

Delphi: un brutta grana per General Motors

Qualcosa di nuovo ed a forte impatto sta per consumarsi nel settore automobilistico mondiale: la procedura in corso per il fallimento di Delphi, uno dei più grossi costruttori di componentistica per autoveicoli. Tanto per intenderci, uno dei principali concorrenti dei gruppi Bosch, Valeo, etc.

E' un evento che interessa principalmente gli Stati Uniti, ma le cui ripercussioni, come ormai sappiamo bene, possono esserci altrove.

Delphi nasce nel 1999 staccandosi (spin-off) dalla General Motors (GM): un percorso logico, soprattutto nel panorama automotive, in quanto il costruttore va a concentrarsi sull'assemblaggio finale, ed il componentista sviluppa le sue specifiche competenze anche al servizio di altri clienti.

Anche Fiat, a suo tempo, ha operato nello stesso modo per i freni, le parti elettriche, etc.

Delphi ha oggi circa 185000 dipendenti, nel 2004 ha perso 5 miliardi di euro, ed è di gran lunga il maggiore fornitore di GM, il quale, non dimentichiamo, è il primo produttore al mondo di autoveicoli. E' quindi possibile immaginare quale effetto creerebbe uno stop produttivo di Delphi.

Ma cosa è successo per essere arrivati a questo punto ? Quali sono gli insegnamenti di questa storia ?

Delphi è negli USA una delle aziende leader per quanto riguarda l'applicazione delle metodologie di lean production (la produzione snella), aventi l'obiettivo di eliminare qualsiasi forma di spreco.

La lean production è stata lanciata per la prima volta negli stabilimenti Toyota, oggi ormai in corsa ad insediare la leadership mondiale della General Motors. Sembra quindi quasi beffardo che una metodologia giapponese (lean), fatta propria da un'industria americana (Delphi), abbia condannato quest'ultima alla bancarotta, per favorire, in definitiva, ancora una volta il costruttore giapponese (Toyota). Ma non è così banale e scontato...

Delphi ha appreso il meglio dal "kaizen" di Toyota, ha risparmiato milioni di euro sui costi operativi. La difettosità dei suoi prodotti – misurata in parti per milione (ppm) – raggiunge al massimo i 9 ppm, le scorte sono ridotte all'essenziale laddove sono indispensabili per bilanciare la domanda con la fornitura.

Tutto questo sforzo sembra non aver prodotto il fine ultimo di ciascuna impresa: crescere e prosperare.

Cosa non ha funzionato ?

Il componentista si è trovato tra "l'incudine" delle promesse non mantenute ai lavoratori ex GM che sono confluiti nel suo gruppo, ed il "martello" delle riduzioni di costo richieste del

suo cliente (le vendite di Delphi sono per la metà destinate solo a GM), pressato oltre misura dallo scenario estremamente competitivo nell'automotive.

Dal 1999 c'erano due linee guida da perseguire: i dipendenti "ex GM" con salari elevati dovevano essere rimpiazzati con dipendenti più giovani e meno onerosi sotto il profilo del costo del lavoro, e la riduzione dei prezzi di vendita doveva avvenire a fronte dell'abbassamento dei costi operativi in Delphi.

Dal 1999 al 2004, sembrava che questo piano funzionasse, ma ultimamente le vendite GM hanno avuto dei cali, e Toyota ha pure cominciato ad inserirsi in segmenti di nicchia dove la stessa GM era leader. GM risponde con una politica sui prezzi mettendo in prima linea il suo fornitore principale fino al punto di indurlo al fallimento. Se Toyota avesse avuto Delphi come suo fornitore, non solo quest'ultimo avrebbe lavorato con il suo "maestro" in termini di lean production, ma soprattutto non sarebbe giunto alle condizioni odierne. Ma questo fa parte dell'accademia dei "se".

C'è però da puntualizzare che la situazione critica di Delphi è circoscritta al mercato americano, ed una volta risolti i problemi locali di costo del lavoro (per via degli accordi con GM), il gruppo potrà riprendersi specie in tutto il mondo, laddove le migliori pratiche di lean production - già implementate - lo rendono già da tempo leader e competitivo.

Molti credono che Delphi, come la maggior parte dei gruppi industriali, possa risolvere i problemi del costo del lavoro producendo in Cina ed India, ma questo aspetto, proprio perché generalmente perseguito, non è più un elemento differenziatore per generare vantaggio competitivo (si direbbe: "ormai così fan tutti...").

Nel caso specifico di un fornitore di componenti automobilistici molta importanza gioca la vicinanza fisica alla fabbrica del cliente, al fine di facilitare la proattività, la logistica, l'abbattimento reale dei costi totali, etc. L'applicazione delle metodologie di miglioramento continuo ed una strategia tesa a creare valore aggiunto per il cliente finale completano il resto.

Questa vicenda fa capire che è riduttivo valutare la bontà di una qualsiasi metodologia di miglioramento (che sia la qualità totale, la lean, il just in time, etc..) senza tenere conto del contesto ambientale e competitivo in cui è opera l'azienda. Un approccio sistemico, che consideri tutti i fattori decisivi per il successo aziendale, ormai è imprescindibile se si vogliono ottenere dei risultati concreti.

Giuseppe Lovecchio
Consulente di Direzione
Socio APCO (*)

(*) APCO – Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione