GIOCHI DI MOVIMENTO, POSIZIONE E IMITAZIONE: IL CASO FIAT GROUP AUTOMOBILES

Fabio Papa

Indice

Indice 1

1. Introduzione ai giochi competitivi nel mercato automotive 2

1.1 I giochi competitivi e la circolarità degli eventi 2

2. Il gioco competitivo di movimento 3

2.1 Le barriere al cambiamento all'interno dei giochi competitivi di movimento 7

2.2 FIAT-Chrysler: i risultati dell'alleanza e conclusioni critiche sul gioco competitivo di movimento 18

3. Le strategie di inseguimento e di imitazione nel settore automotive 22

3.1 Analisi preliminare dei Mercati BRICs in relazione al settore automotive e la strada obbligata che conduce al gioco di imitazione. 23

3.2 Volkswagen Vs Fiat nei BRICs: strategie d'imitazione ed evidenza empirica a confronto 25

3.3 Riflessioni strategiche sul Gioco di Imitazione 33

4. Il Gioco di Posizione nel mercato automotive 35

4.1 Il gioco di posizione del Gruppo FIAT: presente e futuro a confronto 37

5. Conclusioni sulle strategie competitive nel mercato automotive e sui risultati derivanti dall'analisi del caso FIAT 43

Bibliografia 45

Sitografia 46

Note: 48

1. Introduzione ai giochi competitivi nel mercato automotive

In un periodo storico ed economico dominato da forti spinte globalizzatrici, FIAT pare essere arrivata a una svolta epocale. La Casa italiana ha infatti deciso di estendere il proprio raggio d'azione strategica con un fine preciso: essere tra i protagonisti del mercato automobilistico del futuro.

Con l'obiettivo d'indagare le conseguenze derivanti da tale scelta, il presente paper parte da un interessante spunto teorico: "se il leader di mercato vuole rimanere tale, deve fare sì che tutto cambi. E, se il follower di mercato vuole divenire leader, deve fare sì che tutto cambi"[1]

Tale idea, quando applicata al mercato automotive, è in grado di fornire importanti spunti di riflessione utili a delineare i futuri scenari competitivi del settore automobilistico. Presente e futuro s'intrecciano in una fitta rete di giochi competitivi che, in modo non affatto casuale, vedranno porsi al centro di tutto il concetto di proattività strategica.

In proposito, la progettazione del futuro e la sua gestione in ottica strategica, saranno interpretati come processi direttamente dipendenti dalla creatività del pensiero d'impresa, dalla capacità di rottura delle convenzioni nonché dall'alterazione del proprio status quo. All'opposto, la gestione del presente significa, anche per FIAT, la ricerca di soluzioni innovative finalizzate a una conduzione di successo del proprio business aziendale.

La Casa torinese pare rappresentare la perfetta sintesi dell'idea appena proposta. Essa ha dimostrato di possedere quelle competenze necessarie a leggere in anticipo gli scenari competitivi del futuro: in quest'ottica va sicuramente inserita l'alleanza strategica con Chrysler che, ancora oggi, rappresenta uno dei tre più importanti colossi dell'industria automobilistica americana.

In conclusione, il paper principalmente basato su dati secondari di natura qualitativa, si pone il fine ultimo di indagare le strategie competitive di Fiat Group Automobiles al fine di comprenderne la validità, l'efficacia e le prospettive da esse derivanti.

1.1 I giochi competitivi e la circolarità degli eventi

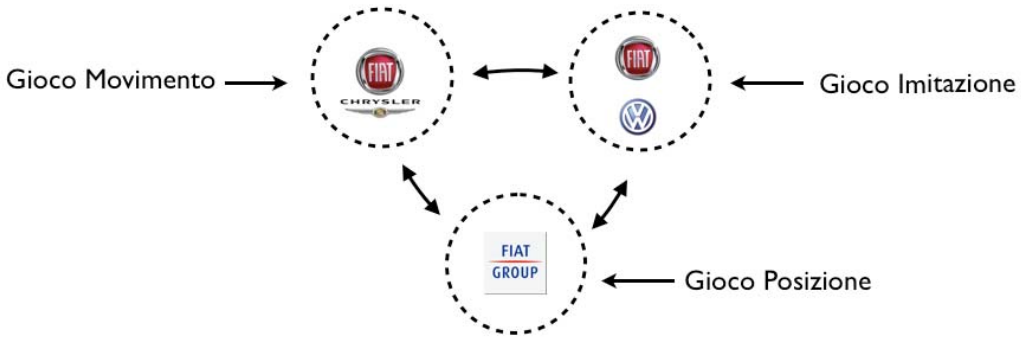
In qualunque arena competitiva le manovre strategiche si generano e coevolvono in un ciclo dinamico senza fine in cui si alternano in modo sequenziale tre stadi: essi verranno denominati gioco di movimento, gioco di imitazione e gioco di posizione.

In ogni istante della vita di un'impresa è essenziale che il management abbia consapevolezza del tipo di "gioco" in essere. Le tre fasi infatti rappresentano momenti distinti del confronto strategico che rispondono a logiche peculiari; pertanto queste ultime richiedono abilità di attacco e di difesa specifiche (Valdani 2003).

Un'impresa in grado di anticipare e guidare la sequenza di giochi competitivi, anziché rincorrere il proprio destino, verrà definita proattiva. Essa è un'impresa che progetta il suo futuro, che rigenera continuamente se stessa e il suo mercato, che innova stimolando lo spirito imprenditoriale e la disciplina della creatività.

FIAT sembra essere perfettamente in linea con tale descrizione. La Casa torinese ha saputo coevolvere sviluppando network di relazioni a supporto dei processi di knowledge building e knowledge levereging per la soddisfazione e fidelizzazione dei suoi clienti. E' qui che ha inizio lo stimolo per dare vita al gioco di movimento, allorché un'impresa riesce a spostarsi dalle coordinate tipiche del suo settore per muoversi lungo una nuova "orbita" (alleanza FIAT-Chrysler).

Figura 1. Sintesi grafica dei giochi di movimento, imitazione e posizione



Fonte: elaborazione a cura dell'autore

Il gioco di movimento porta poi ad una successiva fase di confronto, sia rispetto alle condotte preesistenti nell'arena competitiva che rispetto a eventuali innovazioni introdotte: si arriva così al gioco di imitazione (FIAT Vs Volkswagen nei BRICs). Ogni impresa, anche nel settore automotive, avvia quindi il proprio viaggio verso una nuova posizione "orbitale" fino a che le coordinate strategiche dell'azienda leader divengono il pensiero dominante. E' proprio in tale momento che nasce la spinta verso il gioco di posizione, che resterà tale fino a che una nuova impresa attiverà il suo movimento per smarcarsi dai rivali.

2. Il gioco competitivo di movimento

Nella maggior parte dei mercati maturi l'analisi empirica mostra che essi attendono che una o più imprese ne convertano una parte, reinventandola, così da trasformarla in un nuovo mercato a più rapido sviluppo (Alberti 2008). Questo è sicuramente il caso di Fiat Group

Automobiles che, durante la recente crisi economica, ha saputo reinventare, da vero first mover, il proprio raggio d'azione strategica.

La nuova strategia di FIAT rappresenta un vero e proprio attacco ai rivali di sempre, tra i quali va senza dubbio citato il futuro leader del mercato mondiale automobilistico, Volkswagen AG.

Utilizzando in modo efficace le proprie risorse e, soprattutto, leggendo in maniera rapida e tempestiva le dinamiche presenti nel mercato automotive, il Gruppo torinese è riuscito a sfruttare quel pacchetto tecnologico che permetterà a Chrysler di fare il salto di qualità decisivo.

In un tale contesto, FIAT si presenta come un vero e proprio new comer e, come tale, l'obiettivo principale della Casa italiana sarà in primis quello d'implementare delle strategie orientate alla creazione di opportunità di mercato ad oggi inesplorate; l'auspicata fusione tra FIAT e Chrysle darà poi vita a una nuova entità globale in grado di competere con i Big players del mercato automotive.

Per tutti i motivi fin qui illustrati, nel gioco di movimento intrapreso da Fiat, la sfida sarà quella di mettere in atto una strategia non ortodossa mirata a spiazzare i propri avversari tramite il ricorso a scelte non convenzionali.

A conferma di ciò, l'evidenza empirica mostra come la prima scelta non convenzionale sia stata quella di penetrare il mercato americano con il prodotto che meglio rappresenta la Casa italiana nel mondo: FIAT 500.

Tale scelta può essere definita non convenzionale in quanto, come noto, il mercato americano è orientato verso vetture di grandi dimensioni che sono, anche culturalmente, molto lontane dai prodotti che FIAT intende offrire.

Ciononostante, il gioco di movimento sarà dapprima teso a impegnare i propri concorrenti con manovre inaspettate per poi sviluppare un vero e proprio dispiegamento di prodotti in grado di coprire tutti i principali segmenti del mercato automobilistico, dalle micro-cars alle automobili di grande cilindrata come i SUVs.

Risulta inoltre evidente come la manovra strategica impostata da FIAT possa avere successo solo se essa non andrà a provocare un'immediata reazione dei concorrenti americani. Inoltre, sarà necessario verificare sul campo se Chrysler sarà concretamente in grado di favorire i piani di FIAT collaborando nel perseguimento di obiettivi atti alla creazione di nuovi spazi di mercato.

In particolare, si ritiene opportuno sottolineare come il successo dell'alleanza strategica tra FIAT e Chrysler sia legato al soddisfacimento dei seguenti criteri:

a) FIAT dovrà essere in grado di fare il proprio ingresso nel mercato americano "giocando di sorpresa".

L'impiego di armi competitive innovative, come motori di piccole dimensioni, tra i più avanzati al mondo, rappresenta un fattore teorico di grande impatto di cui, però, il mercato americano deve ancora accorgersi;

b) la possibilità per FIAT di far leva sui propri punti di forza, nonché su quelli di Chrysler. Gli automobilisti americani hanno bisogno di auto più compatte e pulite e, in questo senso, 500 rappresenta solo il primo test per intraprendere l'espansione nel mercato USA.

Infatti, una volta innalzata la "brand awareness" e la "brand perception" del Gruppo (ad oggi ancora a livelli piuttosto bassi), si potrà implementare lo sviluppo strategico di cui si è detto. Pare chiaro quindi che la strategia di penetrazione del mercato statunitense utilizzando un prodotto fortemente appealing come 500 possa rappresentare, ad oggi, una mossa strategicamente sensata;

c) possibilità, per entrambe le Aziende, di trasferire il confronto in aree di mercato secondarie per i propri concorrenti.

Nel caso di FIAT è evidente che, sempre seguendo l'esempio di 500, l'arena competitiva statunitense sia sguarnita di una city-car con le caratteristiche proprie dell'auto torinese. Questo, dal punto di vista strategico, giustifica l'alleanza con Chrysler; infatti se l'alleanza non fosse stata stipulata, FIAT non avrebbe avuto la possibilità, sia in termini distributivi che finanziari, di poter accedere al mercato USA. Chrysler, all'opposto, beneficierà dell'alleanza andandosi a confrontare con i propri rivali su aree quali l'efficienza dinamica e il tema della green mobility;

d) l'ultimo criterio strategico che deve essere soddisfatto per giudicare in modo positivo l'alleanza stipulata dalle due case automobilistiche in questione riguarda la velocità d'azione con la quale il piano industriale verrà implementato.

Oltre ai concetti fin qui illustrati, è importante sottolineare come il gioco di movimento intrapreso da FIAT rappresenti la dimostrazione pratica che, grazie alla rivoluzione culturale

intrapresa negli anni addietro dal CEO Sergio Marchionne, l'Azienda italiana sia stata in grado di capire, con largo anticipo, che il mercato di domani sarà molto diverso da quello di oggi.

In contesti altamente competitivi, tra i quali va certamente incluso il mercato automotive, è perciò possibile riscontrare l'esattezza dei cosiddetti principi dell'equilibrio puntuato. Più in dettaglio, tali principi ipotizzano l'esistenza di una traiettoria di tipo evolutivo dell'ambiente competitivo che si sviluppa attraverso un'alternanza di fasi. Tali fasi, caratterizzate da lunghi e graduali processi di cambiamento, vengono poi interrotte da punti di svolta radicale denominati "quantum leap".

I principi dell'equilibrio puntuato riescono a spiegare le dinamiche strategiche e competitive del mercato automotive. Infatti i salti di "quantum" introducono profonde e, a volte drammatiche, discontinuità che, nel caso del mercato automotive, possono essere viste come il fallimento dell'ormai ex leader di mercato General Motors o, ancora, sono testimoniate dalla bancarotta di Chrysler e dal rispettivo affermarsi di un attore che, fino a un decennio fa, era considerato del tutto marginale, FIAT appunto.

Il concetto di "quantum leap" fin qui presentato non è solo causato dall'introduzione di un nuova tecnologia o, ancora, dall'ingresso di un nuovo concorrente nel mercato ma, piuttosto, risponde a delle logiche di funzionamento molto più complesse.

Infatti, il "quantum leap" deve essere interpretato, anche nel mondo automotive, come una vera e propria svolta rispetto al passato dalla quale non si potrà più tornare indietro.

Tutto ciò, come detto, si applica alla perfezione alle logiche competitive intrinseche al mercato dell'auto. Infatti, a seguito alla crisi finanziaria globale, i modelli di business pregressi, soprattutto delle Case americane, sono andati in crisi. Nuovi attori si sono affermati, nuove opportunità di mercato sono nate e, come si vedrà, solo chi è stato in grado di leggere la realtà interpretandola in maniera corretta ha potuto cogliere l'occasione che, nel tempo, porterà a costruire nuovi giochi competitivi di movimento.

Innovazione tecnologica e crisi finanziaria globale: ecco quindi i due principali drivers alla base del "quantum leap" verificatosi nel settore automotive. I risultati di tutto ciò possono essere sintetizzati, in connessione al gioco di movimento intrapreso da FIAT, tramite i seguenti punti:

a) **Affermazione di Nuovi Organismi**: Volkswagen, a seguito del declino commerciale, economico e finanziario di GM, nuovo leader del mercato automobilistico mondiale.
b) **Trasformazione di Organismi Esistenti**: FIAT, da player marginale/regionale, è divenuto sesto produttore globale grazie al gioco di movimento che ha portato il Gruppo a stipulare un'alleanza strategica con Chrysler LCC.

c) **Emarginazione o Scomparsa degli Organismi Esistenti**: le ormai "vecchie" GM e Chrysler, di fatto, sono scomparse e sono state rifondate. GM ha perso la posizione di leadership che negli anni addietro divideva con Toyota. Chrysler invece, da sola, non avrebbe mai avuto la possibilità di uscire dalla crisi nella quale versava e, proprio per questo motivo, è prima fallita e, solo dopo, è stata assorbita da FIAT.

In linea con quanto fin qui illustrato, nel prossimi paragrafo si tratterà il tema delle barriere al cambiamento; tale tematica è fortemente connessa al concetto di gioco di movimento; infatti, la rottura delle ortodossie di un settore e il conseguente successo delle manovre competitive poste in essere, dipenderanno soprattutto dal superamento di quelle barriere di seguito analizzate.

2.1 Le barriere al cambiamento all'interno dei giochi competitivi di movimento

Come fin qui mostrato, il vero e proprio asse portante del gioco di movimento intrapreso da FIAT è rappresentato dal fatto che la Casa torinese abbia avuto la capacità di vincere quella naturale inerzia che ha portato molte Aziende del settore automotive a voler rimanere ancorate al proprio status quo, con tutte le conseguenze del caso.

FIAT, al contrario, si è resa conto del fatto che il vero vantaggio competitivo di lungo periodo risiede proprio nella capacità di innovare e sorprendere i propri concorrenti, abbandonando, seppur in modo faticoso, le vecchie e consolidate routine manageriali. Proprio in questo senso, il tema dell'innovazione, intesa sia come innovazione tecnologica sia come vero e proprio salto culturale rispetto al passato, rappresenta senza dubbio un fattore chiave per lo sviluppo delle imprese del mercato automobilistico. In definitiva, per intraprendere un gioco di movimento ad alto impatto è necessario sia lavorare sui contenuti prettamente tecnologici (es. FIAT-Chrysler), sia superare una serie di barriere al cambiamento così sintetizzate:

a) **Barriere Interne all'impresa**:
   - barriere di competenza (specializzazione tecnologica).

b) **Barriere Esterne all'Impresa**:
   - barriere normative;
   - barriere di accesso al mercato;
   - barriere di accesso ai clienti.

