

UNIVERSITÀ DI PISA
FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE



Corso di laurea magistrale in Comunicazione d'impresa e
Politica delle risorse umane

FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES:
UNA VALUTAZIONE SULLA COERENZA DELLE HUMAN
RESOURCE PRACTICES

Relatore

Chiar.mo Prof. Mauro SYLOS LABINI

Candidato

Matteo CECCARDI

ANNO ACCADEMICO 2013-2014

INDICE

INTRODUZIONE	3
Capitolo primo	
FIAT: DAGLI ANNI 2000 ALLA FUSIONE CON CHRYSLER	4
1. Volumi di vendita Fiat per zone geografiche: numeri e confronti	4
2. Localizzazione della produzione Fiat: le conseguenze della crisi europea	9
3. Rapporti con gli organi di rappresentanza	11
Capitolo secondo	
FCA: “SOGNO DI COOPERAZIONE INDUSTRIALE A LIVELLO MONDIALE”	14
1. I primi passi di FCA	14
2. World Class Manufacturing in FCA	17
3. Proactive Lifecycle Management	19
4. Architettura degli impianti, l’esempio del “Progetto Pernambuco”	20
5. Human Resource practices in FCA	23
6. Forza lavoro in FCA	24
Capitolo terzo	
UNA VALUTAZIONE DELLA COERENZA NEL CASO FCA	26
1. La coerenza esterna: i 5 fattori	26
2. La coerenza interna	29
CONCLUSIONI	34
BIBLIOGRAFIA	35

Introduzione

La fusione tra Fiat e Chrysler del gennaio 2014, che ha dato vita alla “*Fiat Chrysler Automobiles*” (FCA), ha aperto numerose questioni riguardo al futuro delle due aziende. Con il nuovo piano strategico, presentato nel maggio 2014 all’“*Investor Day*” di Auburn Hills, le precedenti politiche aziendali sono state in larga parte rivoluzionate e varie zone produttive, in special modo quella europea, hanno visto una totale riorganizzazione della gestione del lavoro e la rivalutazione dei fini perseguiti. La realtà a noi più vicina, quella delle fabbriche italiane dell’ormai ex-Fiat, ha vissuto in prima linea gli effetti del cambiamento strategico del marchio. Mentre l’azienda si trova ancora alle prese con la crisi di settore che abbatte le vendite nella madrepatria, la percezione della forza lavoro italiana nei confronti delle politiche FCA è di un abbandono delle aree ritenute meno produttive per cercar fortuna altrove. E’ quindi sembrato opportuno dedicare quest’opera all’analisi dei mutamenti che stanno attraversando FCA e le loro motivazioni, concentrandoci in particolar modo sulla situazione italiana e su tutto quello che concerne le politiche di gestione del personale del gruppo.

La parte iniziale della tesi osserverà i dati delle vendite e della produzione di Fiat nel periodo precedente alla fusione, dove tenteremo di motivare la creazione di FCA analizzando poi il nuovo piano strategico del marchio e presentando l’insieme delle politiche di gestione del personale, il tipo di organizzazione del lavoro e le caratteristiche demografiche dei dipendenti. Dopo aver delineato lo scenario complessivo dell’azienda introdurremo l’approccio metodologico sviluppato da Baron & Kreps nell’opera “*Strategic Human Resources – Frameworks for General Managers*” (1999), che useremo per valutare la coerenza del sistema delle R.U implementato dal gruppo.

Il contributo principale di quest’opera sarà quindi l’analisi della coerenza interna ed esterna delle *human resource politics* di FCA, che a partire dai dati ricavati nelle prime parti dell’elaborato verranno valutate applicando le linee guida forniteci da Baron & Kreps. Il lavoro proposto non si prefigura quindi come un’analisi strategica del marchio considerato, né ha la presunzione di poter anticipare i risultati futuri dell’azienda; il nostro intento è semplicemente quello di valutare la compatibilità tra la politica di gestione delle R.U. di FCA e gli altri elementi del sistema quali strategia, obbiettivi, cultura aziendale, caratteristiche della forza lavoro ed ambiente di riferimento.

1. Fiat: dagli anni 2000 alla fusione con Chrysler

Il gruppo Fiat, maggiore esponente dell'industria *automotive* italiana, è stato uno dei più colpiti dalla crisi del mercato automobilistico europeo iniziata nel 2008. Come analizzeremo di seguito, il radicale mutamento dello scenario economico ha richiesto alla casa torinese un totale cambiamento nell'approccio ai mercati e nella gestione della produzione, culminato con la fusione con Chrysler del 2014.

Per esaminare quali condizioni abbiano reso necessaria la nascita di FCA, acronimo di "*Fiat Chrysler Automobiles*", inizieremo considerando i dati delle vendite nelle varie aree geografiche e le loro variazioni nell'arco del tempo. In seguito ci occuperemo dei numeri della produzione valutando l'influenza che la domanda e le scelte aziendali hanno avuto su questa. Concluderemo il capitolo occupandoci dei rapporti intrattenuti con i sindacati in questa delicata fase di transizione, nell'intento di presentare lo scenario completo del caso analizzato.

1.1 Volumi di vendita Fiat per zone geografiche: numeri e confronti

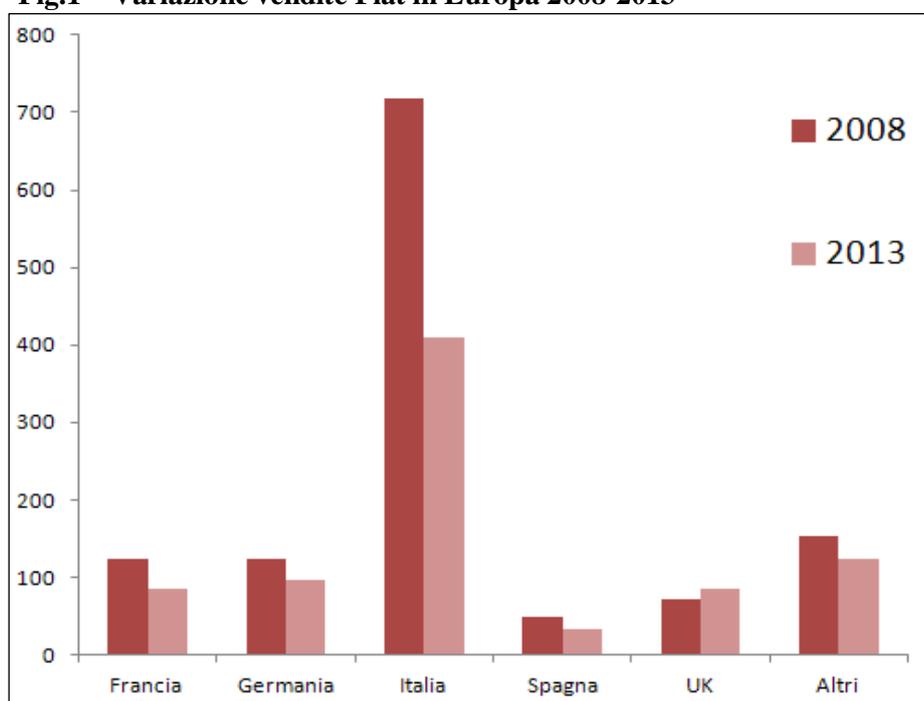
Dal 2006 a oggi il mercato europeo delle autovetture ha registrato un calo del 23% nelle vendite annuali, passando da circa 18 milioni e 400mila a 14milioni e 100mila unità vendute in un anno (dati ACEA - European Automobile Manufacturer's Association, 2006-2013) ¹. Questa situazione si è rivelata un duro colpo per quelle aziende che, come Fiat, vedevano il vecchio continente come proprio mercato di riferimento.

Nonostante i ripetuti tentativi di affermarsi sullo scacchiere globale, attraverso le aperture di filiali produttive in terra straniera e il discusso accordo con General Motors (Enrietti, Withford, 2006) del 13 marzo 2000, il principale sbocco commerciale del Lingotto dalla sua fondazione al 2009 era rimasto quello europeo. Nel 2008, infatti, Fiat S.p.a. ha venduto più di due milioni di mezzi nel mondo, di cui circa il 57,5% in Europa (Fiat, 2008). La presenza di Fiat nel vecchio continente si è però indebolita rispetto alle performance storiche del marchio, con una quota di mercato che tra il 2006 e il 2013 è scesa dall'8,3 al 6,3% (dati ACEA, 2006-2013).

1) Autovetture: Per autovetture consideriamo l'insieme di veicoli per passeggeri, veicoli commerciali fino a 3,5 t, veicoli commerciali sopra le 3,5 t, bus e autocarri.

A incidere su questa involuzione sembrano essere stati i pessimi risultati ottenuti in Italia, in precedenza mercato principale delle vendite. Come visibile in **fig.1**, è qui che si è registrata la frenata più brusca alle vendite del Lingotto negli ultimi 5 anni, dove le autovetture vendute sono passate dalle 718mila unità del 2008 alle 408mila del 2013, una diminuzione del 43,2%. La quota di mercato ha quindi subito un calo pari a 14,2 punti percentuali rispetto al 2008, ritrovandosi al 25,9% nel 2013. Nel resto d'Europa la situazione non è certo stata positiva, ma la perdita media delle vendite si è fermata al 17,4% e la quota di mercato è scesa “solo” di 6 punti percentuali (Fiat, 2008-2013).

Fig.1 – Variazione vendite Fiat in Europa 2008-2013

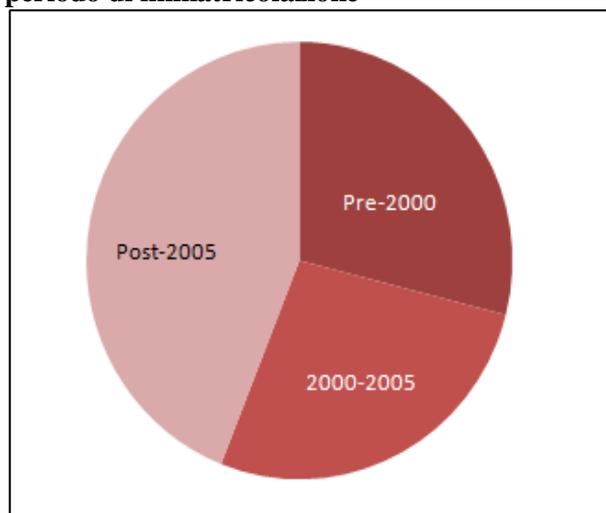


Fonte: Bilanci Ufficiali Fiat 2008/2013

Le possibili cause della deludente *performance* di Fiat in Italia possono essere definite analizzando due aspetti, uno strutturale e uno particolare.

