



## Iveco in Russia, eccellenza italiana tra difficoltà e successi

Ferrero, Lavazza, Barilla: ecco alcune tra le eccellenze italiane che tengono alto nel mondo il nome del gusto, dell'inventiva e della produttività del Belpaese. E poi c'è Iveco, che da oltre due decenni opera con costanza nella Federazione Russa. Proviamo a capire qualcosa di più sul suo lavoro in questo delicatissimo frangente e su quello del gruppo CNH Industrial, di cui fa parte. Nel suo ufficio con vista su Leningradskoe shosse, la strada che porta da Mosca a San Pietroburgo, ci ha gentilmente ospitati Fabrizio Cepollina, direttore generale di CNH Industrial per Russia e Bielorussia.



**Fabrizio Cepollina** - Genovese, classe 1969.  
Direttore generale di CNH Industrial  
per Russia e Bielorussia.

Laureato in Economia e Commercio  
all'Università degli Studi di Genova.

Nel 1996 è entrato alla CNH dove tuttora  
prosegue la sua carriera, prima in Belgio,  
poi in Svizzera e infine nella Federazione Russa  
da più di dieci anni.

Ama il nuoto, la bici e le motociclette.

### Infografica – La Biografia dell'Intervistato Fabrizio Cepollina

– È più corretto dire che siamo alla Iveco o alla CNH Industrial? La seconda è poco conosciuta al grande pubblico, mentre il nome “Iveco” evoca immagini nella mente di tutti, dal bambino appassionato di camion all'adulto che deve scegliere un veicolo di lavoro.

– Iveco è il marchio storico con sede a Torino, specializzato nella produzione di veicoli commerciali, ma è solo uno dei tre rami principali di CNH Industrial: gli altri due sono New Holland e Case HI con cui formiamo una linea completa di mezzi agricoli, e New Holland Construction e Case Construction dove siamo full liner per il movimento terra. In Russia il nostro ufficio centrale naturalmente è a Mosca, ma abbiamo anche un impianto produttivo in Tatarstan, dove assembliamo macchinari agricoli e ora anche da costruzione, e uno in joint venture nella regione di Chelyabinsk, dove assembliamo camion off road col marchio Iveco-AMT. Nei Paesi dell'ex Unione Sovietica abbiamo tre joint venture in Uzbekistan (una industriale, una di service e una di leasing) e siamo presenti con la rete distributiva anche in Kazakistan.

– Per resistere e fare affari in Russia in vent'anni avete dovuto affrontare momenti di crisi sia locale che globale. Come avete fatto?

– Penso subito al crollo del rublo che è cominciato nel 2014, seguito a ruota dalle sanzioni contro la Russia. Dopo il primo momento di shock, siamo andati oltre la preoccupazione per le possibili conseguenze e abbiamo semplicemente continuato a lavorare imperterriti. Lo avevo già constatato durante la crisi bancaria del 2008, ne ho avuto conferma proprio nel difficile biennio 2014/15 e lo sto vedendo ancora oggi: il popolo russo è abituato ad attraversare momenti estremamente duri e a uscirne ogni volta più determinato a conservare la voglia di andare avanti. I consumatori si stanno già abituando a certi inasprimenti, riescono a gestirli mentre si verificano. Nel 2014 l'altro ostacolo che ci piombò tra capo e collo furono le limitazioni che la Russia impose su alcuni prodotti di importazione per proteggere la produzione interna. La sfida era da un lato come supportare il nostro business in una situazione di riduzione della domanda, dall'altro come adeguarsi alle nuove condizioni di mercato. Così abbiamo ristrutturato le nostre attività e il team, rifocalizzandoci sulle nuove priorità, ridefinito i processi logistici e reso più efficienti le attività in loco. I risultati sono stati positivi: eravamo già pronti quando il mercato riprese a crescere a partire dal 2016. Oggi, coronavirus a parte, le sanzioni ci sono ancora, il rublo insiste nella sua discesa, la situazione geopolitica presenta parecchi punti caldi... mi sembra ci siano abbastanza

elementi per destare preoccupazione, ma al tempo stesso sono convinto che ne usciremo perché questo è un grande mercato e ha ancora molte potenzialità inesprese.

– La crisi attuale era assolutamente imprevedibile. Come fate a programmare i prossimi passi? Avete ricevuto aiuti dal governo russo in quanto azienda danneggiata dalla quarantena?

– In questo momento nessuno è grado di predire il futuro: l'atteggiamento che teniamo è pragmatico, cerchiamo di capire quali sono i macrofenomeni in atto e di trasferirli nel lavoro quotidiano, usando tanto buon senso. Non possiamo nemmeno permetterci di puntare tutte le forze su un solo scenario tra quelli possibili. Anzi, nessun'azienda può permetterselo, se spera di superare indenne questa crisi. Non significa però che non si debbano o non si possano programmare le azioni per il futuro; l'importante è distinguere tra il breve, il medio e il lungo periodo. Partiamo da quest'ultimo: la sicurezza è che vogliamo rimanere nel mercato russo. Questo è un grande Paese strategicamente importante con una straordinaria base di clienti: quindi faremo il necessario per proseguire l'opera nella Federazione Russa. Già da tempo stavamo valutando ulteriori investimenti in Russia, momentaneamente rimandati per forza di cose. Siamo in costante contatto col Ministero dell'Industria russo per capire quali siano gli incentivi che potremmo avere, anche alla luce del nuovo SPIC (Contratto speciale di investimento). Il nostro prodotto attiene alla categoria premium, quindi il suo prezzo è superiore alla media, penalizzato pure dalla scrapping tax. Dobbiamo trovare la quadra insieme alla autorità russe, cioè sviluppare localmente un prodotto moderno e meno caro dell'importato e che sia complementare rispetto alla produzione esistente, al fine di incrementare l'offerta al cliente finale. L'obiettivo è aiutare il Paese a migliorare sotto l'aspetto tecnologico, un obiettivo sia come business sia per dare un valore più profondo a quello che facciamo in Russia. Non è semplice trovare il modo, ma non molliamo. Nel breve periodo, stiamo cercando di gestire il più rapidamente possibile quelle contingenze che sono diventate la normalità. Come detto prima, i consumatori russi capiscono in fretta quali sono le difficoltà da affrontare e come affrontarle, sanno che il cambio ancor più sfavorevole imporrà aumenti di prezzo e minore disponibilità di alcune merci. Il medio scenario, infine, è difficilissimo da prevedere, perché include troppe variabili per riassumerle in un quadro chiaro: teniamo pronte opzioni diverse per adeguarci subito a quanto accade. Non abbiamo ricevuto un supporto diretto da parte dello Stato russo, perché gli aiuti sono stati concessi alle aziende di piccole dimensioni oppure alle aziende di rilevanza strategica. Tuttavia, i benefici sono arrivati in maniera indiretta, perché la Russia, aiutando il suo comparto agricolo, ha sostenuto i nostri stessi clienti. Gli aiuti alle produzioni agroalimentari russe erano cominciati già dai tempi delle "contro-sanzioni" ovvero del boicottaggio di alcuni prodotti europei. Perciò abbiamo potuto mantenere la clientela, la quale ha continuato ad acquistare i nostri macchinari agricoli e a servirsi da noi. Anche le costruzioni, dopo un primo colpo molto forte assestato dalla quarantena, ha ricominciato a tirare. I veicoli commerciali di Iveco sono quelli che stanno faticando di più rispetto agli altri due nostri campi, ma ora si vedono dei miglioramenti soprattutto nel comparto leggero, dove il "Daily" ha un riconoscimento prodotto eccellente.

– Come stanno cambiando le abitudini del vostro mercato? Ad esempio, ci sono alcuni prodotti divenuti improvvisamente più richiesti di altri? Oppure il business procede più o meno allo stesso modo?

– Nonostante gli ostacoli che ci stanno frenando, dalle quarantene al rublo debole, la nostra situazione è decisamente migliore rispetto alle fosche previsioni redatte qualche mese fa: invece di una riduzione del 30% o addirittura del 50%, ci troviamo complessivamente a meno 10%: chiudere l'anno con questa cifra sarebbe un risultato degno. L'aspetto dell'ecologia e della digitalizzazione stanno assumendo rilevanza quasi a prescindere dal Covid. Con Iveco e con New Holland stiamo sviluppando una gamma completa di prodotti a gas di ultima generazione, con un minore impatto ambientale rispetto al diesel. Avranno un ruolo importante nel futuro, anche perché la Russia stessa è notoriamente un gigante dell'estrazione di gas. Auspichiamo che la legislazione locale spinga di più questo tipo di macchine. Inoltre promuoviamo la digitalizzazione, quindi non prodotti in senso fisico, ma servizi e gestione dei dati intorno al prodotto: esattamente come per il telefonino oggi, su cui la maggior parte del business gravita intorno ai servizi e alle applicazioni che lo rendono strumento di lavoro e oltre che di mera comunicazione. C'è il "precision farming

” per i trattori, che incrementa la produttività usando particolari software e col collegamento del trattore al GPS. Iveco, anche per i trattori e le macchine da costruzione, offre un pacchetto “telematic”, attività di controllo del veicolo e la possibilità di gestire le flotte. E vogliamo sviluppare ancora altre tecnologie, perchè i clienti russi sono molto preparati e chiedono prodotti e servizi sempre più all’avanguardia.

– E come sono mutate con la quarantena le abitudini del vostro lavoro?

– Le direttive della società a livello globale impongono di massimizzare la sicurezza dei nostri impiegati e quella della nostra rete distributiva e dei fornitori. Dopo il lockdown totale che ad aprile e maggio si è avuto in Russia, da giugno in poi abbiamo gradatamente fatto ritornare il personale in ufficio, sempre monitorando la situazione, e da luglio siamo stabilmente in un sistema che comprende sia lo smart working che il lavoro in ufficio con un tutto di rotazione del 30%. E naturalmente abbiamo applicato tutte le misure per igienizzare i locali nel miglior modo possibile.

[Read More](#)

---