Di seguito, si prenderanno in analisi le diverse tipologie di barriere al cambiamento con l'obiettivo principale di comprenderne appieno sia le motivazioni che le eventuali modalità risolutive.

Il primo tipo di barriere al cambiamento interne all'impresa è sicuramente rappresentato dalle cosiddette barriere di competenza.

Prendendo ad esempio le due Aziende in analisi, risulta chiaro come tanto maggiore è il livello di profondità delle competenze di una data Azienda, tanto minore sarà la possibilità di introdurre delle innovazioni ad alto impatto.

Questo assunto teorico spiega, in maniera pressoché perfetta, il perché dell'alleanza tra FIAT e Chrysler.

Infatti, se da un lato la profondità delle competenze di FIAT ha dato origine a una vera e propria iper-specializzazione nel campo delle "small cars", dall'altra parte la Casa americana ha fatto esattamente l'opposto, specializzandosi, negli anni, nella costruzione di veicoli di grandi dimensioni, tra cui non vanno dimenticati gli inarrestabili veicoli Jeep.

Perciò, alleandosi, le due imprese non hanno fatto altro che cercare di valicare le barriere interne al cambiamento che loro stesse avevano creato in oltre un secolo di attività manifatturiera dando quindi vita alla possibilità di creare un gioco di movimento ad alto impatto.

L'analisi appena svolta rappresenta l'ennesima prova empirica del fatto che quando un'impresa, in questo caso del settore automotive, definisce una propria tecnologia di base e la sviluppa, incorre nel pericolo dell'immobilismo strategico.

Infatti, proprio come FIAT e Chrysler hanno fatto in passato, lo scopo di una generica Azienda non diventa tanto quello di innovare ma, in primis, di sopravvivere attuando tecniche di riduzione dei costi o di cura dell'efficienza generale dando luogo, come si è visto, a un progressiva scomparsa della proattività d'impresa.

Il risultato finale sarà che tali Aziende avranno la necessità di ricercare dei partners in grado di colmare il gap di competenze accumulato nel tempo; non a caso, l'alleanza FIAT-Chrysler va proprio in questa direzione.

Analizzando più in dettaglio il tema delle **barriere di specializzazione tecnologica**, si potrebbe affermare che, in un'era dove la complessità tecnologica cresce in modo sempre più significativo, proprio la specializzazione tecnologica dovrebbe rappresentare la chiave per un'innovazione di successo che, a sua volta, possa garantire l'attivazione di giochi di movimento ad alto impatto. Purtroppo, come già anticipato precedentemente, spesso vale esattamente l'opposto.

Se infatti si analizza con attenzione il mercato automotive, si scopre come i due principali Costruttori al mondo siano Volkswagen e Toyota.

Queste due Case automobilistiche, negli anni, hanno accumulato un bagaglio di competenze che ha permesso loro di offrire al pubblico, nel caso specifico di Volkswagen, dalla più piccola delle utilitarie alla più grande delle berline di lusso.

Per far sì che ciò possa essere possibile, bisogna possedere non solo ingenti risorse economiche da investire nello sviluppo di tali prodotti ma, soprattutto, è necessario sviluppare competenze tecnologiche atte a rendere sostenibile il concretizzarsi di un'attività così sfidante. Lo stesso discorso, ovviamente, vale per Toyota che, proprio come Volkswagen, offre sulla maggior parte dei mercati internazionali prodotti che spaziano da piccole automobili come la Yaris, a grandi automobili di lusso commercializzate con il Marchio Lexus. FIAT e Chrysler, assieme, stanno tentando di dar vita proprio a ciò che, già in passato, Volkswagen e Toyota hanno fatto: allargare le proprie competenze, vincendo la naturale resistenza al cambiamento interno dettato dalle già citate barriere di specializzazione tecnologica che, se da una parte possono rappresentare una fonte di vantaggio competitivo, dall'altra parte fungono da ostacolo allo sviluppo del business aziendale.

Perciò, in ottica strategica, il messaggio che deriva da questo tipo di riflessione è che in un mercato maturo come quello automotive, l'unico modo per vincere le barriere di specializzazione tecnologica sia la via delle fusioni e delle acquisizioni che, proprio oggi, si celano sotto le mentite spoglie delle cosiddette "alleanze strategiche" di cui proprio il binomio FIAT-Chrysler fa parte. Senza perseguire tale via, sarebbe quasi impossibile per imprese con competenze tecnologiche fortemente verticalizzate competere nel mercato automotive di domani.

L'evidenza empirica mostra quindi che all'interno del mercato automotive sono sostanzialmente tre le vie strategiche per aggirare il problema delle barriere di specializzazione tecnologica:

a) la combinazione dei rischi tecnologici;
b) le alleanze e la cooperazione nella ricerca;
c) le acquisizioni.

Per quanto riguarda la prima soluzione proposta, cioè la **combinazione di rischi tecnologici**, si fa riferimento all'attività di perseguimento di più indirizzi tecnologici al fine di ridurre, all'interno dell'Azienda stessa, il rischio delle barriere di competenza e di iper-specializzazione tecnologica. Infatti, sviluppando simultaneamente due o più indirizzi tecnologici, non solo è

possibile differenziare l'indirizzo della ricerca tecnologica verso progetti sia "di sostegno" sia "distruttivi" generando una sana competizione fra i due e, addirittura, ricercando delle possibilità di vero e proprio "innesto tecnologico" tra le diverse tecnologie.

Un perfetto esempio di ciò riguarda lo sviluppo tecnico-motoristico effettuato da Fiat Group Automobiles e, in particolare, dalla divisione motoristica Fiat Power Train; essa ha così deciso di adottare la soluzione di superamento delle barriere tecnologiche:

- **Sviluppo tecnologia motori multi-jet**: tecnologia cosiddetta "di sostegno" in quanto i prodotti derivanti da tale indirizzo tecnologico non rappresentano tanto un'evoluzione concettuale ma un'evoluzione di stampo incrementale.
- **Sviluppo tecnologia motori multi-air**: tecnologia innovativa che potrebbe essere definita "distruttiva" in quanto propone, in un certo senso, un cambiamento paradigmatico nella gestione del funzionamento del motore proprio come fu, negli anni addietro, per il common-rail (introdotto dalla stessa FIAT).
- **Innesto tecnologico derivante dalla combinazione dei rischi tecnologici**: dall'affinamento della tecnologia multi-jet e, soprattutto, dallo sviluppo dei rivoluzionari motori multi-air, la Casa torinese intende innestare la tecnologia "distruttiva" su quella "di supporto", dando vita ad un motore diesel ancor più performante ed efficiente che possa sfruttare da una parte la solidità del progetto "multi-jet" e, dall'altra, la forza innovatrice ed i contenuti di alto livello della tecnologia "multi-air". Oltre al cosiddetto leveraging delle conoscenze attuali per sviluppare conoscenze future tramite la tecnica dell'innesto tecnologico appena presentata, una seconda soluzione per aggirare il problema delle barriere di competenza tecnologica e, quindi, di competenza, deriva dalle alleanze e dalla cooperazione nella ricerca.

Lo strumento delle **alleanze** è diventato, soprattutto negli ultimi anni, un "must" sia per l'ammontare di risorse richiesto per lo sviluppo di nuove tecnologie sia, soprattutto, per le dinamiche competitive presenti nel settore stesso che, ad oggi, sta diventando man mano più concentrato, con conseguenze che si riversano in modo sempre più concreto anche sul fronte delle alleanze e della cooperazione nella ricerca.

Il già citato caso di Renault-Nissan rappresenta senza dubbio un esempio di successo in tema di alleanze strategiche e di cooperazione nella ricerca. Se da una parte la Casa francese ha garantito a Nissan una certa stabilità strategico-progettuale, la Casa giapponese, dal canto suo, ha offerto tutto il proprio know how tecnologico all'alleato francese che, soprattutto in ottica prospettica, sta a significare la possibilità di costruire efficienti vetture ibride utilizzando come

base tecnologica le competenze ingegneristiche nipponiche. Proseguendo sul fronte delle alleanze strategiche, proprio in connessione al già citato caso di Renault-Nissan, va aggiunta un'altra importante Casa automobilistica, Mercedes-Benz che, proprio nel 2010, ha raggiunto un accordo di collaborazione strategica con il duo franco-giapponese.

Fino a qualche decennio fa, sarebbe stato pressoché impensabile che una Casa prestigiosa come Mercedes-Benz potesse stringere un'alleanza con Renault-Nissan al fine di vedere garantita la propria sopravvivenza nel mercato automotive di domani; ma, proprio a conferma di quanto fin qui illustrato, le dinamiche competitive presenti nel settore automotive sono così rapide e veloci che anche un player di prestigio come Mercedes ha dovuto in qualche modo cedere alle logiche di mercato che oggi caratterizzano il settore. Infine, anche Volkswagen, alleandosi con Suzuki, ha dovuto cedere alle nuove logiche del mercato con il fine ultimo di ottenere un forte vantaggio competitivo sul fronte indiano (dove la Casa giapponese è leader di mercato con il marchio Maruti).

La terza e ultima via per aggirare le barriere di competenza e, più nello specifico, di specializzazione tecnologica, è quella di **acquisire** un proprio **competitor**.

Infatti, per superare gli ostacoli della barriera di specializzazione, anche in termini geografici come nel caso di FIAT-Chrysler, un'altra soluzione è suggerita dalla strategia di acquisizione o, addirittura, di fusione con altre imprese che possiedono quelle conoscenze tecnico-manageriali in grado di supportare lo sviluppo del business dell'Azienda acquirente.

L'esempio di Fiat-Chrysler va nella direzione giusta se si considera il tema dell'acquisizione di competenze mentre, per quanto riguarda il tema di una eventuale fusione delle due Case, è necessario affrontare tale questione in maniera cauta e oculata.

A conferma di ciò, se da una parte è vero che Fiat Group Automobiles ha dato vita al cosiddetto "spin-off dell'auto" proprio per rendere indipendente il comparto automobilistico dall'intero conglomerato aziendale FIAT (in ottica di una fusione con Chrysler), dall'altra parte è altrettanto vero che l'acquisizione di Chrysler da parte di FIAT presenta ancora molti interrogativi strategici che, ad oggi, farebbero propendere per scelte manageriali più caute almeno fino a quando, nel 2014, sarà possibile effettuare i primi bilanci.

L'analisi fin qui condotta è stata quindi volta a illustrare che, data la complessità delle forze competitive in gioco, si dovranno attendere diversi anni prima che si possa dare un giudizio certo sull'effettivo successo dell'alleanza italo-americana.

Terminata la disamina delle barriere interne, si sposterà l'attenzione sul concetto di **barriere al cambiamento esterne all'impresa**.

Più in dettaglio, prendendo in esame la prima tipologia di **barriere** esterne all'impresa, quelle **normative**, risulterà chiaro come la posizione competitiva di FIAT sul mercato

americano, a seguito delle scelte in tema di norme anti-inquinamento dell'amministrazione Obama, si sia ulteriormente rafforzata.

Infatti, contrariamente agli anni precedenti al biennio 2009-2010, negli Stati Uniti le normative anti-inquinamento non incoraggiavano i produttori di automobili a proporre auto altamente efficienti.

Per questo motivo, quei Costruttori che, come FIAT, avevano fatto dello slogan "la gamma più pulita d'Europa" il proprio cavallo di battaglia, erano resi in qualche modo più vulnerabili.

Quindi, le barriere normative presenti in passato non solo non avevano di certo favorito l'ingresso di FIAT nel mercato americano ma, addirittura, avevano indirettamente incentivato gli automobilisti americani ad orientarsi su automobili sempre più "grandi e inefficienti" sia dal punto di vista dimensionale che dei consumi.

Fortunatamente per il Gruppo torinese, è stata la stessa regolamentazione proposta dal Governo Obama a favorire il suo ingresso nel mercato americano tramite, appunto, la fissazione di standard ecologici che faranno di FIAT uno dei player più dinamici e potenzialmente vincenti dell'industria automobilistica statunitense.

Le già citate barriere normative hanno quindi dato luogo, seppur indirettamente, a un altro tipo di **barriere**: quelle **di accesso al mercato**; in questo caso, al mercato americano.

In particolare, le barriere di accesso al mercato presentano una problematica che, se da un lato può sembrare scontata, dall'altra parte può risultare fortemente penalizzante per l'impresa: il mancato raggiungimento della clientela potenziale che, tradotto in termini economici, vuol dire migliaia di autoveicoli in meno venduti ogni anno, con tutte le conseguenze che ne derivano in termini di performance economiche e di sviluppo strategico del business.

Ciononostante, sembra evidente che la mancata presenza del Gruppo torinese all'interno del mercato americano non possa essere ricondotto, in modo del tutto semplicistico, alla sola presenza di barriere di stampo normativo.

Come noto, il Gruppo torinese ha già avuto modo di competere sul mercato americano riportando però uno scarso successo in termini di vendite per un motivo ben identificabile: la scarsa qualità dei prodotti offerti sul mercato.

Dopo oltre venticinque anni di assenza dal mercato americano, tale tipologia di problema affligge ancora oggi la reputazione del Marchio italiano che, se da una parte ha ampiamente dimostrato di essere tornato a livelli qualitativi all'altezza delle migliori Case automobilistiche mondiali, dall'altra parte faticherà ancora, soprattutto su un mercato molto complesso come quello americano, a convincere gli automobilisti locali ad acquistare i propri prodotti.

E' in questa direzione che va la scelta di entrare nel mercato americano proprio con FIAT 500: infatti essa non solo rappresenta un'icona storica del Marchio italiano ma, soprattutto, è il

simbolo del ritorno a standard qualitativi di alto livello che, senza ombra di dubbio, potranno assicurare ai clienti americani un elevato livello di soddisfazione.

Ritornando, più nello specifico, al tema delle **barriere di accesso al mercato**, le difficoltà a esse connesse possono essere causate da elementi di varia natura quali:

a) l'assenza di una rete distributiva;
b) standard già consolidati sul mercato che rendono complicato il passaggio a soluzioni innovative;
c) il potere di mercato esercitato da alcuni incumbent sull'intero sistema di valore (fornitori e distributori).

Per quanto riguarda il primo aspetto, dopo che FIAT più di 25 anni fa, decise di non competere più sul mercato americano, la rete distributiva della Casa torinese fu pressoché smantellata e, quindi, proprio per questo motivo, un ritorno rapido ed efficace sul mercato americano sarebbe stato impossibile senza l'alleanza con Chrysler.

Oltre al già citato esempio di FIAT 500, commercializzata presso dealers di proprietà della Casa americana, l'alleanza strategica tra FIAT e Chrysler prevede una progressiva integrazione dei dealers non solo a livello americano ma globale con risultati, in termini di capillarità sul territorio, rapidità di manovra e, soprattutto, di efficacia nel gestire le esigenze del cliente, prima inimmaginabili.

Proprio tramite questo tipo di leve manageriali verrà favorito, a partire dal 2012, anche il ritorno negli States del Marchio Alfa Romeo; seguendo questa linea strategica, verrà inoltre garantito uno sviluppo serio e costante a tutti gli altri Marchi del polo automobilistico italo-americano.

L'analisi sul tema dell'assenza di una rete distributiva in terra americana lascia intendere quanto sia importante, per dar vita a un gioco di movimento di successo, poter essere presenti sul territorio non solo a livello manageriale ma anche dal punto di vista distributivo.

Senza l'alleanza con Chrysler, la Casa torinese avrebbe quindi dovuto attendere ancora molti anni per vedere concretizzato un suo nuovo ingresso nell'importante mercato americano ritrovandosi, come accaduto in passato, a rivestire un ruolo marginale nelle dinamiche del mercato globale.

