

FIAT - CHRYSLER, VERO ESPERIMENTO

L'unione genera importanti implicazioni, a cominciare da quelle derivanti dal consolidamento del parco fornitori e della gestione dei flussi. E anche rischi.

di Arthur Wicker

I Wall Street Journal ha definito l'entrata della Fiat nel capitale e nella gestione della Chrysler come un "grande esperimento". Non solo perché la Fiat prova dove la Daimler ha fallito, ma perché non è propriamente né una "joint venture" né un'acquisizione. Ma "Fiatsler", come spesso è chiamata negli Stati Uniti, guidata da Sergio Marchionne, agirà come un solo gruppo. Prevede di produrre vetture italiane in Nordamerica e di produrre vetture Chrysler nella fabbrica ex-Bertone a Grugliasco (Torino). Già la Chrysler ha annunciato grandi investimenti per la fabbrica di Dunbee per produrre motori italiani di bassa cilindrata per il mercato americano. Gli uffici acquisti delle due aziende prevedono di condividere nel 2010 almeno un 52% del parco fornitori e che tale proporzione salga al 65% entro il 2014. Questo "esperimento" porta con sé delle implicazioni importanti per i manager della supply chain - sia nelle due aziende, sia presso i loro fornitori derivanti dal consolidamento del parco fornitori e dei flussi intercontinentali di materiale, dalla presenza di sistemi diversi ed incompatibili e dalla definita strategia di standardizzazione di componenti e di piattaforme.

I fornitori dovranno adottare una visione più globale e, in alcuni casi, im-

parare un nuova lingua. Già la "Fiatsler" ha organizzato un primo incontro a Torino, con l'obiettivo di fare conoscere ai fornitori Chrysler sia la Fiat, che i fornitori Fiat con i quali vengono incoraggiati a creare partnerships. Ciò potrebbe indicare che per la produzione (almeno quella di vetture Chrysler) si preferisce continuare a lavorare con

Vi sono sistemi ICT differenti e incompatibili, come diverse sono le strategie di standardizzazione delle piattaforme

il parco locale di fornitori, facendoli agire come intermediari per i fornitori Chrysler che serviranno la Fiat. Questa intermediazione ha il vantaggio di individuare un interlocutore locale che già conosce la

Fiat e che potrebbe, a secondo delle necessità, anche fornire valore aggiunto di assemblaggio, di kitting e di fornitura JIT/JIS. La mediazione inoltre limiterebbe l'investimento in capitale circolante dalla Fiat. Lo svantaggio è che si allontanerebbe il fornitore dal cliente, rallentando e diluendo la comunicazione e riducendo la trasparenza. I fornitori Chrysler, invece di "imparare" a lavorare con i sistemi di programmazione ed EDI / Web-EDI usati da Fiat, dovrebbero imparare i sistemi (sicuramente diversi) del fornitore partner. Crescerebbe il rischio relativo all'effetto frusta. E vengono limi-

tate le possibilità di ottimizzare il flusso di materiale a livello globale. Problemi che la Magna, montando vetture Chrysler in Austria, ha per esempio già vissuto sulla propria pelle.

Per quanto riguarda i flussi di materiale già in partenza è da rivedere la strategia di imballaggio. Quelli che erano accettabili per forniture in Italia (per esempio i contenitori 4060 o cartone adatto per il trasporto intraeuropeo) sicuramente non sono adatti per un trasporto oltreoceano. La gestione di due tipi di contenitori per codice causerà disagio e costi ai fornitori, quindi bisognerà trovare una soluzione valida per fornitura nazionale, intraeuropea e intercontinentale. Il trasporto del materiale implica anche la

necessità di organizzare il trasporto in modo di aggregare i flussi in container pieni per il viaggio oltreoceano. In un contesto di distanze (fisiche e culturali) accresciute, sarà indispensabile intensificare il monitoraggio per il rischio nella supply chain come anche la preparazione per eventi distruttivi. Per esempio, bisogna ricordare che il trasporto da e verso lo Stato Usa del Michigan è rallentato nel periodo invernale, quando le rotte dai Great Lakes all'Atlantico si bloccano per il gelo.

Tutte e due le aziende hanno un sistema ERP diverso - e ognuno è stato fortemente adattato alle proprie necessità. Chrysler, negli anni di gestione da parte di tedeschi prima e poi di "private equity", non ha fatto investimenti rilevanti nei sistemi della supply chain ed è un po' indietro rispetto allo standard del settore. Adesso si dovrà decidere se continuare così, se adottare i sistemi Fiat, o se partire con una nuova soluzione. Per i sistemi di trasmis-

CHI È L'AUTORE

Arthur Wicker ha lavorato durante la sua carriera quasi esclusivamente nell'ambito della supply chain. Dopo avere finito gli studi d'ingegneria, MBA e MIM, entra nella Volkswagen in Germania, dove è stato acquirente, analista di strategie d'acquisto e program manager acquisti per il New Beetle. Il suo percorso continua presso la Lear Corporation in Germania, dove è stato responsabile d'acquisti a livello europeo per le commodities "chemical" e "metals". Arriva in Italia, come parte di un team per il turnaround della filiale italiana, dove stabilisce la funzione di program management e poi assume la responsabilità per la supply chain. Da lì continua come director of materials & SCM a livello europeo e gestisce uno stabilimento in Portogallo. Nel 2008 l'ingegner Wicker entra nell'Alvarez & Marsal (consulenza specializzata nel turnaround management). E' anche "certified supply chain professional" dell'APICS e ha la certificazione di livello "master-strategic" dell'European Logistics Association.



sione dati logistici, Fiat utilizza il Delins per i programmi di materiale. Ma la Chrysler impiega i formati standard Aiag, messaggi che per struttura e per concezione sono incompatibili con il Delins. Per i dati Web-Edi Chrysler utilizza lo standard dell'industria auto negli Stati Uniti, ovvero Covisint, non utilizzato però da Fiat. Oltre ai sistemi informativi, diversi sono anche i sistemi di valutazione dei fornitori. Negli Stati Uniti è molto comune fra i "big 3" (Chrysler incluso) l'utilizzo dell'audit Mmog-Le per la valutazione dei processi logistici dei fornitori nell'automotive. Fiat dispone invece di un sistema proprio. Qui nasce l'opportunità di consolidare gli audit logistici adottando uno standard come il Mmog-Le.

Standardizzazione di componenti e di piattaforme: questo ridurrà il costo totale, particolarmente l'investimento in attrezzature. Scelte strategiche do-

vanno comunque essere fatte sul numero delle varianti (che tenderà a crescere per soddisfare i requisiti legali e preferenziali dei nuovi mercati). L'aumento delle varianti peggiora l'affidabilità dei programmi (pensiamo a tutte le varianti di fodere per sedili ad oggi offerte); ciò fa crescere quasi esponenzialmente il livello di magazzino

Problemi si potrebbero profilare anche per quel che riguarda la standardizzazione dei componenti

nel caso di forniture intercontinentali. Per limitare il numero di varianti, almeno in parte, un altro obiettivo strategico per il futuro potrà essere l'incorporazione del concetto di "postponement" nello sviluppo prodotto. Creando le varianti al più tardi possibile nella catena del valore aggiunto, si potrà tenere sotto controllo il numero di varianti "intermedie" trasportate e gestite in magazzino, creando la variante "cliente" solo quando questa venga richiesta.

Il "grande esperimento" rappresenta dunque per Fiat e Chrysler una notevole sfida, ma senza dubbio anche una grande opportunità. Ha, come abbiamo visto, molti aspetti cruciali che agiranno nell'area della supply chain. ■