Dal punto di vista strutturale la caduta delle immatricolazioni rispetto al periodo precrisi non è stata semplice conseguenza del corrente momento economico. Hanno infatti negativamente inciso le campagne di rottamazione portate avanti dal 1997 al 2009 per la sostituzione dei motori alimentati con benzina a piombo. Queste hanno prodotto un parco auto circolante abbastanza giovane, col 71% d'immatricolazioni effettuate dopo il 2000, di cui il 44% dopo il 2005 (Motori24, 2013, visibile in **fig. 2**).

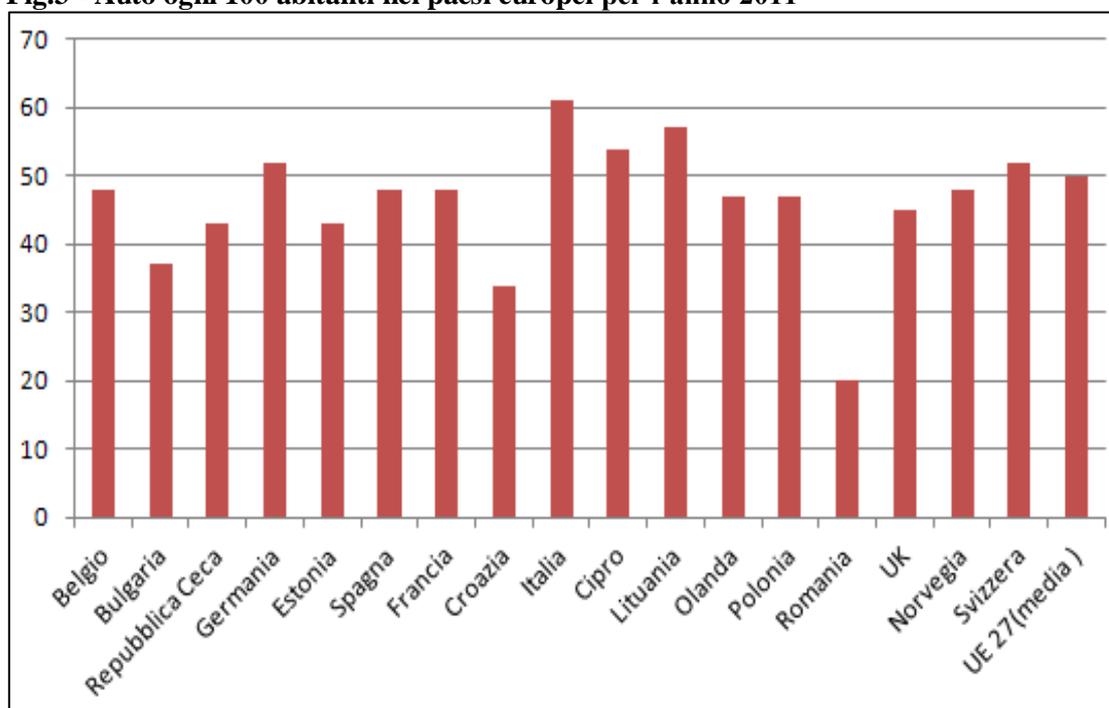
Fig. 2 – Composizione parco auto italiano per periodo di immatricolazione



Fonte: motori24, 2013

Il mercato italiano sembra inoltre aver raggiunto il livello di saturazione più alto in Europa, con una densità di 61 auto ogni 100 abitanti, mentre Germania (52) e Francia (48) mantengono quote decisamente più basse, e la media europea è ferma a 50 auto per centinaia di abitanti (dati Eurostat, 2014).

Fig.3 - Auto ogni 100 abitanti nei paesi europei per l'anno 2011



Fonte: Eurostat, 2014

Questo scenario scoraggiante può in parte giustificare le deludenti performance del Lingotto in Italia, ma Fiat non è esente da responsabilità se consideriamo l'intero mercato europeo. Analizzando gli andamenti delle concorrenti in Europa dal 2008 a oggi si nota come, seppure il calo delle vendite sia stato inesorabile per la maggior parte delle case (dati ACEA, 2008-2013), alcuni marchi hanno avuto un successo relativo imponendosi nelle quote di mercato. Tra queste brilla il gruppo Volkswagen, che a prescindere dal momento economico ha mantenuto nel periodo di riferimento un monte vendite di 3,2 milioni di automobili nel vecchio continente, coprendo il 23% del mercato e diventando leader di settore con netto distacco (dati ACEA, 2008-2013). Altre case sono riuscite addirittura ad aumentare le loro vendite nell'ultimo lustro: le coreane Hyundai e Kia hanno aumentato di un terzo il volume del loro venduto, arrivando a coprire una quota di mercato complessiva del 5,5% nel 2013, mentre al 2008 erano ferme al 3% (dati ACEA, 2008-2013).

Per quel che riguarda l'Italia risulta più difficile scovare una realtà vincente nel settore automobilistico. Il mercato italiano è difatti implosivo, passando dai 2.2 milioni di vendite del 2009 al poco più di un milione del 2013 (dati Ministero dei Trasporti, Centro Elaborazione Dati, 2013). Gli unici dati rilevanti sembrano i crolli di domanda per le divisioni esterne di Fiat, quindi Alfa Romeo e Lancia, colpite da perdite di 20 e 24 punti percentuali dal 2012 ad oggi (dati Ministero dei Trasporti, Centro Elaborazione Dati, 2013).

Dal punto di vista particolare perciò, considerando le ingenti perdite nelle quote di mercato, si può ritenere insoddisfacente la strategia europea adottata da Fiat. Una possibile causa può essere ricercata nella gamma proposta, non in grado di garantire la copertura dei diversi segmenti del settore automobilistico come dimostrano i fallimenti dei marchi Lancia e Alfa in origine destinati alla rilocalizzazione del *range* di mercato e alla copertura del settore *premium* (Automotive News, 2013). Il mancato ringiovanimento dell'offerta Fiat è comunque legato alle condizioni attuali della domanda, poiché è stata presa la decisione, discutibile, di non industrializzare la produzione di un numero elevato di nuovi modelli in Europa finché il mercato non sarà in grado di assorbirli (Navaretti, Ottaviano, 2014, pp.15). Come vedremo considerando i dati di produzione, questa scelta ha relegato gli stabilimenti europei di Fiat a un andamento di basso regime, con bilanci sostenuti prevalentemente dai profitti delle attività nord e latino americane.

La situazione dei mercati oltreoceano, opposta a quella europea, ha infatti permesso al gruppo torinese un progressivo rilancio del marchio lontano dalla madrepatria e consentito di arginare le perdite. Dal 2005 al 2013 il mercato automobilistico del Sud America è aumentato del 48% (dati Oica), mentre quello asiatico del 52% (dati Oica), lasciando ampi margini di crescita ai marchi che si sono affacciati su queste nuove realtà. La differenziazione su base geografica è perciò essenziale per garantirsi la sopravvivenza a lungo termine, poiché se è vero che gli andamenti dei mercati *automotive* locali sono fortemente ciclici, questi cicli non appaiono correlati tra loro.

La penetrazione di Fiat nei mercati oltreoceano non è comunque stata semplice; nel 2008 il gruppo riusciva a vendere soltanto 870.000 vetture lontano dall'UE, di cui più di 2/3 in Brasile (Fiat, 2008). Proprio il Brasile si è rivelato il grande successo di Fiat all'estero, che nel 2009 è diventata leader di mercato del paese sudamericano con una quota del 24,5% e un monte veicoli venduti addirittura superiore a quello registrato in Italia (Fiat, 2009).

Le *performance* nei mercati d'oltremare sono continuate a migliorare dopo l'accordo col gruppo Chrysler, che nel 2013 ha permesso l'apertura di scenari fino ad allora inediti per l'azienda italiana. Il totale delle vendite dei due gruppi ha raggiunto nel 2013 quota 4.329.900 vetture, di cui solo il 22,6% in Europa, mentre più del 50% arrivato dalla zona NAFTA². A spiccare risultano di nuovo il Brasile, la cui quota di vendita (785mila unità) si avvicina all'intero totale europeo (979mila), ed una Cina che con 90mila unità supera le vendite di tutti i paesi membri dell'UE tranne Italia e Germania (Fiat, 2013). Sembra quindi che il cercar fortuna oltre confine sia una forma di differenziazione indispensabile per tutelarsi dalle oscillazioni dei mercati locali. Come discuteremo più avanti, la nascita di FCA trova in questo fattore una delle principali motivazioni.

Ora che abbiamo analizzato lo stato di salute delle vendite Fiat nelle varie zone geografiche, occorre capire quali siano state le ripercussioni sulla produzione e sulle strategie industriali del gruppo.

2) NAFTA: North American Free Trade Agreement, comprendente Canada, Messico e U.S.A.

1.2 Localizzazione della produzione Fiat: le conseguenze della crisi europea

La crisi del mercato automobilistico europeo e la crescita della domanda nei paesi in via di sviluppo hanno generato dei cambiamenti radicali nella localizzazione delle produzioni di tutto il settore. Secondo i dati ACEA, dal 2000 al 2012, la produzione globale si è spostata tra le zone geografiche seguendo grossomodo le dinamiche della domanda finale. A perderci sono risultati i paesi un tempo *leader* nelle produzioni, con gli UE-27 scesi dal 39,9 al 23,3%, i NAFTA dal 20,3 all'11% ed il Giappone dal 20,3 al 13,6%. Inversamente i paesi della zona BRIC³ hanno visto la produzione salire dall'8,4 al 37,1%, favoriti sia dal boom di domanda interno sia dal basso costo del lavoro che ha portato molti marchi a trasferire qui le proprie attività. Questi mutamenti hanno lasciato l'Europa alle prese con un forte eccesso di capacità produttiva, per il quale si stima al 2012 una capacità inutilizzata media del 25%, con punte del 50% in Italia (Navaretti, Ottaviano, 2014, pp.36.)

Considerando il solo gruppo Fiat, lo spostamento delle attività tra zone geografiche non appare così marcato come per la totalità del settore, ma segue comunque le dinamiche della domanda specifica analizzate in 1.1. Nel 2013 il gruppo ha infatti prodotto il 51% delle auto nella zona NAFTA (grazie all'apporto di Chrysler), il 22,4% in EMEA⁴, il 21% in LATAM⁵ ed il 3,7% in APAC⁶ (Navaretti, Ottaviano, 2014, pp. 36). Le strategie produttive applicate in questo scenario sono totalmente riconducibili al principio della prossimità ai mercati, per il quale le produzioni nei diversi stabilimenti, sia in termini di volumi che di modelli, dipendono direttamente dalla domanda e dalle preferenze dei consumatori locali.

Seguendo questa logica, gli stabilimenti europei sono prevalentemente incentrati sulla produzione di veicoli di piccole dimensioni. In Europa si costruiscono infatti l'Alfa Mito a Mirafiori, la Panda a Pomigliano, la 500 a Tychy e la 500L a Kragujevac. Cassino rappresenta l'unico produttore di veicoli del comparto C, comprendente l'Alfa Giulietta, la Fiat Bravo e la Lancia Delta (Fiat, 2012).

3) BRIC: Brasile, Russia, India e Cina

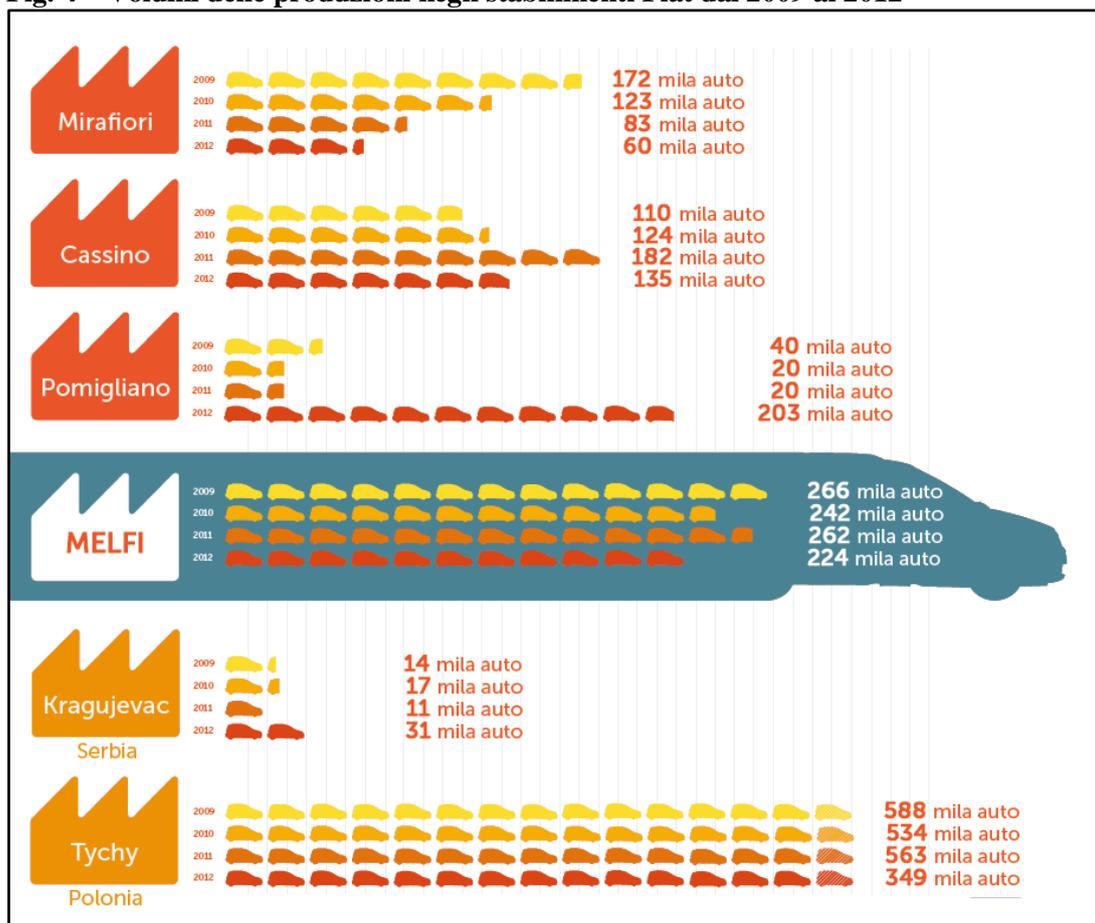
4) EMEA: Europa, Medio Oriente e Africa

5) LATAM: America Latina

6) APAC: Asia e Pacifico

Come visibile in **fig. 4** i volumi delle produzioni dal 2009 al 2012 sono progressivamente calati, confermando il *trend* di settore, con periodi di rilancio coincidenti con l'industrializzazione di nuovi modelli. L'unica eccezione è stata Pomigliano, che ha visto quintuplicare la propria quota, ma solo per la decisione di Fiat di spostare qui la produzione della Nuova Panda precedentemente effettuata a Tychy.

Fig. 4 – Volumi delle produzioni negli stabilimenti Fiat dal 2009 al 2012



Fonte: Piani Operativi Fiat 2009-2012

Il brusco calo dei volumi di produzione degli ultimi anni ha generato negli stabilimenti europei di Fiat un forte eccesso di capacità produttiva, che ha spesso reso necessario ricorrere alla cassa integrazione. Secondo i dati FIM-Cisl, dei 30.727 dipendenti del gruppo Fiat in Italia ben 22.373 sono stati messi almeno una volta in cassa integrazione nei primi dieci mesi del 2013, e di questi ben 3.893 non hanno lavorato neppure un giorno per tutto l'anno considerato. Al contrario, la produzione di Fiat nei mercati stranieri come quello brasiliano ha continuato a crescere, seguendo l'aumento di domanda

locale. Nell'impianto di Betim sono state prodotte più di 800.000 vetture nel 2013, circa una ogni 20 secondi, per una media annuale di 40 auto ad addetto, il doppio rispetto alle 20 di media per dipendente dei cinque impianti italiani attivi al 2011 (Tempi, 2013).

Dare un giudizio comparato sul grado di produttività delle fabbriche brasiliane e italiane è comunque azzardato, in quanto non si tiene conto della diversa congiuntura economica che i Paesi stanno attraversando. Il livello di domanda del mercato automobilistico locale è come già discusso il principale fattore da cui dipende il grado di produzione dei vari stabilimenti; come vedremo in 2.2 il modello di organizzazione del lavoro adottato è il medesimo in ogni stabilimento e per questo non considerabile fattore determinante dei diversi rendimenti della produzione. Quello su cui invece sembra aver influito il livello di produzione consentito è il grado di conflittualità dei rapporti con i sindacati: come analizzeremo di seguito le relazioni industriali si fanno più tese laddove la domanda locale non permette il pieno sfruttamento della capacità produttiva.

1.3 Rapporti con gli organi di rappresentanza

Lo stato di salute delle relazioni industriali FCA presenta notevoli differenze tra le zone geografiche in cui opera il gruppo. Questo, per un'azienda multinazionale fortemente interconnessa tra le sue parti, può rappresentare un problema rilevante.

Lontano dall'Italia, laddove la produzione procede con intensità soddisfacenti (1.2), le relazioni industriali del gruppo godono di ottima salute. Negli Stati Uniti il presidente di UAW, maggiore sindacato del settore auto, Bob King, definisce i suoi rapporti con Marchionne come *“estremamente positivi, crediamo molto in lui. C'è una gran voglia di collaborare su obiettivi comuni, forse perchè abbiamo attraversato la crisi in Chrysler”*, aggiungendo *“I lavoratori volevano che la loro voce fosse più ascoltata e il sistema Fiat-Chrysler lo ha reso possibile”* (La Stampa, 2011). Allo stesso modo le attività brasiliane trovano totale appoggio da parte delle istituzioni e degli organi di rappresentanza, e non vi è traccia di scontro tra le parti (Tempi, 2011).

Il problema principale delle relazioni industriali del gruppo risiede invece nei rapporti coi sindacati italiani, caratterizzati nell'ultima decade da periodi di forte tensione (Cella, 2011, pp. 103-112). Lo scontro più aspro si è rivelato quello tra Fiat e FIOM – Cgil, scatenatosi dopo l'abbandono del progetto *“Fabbrica Italia”*, piano d'investimenti lanciato nell'aprile 2010 che avrebbe

dovuto garantire la produzione di 1,4 milioni di auto negli stabilimenti italiani per il 2014 (Fiat, 2010). A causa dello scenario sfavorevole discusso in **1.1**, la *newco* generata a Pomigliano dal progetto è stata bruscamente interrotta e riassorbita nel 2013.

Il sindacato che fa capo alla Cgil ha da quel momento iniziato una lotta incondizionata con l'azienda torinese, attraverso scioperi generali e richieste di intermediazione da parte del governo, arrivando a far aprire un'indagine preliminare dal Tribunale di Nola nei confronti dell'ad Sergio Marchionne per "presunta discriminazione" riguardo al trattamento riservato ai lavoratori Fiom di Pomigliano. L'azienda ha dunque risposto tagliando di netto i rapporti col sindacato dissidente, portando avanti relazioni separate con FIM, UILM e FISMIC e siglando con esse il nuovo accordo contrattuale del 2011.

Dal gennaio 2012 Fiat si è infatti munita di un contratto particolare con i propri lavoratori svincolato dagli accordi nazionali (**2.5**), alimentando ulteriormente le proteste di Fiom. Questa scelta, seguita all'uscita da Confindustria per garantirsi maggiore libertà contrattuale, è stata necessaria per ottenere la flessibilità richiesta dal modello *WCM*. Riportando l'analisi di Navaretti e Ottaviano "i vecchi contratti di lavoro, sia in Italia che nel resto del mondo, non erano compatibili con i nuovi modelli di fabbrica presentati in termini di *World Class Manufacturing*, e per questo dovevano essere rinnovati" (Navaretti, Ottaviano, 2014, pp.88).

Occorre adesso valutare la reale entità dello scontro tra il gruppo e le rappresentanze italiane, in quanto il fenomeno è facilmente mistificabile considerando i soli fatti di cronaca. Analizzando i dati sulla forza lavoro FCA (Fiat, 2013b), visionabili in **fig. 5**, il problema in realtà non presenta dimensioni preoccupanti.

Fig. 5 – Iscritti ai sindacati negli stabilimenti Fiat italiani



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2013, Fiat

Soltanto il 5,3% dei dipendenti FCA in Italia è iscritto a FIOM, ultimo sindacato rimasto in lotta, mentre la restante parte della forza lavoro è in maggioranza non sindacalizzata. La relazione conflittuale che è venuta creandosi riguarda perciò una minoranza dei lavoratori, ed è lontana dal diventare un problema endemico che coinvolga l'intero territorio italiano.

Riassumendo, i rapporti tra FCA e organi di rappresentanza presentano caratteri a tratti problematici nella zona maggiormente colpita dal calo di produzione: l'Italia. Qui è venuta a formarsi una dinamica conflittuale con una minoranza dei lavoratori che, seppure problematica, non pregiudica un livello minimo di efficienza nel dialogo con la forza lavoro. Come vedremo successivamente (3.1), un sano rapporto tra rappresentanze e *management* resta comunque un fattore fondamentale per garantire la coerenza nel modello organizzativo adottato dal gruppo.

2. FCA: “Sogno di cooperazione industriale a livello mondiale”

I mutamenti analizzati nel precedente capitolo hanno reso necessaria una decisa azione correttiva nei piani di Fiat, che ha portato alla fusione col marchio Chrysler. Il progetto, a nostro parere indispensabile per la sopravvivenza a lungo termine delle aziende, ha previsto l'implementazione di un nuovo modello di organizzazione del lavoro basato sulle precedenti esperienze Fiat in ambito di *World Class Manufacturing*. In questa sezione vedremo cosa comporterà la fusione per gli stabilimenti e per la forza lavoro della neonata FCA e quali piani il *management* ha disposto per l'immediato futuro del gruppo.

2.1 I primi passi di FCA

Il primo avvicinamento tra Fiat e Chrysler si verifica nel 2009, quando Fiat acquisisce il 20% del gruppo americano. In questo modo i marchi avrebbero sfruttato vicendevolmente le reti commerciali alleate, iniziando una manovra di espansione dei mercati di riferimento unita alla possibilità di usufruire delle altrui piattaforme industriali. In seguito, il controllo di Fiat su Chrysler si fece sempre più forte, e nel 2011 la casa torinese era ormai azionista maggioritaria del partner USA.

L'1 gennaio 2014 Fiat annuncia di aver raggiunto l'accordo con il Veba Trust (fondo beneficiario volontario dei dipendenti Chrysler) per l'acquisto del restante 41% del capitale aziendale americano, proiettandosi di fatto verso un processo di fusione dei due marchi. L'evento, accolto con entusiasmo dai mercati finanziari (lavoce.info, 2014), si è dimostrato un'ottima manovra di gestione straordinaria da parte di Marchionne, che porterà Fiat ad un cambiamento radicale della propria identità. Nasce così a Torino, il 29 gennaio 2014, la “*Fiat Chrysler Automobiles*”, *holding company* multinazionale con sede legale ad Amsterdam e sede fiscale nel Regno Unito.

La fusione tra Fiat e Chrysler ha dato inizio a un processo di rinnovamento dei sistemi produttivi delle due case, e ad un brusco cambiamento nell'approccio ai mercati. Lo stesso Marchionne ha definito la creazione di FCA come realizzazione di un “*sogno di cooperazione industriale a livello mondiale, ma anche un grande sogno di integrazione culturale a tutti i livelli. Ora possiamo dire di essere riusciti a creare basi solide per un costruttore di auto globale con un bagaglio di esperienze e di competenze allo stesso livello della migliore concorrenza*” (FCA, 2014a). Un totale cambio di prospettiva

rispetto alla Fiat dell'Avvocato Agnelli, con una strada per arrivare alla competitività internazionale che prevederà:

- Apertura al mercato USA ed ai mercati dei Paesi emergenti
- Riposizionamento nelle gamme di prodotti rimasti finora scoperti
- Sfruttamento delle sinergie con le risorse Chrysler, sia per l'acquisto dai fornitori accedendo ad economie di scala, sia per lo sviluppo tecnologico

Come discusso in **1.1**, la penetrazione in mercati stranieri meno saturi di quello europeo sembra la risposta più immediata al problema delle vendite. L'espansione della rete commerciale è il primo passo per permettersi la soglia di 6 milioni di veicoli prodotti all'anno (lavoce.info, 2013) ritenuta necessaria da Marchionne per risultare competitivi sul mercato automobilistico. Per realizzare questo progetto saranno prodotte vetture destinate ai mercati esteri e costruite in loco sia in Cina (FCA, 2014b), che in Brasile (FCA, 2014c). Il riposizionamento riguarderà invece il segmento "premium" e "lusso", con il rilancio dei marchi Alfa e Maserati, nonché del rafforzamento di Jeep e Ferrari (lavoce.info, 2012).

La conferma definitiva di queste strategie per il futuro è avvenuta il 6 maggio 2014, durante l'"FCA Investor Day" di Auburn Hills, dove è stato presentato il nuovo piano industriale del gruppo che pianifica la localizzazione e il regime di produzione che sarà portato avanti fino al 2018. Attenendoci al piano presentato (FCA 2014c), si delineano 7 punti che caratterizzeranno la gestione della fase produttiva, in linea con gli intenti iniziali della fusione:

- Ampliamento della gamma di mezzi prodotti per ogni marchio
- Sviluppo di un *Proactive Lifecycle Management* che influisca sulla qualità e la progettazione, di cui parleremo in **2.3**.
- Condivisione delle tecnologie disponibili e implementazione del modello di *World Class Manufacturing*, discusso in **2.2**.
- Progettazione di telai policompatibili utilizzabili da tutti i marchi in base alle dimensioni dei mezzi, garantendo flessibilità alla produzione (in termini di modelli realizzabili).
- Sfruttamento delle sinergie economiche durante gli acquisti, grazie all'elevata compatibilità dei componenti.

- Produzione propria dei motori e degli apparati di trasmissione, anch'essi policompatibili.
- Delocalizzazione della produzione nelle diverse zone di vendita, anche per la componentistica affiliata (Magnetit Marelli, Comau e Teksid).

Queste politiche saranno applicate in ogni area geografica in cui opera il gruppo, mentre importanti investimenti saranno destinati alle zone di maggior interesse. Il Brasile vedrà la nascita del più grande apparato industriale FCA mai costruito ed elevati interventi in riorganizzazione degli impianti saranno destinati sia al Nord America sia all'Italia, dove l'alto costo del lavoro sarà fronteggiato focalizzando la capacità produttiva esistente in produzioni ad *high value-adding*.

A Torino sarà stabilito il polo del lusso, puntando al rilancio dei marchi Alfa e Maserati, mentre negli altri impianti italiani saranno prodotti alcuni modelli Jeep e derivazioni del *brand* 500. L'idea è di concentrare in questa zona gran parte delle produzioni europee ad alto valore aggiunto in una prospettiva di esportazione verso i paesi d'oltremare, uscendo in parte dal principio di prossimità ai mercati per abbracciare quello di specializzazione. Pare questa l'unica possibilità per permettere la produzione in Paesi dove la domanda interna è minima e il costo del lavoro elevato; producendo veicoli ad alto valore aggiunto si riuscirebbe a coprire sia i costi di produzione sia i costi di spedizione.

La scommessa per l'Italia, perciò, è che la domanda globale di automobili FCA nei segmenti lusso e *premium*, così come per modelli piccoli ma ad alto valore aggiunto come la 500x, sia sufficiente non solo a rilanciarne la produzione da parte del gruppo ma anche ad assorbire i lavoratori non più impiegati nella produzione di veicoli generalisti. Questo anche perché delocalizzare le attività in paesi a basso costo del lavoro comporta comunque ingenti costi di smantellamento degli impianti esistenti (Novaretti, Ottaviano, 2014, pp. 34), rendendo poco praticabile il trasferimento massiccio della produzione.

Il fattore più importante su cui si baseranno le attività nelle varie zone geografiche sarà comunque il medesimo: l'implementazione del modello di *World Class Manufacturing* creato da Fiat, sistema di organizzazione del lavoro che influirà profondamente sulle pratiche di gestione del personale e sui processi produttivi dei vari stabilimenti. Gli stessi stabilimenti dovranno infine

possedere alcuni requisiti essenziali per rendere applicabile il modello introdotto, la cui massima espressione risiede nel “Progetto Pernambuco”, che analizzeremo in 2.4 utilizzandolo come pietra di paragone per i siti produttivi già esistenti.

2.2 World Class Manufacturing in FCA

Il concetto di *World Class Manufacturing* viene sviluppato per la prima volta da Richard J. Schonberger nella sua opera “*World Class Manufacturing, the lesson of simplicity applied*” del 1980, integrando le metodologie del *Total Productive Maintenance*, la logica del *Lean Manufacturing* ed il *Total Quality Management* per trovare una risposta occidentale al modello Toyota.

Il modello proposto dall’autore vede alla base della scelta delle strategie l’individuazione dei processi produttivi critici seguendo la logica del *Cost Deployment*. In questo modo l’azienda, organizzata in gruppi di lavoro, affronterà ogni tipo di problematiche, siano esse manutentive, logistiche, qualitative, di sicurezza o organizzative in base alla loro incidenza economica sul processo produttivo, portando alla luce le fonti di perdita che accrescono i costi variabili. Questo metodo è stato creato per “aggredire” i nodi inefficienti del processo produttivo e garantire maggiore efficienza a minor costo, con un approccio al quale partecipano tutte le parti del corpo aziendale, dal personale tecnico ai dirigenti.

Il gruppo Fiat ha sviluppato un proprio approccio *WCM* a partire dal 2005, avvalendosi della collaborazione del Professor Hajime Matashima dell’Università di Kyoto. La *WCM* di Fiat amplia e modifica l’approccio classico di Schonberger, rendendolo compatibile col proprio ambiente di riferimento e con le proprie esigenze. Fiat stessa definisce il proprio concetto di *World Class Manufacturing* come “*un sistema di produzione strutturato e integrato che abbraccia tutti i processi dello stabilimento, dalla sicurezza all’ambiente, dalla manutenzione alla logistica e alla qualità. L’obiettivo è quello di migliorare continuamente le performance produttive, ricercando una progressiva eliminazione degli sprechi, in modo da garantire la qualità del prodotto e la massima flessibilità nel rispondere alle richieste del cliente, attraverso il coinvolgimento e la motivazione delle persone che lavorano negli stabilimenti*” (Fiat, 2006).

All’interno di Fiat, nel corso degli anni, l’utilizzo del sistema *WCM* è stato gradualmente introdotto nella maggior parte degli stabilimenti, con risultati variabili. La stessa Fiat, attraverso la creazione della “*World Class*

Manufacturing Association”, misura attivamente i rendimenti dei vari stabilimenti conferendo dei premi su base annuale. Le migliori *performance*, stando alle valutazioni del gruppo (Fiat 2012), si riscontrano in Polonia, nella fabbrica *powertrain* di Bielsko Biala, seguita da Pomigliano (Fiat) e Madrid (Iveco). Nella classifica stilata rientrano anche gli impianti Chrysler di Dundee, Windsor e Toledo, segno della già avviata introduzione della pratica su scala mondiale, seppure il processo d’integrazione globale sia solo agli inizi.

Alla base del modello WCM di Fiat troviamo un’organizzazione della produzione di tipo *just-in-time* e *just-in-sequence*, il cui sviluppo è interamente sostenuto dal coinvolgimento proattivo dei lavoratori lungo la linea, incentivati ad identificare nuovi modi per migliorare l’efficienza del processo produttivo. Le *best practices* che emergono da questa dinamica di miglioramento in tempo reale verranno poi diffuse in tutti gli impianti del gruppo grazie al coordinamento centralizzato del management. Dato l’enorme numero di operazioni svolte ogni giorno nelle fabbriche del marchio, i risparmi ottenibili in termini di tempo e spreco di materiali sono molto elevati. Per favorire la flessibilità della linea vengono poi definite solo due posizioni lavorative non qualificate (leader del team o membro) e tre qualifiche tecniche (elettricista, meccanico, adetto macchine), in modo da garantire la massima adattabilità della manodopera. Allo stesso tempo sono portate avanti politiche di apprendimento continuo in modo da garantire un elevato livello di conoscenza tecnica del personale.