Proseguendo nella disamina delle barriere di accesso al mercato, con particolare riferimento al secondo punto sopra citato, cioè gli standard consolidati sul mercato, è possibile effettuare un'analisi che, in modo del tutto logico, si ricollega a quanto fin qui illustrato.

Infatti, lo standard automobilistico presente sul mercato americano è sempre stato contraddistinto da automobili di grande cilindrata, con dimensioni molto diverse dallo stereotipo europeo.

Questo tipo di standard, totalmente opposto alla cultura proposta da FIAT, ha fatto sì che, fino al biennio 2009-2010, gli automobilisti americani fossero scarsamente interessati al tema dell'ecologia e del risparmio di carburante.

Ma, con l'avvento della crisi finanziaria globale e con il crollo dell'economia americana, la popolazione statunitense è stata in qualche modo "costretta" a ripensare la propria posizione anche sul fronte automobilistico orientando le proprie preferenze verso prodotti più innovativi.

Nel quadro socio-economico fin qui delineato, è emersa una delle più importanti motivazioni che hanno dato vita alla possibilità per FIAT di poter entrare in modo quasi "prepotente" nel mercato americano dando vita ad uno delle più importanti pagine della storia del Marchio torinese.

Il "salto" logico e culturale effettuato dal popolo americano rappresenta quindi un'occasione unica che un Player globale come FIAT doveva in qualche modo prima riconoscere e poi sfruttare. L'alleanza strategica con Chrysler vuole agire anche in questa direzione.

In connessione all'ultima analisi appena effettuata, va a ricollegarsi il tema presentato al punto "c", cioè il cosiddetto "potere di mercato esercitato da alcuni incumbent" che, in passato, non hanno di certo facilitato l'ingresso di Fiat Group Automobiles nel mercato americano.

A conferma di ciò, basta pensare al fatto che, negli anni addietro, il colosso dell'industria automobilistica mondiale era rappresentato da General Motors, Azienda letteralmente collassata dopo la crisi economica mondiale. GM, precedentemente alleata con FIAT, non ha mai favorito l'ingresso nel mercato americano dell'ex alleato italiano né, in modo del tutto legittimo, lo ha incentivato negli anni post-alleanza.

Chrysler a sua volta non ha mai espresso, fino a prima che l'alleanza fosse stipulata, la volontà di facilitare il cammino di sviluppo strategico e commerciale di FIAT negli States.

Questi due esempi, seppur in modo parziale, rendono l'idea di come il potere di mercato esercitato da alcuni incumbent, in questo caso GM (durante i fasti del suo impero economico) e Chrysler (prima della crisi), possa ostacolare un eventuale new comer come FIAT che, però, ad oggi, pare essere riuscita a trovare la giusta chiave di volta per poter aggredire un mercato dal quale è stata assente per troppi anni.

Dopo aver trattato l'argomento delle barriere di tipo normativo e quelle di accesso ai mercati, ci si soffermerà sull'ultima delle barriere al cambiamento esterne all'impresa: le **barriere erette dai clienti**. Come si è già avuto modo di ribadire nel corso della trattazione, l'innovazione, nella sua accezione più ampia, sta alla base del gioco di movimento intrapreso da

FIAT. Nel caso specifico, l'innovazione proposta da FIAT ai clienti americani, sarà prima di tutto di ordine culturale.

Infatti, la "rivoluzione copernicana" del mercato USA passerà senza ombra di dubbio attraverso delle innovazioni di prodotto, spesso forti, come la proposta di "small cars" piccole ed ecologiche o, ancora, tramite il downsizing non solo fisico ma anche motoristico delle vetture che, come si vedrà in seguito, saranno prevalentemente equipaggiate da propulsori di origine italiana.

La prevedibile resistenza iniziale offerta dalla clientela americana, sarà del tutto fisiologica nonché giustificata dal fatto che, un cambiamento così radicale, possa generare delle discontinuità di natura strutturale turbando quelle modalità consolidate di utilizzo e d'acquisto del prodotto automobilistico.

Questo tipo di ragionamento potrebbe lasciar pensare quindi che l'alleanza FIAT-Chrysler, dal punto di vista della politica di prodotto possa avere, almeno in termini potenziali, delle possibili mancanze in quanto troppo azzardata per l'automobilista medio americano.

In realtà proprio per ovviare a tale problematica, i piani del Gruppo italo-americano sono tesi a una graduale. Inoltre, bisogna sempre tenere a mente che la 500 è un prodotto "sui generis" e che, come tale, potrà sicuramente dire la sua all'interno di un'arena competitiva ancora povera di prodotti dotati di una tale personalità e raffinatezza stilistica.

Volendo analizzare ancor più in profondità il tema **delle barriere al cambiamento erette dal cliente**, esse possono essere suddivise così come segue:

a) Barriere di utilità percepita;
b) Barriere di fiducia e rischio percepito;
c) Barriere di tradizione.

La prima delle barriere delle quali si tratterà è quella riguardante l'utilità percepita dal cliente finale. All'interno del "macro-gioco" di movimento intrapreso da Gruppo torinese, pare ovvio porsi una domanda più che lecita: "le auto di piccola dimensione piaceranno davvero al popolo americano?". Una risposta negativa a tale quesito farebbe risultare pressoché fallimentare almeno una parte del gioco di movimento di FIAT, cioè quella riguardante il ritorno in grande stile del Marchio torinese proprio su un importante mercato dov'era assente da anni. Come se non bastasse, una risposta, sempre negativa, alla domanda di cui sopra porterebbe a un ulteriore fallimento nella stessa strategia di prodotto Chrysler che, come noto, mira ad essere estesa verso il basso grazie alla creazione di vetture su base FIAT. Da queste prime battute si evince che il

tema dell'utilità percepita, soprattutto in ottica prospettica, non possa essere affatto sottovalutato.

In generale, è possibile affermare che le barriere di utilità percepita si manifestano quando il cliente non riconosce un incentivo specifico che possa motivarlo a cambiare le sue abitudini di acquisto e consumo.

Il concetto appena espresso può derivare da diverse motivazioni quali una determinata valutazione dei benefici funzionali ricercati in un prodotto, in questo caso automobilistico, o, ancora, nei benefici simbolici o esperienziali che il cliente ricollega all'acquisto di una certa autovettura.

Potrebbe perciò essere ipotizzabile il rischio di assistere sì a un grande successo di mercato della FIAT 500, non accompagnato però da un altrettanto valido riscontro di mercato (negli USA) della futura generazione di prodotti "made in FIAT".

Inoltre, agire sui benefici funzionali di un prodotto è sicuramente più facile rispetto alle azioni da condurre sui benefici simbolici, soprattutto per un brand come FIAT assente da molti anni sul mercato americano.

L'alleanza FIAT-Chrysler non potrà quindi commettere alcun tipo di errore ma, piuttosto, sarà necessario che il partner americano aiuti FIAT a comprendere per intero le logiche comportamentali della clientela americana così da contenere il rischio di fallimento di mercato.

Dal quadro fin qui illustrato, emerge quindi la necessità per la Casa torinese di ridurre la barriera dell'utilità percepita riuscendo a dimostrare (e a far apprezzare), il valore delle sue innovazioni dove, fra tutte, spiccano i bassi consumi di carburante, l'ecologia dei propulsori offerti sul mercato e, non da ultimo, una ritrovata affidabilità dei prodotti che, ad oggi, pare essere ampiamente riconosciuta sul mercato europeo.

Un'altra leva strategica per far sì che l'intero "macro-gioco" di movimento possa procedere in maniera lineare, sarà sicuramente quella di puntare su forti politiche di comunicazione atte a generare consapevolezza e a stimolare interesse nei confronti di prodotti che, come detto, si pongono l'ambizioso obiettivo di rivoluzionare la cultura automobilistica americana.

La gestione dei cosiddetti "opinion leaders", dei flussi informativi su Internet nonché della generazione del "passaparola-positivo" rappresenteranno elementi chiave per il successo, almeno iniziale negli USA.

Tutti gli elementi fin qui elencati rendono l'idea di quanto possa essere difficile riuscire a costruire un'alleanza strategica di successo in contesti competitivi culturalmente distanti da quello in cui l'impresa leader, cioè FIAT, proviene.

Come se non bastasse, un'ulteriore barriera che potrà ostacolare il successo del gioco di movimento intrapreso dalla Casa torinese, riguarda le cosiddette **barriere di fiducia e di rischio percepito**.

Il concetto centrale è che, come noto, ogni innovazione, sia essa tecnologica, culturale o, semplicemente comportamentale, eleva la percezione di rischio della controparte con la quale ci si confronta.

Gli automobilisti americani saranno quindi caratterizzati, almeno inizialmente, da questo tipo di atteggiamento al limite dello scetticismo. Ad oggi inoltre, per quanto riguarda il mercato americano, le barriere di fiducia e di rischio percepito nei confronti di potenziali prodotti "made in FIAT" sono ancora abbastanza alte per i seguenti motivi:

1) svalutazione, storicamente molto alta (anche negli Usa), delle autovetture a brand FIAT;
2) automobili FIAT percepite dal senso comune americano come scarsamente affidabili;
3) scarsa brand awarness di cui soffrono i prodotti FIAT.

Quindi, per i motivi elencati, il rischio economico che si manifesterà ogni qual volta un cliente presupporrà che l'investimento monetario nel nuovo prodotto possa andare perduto, è percepito come molto alto e, in modo del tutto logico, questo elemento potrebbe fortemente penalizzare l'ascesa commerciale del Gruppo italiano nonché dell'intera alleanza.

Infine, verrà illustrata l'ultima tipologia di barriere con le quali l'alleanza FIAT-Chrysler dovrà confrontarsi: le barriere di tradizione. Per quanto riguarda le **barriere di tradizione**, per il solo mercato americano vi è da ricordare come le auto "big-size" siano insite nella cultura della clientela statunitense. Scardinare in pochi anni un elemento socio-culturale così forte pare, in modo realistico, abbastanza difficile.

Se da un lato è vero che la crisi economica globale ha in qualche modo costretto gli automobilisti americani a vedere ridimensionate le loro richieste e la loro concezione dell'auto, dall'altra parte risulta chiaro come, in un clima economico più florido, vi possano essere dei rischi di un "ritorno al passato" che, se oggi appare improbabile, non è comunque da escludere.

Per questo motivo, l'analisi del contesto automobilistico americano suggerirebbe all'alleanza FIAT-Chrysler di rispettare innanzitutto la tradizioni motoristiche locali, diffondendo le nuove tecnologie e i nuovi prodotti del Gruppo italo-americano in maniera coerente rispetto al contesto specifico nel quale esso si trova a operare.

In maniera concreta, se da un lato FIAT 500 trova una sua giustificazione logica all'interno del contesto delle aree metropolitane, pare difficile che il popolo americano possa rinunciare, almeno per ora, ai famosi SUVs.

Tutto ciò indica, dal punto di vista strategico, una sola via: re-interpretare il SUV in chiave ecologica raggiungendo, nel tempo, livelli di accettazione sempre più alti che, certamente, favoriranno il successo del gioco competitivo intrapreso creando quelle basi culturali per far sì che anche prodotti di più piccole dimensioni possano essere apprezzati grazie ai contenuti "eco-friendly" in essi presenti.

La trattazione teorico-empirica dedicata al gioco di movimento si chiuderà, nel prossimo paragrafo, con una breve disamina dei prodotti che nasceranno dall'alleanza tra FIAT e Chrysler accompagnata da delle conclusioni critiche rispetto ai risultati fin qui presentati.

2.2 FIAT-Chrysler: i risultati dell'alleanza e conclusioni critiche sul gioco competitivo di movimento

Al di là delle analisi sulle logiche di funzionamento del gioco di movimento nonché delle modalità di sviluppo dell'alleanza, è utile porre il focus sul vero e proprio "output" dell'alleanza FIAT-Chrysler: il prodotto automobilistico.

Più in dettaglio, se da una parte è vero che dal punto di vista strategico l'alleanza potrà portare molti benefici tecnici, di costo, di mercato e via dicendo, dall'altra parte risulta utile interrogarsi su ciò che, in fin dei conti, rappresenta il cosiddetto "prodotto finito", cioè l'offerta in termini automobilistici che l'alleanza andrà a proporre al cliente finale.

Analizzando con attenzione questo importante aspetto ci si accorge, come già anticipato anche nei paragrafi addietro, dell'eccezionale complementarietà di prodotto che sarà creata dalla futura integrazione della gamma italiana con quella americana.

Passando in rassegna uno per uno i Marchi sotto la sfera d'influenza della Casa italiana, è possibile mettere in luce seguenti elementi:

a) **Brand Fiat**: nel 2011 è stata introdotta una importante novità: un SUV, denominato Freemont, basato sulla meccanica di "Dodge Journey".
L'ingresso all'interno della gamma FIAT di un SUV dalle dimensioni importanti rappresenta, in assoluto, una forte novità introdotta grazie all'alleanza con Chrysler. Come noto, FIAT ha sempre sofferto di un sostanziale vuoto d'offerta nel segmento SUV che, però, grazie all'alleanza con il partner americano, è stato saldamente riempito in tempi piuttosto brevi e, soprattutto, con ridotti costi di sviluppo. Come verrà poi illustrato all'interno della sezione dedicata al gioco di posizione, FIAT ha in programma di sviluppare e distribuire automobili di segmento inferiore ("small" e "compact") dedicate non solo al mercato europeo ma anche a quello americano.

b) **Brand Lancia**: il marchio Lancia è quello che, nei piani del Gruppo FIAT-Chrysler, subirà una svolta più radicale. Infatti, se si osservano attentamente i dati sopra presentati, si scoprirà che su un numero totale di otto prodotti che la Casa italiana presenterà dall'anno 2010 all'anno 2014, ben sei di questi saranno prodotti da Chrysler mentre, solo i restanti due, saranno prodotti da FIAT. Il messaggio che ne consegue è direttamente connesso alla volontà d'integrare il "DNA Lancia" con quello di Chrysler. Se nel mercato americano gli otto prodotti prima citati verranno commercializzati con marchio Chrysler, in Europa, gli stessi prodotti (eccezion fatta per il mercato UK e per quello Irlandese), saranno commercializzati con il brand Lancia. Analizzando criticamente tale scelta, è possibile ravvisare i seguenti aspetti:

- Lancia è un brand fortemente dipendente dal mercato italiano dove, mediamente, è in grado di vendere circa 100.000 unità all'anno. Il totale delle vetture che Lancia vende in un anno nell'intero mercato europeo si aggira attorno alle 110.000 unità. Questo vuol dire che, al di fuori dei confini nazionali, il Marchio non è in grado di esprimere le proprie potenzialità sia per motivi legati alla scarsa brand awareness di cui Lancia soffre, sia perché la sua gamma è stata, soprattutto negli ultimi anni, ridotta ai minimi termini; la "fusione" di Chrysler e Lancia comporterà un chiaro vantaggio per i due Marchi legato a una forte espansione della gamma dei prodotti offerti sul mercato. Infatti, per competere in un mercato molto competitivo, è d'obbligo proporre un'ampia scelta alla clientela finale. Quest'importante fattore critico di successo, soprattutto in Europa, non veniva offerto né da Chrysler né, soprattutto, da Lancia e ciò ne giustificava, almeno in parte, la scarsa penetrazione di mercato.
- La manovra strategica operata dal management italo-americano quindi, potrebbe rivelarsi vantaggiosa se interpretata in questo senso; all'opposto vi è però da segnalare un aspetto negativo, riconducibile al potenziale impoverimento dei due Marchi in questione. In generale infatti, il processo di fusione di due brand è sempre molto rischioso da effettuare e, proprio per questo, se da un lato si è scelto di mantenere in vita i due Marchi su due realtà di mercato opposte tra loro (Usa e Ue), dall'altra parte i prodotti finali saranno sostanzialmente gli stessi. Quindi, concretamente, bisognerà sviluppare delle automobili che rappresentino un compromesso tra il gusto americano e europeo che, in prima battuta, non pare essere così semplice da

realizzare; n definitiva, nonostante la scelta di fondere le identità dei due Marchi possa sembrare rischiosa, è da riscontrare come questa, in un'ottica di funzionamento del gioco di movimento intrapreso da FIAT, sia l'unica strada perseguibile per dar vita a raffinate automobili su base Chrysler e, al tempo stesso, per tenere in vita un Marchio storico come quello rappresentato da Lancia. La sfida che attende i due Marchi sarà molto difficile da vincere ma, se l'operazione dovesse essere gestita la dovuta perizia manageriale, il riscontro di mercato potrebbe rivelarsi inaspettatamente positivo.

c) **Brand Alfa Romeo**: il Marchio del biscione sarà, dopo Lancia, quello più influenzato dall'asse strategico italo-americano. Infatti, facendo sempre riferimento alla tabella riassuntiva mostrata nelle pagine precedenti, risulta chiaro come su ben otto novità facenti capo allo storico marchio di Arese, la totalità di esse venga destinata al mercato non solo europeo ma anche americano. Oltre a ciò, vanno segnalati due modelli, non a caso appartenenti alla famiglia dei SUVs, che saranno interamente sviluppati e prodotti da Chrysler. La situazione esposta, seppur in maniera sintetica, lascia trasparire un chiaro messaggio: il futuro di Alfa Romeo passa per il mercato statunitense. Infatti, come noto, l'appeal esercitato dal Marchio sui clienti americani è storicamente molto forte, soprattutto alla luce dei successi agonistici che, negli anni addietro, il Marchio sportivo di Casa Fiat era stato capace di ottenere negli States.

