che dalla competizione tra fornitori, preservando comunque le specifiche identità di marca e mantenendo la concorrenza tra modelli GM e Fiat Auto.

Al fine di implementare questa strategia, le ex Funzioni Acquisti di Fiat e GM sono state fuse in un'unica organizzazione con l'obiettivo di adottare le migliori pratiche di acquisto di entrambe le imprese e di applicarle al servizio di tutti i marchi. Allo stesso tempo, i fornitori beneficiavano del fatto di avere un interlocutore unico attraverso cui soddisfare tutti i marchi di Fiat Auto e GM.

Sono stati necessari solo pochi mesi per rendere pienamente operativa la JV. La struttura organizzativa della JV, centrata sulle aree geografiche, rispecchia quella che caratterizzava la vecchia struttura acquisti della GM. In pratica, le vecchie unità di Fiat Auto e di GM sono state mantenute e sono diventate unità della JV, senza che si presentasse la necessità di gestire un numero elevato di ridondanze. Per esempio, una razionalizzazione nella struttura organizzativa della Fiat ha avuto luogo in Argentina, dove le attività d'acquisto, prima gestite localmente dal personale di Fiat Auto, sono state poi gestite dall'organizzazione brasiliana della JV. Le unità nazionali hanno un ruolo duplice:

- a) generano “il massimo dei vantaggi locali, traducendoli in sinergie globali”⁶: una società controllata locale sfrutta la sua conoscenza sulle potenzialità dei fornitori locali;
- b) supportano l'implementazione dei progetti, “tavoli di approvvigionamento” e monitorano la performance del fornitore a livello nazionale e di stabilimento.

Deve essere notato che tra le unità nazionali della JV sembra persistere una sorta di “specializzazione per impresa madre”, anche all’interno del perimetro della JV, a causa della diversa distribuzione geografica degli stabilimenti di assemblaggio di veicoli di Fiat Auto e GM. È più specificamente il caso dell’Europa, in cui sette stabilimenti di assemblaggio di Fiat Auto in Italia coprono la maggior parte della produzione; la produzione di GM nella stessa regione, invece, è più uniformemente distribuita tra alcuni impianti in Germania, Spagna, Belgio, Gran Bretagna, Svezia, Polonia e Portogallo⁷.

Nella progettazione della struttura organizzativa della JV, l’esigenza di servire distintamente processi di sviluppo diversi di Fiat Auto e GM ha richiesto sia attività di supporto specifiche che attività comuni, con corrispondenti unità organizzative.

Le linee guida nel progettare la struttura organizzativa della JV sono state innanzitutto improntate a mantenere essenzialmente immutata la classificazione del personale, le ore e le condizioni di lavoro, evitando di trasferire in massa dipendenti tra sedi diverse. Allo stesso tempo sono stati operati degli scambi singoli di risorse umane tra funzioni diverse (principalmente ad alto livello). In realtà, poco dopo lo *startup*, si è reso necessario un radicale riassetto dell’organico: in 6-7 mesi il 75% del personale di staff è stato sostituito da soggetti più giovani (al massimo di 34 anni). Inoltre, è stata sostituita metà dei dirigenti delle precedenti strutture acquisite. Alla fine del 2001, in Italia, pochi soggetti stavano facendo lo stesso lavoro che facevano un anno prima.

Il processo di integrazione poi proseguì per completare lo startup. Per esempio, fu solo dal dicembre 2001 in avanti che ogni componente di un veicolo fu assegnato a un singolo responsabile per l’Europa.

In Europa fu creata la posizione del “*Commodity Customer Manager*” per facilitare il contatto con il cliente e rappresentare un’unica interfaccia per una specifica tipologia di merci. Il CCM è responsabile di una singola linea di prodotto (componente), per la quale gestisce tutti i processi di approvvigionamento, attraverso i *Creativity Team* e i buyer a livello regionale.

Deve anche essere evidenziato che sono state integrate due strutture acquisti diverse: una più snella e l’altra più pesante. Prima di tutto, delle 2.200 persone impiegate complessivamente nel maggio 2001, 1.400 venivano da GM e solo 800 da Fiat. GM, infatti, ha un polo per l’approvvigionamento in ogni paese in cui ha un impianto di assemblaggio o di produzione di motori e trasmissioni. Inoltre, il sistema di assunzione delle decisioni della GM si contraddistingueva per procedure dettagliate, incontri, e gruppi di lavoro che lo rendevano più complesso di quello Fiat⁸. In ogni caso, il processo di approvvigionamento della GM è stato adottato dall’intera JV, conformemente con lo scopo del progetto e con la necessità di definire univocamente valutazioni e parametri di scelta.

In aggiunta, l’approccio complessivo agli acquisti delle due imprese madri appare differente: durante alcune interviste è emerso come GM si focalizzasse nel favorire la competizione tra fornitori, mentre Fiat insistesse sulle negoziazioni commerciali.

Ci sono differenze anche tra le pratiche contrattuali di GM (contratti di lungo periodo) e di Fiat (negoziata annuale): GM ricompensa separatamente le attività di sviluppo delle parti e di *tooling* (es.: realizzazione degli stampi) dalla fornitura e firma un contratto di lungo periodo (ad es. per tre o cinque anni) che pianifica già gli obiettivi di riduzione dei costi (*target costing*); Fiat, invece, rimborsa sviluppo e *tooling* attraverso il pagamento delle forniture e negozia anno per anno un obiettivo di riduzione di costo.

