

Facoltà: Economia e direzione delle imprese

Indirizzo: Marketing

Cattedra: Sistemi e Strategie di Pianificazione

**“DALLA CRISI ALLE OPPORTUNITÀ:
LE ALLEANZE STRATEGICHE NEL SETTORE AUTOMOBILISTICO”**

RELATORE

Prof. Paolo Boccardelli

Candidata: Azzurra Maria Bertelli

Matricola: 611971

CORRELATORE

Prof. Sergio Barile

ANNO ACCADEMICO 2008-2009

INDICE

INTRODUZIONE.....

CAPITOLO 1

LA VALENZA STRATEGICA DEGLI ACCORDI DI COLLABORAZIONE

1.1. Il concetto di crisi aziendale.....	
1.2. La crescita come vantaggio competitivo	
1.3. Le alleanze strategiche	
1.3.1. <i>L'importanza delle alleanze strategiche</i>	
1.3.2. <i>Come far funzionare un'alleanza</i>	
1.4. Obiettivi e benefici delle alleanze	
1.5. Categorie di alleanze strategiche.....	
1.5.1. <i>Equity Alliance - Non Equity Alliance</i>	
1.6. Altre forme di collaborazione: Merger & Acquisition.....	
1.6.2. <i>Gli accordi di M&A: Il Processo</i>	
Conclusioni	

– CASO FIAT –

CAPITOLO 2

LE ALLEANZE COME REAZIONI ALLA CRISI AZIENDALE: L'ALLEANZA CON GM E LE ALTRE PARTNERSHIP ORIZZONTALI

2.1. La Fabbrica Italiana Automobili Torino: origine e cause della crisi interna.....	
2.2. L'accordo Fiat - GM.....	
2.2.1. <i>La cronologia</i>	
2.2.2. <i>I protagonisti</i>	
2.3. Il piano di rilancio del Gruppo Fiat	
2.3.1. <i>Il piano industriale</i>	
2.4. Gli accordi con i partner internazionali	
2.5. Valutazioni critiche	

CAPITOLO 3
LE ALLEANZE COME REAZIONI ALLA CRISI ECONOMICA MONDIALE:
IL SOGNO AMERICANO

3.1. La crisi economica mondiale.....	
3.2. L'effetto della crisi economica sul settore automobilistico.....	
3.3. Le ripercussioni della crisi economica mondiale su Fiat Group Automobilies	
3.3.1. <i>Le misure di sostegno a favore del settore automobilistico da parte del Governo e delle parti sociali</i>	
3.4. Chrysler Group	
3.5. L'accordo Fiat - Chrysler	
3.5.1. <i>I protagonisti</i>	
3.6. Punti di forza e punti di debolezza del piano strategico Fiat – Chrysler 2010-2011 per Fiat Group Automobilies.....	
3.7. Punti di forza e punti di debolezza del piano strategico Fiat – Chrysler 2010-2014 per Chrysler LLC.....	
3.8. Valutazioni critiche: alleanze passate, presenti e future delle case automobilistiche Fiat e Chrysler	
Riferimenti bibliografici.....	

CAPITOLO 1.

LA VALENZA STRATEGICA DEGLI ACCORDI DI COLLABORAZIONE

JOHN F. KENNEDY:

“Cambiare e' la regola della vita.
E quelli che guardano al passato od al presente, certamente perderanno il futuro”

1.1. IL CONCETTO DI CRISI AZIENDALE

La vita di ogni impresa industriale è intervallata da periodi che si presentano con frequenza ciclica: ad una fase espansiva, in cui si registrano vistosi aumenti dei risultati finanziari con possibile aumento anche della quota di mercato, può alternarsi o una fase di continua e costante crescita o una fase di stagnazione che a sua volta può condurre ad una crisi aziendale. Questa può, successivamente, evolvere in una nuova fase di espansione o condurre al fallimento.

Dagli Anni Ottanta in poi, la complessità, la dinamicità e il grado concorrenziale dell'ambiente economico in cui le aziende competono sono aumentati notevolmente con ritmi più veloci rispetto agli anni passati¹. Ad ogni cambiamento, di natura sia esogena che endogena, che influenza il mercato (l'introduzione di una nuova tecnologia, la scoperta di nuove risorse naturali, il mutare delle preferenze della domanda, una nuova legislazione, ecc.) corrispondono aziende che, riuscendo a sfruttare tale mutamento, crescono e si sviluppano e contrariamente aziende che entrano in crisi o falliscono: in poche parole la dinamica concorrenziale. Il mutamento, come generatore di differenze competitive appare, quindi, come un aspetto caratteristico della nuova realtà industriale².

La dinamicità dell'assetto aziendale appare, oggi, più esasperata, considerando la turbolenza degli ultimi anni derivata dall'integrazione dei mercati e dalla globalizzazione dell'economia, a causa delle quali l'orizzonte competitivo di ogni azienda si è sproporzionatamente ingigantito, determinando così nuove possibilità di sviluppo ma altrettanti nuovi problemi circa il numero e la complessità dei concorrenti³. Difatti nell'attuale contesto economico, le imprese sono notevolmente aumentate come numero e presenza, hanno modificato le loro strategie competitive, ricercano la massima flessibilità e il decentramento per convivere con la turbolenza settoriale ed avviano strategie di internazionalizzazione e diversificazione per poter sfruttare vantaggi competitivi globali.

La maggiore concorrenza internazionale, il maggior numero di operatori, la dinamicità settoriale e la congiuntura economica dei primi anni del nuovo millennio hanno contribuito alla determinazione di quello stato di crisi che ha attraversato molti dei settori economici e che si è allargata anche a molte aziende.

¹ In proposito: Rispoli M., (1984), *L'impresa industriale*, Bologna: Il Mulino, pagg:832-842.

² Volpato G., (1986), *Concorrenza, impresa, strategia*, Bologna: Il Mulino, pag:330.

³ Valdani E., e Adams P., (1998), *Marketing Globale*, Milano: EGEA, pagg175-192.

Per poter avere un quadro ben delineato delle diverse fasi di crisi attraversate dall'azienda oggetto del presente studio, Fiat Group Automobiles, è doveroso, quindi, analizzare prima le cause determinanti di tali congiunture.

Le cause di crisi aziendale⁴ possono essere classificate in:

- ✓ cause esterne ed interne;
- ✓ cause parziali e globali;
- ✓ cause economiche e finanziarie⁵.

La prima differenza porta ad una netta divisione tra le cause nate e sviluppate all'esterno ed all'interno dell'azienda; le prime, per loro stessa natura sono incontrollabili ma prevedibili, le seconde, invece, sono direttamente imputabili ad essa stessa ed alle proprie specificità.

I fattori esterni sono riconducibili principalmente al settore o al mercato in cui opera l'azienda, essi attengono al dinamismo e alla discontinuità dell'ambiente esterno: recessione, evoluzioni di nuove tecnologie, grado concorrenziale, evoluzioni settoriali, eventi inattesi, introduzione di nuove norme statali, mutamenti demografici, cambiamenti culturali, ecc. Tali fattori possono generare un clima di sfiducia nei confronti del sistema da parte dei soggetti che operano in esso, producendo una significativa contrazione dell'attività aziendale. In particolare una crisi di mercato, può avere forti ripercussioni sull'andamento economico-finanziario delle aziende che operano in esso, riducendone il volume di vendita ed il fatturato, con gravi conseguenze sul piano finanziario.

Per recessione di un sistema economico si intende il calo sistematico del Prodotto Interno Lordo per periodi consecutivi; essa agisce riducendo la domanda dei consumi e dei beni di investimento con conseguente crisi per le imprese inserite in tale sistema⁶. Durante la recessione la situazione aziendale appare molto critica per due fattori: il primo scaturisce dalla stessa crisi che possibilmente comporta una continua riduzione del volume di vendite o di produzione dell'azienda, il secondo nasce dalla difficoltà di questa a reperire le fonti finanziarie necessarie su cui fare leva per l'attuazione del *turnaround*⁷.

È importante sottolineare che nel corso di una recessione non tutto si ferma, è vero che i consumatori riducono i consumi e cambiano il loro comportamento, che aumenta la

⁴ Le cause sovra citate si riferiscono a situazioni di crisi di un'impresa industriale, tralasciando eventuali cause tipiche di un'impresa commerciale o di servizi.

