

POLITECNICO DI TORINO

**Corso di Laurea Magistrale
in Ingegneria Gestionale**

Tesi di Laurea Magistrale

Globalizzazione e Automotive Impatto sulla fornitura di servizi IT



Relatore

firma del relatore (dei relatori)

prof.ssa Laura Abrardi

Candidato

firma del candidato

Simona Notaro

Sommario

Introduzione.....	3
CAPITOLO 1 - GLOBALIZZAZIONE: STRATEGIE DI CRESCITA	5
1.1 Considerazioni introduttive sulle strategie di crescita.....	5
1.2 Le scelte strategiche e l'internazionalizzazione	8
1.3 Le determinanti dell'internazionalizzazione	10
1.4 Processo di internazionalizzazione e vantaggio competitivo.....	12
1.5 Entrata nei mercati esteri	15
1.6 I modelli organizzativi delle imprese internazionalizzate	19
1.7 Le infrastrutture ICT	21
CAPITOLO 2 IL SETTORE AUTOMOTIVE.....	22
2.1 L'industria automotive mondiale.....	22
2.2 la redditività del settore automobilistico.....	26
2.3 L'analisi del settore automotive mediante il modello delle 5 forze di Porter	27
2.3.1 La rivalità interna	29
2.3.2 La concorrenza indiretta	30
2.3.3 I potenziali entranti	31
2.3.4 Il potere contrattuale degli acquirenti e dei fornitori	31
2.3.5 Le principali evoluzioni in atto nel settore	32
CAPITOLO 3 ANALISI DI UN CASO REALE: IL CSC (CALL SERVICE CENTER) DI FIAT.....	34
3.1 Introduzione	34
3.2 Apertura di un Incident	36
3.3 Analisi sulla qualità del servizio.....	39
3.3.1 Metriche sugli Incident.....	42
3.3.2 Metriche sui Problem.....	44
CAPITOLO 4 SINTESI E CONCLUSIONI	47
Appendice A – Indice delle figure	50
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	51

Introduzione

Lo stage è stato svolto presso la società S&T SISTEMI E TECNOLOGIE s.r.l., che è un'azienda torinese, operante sul mercato dei servizi di Information Technology, supportando aziende di grandi e medie dimensioni nel settore dell'industria, nella consulenza direzionale e nei servizi alle imprese, tra cui FCA ITALY S.p.A., che sarà l'azienda oggetto di questo studio.

La S&T supporta i propri clienti nell'integrazione tra i processi aziendali e le tecnologie ICT, perché possano essere fonte di vantaggio competitivo e di business.

La S&T nasce nel 2010 dall'esperienza e dalle competenze maturate da un gruppo di consulenti di Keyoneweb s.r.l., società collegata al gruppo MANEAT, specializzandosi nell'offerta di soluzioni e servizi di:

- Information Technology
- Automazione per aziende di grandi e medie dimensioni, dell'industria e dei servizi
- Servizi di ingegneria per l'industria

Proprietà e Management hanno svolto ininterrottamente attività imprenditoriali in diverse aree di applicazione dell'IT, adeguando nel tempo il modello di business e know-how all'evoluzione del mercato, delle esigenze dei clienti e della tecnologia.

L'offerta di S&T è un mix di know-how e soluzioni tecnologiche in grado di rispondere a ciò che oggi un moderno sistema IT richiede per essere progettato, implementato, gestito e controllato.

Attualmente la società conta di una cinquantina di dipendenti circa ed ha un fatturato annuo di circa 1,5 milioni di euro.

L'obiettivo di questo lavoro di tesi è partire dal lavoro svolto durante lo stage in azienda, per poi trarre delle conclusioni che possono essere generalizzate.

Per far ciò dobbiamo prima introdurre il settore in cui FCA ITALY S.p.A opera, ovvero il settore automotive.

Il settore automobilistico è uno dei più importanti settori dell'economia a livello mondiale ed è stato uno dei primi settori a sperimentare le più svariate strategie di crescita e di globalizzazione.

Se pensiamo alla produzione di veicoli, il settore è caratterizzato da grandi player, che sono però spesso supportati da alcuni grandi fornitori e molti piccoli fornitori, che hanno spesso dovuto affrontare problemi legati all'internazionalizzazione dei loro grandi clienti.

In particolare, l'obiettivo di questa tesi è di tipo descrittivo ed esplorativo, consistente nell'individuare e descrivere un processo di globalizzazione e descriverne gli effetti.

Si è pensato che, tra le varie possibilità, la metodologia del caso di studio fosse quella migliore: quindi partiremo con l'analizzare un preciso caso di studio (che altro non è che l'esperienza acquisita durante lo stage aziendale), per poi trarre delle conseguenze che possono essere generalizzate.

Prima però di poter entrare nel merito della parte empirica, si è ritenuto fondamentale da un lato analizzare la letteratura sulla globalizzazione e dall'altro presentare le caratteristiche del settore dell'automotive mediante schemi di analisi strategica consolidati, come quello delle 5 forze di Porter.

In base alle considerazioni appena esposte, si è ritenuto di sviluppare questo lavoro di tesi in 3 capitoli.

In un primo capitolo si analizzano in dettaglio le strategie di crescita e globalizzazione, esaminando le determinanti della scelta di internazionalizzarsi, le modalità di entrata nei mercati esteri (dalle esportazioni agli investimenti diretti esteri) e i modelli e le implicazioni di tipo organizzativo dell'impresa internazionale.

Nel secondo capitolo si procede ad analizzare il settore dell'automotive, mediante il modello delle 5 forze di Porter e identificando le influenze dell'ambiente generale sul settore.

Nel terzo capitolo viene infine esposta la parte empirica della tesi, analizzando le dinamiche e gli impatti che la globalizzazione ha avuto sul servizio di call service center CSC per la parte EMEA del gruppo FIAT.

CAPITOLO 1 - GLOBALIZZAZIONE: STRATEGIE DI CRESCITA

1.1 Considerazioni introduttive sulle strategie di crescita

Al fine di aumentare la propria redditività e quota di mercato, nonché per gestire e prevenire eventuali difficoltà nella dialettica impresa ambiente, le imprese (soprattutto quelle di dimensioni medio/grandi) abbisognano di scelte strategiche ben ponderate e chiaramente definite.

Fondamentalmente le strategie possono essere di crescita, non crescita e cooperazione.

Ai fini della trattazione successiva prenderemo in considerazione le strategie di crescita, le quali prevedono lo sviluppo dimensionale dell'impresa (Porter, 1982).

Tale processo aumenta anche il potere condizionante dell'impresa nei confronti di clienti, fornitori e, in generale, del task environment.

Vediamo ora singolarmente le differenti strategie di crescita.

"L'espansione orizzontale consiste nella crescita dell'impresa attorno al proprio core business", al quale può corrispondere la produzione/fornitura di un unico bene o servizio, oppure di un insieme di prodotti che presentano forte affinità.

Questa strategia di crescita si basa sull'allargamento e approfondimento delle relazioni col consumatore finale ed è quindi monosettoriale.

La Fiat di inizio Novecento, entrando nel settore automobilistico, aumenta progressivamente la propria gamma di produzione, arricchendola di nuovi modelli e colori, andando di pari passo con l'aumento della propria redditività nel tempo.

Tale strategia è propria di tutte le imprese che, avendo superato la selezione naturale, intendono aumentare la propria quota di mercato senza però uscire dal proprio specifico settore di riferimento.

L'integrazione verticale consiste invece nell'assimilazione, all'interno della struttura aziendale, dei settori a monte (fornitori) e/o a valle (distributori, clienti finali).

Alla radice di questa strategia troviamo la ricerca di sostanziali economie di scala e una spinta verso la differenziazione del prodotto.

La diversificazione della produzione consiste nell'entrata dell'impresa in nuovi settori di mercato, i quali possono essere correlati oppure non correlati con il core business.

Quanto più la diversificazione è non correlata, tanto più il gruppo di imprese (assumendo quindi una pluralità di soggetti giuridici sotto il controllo di un unico soggetto economico) si configura come conglomerato.

Tutte queste strategie orientate alla crescita possono essere ulteriormente classificate, a seconda che si tratti di uno sviluppo dimensionale endogeno (interno, senza l'acquisto di nuove imprese) o esogeno (esterno, ossia orientato all'acquisto di nuovi soggetti giuridici).

La Fiat, già nominata a proposito dell'espansione orizzontale, è anche un esempio di crescita esogena.

Negli anni '60 e '70, attraverso l'acquisto di Lancia, Alfa Romeo e Autobianchi, la Fiat Auto SpA ha ampliato notevolmente la propria quota di mercato, ed in seguito si è anche distinta per una diversificazione conglomerale messa in atto attraverso l'acquisizione di numerose altre imprese non destinate alla produzione di automobili.

Bisogna infine tenere presenti le sfide poste nei confronti dell'organizzazione interna delle imprese conseguentemente all'attuazione di nuove strategie. Così come le strategie sono il tentativo, da parte delle imprese di rispondere alle sfide poste da parte dell'ambiente, così per la struttura dell'impresa è una sfida costante adeguarsi efficientemente a tali strategie, arginando sprechi e disfunzioni.

Tutte le imprese, a prescindere dalle loro dimensioni, possono decidere di internazionalizzarsi.

La necessità di tale scelta può essere determinata da un contesto di crescente globalizzazione delle imprese e dei mercati, che sembra essere una delle tendenze di maggiore rilievo nell'ambiente economico odierno.

Nelle due decadi passate, le opportunità d'ingresso in nuovi mercati sono aumentate notevolmente.

Molti paesi hanno aperto i loro mercati a investitori stranieri e, allo stesso tempo si sono creati altri nuovi e attraenti mercati.

La disponibilità di manodopera a basso costo, l'accessibilità a nuovi mercati di sbocco, la fidelizzazione della clientela locale e la possibilità di reperire manager autoctoni sono fortemente aumentate in tempi recenti.

Dunque, la necessità di internazionalizzazione delle imprese nasce dalla consapevolezza che concorrere sui mercati globali offra maggiori benefici rispetto alla sola attività sul mercato nazionale.

Motivi di natura finanziaria consistono nella possibilità di aggirare dazi doganali e altre misure limitative del commercio producendo direttamente su suolo estero; oltre al godimento di eventuali vantaggi fiscali.

Oltre alla forza lavoro a basso costo, inoltre possibile che il paese di destinazione abbia altre risorse (energia, materie prime, lavoratori altamente qualificati) che potrebbero risultare irripetibili o troppo costose in patria.

Per quanto riguarda il processo in sé, l'internazionalizzazione può avvenire sia in modo voluto e pianificato anteriormente, sia in via casuale (ossia distintamente rispetto al percorso strategico).

La strategia di crescita è generalmente alla base del processo, attraverso l'espansione orizzontale oppure l'integrazione verticale, la diversificazione e conglomerazione.

Per quanto riguarda le opportunità di internazionalizzazione in quelle imprese che non ricorrono a strategie di crescita, ipotizziamo un'impresa la quale, a causa di un calo del mercato interno, voglia usufruire dei mercati di sbocco esteri, ma non possieda canali distributivi di riferimento. Entrando in contatto con un'azienda distributrice estera, tale impresa potrà riequilibrare il proprio fatturato facendo leva su nuovi clienti.

Questo può avvenire attraverso una non equity cooperation, ossia un contratto di collaborazione fra i due partner d'affari.

In questo modo l'internazionalizzazione avviene senza alcun investimento di risorse nella crescita delle dimensioni aziendali ovvero operazioni sul capitale sociale.

Il processo di internazionalizzazione può anche avvenire seguendo i canali della equity cooperation, ossia costituendo un'impresa co-partecipata da parte dell'azienda nazionale (produttrice di beni) e da quella estera (distributrice).

In questo caso la cooperazione non è basata su un contratto, bensì sulla condivisione del capitale di rischio, portando entrambe le imprese ad internazionalizzarsi.

È altresì possibile che l'impresa decida di aprire all'estero delle "sussidiarie" di produzione ovvero proprie "filiali", sia di acquisto sia di vendita.

Ciò avviene quando la nostra impresa, già esportatrice, decida di aprire all'estero anche veri e propri impianti di produzione, distribuzione o basi logistiche.

Attraverso tali nuovi insediamenti nel paese estero, la nostra impresa si qualifica come multinazionale.

La multinazionalizzazione si ha quando l'impresa non solo si avvale di clienti esteri, ma decide anche di insediare le proprie unità produttive/distributive in uno o più paesi ospitanti, a prescindere dal percorso di crescita seguito.

Generalmente le imprese multinazionali sono di grandi dimensioni, fatta eccezione per quelle imprese che, in virtù del proprio know how, nonché di una certa propensione al rischio, riescono a insediare e gestire con successo unità di varie dimensioni in paesi diversi da quello di provenienza.

Nella stragrande maggioranza dei casi l'impresa multinazionale è comunque di grandi dimensioni, e preferisce differenziarsi internamente in una holding radicata soprattutto nel paese d'origine, la quale possiede partecipazioni di controllo in uno o più paesi ospitanti.

Abbiamo quindi una multinazionale costituita dall'impresa "madre" e da più sottosistemi di imprese "filiate" su suolo estero.

Tra le imprese internazionalizzate merita di essere menzionata l'impresa globale ossia quella che sceglie di non limitarsi a determinati mercati, considerando invece il globo come un unico mercato sconfinato.

Questo particolare tipo di impresa multinazionale si distingue per il fatto di offrire un prodotto desiderabile da parte di un consumatore "universale", oltre che per disporre di linee di produzione, marketing ed altre funzioni aziendali che si adattino alle diversità socio-culturali dei paesi ospitanti.

L'impresa globale si trova quindi di fronte ad una sfida notevole: generalizzare la produzione in modo da adattarsi ai bisogni di una clientela incredibilmente vasta e differenziata, adattandosi però nel contempo, alle insidie specifiche degli ambienti nei quali opera.

1.2 Le scelte strategiche e l'internazionalizzazione

I fattori che spingono l'impresa a ricercare l'espansione della propria attività produttiva e commerciale in aree geografiche estere possono essere ordinati in due categorie:

- fattori connessi allo sviluppo della posizione competitiva dell'impresa (cause interne);
- fattori connessi all' adeguamento o allo sfruttamento degli stimoli provenienti dall'ambiente rilevante (cause esterne).

In molti casi, si osserva che l'internazionalizzazione è quasi un effetto naturale della crescita dell'impresa: raggiunte determinate dimensioni produttive e di mercato, l'impresa indirizza spontaneamente la propria strategia di espansione verso nuove aree geografiche.

Non si ritiene certamente corretto stabilire una relazione deterministica tra dimensione aziendale e internazionalizzazione; tuttavia, è certo che il conseguimento di una buona posizione competitiva e di fatturato nel mercato interno pone l'opportunità/necessità di individuate nuove alternative di sviluppo; tra queste, l'internazionalizzazione è generalmente una delle principali.

L'evoluzione internazionale dell'impresa non si manifesta, salvo casi particolari, in un evento unico, ma risulta piuttosto un processo articolato in diversi passaggi.

In sostanza, più che con una causa è corretto spiegare il processo di espansione estera dell'impresa attraverso un insieme di motivazioni, che intervengono in diversi momenti temporali e con valenza differente.

Spesso, nessuna delle concause individuate spiega completamente la dimensione internazionale raggiunta dall' azienda, ma ciascuna è alla base di un certo passaggio del processo che ha condotto al raggiungimento di tale dimensione.

All'internazionalizzazione spesso si accompagna il concetto di globalizzazione, ossia una sempre maggiore interdipendenza dei mercati, nonché una forte standardizzazione della produzione a livello mondiale.

Un settore di mercato può definirsi globale laddove uno shock di rilievo che interessi un determinato paese provochi ripercussioni immediate in tutti gli altri.

Dal punto di vista delle imprese, ciò significa che un mutamento della composizione competitiva in un contesto geografico su cui sono presenti influenza anche le scelte strategiche che dovranno adottare in tutti gli altri contesti.

In altri termini, i singoli mercati non possono più essere considerati singolarmente.

La globalizzazione non si riferisce quindi a tutti i settori, segmenti, imprese e mercati; dal momento che si tratta di un fenomeno differenziato e non automatico.

1.3 Le determinanti dell'internazionalizzazione

Si identificano cinque condizioni esterne all'impresa che possono attivare il processo di internazionalizzazione:

- internazionalizzazione del mercato e della filiera produttiva;
- espansione internazionale dei principali clienti dell'impresa;
- la reazione a comportamenti competitivi di altre imprese;
- azione di soggetti pubblici o privati a favore dell'internazionalizzazione delle imprese;
- il presentarsi di significative opportunità commerciali.

Il primo fattore si manifesta in due maniere speculari; per un verso, il mercato geografico di origine può risultare sempre più esposto alle forze competitive internazionali e quindi sempre più facilmente aggredibile da operatori di origine estera.

Per l'altro, le diverse aree di business tendono ad assumere dimensione sovralocale, offrendo all'azienda locale l'opportunità di estendere la propria posizione competitiva al di fuori del solo mercato geografico di origine.

L'entrata in nuovi mercati geografici può anche essere determinata dalla circostanza che quello di origine si trova nella fase di piena maturità o addirittura di declino; in questo caso, la capacità di operare in contesti geografici diversi costituisce una condizione quasi ineluttabile per la stessa sopravvivenza dell'impresa.

La decisione di andare all'estero può essere anche conseguenza dell'internazionalizzazione produttiva dei principali clienti.

Questa situazione riguarda in maniera particolare in aziende che operano come fornitori specializzati o sub-fornitori e che, quindi, devono saper adeguare la propria offerta a tutte le esigenze del cliente, comprese quelle di tipo logistico.

Il processo di espansione estera dell'impresa può essere dunque "trainato" dal cliente.

Lo sviluppo della presenza estera può anche essere una reazione competitiva nei confronti di un rivale che, avendo già attuato una strategia di internazionalizzazione, o essendo potenzialmente in grado di metterla in atto, minaccia di rafforzare la propria posizione competitiva e alterare a suo vantaggio l'originario equilibrio di mercato.

Si possono individuare diversi comportamenti reattivi all'espansione estera dei concorrenti; l'ipotesi più semplice è quella inattiva, in cui l'impresa entra nel mercato estero dove sono già

presenti i suoi diretti concorrenti per timore di subire un peggioramento della propria posizione di mercato o di perdere il controllo di importanti fonti di vantaggio competitivo.

Un secondo tipo di strategia di internazionalizzazione reattiva è quella che deriva dalla necessità di reagire a un attacco di un concorrente estero nel proprio mercato locale.

L'avvio del processo di espansione estera può essere stimolato anche dall'offerta di servizi specializzati a supporto da parte di istituzioni pubbliche o di organizzazioni private.

L'ultima condizione indicata, il presentarsi di significative opportunità commerciali, è quella più semplice ma probabilmente anche la più frequente.

L'impresa decide di andare all' estero perché un cliente estero o un intermediario la stimola in tale direzione, normalmente presentando una "domanda" relativamente consistente (anche se non necessariamente stabile nel tempo).

In questo caso, l'espansione estera non è "cercata" dall'impresa, non è, quindi, conseguenza di una sua scelta strategica deliberata, ma può tuttavia favorire il manifestarsi delle condizioni utili per un successivo sviluppo di un più consistente processo di espansione estera.

1.4 Processo di internazionalizzazione e vantaggio competitivo

Nella precedente disamina delle possibili spinte all'espansione estera, è stato più volte richiamata la circostanza che tale espansione, se ben condotta, può determinare condizioni di vantaggio competitivo.

Questa evidenza ha due possibili spiegazioni: in primo luogo, il fatto che in presenza internazionale determina opportunità di arbitraggio derivanti dalla diversa condizione economica, competitiva e di mercato delle varie aree geografiche; in secondo luogo, perché tale presenza estera fornisce all'impresa la possibilità di utilizzare determinate leve che risultano rilevanti nel confronto concorrenziale con gli operatori locali e che questi non hanno a disposizione.

Per quanto riguarda il primo aspetto, un'opportunità considerata con una certa frequenza consiste nell'abbattimento dell'onere fiscale complessivo; attraverso il meccanismo dei prezzi di trasferimento, ed entro i limiti della legislazione fiscale dei diversi paesi, i risultati economici positivi e negativi delle singole società estere del gruppo vengono ottimizzati rispetto al sistema fiscale dei diversi paesi in cui tali società si trovano a operare.

La teoria del ciclo di vita internazionale di Vernon suggerisce un'altra occasione di arbitraggio: operando in aree geografiche caratterizzate da diverso tasso di sviluppo della domanda, l'azienda può sfruttare il diverso valore che la domanda nei vari paesi attribuisce al prodotto, allungandone il ciclo di vita.

Si osserva che questa opportunità non riguarda solo i prodotti ma anche la tecnologia produttiva e gli impianti utilizzati nei processi operativi.

Il vantaggio competitivo di cui l'impresa può appropriarsi in una nuova area geografica deriva dalla possibilità di svolgere in modo più efficiente o efficace una determinata attività in quell'area rispetto a quanto sarebbe possibile fare nel proprio paese di origine.

Tale possibilità dipende dal rilievo dei fattori di attrattivi dell'area considerata e dalla concreta capacità dell'impresa di appropriarsi del vantaggio competitivo che deriva da tali fattori.

L'impresa può beneficiare di un vantaggio connesso alla presenza internazionale nella misura in cui ha la capacità di gestire in maniera integrata la posizione nelle diverse aree geografiche in cui è presente.

L'acquisizione del vantaggio competitivo deriva, dunque, dalla sua capacità di trovare un punto di equilibrio tra azione locale per sfruttare le opportunità offerte dal territorio e l'azione globale per attuare una strategia integrata e sufficientemente unitaria a livello internazionale.

L'estensione a livello internazionale delle attività dell'impresa costituisce una leva competitiva in quanto determina una condizione non replicabile dagli operatori locali; è rilevante nella dinamica concorrenziale dei diversi mercati geografici.

A riguardo, la strategia di espansione estera può essere innanzi tutto valutata nella prospettiva della diversificazione di portafoglio.

Una determinata area geografica può essere considerata in funzione delle sue caratteristiche di potenziale rischiosità e di potenziale rendimento, di conseguenza, il processo di internazionalizzazione dell'impresa è finalizzato alla diversificazione del rischio complessivo e alla costruzione di un portafoglio di aree geografiche/aree di business ottimale.

La riduzione del rischio è la risultante di tre condizioni connesse alla molteplicità delle aree geografiche in cui l'impresa è presente:

- compensazione almeno parziale degli andamenti economici o socio-politici negativi in un determinato paese;
- disponibilità di un maggior numero di ambiti competitivi dove poter rispondere ad attacchi competitivi dei concorrenti;
- minimizzazione dei rischi connessi sia alle variazioni dell' offerta di input produttivi, sia alla domanda di mercato che possono manifestarsi nei singoli paesi, da cui deriva una maggiore possibilità di stabilizzare a livello di gruppo l'andamento delle performance economiche e finanziarie.

Un secondo effetto leva della presenza internazionale riguarda lo sviluppo delle risorse: operando in diversi contesti geografici, l'azienda dispone di una base da cui maturare conoscenze, sviluppare reputazione e promuovere relazioni che è certamente più ampia di quella utilizzabile dai concorrenti di dimensione solo nazionale.

Il fatto di essere presente in più mercati geografici garantisce diversi vantaggi rilevanti nella strategia di marketing: una maggiore riconoscibilità della marca e del prodotto per il consumatore, l'aumento delle occasioni in cui il consumatore ha opportunità di provare il prodotto, il rafforzamento della possibilità di fidelizzare il cliente.

L'intensità con cui questi vantaggi derivano dalla diversificazione geografica internazionale dell'impresa è direttamente legata alla crescita della mobilità del consumatore e alla tendenza verso la standardizzazione dei modelli di consumo.

Un altro vantaggio riguarda lo sfruttamento del così detto effetto made-in.

Questo effetto si manifesta nel fatto che l'area geografica in cui il prodotto viene realizzato ne influenza in modo rilevante le caratteristiche (reali o semplicemente percepite dal mercato).

Nella percezione del consumatore, le proprietà qualitative del prodotto, la sua immagine e il suo posizionamento riflettono la considerazione che il consumatore ha del paese dove tale prodotto è realizzato come sede delle attività produttive.

Il fatto che tali attività siano svolte in un contesto geografico che vanta elevata tradizione e reputazione positiva a riguardo costituisce un elemento di differenziazione del prodotto che può avere grande importanza.

La tradizione e la reputazione dell' area geografica possono riguardare quattro dimensioni:

- la capacità di innovazione tecnica e produttiva delle imprese collocate nell' area geografica in questione;
- l'affidabilità dei materiali nella produzione e grado di controllo sulla loro provenienza;
- l'inventiva e l'estro artistico, la capacità di design;
- il prestigio acquisito nel tempo.

L'impresa può sfruttare l'effetto made-in collocando la propria attività di ricerca o di produzione nell'area geografiche gode della migliore immagine per quanto riguarda le componenti critiche del prodotto.

La capacità di spostare con relativa facilità le attività della catena del valore da un'area a un'altra in funzione delle condizioni di convenienza economica di ciascuna, assegna all'impresa internazionalizzata una leva di potere extraeconomico utilizzabile per vincolare le scelte dei governi locali.

Attraverso la minaccia di distogliere gli investimenti nel paese a favore di altre aree geografiche (o al contrario promettendo di realizzarne altri), l'impresa esercita una pressione sul soggetto pubblico che può essere rilevante, soprattutto nei paesi caratterizzati da bassi tassi di crescita dell'economia ed elevati livelli di disoccupazione.

1.5 Entrata nei mercati esteri

Per operare nei mercati esteri, l'impresa deve elaborare, insieme a una "strategia competitiva", una "strategia di entrata".

Le due scelte sono interdipendenti: quella relativa al modo in cui l'impresa entra nel mercato estero influenza lo spettro di opportunità competitive che essa può cogliere, viceversa, la volontà di attuare una determinata strategia competitiva in un certo mercato estero favorisce e in alcuni casi condiziona il modo in cui entrarvi.

La strategia di entrata si correla a tre variabili essenziali:

- tipo di attività svolte nell'area geografica estera;
- i soggetti esterni eventualmente coinvolti per la realizzazione di tali attività;
- l'area geografica estera dove si attua l'entrata per svolgere tali attività.

La determinazione dell'area geografica è una scelta trasversale rispetto alle singole modalità di entrata adottate, mentre le diverse modalità di entrata che l'impresa può effettivamente adottare possono essere descritte attraverso i primi due criteri.

Per quanto riguarda il primo, si distinguono tre tipologie di attività essenziali:

- commercializzazione di prodotti o servizi realizzati nel paese di origine;
- svolgimento di attività della catena del valore, e in particolare di attività di produzione;
- acquisizione e sviluppo di conoscenze.

Utile precisare che queste attività possono coesistere: la strategia di entrata definisce, infatti, quella prevalente, ma questo non esclude che a questa si accompagni l'attuazione anche di particolari contenuti delle altre.

Infine, l'impresa può entrare in un mercato estero in maniera del tutto autonoma o sulla base di una collaborazione strutturata con determinati soggetti esterni.

Questi possono avere la stessa nazionalità dell'impresa che attua la strategia di espansione estera o avere nazionalità diversa, in particolare del paese-target.

Le due variabili considerate definiscono una griglia utile per ordinare le tre strategie generali di entrata:

- esportazioni (dirette o indirette);
- alleanze strategiche (accordi strategici e joint ventures);

- investimenti diretti esteri.

		Soggetti esterni coinvolti	
		No	SI
Tipologia di attività	Commercializzazione	ESPORTAZIONI	ESPORTAZIONI ALLEANZE STRATEGICHE
	Produzione	INVESTIMENTI	ALLEANZE
	Sviluppo conoscenze	INVESTIMENTI	ALLEANZE

Figura 1 Griglia strategie di entrata

In particolare, le esportazioni dirette consistono in un'attività di commercializzazione realizzata direttamente da strutture operative dell'impresa esportatrice; le esportazioni indirette descrivono invece il caso di operazioni di vendita nei mercati esteri attuate attraverso soggetti terzi (dello stesso paese dell'impresa esportatrice).

Le esportazioni si manifestano nella forma indiretta quando il produttore non gestisce direttamente le operazioni commerciali nel mercato estero ma si avvale a tal fine di un operatore indipendente, collocato nel suo stesso paese.

Attraverso gli investimenti diretti esteri, l'impresa entra in maniera autonoma in una nuova area geografica per realizzare attività produttive o per acquisire determinate conoscenze utili per competere nel proprio mercato o anche a livello internazionale.

Infine, le alleanze strategiche descrivono modalità differenziate (diverse tipologie di accordi strategici o joint ventures), con cui l'impresa entra in un paese estero attraverso la collaborazione (che può assumere contenuti e strutture molto diverse) con soggetti esterni, con l'obiettivo di svolgere o attività prevalentemente commerciali o di produzione o di sviluppo di conoscenze.

Nel loro insieme le scelte relative al tipo di attività e all' eventuale coinvolgimento di altri soggetti per la loro attuazione determina il "canale di entrata" dell'impresa nel paese estero.

Esportazioni dirette e indirette, accordi strategici e joint ventures, investimenti diretti esteri si manifestano con modalità operative diverse.

L'insieme di queste modalità può essere descritto, partendo dalla scelta caratterizzante la presenza internazionale dell'impresa, relativa al luogo dove viene realizzata la produzione.

Tale luogo può essere il paese di origine dell'impresa o un paese estero.

Occorre poi considerare se l'impresa sviluppa il proprio patrimonio di risorse e competenze interamente all'interno del proprio contesto geografico o attraverso la propria presenza internazionale.

Nel caso in cui sia la produzione sia lo sviluppo di risorse e competenze sono concentrate nel paese di origine, l'espansione estera è evidentemente di tipo commerciale e le modalità di entrata sono le esportazioni nella forma indiretta o in quella diretta.

Nel caso in cui l'impresa decida di collocare in paesi esteri le attività di produzione, le modalità di entrata possono essere gli investimenti diretti esteri o le alleanze strategiche.

Queste modalità sono anche rilevanti nel caso in cui l'impresa produce nel paese di origine, ma intenda sviluppare all'estero almeno una parte delle risorse e competenze utilizzate per competere (per il raggiungimento di questo obiettivo possono essere funzionali anche le importazioni).

Gli investimenti diretti esteri possono consistere nella creazione di una nuova struttura produttiva nel paese estero o nell'acquisizione (o anche fusione) di un'impresa operante in un determinato paese estero.

Le alleanze strategiche sono distinte in due gruppi: gli accordi strategici e le joint ventures.

Gli accordi strategici hanno natura contrattuale e hanno contenuti piuttosto differenziati (i più rilevanti sono il licensing, il franchising, i contratti di produzione e di gestione, le alleanze commerciali), mentre le joint ventures si distinguono dagli altri accordi poiché implicano la costituzione da parte dei partner di una nuova azienda, appunto la joint ventures, per realizzazione degli obiettivi alla base dell'alleanza.

I canali di entrata utilizzati dall'impresa per entrare in un paese estero determinano tre condizioni essenziali del processo di internazionalizzazione dell'impresa:

- l'intensità delle relazioni con gli attori che operano nel contesto geografico estero;
- il grado di controllo sulle variabili competitive nel mercato target;
- l'appropriabilità dei risultati economici e strategici delle operazioni estere.

Queste tre condizioni tendono ad avere una significativa correlazione positiva; possono pertanto essere sintetizzate in un'unica variabile che può essere indicata come il grado di radicamento nel mercato estero.

Per altro verso, si osserva che l'attuazione di una determinata strategia di entrata richiede l'impegno di un certo insieme di risorse e di investimenti finanziari più o meno consistenti e con diverso periodo di recupero.

Ogni strategia di entrata determina un certo grado di vincolo economico, strategico e organizzativo che a sua volta implica l'assunzione di vari livelli di rischio.

Radicamento nel mercato estero e impegno finanziario e organizzativo richiesto sono altri due criteri utili per ordinare le diverse modalità di entrata.

Le esportazioni indirette costituiscono la modalità meno impegnativa ma anche meno rilevante dal punto di vista della stabilizzazione della posizione internazionale; nell'ambito di questa modalità, la partecipazione a un consorzio per l'esportazione può risultare relativamente più significativa.

Le esportazioni dirette richiedono all'impresa un impegno vincolante più consistente rispetto a quelle di tipo indiretto, ma agevolano anche un maggiore radicamento estero, utile per iniziare a sviluppare un vero patrimonio di conoscenze internazionali.

Proseguendo sulla linea del maggior radicamento nel mercato estero e dell'aumento dei vincoli, si hanno gli accordi strategici, finalizzati alla produzione, alla ricerca o allo sviluppo di specifiche risorse o competenze.

Questi accordi implicano infatti che l'impresa abbia raggiunto una certa visibilità internazionale e intenda sviluppare la propria posizione almeno nel medio-lungo termine.

Le joint ventures rappresentano un ulteriore passo in avanti dell'impegno internazionale, poiché comportano un significativo investimento di risorse finanziarie, oltre che di competenze, capitale umano e altre risorse che sono necessarie per mettere la joint venture nella condizione di operare al meglio.

La modalità più vincolante e che offre in possibilità del maggior radicamento nel mercato estero è costituita dagli investimenti diretti esteri.

1.6 I modelli organizzativi delle imprese internazionalizzate

Oggi giorno l'ambiente internazionale rappresenta per le imprese la maggiore fonte di minacce e opportunità.

Tuttavia, mentre le imprese di piccole dimensioni possono ancora trovare delle nicchie in cui trovare rifugio e difendersi dalla competizione globale, per le imprese di medio-grandi dimensioni reagire, in maniera adattiva o proattiva, alle pressioni internazionali rappresenta una scelta obbligata, indipendentemente dal fatto che esse operino in settori manifatturieri o di servizi.

Lo sviluppo dell'Information&Communication Technology ICT (e la conseguente digitalizzazione di molte transazioni) e la globalizzazione dei mercati fanno sì che l'espansione globale possa offrire alle imprese significativi, e non altrimenti riproducibili, vantaggi in termini di economie di scala, di ampiezza (scope) e accesso a fattori di produzione a basso costo.

È quest'ultimo il caso che analizzeremo nel terzo capitolo di questo elaborato, usando l'ICT del gruppo FCA come esempio di lavoro.

Nel confrontarsi con l'ambiente internazionale, tra le scelte obbligate cui le imprese sono soggette, particolarmente complesse e difficili risultano essere quelle inerenti alla progettazione organizzativa.

La progettazione della struttura organizzativa, nei suoi aspetti micro e macro, non si esaurisce infatti nella mera scelta di un modello organizzativo che si sia dimostrato efficace in condizioni contestuali simili (ambiente, tecnologie, mercati ecc.), ma rappresenta piuttosto la sintonizzazione continua delle responsabilità organizzative, dei meccanismi operativi e dell'allocazione delle esigenze decisionali, rispetto alle mutevoli e sempre più instabili pressioni esterne globali.

Le diverse alternative esprimono le possibili soluzioni organizzative adottabili dalle imprese a seconda della loro strategia di internazionalizzazione, dalla "semplice" creazione di una divisione internazionale alla struttura globale a matrice, passando per possibili strutture globali per prodotto e per area geografica; come tutti i modelli di progettazione organizzativa, tali soluzioni non esprimono delle soluzioni massimizzanti in senso assoluto, ma semplicemente dei punti di riferimento a cui ispirarsi per la definizione delle soluzioni strutturali che, con i dovuti accorgimenti, ogni azienda deciderà di adottare.

L'attenzione alla dimensione organizzativa del processo di internazionalizzazione può essere ricondotta allo studio di Stopford e Wells (1972), che identifica un percorso di evoluzione delle forme organizzative adottate dalle imprese in base ai diversi livelli di internazionalizzazione raggiunti dalle stesse.

Il modello di Stopford e Wells (1972) identifica quattro fasi (modelli di soluzioni organizzative) nella progressiva espansione delle attività in mercati esteri:

1. Esportazione.

Ci si trova in tale fase quando l'impresa esporta direttamente o attraverso intermediari

2. Divisione internazionale.

Quando la crescita dei volumi esportati raggiunge il 15-30% del fatturato, la funzione d'esportazione (vendite estere) tende ad assumere una crescente autonomia rispetto alla funzione commerciale.

3. Divisioni per prodotto su scala globale o divisioni per area geografica.

Queste due soluzioni, tra di loro alternative, rispondono alle esigenze di controllo delle attività globali quando il fatturato estero supera la quota del 50%. Con tali soluzioni l'impresa tende verso l'adozione di una filosofia gestionale globale generalizzata, eliminando al primo livello organizzativo la dicotomia nazionale-internazionale.

4. Matrice globale.

Rappresenta la soluzione organizzativa che caratterizza le imprese per cui la distinzione nazionale-internazionale delle attività tende a svanire completamente, sia per quanto riguarda le vendite dei prodotti, sia per quanto riguarda lo svolgimento delle altre attività organizzative.

Pur nella sua chiarezza interpretativa, il modello di Stopford e Wells consente solo di delineare le principali traiettorie di sviluppo internazionale delle attività delle imprese.

Tuttavia la comprensione delle tematiche di progettazione organizzativa relative all'internazionalizzazione richiede ulteriori approfondimenti che riguardano, in primo luogo, la comprensione dell'allocazione dei poteri decisionali e delle responsabilità organizzative all'interno di tali organizzazioni, non oggetto di studio di questo elaborato.

1.7 Le infrastrutture ICT

Le esigenze di coordinamento e comunicazione evidenziate dai diversi modelli organizzativi trovano attuazione attraverso soluzioni riconducibili a meccanismi di coordinamento quali le infrastrutture di Information&Communication Technology (ICT)

Le soluzioni di ICT possono essere in grado non solo di favorire, supportare e agevolare gli scambi informativi tra livelli centrali e periferici delle aziende internazionalizzate, ma possono anche stimolare un'efficace gestione della conoscenza nelle imprese internazionali.

Il gruppo FCA ha una sua divisione Information&Communication Technology (ICT).

Prima della fusione con Chrysler, FIAT aveva una sua struttura ICT, localizzata nell'area EMEA, che si avvaleva di fornitori, localizzati nella suddetta area, e forniva servizi alle varie strutture/stabilimenti di produzione.

Dopo la fusione con Chrysler e la nascita di FCA, l'ampliamento dell'area di competenza a livello globale ha reso necessaria una revisione dell'ICT.

In particolare si è resa necessaria per la risoluzione di problemi legati alle infrastrutture IT (ovvero per i processi di Incident Management, Problem Management e Change Management) una copertura 24h/24h – 7gg/7gg.

Effetto di questa globalizzazione è l'aver reso economicamente conveniente lo spostamento del servizio (offerto da un provider esterno al gruppo FCA) dall'area EMEA all'India.

Nel capitolo terzo vedremo l'effetto di questa delocalizzazione in termini di efficienza e qualità del servizio.

Prima di dedicarci a questa analisi, è opportuna una panoramica del settore automotive.

CAPITOLO 2 IL SETTORE AUTOMOTIVE

2.1 L'industria automotive mondiale

L'andamento dell'industria autoveicolistica, a fine 2015, ha conseguito risultati positivi; la domanda di autoveicoli ha riguardato complessivamente 89,7 milioni di unità, con una crescita dell'1,4% rispetto al 2014 e del 9% sul 2012.

La domanda di autoveicoli leggeri (vetture più veicoli commerciali leggeri) invece è stimata a 88mln di unità (+2%) sul 2014 (dati IHS).

Il 74% delle vendite complessive di light vehicles sono autovetture e nel 2015 hanno riguardato 65 milioni di unità (+1,4% sul 2014, dati IHS).

La crescita del mercato degli autoveicoli nel 2015 è stata sostenuta in particolare dalle vendite in: Europa Occidentale (+9,3%), Stati Uniti (+5,9%), Messico (+19%), India (+7,8%) e Cina (+4,7%).

La domanda di autoveicoli in Unione europea, dopo anni di segni negativi, è in crescita dal 2014; in ripresa il mercato in Turchia, che dopo il calo del 9,6% nel 2014, aumenta del 25% nel 2015.

Nel resto dell'Europa la domanda di autoveicoli risulta in pesante contrazione, soprattutto in Russia (-44,5%) e in Ucraina (-50,6%).

Nei paesi del Centro-Sud America, il mercato subisce una contrazione del 19,8%, dovuta soprattutto al Brasile (-26,6%).

La domanda di autoveicoli nell'area Asia/Pacifico sale dell'1,9% e registra andamenti differenti a seconda dei mercati: Cina (oltre ¼ della domanda globale), India e Sud Corea hanno risultati positivi, mentre Giappone e Asia risultano in calo.

L'intera area equivale al 48,6% della domanda globale, un'area che ospita il 60% della popolazione mondiale, oltre 4,3 miliardi di abitanti su 7,3, con tassi di crescita economica del 6,9% per Cina, 7,3% India e 4,7% ASEAN (dati FMI, Aprile 2016).

Dal 2007 al 2015 la domanda mondiale di autoveicoli, aumentata del 25%, (passando da 71,7 milioni di unità a 89,7) si è modificata enormemente: i paesi industrializzati e "motorizzati", storicamente aree di produzione, hanno visto ridurre il peso dei loro mercati, passando dal 57% di share al 45%, mentre i paesi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), la cui domanda è cresciuta del 98% rispetto al 2007, hanno raggiunto il 36% delle vendite mondiali, (era il 23% nel 2007).

