

La situazione organizzativa in Fiat appare polarizzata: da un lato la concentrazione di poteri in mano a Marchionne, dall'altro una condizione di incertezza che investe i manager con elevate responsabilità

Struttura manageriale

Assai raramente è accaduto che un gruppo della dimensione della Fiat sia stato investito in pochi anni da così radicali cambiamenti nella struttura di comando.

Nel 2003, con la morte di Giovanni Agnelli, alla presidenza del gruppo, al posto di Paolo Fresco, sale il fratello Umberto, che però decede nel maggio 2004 e viene sostituito da Luca Cordero di Montezemolo.

Ma se alcuni sono avvicendamenti obbligati, i cambiamenti nella figura dell'amministratore delegato dell'azienda riflettono lo stato di difficoltà strategica sulle prospettive e sulla natura del gruppo.

Nel giugno del 2002 Paolo Cantarella viene sostituito da Gabriele Galateri, che resta in carica per soli sei mesi, sostituito da Alessandro Barberis, che viene a sua volta rimpiazzato da Giuseppe Morchio nel marzo 2003; nel management del gruppo sembra raggiunta a questo punto una stabilità; infatti Morchio, nel mese di giugno, presenta il suo piano di rilancio centrato sulle attività automotive.

Invece la morte di Umberto Agnelli (27 maggio 2004) rimette in discussione tutto: Morchio si dimette il 30 maggio e il 1° giugno viene nominato Sergio Marchionne quale amministratore delegato. Quest'ultima sostituzione risulta inaspettata e nasce sostanzialmente dalla richiesta di Morchio, in seguito al decesso di Umberto Agnelli, di assumere anche la carica di presidente del gruppo Fiat, a ricoprire la quale viene invece chiamato Luca Cordero di Montezemolo.

Un elevato tasso di turn-over si è avuto anche per la figura dell'amministratore delegato di Fiat Auto, la principale impresa del gruppo: nel dicembre 2001 a Roberto Testore succede Giancarlo Boschetti; nell'ottobre del 2003 il ruolo viene affidato a Herbert Demel, dopo i vani tentativi di assumere Martin Leach, ex presidente di Ford Europe (a Leach verrà poi affidata, nel giugno 2004, la carica di amministratore delegato di Maserati); infine, il 17 febbraio 2005, poco dopo la chiusura dell'alleanza con GM, Marchionne assume anche la carica di amministratore delegato di Fiat Auto, una sovrapposizione che si era verificata una sola volta nella vita di Fiat, nel 1988-1989 con Cesare Romiti.

La giustificazione per questa scelta risiede nella convinzione che, in un gruppo focalizzato sull'automotive, la centralità dell'auto in crisi è ancor più forte e quindi si richiede una presa di responsabilità diretta da parte dell'amministratore delegato del gruppo, in vista anche di soluzioni di lungo periodo per l'auto stessa, come l'eventuale vendita.

In precedenza, nell'estate del 2004, Marchionne e Demel avevano posto fine alla struttura organizzativa per Business Units basata sui marchi, così come era stata definita nel dicembre 2001 da Boschetti nel tentativo di uscire dalla crisi. Secondo Marchionne e Demel si tratta di una struttura sostanzialmente inadeguata e troppo lenta e si ritorna quindi a un sistema centralizzato in cui i singoli marchi mantengono indipendente solo la gestione commerciale e l'attività di Fiat Auto viene suddivisa in 28 funzioni i cui responsabili riferiscono a Demel. Con le dimissioni di Demel, nel febbraio 2005, Marchionne riduce dette funzioni a 23.

Alla sostituzione di Demel a Fiat Auto si aggiungono, sempre nel febbraio 2005, quella alla guida di Iveco (Jose Maria Alapont cede il comando a Paolo Monferino, fino ad allora amministratore delegato di CNH, al posto del quale viene nominata Katherine M. Hudson, già presente nel consiglio di amministrazione) e quella alla Maserati, con Leach sostituito da Karl-Heinz Kalbfell, prima responsabile Brand & Commercial all'Alfa Romeo.

Insomma, un gruppo che avrebbe bisogno di stabilità per definire strategie di lungo periodo e di una struttura manageriale consolidata e motivata, continua a vivere ripetuti shock.