⁵ www.fallimento.ipsoa.it.

⁶ Per un maggiore approfondimento Craton D., Perloff J.,(2004), *Organizzazione Industriale*, Milano:McGraw-Hill.

⁷ Piano di risanamento e di ristrutturazione profonda di una azienda in crisi

disoccupazione in virtù dei necessari tagli che le aziende attuano, che si riduce la produzione di beni, ma è anche vero che tutto ciò può comportare la nascita di nuove possibilità di crescita che il management deve essere pronto a sfruttare⁸.

La crisi può dipendere dall'introduzione di una nuova tecnologia, che pone l'azienda che la possiede in una posizione di vantaggio rispetto agli altri competitors, determinando un cambiamento della struttura settoriale con conseguente declino dei vecchi leaders⁹ ed ascesa dei nuovi.

Un'altra causa esterna è rappresentata dalla concorrenza settoriale, che determina con le sue scelte o i suoi vantaggi competitivi quantitativi (di costo) o qualitativi (di differenziazione)¹⁰ la crisi o, addirittura, estromissione delle aziende meno efficienti.

Anche l'evoluzione di un settore economico può essere una delle cause di crisi aziendale. Ogni settore, così come avviene per il prodotto¹¹ e l'azienda, è caratterizzato da onde cicliche di sviluppo, stagnazione e crisi che si ripetono ad intervalli irregolari. Nella dottrina aziendale lo schema di evoluzione del settore prevede l'alternarsi di cinque fasi: nascita, crescita, sviluppo, maturità e declino; ad ognuna di queste fasi, che non si susseguono necessariamente nell'ordine presentato, vanno ricondotte determinate cause. Nella fase di congiuntura o declino, possono essere menzionate tre grandi cause¹²: la prima è il calo della domanda determinato a sua volta o dall'inesorabile tramonto del prodotto-servizio, ormai obsoleti o poco attrattivi in confronto ai nuovi; la seconda è rappresentata dalle maggiori esigenze del consumatore, che in virtù del processo di informatizzazione a cui è sottoposto, diviene meno influenzabile dalla pubblicità e, quindi, più attento nella valutazione del valore del prodotto in rapporto al suo prezzo (questo può determinare una maggiore preferenza per prodotti alternativi)¹³; la terza dall'aumento dei costi di produzione determinati magari dall'aumento del prezzo delle materie prime, che può determinare contemporaneamente o un rialzo del prezzo finale del prodotto o un abbattimento dei volumi produttivi con conseguente riduzione dei volumi di vendita e, quindi, dei profitti aziendali.

Un'altra causa esterna è rappresentata da eventi inattesi e imprevedibili, che stravolgono il mondo intero e non solo quello economico come, per esempio, l'attacco terroristico

⁸ E' celebre la strategia attuata da Toyota agli inizi degli anni Novanta. La casa giapponese aumentò gli investimenti nel mercato automobilistico americano, proprio in un momento in cui questo attraversava una forte crisi, determinata dallo scoppio della Guerra del Golfo. Il risultato fu che Toyota passò dal 7.3% al 9.2% del mercato americano nel 1993.

⁹ Fonte: Comacchio Corder, A.,(2000), *Il management dell'innovazione*, Torino: Utet.

¹⁰ In proposito: Porter M.,(2005), *Competitive advantages*, New York: The Free Press.

¹¹ Lambin J.,(2005) *Marketing Strategico ed Operativo* Milano:McGraw-Hill, pagg:288-299.

¹² Grant R.,(2006) *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna: Il Mulino.

¹³ Lambin J.,(2002), op.cit.,pagg:175-206.

dell'11 Settembre, che ha determinato la crisi del settore aereo ed assestato un duro colpo all'economia mondiale.

La crisi nasce anche da cause interne all'azienda, dipendenti da un non equilibrato mix tra gli elementi umani, immateriali e materiali di cui essa è costituita e, quindi, riconducibili ai profili organizzativo-manageriale e finanziario-produttivo. Le cause della crisi possono sia dipendere dalle scelte e dall'operato che vengono svolti dentro l'azienda e che sono direttamente imputabili ai soggetti, che agiscono per nome e per conto di essa (dal top-management, indicato da più parti come la maggiore causa del successo o della crisi di un'azienda, dai dirigenti e dai subalterni) o dipendere da problemi prettamente tecnico-produttivi relativi allo svolgimento dell'attività industriale. I fattori di una crisi che possono essere imputabili al management sono: incapacità, dimensioni eccessive dell'azienda e controlli inadeguati, la mancanza di un adeguato equilibrio di competenze al vertice, errori nella programmazione della successione alla guida della società, eccessiva attenzione al breve termine, lenta risposta ai cambiamenti del mercato e strategie di crescita troppo spinte. L'incapacità del management è rappresentata, per esempio, dal non saper utilizzare tutti gli strumenti a propria disposizione per prendere le decisioni e stabilire le strategie competitive dell'azienda, dal non rendersi conto dell'enorme potenzialità rappresentata da eventuali nuovi mercati, dal non accorgersi del potere competitivo delle altre aziende, dal non saper leggere nella propria azienda che qualcosa non va, dal non riuscire a motivare i collaboratori, dalla mancata costituzione di un buon sistema informativo e di controllo interno, dal non accorgersi dell'arrivo di una crisi settoriale o dalla mancata realizzazione di un programma di risk-management, etc.

Le responsabilità dei dirigenti (intendendo con questi il low-management) sono, invece, operative, queste sono, ad esempio: non riuscire a tradurre concretamente quanto richiesto dal vertice aziendale, non fornire informazioni veritiere ed attendibili circa i dati relativi all'azienda o al mercato richiestigli dal vertice, essere poco motivati e non agire nell'interesse aziendale¹⁴.

Quelle presentate sono solo alcune delle possibili cause di una crisi; ciò che è importante sottolineare è che tali cause si formano dentro e fuori l'azienda e non tutte hanno lo stesso effetto sulle varie imprese, così una causa nata e formatasi nel mercato e, quindi, all'esterno, non avrà lo stesso effetto sulle imprese concorrenti, alcune

¹⁴ Gambel E.,(2005), *Management & Organizzazione*. Milano: FrancoAngeli, pagg.75-81.

cresceranno altre entreranno in crisi¹⁵ o una causa interna nata dalla negligenza del management non è detto che determinerà lo stesso effetto in un'altra.

Questo porta ad affermare che ogni crisi aziendale e così anche le proprie cause sono degli eventi tipici ed unici per ogni impresa.

Un'altra differenza porta alla divisione tra le cause globali e quelle parziali, che possono riguardare tutto o una parte di un gruppo societario, intendendo con quest'ultimo un insieme di società autonome che operano in business differenti, ma che dipendono da un holding centrale. Un gruppo societario è il risultato dell'attuazione di una politica di diversificazione¹⁶ attuata da un'azienda che la porta ad operare in più mercati e possibilmente in più paesi. Un'azienda attua un processo di diversificazione allorché *“aggiunge alle linee esistenti una o più nuove linee i cui prodotti utilizzano tecnologie nuove per l'impresa e si rivolgono al soddisfacimento di bisogni diversi rispetto a quelli delle linee preesistenti e, quindi, a nuovi mercati”¹⁷*. A livello organizzativo una tale strategia può comportare o la costituzione di un Gruppo di società, oppure ad un'unica società, organizzata in più divisioni interne ognuna delle quali rappresenta un business autonomo; il primo modello organizzativo si adatta maggiormente alle società operanti in più di un settore economico, il secondo, invece, mostra una certa inadeguatezza, rappresentata dalle enormi difficoltà derivanti dal gestire più business che vengono addossate all'unico management presente, che possibilmente non riuscendo a gestire i problemi che affiorano nei differenti settori, mercati e tecnologie nei quali l'impresa diversificata si trova ad operare, comincia ad incorrere in gravi errori¹⁸.

Le cause della crisi dell'intero gruppo (per esempio, un forte indebitamento che costringe la holding a tagliare i fondi per le diverse società con conseguente entrata in crisi di queste o il danneggiamento dell'immagine di una delle società che poi finisce per danneggiare le altre) di solito nascono all'interno di una delle società di cui il gruppo è costituito, nella maggior parte dei casi in quella che gestisce il core-business, per poi allargarsi a macchia d'olio ed intaccare le restanti. Le cause di una crisi parziale, invece, riguardano esclusivamente singole società o i cosiddetti “rami secchi” che rimanendo circoscritte non si allargano danneggiando il resto del gruppo, a queste

¹⁵ Così come è avvenuto per Fiat Auto. Il calo della domanda di automobili nel mercato europeo ha avuto effetti diversi, alcune hanno perso quote di mercato come Fiat, altre invece ne hanno guadagnato qualche punto come le case giapponesi.

¹⁶ In proposito: Volpato G., (2005) op.cit., pagg:309-321.

¹⁷ Rispoli M., (2000), op.cit., pag:797.

¹⁸ Tale struttura organizzativa per divisione è più adatta a tutte quelle aziende che producono più prodotti diversi ed operano in più settori. Ad ogni divisione aziendale interna corrisponderà o un prodotto (se opera in più settori) o un mercato geografico (se opera in più mercati).

vanno ricondotte le normali cause di crisi di una società di cui si è precedentemente parlato.

L'ultima classificazione porta alla differenza tra cause economiche e cause finanziarie. La crisi economica è certamente la più grave e si manifesta nello squilibrio economico tra i costi e i ricavi, nel senso che gli oneri non possono essere coperti dai ricavi perché il mercato non lo consente. La causa principale è, quindi, determinata dal basso volume di vendita realizzato nel mercato, conseguente magari alla scarsa attrattiva del prodotto o all'introduzione da parte di un concorrente di un nuovo prodotto che soddisfa maggiormente il cliente, cosicché il calo delle vendite non permette la realizzazione di sufficienti guadagni e, quindi, il raggiungimento del pareggio economico tra costi e ricavi¹⁹. Il rapporto tra l'impresa ed il suo ambiente esterno appare, quindi, irrecuperabile e lo squilibrio economico diventa così la concausa di altri problemi; difatti il non raggiungimento del pareggio economico (ricavi = costi) può determinare la nascita di debiti, con conseguente crisi finanziaria.

L'impresa è in crisi finanziaria quando si manifesta uno squilibrio tra il fabbisogno di capitali e le fonti di finanziamento. Una crisi finanziaria aziendale può derivare da dinamiche negative nate nel mercato finanziario, che producono uno squilibrio nell'intero sistema economico, o da errori direttamente imputabili al management, per esempio: la ridotta capitalizzazione iniziale della società, i continui prelievi di utili che impediscono l'autofinanziamento o l'assente programmazione degli investimenti.

Negli ultimi decenni, considerando l'evoluzione economica caratterizzata da una tendenziale turbolenza, si è sviluppata la consapevolezza che le crisi aziendali non siano eventi circoscritti ed improvvisi, ma anzi facilmente prevedibili e ricorrenti, questa presa di coscienza ha convinto gli aziendalisti a rafforzare una cultura della prevenzione e della diagnosi delle cause della crisi. In tal senso le imprese pro-attive si sono dotate di innumerevoli e sofisticati sistemi di controllo che forniscono dati ed informazioni necessarie per vigilare, sorvegliare, controllare ed indagare circa la loro salute. Tra questi sono compresi: sistemi di controllo finanziario, le procedure di controllo del rischio, le attività di internal auditing, gli schemi di analisi interna, ecc. Accanto a questi, che vengono realizzati con intervallo di tempo regolari inferiori o pari ad un mese, c'è da considerare anche il bilancio d'esercizio, che nonostante esprime la sola situazione finale dell'impresa, in quanto prodotto al termine dell'esercizio aziendale e quindi poco utilizzabile durante il corso dell'esercizio, rappresenta la base da cui partire

¹⁹ Basile, G.,(1998), *Azienda in crisi: quali cause?* , Riv. Amministrazione e Finanza n°11/1998.

per attuare quell'analisi della gestione che permetterà di determinare le cause che hanno determinato i risultati ottenuti dalla gestione.

Quanto detto permetterà di comprendere meglio le cause che hanno determinato la riorganizzazione del Gruppo Fiat, visto che tra queste rientrano sia quelle esterne riconducibili ad un rallentamento della domanda di mercato, sia quelle interne causate dai troppi errori del management, sia quelle globali e parziali rappresentate dalla stessa crisi del "business auto" che si è ripercossa alle altre società del Gruppo, sia quelle economiche espresse dalla caduta del volume di vendita e delle quote di mercato, sia quelle finanziarie raffigurate dal forte indebitamento societario.

Sulla base delle precedenti considerazioni, in un mondo in cui le imprese stanno vivendo una fase di profonda trasformazione dovuta alla velocità di evoluzione dei mercati, le *Alleanze Strategiche* rappresentano uno strumento valido per mantenere e/o rafforzare il proprio vantaggio competitivo. Nei prossimi paragrafi vedremo come.

1.2. LA CRESCITA COME VANTAGGIO COMPETITIVO

Le imprese sono sempre più alla ricerca di un "vantaggio competitivo" rispetto ai concorrenti: ciò si traduce in un bisogno di una strategia attraverso la quale l'impresa definisce come intende competere in modo più efficace. Il vantaggio competitivo, in particolare, permette alle organizzazioni di governare le contingenze del task environment²⁰.

Il conseguire tale vantaggio non significa però avere la capacità di conservarlo a lungo, sia perché i comportamenti dei clienti cambiano molto velocemente, sia per i cambiamenti dei concorrenti sia, infine, perché si deve tenere conto dei mutamenti dell'ambiente competitivo, soprattutto rappresentati dall'evoluzione dei processi produttivi e della tecnologia.

La strategia competitiva, per definizione, è l'insieme delle decisioni assunte e delle azioni poste in essere dall'impresa per rispondere alle minacce ed opportunità esterne, compatibilmente con le proprie forze e debolezze, al fine di conseguire e mantenere il vantaggio competitivo.

In generale l'impresa, per riuscire a reagire in un ambiente competitivamente globale, deve, da un lato, disporre di un complesso di risorse e competenze distintive tecnologico-produttive, di *marketing*, finanziarie, e così via; dall'altro, deve essere

²⁰ Thompson J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: West Publishing Co.

capace di impiegare sistematicamente tali competenze allo scopo di assumere, nei propri campi di attività, posizioni competitive di forza rispetto ai concorrenti.

E' proprio questo il compito del management strategico che attraverso l'impresa riesce a chiarire le sue missioni, organizzare le sue risorse, misurare e stimare il suo ambiente competitivo, e alla fine valutare le *performance*, nel tentativo di realizzare i suoi obiettivi. L'impresa, attraverso l'aiuto del suo *management* strategico, deve riuscire a sviluppare i propri prodotti/mercati e a cogliere le opportunità o di affrontare le minacce che provengono dal mercato e di impiegare le proprie risorse e competenze nelle combinazioni prodotto-mercato-tecnologia.

La crescita è una modalità attraverso cui le imprese possono acquisire, mantenere, sviluppare e consolidare il vantaggio competitivo; tuttavia appare evidente che le imprese non possono crescere, se non adottano strategie che le consentano di arrivare a quel vantaggio.

Il tema della strategia occupa un ruolo rilevante nella scelta delle modalità di crescita delle imprese, dalla più tradizionale, ad esempio, l'aumento della capacità produttiva, alle più complesse, che non solo comportano un aumento delle attività, ma cercano di aggiungere ulteriori aree strategiche d'affari, penetrando sui nuovi mercati, o acquistando partecipazioni con altre imprese.

E' importante distinguere fra due tipologie di crescita, la prima mossa dall'interno consiste nello sviluppo di nuove attività facendo perno su capacità, competenze e risorse finanziarie, tecnologiche, manageriali già possedute; la seconda modalità di crescita è quella esterna, invece, può essere rappresentata in tante tipologie, tra le più importanti abbiamo le *alleanze strategiche*, ovvero relazioni fra due o più aziende che adottando una prospettiva di condivisione delle linee strategiche, tra cui le joint venture, alleanze formalizzate in assetti d'impresa autonomi sotto il profilo giuridico o almeno gestionale e organizzativo; si hanno, inoltre, forme di *Accordi di collaborazione*, tra cui le Fusioni e acquisizioni, che rappresentano modalità di crescita per via esterna assumendo il governo e la direzione piena delle combinazioni economiche acquisite, le quali verranno approfondite più avanti.