Dall'analisi critica effettuata sul gioco di movimento intrapreso da FIAT emergono riflessioni strategiche di sicuro interesse che permettono di soddisfare, almeno in parte, gli interrogativi posti all'inizio della presente trattazione. In particolare, è risultato chiaro durante tutto lo svolgimento dell'analisi, come l'alleanza FIAT-Chrysler possa sicuramente avere dei risvolti positivi per le due Case.

Infatti, se da una parte Chrysler potrà vedere stabilizzata la propria presenza sui mercati globali (nonché le sue finanze proprio grazie al grande apporto manageriale di una figura come Sergio Marchionne), dall'altra parte Fiat sarà in grado di fare quel salto di qualità, in termini strategico-competitivi, che le darà modo di poter partecipare, in modo più che legittimo, alle sfide del mercato automobilistico di domani.

Sinergie in termini di costi, di processi ingegneristici, di tecnologie e molto altro ancora caratterizzeranno l'asse italo-americano; dall'analisi svolta, s'intuisce che proprio questi forti legami tra le due Aziende rappresenteranno la base per sviluppare i futuri piani strategici che,

quasi certamente, potranno dar vita a nuovi giochi di movimento. Parziali perplessità rimangono invece sul fronte della politica di prodotto pianificata per il periodo 2010-2014. Infatti, se da un lato il piano industriale FIAT-Chrysler offre degli importanti spunti sul profilo della gamma dei prodotti (tra tutti vanno citati l'ottima e razionale gestione del brand Jeeep o, ancora, la possibilità per 500 di fare ingresso nel mercato americano), dall'altra parte rimangono importanti punti interrogativi che spingono ad avere, almeno ad oggi, più di un dubbio sull'effettivo successo commerciale della partnership strategica.

La "fusione" dei Marchi Chrysler e Lancia rappresenta il primo punto interrogativo di tale alleanza. Infatti, nonostante la scelta strategica operata dai vertici FIAT sia stata pressoché obbligata (pena la scomparsa di uno dei due brand), ci si chiede come, in termini stilistici nonché di prodotto finale offerto alla clientela, possano convivere due identità così (culturalmente) diverse tra loro.

Ciononostante, solo il riscontro di mercato, come sempre, potrà definire come un "successo" o, all'opposto, come "una mossa strategica troppo azzardata", la scelta appena citata. Un altro spunto di riflessione deriva dai destini di Alfa Romeo e di FIAT. Se infatti i due Marchi dovessero ottenere un discreto successo commerciale negli States, per Alfa rappresenterebbe una notizia positiva in quanto segnerebbe il rilancio definitivo del marchio in ottica globale.

Per quanto riguarda Fiat, invece, la prova di mercato statunitense rappresenterà una vera e propria sfida, sia perché la Casa torinese non gode di ottima fama in terra americana, sia perché i futuri prodotti offerti sul mercato USA saranno culturalmente lontani dalle

preferenze degli automobilisti americani. Nonostante i numerosi interrogativi fin qui posti che, come si è visto, vanno tutti in un'unica direzione (il successo commerciale dei modelli proposti da FIAT-Chrysler), dall'analisi effettuata arrivano ottimi segnali per la crescita futura del Gruppo, soprattutto grazie alla già citata complementarietà strategica.

Infatti, il superamento di barriere di competenza come quelle tecnologiche, la complementarietà geografica, il rapido accesso a canali distributivi in importanti mercati e, non da ultimo, la possibilità di sfruttare i vantaggi derivanti dalle economie di scala, rappresenteranno i veri punti di forza del Gruppo italo-americano. Quindi, nello scenario fin qui descritto, viene meglio chiarito un importante aspetto strettamente legato alle sorti del gioco di movimento intrapreso da FIAT: se è vero che il successo dei futuri prodotti dell'alleanza rappresenta, ad oggi, un grande interrogativo, è altrettanto vero che il gioco concentrico ad alto impatto al quale la Casa torinese ha dato vita ha il merito di aver creato dei solidi presupposti per la sopravvivenza strategica di entrambi gli attori coinvolti.

Infine, è chiaro come, in un'ottica di lungo periodo, l'azione strategica di FIAT-Chrysler sia altamente dipendente dai prodotti offerti sul mercato ma, ad oggi, nonostante gli interrogativi

sopra citati, l'analisi effettuata mostra come il Gruppo torinese abbia, almeno potenzialmente, tutte le carte in regola per affermarsi tra i futuri Big Three dell'industria automobilistica globale.

3. Le strategie di inseguimento e di imitazione nel settore automotive

Dopo aver trattato in modo approfondito il tema del gioco di movimento, ci si sposterà su quello che idealmente rappresenta lo step successivo, cioè il cosiddetto gioco di imitazione.

Anche all'interno delle dinamiche competitive del settore automotive infatti, è possibile riscontrare la circolarità del movimento strategico. Più in dettaglio, ci si soffermerà sull'analisi strategica delle modalità di ingresso all'interno dei mercati emergenti (BRICs) da parte di FIAT e Volkswagen.

La scelta delle due Aziende appena menzionate non è affatto casuale. Infatti, se da un lato FIAT rappresenta il principale oggetto d'analisi dell'intero elaborato, Volkswagen, godendo attualmente della leadership globale del mercato automotive è parsa essere, in termini strategici e competitivi, il giusto termine di confronto per misurare le reali possibilità di crescita del Gruppo torinese.

Oggi più che mai, mercati emergenti come Brasile, Russia, India e Cina, rappresentano i luoghi dell'automobile di domani.

In termini di volumi di vendita, il Brasile ha superato, per FIAT, il mercato italiano; lo stesso vale per il mercato cinese rispetto a quello tedesco per quanto riguarda Volkswagen. I dati appena citati aiutano a comprendere la grande importanza strategica dei BRICs che, se prima potevano essere chiamati "mercati emergenti", oggi rappresentano invece delle solide realtà che, addirittura, stanno via via scavalcando i volumi di vendita fatti registrare nei cosiddetti "mercati maturi".

Dal quadro appena delineato si evince in modo chiaro che per poter sopravvivere nel mercato automobilistico di domani la rincorsa alla conquista dei BRICs sia di fondamentale importanza.

La "guerra strategica" tra FIAT e Volkswagen che, in mercati come quello brasiliano si combatte da diversi decenni, è solo agli inizi.

Dall'altra parte, mercati emergenti come la Russia e l'India sono tuttora da conquistare sia perché le dinamiche competitive al loro interno non sono ancora del tutto chiare, sia perché, in termini strategici, lo scontro tra il leader globale di mercato Volkswagen, e del suo follower più dinamico FIAT, è solo agli albori.

Analizzare le modalità e le strategie di ingresso da parte dei due già citati attori all'interno dei BRICs è quindi utile per capire come si stia svolgendo e, soprattutto, come si possano evolvere, le dinamiche competitive nei principali mercati di domani.

Nel corso della trattazione si vedrà come le modalità di ingresso più utilizzate siano spesso rappresentate dai cosiddetti Foreign Direct Investment (FDI) o, ancora, dalle Equity Joint Venture (JV).

Quel che conta, in una logica non solo di sviluppo strategico ma anche di lettura teorico-empirica basata sull'interpretazione del concetto di gioco di imitazione, è che le dinamiche competitive presenti nei BRICs mostrano come vi sia una vera e propria continua rincorsa tra i Big players del settore automobilistico; essi si sfidano cercando di trovare le migliori modalità possibili per conquistare un dato mercato o, ancora, puntando a sviluppare un'offerta di prodotti in linea con le esigenze degli automobilisti locali.

La straordinaria circolarità dei giochi competitivi farà sì che il confronto tra FIAT e Volkswagen sia pregno di spunti di riflessione non solo connessi ai futuri giochi di movimento ai quali i due rivali potranno dare vita ma, soprattutto, direttamente riconducibili a un obiettivo ben preciso: la lotta per la sopravvivenza nel mercato automotive di domani.

3.1 Analisi preliminare dei Mercati BRICs in relazione al settore automotive e la strada obbligata che conduce al gioco di imitazione.

Il contesto economico e competitivo mondiale influenza, come noto, l'andamento del mercato automobilistico che si classifica tra i settori industriali più sensibili alle fluttuazioni del ciclo economico.

Le più importanti Case automobilistiche si sono concentrate sullo sviluppo di quei mercati che potranno garantire, in ottica prospettica, volumi di vendita molto elevati. Questi mercati prendono il nome di Brasile, Russia, India e Cina (BRICs). Più in dettaglio, soprattutto alla luce della recente crisi economica, i Paesi in Via di Sviluppo (PVS) sembrano essere l'unica alternativa strategica da perseguire per lo sviluppo del business automobilistico. In particolare, ponendo il focus sul settore automotive, appare evidente come le più importanti Case automobilistiche, tra le quali si annoverano Volkswagen e FIAT, stiano assistendo nei rispettivi mercati di provenienza (nonché in tutti quei mercati considerati maturi), a un trend di vendita decrescente.

Volumi di vendita in calo, costi crescenti e prezzi sempre più compressi spingono i principali attori dell'automotive a ricercare soluzioni alternative che, in un'ottica di lettura "circolare" dei giochi competitivi, li porta a spostarsi dal già analizzato "gioco di movimento" al cosiddetto "gioco di imitazione" dove il Leader viene imitato dal Follower e, come si vedrà, dove si assiste ad una continua catena logica di azione-reazione determinata da scelte strategiche che appaiono ormai quasi obbligate.

Ad oggi inoltre, per avere successo non pare più sufficiente investire in capacità produttiva. Bisogna infatti scegliere in modo quanto mai oculato dove investire; una volta fatto ciò, Case automobilistiche del calibro di FIAT e Volkswagen dovranno sviluppare, in un'ottica strategica di imitazione forzata, consistenti economie di scala ottimizzando le proprie reti distributive in loco, offrendo prodotti sempre più performanti e, non da ultimo, adattando i propri processi produttivi alle logiche dei mercati "a basso costo".

Le motivazioni logiche riguardanti le strategie d'imitazione forzata messe in essere nei BRICs non si esauriscono qui.

Infatti, molti dati lasciano pensare alla possibilità che i cosiddetti mercati in via di sviluppo possano addirittura sostituire, per importanza, gli attuali mercati maturi. Più in dettaglio è possibile prevedere che:

- il Brasile diventerà la piattaforma produttiva automobilistica per l'intero Sud America, rivestendo così un'importanza strategica di primo livello per Case come FIAT e Volkswagen che, in un'ottica strategica d'imitazione, fanno proprio del Brasile uno dei mercati emergenti di più grande rilievo;
- la crescita economica che sta sperimentando la Russia lascia presupporre che, per motivi del tutto simili a quelli già citati per il Brasile, tale importante mercato si affermerà negli anni avvenire come il principale Paese produttore di automobili in Europa.

  Va inoltre sottolineato che, fino al quinquennio 2000-2005, la domanda di autoveicoli in Russia non superava il milione di auto, relegando perciò tale mercato a una posizione del tutto marginale.In ottica prospettica invece, la domanda interna russa subirà una crescita esponenziale che, non a caso, vedrà tra i maggiori beneficiari proprio i Costruttori esteri (tra i quali proprio Volkswagen e FIAT stanno cercando di conquistare una posizione di rilievo);
- il caso indiano, dopo quello brasiliano e quello russo, presenta ulteriori elementi di interesse. Infatti, se nel 2007 le vendite di autoveicoli superavano di poco il milione e mezzo di unità, per il 2013, grazie alla costante crescita economica che il subcontinente asiatico sta sperimentando, si assisterà alla vendita di ben tre milioni di autoveicoli, il doppio fino a solo sei anni prima. Questo dato, come si vedrà in seguito, lascia facilmente intuire le enormi potenzialità insite nel mercato indiano.
- infine la Cina che, con un mercato automobilistico sensibilmente più sviluppato dei tre Paesi precedentemente citati, è destinata a superare, in termini di volumi, il mercato statunitense. A conferma di ciò, le stime più realistiche prevedono un parco

auto circolante, nell'anno 2020, pari a circa 130 milioni di autoveicoli[2]. Se, proprio riguardo tale stima, si considera che nel biennio 2009-2010 si è registrata in Cina la presenza di circa 35 milioni di automobili, non risulta difficile immaginare che tipo di sviluppi futuri possa presentare tale mercato.

Lo scenario competitivo mondiale, come è stato fin qui illustrato, è quindi molto complesso. Di fronte a tale situazione fatta sì di grandi opportunità ma anche di grandi rischi e minacce, FIAT e Volkswagen hanno il dovere di puntare a sviluppare strategie di crescita nei mercati emergenti di domani.

All'orizzonte si scorgono già i primi barlumi del cambiamento che il mondo del mercato automotive subirà nei prossimi anni.

La nascita di Costruttori automobilistici emergenti con elevate risorse finanziarie in unione all'aggressività competitiva di Paesi come l'India e la Cina, spingono in maniera forzata i Big players del mondo automotive a intraprendere strategie di internazionalizzazione mirate al controllo, spesso totale, delle loro attività strategiche nei BRICs. Nel prossimo paragrafo si mostreranno le modalità con cui sia FIAT che Volkswagen hanno dapprima esplorato e poi penetrato i mercati in via di sviluppo con strategie che, molto spesso, presentano similitudini volutamente identiche, o, addirittura, obbligate.

3.2 Volkswagen Vs Fiat nei BRICs: strategie d'imitazione ed evidenza empirica a confronto

Nell'ultimo decennio il Gruppo Volkswagen ha fornito un contributo decisivo allo sviluppo dell'industria automobilistica cinese dando vita a un gioco di movimento che, negli anni avvenire, rafforzerà la sua posizione di leader mondiale dell'auto. Non a caso, più di trent'anni fa Volkswagen è stato uno tra i primi Gruppi automobilistici a investire nel mercato cinese[3].

Come se non bastasse, già a partire dal 2007, la Casa tedesca ha dedicato circa un quinto di tutti i suoi investimenti proprio all'industria automobilistica cinese implementando nuove e moderne tecnologie produttive in Cina e fornendo piani di formazione intensiva per i lavoratori locali.

Come si vedrà in seguito, al contrario di quanto effettuato dall'impresa follower, Volkswagen, già nel 1985, ha dato vita ad una prima JV con Shanghai Automobile. Tale partnership strategica, denominata Shanghai-VW, conta oggi più 11,000 dipendenti ed è la più grande Joint Venture nel settore automobilistico in Cina.

Shanghai Automotive Industry Corporation, è la terza più grande Azienda automobilistica cinese che, in aggiunta, non solo costruisce autovetture, ma anche trattori, motocicli, camion e autobus.

Come se non bastasse, l'Equity Joint Venture tra Volkswagen e Shanghai Automotive è operante anche in altri campi quali, per esempio, il leasing, la vendita all'ingrosso e, infine, anche nel campo del finanziamento per l'acquisto di veicoli.