Sebbene l'approccio Fiat possa apparire ispirato ad una logica più flessibile e di breve periodo, i due metodi, nella pratica, non differiscono sempre di molto. Infatti, è difficile per GM che il piano di riduzione dei costi venga implementato per intero, dal momento che spesso i tagli di costi pianificati devono essere ridefiniti successivamente in base a variazioni di volumi, problemi di qualità e così via.

Inoltre, ogni unità nazionale della JV può perseguire diverse strategie di approvvigionamento nei confronti dei fornitori. Rinegoziare le condizioni iniziali e richiedere maggiori riduzioni di costo rispetto a quanto pianificato può essere una scelta di marca. Sebbene la strategia di approvvigionamento rientri nella responsabilità del management della JV, ogni società madre conserva margini di discrezionalità nello stabilire i propri termini e le proprie condizioni contrattuali. Così, la JV mantiene una politica comune nei confronti dei fornitori, ma Fiat e GME hanno termini e condizioni differenti. Per esempio, un compressore per una piattaforma comune potrebbe essere fornito da un unico fornitore ma essere anche destinato ad impianti Fiat e GM. In questo caso verrebbero applicate condizioni diverse, per quello stesso compressore, a seconda della sua destinazione. È importante notare che il fornitore beneficia così tanto dal fatto di rifornire la JV che è disposto ad accettare non solo termini e condizioni differenti per ogni impresa madre ma anche differenti clausole specifiche, ad esempio, per ogni marca.

2.3 Un processo di approvvigionamento comune per processi di sviluppo diversi

Termini e condizioni generali diversi tra Fiat e GM sostanzialmente riflettono delle persistenti differenze nei processi di sviluppo dei nuovi prodotti. Fiat di recente ha rivisto i termini e le condizioni contrattuali proprio per includere clausole specifiche sul

co-design, che GM non usa ad eccezione di casi specifici. La JV ha combinato assieme conoscenze, expertise e sistemi delle precedenti Funzioni Acquisti delle due imprese madri, sviluppando un singolo processo di approvvigionamento che agisce come ponte tra i processi di sviluppo di nuovi prodotti di Fiat e GM, che rimangono distinti e seguono approcci differenti.

Tipicamente, GM definisce i suoi progetti e poi li passa al fornitore. Il fornitore sviluppa e produce la parte per GM, che paga sia le attrezzature del fornitore che i costi di sviluppo. Inoltre, GM mantiene la proprietà dei progetti.

L'approccio Fiat, di tipo co-design, è diverso, dal momento che essa definisce le specifiche lavorando in collaborazione col fornitore. Quest'ultimo non solo ha la responsabilità dello sviluppo, ma anche la proprietà delle attrezzature. I fornitori poi caricano a Fiat un prezzo basato sul costo pieno, che include l'ammortamento degli investimenti (progettazione, attrezzature, macchinari, ecc.)⁹.

Queste differenze rendono i prezzi dei fornitori non facilmente comparabili tra Fiat e GM. Tipicamente, è necessaria un'analisi di composizione dei costi per comprendere le strutture di costo ed effettuare confronti tra imprese.

Se questo è il processo abituale che si applica per veicoli specifici autonomamente progettati dai due partner, le cose sono diverse nel caso di nuovi prodotti che derivano da sforzi di progettazione congiunti, e cioè da piattaforme o architetture comuni GM-Fiat. Nei tre recenti progetti rivolti a realizzare una progettazione congiunta (le piattaforme/architetture "*Premium*", "*Small*" e "*Large*"), gli sforzi di progettazione e sviluppo comune riguardano solo alcune parti del veicolo (tipicamente *rolling chassis* e *powertrain*), mentre il resto del veicolo (corpo e ruote) è sviluppato separatamente da

ogni partner e quindi rimane all'interno della responsabilità di marca, in coerenza con la propria peculiare identità e strategia di marketing.

Complessivamente, mentre il lato dello sviluppo industriale e di prodotto rimane diverso, il processo di approvvigionamento tende a convergere. Infatti, l'approvvigionamento è basato su procedure comuni e trasparenti con cui la JV GM-Fiat WWP:

- valuta fornitori attuali e potenziali;
- definisce priorità tra obiettivi diversi;
- determina quali servizi devono essere assicurati dai fornitori.

I criteri di valutazione dei fornitori, infatti, necessitano di essere oggettivi e indipendenti dalle diverse pratiche di fornitura delle imprese madri, e non devono essere distorti dalle differenze nei processi di sviluppo dei clienti.

2.4 Coordinamento e scambio di informazioni attraverso i Creativity Teams

I *Creativity Teams* (CT) sono dei comitati inter-funzionali e inter-impresa che fungono da integratori delle organizzazioni di GM e Fiat. Permettono la condivisione di informazioni e facilitano l'assunzione di decisioni. Ognuno dei circa 40 CT (approssimativamente uno per ogni famiglia di componenti) comprende membri provenienti dalle diverse funzioni (ad es. qualità, acquisti, vendite, finanza, *supplier development & engineering*) sia di GM che di Fiat. I CT sono interconnessi attraverso l'Europa, l'Asia, il Pacifico e l'America Latina e si incontrano settimanalmente per condividere informazioni e prendere decisioni strategiche e tattiche.

Da un lato un CT è responsabile e gestisce gruppi di acquisto a livello europeo o globale, d'altro lato è la principale interfaccia per le decisioni operative. Attraverso i CT, Fiat e GM condividono tutte le informazioni sui business in corso. Questa completa

trasparenza contrasta nettamente con la totale separatezza che invece protegge i problemi legati allo stile delle vetture e che riguarda le informazioni relative al mercato e ai business futuri (ad es. dati riguardanti specificamente i brand o componenti, veicoli o tecnologie specifiche in corso di sviluppo) ed è coerente con l'impegno strategico di GM e Fiat che vede i rispettivi marchi concorrenti sul mercato.