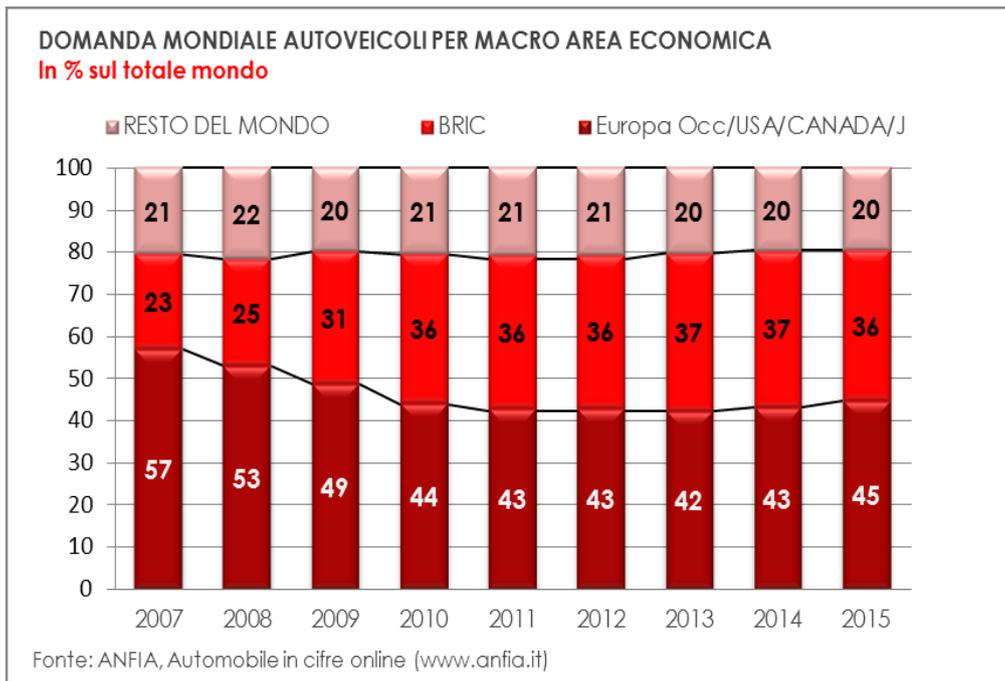


Figura 2 Domanda mondiale percentuale autoveicoli per macro area economica

In termini assoluti, la domanda di autoveicoli nei paesi industrializzati (Europa Occidentale, USA, Canada e Giappone) è passata da 41 milioni di autoveicoli nel 2007 a 40 milioni nel 2015 (-2% la variazione percentuale), dopo il crollo negli anni 2009-2011 attorno ai 33 milioni di unità vendute, mentre i paesi dell'area BRIC hanno visto la domanda crescere fino al 2014, grazie soprattutto al mercato cinese e a quello indiano, mentre Russia e Brasile risultano in calo dal 2013.

L'area BRIC nel 2015 ha segno negativo: -2,2% sul 2014. Nel resto del mondo la domanda di autoveicoli, subisce una battuta d'arresto nel 2009, per poi crescere moderatamente fino al 2015.

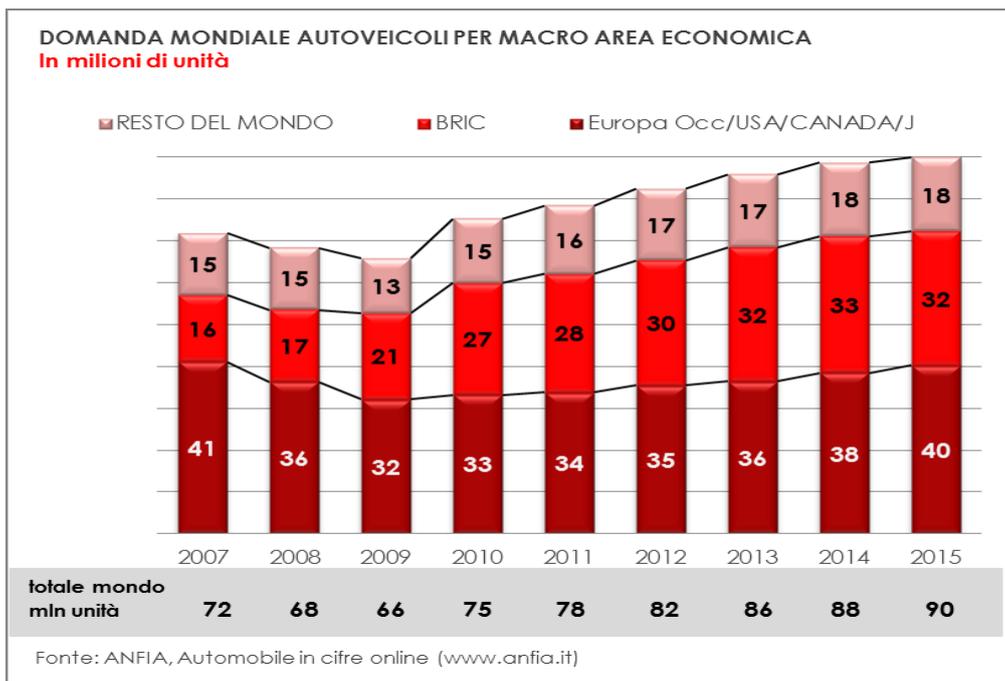


Figura 3 Domanda mondiale autoveicoli per macro area

Nella classifica dei paesi produttori il Messico mantiene la posizione conquistata nel 2014 (7a posizione); la Spagna supera il Brasile, passando dalla nona all'ottava posizione, prima di Canada, Francia e Thailandia.

I paesi BRIC con 32,4 mln di autoveicoli (-0,5% sul 2014) rappresentano il 35,6% della produzione mondiale, grazie ancora alla crescita dei volumi produttivi in Cina (+3,3%) e in India (+7,3), mentre Russia e Brasile registrano cali rispettivamente del 26,6% e del 22,8%.

	Paese	2000	Paese	2005	Paese	2014	Paese	2015
1	USA	12.773.714	USA	11.946.653	CINA	23.731.600	CINA	24.503.326
2	GIAPPONE	10.140.796	GIAPPONE	10.799.659	USA	11.660.702	USA	12.105.490
3	GERMANIA	5.526.615	GERMANIA	5.757.710	GIAPPONE	9.774.665	GIAPPONE	9.278.238
4	FRANCIA	3.348.361	CINA	5.708.421	GERMANIA*	6.053.288	GERMANIA*	6.182.108
5	SUD COREA	3.114.998	SUD COREA	3.699.350	SUD COREA	4.524.932	SUD COREA	4.555.957
6	SPAGNA	3.032.874	FRANCIA	3.549.008	INDIA	3.844.857	INDIA	4.125.744
7	CANADA	2.963.097	SPAGNA	2.752.500	MESSICO	3.368.385	MESSICO	3.565.218
8	CINA	2.069.069	CANADA	2.687.892	BRASILE	3.146.386	SPAGNA	2.733.201
9	UK	1.813.894	BRASILE	2.530.840	SPAGNA	2.402.978	BRASILE	2.429.463
10	MESSICO	1.922.889	UK	1.803.109	CANADA	2.394.154	CANADA	2.283.307
11	ITALIA	1.738.315	MESSICO	1.684.238	RUSSIA	1.887.193	FRANCIA*	2.014.449
12	BRASILE	1.681.517	INDIA	1.638.674	TAILANDIA	1.880.587	TAILANDIA	1.915.420

Figura 4 Classifica paesi produttori di autoveicoli

Notiamo come le principali case automobilistiche mondiali siano giapponesi, europee e statunitensi (ad eccezione della Hyundai).

Le dieci maggiori case producono complessivamente oltre la meta degli autoveicoli prodotti nel mondo.

Il mercato dell'auto, con le dovute precisazioni e distinzioni per area geografica, è dunque classificabile come oligopolio, nel suo complesso.

Il mercato cinese è, invece, composto da numerose case automobilistiche emergenti. Possiamo inoltre notare numerosi paesi (Brasile, Spagna, Messico, Canada, Iran, Regno Unito ecc.) siano estremamente impegnati nella produzione di autovetture, che però sono destinate a case automobilistiche estere.

Da ciò si evince che settore automobilistico sia fortemente delocalizzato, ossia che numerose case ottengono (o cercano di ottenere) un vantaggio competitivo mediante l'internazionalizzazione della produzione.

Quest'ultima è una strategia che può portare a evoluzioni molto interessanti per l'industria automobilistica, specialmente in mercati nuovi e emergenti.

Possiamo affermare che, conseguentemente alla massiccia presenza sul mercato di impianti di produzione, filiali di vendita e saturazione del mercato, il settore automobilistico è maturo per quanto riguarda i paesi industrializzati.

Il termine "maturo", in riferimento ad un dato mercato indica che i tassi di crescita e di innovazione tecnologica sono sostanzialmente bassi.

Il contrario può essere detto dei mercati emergenti: in particolare la Cina vede il proprio mercato dell'automobile espandersi esponenzialmente.

Numerose case europee, giapponesi e statunitensi stanno sfruttando questi nuovi mercati, al fine di aumentare gli utili.

La conglomerazione nei mercati maturi e la concorrenza ripartita fra piccole imprese nei mercati emergenti sono tendenze attuali nel settore automobilistico.

Negli anni '90 vi sono state numerose fusioni fra case automobilistiche americane, europee e giapponesi: dal 1989 la Ford ha acquistato Jaguar, Aston Martin, Land Rover e Volvo, Nissan e Renault hanno dato vita ad un'alleanza strategica nel 1999, la GM e la Volkswagen hanno messo in atto strategie di crescita esterna, acquistando un gran numero di società, FIAT e CJD si sono fuse nel 2014 dando vita a FCA.

D'altro canto, mercati emergenti come quello cinese hanno osservato trend sostanzialmente contrari.

Contando anche le case minori, in Cina vi sono oltre cento produttori di automobili.

Questo porta ad un contesto competitivo fortemente concorrenziale, in cui le grandi case multinazionali non competono solo fra di loro, ma anche con numerose case locali di modeste dimensioni.

È dunque lecito affermare che il mercato cinese (e, in misura maggiore, quello indiano) non siano ancora arrivati a maturazione.

È incerto se questi mercati emergenti arriveranno, nel tempo, ad un contesto competitivo di oligopolio al pari del mercato europeo, statunitense e giapponese.

L'esclusione di avversari da un dato contesto concorrenziale, specialmente in un mercato non maturo, avviene attraverso il conseguimento di un vantaggio competitivo sugli stessi.

Vediamo dunque come si ottiene un vantaggio competitivo, sia nelle imprese nazionali, sia in quelle globali.

2.2 la redditività del settore automobilistico

Al fine di comprendere i motivi alla base del successo o del fallimento di un'azienda, dobbiamo dapprima comprendere il contesto concorrenziale in cui è inserita (Porter, 1985).

La strategia competitiva di un'azienda consiste nella ricerca di una posizione favorevole in un settore industriale, ed è dunque il terreno di gioco su cui si svolge la concorrenza.

Una scelta strategica competitiva ha alla sua base due elementi:

- Il primo è l'attrattività del settore competitivo, ossia la sua redditività a lungo termine e i fattori che la determinano. Alcuni settori sono infatti particolarmente remunerativi a parità di capitale investito, altri lo sono meno.
- Il secondo consiste nelle determinanti della posizione competitiva relativa in un particolare settore industriale (in quasi tutti i settori industriali, vi sono aziende più redditizie di altre, indipendentemente dalla redditività media del settore).

Bisogna tuttavia precisare che questi elementi non sono sempre sufficienti ai fini della valutazione di una determinata strategia: in un settore particolarmente redditizio, caratterizzato da concorrenti poco competitivi, anche scelte strategiche scarse possono portare un'azienda al successo (e viceversa).

Per quanto concerne il settore automobilistico, citiamo il caso specifico della Honda e di come abbia sfruttato l'attrattiva del settore nel suo complesso, ottenendo un vantaggio competitivo globale.

Diretta dagli headquarters giapponesi, Honda è uno dei maggiori produttori di automobili e i leader mondiale della produzione di motocicli.

Nel 1991 il 61% del suo fatturato veniva prodotto al di fuori del Giappone.

La posizione del gruppo è particolarmente radicata in Giappone e Nord America.

Il gruppo possiede linee di produzione ed assemblaggio in 39 paesi e vende automobili e motociclette in 150 paesi.

I fattori produttivi e il capitale sono raccolti su scala mondiale. La società è quotata nelle borse di Tokyo e New York (Honda, 1991).

Il caso Honda è emblematico e rappresenta un trend generale per quanto riguarda i colossi dell'automobile appartenenti a mercati maturi.

2.3 L'analisi del settore automotive mediante il modello delle 5 forze di Porter

Ai fini della formazione di un vantaggio competitivo, sia nazionale, sia globale, dobbiamo tenere presente la struttura del mercato di riferimento, la cui attrattiva rappresenta "la prima determinante fondamentale della redditività di un'azienda" (Porter, 1985).

La strategia competitiva deve dunque basarsi su una conoscenza approfondita delle regole della concorrenza, le quali determinano l'attrattiva di un dato settore.

Idealmente, la strategia aziendale si forma seguendo tali regole, arrivando infine a modificarle a proprio piacimento.

In qualsiasi settore, tali regole competitive possono essere riassunte in cinque forze: l'entrata di nuovi concorrenti, la minaccia di sostituti, il potere contrattuale dei clienti, il potere contrattuale dei fornitori e la rivalità tra concorrenti presenti.