Uno sviluppo aziendale che si affida totalmente al coinvolgimento e al contributo dei lavoratori apre però questioni importanti nella gestione del personale; se la forza lavoro non sarà adeguatamente motivata applicando politiche mirate l’innovazione in FCA potrebbe subire pesanti arresti. Non esistono inoltre fonti esterne al gruppo che dimostrino l’aumento di produttività e qualità dichiarato da Fiat in seguito all’introduzione del modello organizzativo, e come abbiamo visto in **1.1-1.2** i dati sulle vendite e sulle produzioni non sono contestualizzabili con i periodi precedenti a causa della crisi di settore sopraggiunta sul finire della prima decade del duemila.

La felice applicazione del sistema WCM resta comunque una possibile via d’uscita dal circolo vizioso della compressione salariale che sta opprimendo il settore, in grado di sostenere la competitività riducendo gli sprechi, i tempi morti e le inefficienze nel funzionamento degli stabilimenti. Citando Navaretti e Ottaviano: “*WCM è riorganizzazione del lavoro come innovazione*

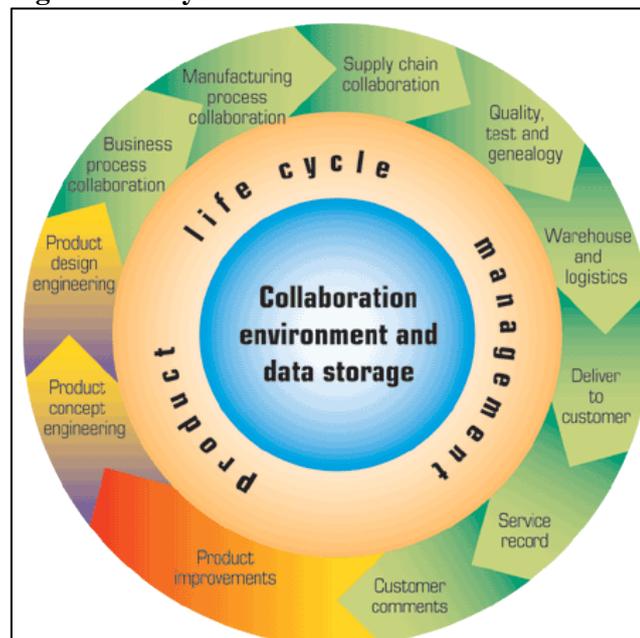
tecnologica”, e da questa “riorganizzazione” dovrà partire il futuro sviluppo del gruppo.

2.3 Proactive Lifecycle Management

La “Gestione proattiva del ciclo di vita del prodotto” è un approccio strategico alla gestione delle informazioni, dei processi e delle risorse a supporto del ciclo produttivo. Questo metodo influirà sull’intero percorso degli output aziendali, dalla loro ideazione, allo sviluppo, al lancio sul mercato, fino al ritiro (Stark, 2011, pp. 1-16).

Il *PLM* (fig.5) si basa sull'accesso condiviso da parte del personale a una fonte comune d'informazione da cui attingere i dati relativi al prodotto ed ai processi che lo interessano, coinvolgendo il sistema aziendale, i fornitori ed i consumatori. Il fine è quello di creare un archivio di capitale intellettuale riutilizzabile in qualsiasi momento, sia come supporto all'innovazione sia come metodo per andare incontro alle esigenze del mercato e degli stakeholder, anticipando le loro risposte.

Fig. 5 PLM Cycle



La creazione della rete informativa è il punto cruciale per una felice applicazione del modello, specie in un contesto globalizzato come quello in cui agisce FCA. La comunicazione all’interno del gruppo avrà quindi una natura complessa e ramificata, distante dal classico modello piramidale di

discesa direttiva dall'alto. Ogni parte del corpo aziendale rivestirà un ruolo fondamentale, dal top management ai team della linea di produzione, e dovrà essere adeguatamente collegata ai restanti reparti sotto la supervisione di appositi uffici adibiti alla circolazione delle informazioni rilevanti.

2.4 Architettura degli impianti, l'esempio del "Progetto Pernambuco"

Il piano industriale FCA, per la sua applicabilità, necessiterà di alcuni requisiti indispensabili nelle proprie strutture produttive. Per comprendere cosa comporteranno le nuove pratiche in termini di organizzazione delle strutture è qui utile analizzare il progetto di quello che viene definito dal gruppo come *"il più evoluto ed efficiente stabilimento futuro in termini di World Class Manufacturing"* (FCA, 2014c). Si tratta dello stabilimento brasiliano di Goiana, che verrà impiegato per le produzioni dei modelli Jeep in America Latina.

Fig.6 – Prospetto progetto Pernambuco



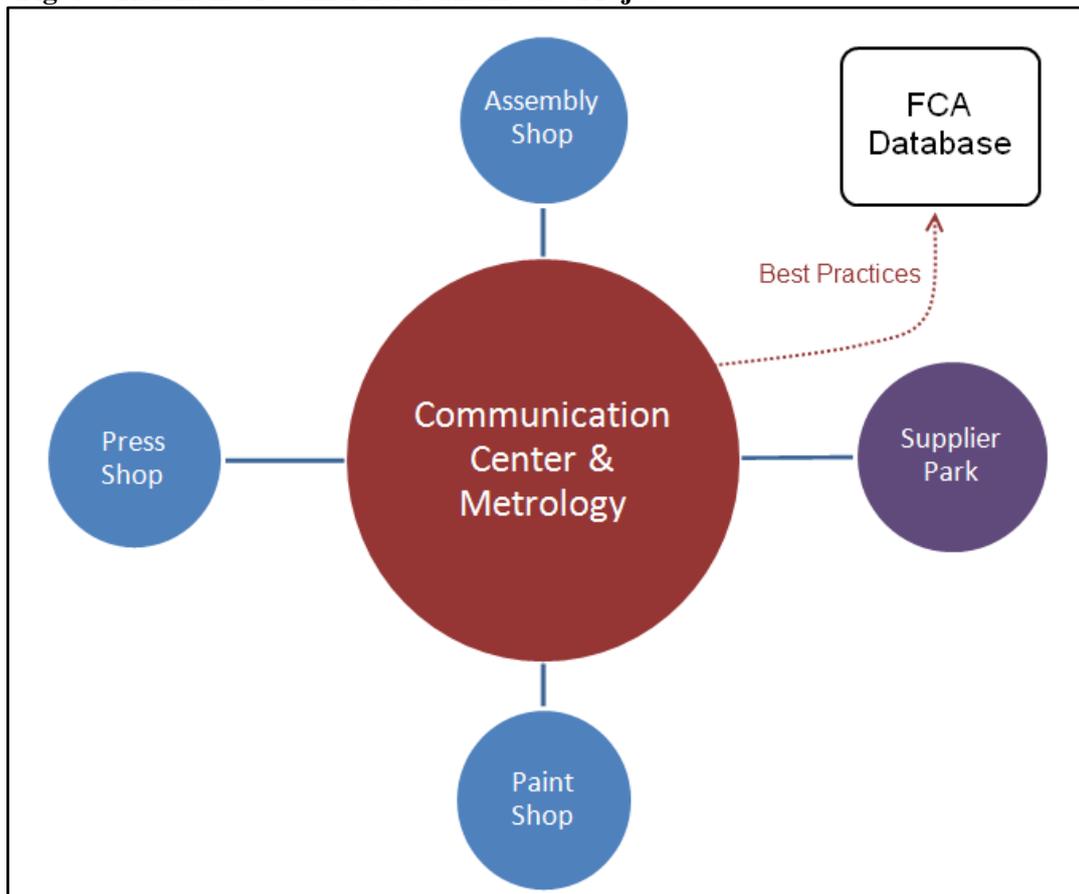
Fonte: Fiat, Pernambuco Project in Brazil, 2014

La costruzione del nuovo stabilimento rientra nel più grande "progetto Pernambuco", iniziato nel 2010 con la realizzazione del complesso portuale industriale di Suape. Il progetto rafforzerà la presenza di FCA sul territorio brasiliano, affiancando il già esistente complesso di Betim dedicato alle produzioni del marchio Fiat. Presentato da Stefan Ketter, responsabile di FCA Brasile, all'*Investor Day* di Auburn Hills nel maggio 2014, il *"Pernambuco Project"* è la risposta operativa ai requisiti logistici richiesti dal modello WCM. La dimensione complessiva dell'impianto supererà i 12 milioni di m² di superficie (FCA 2014c), e prevederà la costruzione di un parco fornitori immediatamente adiacente alla struttura principale, come visibile in **fig. 6**. La

stessa FCA stima che il 70% delle forniture necessarie alla produzione dei modelli Jeep arriverà quindi da impianti lontani non più di 300 chilometri (tenendo conto della distanza degli stabilimenti di Betim), in modo da facilitare le pratiche di *just-in-time* e *just-in-sequence* alla base del sistema WCM applicato.

L'intero comprensorio è stato progettato nella prospettiva di un futuro aumento della capacità produttiva, inizialmente stimata sulle 250mila unità l'anno, scegliendo una località circondata da grandi spazi aperti che potranno permettere all'occorenza la costruzione di ulteriori infrastrutture. Altri fattori fondamentali sono la vicinanza dei poli per l'*engineering* e lo sviluppo dei modelli, portando avanti attività di ricerca e sviluppo a livello locale, e la creazione di un centro di comunicazione centrale che coordini l'operato di tutte le parti del complesso industriale (**fig.7**).

Fig. 7 – Relazione tra uffici nel Pernambuco Project



Al *Comunication Center*, dotato di una propria *Simulation Room* e di un *Metrology Lab* per la verifica delle prestazioni dei diversi settori produttivi, si rivolgeranno sia i reparti stampaggio, verniciatura e assemblaggio che lo

stesso parco fornitori. Sarà questo centro a dover recepire le *best practices* e diffonderle tramite il sistema informativo aziendale, attività essenziale per un'efficiente comunicazione come discusso in **3.1**. Il modello proposto dal *Pernambuco Project* appare quindi perfetto per le necessità del *WCM*, ma resta da valutare se gli stessi criteri siano presenti nei restanti impianti del gruppo. Alcune scelte effettuate in passato da Fiat a questo riguardo si sono infatti rilevate inadeguate.