Scendendo più nel dettaglio, la Casa tedesca ha scelto Shanghai Automotive come partner per due ragioni principali:

- SAIC è un partner finanziariamente stabile e affidabile, in grado di offrire un rapido incremento dei livelli produttivi di automobili;
- Shanghai Automotive, si è fin qui dimostrato sempre reattivo e flessibile alle richieste della controparte tedesco; inoltre l'Azienda cinese dispone di un'ottima esperienza nel settore automobilistico: tutto ciò sta aiutando Volkswagen nel suo percorso di sviluppo; non va dimenticato infatti che la Cina è una realtà di mercato tanto importante quanto complessa.

A conferma della crescente importanza del mercato cinese, per il biennio 2013-2014, Volkswagen ha già in programma il lancio commerciale di nuovi modelli; una parte consistente di essi sarà destinata ad essere costruita in partnership con Shanghai Auto sia per rafforzare ulteriormente la posizione dei due attori sul mercato sia per rilanciare l'azione della JV rispetto ai principali competitors presenti sul mercato cinese.

In particolare, proprio per il periodo sopra menzionato, si segnala l'introduzione nel mercato cinese di vetture con motore elettrico nonché la presentazione di prodotti di segmento superiore destinati alla conquista delle nicchie di clienti più esigenti[4].

Opposta alla situazione vissuta dalla Casa tedesca è quella del Gruppo FIAT: la presenza di FIAT nel territorio cinese si è poi estesa durante la metà degli anni Novanta con il lancio delle prime iniziative industriali che, sotto la forma di Investimenti Diretti all'Estero, hanno però dato scarsi risultati.

Oggi FIAT opera in Cina sia attraverso una Equity JV istituita con il proprio partner cinese "Guangzhou", sia tramite l'istituzione di 15 Uffici di Rappresentanza che coprono circa un terzo dell'intero territorio cinese.

Nel 1999 FIAT ha dato poi vita ad una prima "Equity JV" con la Casa automobilistica "Nanjing Automobiles". Tramite tale accordo, rivelatosi poi fallimentare, FIAT ha mosso i primi passi all'interno del nuovo tessuto economico cinese, caratterizzato da un mercato in forte

espansione e, soprattutto, da una crescente domanda di automobili. FIAT quindi, proprio come la maggior parte dei più grandi Costruttori di automobili, vede la Cina come un'opportunità. Purtroppo però, nonostante gli sforzi fatti fino all'anno 2010, il management di FIAT si è trovato a dover fare i conti con un forte gap temporale accumulato nei confronti dei diretti concorrenti (in primis Volkswagen) che, forti di una maggiore presenza in territorio cinese, hanno saputo capitalizzare un importante vantaggio in termini di market share.

In tutta risposta alle difficoltà di ordine strategico incontrate in Cina, FIAT ha recentemente stipulato una nuova Joint Venture, la terza nel giro di quattro anni, con il partner cinese Guangzhou Automobiles Group. L'intesa con Guangzhou prevede la costruzione di un nuovo stabilimento nella città di Changsha, capitale della provincia dello Hunan, con una superficie produttiva di oltre 700 mila metri quadrati, che richiederà un investimento pari a 400 milioni di euro da parte dei due partners.

La capacità produttiva iniziale sarà di 140 mila auto e 220 mila motori all'anno e potrà essere successivamente aumentata fino a 250 mila auto e 300 mila motori. L'avvio della produzione è atteso nel 2012 anche se, a causa dell'esperienza negativa che FIAT ha riportato fino a questo momento in terra cinese, è d'obbligo essere cauti rispetto a tali stime.

Il primo modello che sarà assemblato dalla Joint-Venture sarà la Linea, equipaggiata dagli affidabili motori della famiglia Fire 1.4 T-Jet, a iniezione diretta di benzina, da 120 e da 150 CV.

Il nuovo partner cinese scelto si segnala inoltre come uno dei principali produttori cinesi controllati dal governo nonché per aver già collaborato con importanti Case automobilistiche giapponesi tra cui vanno citate Honda e Toyota. Per l'anno 2012 Fiat Group Automobiles ha quindi in mente di offrire, grazie alla già citata alleanza con il partner Guangzhou, il primo dei cinque modelli in serbo fino al 2014.

In particolare, la tanto attesa "New Fiat C-Medium" potrebbe essere rappresentata dalla Fiat Linea che si dovrebbe collocare sul mercato come una vettura con forme funzionali ma dal gusto e stile italiano.

Sempre sul fronte prodotti, dopo il biennio 2012-2013, vi sarà una decisa accelerazione dei piani FIAT per quanto riguarda il mercato cinese: esso consta nell'introduzione di ben tre nuovi modelli rappresentati da una nuova berlina di segmento D basata su meccanica FIAT e, non da ultimo, da due rivoluzionari SUVs interamente basati su architettura Chrysler. Il risultato finale del piano per la Cina di FIAT dovrebbe restituire , entro il 2014, un feedback caratterizzato dalla vendita di circa 300.000 unità annue corrispondenti al 2% dell'intero mercato automobilistico cinese.

Dal punto di vista strategico va sottolineato che se FIAT avesse seguito (ed imitato) in modo più veloce e radicale la strategia intrapresa dal leader Volkswagen, i risultati ottenuti sarebbero stati più corposi e meno dipendenti da soluzioni valide ma pur sempre estemporanee.

In definitiva, nella corsa alla conquista del mercato cinese, il gioco di imitazione del follower rispetto al leader, non pare aver sortito gli effetti sperati; come prevedibile, tale situazione avrà pesanti ripercussioni sulle performance di mercato di FIAT che, comunque, in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo, potrebbe assistere ad un parziale miglioramento della propria posizione competitiva.

La Cina, non va dimenticato, rappresenta il mercato automobilistico del futuro e un'ulteriore falsa partenza della Casa italiana potrebbe avere un impatto fortemente negativo sulle future strategie del Gruppo; proprio per questo, FIAT si trova a dover mettere in campo tutte le proprie forze per avvicinare Volkswagen che, ad oggi, appare ancora molto lontana dall'essere concretamente attaccabile.

L'analisi della rincorsa strategica che conduce al gioco di imitazione tra Volkswagen e FIAT prosegue con l'illustrazione delle strategie competitive dei due rivali in **India**.

Il mercato indiano, proprio come quello cinese, è una realtà di fondamentale importanza sia in termini di volumi di vendita sia, più in generale, in termini prettamente strategici. Proprio per questo motivo, Volkswagen vuole replicare in India ciò che sta già facendo in Cina: offrire una gamma ampia e profonda, di qualità e, soprattutto, caratterizzata al da prezzi accessibili al grande pubblico.

Grazie alla chiarezza strategica definita dalle linee guida appena esposte, il brand Volkswagen sta conquistando ampia notorietà in India: ciò è dovuto soprattutto alla spiccata cura dei bisogni della clientela locale.

La strategia di Volkswagen per l'India è composta da due diverse ma, al tempo stesso, complementari modalità di ingresso e di sviluppo strategico. Esse sono così distinte:

- ricorso allo strumento dei cosiddetti "Foreign Direct Investment" per la realizzazione di impianti produttivi direttamente in loco. Già nel 2010 è stato inaugurato lo stabilimento produttivo di Pune che, in ottica prospettica, sarà pressoché fondamentale per poter servire la crescente domanda locale di automobili;
- creazione di una partnership strategica con la Casa giapponese Suzuki. Tale partnership ha dato luogo a una serie d'importanti risultati per la Casa tedesca. Dapprima va segnalato che Suzuki rappresenta uno dei più importanti Costruttori a livello globale (con oltre due milioni di autoveicoli venduti all'anno) ma, soprattutto,

essa è proprietaria del brand "Maruti" che, ad oggi, è leader di mercato nel subcontinente asiatico.

Proprio a testimoniare l'importanza dell'alleanza tra Volkswagen e Suzuki vi è il fatto che, ad oggi, il Gruppo tedesco offra solamente un prodotto di segmento "medio-basso" nel mercato indiano e cioè la Volkswagen Polo. Maruti, all'opposto, vede schierarsi all'interno della propria gamma, prodotti compatti che, ad oggi, hanno il vantaggio di rispondere in modo più semplice ed immediato alle esigenze della clientela indiana. Il connubio tra le qualità manageriali di Volkswagen e la conoscenza del mercato da parte di Suzuki-Maruti, potranno sicuramente dar vita ad un nuovo colosso dell'industria automobilistica indiana che, come si vedrà in seguito, dovrà però fare i conti con l'accoppiata italo-indiana FIAT-Tata. A tal proposito va ricordato che Tata Motors è, ad oggi, una tra le più importanti Case automobilistiche indiane che, anche grazie alla Joint Venture creata con FIAT, sta sperimentando una continua ascesa sia all'interno del proprio mercato locale che nei c.d. "mercati maturi" nei quali, a causa della recente crisi economica, si va in cerca di prodotti accessibili, economici e affidabili.

Alla base del successo dell'accordo contrattuale italo-indiano, vi sono due importanti motivazioni strategiche:

a) la corretta metodologia, utilizzata dal management italiano, nella selezione del soggetto con il quale costruire una partnership di successo;
b) la concreta volontà, da parte di entrambe le parti contraenti, di creare valore sia per se stessi che per la clientela finale.

Tutti gli elementi fin qui citati hanno quindi portato allo sviluppo di un accordo contrattuale che, ad oggi, ha già dato i suoi primi frutti, soprattutto in termini di prodotti concretamente lanciati da parte di FIAT all'interno del mercato indiano.

In particolare, il Gruppo italiano ha già iniziato a commercializzare in India sia Fiat Grande Punto che la Linea. Le due automobili in questione, grazie alla Joint Venture fin qui esaminata, vengono distribuite attraverso la rete di dealers facente capo a Tata Motors. Perciò, tracciando un bilancio della situazione strategica e competitiva di FIAT in India, è possibile affermare che, sebbene esso sia sicuramente più che positivo rispetto a quello del mercato cinese, l'alleanza di Volkswagen con Suzuki-Maruti ha ulteriormente complicato lo scenario competitivo del futuro.

Se infatti la sola Volkswagen, precedentemente sguarnita di un partner locale di livello, poteva essere affrontata (e addirittura superata), pare difficile per FIAT conquistare la

leadership del mercato indiano ora che la Casa tedesca ha acquisito il 20% di Suzuki (leader di mercato in India con Maruti).

In definitiva, la Joint Venture italo-indiana, sebbene discretamente funzionante, dovrà cercare d'implementare scelte strategiche ancor più aggressive per poter puntare a ottenere la leadeship del mercato che, ad oggi, appare saldamente nelle mani dell'accoppiata nippo-tedesca.

Sul **fronte brasiliano** il rapporto tra Volkswagen e Brasile è nato in modo non affatto casuale: esso infatti ha avuto luogo con l'obiettivo di favorire un rapido sviluppo dell'intero sistema industriale locale.

Infatti, nel 1966, il Governo Brasiliano favorì l'ingresso del Gruppo tedesco nel tessuto economico locale perché si iniziasse a dare il via all'installazione di impianti di produzione presso le più importanti realtà economiche brasiliane. Il fine ultimo delle istituzioni brasiliane era quindi quello di permettere la creazione di una solida base industriale, finalizzata a stimolare la crescita economica del Paese; per fare ciò, si scelse di puntare su uno dei colossi dell'industria automobilistica tedesca: Volkswagen.

Proprio come si evince da queste prime battute, la Casa tedesca, grazie agli investimenti diretti effettuati in Brasile, è riuscita a conquistare un ruolo di rilievo in questo mercato mettendo al tempo stesso il Brasile nelle condizioni di diventare una "piattaforma" finalizzata all'export di autovetture prodotte internamente al Paese.

A conferma della bontà delle strategie competitive di Volkswagen in Brasile, la Casa tedesca ha riportato innumerevoli successi in termini di mercato tra i quali sono da segnalare due vetture che il popolo brasiliano pare avere particolarmente apprezzato: la già citata Beetle e la Gol. Entrambe le autovetture hanno fatto registrare delle vendite da primato. Inoltre, negli ultimi anni, Volkswagen ha iniziato una processo di "refreshing" del suo portafoglio prodotti con l'obiettivo di rendere più attuale la propria gamma.

Tale importante decisione strategica si è concretizzata tramite la proposta di nuovi modelli quali New Beetle, Bora e Passat. Sul fronte delle performance di mercato, Volkswagen possiede una market share che si attesta attorno al 21% dell'intero mercato automobilistico brasiliano ed è, con il Gruppo FIAT, uno tra i più grandi produttori di auto di questa importante realtà economica.

Anche nell'anno 2011 le consegne di autovetture a Marchio Volkswagen hanno fatto registrare un'ulteriore crescita ottenendo il secondo posto assoluto in termini di quota di mercato, con la sola FIAT a precedere il Gruppo tedesco.

Volkswagen, grazie a un'adeguata strategia di ingresso (FDI), è riuscita a gestire in modo molto efficace e puntuale una realtà che, negli anni avvenire, diventerà sempre più importante da presidiare.

L'obiettivo del Gruppo tedesco sarà quindi quello di espandere il proprio potere di mercato anche nei mercati che ruotano attorno alla sfera d'influenza brasiliana; per raggiungere tale scopo dovrà confrontarsi con un'agguerrita concorrenza che, soprattutto in America Latina, viene rappresentata in primis da Fiat Group Automobiles.

Non a caso, nel mercato brasiliano, la Casa italiana ha in serbo una strategia di sviluppo molto aggressiva; proprio questa via parrebbe essere l'unico valido strumento per contrastare un colosso come Volkswagen che, altrimenti, sembrerebbe già essere nelle condizioni per ricoprire la posizione di leader anche nel mercato brasiliano.

Proprio a dimostrazione del suo impegno in Brasile, FIAT ha recentemente investito circa 100 milioni di dollari per lo sviluppo di tecnologia verde; l'obiettivo di tale investimento è la creazione di progetti per la salvaguardia e il miglioramento dell'ambiente che, in questo caso, si traducono in una serie di azioni finalizzate ad offrire al cliente prodotti sempre più ecologici e tecnologicamente avanzati.

Il risultato è che in Brasile FIAT ha una quota di mercato molto elevata, che si attesta tra il 22% e il 24%,[5] con volumi di vendita in costante aumento.

Il segreto del successo di Fiat in Brasile è quindi da ricercare nel fatto che la Casa torinese ha sempre proposto prodotti in linea con le tendenze e i gusti tipici della società brasiliana. Per rafforzare la sua immagine, la Casa italiana ha inoltre lanciato diversi progetti legati al mondo dell'arte, del design e della cultura. Tutto questo si è tradotto in una strategia di comunicazione e di marketing finalizzata alla fidelizzazione della clientela nonché al rafforzamento del già elevato grado accettazione di cui i prodotti del Marchio italiano godono. Un'altra questione molto importante per quanto riguarda la strategia di prodotto di FIAT in Brasile è la grande attenzione che il Gruppo italiano ha finora riservato ai carburanti alternativi. Non a caso, proprio in terra brasiliana i c.d. "biocarburanti" sono una realtà già da molti anni.

Da decenni il Sud-America spicca per gli investimenti in materia di carburanti ecologici. FIAT, anche grazie agli stimoli derivanti dal Brasile, si è affermata come l'Azienda leader nella produzione mondiale di autoveicoli con motori a carburanti alternativi. Infatti, i motori denominati "Flex" sono in grado di offrire le stesse prestazioni motoristiche sia che si utilizzi un carburante tradizionale sia che si utilizzi un carburante "ecologico". Il messaggio strategico che deriva dall'analisi delle attività di FIAT in Brasile è che quando la Casa torinese ha mostrato la volontà (e la relativa possibilità) di effettuare ingenti investimenti in un mercato emergente, essa è riuscita a contrastare in modo efficace Volkswagen.

Solo attraverso l'innovazione, la continua introduzione di nuovi prodotti e la profonda conoscenza del mercato il Gruppo italiano potrà riuscire a sopravanzare la Casa tedesca.