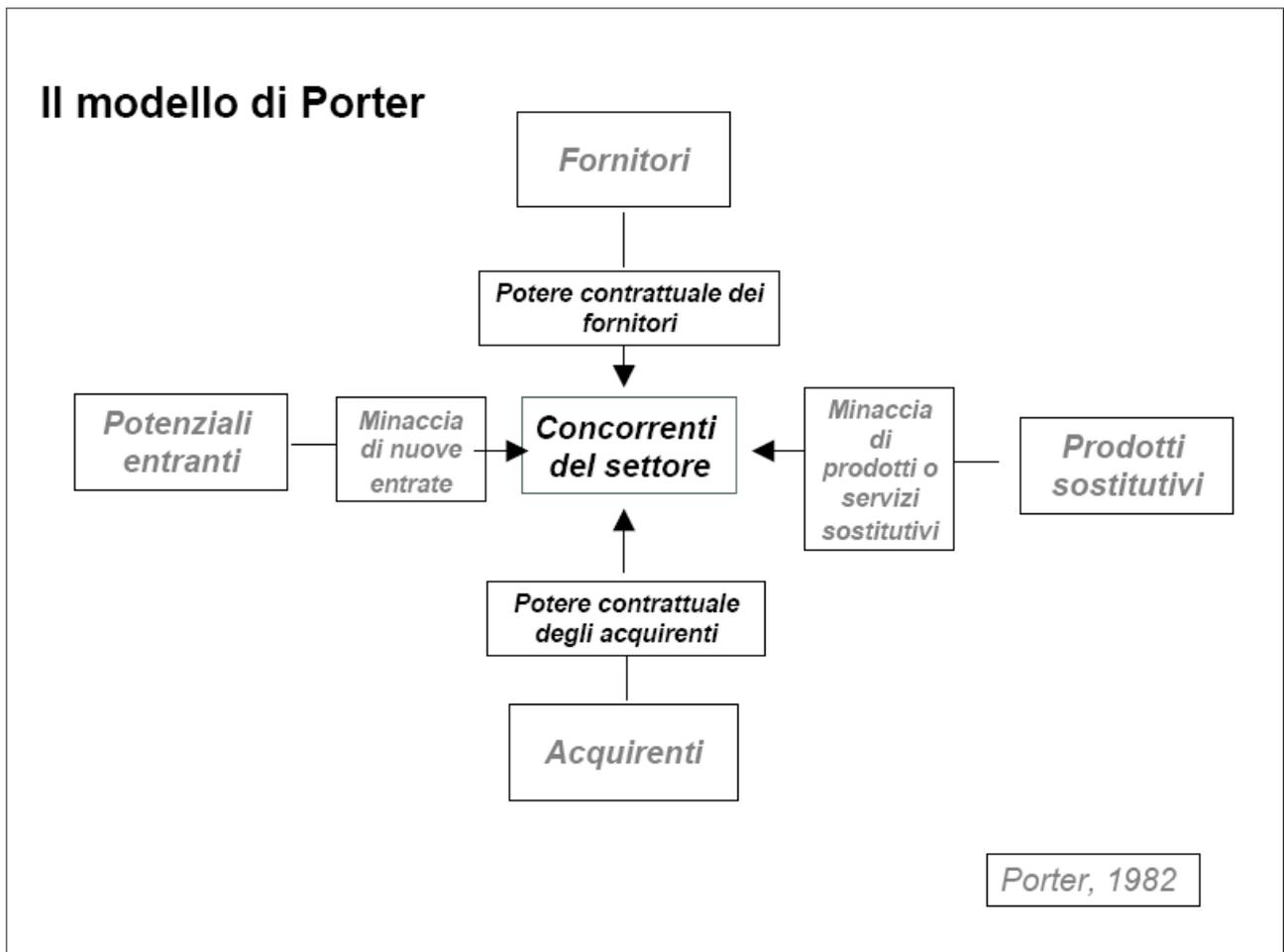


Figura 5 Modello di Porter

Le cinque forze illustrate nella figura sopra determinano la capacità delle aziende di guadagnare tassi di profitto sugli investimenti che siano mediamente superiori al costo del capitale.

Dal momento che non tutti i settori industriali presentano le stesse caratteristiche, anche le peculiarità e l'influenza delle forze in questione differiscono di settore in settore.

Nei settori in cui tutte le forze sono notevoli, molte aziende riescono a conseguire alti tassi di redditività, mentre nei settori in cui la pressione di una o più forze è più intensa (es. acciaio, gomma, videogames), poche aziende conseguono profitti degni di nota nonostante tutti gli sforzi del management.

"Le cinque forze determinano la redditività di un settore industriale perché ne influenzano prezzi, costi e investimenti che devono sostenere le imprese appartenenti al settore stesso" (Porter, 1982, 1985).

Analizziamo dunque il settore automobilistico secondo il modello delle cinque forze.

2.3.1 La rivalità interna

L'intensità della concorrenza influisce sia sui prezzi sia sui costi, nella fattispecie: impianti, sviluppo del prodotto, pubblicità e forze di vendita (Porter, 1985).

Il dato più importante, nel consuntivo 2015 dei mercati globali dell'automobile, è la conferma della leadership mantenuta da Toyota.

Il colosso giapponese resta (e per il quarto anno consecutivo) al primo posto in assoluto fra i marchi più venduti a livello globale.

Appare chiaro che un contributo ai risultati ottenuti da Toyota abbia in parte giocato il "Dieselgate", lo scandalo sulle emissioni degli ossidi di azoto che, proprio nel terzo trimestre del 2015, ha sconvolto le strategie Volkswagen e ha rivoluzionato i "piani alti" di Wolfsburg.

Alle spalle di Toyota, anche per il 2015 si colloca il Gruppo Volkswagen, che ha concluso il 2015 con 9,93 milioni di autovetture vendute.

Terza posizione, nel novero delle vetture più vendute in tutto il mondo, per General Motors, a quota 9,8 milioni di unità.

Fra i marchi che hanno maggiormente guadagnato quote di mercato nel 2015, è da segnalare Nissan, protagonista di un'annata all'insegna del record nelle vendite e che si è conclusa con un aumento del 2,1% (5,42 milioni le unità vendute).

Tornando ai consuntivi di mercato 2015, il focus sull'Italia rivela che nel nostro Paese non c'è alcun modello di Toyota fra i primi dieci: la classifica vede al primo posto Fiat Panda (126.326 unità), seguita da Fiat Punto (56.501), Lancia Ypsilon (55.83) e, via via, Fiat 500L, Volkswagen Golf, Fiat 500, Renault Clio, Ford Fiesta, Volkswagen Polo e Fiat 500X. In Italia, Toyota compare al decimo posto nella classifica per marchi, guidata da FCA - Fiat Chrysler Automobiles.

Nell'industria automobilistica il grado di concentrazione è alto.

Ciò significa che poche grandi imprese controllano gran parte del mercato.

Un elevato grado di concentrazione tipicamente si traduce in un basso grado di competitività.

Ciononostante, l'intensità della concorrenza nel settore è alta, poiché i tassi di concentrazione non danno un quadro completo della situazione.

Per quanto riguarda le big americane, queste case non sono più le sole a determinare l'andamento del mercato, dal momento che imprese globali competono attivamente negli USA.

Allo stesso tempo, anche le case americane si sono globalizzate.

Negli anni '80, Honda e Toyota hanno fatto il loro ingresso nel mercato internazionale, aumentando rapidamente le proprie quote di mercato.

La forte diversità all'interno del settore in termini di background culturale e filosofie di fondo ha intensificato la concorrenza.

La crescita del mercato è lenta negli USA e nell'Europa Occidentale e le case devono competere con caparbietà per aumentare la propria redditività ed evitare di perdere terreno.

Tuttavia, la crescita nel settore è potenzialmente enorme in nazioni recentemente industrializzate, quali Cina e India.

Molti costruttori stanno scegliendo di internazionalizzare la produzione in questo senso in modo da tagliare i costi di assemblaggio e produzione.

Il grado di competitività nel settore è ulteriormente accentuato dai costi fissi associati all'assemblaggio di autoveicoli, unitamente ai bassi costi di sostituzione che i consumatori sostengono nel cambio da un modello all'altro.

2.3.2 La concorrenza indiretta

La minaccia di sostituzione determina i prezzi che l'azienda può imporre, a seconda che la produzione realizzata sia più o meno sostituibile da altri prodotti, appartenenti a segmenti diversi di mercato (Porter, 1985).

Tale minaccia è relativamente debole nell'industria automobilistica: molti altri mezzi di trasporto sono disponibili, ma nessuno offre l'utilità, la convenienza, l'indipendenza e la qualità del servizio offerto dagli autoveicoli.

Pur presentando treni, autobus e metropolitane costi di utilizzo minori, la qualità del servizio non è comparabile.

L'unica eccezione costituita dalle aree metropolitane ad alta densità di popolazione.

In queste zone, non solo i trasporti pubblici sono più economici, ma spesso anche preferibili in quanto a rapidità e quindi qualità del servizio.

Inoltre, per ragioni sociali e/o culturali, in alcune parti del mondo i trasporti pubblici sono maggiormente diffusi e rappresentano una valida alternativa all'automobile.

Tuttavia, la tendenza generale a livello mondiale è di optare un'automobile, soprattutto se si gode di una rete stradale e autostradale al passo coi tempi (Standard & Poor's, 2014).

2.3.3 I potenziali entranti

Le barriere all'entrata rappresentano le difficoltà — monetarie e non — che una nuova impresa deve affrontare per entrare in un determinato settore di attività. (Porter, 1985).

Nel settore automobilistico tali barriere sono forti.

Per un'impresa neonata, il capitale iniziale richiesto al fine di organizzare la produzione in modo da sfruttare le economie di scala è proibitivo.

Un impianto di produzione di automobili è fortemente specializzato, ed in caso di fallimento non potrebbe essere facilmente riorganizzato.

A causa di queste barriere, imprese già affermate sul mercato stanno entrando in nuovi mercati grazie ad accordi strategici con altre imprese oppure semplicemente acquistando o fondendosi con altre società.

Le barriere all'entrata di nuovi mercati sono relativamente basse: negli anni '80 i produttori statunitensi hanno determinato l'entrata di concorrenti giapponesi sul loro mercato nazionale, attraverso la loro incapacità di offrire veicoli di qualità su nuovi mercati emergenti.

Tutte le grandi case automobilistiche si sono internazionalizzate ed hanno fatto il loro ingresso in mercati stranieri.

2.3.4 Il potere contrattuale degli acquirenti e dei fornitori

Il potere degli acquirenti determina i prezzi che l'azienda può imporre, al pari della minaccia di sostituzione.

Dal momento che clienti importanti richiedono servizi di elevata qualità, il potere contrattuale degli acquirenti può influenzare anche costi e investimenti.

Il potere contrattuale dei fornitori influenza il costo delle materie prime, nonché di tutte le altre forniture (Porter, 1985).

Nel mercato automobilistico, tale relazione gioca sostanzialmente a favore dei produttori.

L'industria automobilistica è composta da acquirenti con alto potere contrattuale (le case) che sono in grado di dettare le condizioni di vendita ai fornitori.

Questo è determinato da vari fattori, prendendo ad esempio il mercato statunitense, non vi sono nuove case automobilistiche degne di nota, e le quattro maggiori case negli USA hanno maggiore potere contrattuale.

La componentistica è composta da parti standardizzate, utilizzate esclusivamente nelle automobili.

L'integrazione verticale è un fenomeno diffuso nelle maggiori case automobilistiche.

La Ford Group Automobiles possiede un'intera rete di fornitori, in continua espansione: l'ABF (Aligned Business Framework), composto fra gli altri da BorgWarner Inc, Bruhl, Diamond Electric Manufacturing, Denso Corp., Emcon Technologies, Faurecia, Federal Express, Kolbenschmidt Pierburg AG, Piston Automotive, Rieter Holding AG e Saturn Electronics & Engineering (www.ford.com).

Anche la Volkswagen e la Daimler Benz (ora Daimler AG) hanno integrato il proprio gruppo di società incorporando diversi fornitori.

La G.M. aveva cominciato tale processo già negli anni '20, attraverso l'acquisizione del fornitore di componenti Fisher Body Corporation (Bonazzi, 2003).

Per quanto riguarda la relazione fra case e acquirenti finali, questa in genere gioca a favore del pubblico. Gli acquirenti hanno un forte potere contrattuale, dato dall'alta standardizzazione del prodotto e i bassi costi di sostituzione.

2.3.5 Le principali evoluzioni in atto nel settore

Al centro dell'evoluzione odierna del mercato dell'auto possiamo riscontrare che, a livello mondiale, le preferenze del pubblico sono cambiate strutturalmente.

La crisi economica e l'impennata dei prezzi del greggio hanno diminuito notevolmente la domanda di automobili di grandi dimensioni.

Non è chiaro se si tratti di un riscoperto interesse per l'ambiente o di una maggiore (forzata) propensione al risparmio, ciò che è oggettivamente verificabile è l'eccesso di capacità (domanda inferiore alla produzione) dell'industria per quanto riguarda SUV e altri veicoli che non brillano per praticità e convenienza.

L'interesse del pubblico si è spostato verso vetture di piccole dimensioni, ibride elettriche e a gas, plug-in hybrids, e crossover.

Per quanto il range di clientela medio, ovviamente consumi ridotti e downsizing delle vetture sono una scelta obbligata.

In tempi di crisi produttori e consumatori devono ingegnarsi per riuscire a fare tanto con poco: i primi devono rinnovare la gamma di produzione per mantenere i propri livelli di vendita; i secondi cercano un'alternativa finanziariamente accettabile alle vetture spartane e scarsamente efficienti delle ultime decadi.

Appare evidente che l'ottenimento di un vantaggio competitivo in un contesto simile debba nascere innanzitutto mediante la differenziazione della produzione, nella fattispecie attraverso tecnologia di propulsione più efficiente rispetto alla concorrenza.

Diversi studi hanno dimostrato la superiorità delle nuove tecnologie ibride rispetto ai soli combustibili fossili o altre tecnologie (es. idrogeno) ancora in fase di studio.

La metodologia seguita consiste nel confronto dell'efficienza in relazione ai costi dei singoli propulsori.

Conclusioni supportate da tali dati indicano che non solo le imprese, ma anche le istituzioni nazionali dovrebbero incentivare lo sviluppo delle tecnologie ibride (facilitando di conseguenza l'evoluzione dell'offerta in tal senso).

Le prospettive a medio-lungo termine sembrano invece incoraggiare anche lo sviluppo delle tecnologie all'idrogeno.

Tale fonte energetica rinnovabile potrebbe ridurre le emissioni di gas inquinanti a valori vicini allo zero, con notevoli effetti sull'inquinamento, sia acustico che atmosferico.

Un'analisi dei costi di fabbricazione, esercizio e mantenimento di tali propulsori rispetto a quelli attualmente sul mercato da segnali più che incoraggianti per un futuro non troppo lontano.

CAPITOLO 3 ANALISI DI UN CASO REALE: IL CSC (CALL SERVICE CENTER) DI FIAT

3.1 Introduzione

Scopo del terzo capitolo è andare a valutare l'impatto dello spostamento della struttura del CSC dall'Italia all'India, non solo in termini di costi, ma anche in termini di qualità del servizio, per evidenziare un eventuale trade off tra i due fattori.

Per valutare la qualità del servizio useremo alcune metriche legate al CSC, e in particolare ai processi di Incident e Problem Management.

Per far ciò, però, dobbiamo dare qualche definizione, che useremo poi in seguito, e fornire uno schema di funzionamento dei processi.

Il CSC (call service center) è la struttura interna all'azienda, organizzata con risorse umane specializzate e risorse tecnologiche integrate, atta a gestire in modo efficace ed efficiente volumi levati di contatti multimediali inbound (in entrata).

Un call center è definito "inbound" quando l'operatore lavora in ricezione alle richieste: è il cliente a contattare il call center (con diverse modalità: telefono-web-mail), e il lavoratore si limita a rispondere alle domande o a fornire l'assistenza richiesta.

L'Incident Management si occupa di ripristinare le operazioni normali di servizio il più velocemente possibile con la minima interruzione al business, assicurando migliori livelli di servizio e disponibilità.

Definiamo Incident qualsiasi evento che non fa parte dell'operatività standard di un servizio e che causa, o può causare, un'interruzione e una riduzione della qualità di tale servizio.

Il Problem MGMT cerca di minimizzare l'impatto sul business degli incidents e di prevenirne la loro ricorrenza.

Determina la "root cause" degli incidents, e focalizza la propria attenzione su di essa per conseguire:

- miglioramento della qualità del servizio IT;
- riduzione del volume degli incidenti;
- risoluzione permanente dei problemi;
- possibilità di ottimizzare il processo di organizational learning;
- maggiore disponibilità dei servizi IT;
- maggiore produttività del business e dello staff aziendale;

- riduzione dei tempi nell'applicare workarounds;
- evitare il dispendio di tempo su workaround non funzionali;
- ridurre i costi in casi di emergency incident.

Il Change Management è l'insieme delle procedure per un'efficiente e rapida gestione di tutti i cambiamenti all'infrastruttura, con lo scopo di minimizzare l'impatto di possibili incidenti correlati sui servizi IT.

L'incidente è, normalmente, il risultato di un malfunzionamento di una parte dell'infrastruttura IT.

In molti casi le cause possono essere ovvie e facilmente risolvibili con un workaround (è una correzione temporanea ad un incidente o una sequenza di azioni alternativa a quella che produce l'incidente, utilizzabile dall'utente come per esempio il riavvio del computer) oppure con un rapido cambiamento (per esempio un reset della password).

In altri casi le cause possono essere ignote ed ha senso quindi creare un "problema", che indichi che vi è una "causa ignota" per uno o più incidenti che valga la pena analizzare più in profondità.

Il processo di problem management si occupa di determinare le cause dei problemi.

I due processi hanno due obiettivi molto differenti: mentre il primo si occupa di stabilire le cause dei malfunzionamenti, il secondo si focalizza nel riuscire a ripristinare il servizio all'utente il prima possibile.

Non appena la causa del problema è nota ed una RFC (Request For Change o richiesta di cambiamento) viene creata per rettificare la situazione, oppure un workaround è disponibile, il problema viene marcato come 'known error' (errore noto).

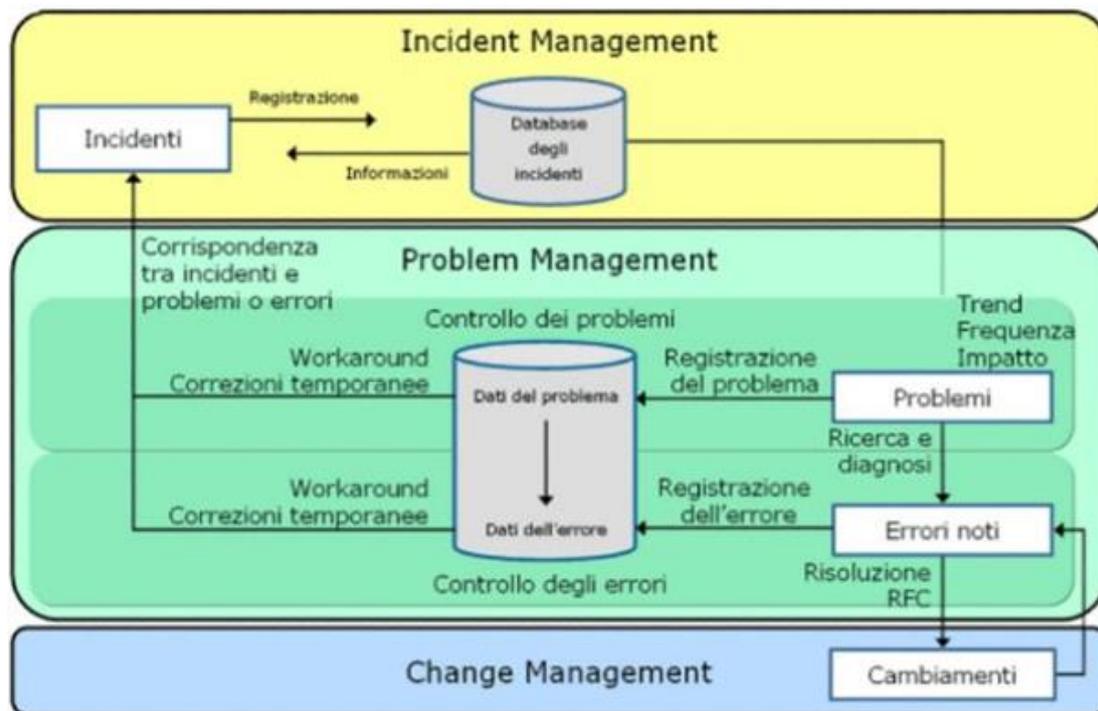


Figura 6 Schema Incident e Change Management

3.2 Apertura di un Incident

Descriviamo brevemente lo schema di funzionamento.

Quando un utente riscontra una problematica nel normale svolgimento delle sue attività lavorative, e non riesce a risolvere in autonomia il problema insorto, allora contatta il CSC per avere supporto.

Le modalità per contattare il CSC sono tre:

- Phone – chiamata telefonica al numero verde;
- Mail – invio di una mail all'apposito indirizzo predisposto;
- WEB – apertura di un incident sull'apposito tool all'interno della intranet aziendale.

La richiesta deve, comunque, sfociare nell'apertura di un incident sull'apposito tool all'interno della intranet aziendale (identificato con apposito numero ID); nei primi due casi è l'operatore del CSC ad impostare la richiesta sul tool a nome dell'utente che l'ha contattato.

Una volta aperto il ticket, il processo di Incident Management ha inizio.

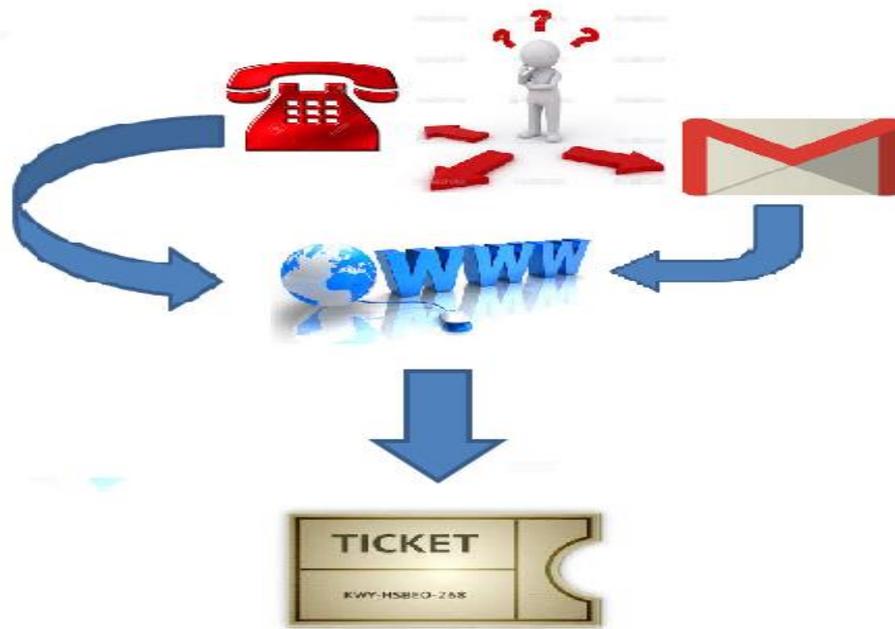


Figura 7 Modalità di apertura di un ticket

La prima funzione dell'Incident Management è il rilevamento e registrazione degli incidenti, per le quali l'utente/operatore deve avere una serie di informazioni in input.

Innanzitutto bisogna indicare i dati del richiedente (ovviamente se la richiesta è fatta direttamente dall'utente sul tool i campi coincidono).

Informazioni del richiedente	
* Richiesto da:	UserID
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Telefono	Email
<input type="text"/>	<input type="text"/>
* Richiesto per:	UserID
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Telefono	Email
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Figura 8 Data entry – registrazione utente

Poi vanno date alcune informazioni sull'anomalia, quali la tipologia dell'errore riscontrato, l'applicazione di riferimento (nel caso ve ne sia una impattata), una breve descrizione del malfunzionamento riscontrato e, soprattutto, la sua entità (ovvero il numero di presone impattate).

Questi dati sono fondamentali per assegnare una priorità all'Incident.

La priorità di un incidente deve essere determinata in un modo il più obiettivo possibile.

Un metodo utile può essere quello di basarla sull'urgenza e sull'impatto di un incidente: l'urgenza è una valutazione della rapidità con cui un incidente va risolto (entro quanto l'incidente va risolto), mentre l'impatto è una misura degli effetti che l'incidente ha sul business (quante e quali persone o processi aziendali ne risentono).

Output della fase di registrazione è un numero identificativo univoco dell'incident: tale numero è unico e permette di individuare il ticket nei report che verranno prodotti al fine delle attività di ripristino.

Informazioni sull'anomalia

* Qual è la tipologia di anomalia riscontrata?

- Applicazione o sue funzionalità
- Servizio IT (es. connessione di rete o email) **per EMEA questa funzionalità sarà disponibile in seguito, per cortesia usate le attuali modalità**
- Standard Software sul PC (es. Office o MS Windows) **per EMEA questa funzionalità sarà disponibile in seguito, per cortesia usate le attuali modalità**
- Dispositivi hardware o periferiche (es. PC, telefono) **per EMEA questa funzionalità sarà disponibile in seguito, per cortesia usate le attuali modalità**

* Applicazione

Qual è la breve descrizione dell'anomalia (es. codice errore)?

Errore "Accesso non consentito"

* Descrizione dell'anomalia:

Ricevo un errore "Accesso non consentito" quando cerco di aggiornare l'incidente con numero INC00010567

Qual è l'entità dell'anomalia?

* L'anomalia impatta

- Solo me
- Un gruppo di utenti del sito, della company o della funzione aziendale
- Tutti gli utenti del sito, della company o della funzione aziendale

Figura 9 Data entry – informazioni anomalia

Alla fase di registrazione, segue quella di classificazione, in cui, oltre a dare una priorità all'incident, si fa un'analisi per capire quali sono state le cause e quali possono essere le soluzioni.

Se l'operatore riesce a individuare le cause e risolvere l'incident, allora si parla di help desk di primo livello.

Se l'operatore non riesce, inoltra l'incident a un gruppo di tecnici, che provvederà alla risoluzione e ripristino del problema, e in tal caso si parlerà di help desk di secondo livello.

Il numero di incident risolti al primo o al secondo livello è un buon indicatore della qualità del servizio del CSC, che useremo in seguito.

Risolto l'incident e ripristinata la normale attività, l'operatore può procedere alla chiusura dell'incident, alimentando così automaticamente il campo che indica il tempo impiegato per la risoluzione.

A seconda della priorità assegnata, vi è un tempo di risoluzione previsto contrattualmente, e anche questo sarà un indicatore che useremo per l'analisi.

Alla chiusura degli incident, vengono prodotti i seguenti output:

- aggiornamento delle informazioni relative agli incidenti
- reports per il management
- identificazione di Problemi relativi all'infrastruttura
- informazioni su eventuali incidenti che non sono stati risolti secondo i criteri stipulati negli SLA (indicatori dei livelli di servizio).

3.3 Analisi sulla qualità del servizio

Per analizzare la qualità del servizio verranno presi in considerazione i dati del periodo, che va dal 1 Gennaio 2013 al 31 Dicembre 2015, in modo da confrontare due anni (2013-2014), in cui il servizio di CSC è stato localizzato in Italia, con il 2015, anno in cui il CSC è stato delocalizzato in India.

Il primo passo dell'analisi è la creazione di una base dati, che permetta di avere uno storico, su cui poter applicare i modelli statistici atti a fornire informazioni su eventuali trend, stagionalità, periodicità, etc.

Tutti i dati relativi al servizio di CSC vengono pubblicati in appositi report, forniti dal service provider all'azienda tramite un'applicazione web per l'analisi degli indicatori di servizio e per la reportistica di servizio.

Mensilmente i dati provenienti dai sistemi di raccolta vengono caricati nella base dati dell'applicazione per poter poi essere analizzati e visualizzati tramite grafici e tabelle.

Gli stessi grafici e tabelle possono poi essere inseriti in rapporti predefiniti da cui vengono generati documenti in formato PDF.

Per accedere all'applicazione occorre collegarsi digitando l'opportuno indirizzo nel proprio browser.



Figura 10 - ART web tool

Una volta effettuato il collegamento, verrà presentata la pagina iniziale di accesso da dove, inserendo ID utente e Password validi si potrà accedere all'applicazione.