Peraltro, la gestione Marchionne si caratterizza anche per decisi interventi sull'alta dirigenza, con

ripetute richieste di dimissioni e con alleggerimenti della struttura di comando a livello di Fiat Auto (appena definita nel novembre 2004), oltre alla suddetta assunzione della carica di direttore generale da parte dello stesso Marchionne.

In conclusione, la situazione organizzativa di Fiat appare polarizzata: da un lato, la concentrazione di poteri in mano a Marchionne, che ha tratto ulteriore autorità dalla soluzione dell'alleanza con GM, dall'altro, una condizione di incertezza che investe i manager con elevate responsabilità.

GM: dall'alleanza al divorzio

Il 13 febbraio 2005 viene siglata l'intesa con GM per la risoluzione dell'alleanza iniziata nel 2000. Per il non esercizio dell'opzione *Put*, GM si obbliga a versare 1,55 milioni di euro entro i 90 giorni successivi: termina così un'alleanza che, con il manifestarsi della grave crisi di Fiat Auto, era diventata un elemento di forte tensione tra le due parti e di vincolo per le scelte di lungo periodo di Fiat.

Dal punto di vista operativo l'accordo sancisce la focalizzazione del gruppo Fiat sull'automotive, includendo in esso la produzione di automobili: salta quindi l'ipotesi sottostante l'esercizio del *Put*, ossia quella di rendere la Fiat, nel medio periodo, un gruppo centrato su trattori, macchine movimento terra (CNH) e camion (Iveco), con il corollario di imprese di componenti (Teksid e Marelli) e di sistemi di produzione (Comau).

Tutto ciò, ovviamente, dopo che negli ultimi anni era stato forzatamente abbandonato ogni elemento – ad esempio Toro, Fiat Avio, Fidis – che potesse invece configurare il gruppo in termini conglomerati, operante cioè su settori anche molto lontani tra loro. Un tale orientamento è proseguito nel 2004 con la cessione a Maire Investimenti della partecipazione totalitaria detenuta in Fiat Engineering e con la razionalizzazione della presenza immobiliare della Fiat attraverso la cessione di nove immobili a Torino – tra i quali si devono segnalare per la loro valenza simbolica quelli di corso Marconi e di corso Dante, le sedi storiche del gruppo – e di palazzo Grassi a Venezia, per un valore complessivo di 204 milioni di euro.

Per la famiglia Agnelli non è stata insomma praticabile l'ipotesi di cedere l'attività fonte delle perdite del gruppo negli ultimi anni – l'auto – per ridisegnare un gruppo dai confini più limitati ma con buona redditività.

Un ulteriore effetto della fine dell'accordo con GM è stata la riacquistata libertà di azione da parte di Fiat Auto tanto all'interno che all'esterno: all'interno, perché può procedere a ridisegnare la struttura organizzativa (il cosiddetto polo del lusso tra Alfa e Maserati) e proprietaria delle diverse imprese (Ferrari separata da Maserati e nell'arco di qualche tempo quotata in borsa). All'esterno, perché Fiat Auto può ora muoversi nella direzione di una strategia alternativa a quella della grande alleanza con GM, ovvero alla ricerca di varie alleanze dai confini limitati (per singoli componenti, piattaforme, vetture) o verso il modello PSA.

La libertà di azione verso l'esterno non pare però abbia messo in discussione il contenuto delle due joint venture operative, Powertrain e Acquisti: infatti, si prevede di sciogliere le due joint ma, come recita il comunicato Fiat, "il beneficio del rapporto con la GM sarà mantenuto attraverso un accordo di fornitura a lungo termine e altre forme di cooperazione come la partecipazione di Fiat nell'alleanza acquisiti della GM". Più operativamente, viene poco dopo spiegato che "GM deterrà il 50% dello stabilimento di Bielsko Biala (Polonia) che produce motori diesel 1.3; GM condividerà la proprietà della tecnologia del motore JTD e continuerà ad avvalersi dei motori prodotti nello stabilimento Fiat di Pratola Serra; Fiat e GM continueranno a sostenere lo sviluppo congiunto delle attuali piattaforme; Fiat continuerà a vendere supporto ingegneristico a GM per lo sviluppo di tecnologia diesel".

Un effetto della fine dell'accordo con GM è stata la riacquistata libertà di azione tanto all'interno quanto all'esterno