I CT valutano la velocità del raggiungimento degli obiettivi attraverso indicatori economici e qualitativi, che costituiscono una base di confronto per scoprire opportunità e notare problemi. Le valutazioni riguardano la performance sulle maggiori negoziazioni relative ai business in corso, le attribuzioni relative ai nuovi prodotti e le ri-assegnazioni su quelli in corso, il programma SuPer, con particolare enfasi sui risparmi tecnici.

Con riferimento agli indicatori economici, GM e Fiat Auto hanno reso omogenei i loro sistemi di misurazione delle prestazioni, in modo tale che ora Fiat Auto possa confrontare la propria organizzazione con quella di tutte le altre. Per esempio, Fiat si è adeguata a GM nell'adottare un sistema di misurazione delle prestazioni che considera l'inflazione, mentre precedentemente la sua Funzione Acquisti effettuava più semplicemente dei raffronti diretti tra prezzi. Con riferimento agli indicatori di qualità, Fiat ha adottato il 90% degli indicatori della GM.

I CT presentano le loro decisioni di acquisto nei "tavoli di approvvigionamento", incontri chiave in cui le decisioni sono validate a livello globale, affinché le strategie (politiche di approvvigionamento) e le decisioni di fornitura (selezione specifica dei fornitori) su business nuovi o in corso siano condivise all'interno dell'intera JV. Inoltre, il sistema di negoziazione settimanale della JV è integrato con l'organizzazione della *GM Worldwide Purchasing*, e ciò rappresenta un significativo beneficio per Fiat.

2.5 Il processo di approvvigionamento comune

Sostanzialmente la JV ha adottato il processo di approvvigionamento di GM, e specificamente la procedura APQP (*Advanced Product Quality Planning*), che riguarda sia l'approvvigionamento che lo sviluppo. APQP è richiesto dalla QS9000 e consiste in un processo standardizzato che presuppone passi specifici rivolti a migliorare la performance nello sviluppo dei prodotti. Le sue principali caratteristiche sono:

- task strutturati;
- meeting predefiniti;
- chiara allocazione di responsabilità tra gli attori coinvolti;
- chiara definizione degli output attesi da ogni task;
- moduli specifici.

Grazie all'APQP il processo di approvvigionamento dovrebbe essere più efficace su una scala globale e basarsi strettamente sulla programmazione di prodotto secondo parametri chiari: performance tecnica, nuove tecnologie, qualità, costo e servizio.

D'altro lato il processo stesso permette di gestire le peculiarità dei clienti. Analogamente, la proprietà o il controllo dei processi possono essere definiti in modo specifico. Soprattutto, è rilevante che sia il cliente (Opel, Fiat, Saab, ecc.) a guidare il processo, dal momento che esso ha piena discrezionalità nel definire tutti i tipi di richieste che il fornitore deve soddisfare.

Quando la fornitura è stata assegnata, il nuovo veicolo viene sviluppato da un team congiunto dedicato (con il coinvolgimento dei fornitori), responsabile del raggiungimento di obiettivi di qualità, tempo, costo e performance. È rilevante notare che la procedura APQP include un'attività di "valutazione del rischio" del fornitore, che

determina se lo sviluppo di un certo componente debba essere monitorato dal fornitore o dal cliente.

In realtà, l'APQP, sebbene fornisca un supporto più robusto alle decisioni di approvvigionamento, tende a rallentare i processi decisionali. Alcune interviste con manager della Fiat confermano che l'approccio precedente di Fiat, centrato sul co-design, permetteva processi decisionali più rapidi relativamente alle attività di sviluppo, dal momento che le informazioni fluivano più frequentemente tra il produttore e i fornitori.

2.6 L'identificazione delle best practices

I CT rappresentano il campo comune in cui le pratiche di approvvigionamento di GM e Fiat possono essere conosciute, confrontate e allineate. Non sono solamente le attività di benchmarking su conoscenze ed expertise ad accelerare l'ottenimento di risparmi. Le negoziazioni annuali della Fiat e il suo programma SuPer, l'approvvigionamento su scala globale della GM, i contratti di lungo periodo e Covisint¹⁰, costituiscono una specie di "strumentazione comune" che ogni partner può utilizzare se ne ha la necessità. Da questo punto di vista sembra che sia stata principalmente Fiat ad aver beneficiato dell'uso degli strumenti di GM. Per esempio, le negoziazioni annuali della Fiat richiedono una cultura ed un'esperienza che non appartengono ai fornitori GM non avvezzi alle tecniche Fiat. Questo è il motivo per cui il primo tentativo di negoziazione annuale da parte di GM attraverso Fiat è stato positivo ma non ha potuto ottenere risultati completi. D'altro lato Covisint e il sistema globale di fornitura della GM si sono dimostrati più facili da usare da parte di Fiat Auto. A questo punto, il fatto che le due società madri rimangano libere di usare i loro strumenti rappresenta un vantaggio.

Ciò non esclude che la compatibilità nel campo dell'IT sia chiaramente perseguita. Le precedenti strutture acquisti di Fiat e di GM avevano sistemi informatici completamente diversi, mentre ora li stanno integrando e razionalizzando all'interno del perimetro della JV.