Il peggiore esempio di scelta della struttura produttiva si trova nello stabilimento di Termini Imerese, inaugurato nel 1970 nei pressi della cittadina siciliana e che ha visto cessare le proprie attività nel 2011. Il problema principale dell'impianto risiedeva nella distanza tra parco fornitori, localizzato nel Nord Italia, e linea di assemblaggio, che impediva lo sfruttamento delle politiche di *just-in-time* e *just-in-sequence* richieste da Fiat a partire dal 2005. Il sito era inoltre di limitate dimensioni e non predisposto alla possibilità di espansione della produzione, con un'architettura delle linee molto rigida che non permetteva la costruzione di più di un modello di vetture per volta. In questo modo le pratiche di gestione del personale introdotte col *WCM* per aumentare la flessibilità restavano inapplicate, creando difatto un'incoerenza tra il sistema delle R.U. adottato e la tecnologia del posto di lavoro, concetto esposto in **3.1**.

A causa di questi fattori, alla mancanza di adeguate infrastrutture e alle risorse necessarie per i trasporti, la produzione di un veicolo a Termini Imerese costava a Fiat circa il 6% in più rispetto agli altri impianti nazionali (Ministero Sviluppo Economico, 2013), rendendo necessaria la chiusura del sito. Appare quindi evidente come il modello *WCM* non sia universalmente applicabile ma bensì dipenda da una corretta scelta delle architetture di produzione, senza le quali le pratiche di gestione del personale non possono portare i benefici sperati.

I problemi alla base di Termini Imerese non sono però presenti nei rimanenti stabilimenti FCA italiani, soprattutto grazie alle varie opere di modernizzazione svolte dal gruppo nel corso degli anni (Fiat, 2006). Sia Melfi che Pomigliano e Mirafiori sono dotate di un proprio parco fornitori limitrofo al sito produttivo (FCA, 2014a) che consente la corretta applicazione dei concetti *WCM*, trovandosi inoltre nei pressi di importanti snodi stradali e ferroviari che favoriscono le attività di trasporto.

La medesima valutazione è estendibile agli impianti esteri sia di Fiat in Europa che di Chrysler in Nord America, considerati adeguati dall'azienda stessa nell'ottica *WCM* (Fiat, 2012).

Come vedremo in **3.1**, l'adeguatezza dei siti produttivi permetterà all'azienda di evitare situazioni d'incoerenza esterna nel sistema delle R.U.

2.5 Human Resource practices in FCA

I piani FCA analizzati in questo capitolo hanno reso necessario all'azienda l'implementazione di adeguate pratiche di gestione delle risorse umane a livello globale, traendo spunto dal modello già presente in Fiat a partire dal 2005 (Fiat, 2006). Il tipo di rapporto proposto ai lavoratori è stato comunque modificato anche all'interno di Fiat stessa, specialmente in Italia, per rendere il più compatibile possibile il sistema con il nuovo scenario affrontato.

Per tutti i lavoratori del gruppo, a prescindere dalla zona di provenienza, i tipi di contratto proposti sono prevalentemente a lungo termine: al 2013, il 96% della forza lavoro FCA era coperta da un contratto di lavoro a tempo indeterminato (Fiat, 2013b). Il grado di flessibilità nell'organizzazione della produzione resta alto in ogni zona geografica grazie ai contratti collettivi introdotti, e a questo riguardo è in Italia che si sono verificati i maggiori cambiamenti. Con l'accordo del gennaio 2012 (**1.3**) negli stabilimenti italiani il tetto massimo di straordinari per adetto è salito da 40 a 120 ore mensili, e la settimana è stata riorganizzata in 6 giorni lavorativi (Fismic, 2011). Anche le pause giornaliere sono diminuite da 40 a 30 minuti, ed il servizio mensa è stato disposto a fine turno, in modo da ridurre al minimo le interruzioni alla produzione (Fismic, 2011).

Gli sforzi richiesti al personale sono ripagati dal gruppo con un complesso sistema retributivo che prevede varie forme d'incentivi e benefit. L'intensità di questo sistema varia però tra le varie zone operative: se in Brasile il 20% dello stipendio dei lavoratori dipende dalla parte variabile della retribuzione, in Europa e Nord-America la componente è meno accentuata (Tempi, 2013). Per il calcolo di queste parti il gruppo si avvale di un particolare strumento di misura della *performance* denominato "*Performance e Leadership Management*", basato sulla definizione di obiettivi individuali specifici su base annua, fornendo inoltre un paragone tra i risultati di lavoratori che ricoprono lo stesso ruolo all'interno dell'azienda (Fiat, 2013b). All'incentivo derivante dalla parte variabile della retribuzione su base individuale si aggiungono poi bonus collettivi dipendenti dalla produttività degli stabilimenti e maggiorazioni per il lavoro al sabato e nei festivi. E' infine presente un insieme di benefit applicabile per il 65% della forza lavoro mondiale in base al quadro contrattuale in cui gli individui sono inseriti e alle caratteristiche

demografiche di essi (Fiat, 2013b), tra cui rientrano piani pensione, piani sanitari integrativi, assicurazione vita, mensa aziendale, servizi di assistenza all'infanzia e alla gravidanza, programmi benessere e nutrizione.

Altra parte del sistema R.U. fortemente implementata dal gruppo riguarda la formazione e l'aggiornamento professionale del personale. FCA ha difatti attivato innumerevoli canali per garantire un adeguato *training* del personale nella totalità dei Paesi in cui opera. Nel 2013 sono state assicurate più di 4,2 milioni di ore in formazione a circa 186mila addetti tra attività in ambienti esterni e *on-the-job*, con un sistema di monitoraggio dei risultati continuo per valutare l'efficienza del processo (Fiat, 2013b). Ulteriori iniziative sono state intraprese per assicurare la trasmissione del *know-how* tra zone geografiche distanti tra loro, con alcune decine di futuri dipendenti dell'impianto di Goiana destinati a Melfi per tutto il 2013 in ottica di assimilazione della conoscenza e della cultura aziendale (FCA, 2014c). Il gruppo ha stabilito inoltre rapporti con istituzioni locali come il Politecnico di Torino o le scuole professionali brasiliane per la creazione di percorsi di studio specifici nel settore automotive in modo da garantirsi un pool di candidati futuri già specializzato nel settore d'interesse.

2.6 Forza lavoro in FCA

Dopo aver esposto le pratiche di gestione delle risorse umane applicate dal gruppo è necessario ora analizzare la composizione e le caratteristiche della forza lavoro di FCA, presentando dati che utilizzeremo più avanti nella nostra valutazione della coerenza delle *human resource practices*. Come vedremo in seguito, infatti, il tipo di forza lavoro presente all'interno di un'azienda incide sull'applicabilità di alcune politiche.

La forza lavoro in FCA è formata da 4 diverse categorie: oltre alle due categorie che operano in linea presentate in **2.2**, i lavoratori per turni ed i *professional* (elettricisti, meccanici e addetti macchine), sono presenti anche i quadri *manager* e impiegati con orario giornaliero. Dei 225587 dipendenti totali il 70,4% rientra nella categoria "lavoratore su turni", il 14,6% in quella "impiegato", il 13,9% nei "*professional*" e l'1,1% nei "*manager*" (Fiat, 2013b). Di tutti questi il 96% ha un contratto a tempo indeterminato ed il 99% lavora *full-time*.

Considerando l'età dei dipendenti, la maggior parte di essi ha tra i 41 ed i 50 anni (29,5% del totale), seguiti dai blocchi 31-40 (27,3%) e over-50 (23,2%). I dipendenti con meno di 30 anni sono invece la minoranza (20%)

(Fiat, 2013b). Considerando invece gli anni di permanenza all'interno del gruppo risulta che il 60% dei dipendenti lavora in FCA da più di 6 anni, ed il restante 40% da meno di 5. Comparando i dati di età anagrafica e anni di servizio sembra trapelare un tipo di politica delle assunzioni che sfavorisce gli under-30: se ben il 40% dei dipendenti FCA lavora nell'organizzazione da meno di 5 anni e solo il 20% della forza lavoro totale è under-30 significa che almeno la metà delle assunzioni più recenti riguardavano lavoratori con più di 30 anni.

Altri fattori importanti che utilizzeremo per le nostre valutazioni nei prossimi capitoli sono il tasso di turnover e il livello di educazione. Riguardo al turnover, il tasso di turnover negativo (n° usciti/impiegati totali * 100) per l'anno 2013 è dell'11,3%, (Fiat, 2013b), riconducibile in buona parte alla fuoriuscita per pensionamento del rilevante blocco dei dipendenti over-50. Per il grado d'istruzione della forza lavoro appare invece che la maggioranza dei dipendenti FCA possiede almeno un diploma superiore (69,7%), e circa un terzo di questi ha conseguito un titolo di Laurea.

3. Una valutazione della coerenza nel caso FCA

La questione più importante da porsi durante la valutazione delle politiche delle risorse umane di un'azienda è *"how well those policies fit?"* (Baron & Kreps, 1999, pp.16). Le componenti del sistema delle R.U. possono infatti essere coerenti con i bisogni ed i fini dell'impresa oppure collidere con uno qualsiasi dei fattori aziendali. Una valutazione della coerenza tenta perciò di mettere in luce quali aspetti del sistema funzionano e quali no, prendendo in considerazione l'ambiente in cui opera l'azienda, le componenti interne del corpo aziendale, le strategie, la cultura organizzativa e le pratiche intraprese dal sistema delle R.U. Nello svolgimento della nostra analisi della coerenza delle politiche di FCA utilizzeremo l'approccio metodologico introdotto da Baron & Kreps nella loro opera *"Strategic Human Resources, Frameworks for General Manager"* (1999). I due autori vedono nel sistema delle risorse umane la chiave per il successo di un'organizzazione, fattore fondamentale spesso lasciato in disparte rispetto alle altre componenti del sistema aziendale.

Il concetto stesso di coerenza viene scisso in due parti dagli autori per facilitarne la valutazione: si parla di coerenza esterna, ovvero coerenza tra le *human resource practices* ed il più ampio contesto aziendale, e di coerenza interna, ovvero coerenza tra le varie parti e pratiche dello stesso sistema di gestione delle R.U. In questa parte del nostro elaborato proporremo quindi un'analisi della coerenza esterna e interna delle politiche di gestione del personale adottate da FCA, avvalendoci dei dati e delle informazioni presentati nei precedenti capitoli.