La proattività strategica pare quindi essere l'unico strumento efficace per contrastare l'ascesa del leader Volkswagen che, nonostante abbia recentemente perso la leadership brasiliana, mostra comunque un alto tasso di competitività. Proprio per questo, la Casa italiana dovrebbe non solo cercare di mantenere alto il livello di investimenti nel mercato brasiliano ma, cosa ancora ancora più importante, dovrebbe cercare di estendere il modello strategico fin qui presentato anche alle altre economie emergenti.

L'analisi si chiuderà spostando l'attenzione sulla **Russia**. Volkswagen è entrata nel mercato russo nell'ormai lontano 1989 attraverso l'istituzione di società di rappresentanza commerciale con il compito di esplorare il promettente mercato russo. Nel corso del tempo, il rapporto tra Volkswagen e Russia è andato via via consolidandosi fino a quando, nel 2003, considerato il momento di forte espansione del mercato locale, la Casa tedesca ha deciso d'istituire una società ad hoc denominata "Volkswagen Group Russia".

La presenza diretta di Volkswagen nel mercato russo è stata fortemente voluta anche dal Governo locale sia per il contributo che la Casa tedesca avrebbe potuto dare all'industria automobilistica domestica sia perché la stessa Casa tedesca ha la forza finanziaria per poter effettuare ingenti investimenti in loco.

Va inoltre ricordato che lo stabilimento produttivo di Kaluga, ad oggi perfettamente operativo, ha una capacità produttiva di 150.000 vetture all'anno. A completamento del quadro, nei prossimi anni la Casa tedesca intende ampliare ulteriormente tale sito produttivo. Inoltre, durante la recente crisi economica, Volkswagen ha risposto commercializzando sul mercato russo esattamente la stessa gamma destinata al mercato tedesco. Sempre nello stesso periodo, nonostante il mercato automotive russo abbia fatto registrare pesanti flessioni (arrivate anche a picchi del -50 %), la Casa tedesca è riuscita a contenere questo tipo di fenomeno registrando un calo delle immatricolazioni sì pesante ma ridotto del 30% rispetto al dato sopra citato. Con il già menzionato ampliamento dell'impianto di Kaluga, un ulteriore obiettivo di Volkswagen è quello di diventare la Casa automobilistica più affermata nel promettente mercato russo, puntando ad ottenere, già dal biennio 2011-2012, il 10% dell'intero mercato locale.

Il cammino di Volkswagen, seppur solo all'inizio, sembra regalare la concreta possibilità di poter puntare alla leadership anche del mercato russo. In tutta risposta all'offensiva tedesca, il follower FIAT ha scelto una triplice strategia d'ingresso nel mercato russo che, ancora una volta, sembra essere destinata a risultare meno efficace rispetto a quella della rivale Volkswagen.

In particolare, per il mercato russo, FIAT ha utilizzato le seguenti modalità di ingresso:

a) Istituzione di Joint Venture con il partner russo Severstal Auto;

b) FDI compiuti in collaborazione con il governo locale sin dal 1966 col fine di dare un forte impulso allo sviluppo del mercato automobilistico russo;

c) Direct Exporting: FIAT utilizzerà tale ulteriore modalità di ingresso grazie alla volontà, da parte di Serbia e Russia, di creare un'area di "libero scambio" col fine di favorire lo sviluppo economico di entrambi i Paesi.

Grazie gli alle modalità strategiche sopra citate, FIAT in un orizzonte temporale che va dal 2011 al 2014, offrirà sul mercato russo ben otto modelli: quattro SUVs, tutti di origine Chrysler e altre quattro vetture, stavolta basate su meccanica FIAT; in particolare, si segnalano una vettura di piccole dimensioni, in arrivo nel 2014, ben due vetture di segmento intermedio e una berlina di segmento D destinata ad essere commercializzata con il Marchio FIAT. La produzione dei modelli citati avverrà dapprima all'interno degli attuali stabilimenti posseduti dal partner straniero, per poi spostarsi, nel 2012, all'interno del nuovo stabilimento produttivo di Elabuga. Dal quadro fin qui illustrato, s'intuisce come la Russia rappresenti per FIAT un'ottima opportunità. A conferma di ciò va citato il fatto che il Gruppo italiano ha saputo affrontare con lucidità le trasformazioni intrinseche al mercato russo dapprima focalizzandosi sull'intreccio di relazioni politiche con le Autorità locali (sin dagli anni Settanta), per poi affrontare in modo attento e critico il processo di selezione del partner che, ad oggi, sembra rappresentare per FIAT un ulteriore strumento di creazione di valore.

Infine, l'istituzione di un'area di libero scambio tra Russia e Serbia, in un'ottica di medio-breve periodo, potrebbe dar luogo ad una potente spinta in avanti della presenza commerciale di per FIAT in Russia che, ad oggi, nonostante sia in forte crescita, appare essere minoritaria rispetto al leader Volkswagen.

3.3 Riflessioni strategiche sul Gioco di Imitazione

Come si è visto, la situazione competitiva di FIAT e Volkswagen nei BRICs è complessa. Se infatti da una parte si registrano forti tassi di crescita delle immatricolazioni nei cosiddetti mercati emergenti, dall'altra parte ci si pone il problema di come affrontare tale opportunità, soprattutto in un'ottica di lungo periodo.

In particolare, si segnala il fatto che, per quanto sia importante riuscire a fare il proprio ingresso nei mercati presi in analisi, l'aspetto più significativo pare essere quello di rimanervi con successo cosa che, nei fatti, rappresenta la sfida più difficile sia per Volkswagen che per FIAT.

Proprio su questo importante aspetto si notano le differenze più grandi tra la Casa tedesca e quella italiana.

Infatti, se da un lato FIAT è riuscita ad entrare senza problemi nei mercati BRICs (eccezion fatta per la Cina), dall'altra parte la Casa torinese non pare essere stata in grado di penetrare con la giusta decisione importanti mercati come quello indiano e russo.

In Brasile invece la "Formula-FIAT" ha funzionato bene; non a caso, è stato utilizzato un approccio perfettamente identico a quello che Volkswagen ha implementato in tutti i mercati emergenti (Cina esclusa).

In generale, FIAT ha privilegiato la creazione di partnership strategiche con attori locali (Sollers in Russia, Zastava in Serbia, Tata in India), mentre Volkswagen ha preferito entrare in modo più diretto all'interno di questi mercati, sia per ottenere un controllo ravvicinato delle operazioni in essere, sia per poter permettere ai propri prodotti di avere standard qualitativi più elevati rispetto alla concorrenza locale.

In buona sostanza quindi, dall'analisi del gioco di imitazione emergono importanti spunti di riflessione: per poter penetrare con successo un mercato emergente, è necessario avere il pieno controllo di esso, sia dal punto di vista produttivo che commerciale.

Infatti, ripercorrendo idealmente l'analisi effettuata, si noterà che laddove FIAT ha adottato un approccio "à la Volkswagen", è riuscita addirittura a superare il leader di mercato (caso brasiliano); all'opposto, dove vi sono stati degli errori di stampo strategico-manageriale (caso cinese), non si è riusciti a cavalcare la prepotenza dell'ondata di crescita del mercato con conseguenze, soprattutto per i prossimi anni, potenzialmente dannose.

Nel giro del prossimo decennio la Cina è infatti destinata a essere il primo mercato al mondo e, una presenza troppo debole in tale realtà potrebbe voler dire essere relegati ad un ruolo marginale all'interno del mercato di domani.

Proprio in Cina Volkswagen ha confezionato una manovra strategico-competitiva che potrebbe definirsi perfetta. L'aver scelto due partners affidabili ha consentito alla Casa tedesca di poter instaurare un rapporto molto diretto con il mercato cinese, elemento che la favorirà non poco negli anni avvenire.

Seguendo questa linea d'analisi, laddove FIAT aveva fatto bene nel processo di selezione del partner (caso indiano), Volkswagen ha dapprima dato il via alla costruzione di stabilimenti produttivi di sua proprietà per poi stringere un'alleanza strategica con Suzuki-Maruti.

Anche in India, proprio come in Cina, FIAT è stata sopravanzata dal leader Volkswagen; riguardo il mercato brasiliano il gioco di imitazione del follower FIAT ha funzionato alla perfezione. La ragione di tutto ciò è riconducibile agli ingenti investimenti che il Gruppo torinese ha effettuato in tale mercato.

Da ciò è possibile affermare che, se la Casa italiana avesse perseguito la stessa linea strategica anche in India, vi sarebbero state maggiori possibilità di successo. Proprio per questo,

la partnership con Tata Motors, per quanto valida, avrebbe dovuto essere accompagnata da una più decisa presenza produttiva in loco (proprio come fatto da Volkswagen). Ad oggi quindi, rispetto ai tre mercati analizzati, il bilancio pare essere a favore di Volkswagen.

In Cina, la Casa tedesca è di gran lunga superiore rispetto a FIAT; in Brasile vi è una situazione dove il Gruppo italiano, seppur di poco, è in leggero vantaggio rispetto a Volkswagen mentre, in ultima analisi, in India gli scenari competitivi analizzati lasciano pensare che Volkswagen, grazie allo sfruttamento di leve strategiche sia di di tipo "soft" (alleanza con Suzuki-Maruti) che di tipo "hard" (stabilimenti produttivi direttamente in loco), possa essere tranquillamente vista in una posizione di vantaggio rispetto al suo follower.

Infine la Russia. In questo caso l'esito della continua rincorsa tra i due players appare incerto. Infatti, se da un lato l'approccio di Volkswagen è orientato alla costruzione di una solida base produttiva in loco, la strategia di Fiat appare più complessa: da una parte essa è tesa ad "imitare" quella del leader Volkswagen, dall'altra presenta elementi di forte originalità che partono, per esempio, dalla presenza delle Casa italiana in Serbia.

Come ricordato più volte, quello russo sarà il più grande mercato d'Europa: per tale motivo anche la Russia dovrebbe essere monitorata con molta attenzione onde evitare gli errori commessi, per esempio, da FIAT in terra cinese. Inoltre, il successo nel mercato russo consentirà alle Case automobilistiche di poter lottare in modo più efficace per la propria sopravvivenza nel sempre più complesso mercato automobilistico di domani.

Volkswagen appare ad oggi un'Azienda con una sfera d'influenza globale difficilmente scalfibile. FIAT, dall'altra parte, sembra essere sì in ascesa ma, al tempo stesso, deve fare ancora i conti con alcune difficoltà sia a causa delle minori risorse finanziare detenute rispetto a Volkswagen sia per le scelte manageriali effettuate in passato che, ad oggi, sembrano penalizzare, soprattutto in Cina, la Casa torinese.

In definitiva, la continua rincorsa nei mercati BRICs tra il nuovo leader di mercato Volkswagen e il suo follower più dinamico parrebbe essere solo agli inizi. Nei prossimi anni i mercati emergenti vivranno un'ulteriore fase di espansione che potrebbe segnare, definitivamente, il consolidamento o, addirittura, l'eventuale annientamento competitivo dei players in questione.

4. Il Gioco di Posizione nel mercato automotive

Il confronto competitivo in mercati altamente dinamici si manifesta, come fin qui visto, con una successione di giochi di movimento e di imitazione. Tali manovre competitive, nel pieno rispetto della logica circolare alla base della presente trattazione, scaturiscono nella naturale creazione del cosiddetto gioco di posizione.

All'interno dei giochi competitivi di posizione vigono delle regole chiare che, quando non rispettate, possono mettere l'impresa in seria difficoltà impedendole, nei casi più gravi, di gettare le basi per la creazione di un nuovo gioco di movimento.

Il mantenimento degli equilibri strategici è il concetto fondante del gioco di posizione.

Ciononostante, le variabili presenti in un settore, come per esempio la presenza di una forte pressione competitiva, l'innovazione tecnologica o, ancora, il rafforzamento competitivo di nuovi attori, spingono le imprese a dover vincere la "staticità" intrinseca al gioco di posizione stesso.

Come se non bastasse, la crisi del mondo dell'auto è ancora molto forte: in particolare, essa si concretizza attraverso volumi di vendita decrescenti per la maggior parte delle Case automobilistiche; la stessa FIAT ha fortemente risentito, soprattutto nel 2011, del calo delle immatricolazioni.

I motivi alla base del calo della domanda dei prodotti della Casa torinese, guardando all'Europa, sono essenzialmente due: l'assenza degli ecoincentivi e l'invecchiamento fisiologico della gamma prodotti.

L'insieme dei fattori menzionati lascia intendere che FIAT dovrà affrontare una realtà competitiva ancor più complessa rispetto agli anni addietro che, va ricordato, avevano visto la Casa di Torino tra i protagonisti del settore.

Per rispondere alla complessità sistemica fin qui esposta, molte Case automobilistiche cercano nuovi assetti strategici. Renault, già alleata di Nissan, stringe un accordo con Mercedes-Benz, Saab collabora con BMW per ottenere la fornitura di nuovi propulsori mentre FIAT riorganizza in maniera importante la propria struttura societaria cercando di rispondere in modo efficace alle sfide di domani.

Il tema dello "spin-off" del comparto auto di Casa FIAT va proprio in questa direzione. Infatti, in un business automobilistico altamente complesso nel quale i propri competitors si rafforzano giorno dopo giorno, il Gruppo italiano ha sentito l'esigenza di diventare più snello e dinamico; inoltre, se l'alleanza con Chrysler dovesse avere un esito positivo, lo "spin-off" dell'auto diventerebbe funzionale ad una eventuale fusione con la controllata americana.

Equilibrio e avanzamento strategico sono quindi i temi centrali del gioco di posizione. Mantenere inalterato il proprio status quo cercando al tempo stesso di creare delle basi per migliorarlo in un'ottica strategica.

Per andare in contro a tutte le esigenze fin qui citate, le Case automobilistiche non possono prescindere dai luoghi fisici nei quali esse sono immerse e, in particolar modo, per FIAT è necessario considerare che tipo di supporto potrebbe offrire il "Sistema-Italia" sia a livello di performance di mercato sia, soprattutto, a livello di industriale. Se per FIAT, riguardo la

performance commerciali, potrebbe essere possibile diversificare i propri investimenti e le proprie scelte strategiche a livello di combinazioni mercato-prodotto, le note dolenti arrivano dal "Sistema-Italia" che, ad oggi, pare ancora non essere in grado di recepire le necessità della Casa torinese. Più in dettaglio, l'instabilità politica intrinseca al Paese in unione alla scarsa predisposizione delle minoranze sindacali nel voler prendere parte a un progetto di vasta portata, stanno tuttora frenando il progetto denominato "Fabbrica Italia". Oltre 20 miliardi di euro di investimenti per far diventare l'Italia il centro strategico e produttivo del Gruppo FIAT (con vantaggi concreti non solo per il Gruppo torinese ma, soprattutto, per il futuro produttivo del Paese).

Il gioco di posizione, come si è fin qui visto, è ricco di spunti di riflessione che non si esauriscono nella mera trattazione analitica delle strategie dei Costruttori ma, piuttosto, abbracciano una vasta schiera di tematiche che vanno dal concetto di prodotto-auto al tema del contesto geopolitico dove le Case automobilistiche si trovano a competere.

Nel gioco competitivo di posizione ci si muove sia per sopravvivere che per tentare di consolidare il proprio business, alimentandolo, in modo costante, tramite scelte strategiche mirate e oculate.

E' questo l'obiettivo principale di FIAT che, come si vedrà nell'analisi che seguirà, si sta strutturando per liberare tutto il proprio potenziale competitivo nel biennio 2012-2013.

L'anno successivo, nel 2014, si potrà definitivamente comprendere se FIAT sarà in grado di approdare in modo stabile nell'Olimpo dei grandi Costruttori automobilistici mondiali o, al contrario, se si assisterà a un suo inesorabile decadimento.

Va comunque sottolineato che FIAT dispone di innumerevoli strumenti strategici atti a costruire un futuro di successo; quel che è certo è che in un contesto competitivo così complesso, la Casa torinese non dovrà solo confrontarsi con i propri limiti e punti di forza ma, soprattutto, dovrà rivaleggiare con concorrenti che prendono il nome di Volkswagen, Toyota, Ford, Renault e molti altri ancora. Per dare una risposta a tutti gli interrogativi fin qui posti pare quindi utile analizzare, a partire dal prossimo paragrafo, i piani futuri del Gruppo italiano.