2.7 La gestione dei fornitori

Non è stato difficile per la JV creare un comune parco fornitori: Fiat e GM Europa e America Latina avevano sostanzialmente un numero uguale di fornitori, e più del 70% di essi era in comune. Fiat e GM avevano approssimativamente lo stesso potere negoziale come pure la stessa abilità nell'analizzare i costi di struttura dei fornitori. Due erano le principali differenze quando nacque la JV. La prima riguardava il coinvolgimento dei fornitori nello sviluppo. L'approccio di Fiat di tipo co-design generava la maggior parte delle differenze nella gestione del parco fornitori, come nel caso del "vendor tooling", differenza che come si è già detto è destinata a sparire tra breve. La seconda differenza era il maggiore potere negoziale di cui GME/LA potevano beneficiare per il fatto di essere parte di GM *Worldwide Purchasing*. Con la JV, la seconda differenza è venuta meno, mentre la prima è rimasta e ha richiesto a Fiat e a GM di svolgere un'attività specifica di *break-down* dei costi al fine di valutare la performance dei fornitori e le loro proposte.

L'adozione da parte di Fiat del processo di approvvigionamento di GM e di molti suoi strumenti, oltre alle richieste, da parte di GM, di integrazione, riduzione dei costi, processi comuni e target di qualità, inizialmente ha generato un po' di preoccupazione tra i fornitori Fiat, che temevano una "GM-izzazione" delle relazioni di approvvigionamento; attualmente, comunque, sembra che le nuove opportunità

derivanti dalla JV abbiano reso quei fornitori più fiduciosi. A tal fine, due volte all'anno si tiene un incontro tra JV Italia e i suoi fornitori per favorire la comunicazione.

Infine, uno studio interno a Fiat ha dimostrato che i fornitori sia di Fiat che di GM hanno ricevuto la maggior parte dei benefici dalla JV: fornire sia Fiat che GM è infatti considerato un potente fattore di integrazione, ed è facilitato dalla scelta di Fiat e GM di accettare reciprocamente i rispettivi sistemi qualità fino all'introduzione dello standard TS/16949¹¹. Deve anche essere considerato che finora il numero di fornitori non è stato significativamente ridotto dall'avvio della JV. In questo senso gli stessi manager della JV ammettono che dovranno essere fatti grossi sforzi.

2.8 Il sistema di suggerimenti da parte dei fornitori

GM e Fiat Auto mantengono sistemi paralleli di suggerimenti da parte dei fornitori. Nel dicembre 2000 GM ha lanciato un programma di riduzione dei costi annuali rivolto a risparmiare \$1 miliardo. Nel 2001 GM dichiarava di stare introducendo un "processo di condivisione dei guadagni di efficienza": per ogni suggerimento approvato i risparmi sarebbero stati suddivisi tra il fornitore (35%) e GM (65%).

SuPer, il programma di suggerimenti Fiat, è iniziato nel marzo 1999. Se una proposta di riduzione dei costi di un fornitore viene approvata, i risparmi ottenuti sono divisi 50/50 tra Fiat e il fornitore, per il primo anno. Inoltre, i fornitori che riescono a soddisfare il loro "meno 3%" di riduzione dei costi nelle vendite a Fiat vengono premiati con un 75% (anziché 50%) dei risparmi generati. Nel 2000 Fiat dichiarò che SuPer stava ottenendo "risultati incoraggianti", osservando tuttavia che la maggior parte dei fornitori era lontana dagli obiettivi di riduzione dei costi.

Le proposte sono valutate da un Team Linea di Prodotto (in tutto 26, uno per ogni sub-componente) a cui partecipano fornitori e personale Fiat proveniente da tutte le funzioni. Sostanzialmente, tutti i membri del TLP provenienti dalla JV appartengono anche al corrispondente *Creativity Team*. Sono state create anche in GM delle unità che rispecchiano i TLP, chiamate *Cost Reduction Teams*.

2.9 Covisint: sfruttare i risparmi derivanti dall'e-procurement

Con la diffusione degli applicativi Internet, Fiat e GM hanno sviluppato una strategia di “*dual portal*”. Infatti, usano reti simili per scambiare informazioni con i fornitori, *Netfor* e *Supply Power* rispettivamente, mentre Covisint è usato principalmente per finalità di acquisto. I benefici per i produttori sono:

- minori costi dei materiali e di transazione;
- più competizione tra i fornitori, risultante in una maggiore performance produttiva e in maggiori risparmi;
- un processo di approvvigionamento più efficace ed efficiente. Per esempio, Covisint, negli accordi di lungo termine, calcola il valore attuale netto della fornitura tenendo in considerazione le condizioni di pagamento e i risparmi pianificati negli anni;
- negoziazioni trasparenti;
- minore tempo per le negoziazioni commerciali. Sono richieste al massimo quattro settimane tra l'identificazione della componente e l'assegnazione della fornitura.

Fiat Auto, la cui strategia di *e-procurement* è di realizzare più aste on-line di quanto facesse nel passato, sta sfruttando le aste elettroniche Covisint specialmente per servizi, materiali indiretti e attrezzature, e meno per materiali diretti (dal momento che l'approccio di tipo co-design richiede maggiori negoziazioni faccia a faccia). Sia Fiat

che GM usano Covisint anche per dismettere vecchie attrezzature (ad es. presse) che altrimenti sarebbe costoso smantellare. Vale anche la pena di notare che Fastbuyer della Fiat rimane un concorrente nelle aste e nei cataloghi on-line.

Le aste on-line sostituiscono la fase delle negoziazioni commerciali nel processo di approvvigionamento. La decisione di lanciare un'asta viene presa quando il piano d'azione è definito e dopo che le proposte dei fornitori sono state approvate dai manager della funzione tecnica. Una volta definiti i partecipanti all'asta, questa si svolge in due-tre settimane. Quando i fornitori hanno accettato i termini e le condizioni di Covisint ha luogo la loro registrazione; poi un evento di prova identifica e risolve eventuali problemi e infine l'asta viene realizzata.

Sebbene finora mediamente il 15% dei risparmi sia stato ottenuto con aste on-line di Covisint, sembra che, al momento, Covisint sia lontana dal dimostrare tutto il suo potenziale. Ciò è dovuto ai due seguenti motivi:

- deve essere migliorata la stabilità e la velocità delle connessioni Internet;
- le transazioni via-Covisint rappresentano ancora un parte “molto bassa” delle transazioni totali¹².

2.10 La qualità

L'integrazione nell'ambito della gestione della qualità ha preso forma facilmente e rapidamente all'interno della JV. Le PPM (Parti difettose Per Milione) sono state infatti riconosciute come misura standard di base per la qualità dei fornitori; d'altro lato, la performance di Fiat e di GM in termini di PPM era già sostanzialmente uguale. In ogni caso, sono state svolte delle attività per armonizzare la costruzione dell'indice al fine di avere delle misure confrontabili e consentire valutazioni più precise. Infatti, componenti

che presentano la medesima qualità intrinseca possono generare valori di PPM differenti a seconda delle specifiche condizioni operative dei singoli produttori (ad es. procedure di scarto, processi produttivi a livello di stabilimento e così via).

La JV ha stabilito un processo di gestione della qualità definito molto rigidamente e costituito da 17 *tasks* (Figura 5) che coprono l'intero periodo che va dalla valutazione preliminare dei potenziali fornitori (con un'analisi di mercato collegata alle richieste di nuovi materiali) fino al monitoraggio dei parametri di qualità durante il ciclo di vita del prodotto (il fornitore è messo in discussione durante tutta l'attività di produzione).

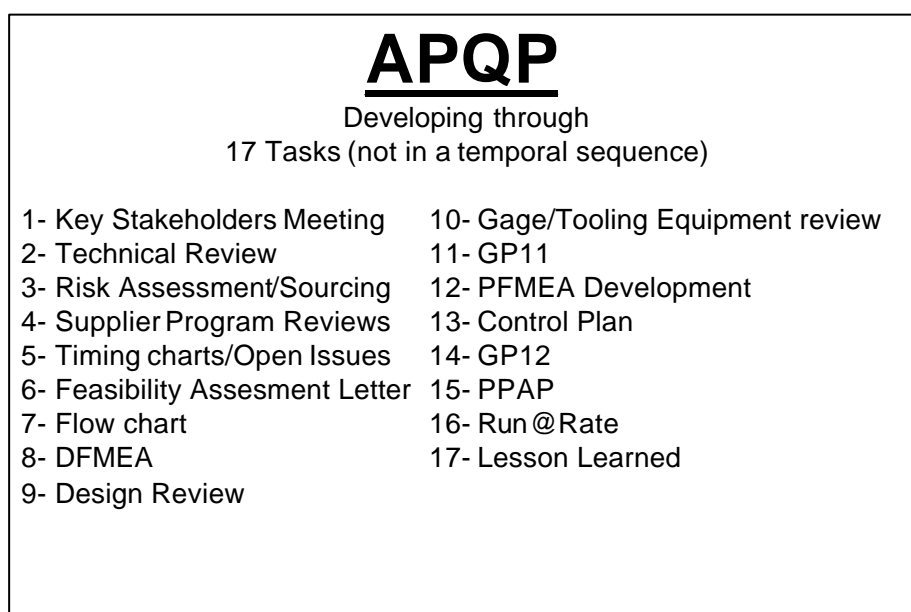


Figura 5. I task previsti dal metodo APQP per la gestione della qualità

Procedure scritte e dettagliate che riguardano riunioni, decisioni e attività di audit assicurano la qualità durante lo sviluppo e la produzione, monitorando continuamente la performance del fornitore. Una performance produttiva modesta presenta implicazioni in termini di attività di sviluppo o di nuove attribuzioni ai fornitori.

Rispetto alla gestione della qualità, Fiat ha adottato il sistema di valutazione dei fornitori di GM. Per ogni nuova attribuzione viene compilata da un team per ogni linea di prodotto una lista comune che comprende i fornitori da coinvolgere. La qualità ha un peso rilevante per la definizione della lista: i fornitori, infatti, sono classificati in tre gruppi a seconda della loro performance espressa in PPM. Quelli che raggiungono i 250 PPM (obiettivo del 2001 per l'Europa) sono inseriti a pieno titolo nella lista; tra i 250 e i 1000 PPM vengono richieste azioni correttive e miglioramenti strutturali; oltre 1000 la partecipazione a nuove forniture è negata. Se la performance si presenta negativa, il fornitore è soggetto ad una procedura rivolta a risolvere il problema: l'auto-certificazione è sospesa, viene presa in considerazione una temporanea esclusione da nuovi incarichi oppure le forniture in corso vengono messe in questione. La JV interviene sui fornitori maggiormente critici con analisi specifiche sui miglioramenti perseguibili. Gli interventi rispecchiano il sistema GMNA: vengono studiati piani di miglioramento, successivamente implementati attraverso incontri con i fornitori.

Un ulteriore obiettivo di Fiat è ridurre a zero il livello di PPM. Il personale della JV si pone anche come un punto di riferimento, nella fase di produzione, per eliminare i difetti individuabili dal cliente. Da questo punto di vista Fiat Auto ha adottato *Plan Support*, una best practice della GM, che è stata implementata nello stabilimento di Cassino, a partire dal lancio del modello Stilo (progetto 192) nel 2001. Con *Plan Support* la presenza permanente del personale della JV a livello di stabilimento è rivolta a migliorare la comunicazione e a risolvere rapidamente problemi in un modo non burocratico.