3.1 La coerenza esterna: i 5 fattori

Rifacendoci a Baron & Kreps (1999), il contesto di un'azienda può essere schematizzato attraverso l'analisi di 5 fattori: ambiente esterno, caratteristiche della forza lavoro, cultura dell'organizzazione, strategia dell'organizzazione e tecnologia del posto di lavoro. Il primo di questi, l'ambiente esterno, è inteso come ambiente sociale, politico, legale ed economico in cui un'impresa opera, e che produce vincoli per l'organizzazione attraverso norme sociali, leggi, influenze politiche sulle relazioni industriali e stato delle economie. Rappresenta quindi tutto quello che non è direttamente controllabile dall'organizzazione e che deve essere preso come dato di fatto, l'insieme delle forze che vanno a incidere sulla vita aziendale di cui il modello di gestione del lavoro deve tener conto per non entrare in contrasto con esse.

Il secondo elemento, la forza lavoro, comprende invece le caratteristiche demografiche che riguardano i dipendenti, come età, livello d'istruzione, sesso, razza e capacità lavorative. Questi caratteri sono molto importanti per il sistema delle R.U. in quanto in base ad essi le pratiche adottate avranno minore o maggiore successo. Si prenda ad esempio un'organizzazione che, come FCA (2.5), punta ad avere un personale fortemente specializzato con formazione continua nel tempo: se il tasso di turnover dei lavoratori è alto (la permanenza in azienda è a breve termine), il grado d'istruzione medio è molto basso e l'età media dei lavoratori è prossima al pensionamento difficilmente l'impresa potrà veder realizzati i suoi fini iniziali senza adottare ulteriori misure.

Al terzo fattore, la cultura dell'organizzazione, troviamo l'insieme delle norme e le relazioni sociali interne all'azienda, gli atteggiamenti verso i lavoratori ed i comportamenti ad essi richiesti. La cultura è un fattore cruciale per la coerenza in quanto può facilmente essere rinforzata o scontrarsi con le pratiche delle R.U.; se pensiamo ad un'organizzazione basata sul sentimento egualitario e collaborativo di "grande famiglia" l'utilizzo di strumenti per la valutazione della *performance* che portino a grosse differenze salariali, specialmente tra pari livello, risulta incoerente.

Per strategia dell'organizzazione si intende invece il piano d'azione a lungo termine adottato dall'impresa, che mette in luce gli obiettivi di lungo periodo, le competenze distintive dell'azienda, il modo in cui essa raggiunge un vantaggio competitivo e il modo in cui essa cerca di mantenere nel tempo tale vantaggio. Anche in questo caso, come per la cultura, le scelte intraprese in ambito R.U. dovranno essere in linea con le necessità di questo fattore.

La tecnologia del posto di lavoro, infine, comprende tutti gli elementi e le condizioni che incidono sul modo in cui gli *input* sono trasformati in *output*. Qui troviamo la struttura fisica dell'impresa intesa come luogo di lavoro, le abilità necessarie a svolgere il lavoro e la loro varietà, il tipo di monitoraggio del contributo individuale dei dipendenti e la distribuzione dei risultati tra essi. Riguardo alla distribuzione dei risultati Baron & Kreps individuano tre idealtipi tra i lavoratori: stelle, guardiani e pedoni. I lavoratori stella permettono grandi guadagni quando compiono ottime *performance* e non creano grossi danni quando i loro risultati sono scarsi. Al contrario i guardiani non portano grandi guadagni quando fanno un ottimo lavoro ma creano ingenti danni quando hanno scarsi risultati. I pedoni sono invece quei lavoratori la cui *performance* è poco influente e sia gli sbagli che le eccellenze incidono poco per l'impresa.

Ora che abbiamo esposto i concetti inerenti ai 5 fattori di coerenza esterna, possiamo usare questo approccio per sintetizzare il caso di FCA e relazionarlo alle *human resource practices* adottate dal gruppo:

Ambiente: dal punto di vista economico i mercati *automotive* locali sono soggetti a forti oscillazioni congiunturali, quindi necessitano di differenziazione su base geografica per garantirsi profitti a lungo termine, e alto livello di concorrenza (1.1). Riguardo alle norme sociali, leggi e politica troviamo la presenza di statuti dei lavoratori e contratti collettivi nazionali esclusivamente in alcune zone, così come un diverso livello di politicizzazione delle rappresentanze ed un diverso grado di scontro nelle relazioni industriali (1.3).

Strategia: approccio da vera multinazionale, con apertura ai mercati dei Paesi emergenti e delocalizzazione della produzione (1.2). Forte volontà di sfruttamento delle economie di scala in acquisto e produzione, no outsourcing e attenzione alla qualità (2.1), innovazione tecnologica attraverso la riorganizzazione del lavoro, l'eliminazione degli sprechi e la flessibilità(2.2).

Forza Lavoro: diversificata ma incentrata prevalentemente sugli operatori di linea, con età media superiore ai 40 anni ed una lunga permanenza in azienda. Livello d'istruzione medio pari al diploma con una buona percentuale di laureati e basso tasso di turnover (2.5).

Cultura: “*sogno di cooperazione industriale a livello mondiale, ma anche sogno di integrazione culturale a tutti i livelli*” (2.1). Basato su motivazione e coinvolgimento del personale, con i dipendenti chiamati a portare tutti il medesimo contributo a prescindere dalla posizione ricoperta. Persone intese come risorsa principale dell'organizzazione (Fiat, 2013b).

Tecnologia: strutture fisiche dell'impresa concepite per il rispetto dei parametri WCM (2.4), lavoratori orientati al *multitasking* e alla flessibilità operativa (2.2), misura individuale della *performance* (2.5), esercito di “pedoni” che partecipano in egual misura al successo dell'azienda (2.2).

Considerando le politiche intraprese dal gruppo, espone in 2.5, così come le aspettative del *management* riguardo il comportamento dei lavoratori (2.1-2.2) vediamo come la coerenza esterna del modello adottato sia garantita per la maggioranza dei fattori e solo in alcuni punti sussistano segnali sfavorevoli. L'approccio incentrato sulla flessibilità e sull'incentivo alla *performance* delle politiche delle risorse umane di FCA appare infatti coerente sia con la strategia del gruppo che con la tecnologia, così come sembra coerente la soluzione di formazione continua del personale rispetto ad una forza lavoro che seppure di età media avanzata garantisce una permanenza all'interno dell'azienda di

lungo termine. Anche il fattore cultura risulta soddisfatto dall'insieme dei *benefit* predisposti dall'organizzazione e dall'attenzione che essa ripone al personale. A questo riguardo l'unico problema si trova nella possibilità di motivazione e coinvolgimento dei dipendenti che operano nelle zone più colpite dal calo di produzione, in particolar modo in Italia. E' qui infatti che l'ambiente incide più che altrove, con delle relazioni industriali spesso tese e dei contratti nazionali da cui il gruppo si è dovuto allontanare per non generare incoerenza con la strategia e la tecnologia della produzione. Lo scontro con i sindacati italiani infatti, seppure da non sopravvalutare nelle dimensioni come visto in precedenza (1.3), ha reso necessaria una scelta che in ogni caso avrebbe causato una parziale incoerenza: continuare a incentrare la strategia aziendale sulla produzione europea, entrando in collisione con i cambiamenti dei mercati e generando quindi incoerenza con l'ambiente economico, o delocalizzare in zone favorevoli diminuendo la produzione nei mercati discendenti, fronteggiando una possibile incoerenza nei confronti dei lavoratori delle zone colpite passando inoltre sopra alcune norme qui in vigore.

Osservando i volumi delle vendite e dei fatturati per area presentati in 1.1, sembra che la scelta effettuata da FCA di accettare il parziale malcontento delle zone a bassa produzione per garantirsi in cambio una strategia a livello globale in linea con i cambiamenti ambientali fosse l'unica percorribile. Possiamo quindi, in via generale, definire coerenti le politiche di gestione delle R.U. di FCA rispetto ai 5 fattori esterni, con la sola riserva dell'approccio tenuto in Italia, che potrà essere adeguatamente valutato soltanto dopo una, almeno parziale, ripresa del mercato.

3.2 La coerenza interna

Abbiamo visto come l'approccio dei 5 fattori ci permetta di valutare la compatibilità tra pratiche delle R.U. e gli elementi esterni ad esse, ma una valutazione completa della coerenza passa anche dalla considerazione di come queste pratiche interagiscano tra loro. La seconda prospettiva da cui valutare il livello di coerenza di un sistema di *human resource practices* è perciò quella interna, che possiamo strutturare secondo 3 livelli (Baron & Kreps, 1999, pp.39):

- Coerenza verso il singolo lavoratore, considerando i vari tipi di pratiche che influiscono su questo come formazione, retribuzione, incentivi...
- Coerenza tra i diversi lavoratori, considerando le possibili differenze di trattamento tra questi, in special modo tra pari grado.
- Coerenza nel tempo, considerando i possibili cambiamenti delle pratiche in un certo lasso di tempo.

Nel caso di FCA, considerando la coerenza tra diversi lavoratori, non risultano lampanti differenze di trattamento tra dipendenti pari grado, le cui uniche variabili individuali dipendono dagli obiettivi singolarmente raggiunti attraverso il sistema di incentivazione adottato (2.5) e dall'applicabilità dei bonus, spesso attribuibili in base alle caratteristiche demografiche della forza lavoro (Fiat, 2013b). Problemi riguardo si trovano invece nelle differenze di trattamento percepite da dipendenti che non sono inquadrati nello stesso modo ma che lavorano a stretto contatto gli uni con gli altri: i turnisti di linea ed i *professional*. Nel 2014 sono stati introdotti negli stabilimenti Fiat italiani incentivi esclusivi per la categoria più specializzata, quella dei *professional*, suscitando le proteste degli operai semplici che hanno vissuto l'evento come un'ingiustizia, dichiarandosi "*figli di un Dio minore*" (Repubblica, 2014). Questi eventi sono determinati da *bias* della percezione degli individui che lavorano all'interno di un'organizzazione con gruppi differenziati, i quali possono arrivare a considerare loro pari membri di gruppi diversi se non esiste una netta separazione fisica della zona di lavoro. Lavorando a stretto contatto con i colleghi beneficiari dell'incentivo gli operai di linea di Fiat non hanno infatti interiorizzato le differenze che corrono tra le diverse categorie, facilitati in questa distorsione dagli echi egualitari della cultura del gruppo.

Nonostante questo sia stato un evento isolato, l'introduzione di tali iniziative nel sistema di FCA porterà sempre a situazioni d'incoerenza tra i diversi lavoratori, in quanto il metodo di produzione WCM e la struttura fisica del luogo di lavoro non rendono possibile una netta distinzione tra i differenti gruppi.