Una volta scaricati tutti i file per tutto l'arco temporale in esame, si passa ad elaborarli su access per renderli in un formato più adatto alle analisi e per associare eventuali altre informazioni che saranno utili alle analisi.

I report scaricati tramite l'applicazione web vengono inseriti in un database access, mediante la funzionalità di importazione dei dati esterni.

La scelta di usare un database access ha una duplice finalità:

- poter trattare una notevole quantità di dati e accodare report di uguale struttura, ma diverso periodo temporale tramite query di accodamento;
- poter associare ai dati dei report, ulteriori altri dati, propri del cliente, tramite delle query di selezione.

Create la base dati, si analizzano tutti i dati a disposizione secondo delle metriche predefinite, in modo da creare degli indicatori di qualità del servizio.

Le metriche prese in considerazione per misurare le performance dei processi di Incident Management sono le seguenti:

- % di incidenti risolti al primo livello di supporto (primo livello di help desk) per misurare la bontà della knowledge base;
- % di incidenti aperti mediante phone, mail o web per valutare l'efficacia dei vari mezzi di input;
- % di incidenti assegnati in modo non corretto al mese, per misurare la bontà dei processi di assegnamento;
- % di incidenti risolti nei livelli di servizio stipulati (SLA) al mese, per misurare la capacità di risolvere gli incidenti secondo i livelli di servizio stipulati;
- tempo medio di risoluzione degli incidenti al mese, per misurare la bontà e l'efficienza del processo di incident management in generale.

Le metriche prese in considerazione per misurare le performance dei processi di Problem Management sono le seguenti:

- Numero di problemi chiusi al mese, per misurare il volume e l'efficienza del lavoro;
- % di incidenti causati da problemi al mese, per misurare il potenziale beneficio del processo di problem management;
- Numero di RFC create per risolvere errori al mese, per misurare il numero di soluzioni proposte.

3.3.1 Metriche sugli Incident

Partiamo dalla percentuale di incidenti risolti al primo livello di help desk per misurare la bontà della knowledge base.

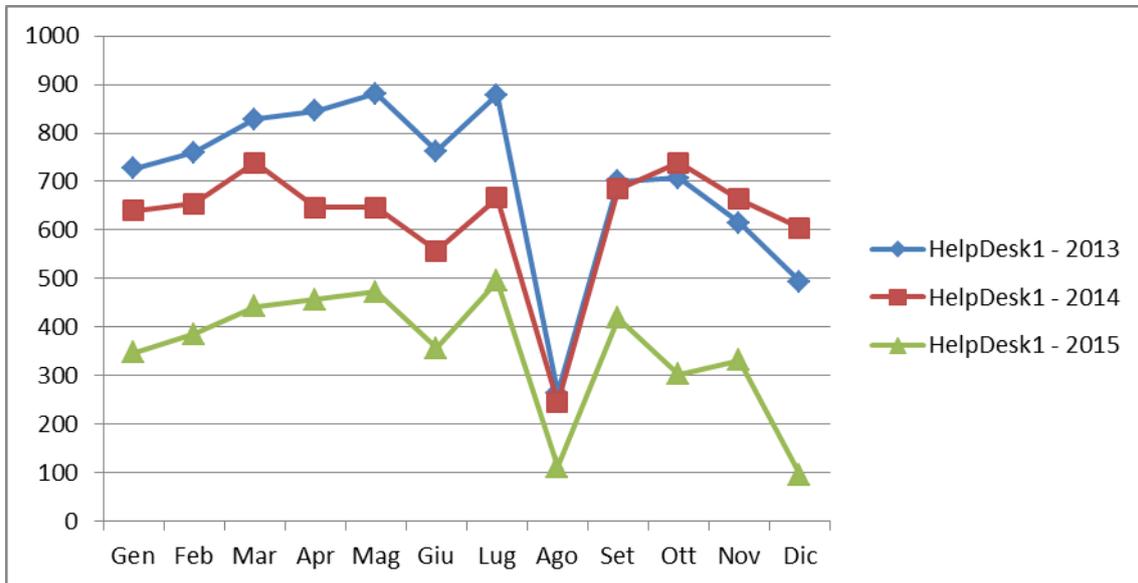


Figura 11 Andamento incidenti risolti al I livello

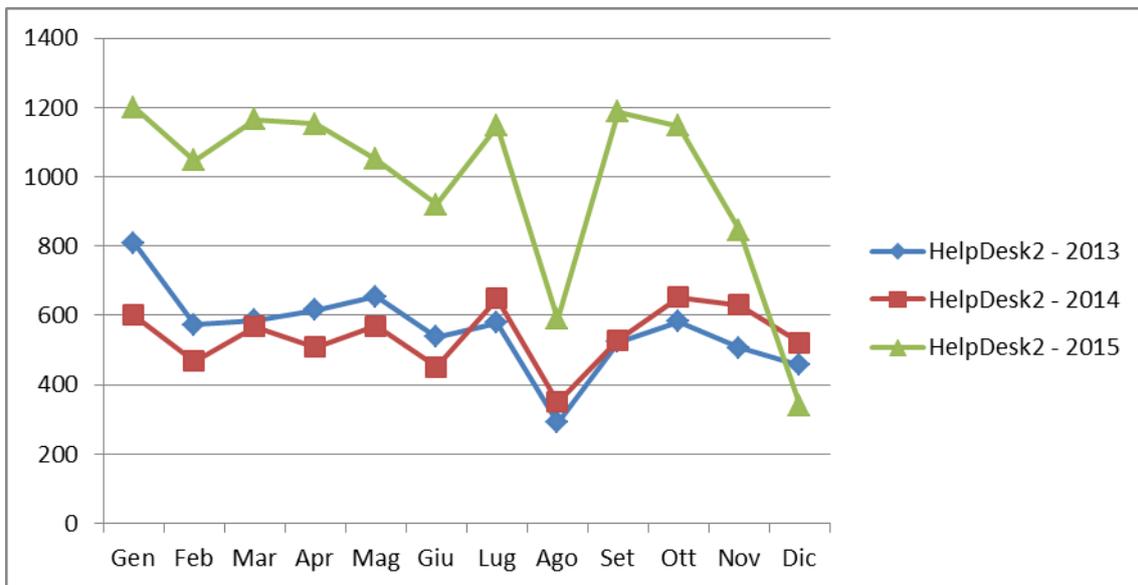


Figura 12 Andamento incidenti risolti al II livello

Benché il numero di incidenti sia rimasto simile, passando dai 15177 del 2013 ai 16010 del 2015, la percentuale di quelli risolti al primo livello si è abbassata dal 56% al 26%, mentre quelli risolti al secondo livello sono aumentati dal 44% al 74%.

Considerando la percentuale di incidenti aperti mediante phone, mail o web per valutare l'efficacia dei vari mezzi di input, possiamo notare che il mezzo mail è rimasto pressoché invariato ed il meno utilizzato, mentre il mezzo web ha preso il sopravvento sul mezzo phone.

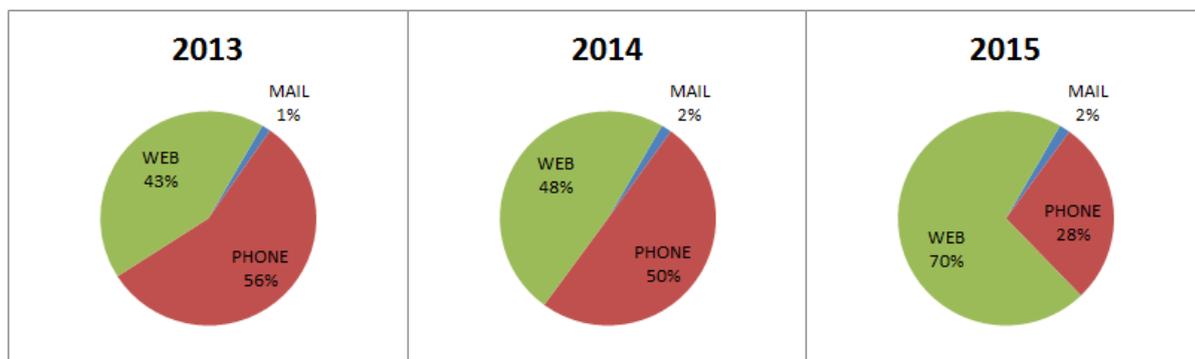


Figura 13 Modalità percentuale di data entry

Se da un lato questo è un aspetto positivo, perché diminuisce le telefonate e di conseguenza la necessità di operatori telefonici, nonché i tempi morti prima dell'inserimento dell'incident sul tool, dall'altro è un aspetto negativo perché evidenzia problemi comunicativi.

Passando alla percentuale di incidenti assegnati in modo non corretto al mese, notiamo un drastico peggioramento, con una percentuale che passa dal 3-5% del 2013-2014 a ben il 24% del 2015, evidenziando un peggioramento del processo di assegnamento.

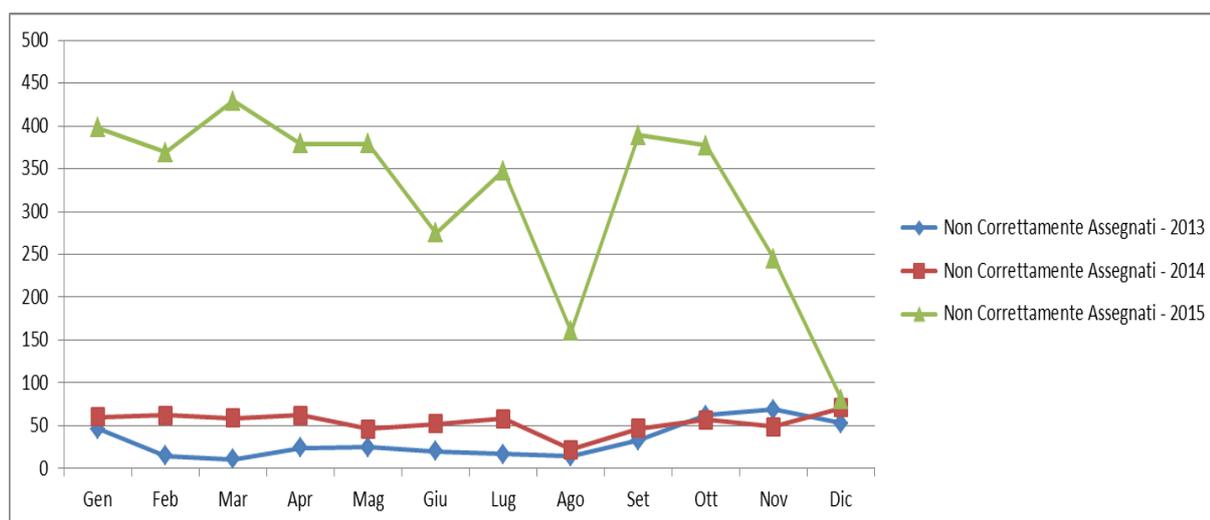


Figura 14 Andamento incident non correttamente assegnati

Infine considerando la percentuale di incidenti risolti nei livelli di servizio stipulati (SLA), possiamo notare una sostanziale stabilità per gli incidenti di priority zero, mentre per quelli di priority uno e due si evidenzia un miglioramento del servizio.

Priority	SLA	2013	2014	2015
Priority 0	Failed	6	3	5
Priority 0	OK	470	351	418
% Failed Priority 0		1,26%	0,85%	1,18%
Priority 1	Failed	309	306	333
Priority 1	OK	6227	6553	9556
% Failed Priority 1		4,73%	4,46%	3,37%
Priority 2	Failed	483	189	121
Priority 2	OK	7682	6578	5577
% Failed Priority 2		5,92%	2,79%	2,12%

Questa metrica è in contrasto con le precedenti, e mostra un migliore monitoraggio degli SLA.

3.3.2 Metriche sui Problem

Il numero di problem generati a seguito di incidenti non sembra subire particolari variazioni percentuali, mostrando che il potenziale beneficio del processo di problem management è rimasto invariato in seguito alla globalizzazione.

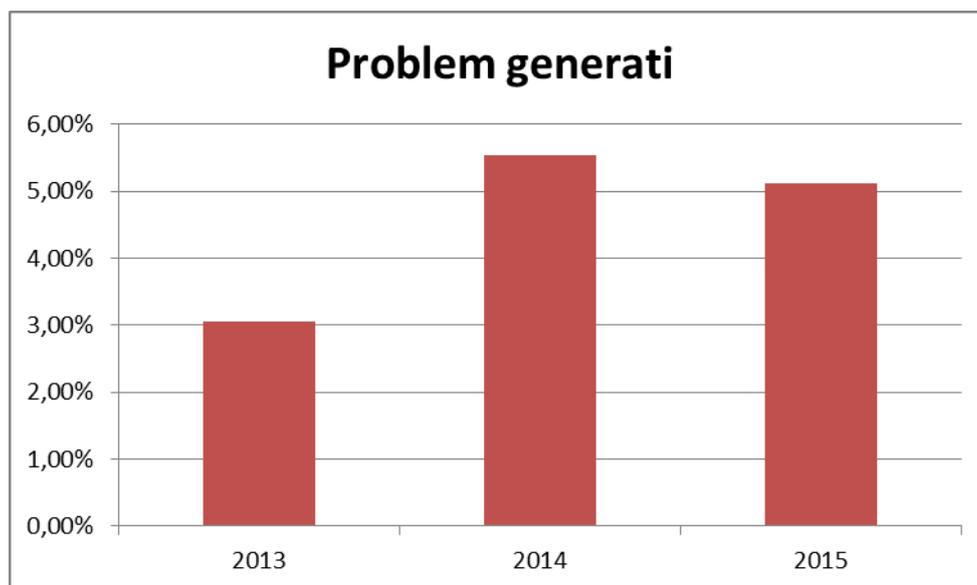


Figura 15 Andamento annuo Problem

Il numero di RFC create per risolvere errori al mese (indicatore del numero di soluzioni proposte) rispecchia la quasi totalità dei problem.

	2013	2014	2015
Problem	463	775	820
Change	413	677	739
% Change	89,20%	87,35%	90,12%

Quasi tutti i problem si traducono in richieste di cambiamenti necessari all'evitare che lo stesso malfunzionamento si ripeta in futuro.