2.11 Persone

La JV opera in 20 paesi e impiega più di 2.000 persone di oltre 30 nazionalità. Gli obiettivi, a questo riguardo, sono l'integrazione, la comunicazione, la motivazione e la pianificazione di carriera. I sistemi di gestione delle risorse umane sono in corso di allineamento ed è supportato lo scambio di personale delle due imprese madri. La pianificazione delle carriere ruota sullo sviluppo continuo, tra funzioni e tra Paesi.

Sono stati stabiliti dei processi di comunicazione per fornire ai dipendenti un feedback costante, ed è stata creata una newsletter interna. Alcune sessioni informative su temi specifici vengono tenute in videoconferenza (ad es. il modulo "Schemi contrattuali all'interno di GM-Fiat WWP" rivolto ad addestrare i partecipanti a redigere correttamente i contratti). I programmi di formazione sono centrati sulla consapevolezza reciproca dell'identità culturale dei diversi membri e promuovono la conoscenza della lingua inglese da parte di tutti. Sempre in videoconferenza sono tenuti due volte l'anno dei meeting con tutto il personale: vengono seguiti da quasi tutti i dipendenti dalle diverse parti del mondo e dal top management. Tali meeting sono divisi in due parti: la prima a livello mondiale e la seconda nazionale e svolgono – tra l'altro – la funzione di ridurre le differenze culturali "strato dopo strato", facendo emergere l'essenza della JV e favorendo in essa la creazione e la condivisione di una cultura comune.

Per concludere, complessivamente, i risparmi della Fiat appaiono in linea con gli obiettivi, sia per il 2001 che per il 2002. Il *master agreement* indicava risparmi per il 2002 pari a €583 milioni, dei quali 571 sono stati realizzati.

Sembra possibile sostenere, allora, che il successo della JV deriva principalmente da tre fattori: la presenza di una responsabilità unica per ogni famiglia di componenti;

l'autonomia della JV, ossia l'assenza di ingerenza delle imprese madri sulle sue decisioni operative (il Board della JV, costituito dal top management delle imprese madri, esercita invece uno stretto controllo sulla performance); un unico processo di approvvigionamento con procedure comuni quanto più possibile trasparenti e oggettive.

3. TECHNICAL SAVINGS

Le economie di tipo tecnico sono determinate dalla messa in comune di componenti esistenti su modelli esistenti, senza - pertanto - progettare nuove componenti comuni. GM e Fiat Auto confrontano componenti equivalenti di veicoli corrispondenti, alla ricerca di sovrapposizioni nelle specifiche tecniche e nelle caratteristiche, in modo tale che una singola componente possa equipaggiare i veicoli di entrambi i partner. Dal momento che sia i veicoli che le parti coinvolte in questo processo sono già state sviluppate è più probabile che l'omogeneizzazione sia trovata non a livello di componente finale ma ad un livello meno specifico. Per esempio, i moduli delle portiere di un modello Opel e di uno Fiat potrebbero condividere la stessa struttura interna, due maniglie delle portiere potrebbero essere diverse ma usare lo stesso materiale, o la stessa serratura, ecc.

Ciò consente di ottenere parecchi benefici:

- viene scelta la componente meno costosa, quando viene condotto un benchmarking sul prezzo;
- maggiori volumi di acquisto permettono di ottenere ulteriori riduzioni di prezzo dal fornitore;
- risultano semplificate le procedure di approvvigionamento di parti per l'assistenza fatta sulle vetture circolanti e viene ridotto lo stock di parti da mantenere a magazzino;

- l'armonizzazione delle specifiche consente un'attività di benchmarking interno.

I risparmi tecnici sono, pertanto, strettamente collegati a quelli di tipo commerciale.

Nel 2001 l'acquisto di un compressore comune per un sistema di climatizzazione ha permesso a Fiat Auto e a GM di risparmiare €13,7 milioni su una previsione di costi complessivi per €1 miliardo sui sistemi di climatizzazione. Precisamente, €6,1 milioni di risparmi sono derivati dall'adozione di un compressore comune, mentre ulteriori €7,6 milioni vanno ascritti ai maggiori volumi di acquisto (lo stesso compressore era infatti usato da Isuzu, Fuji Heavy Industries e Suzuki). Allo stesso tempo, dei programmi analoghi sono stati avviati per risparmiare €15,9 milioni sui costi per un cambio manuale e €7,9 su quelli per un cambio automatico.

Nel 2001 GM e Fiat hanno optato per un nuovo sistema di scarico per le loro Chevrolet Celta e Fiat Uno costruite in Brasile, tagliando i costi della Fiat del 30% (€5,04 milioni).

In un modo simile GM e Fiat hanno deciso anche di acquistare lo stesso specchio retrovisore interno e la stessa frizione per tre modelli prodotti in Brasile: Chevrolet Corsa e Celta della GM e Fiat Uno.

Questa attività di benchmarking di Fiat e GM è basata su un processo comune e costante di analisi e scomposizione condotto sui business attuali, attraverso cui Fiat Auto e GM confrontano tutte le componenti dei loro veicoli.

4. DESIGN SAVINGS

I *design savings* possono essere considerati delle economie di lungo periodo derivanti da attività congiunte condotte da Fiat e GM, attraverso cui vengono progettati nuovi sistemi, componenti o architetture aventi tra l'altro la finalità di risparmiare sui costi di acquisizione (interna ed esterna) delle parti componenti.