Considerando invece la coerenza verso il singolo lavoratore, le pratiche implementate da FCA sembrano estremamente coerenti. L'approccio di tipo *High-Commitment* adottato dal gruppo, basato sulla totale dedizione,

flessibilità e applicazione della forza lavoro ai fini aziendali, necessita infatti di alcune pratiche fondamentali nella gestione delle R.U. che in FCA sono già state attivate (2.4):

- Garanzie all'impiego. I lavoratori non saranno licenziati se non in caso di eventi molto gravi, contratti di lavoro a lungo termine.
- Egualitarismo. Gerarchie de-enfatizzate, anche nel livello fisico delle strutture, e creazione di un sentimento da "grande squadra".
- Enfasi su lavoro di squadra ed indipendenza dei team.
- Salari alti e benefit.
- Incentivi economici basati sui risultati, preferibilmente basati su *performance* di squadra.
- Formazione e socializzazione continua.
- *Job rotation*, *enlargement* ed *enrichment*.
- Canali di comunicazione sempre aperti.

Comparando con le pratiche di FCA, l'unico punto che appare allontanarsi dai requisiti teorici dell'*High-Commitment* riguarda le forme d'incentivazione utilizzate in FCA. Come esposto in 2.4, il contributo dei lavoratori viene misurato su base individuale e non di gruppo, con la parte variabile della retribuzione che dipende principalmente dal raggiungimento di obiettivi specifici del singolo. Nonostante le forme d'incentivazione basate su *performance* individuali e non di team sono sconsigliate dalla teoria classica dell'*High-Commitment*, ci riserviamo dal giudicare tali pratiche non coerenti in quanto i dati reperiti non hanno permesso di conoscere i reali contenuti degli obiettivi accordati tra *management* e forza lavoro.

Restando nella dimensione del trattamento verso il singolo lavoratore, le due questioni chiave nel caso FCA riguardano l'equilibrio tra impegno richiesto ai dipendenti e modo di ripagarli e la relazione tra formazione del personale e tasso di turnover. Per mantenere un adeguato livello di motivazione del personale, che lo spinga a dedicarsi completamente alle

richieste aziendali, è necessaria la presenza di benefici che facciano percepire alla forza lavoro la presenza di uno scambio equo tra l'impegno promulgato e le forme con cui essi vengono ripagati. In FCA questo scambio, necessario per mantenere la fiducia tra le parti, si materializza con i vari incentivi, bonus e benefit disposti dal management (2.5), che garantiscono quindi un adeguato livello di coerenza.

La relazione tra pratiche di formazione e tasso di turnover è invece importante per non vanificare gli investimenti indirizzati al miglioramento delle professionalità interne. La strategia di automiglioramento basata sulla formazione continua di FCA è più efficiente quanto più il livello di turnover in uscita è basso, in modo da mantenere più a lungo possibile il personale formato in azienda evitando di spendere risorse per individui che usciranno dall'organizzazione andando magari a portare un beneficio per le concorrenti. I dati demografici della forza lavoro FCA non sono allarmanti (2.6), e pratiche di monitoraggio del tasso di turnover sono fortemente implementate dal gruppo (Fiat, 2013b); anche in questo ambito, quindi, non troviamo alcun sintomo di incoerenza.

L'ultimo livello della coerenza interna che ci resta da valutare, la coerenza nel tempo, è invece l'aspetto che più di tutti sta creando problemi a FCA. Con i cambiamenti nella strategia dei marchi in seguito alla fusione, i nuovi contratti di lavoro e le pratiche introdotte dal piano industriale le prospettive per la forza lavoro si trovano radicalmente mutate. Se questo non è un problema per quelle zone in cui gli investimenti e l'alto livello della produzione fanno ben sperare nel futuro per i lavoratori, negli stabilimenti delle aree colpite dal calo di domanda la situazione è diversa. La delocalizzazione in zone favorevoli e l'attuale stasi per la produzione italiana ha fatto a tratti emergere una rilevante sfiducia tra rappresentanze e *management* (1.3), con i dipendenti che si sono sentiti messi da parte dai piani aziendali. Nonostante l'azienda non abbia iniziato una campagna di licenziamenti, avvalendosi invece della cassa integrazione evitando così clamorose incoerenze, il momento economico sta incidendo negativamente sui rapporti tra le parti. Come abbiamo già discusso in precedenza questa situazione appare però inevitabile, il mantenimento delle dinamiche precedenti alla fusione non avrebbero garantito la competitività aziendale mettendo a rischio l'intero progetto. Anche in questo caso, come per le scelte strategiche, il gruppo ha dovuto scegliere tra due strade che in ogni caso avrebbero portato a un certo grado di incoerenza: mantenere le vecchie politiche nei rapporti col personale creando incoerenza esterna nei confronti di strategia, ambiente e

tecnologia o mutare le pratiche andando incontro ad incoerenza interna rispetto al tempo. La scelta intrapresa da FCA ci sembra quindi l'unica plausibile, e il grado di incoerenza interna che ne deriva è tollerabile rispetto a quello che si otterrebbe agendo in maniera diversa.

Concludendo, non sembrano perciò esser presenti gravi fattori d'incoerenza interna in nessuno dei tre ambiti osservati, salvo l'episodio dei benefit per i *professional*. Evitando ulteriori iniziative del genere FCA potrà quindi felicemente vedere applicato il proprio modello organizzativo e solo il futuro sviluppo del mercato ci rivelerà la bontà delle scelte strategiche intraprese dal gruppo.

Conclusioni

L'analisi della coerenza del sistema di gestione del personale di FCA, contributo principale della tesi, non ha portato alla luce gravi fattori d'incoerenza nelle politiche adottate dal gruppo. Nonostante alcuni punti osservati si sono rilevati non perfettamente adeguati rispetto ai modelli teorici presentati dall'opera di Baron & Kreps, le scelte del *management* FCA sono infatti state giudicate in linea con gli obiettivi perseguiti dall'azienda. Le poche situazioni d'incoerenza, come osservato in precedenza, ci sono sembrate inevitabili e frutto di scelte necessarie per raggiungere la nuova forma che il gruppo si è voluto dare.

Le questioni che questa tesi lascia invece in sospeso riguardano i risultati applicativi delle pratiche considerate, in quanto il breve lasso di tempo trascorso tra l'adozione del nuovo piano industriale e la scrittura di questo lavoro non ci ha permesso di ricavare dati sui cambiamenti della produttività e dei rapporti col personale. L'immagine che oggi possiamo dare di FCA è quella di un'azienda in forte mutamento il cui processo di riorganizzazione è lontano dal terminare, con piani e politiche delle R.U. in linea con i fini strategici ma il cui successo è tutto da valutare. Prima di poter dare una valutazione finale sull'efficacia di tali pratiche servirà attendere una ripresa almeno parziale del mercato europeo, che ci permetterà di comparare i dati sulla produttività del modello odierno con quelli del modello passato, a parità di condizioni dell'ambiente economico. Allo stesso modo, potremo confrontare i risultati applicativi tra le diverse zone geografiche in cui opera quella che ormai è diventata a tutti gli effetti una multinazionale, limitando l'effetto distorsivo imposto dalle diverse intensità delle domande locali.

Riserviamo al futuro anche la possibilità di ricavare dati su produttività e politiche di gestione del personale provenienti da fonti esterne all'azienda. Nella stesura dell'elaborato l'unico materiale disponibile a riguardo è stato fornito direttamente da FCA; senza voler svalutare la buona fede del gruppo ci interesseremo in futuro a presentare dati ottenuti dopo verifica da fonti multiple.

Bibliografia:

- AUTOMOTIVE NEWS (2013), *"Fiat's loveless marriage to Alfa"*, 5 dicembre.
- BARON, J. – KREPS, D. (1999), *"Strategic Human Resources"*, John Wiley & Sons, NY.
- CELLA, G.P. (2011) *"Pomigliano e Mirafiori: incertezze e "fallimenti" nelle culture sindacali"*, Giornale del diritto del lavoro e delle relazioni industriali, n°129, febbraio, pp. 103-112, Franco Angeli Editore.
- ENRIETTI, A. - WITHFORD, J. (2006), *"Quale governance dopo una monarchia? Le implicazioni della crisi Fiat a livello locale"*, Stato e mercato, vol. 1, aprile, pp. 23-54, Il Mulino.
- FCA (2014a), *"Fiat S.p.A. si riorganizza a seguito dell'acquisto di Chrysler Group LLC"*, FCA Group, 29 gennaio, Torino.
- FCA (2014b), *"Fiat Group Automobiles, Chrysler Group International e GAC Group annunciano un accordo per la produzione di veicoli Jeep in Cina per il mercato cinese"*, FCA Group, 19 aprile, Torino.
- FCA (2014c), *"FCA Investor Day May 6th -7th"*, FCA Group, 6 maggio, Auburn Hills, U.S.A.
- FIAT (2006), *"World Class Manufacturing"*, FIAT Group, novembre, Torino.
- FIAT (2008), *"Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2008"*, Fiat Group, dicembre, Torino.
- FIAT (2009), *"Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2009"*, Fiat Group, dicembre, Torino.
- FIAT (2010), *"Fabbrica Italia"*, Fiat Group, marzo, Torino.
- FIAT (2012), *"Premiati a Cracovia gli stabilimenti eccellenti del WCM"*, Fiat Group, dicembre, Torino.
- FIAT (2013), *"Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2013"*, Fiat Group, dicembre, Torino.
- FIAT (2013b), *"Bilancio di sostenibilità al 31 dicembre 2013"* Fiat Group, dicembre, Torino.
- FISMIC (2011), *"Testo completo contratto Fiat"*, Fismic, dicembre, Torino.
- LA STAMPA (2011), *"Fiat, il leader del sindacato americano: con Marchionne rapporto perfetto"*, 12 gennaio.
- LAVOCE.INFO (2014), *"Fiat-Chrysler, il difficile arriva ora"*, 7 gennaio.
- LAVOCE.INFO (2013), *"Fiat-Chrysler, dopo la fusione"*, 18 giugno.
- LAVOCE.INFO (2012), *"La nuova sfida di Marchionne"*, 1 novembre.

- MILGRON, P. – ROBERTS, J. (1994), *“Economia, organizzazione e management*, Il Mulino, Bologna.
- MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO (2013), *“Informativa sullo stabilimento Fiat di Termini Imerese”*, Roma.
- MOTORI24 (2013), *“Auto in crisi ecco perché le vendite si sono dimezzate”*, 27 novembre.
- NAVARETTI, G. OTTAVIANO, G. (2014), *“Made in Torino?”*, Il Mulino, Bologna.
- REPUBBLICA (2014), *“Incentivi ai professional, scoppia polemica tra sindacati e Fiat”*, 26 marzo.
- SCHONBERGER, R. (1986) *“World Class Manufacturing, the lesson of simplicity applied”*, Free Press, NY.
- STARK, J. (2011) *“Product Lifecycle Management: 21st Century Paradigm for Product Realisation”*, Springer, Londra.
- TEMPI (2013), *“L’Italia che produce e funziona c’è. Come Fiat in Brasile”*, 12 maggio.