4.1 Il gioco di posizione del Gruppo FIAT: presente e futuro a confronto

L'idea di base sulla quale si fonda la presente analisi è che se la Casa italiana dovesse riuscire a presentare sul mercato nuovi prodotti di successo, sarebbe in grado di alimentare in modo più deciso il processo di sviluppo delle proprie strategie competitive che, quando orientate alla crescita di lungo periodo, potrebbero, per esempio, dar vita all'acquisizione di un concorrente rendendo così possibile un ulteriore balzo in avanti in termini di Gruppi Strategici.

Tutto ciò, secondo una logica di tipo circolare, si riverserebbe sui prodotti della Casa che oggi, grazie a Chrysler, possono essere sviluppati in modo del tutto inedito rispetto al passato.

Il circolo virtuoso di cui si è parlato e il suo lungo processo di costituzione risalgono agli anni 2005-2006, periodo nel quale la Casa italiana si è profondamente ristrutturata.

Questo significa che per dare vita a un nuovo gioco di movimento sono necessari diversi anni sia per progettare mosse competitive atte allo sfruttamento delle possibilità adiacenti del settore, sia per dare la possibilità concreta al Gruppo di costruire un assetto finanziario e competitivo tale da poter affrontare in modo solido le sfide di domani.

FIAT 500 è chiaro un esempio di ciò. Ecco perché, ancora una volta, il futuro del Gruppo passa anche e soprattutto per i prodotti che esso intende presentare sul mercato; l'analisi delle prossime pagine sarà quindi tesa a mettere in luce la centralità delle performance di mercato.

FIAT: ad oggi la Casa torinese è presente nel segmento "city-car" con due prodotti: la FIAT Panda e la 500. Come noto, la maggior parte del successo del Gruppo italiano deriva dalle ottime performance fatte registrare dai prodotti di fascia medio-bassa; tutto ciò viene ampiamente confermato dai dati di mercato che seguiranno. In particolare, volendo fare riferimento al solo mercato italiano, le due sopra citate si posizionano rispettivamente al primo e secondo della classifica di vendita nel segmento city car.

In particolare, la Panda mostra di essere la regina del segmento arrivando a conquistare, nel primo semestre del 2011, quasi il 30% delle vendite nel suo mercato di riferimento. 500, nello stesso arco temporale, si è appropriata del 17% delle vendite. Dal momento che i prodotti sopra citati sono strategici non solo per quanto riguarda il mercato italiano ma anche per la maggior parte dei mercati internazionali, il Gruppo FIAT ha deciso di presentare una nuova versione della Panda tra la fine del 2011 e l'inizio del 2012 (con un restyling previsto attorno all'anno 2014). Dati gli attuali risultati di vendita fatti registrare da Panda, il suo sviluppo sarà curato nei minimi dettagli con l'obiettivo di eguagliare se non addirittura di superare le ottime performance di mercato fatte registrare dall'attuale modello.

- FIAT 500 continuerà il proprio ciclo di vita durante tutto il quadriennio considerato. Nel 2012, comunque, verrà operato un leggero refreshing per consentire al prodotto di poter competere ad armi pari con concorrenti del calibro di Smart Fortwo, Ford Ka e Renault Twingo. Nel 2013, verrà infine introdotta una nuova city-car che, in via del tutto ipotetica, potrebbe essere rappresentata dalla FIAT Uno, già commercializzata in Brasile o, ancora, dalla Topolino.
- Spostandosi dal segmento delle "city-car" al quello delle "piccole" si noterà come FIAT operi al suo interno con la Grande Punto e con la nuova nata Punto Evo. La

prima, facendo sempre riferimento al solo mercato italiano, fa registrare performance di discreto livello che si aggirano attorno alla conquista 4% delle vendite del segmento; la seconda e la terza, assieme, hanno invece ottenuto, nel primo semestre del 2011, il 18% delle vendite in un segmento che vede tra le rivali Ford Fiesta, Opel Corsa e Citroen C3. I piani di FIAT per il comparto "piccole" sono i seguenti: prolungare la vita utile dell'attuale Grande Punto fino alla metà del 2013 dove, nella seconda metà dello stesso anno, verrà presentata la Nuova Punto Evo destinata a rimpiazzare il modello attuale nonché la stessa Grande Punto.

- Il segmento "compatte" presenta più di una novità all'interno di Casa FIAT. Va ricordato che questa importantissima realtà di mercato risulta di fondamentale importanza per i Costruttori generalisti; infatti, essa rappresenta oltre il 15-18% delle vendite del mercato automobilistico europeo (valore in linea con l'andamento dei dati italiani);
- inoltre i margini di profitto sui prodotti offerti in tale segmento sono mediamente più alti di quelli ricavabili dai segmenti inferiori. Riguardo tale comparto di mercato, FIAT Bravo, berlina compatta del Gruppo, verrà commercializzata sino al 2013. Tale prodotto detiene circa il 10% delle vendite italiane nel suo segmento e, nonostante la Golf faccia registrare performance di mercato superiori, Bravo resta un prodotto di buona qualità con il merito di aver incontrato il favore del pubblico. A conferma di ciò, nel 2013, FIAT intende dare seguito all'ottima base di prodotto costituita da Bravo introducendo una sua erede (anche in versione familiare), destinata a sottrarre potenziali acquirenti alla sempreverde rivale tedesca. L'offensiva di FIAT nel segmento compatte non si esaurisce qui: infatti verrà introdotta una berlina compatta su meccanica interamente italiana; tale prodotto sarà destinato anche al mercato NAFTA.
- Sul fronte SUV il Marchio FIAT sembra invece deciso a mantenere in commercio, almeno fino al 2012, la 16 prodotto che, almeno per quanto riguarda il mercato italiano, ha fatto registrare discrete performance con una quota di circa il 5% delle vendite del segmento in cui compete. Le notizie più importanti sul fronte SUV vengono però dall'introduzione di Freemont entrata a far parte dei listini FIAT a partire dal primo semestre del 2011.

Lancia/Chrysler: l'analisi del piano prodotti Lancia/Chrysler sarà articolata seguendo l'approccio già adottato nel caso di FIAT. Partendo dal segmento "piccole", il prodotto di

riferimento del brand, ormai italo-americano, è la Lancia Ypsilon. Recentemente rinnovata, la nuova Ypsilon beneficerà nel 2014 di un restyling per rafforzarne ulteriormente le vendite. E' importante sottolineare le ottime prestazioni di questo prodotto che, nel mercato italiano, è tradizionalmente in grado di conquistare il 6% delle vendite del segmento (attestandosi al terzo posto assoluto dietro FIAT Grande Punto e la Ford Fiesta). La Ypsilon quindi rappresenta un prodotto di grande importanza per il brand Lancia che, in termini prospettici, potrebbe far ipotizzare un ottimo successo anche in Europa grazie al rafforzamento del network distributivo dell'asse italo-americano.

- Sul fronte delle auto di piccole dimensioni non va dimenticata la Musa, monovolume di buon successo in Italia che, nel corso del 2011, ha conquistato il 13% delle vendite nel suo segmento di riferimento. Ciononostante, Musa sarà commercializzata fino alla fine del 2012, anno in cui verrà terminata la sua produzione.
- Sul fronte delle "compatte" si registra la vera influenza dell'integrazione tra Lancia e Chrysler. Infatti, ad eccezione della Delta che, nel 2011, ha conquistato in Italia circa il 6,9% delle vendite nel suo segmento, quasi tutte le future automobili del brand italo-americano saranno prodotte da Chrysler. In particolare, già nel 2012, sarà introdotta in Europa una compatta di segmento C sia in versione cinque porte (che affiancherà la Delta destinata a uscire di produzione nel 2013), che in quella familiare.
- La rivoluzione del brand italo-americano non si esaurisce qui: la Phedra che, nel 2011 ha fatto registrare scarse performance di mercato, sarà sostituita, a partire dalla seconda metà del 2011, dalla Grand Voyager, storico prodotto del Marchio Chrysler. Proprio per tale tipologia di automobile è previsto, inoltre, il lancio di una nuova versione già a partire dal 2014. Inedita per il brand italo-americano sarà poi la commercializzazione di un SUV di dimensioni importanti che, dalla metà del 2013, farà la propria comparsa sul mercato. Ad eccezione quindi della nuova Ypsilon e della futura berlina di segmento D, primariamente dedicata al mercato NAFTA, tutte le future automobili del Marchio italo-americano deriveranno da Chrysler.

Alfa Romeo: la futura gamma Alfa Romeo è di estrema importanza per il Gruppo FIAT; essa infatti avrà il compito di risollevare le sorti del Biscione. Ad oggi, la gamma Alfa Romeo si articola nel seguente modo: nel segmento "piccole" la Mi.To è artefice di un buon successo commerciale. In Italia infatti la sportivetta di Arese si classifica prima tra le piccole premium battendo persino la concorrenza di Mini. Proprio per questo, Mi.To vedrà estesa la propria

commercializzazione fino al 2014 con un processo di refreshing atteso per il 2012. Le novità per Mi.To non si esauriscono qui. Infatti, nella seconda metà del 2013 verrà presentata una nuova versione a cinque porte destinata a essere commercializzata anche nell'area NAFTA. Quindi, l'operazione-Mi.To sarà destinata a perdurare per tutto il prossimo quadriennio con risultati, ad oggi, definibili incoraggianti.

- Il segmento "compatte", strategico anche per Alfa Romeo, ha visto l'ingresso della Giulietta. La nuova compatta del Marchio sportivo di Casa FIAT sta facendo registrare ottime prestazioni sul mercato italiano riuscendo a impensierire, in termini di immatricolazioni assolute, la Volkswagen Golf. Inoltre, Giulietta è destinata a essere commercializzata almeno fino all'anno 2014, periodo in cui subirà un aggiornamento di ordine sia stilistico che qualitativo per poi essere introdotta nel mercato NAFTA.
- Nel segmento D, quello delle berline medie, la sfida per il Marchio del Biscione si fa ancora più complessa. La 159 è vittima, non solo in Italia, di immatricolazioni molto distanti da rivali come Audi A4 e BMW Serie 3. Per questo, nel 2012, verrà rimpiazzata da un nuovo modello: l'Alfa Romeo Giulia, auto che dovrebbe diventare il simbolo della definitiva rinascita del Marchio. La Giulia sarà interamente sviluppata dal Gruppo FIAT; essa sarà distribuita sin da subito anche sul mercato NAFTA. La stessa Giulia verrà poi resa disponibile, sempre nel 2012, anche in versione "sport wagon".
- La risposta allo scarso successo del duo Brera-Spider dovrebbe essere invece fornita dalla "New Spider" che, nel 2013, sarà presentata sul mercato. Tale prodotto, sviluppato da FIAT in collaborazione con Chrysler, sarà commercializzato anche in America.
- Buone notizie arrivano anche dal fronte SUV. Alfa Romeo, a partire dalla seconda metà del 2012, introdurrà un SUV compatto basato su meccanica Chrysler. Tale prodotto sarà, proprio come la maggior parte di quelli già analizzati, distribuito anche nell'area NAFTA. La stessa sorte toccherà a un ulteriore SUV di segmento D che sarà presentato nel 2014. Anche questo prodotto sarà interamente basato su meccanica del Gruppo Chrysler. Entrambi i veicoli citati riempiranno un vuoto di cui Alfa Romeo ha sofferto per oltre dieci anni.

Il piano prodotti appena analizzato mostra che il management italiano ha preso decisioni sì forti ma atte ad ottimizzare le modalità competitive di ciascuna entità del Gruppo. Per essere più chiari, il Marchio FIAT sarà ancor più specializzato rispetto al passato su auto di fascia medio-

bassa. Ciò è dimostrato dal fatto che, fino al 2014, non sia presente nessun prodotto di segmento D all'interno del piano precedentemente illustrato.

In compenso sarà rafforzata la presenza nei segmenti "city car" e "piccole" sia grazie al lancio di nuovi prodotti, sia grazie all'ingresso degli stessi nel mercato americano. Inoltre, FIAT è oggi in grado di competere anche nel comparto dei SUV di segmento C, fatto non trascurabile se si pensa al dannoso vuoto d'offerta degli anni passati manifestato proprio in tale comparto di mercato.

La chiara focalizzazione su segmenti medio-bassi con l'estensione verso quelli di natura sì più alta (SUV e MPV) fanno prevedere un outlook più che positivo per il brand torinese.

Lancia-Chrysler, nuova entità strategia del Gruppo, rappresenta una delle sfide più difficili del mercato automotive degli ultimi decenni. Lancia, nell'ultimo quinquennio, non è mai andata oltre la soglia delle 100.000 unità annue. La forte dipendenza del Marchio dal mercato italiano, la scarsa brand awareness al di fuori dei confini nazionali e, soprattutto, la debolezza del network distributivo hanno limitato la sua diffusione. Dall'altra parte anche Chrysler, negli ultimi anni, è stata caratterizzata da risultati commerciali negativi. La Casa americana ha trovato in Lancia un partner ideale sia per possibilità d'integrazione dei prodotti sia per il target di clientela comune a entrambi i Marchi.

In definitiva dall'accorpamento di Lancia e Chrysler potrebbe nascere un'entità che sia più efficiente dal punto di vista economico (grazie all'integrazione totale dei prodotti) e che potrebbe essere anche in grado di far registrare performance di mercato superiori a quelle che i singoli Marchi avevano ottenuto competendo separatamente.

Va comunque ricordato che se da un punto di vista logico ed economico l'operazione Lancia-Chrysler pare essere più che sensata, essa dovrà poi essere confrontata con i risultati derivanti dal mercato. Solo allora, cioè alla fine del 2014, si potrà effettuare un bilancio più preciso a riguardo.

Il nuovo piano prodotti Alfa Romeo intende invece invertire il trend negativo degli ultimi anni fornendo alla propria clientela automobili sportive con motori adeguati, un corpo vettura più leggero e trasmissioni automatiche all'altezza delle esigenze manifestate. Ma non è tutto.

Alfa Romeo è un Marchio strategico per il Gruppo italiano perché rappresenta l'elemento ideale per raccordare a galassia dei prodotti FIAT con quella di Ferrari e Maserati.

Quindi, il Marchio del Biscione avrebbe l'arduo compito di sintetizzare gli elementi di sportività e raffinatezza tecnica intrinseci ai brand di lusso del Gruppo con quelli di vicinanza alle esigenze quotidiane dell' "automobilista medio", tipicamente presenti all'interno dei prodotti FIAT.

Come se non bastasse, Alfa Romeo è un brand forte di un secolo di storia fatto di successi, glorie sportive e, per questo, amato da numerosi appassionati desiderosi di tornare a guidare delle "vere" Alfa Romeo.

Ad oggi, il Gruppo FIAT non è stato in grado di andare totalmente in contro alle esigenze della clientela attuale e potenziale del Marchio; proprio per questo, se il tentativo di rilancio dovesse fallire, è molto probabile che il Gruppo italiano possa provvedere ad operare una cessione del Marchio.

5. Conclusioni sulle strategie competitive nel mercato automotive e sui risultati derivanti dall'analisi del caso FIAT

All'inizio della trattazione ci si è interrogati su due questioni specifiche: l'indagine della validità delle strategie competitive di FIAT e, in via non del tutto secondaria, ci si è chiesti se la Casa torinese possa essere in grado di sopravvivere agli scenari competitivi di domani.

Con l'obiettivo di rispondere ai quesiti sopra esposti, si è compiuta una scelta metodologica ben precisa: esaminare le dinamiche del mercato automotive tramite l'utilizzo di un paradigma teorico che suddivide, secondo una logica di tipo circolare, il confronto competitivo in tre momenti tra loro distinti: il gioco di movimento, il gioco di imitazione e quello di posizione.

Dall'unione dei risultati derivanti dalle tre fasi del confronto competitivo sono scaturite importanti conclusioni: esse affondano le proprie radici non solo all'interno delle scelte competitive effettuate da FIAT ma, in modo particolare, sono ricollegabili alla lettura che il Gruppo torinese ha saputo offrire rispetto alle dinamiche presenti nel settore in cui esso opera.