Al momento attuale sono operativi tre distinti team di sviluppo congiunto GM-Fiat: il progetto *Premium* a Gothenburg, per sviluppare modelli Alfa, Saab e Lancia per i segmenti D ed E; il progetto *Large*, per sviluppare modelli per Fiat e Opel per il segmento D; il progetto *Small*, rappresentato da un centro di progettazione di auto di piccola dimensione a Torino.

Innanzitutto questa tipologia di risparmi è particolarmente rilevante dal momento che opera *a monte*, abbattendo i costi di sviluppo nelle prime fasi del processo di progettazione.

Sviluppare una singola architettura invece di adottare due distinte soluzioni *stand alone* ha permesso ad Alfa Romeo e Saab di ottenere risparmi stimati del 70-80% per le parti interessate.

Attualmente gli investimenti di Fiat Auto in nuovi prodotti sono già basati su un 50% di *carryover* sulle parti e da un 50% di componenti sviluppate in comune.

Il beneficio immediato è che gli investimenti in sviluppo di componenti e il capitale fisso per le parti comuni viene diviso in due. Ma forse più importante da un punto di vista competitivo è che le risorse condivise, e quelle addizionali che derivano dai risparmi generati, permettono ai brand di portare a compimento obiettivi più ambiziosi creando prodotti migliori.

Le architetture comuni rendono possibile sviluppare subsistemi costosi nel momento in cui i consumatori richiedono maggiori contenuti tecnologici anche nelle *small car*, come nel caso del mercato europeo. Ad esempio, diventa possibile combinare l'approvvigionamento di componenti come un sistema di navigazione satellitare su veicoli di piccole dimensioni e su altri di dimensioni maggiori.

Inoltre, le attività di progettazione congiunta generano un “effetto leva” sia nell’approvvigionamento che nel benchmarking tecnico tra partner. Con riferimento all’approvvigionamento la piattaforma *Small* appare come il caso certamente più eclatante: se si somma il volume produttivo di Punto e Corsa nell’Europa occidentale nel 2001 (541.274 e 465.592 unità rispettivamente¹³) si ottiene un ammontare complessivo che può certamente generare economie di acquisto significative e che non ha equivalenti nel segmento considerato per la concorrenza.

Non va trascurato che il benchmarking tecnico tra partner può operare sia a livello di prodotto/componente che a livello di processo/conoscenza. Alcuni obiettivi possono indicare l’importanza dei *design savings* per Fiat Auto: il piano industriale presentato il 4 giugno 2002 prevede che entro il 2005-2006 il 50% dei modelli Fiat deriverà da architetture comuni Fiat-GM, mentre entro il 2007-2008 la stessa quota raggiungerà il 90%¹⁴.

La progettazione di architetture comuni, naturalmente, conserva gli elementi specifici di marca, tra cui: motore, sterzo, sospensioni. Per esempio, il centro torinese per le future *small car* si focalizza sullo sviluppo esclusivamente delle “componenti e tecnologie che non hanno un impatto sulla specificità di marca”. I risultati del centro serviranno come input e come punto di partenza per alcuni modelli distinti di Opel e Fiat sviluppati dai centri progettazione dei due produttori.

È iniziata anche la necessaria integrazione nelle infrastrutture informatiche per la progettazione. A tal fine, ad esempio, Fiat Auto ha iniziato la graduale sostituzione di Catia con Unigraphics. I vantaggi per Fiat sono: migliore co-design (ad es. gli utenti possono voler lavorare assieme da postazioni remote con minori costi e una più elevata

forza competitiva strategica); il know how è incorporato nel sistema e permette la progettazione assistita per l'intero ciclo di vita del veicolo.

5. CONCLUSIONI

Nell'ambito delle profonde modificazioni che stanno investendo l'industria automobilistica internazionale (globalizzazione, concentrazione dell'offerta sia tra i costruttori che tra i fornitori di componenti, accelerazione dell'innovazione di prodotto e di processo¹⁵), la spinta verso la difficile equazione di comprimere i costi elevando al tempo stesso la qualità dei prodotti automobilistici si è fatta spasmodica. Da un lato gli investimenti da realizzare risultano colossali, dall'altro il loro ritorno finanziario risulta incerto e lontano a causa della strutturale sovracapacità produttiva dell'offerta rispetto alla domanda. Di qui la necessità di studiare soluzioni nuove ed originali che sappiano offrire efficaci soluzioni di contenimento dei costi evitando però forme di standardizzazione del prodotto di tipo fordista, ma anzi rispondendo, ovunque possibile, alle crescenti esigenze di una clientela sempre più orientata a consumi di nicchia e a soluzioni personalizzate.

In questo contesto l'esperienza iniziata da GM e Fiat appare una soluzione originale e potenzialmente molto duttile ai fini della realizzazione di strategie competitive in linea con gli obiettivi di mercato dei due partner. Probabilmente l'aspetto più interessante da segnalare in merito è rappresentato dal fatto che ci troviamo in presenza di una forma di collaborazione da un lato graduabile nel tempo, e quindi meno "intrusiva" e "destabilizzante" rispetto ai casi di fusione delle attività di operatori precedentemente distinti, ma contemporaneamente capace di generare, fin dai primi mesi di attività, consistenti forme di economia e di integrazione organizzativa. Un risultato che appare

di estremo valore non solo dal punto di vista finanziario¹⁶, ma anche per la legittimazione degli obiettivi assegnati dal top management delle due case automobilistiche e per l'azione di rinforzo che il successo fino ad ora conseguito dall'iniziativa è in grado di realizzare sul *commitment* del personale coinvolto nelle due JV paritetiche.

Gli obiettivi da raggiungere sono ovviamente assai più ambiziosi di quanto già acquisito, dal momento che le opportunità economiche più rilevanti sono associate al pieno dispiegamento dei *design savings* (si veda la Figura 2) che potranno essere ottenuti con la condivisione di architetture comuni; tuttavia, l'esperienza in corso appare rilevante sia per gli aspetti pratici che per quelli di ordine "concettuale" derivanti dal fatto di prevedere forme di collaborazione fra soggetti aziendali diversi sul fronte dell'outsourcing e contemporaneamente forme di rivalità competitiva su quello del rapporto con il mercato.

NOTE

¹ Nel calcolo dei risparmi, la categoria "Approvvigionamenti" non include l'acquisto di parti e componenti legate allo sviluppo di "Powertrains" e di "Architetture".

² *Fiat, GM marriage spells profits*, www.detnews.com, 22-11-2000.

³ Fiat Consolidated and Statutory Financial Statements at December 31, 2001.

⁴ *Wagoner (Gm): "Siamo pronti a nuove intese"*, Il Sole24 Ore, 5 giugno 2002.

⁵ *Fiat, GM mull synergy in India*, Business Standard, 16 gennaio 2002.

⁶ *Interview: César García Verdous, Director of GM-Fiat Purchasing at Opel España*, Intervista pubblicata nel n.2.134 di Autovista (May/2001), www.tecnipublicaciones.com.

⁷ Solo pochi paesi (Brasile, Argentina, Polonia) ospitano impianti sia di Fiat Auto che di GM.

⁸ La complessità del processo di approvvigionamento di GM può essere interpretata sia come un modo di rispecchiare la sua complessità organizzativa, ma anche come un modo per sottoporre le decisioni a una valutazione multipla, al fine di evitare quei reclami dei fornitori causati dagli aspri metodi di negoziazione "alla Lopez".

⁹ Tuttavia è previsto che Fiat assuma in futuro lo schema GM per quanto concerne il pagamento separato di sviluppo e di fornitura. Tale omogeneizzazione deriva, oltre che dall'utilità di gestire procedure unificate, dai vantaggi che questa soluzione consentirà nella produzione e vendita dei ricambi alle officine di autoriparazione alla luce della nuova normativa europea sulla distribuzione automobilistica (Regolamento UE n.1400/2002).

¹⁰ Covisint è la società partecipata da alcune case automobilistiche, fra cui GM, avente lo scopo di organizzare la strumentazione hardware e software e gestire on-line i rapporti commerciali (B2B), intesi in senso lato, tra case automobilistiche interessate e i loro fornitori.

¹¹ ISO TS/16949: 2002, che sostituirà completamente il QS 9000 nel dicembre 2006.

¹² Speciale e-procurement in Italia, intervista a Danilo Augugliaro, responsabile pianificazione strategica e reengineering process GM-Fiat Worldwide Purchasing Italia, Maggio 2002, ICE - eMarket Services (www.emarketservices.it).

¹³ Automotive News Europe, 2001 Global Market Data Book.

¹⁴ *Boschetti*: “Non c’è più tempo da perdere”, Il Sole24Ore, 5 giugno 2002.

¹⁵ Si veda in proposito la raccolta di saggi curati da Freyssset et al (2003a e 2003b).

¹⁶ Come è noto Fiat Auto sta attraversando una fase di crisi acuta e una delle leve su cui operare ai fine del suo superamento è certamente rappresentata da forme di rafforzamento delle modalità di collaborazione con il partner americano.

BIBLIOGRAFIA

Camuffo A., Volpato, G., 2002, "Partner in the Global Auto Industry: the Fiat-GM Strategic Alliance" in *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol. 2, n. 3.

Stocchetti A., Volpato G., 2002, "The role of ICT in the Strategic Integration of Automotive Supply-Chain", in *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol. 2, n. 3.

Freyssenet, M., Shimizu, K., Volpato, G. (a cura di), 2003a, *Globalization or Regionalization of the European Car Industry?*, Palgrave-Macmillan, Houndsmills, Hampshire.

Freyssenet, M., Shimizu, K., Volpato, G. (a cura di), 2003b, *Globalization or Regionalization of the American and Asian Car Industry?*, Palgrave-Macmillan, Houndsmills, Hampshire.

RIFERIMENTI WEBGRAFICI

AutoAsia (www.auto-asia.com)

GM and Fiat may link up on purchasing in India, July 22, 2002

Automobile Management International (www.automagazine.de)

Paralyzing decline in demand, December 2001

Automotive Industries Online (www.ai-online.com)

Cost 'Kutter', McCormick, John, March, 2001

Automotive Intelligence (www.autointell.com)

Fiat Auto (Thailand) Ltd. And General Motors (Thailand) Ltd. Announce Agreement To Manufacture Alfa Romeo 156 In Thailand, May 11, 2001

Fiat Group (www.fiatgroup.com)

Fiat Consolidated and Statutory Financial Statements at December 31, 2001

Fiat SpA Rights Issue Roadshow, Presentation to Institutional Investors, January 2002

GM Media Online (media.gm.com)

GM Alliance Strategy, Speech to the Automotive News Europe Congress – Prague, Michael J. Burns, President, General Motors Europe, June 25, 2001

Wardsauto (www.wardsauto.com)

GM-Fiat JVs foresee big savings for the road ahead, Zoia, David E., November 6, 2001