A differenza delle metriche sugli incident, quelle sui problem non evidenziano sostanziali cambiamenti tra il CSC localizzato in Italia e quello localizzato in India.

Per quanto detto, ci concentreremo esclusivamente sulle prime per realizzare i nostri giudizi sulla qualità del servizio.

Analizzando i dati sugli incident, emerge chiaramente un peggioramento del servizio offerto, con maggiore ricorso all'help desk di secondo livello, un maggior ricorso al web e una maggiore percentuali di incident assegnati in modo non corretto.

Unico aspetto positivo è un miglioramento del rispetto degli SLA.

Quest'ultimo aspetto ci deve far riflettere sulle reali cause del peggioramento del servizio CSC, che non vanno ricercate in una minore competenza tecnica da parte degli operatori del CSC stesso, ma ad una maggiore difficoltà di comunicazione tra utenti e operatori.

Questa difficoltà (evidenziata dal maggior ricorso al mezzo web piuttosto che phone) può essere ricondotta all'uso della lingua inglese.

Mentre fino al 2014 l'utente poteva telefonare ad un operatore che rispondeva in italiano, nel 2015 deve interagire in lingua inglese.

Da qui il maggior utilizzo del web, in quanto scrivere con calma ciò che si vuole in lingua inglese, risulta essere più facile che parlare ed esprimere le stesse esigenze.

A questi aspetti negativi si contrappone una forte riduzione dei costi.

Lo spostamento del servizio del CSC permette al provider IBM di offrire una rate per il servizio decisamente inferiore.

Nella nostra base dati abbiamo considerato 15.177 incident per il 2013, 13.980 per il 2014 e 16.010 per il 2015.

Per fare un paragone sui costi livelliamo tutto a 13.000 incident all'anno.

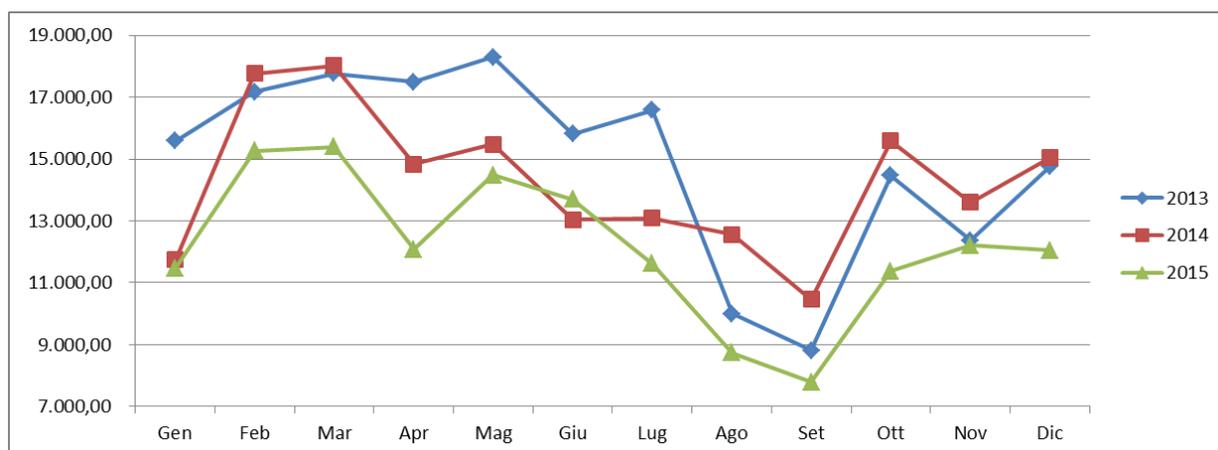


Figura 16 Andamento Incident Normalizzato

Si può notare che la curva dei costi 2015 è costantemente sotto quelle degli anni precedenti.

Cosa che si nota maggiormente se consideriamo l'anno nel suo complesso.

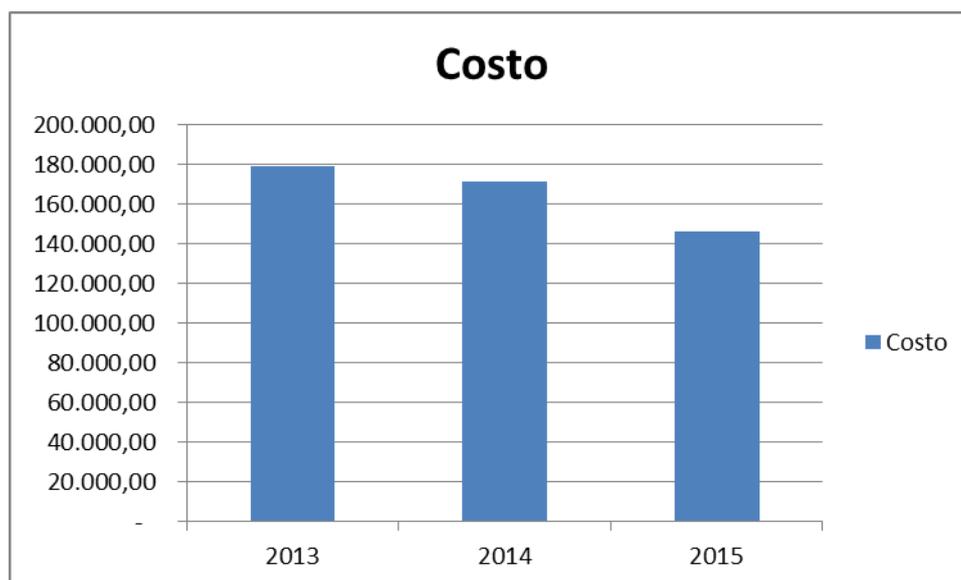


Figura 17 Andamento annuo Costi

Il costo si è ridotto di solo il 4,39% tra il 2013 e il 2014, mentre si è ridotto di ben il 14,64% se consideriamo il 2015 sul 2014.

Gap che aumenta ancora se consideriamo il 2015 sul 2013, dove la riduzione si attesta al 19,24%.

La delocalizzazione dovuta alla globalizzazione ha portato circa un 10% di saving nell'erogazione del servizio di CSC.

Ci troviamo di fronte a un trade off tra qualità e prezzo che l'azienda deve affrontare.

CAPITOLO 4 SINTESI E CONCLUSIONI

Appena arrivata in azienda, mi è stato presentato l'obiettivo del lavoro che sarei andata a svolgere, ovvero un'analisi delle performance del servizio CSC per capire se la globalizzazione e il conseguente spostamento del servizio in India avessero avuto un impatto negativo sulla qualità dello stesso.

Per poter affrontare quest'analisi, ho dovuto prima aver chiari quali fossero i motivi che spingessero alla globalizzazione del servizio, che possiamo riassumere nei seguenti punti:

- aumentare la propria redditività e quota di mercato
- disponibilità di manodopera a basso costo e l'accessibilità a nuovi mercati di sbocco
- motivi di natura finanziaria (come la possibilità di aggirare dazi doganali, godimento di eventuali vantaggi fiscali, minori costi di trasporto, etc.)

All'interno di questo processo mi è stato sin da subito chiaro il ruolo delle infrastrutture ICT: le soluzioni di ICT hanno il ruolo di favorire, supportare e agevolare gli scambi informativi tra livelli centrali e periferici delle aziende internazionalizzate

Prima della fusione con Chrysler, a FIAT bastava una struttura ICT, localizzata nell'area EMEA, mentre dopo la fusione con Chrysler e la nascita di FCA, si è resa necessaria una revisione dell'ICT con una copertura 24h/24h – 7gg/7gg.

Lo spostamento in India è stata una conseguenza di tale esigenza, spinta da un aspetto meramente economico, che è quello della manodopera a minor costo.

Per poter affrontare meglio l'analisi, ho condotto uno studio sul settore automotive, per capirne le dinamiche: solo in tal modo mi poteva essere più chiaro il rapporto tra FCA e il suo provider IBM.

In particolare delle 5 forze di Porter mi sono soffermata sul poter contrattuale dei fornitori, per capire se FCA potesse imporre delle scelte a un "big" provider come IBM.

In generale le case automobilistiche hanno alto potere contrattuale e possono dettare le condizioni di vendita ai fornitori, ma tale potere si attenua nel caso specifico, essendo il provider una grande multinazionale, forte del fatto di avere un contratto di fornitura pluriennale.

Mio primo compito nello stage è stato quello di creare una base dati affidabile (uno storico), su cui poi andare a condurre delle analisi mirate.

Ho proceduto, perciò, allo scarico e reperimento di tutti i dati che il provider ci ha messo a disposizione tramite una web application, e all'accodamento di essi in unico file.

Questo, ovviamente, ha richiesto una normalizzazione dei tracciati, in modo da avere un unico template condiviso, al quale accodare tutti i vari mesi.

Data la quantità di dati si è deciso di usare un database access, che permette non solo la creazione di tabelle con un numero illimitato di righe, ma permette anche di accodare report di uguale struttura, ma diverso periodo temporale tramite query di accodamento.

A questo punto il team ha proceduto a una valutazione della base dati, per capire se essa fosse sufficiente alle analisi che dovevano essere svolte, o se necessitasse di integrazioni.

Sono stati individuati alcuni campi da inserire per completare la base dati, e sono stati inseriti nel database tramite delle query di selezione.

A questo punto il database era pronto per effettuare le analisi, tramite delle elaborazioni statistiche sui dati campione.

Le elaborazioni statistiche, che ho fatto sul campione, avevano il duplice obiettivo di:

- misurarne la qualità del servizio;
- confrontare i costi per vedere quale fosse la percentuale del saving ottenuto su base annua.

Ho condotto varie analisi sui KPI indicati dalla letteratura come buoni indicatori per il processo di Incident e di Problem, salvo poi scegliere solo quelli che evidenziavano trend o valori indicativi e utili alle analisi, considerati sia singolarmente che in relazione agli altri risultati ottenuti.

Lo scopo delle statistiche è stato quello di evidenziare un'eventuale peggioramento o miglioramento del servizio.

Le statistiche su Incident hanno mostrato come il servizio sia peggiorato, mentre quelle sui Problem hanno mostrato, in contrasto con le precedenti, una sostanziale invarianza della qualità del servizio.

Per confrontare i costi, ci si è limitati a paragonare la spesa tra i vari anni, limitando però le richieste a un numero uguale per ogni anno (13.000 richieste all'anno), in modo che la quantità non influisca sul costo, ma abbia effetto solo la variazione di tariffa.

Fattore anomalo, che ha indotto il team a riflettere, è il fatto che, nonostante le statistiche sugli Incident mostrino un peggioramento del servizio, il service provider ha sempre rispettato gli SLA (livelli di servizio) concordati.

Questo fatto ci ha fatto dedurre che il problema non dipendesse dalla natura tecnica del servizio, bensì da un fattore umano, che è stato identificato nei probabili problemi comunicativi sorti tra utente e operatore CSC a seguito della delocalizzazione in India.

Nella situazione descritta ci troviamo davanti a un trade-off tra prezzo e qualità, che graficamente può essere descritto con una funzione che, per semplicità, immaginiamo una retta, la cui inclinazione rappresenta il tasso di sostituzione tra utilità e prezzo relativo.



Ovviamente, dal punto di vista del cliente FCA Italy S.p.A. è preferibile che a parità di qualità percepita, il servizio costi meno, o, analogamente, quello a parità di prezzo offra una qualità migliore.

A questo punto l'azienda può operare in due modi:

- effettuare un'analisi ACB (analisi costi benefici) per capire quale fosse la situazione preferibile: sostenere un maggior costo in Italia, ma avere una qualità del servizio migliore, oppure realizzare un saving in India, a scapito della qualità del servizio;
- indagare su quali siano le reali cause della diminuzione della qualità del servizio e cercare di riportarsi nella situazione ottimale, in cui a parità di qualità percepita, il servizio costi meno.

Secondo me questa seconda via è preferibile, in quanto il fatto che vi sia comunque stato un miglioramento nel rispetto degli indicatori di servizio contrattuali SLA, ci deve indirizzare nel credere che il problema possa essere di tipo comunicativo, legato alla problematica di spiegare dei tecnicismi in una lingua (l'inglese), che non è lingua madre né per gli utenti né per gli operatori CSC.

Sarebbe opportuno valutare la possibilità di far fare agli utenti dei corsi di inglese più tecnico, e capire (analisi di Porter) se l'azienda ha abbastanza forza contrattuale verso il provider per imporgli di fare lo stesso con i suoi operatori del call center.

Appendice A – Indice delle figure

Figura 1 Griglia strategie di entrata.....	16
Figura 2 Domanda mondiale percentuale autoveicoli per macro area economica.....	23
Figura 3 Domanda mondiale autoveicoli per macro area.....	24
Figura 4 Classifica paesi produttori di autoveicoli	24
Figura 5 Modello di Porter.....	28
Figura 6 Schema Incident e Change Management.....	36
Figura 7 Modalità di apertura di un ticket.....	37
Figura 8 Data entry – registrazione utente.....	37
Figura 9 Data entry – informazioni anomalia	38
Figura 10 ART web tool	40
Figura 11 Andamento incident risolti al I livello	42
Figura 12 Andamento incident risolti al II livello	42
Figura 13 Modalità percentuale di data entry.....	43
Figura 14 Andamento incident non correttamente assegnati.....	43
Figura 15 Andamento annuo Problem	44
Figura 16 Andamento Incident Normalizzato	46
Figura 17 Andamento annuo Costi	46

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Anfia, [2016], Comunicato stampa: L'industria automotive mondiale nel 2015 e trend 2016 (settembre 2016) www.anfia.it
- Cafferta, R. [1993], La transizione dell'impresa multinazionale, in "Sinergie".
- Calvelli, A. [1998], Scelte d'impresa e mercati internazionali, Torino, Giappichelli.
- Camuffo, A., Volpato, G., [1997], Nuove forme di integrazione operativa: IT caso della componentistica automobilistica, Milano, Franco Angeli.
- Modelli organizzativi | StudentPass (modello di Stopford e Wells) <http://www.studentpass.it/>