La "rottura delle ortodossie" presentata nel gioco di movimento simboleggia la volontà di FIAT di sovvertire il pensiero convenzionale che dominava il settore fino a prima che si verificasse l'ondata di acquisizioni della quale si è trattato.

L'alleanza di FIAT con Chrysler non rappresenta semplicemente l'opportunità di poter fare ingresso in nuovi mercati geografici. Essa, piuttosto, fungerà da volano per lo sviluppo strategico di entrambi gli attori che, alla fine del 2014, fondendo le proprie attività automobilistiche, potrebbero addirittura confluire in un'unica unità strategica.

Il concetto schumpeteriano di "Distruzione Creativa" è alla base del processo di rinnovamento strategico portato avanti da FIAT.

In particolare, esso non deve essere interpretato come un'esplosione di "illuminata creatività manageriale" ma, piuttosto, bisogna intenderlo come un lungo e lento processo di ripensamento delle logiche di funzionamento del settore in cui un'impresa opera.

FIAT, per poter sfruttare al meglio le possibilità adiacenti derivanti dal proprio contesto di riferimento, ha dovuto dar luogo a un processo di rinnovamento culturale durato oltre cinque

anni: solo al termine di esso è stato possibile creare le basi per sfruttare con successo le occasioni di cui si è detto.

Dall'altra parte, sebbene l'asse FIAT-Chrysler possa avere un ottimo successo sul fronte del raggiungimento di alti livelli di efficienza economica, ci si è domandato che tipo di risultati si potranno avere sul fronte prodotti. L'integrazione Lancia-Chrysler ha destato più di una perplessità. Come se non bastasse, se all'interno dell'analisi del gioco di movimento il giudizio su FIAT appare più che positivo, dall'altra parte, all'interno della trattazione riservata al gioco di imitazione ci si è resi conto dei limiti che l'azione strategico-competitiva di FIAT parrebbe avere. Ciò è emerso soprattutto quando si è soffermati sul confronto tra FIAT e Volkswagen e sulle loro strategie di penetrazione e sviluppo dei BRICs.

I risultati derivanti dall'analisi in questione hanno messo in luce la sostanziale superiorità del player tedesco. L'indagine svolta ha inoltre mostrato che il modo più efficace per poter sviluppare un mercato emergente è quello di avere uno stretto controllo delle attività in esse presenti.

Questo tipo di filosofia gestionale è stata ampiamente implementata da Volkswagen che, nel peggiore dei casi, quello brasiliano, si trova in seconda posizione preceduta proprio da FIAT mentre, come già detto, nei restanti mercati gode di un eccellente status competitivo. La chiave del successo strategico in qualsiasi nuovo mercato è quindi quella di presidiarlo in modo costante, attento e proattivo.

Nel contempo, una corretta implementazione del gioco di posizione permette di sviluppare, come si è visto, i presupposti per rafforzare il gioco di movimento ad alto impatto intrapreso con l'acquisizione di Chrysler.

Quindi, l'ulteriore messaggio strategico che deriva da quanto fin qui illustrato è che FIAT, grazie al gioco di posizione intrapreso, sta via via rafforzando il circolo logico alla base della classificazione teorica fin qui utilizzata.

Infatti, dal gioco di movimento intrapreso con Chrysler, discenderanno nuove opportunità non solo di sviluppo all'interno dei mercati maturi ma anche in quelli emergenti.

Tale elemento, come è facile intuire, è fortemente connesso al tema del gioco di imitazione. Come se non bastasse, il rafforzamento sia nei mercati maturi che in quelli emergenti permetterà a FIAT di innalzare le proprie performance a livello globale.

Questo processo, già in corso, non farà altro che rinvigorire l'azione di irrobustimento strategico presente nel gioco di posizione che, come si è detto, servirà ad alimentare ulteriormente la possibilità di ricreare un nuovo gioco di movimento.

La logica circolare fin qui presentata si sposa non solo con i risultati derivanti dalla realtà aziendale di FIAT ma, soprattutto, con un riscontro oggettivo proveniente dalle dinamiche di

mercato presenti nel settore automotive. Per tutti i motivi elencati, la risposta ai quesiti di ricerca presentati all'inizio del presente elaborato non può essere che positiva.

Le modalità con cui FIAT intende affrontare il mercato automotive del prossimo decennio sono altrettanto chiare: innalzamento delle performance del Gruppo su scala mondiale e, cosa ancora più importante, aumento degli sforzi profusi nelle attività di ricerca e sviluppo grazie i quali sarà possibile sfruttare, ancora una volta, le possibilità adiacenti che verranno.

FIAT è quindi pronta ad affrontare le sfide del futuro: senza dubbio, alla fine del 2014 il Gruppo torinese sarà tra i protagonisti indiscussi del panorama automobilistico globale.

Bibliografia

Alberti F.G., *Imprenditorialità e maturità*. Milano: EGEA 2008.

Bedbury X., *A new brand world*. New York: Viking Press 2002.

Best R.J., *Market-based Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall 2000.

Busacca B., *Il valore della marca tra postfordismo ed economica digitale. Accumulazione, ampliamento, attivazione*. Milano: Egea 2000.

Costabile M., *Prezzo e consumatore*. Milano: Egea 1992.

Costabile M., *Il capitale relazionale dell'impresa. Gestione delle relazioni e della customer loyalty*. Milano: mcgraw-Hill 2001.

Cristol S. M., Sealey P., *Simplicity Marketing*. New York: Free Press 2000.

Czepiel J., *Competitive Marketing Strategy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall 1992.

Drucker P., *Innovation and Entrepreneurship: Practise and Principles*. New York: Wiley 1985.

Ferrel O.C., Hartline M.D., *Marketing strategy*. 4. Ed. OH: Sout-Western Cengage Learning 2008.

Gatignon H., Reibstein D.J., *Formulating Competitive Strategies*. New York: Wiley 1999.

Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis. Concept, Techniques, Applications*. Oxford: Blackwell 1991.

Guatri L., *Il Marketing*. Milano: Giuffrè 1974.

Iansiti M. *Technology integration*. Boston: Harward Business School Press 1998.

Itami H. *Le risorse invisibili*. Torino: Isedi 1988.

Kapferer J.N., *Strategic Brand Management*. London: Kogan Page 1992.

Keller K.L., *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*. Milano: Egea 2005.

Kotler P. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9. Ed., Prentice Hall 1997.

Kotler P., *Marketing Management*. 11. Ed., Upper Saddle River: Prentice Hall 2003.

Papa. F., *Launching FIAT 500 in the U.S. Market*. Workpaper 2010 (mimeo)

Moutinho L., Southern G., *Strategic Marketing Management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA 2010.

Pezzy L.T., *Offensive Strategy*. New York: Harper Business 1990.

Porter M.E., Robertson T.S., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press 1980.

Porter M.E., Robertson T.S., *Il vantaggio competitivo*. Milano: Edizioni Comunità 1987.

Rogers E., *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press 1983.

Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press 1934.

Schumpeter J.A., *Capitalismo, Socialismo e Democrazia*. Milano: Edizioni Comunità 1964.

Scotti G., *Fiat, auto e non solo*. Bologna: Donzelli Editore 2003.

Sciarelli S., *Economia e gestione dell'impresa*. Padova: Cedam 1997.

Segic L., *Fast Alliances*. New York: Wiley 2001.

Sheth J.M. - Sisodia R., *The Rule of Three: Surviving and Thriving in Competitive Markets*. New York: Wiley 1987.

Sun Tzu, Sun Pin, *l'arte della guerra e i metodi militari*. Vicenza: Neri Pozza Editori 1999.

Valdani E., *Marketing globale*. Milano: Egea 1991.

Valdani E., *Marketing strategico*. Milano: Etas 1995.

Valdani E., Arbore A., *Strategie competitive. Giochi di movimento, imitazione, posizione*. Milano:Egea 2008.

Von Neumann J., Morgenstern O., *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press 1944.

Zook C., Allen J., *Profit from the Core*. Boston: Harvard Business School Press 2001.

Sitografia

Adnkronos, *Fiat: Marchionne, senza Chrysler saremmo stati attori marginali*. In: adnkronos.com, Apr. 2010. http://www.adnkronos.com/IGN/News/Economia/Fiat-Marchionne-senza-Chrysler-saremmo-stati-attori-marginali_283436705.html

Anfia, *Dati settore automotive Italia*. In: Anfia.it, Ago 2010. http://www.anfia.it/index.php?modulo=view_studi_mercato_italia

Autoblog, *La Cina è il secondo mercato automobilistico*. In: autoblog.it, Mar 2010. http://www.autoblog.it/post/2496/la-cina-e-il-secondo-mercato-automobilistico

Autoblog, *Alfa Romeo Volskwagen: i tedeschi vorrebbero il brand italiano; ma la Fiat non vende*. In: autoblog.it; Ago. 2010. http://www.autoblog.it/post/28794/alfa-romeo-volkswagen-i-tedeschi-vogliono-il-brand-italiano-ma-fiat-non-vende

Aversa S., *La sovracapacità produttiva è il nemico da battere*. In: ilSole24ore.com, Mar. 2009. http://www.motori24.ilsole24ore.com/Industria-Protagonisti/2009/03/sovracapicita-nemico-battere.php

Brunetti F., *Volvo, Jaguar e Land Rover: la rivoluzione nei marchi di prestigio*. In: motori.it, Ago. 2010. http://www.motori.it/lopinione/5905/volvo-jaguar-e-land-rover-la-rivoluzione-dellauto-nei-marchi-di-prestigio.html

Centro Ricerche FIAT. *Dati aziendali*. In: crf.it, Sett. 2010.
http://www.crf.it/it-IT/Pagine/default.aspx

Bussi C., *Fiat, tre accordi con l'indiana Tata*. In: ilSole24ore.com, Giu. 2010.
http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Finanza%20e%20Mercati/2006/07/cb_24lug_fiat.shtml?uuid=021c43ba-1ae2-11db-a659-00000e25108c&DocRulesView=Libero

Cianflone M., *Fiat-Chrysler, i fuoristrada Jeep al centro dell'operazione*. In: ilSole24ore.com, Giu 2010.
http://www.motori24.ilsole24ore.com/Industria-Protagonisti/2009/03/fiat-chrysler-sinergie-modelli.php

Confalonieri L., *Alla conquista del dragone*. In: tuttotrasporti.it, Giu. 2010.
http://www.tuttotrasporti.it/lavori_in_corso/articolo.cfm?codice=254899

Corsani L., *Fiat: il Brasile potrebbe diventare il primo mercato*. In: autoblog.it, Ago 2009.
http://www.autoblog.it/post/21677/fiat-il-brasile-potrebbe-diventare-il-primo-mercato-mondiale

Corsani L., *Cina primo mercato mondiale nel 2009 per il gruppo VAG*. In: autoblog.it, Apr. 2010.
http://www.autoblog.it/post/19456/volkswagen-cina-primo-mercato-mondiale-nel-2009-per-il-gruppo-vag

Cristaldi S., *Cina-Brasile, ecco l'alleanza destinata a mutare il volto dell'economia nei prossimi 10 anni*. In: ilSole24ore.com, Giu. 2010.
http://www.ilsole24ore.com/art/economia/2010-10-11/cina-brasile-allenza-strategica-100253.shtml?uuid=AYMKsrYC

European Automobile Manufacturer's Association, *Automotive data*. In: acea.be, Ago. 2010
http://www.acea.be/index.php/collection/statistics

Fazzino E., *Fiat-Chrysler: opzione per il 55%*. In: ilSole24ore.com, Dic. 2009.
http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Mondo/2009/01/fiat-chrysler-opzione.shtml

Ferrando M., *Fiat corre con le auto brasiliane*. In: ilSole24ore.com, Ago. 2010.
http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2010-08-20/fiat-corre-auto-brasiliane-080333.shtml?uuid=AYS0QFIC#continue

FIAT, *Dati aziendali, Piano Industriale 2010-2014, Relazione Finanziaria 2009*. In: fiat.com, Apr. 2010.
http://www.fiatgroup.com/it-it/Pagine/default09.aspx

FIAT, *Chrysler Group LCC e FIAT perfezionano la loro alleanza strategica globale*. In: Fiat.com, Giu 2010
http://www.media.chrysler.com/dcxms/assets/attachments/ChryslerGroupFiatGlobalAlliance_ITALIAN.pdf

Ilsole24ore, *Fiat-Chery accordo per produrre in Cina dal 2009*. In: ilSole24ore.com, Dic 2009.
http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Economia%20e%20Lavoro/2007/08/fiat-memorandum-chery.shtml

Intesasannpaolo24, *La regione di Kaluga attira investimenti dall'estero*. In: gruppobpc.com, Gen. 2010.
http://www.gruppobpc.com/it/news/473-la-regione-di-kaluga-attira-gli-investimenti-dallestero

Lo Vecchio, *Sindrome Cinese*. In: quattroruote.it, Apr. 2010,
http://www.quattroruote.it/notizie/economia/sindrome-cinese-previsioni-2010-20

Mambretti M., *Volkswagen rilancia la sfida in Cina tra elettriche e auto di lusso*. In: ilSole24ore.com, Giu. 2010. http://www.motori24.ilsole24ore.com/Industria-Protagonisti/2010/06/volkswagen-cina-golf-elettrica-phaeton.php

Menietti E., *Marchionne: Fiat e Chrysler verso quota 6 milioni di auto*. In: manageronline.it, Lugl. 2010. http://www.manageronline.it/articoli/vedi/742/marchionne-fiat-e-chrysler-verso-quota-6-milioni-di-veicoli/

Montrone D., *Chrysler: il know-how di Fiat vale dieci miliardi di dollari*. In: autoblog.it, Mar. 2010. http://www.autoblog.it/post/18864/chrysler-il-know-how-fiat-vale-10-miliardi-di-dollari

Omniauto, *Ecco la 500 degli americani*. In: omniauto.it, Sett. 2010. http://www.omniauto.it/magazine/13460/fiat-500-per-america

Piazzaffari, *Volkswagen punta alla Cina*. In: piazzaffari.info, Giu. 2010. http://www.piazzaffari.info/settore-auto/volkswagen-punta-alla-cina.html

Ratti, F., *Il Maggiolino Volkswagen: una storia di successi*. In: virtualcar.it, Giu. 2009. http://www.virtualcar.it/il-maggiolino-volkswagen-una-storia-di-successi/

Sciarra F., *Volkswagen: partita oggi la produzione presso la fabbrica russa di Kaluga*. In: autoblog.it, Ott. 2009. http://www.autoblog.it/post/22846/volkswagen-partita-oggi-la-produzione-presso-la-fabbrica-russa-di-kaluga

Sciarra F., *Volkswagen potrebbe comprare Alfa Romeo nei prossimi anni*. In: autoblog.it, Mar. 2010. http://www.autoblog.it/post/23892/bomba-financial-times-volkswagen-potrebbe-comprare-alfa-romeo-nei-prossimi-anni-tutti-i-dettagli-dello-scoop

Stracquadanio L., *Fiat: in Brasile prodotta la 10milionesima vettura*. In: motori.it, Giu. 2009. http://www.motori.it/mercato/1414/fiat-in-brasile-prodotta-la-10milionesima-vettura.html

Stracquadanio L., *A Shanghai, in Cina, Volkswagen ha prodotto 5 milioni di auto*. In: motori.it, Ott. 2009. http://www.motori.it/mercato/2354/a-shanghai-volkswagen-ha-prodotto-5-milioni-di-auto.html

Ward's Autoinfobank, *Automotive data*. In: Ward's AutoInfobank, Ago 2010. http://wardsauto.com/keydata/

Note:

[1] Cfr. E. Valdani, A.Arbore; "Strategie Competitive, Giochi di movimento, imitazione, posizione".
[2] Cfr. "La Cina è il secondo mercato automobilistico". Fonte: autoblog.it
[3] Cfr. "Alla conquista del dragone". Fonte: quattroruote.it
[4] Cfr: "Volkswagen rilancia la sfida in Cina tra elettriche e auto di lusso". Fonte: ilsole24ore.com
[5] Cfr. "Fiat corre con le auto brasiliane". Fonte: ilsole24ore.com