Le alleanze strategiche e gli accordi rappresentano, dunque, la forma di coordinamento più idonea per gestire le relazioni collaborative tra le imprese del Sistema del Valore. Per comprendere il fenomeno delle alleanze è necessario scomporre la catena del Valore della singola impresa nelle sue attività elementari considerando che potrebbero essere svolte da una o da più imprese.

Tali attività devono, poi, essere riaggregate per individuare i confini dei diversi attori e i rapporti tra essi intercorrenti costruendo così un nuovo Sistema del Valore che rappresenti in maniera più congrua rispetto al modello porteriano l'indirizzo strategico unitario delle diverse imprese. In tal senso è possibile adottare, con le opportune modifiche, il modello della Rete del Valore²¹.

In sintesi il modello della Rete del Valore può essere descritto come composto da due elementi:

- i *nodi*: attività economicamente separabili che possono essere svolte da una o più imprese;
- i *flussi*: relazioni tra i diversi nodi che possono essere di quattro tipi: monetari, di beni, di informazioni, di influenza semplice o reciproca.

I singoli nodi possono essere classificati a seconda che si tratti di attività di:

- *realizzazione*: attività volte alla creazione fisica di un bene e al suo trasferimento nel tempo e nello spazio. Coincidono, a meno dell'attività di marketing, con le attività primarie della Catena del Valore di Porter;

- *supporto*: rendono possibile lo svolgimento delle altre attività ma non intervengono direttamente nella produzione "fisica" del bene o del servizio. Coincidono con le attività di supporto indicate da Porter con l'aggiunta del marketing. Si distinguono in attività di supporto a livello di nodo, di gruppo di nodi e di sistema;

- *gestione delle transazioni*: attività volte alla gestione e al controllo delle transazioni che si realizzano in presenza di interscambi tra attori economici distinti. Esistono, cioè, solo se esistono più imprese diverse che gestiscono i nodi di Sistema del Valore. Rappresentano un'innovazione rispetto al modello di Porter.

Ciascuna forma di alleanza e accordo ha la sua strategia che deve, quindi, assicurare la maggiore "creazione di valore" per l'impresa. Per qualsiasi opzione strategica sopra menzionata occorre un'assunzione di strategia chiara attraverso un management strategico, che riesca a realizzare i fini descritti e desiderati.

²¹ PORTER M, (1990), *Competizione globale*, Torino, Isedi.

1.3. LE ALLEANZE STRATEGICHE

La recente globalizzazione ha reso obsoleto il concetto di vantaggio relativo²² e reso uniformi i comportamenti e gli stili di vita dei clienti, facendo convergere gusti e bisogni in quanto a prezzo, design e qualità dei prodotti. La competizione si basa ora su nuove regole e sempre più imprese sentono la necessità di allearsi per affrontare questa nuova sfida.

Si parla di alleanze strategiche quando “due o più organizzazioni indipendenti cooperano nello sviluppo, produzione e/o vendita di prodotti e/o servizi²³”.

Un'alleanza esprime al meglio l'incontro di due comunità, ampie come gli stati o limitate come le aziende.

Le alleanze sono riconducibili alla cultura miliare dove, attraverso un patto, due o più stati si garantivano supporto in caso di guerra o per evitarla. Anche in ambito commerciale le alleanze sono rette al fine di impedire o attenuare una “minaccia” e anche in questo caso si differenziano in strategiche e tattiche.

Le alleanze divengono, come nella storia delle relazioni, la base di una complementarietà per produrre forza, stabilità e anche leadership di mercato.

Affinché l'impresa produca e rivenda un prodotto o lo integri, sono indispensabili forti relazioni con altri gruppi. E' quindi importante leggere in quale contesto e in quale connessione nella politica aziendale l'alleanza nasce.

Il “lungo periodo” è la connotazione tipica dove si collocano le alleanze strategiche. Esse, infatti, mirano a regolamentare un quadro ben definito, e non certo un evento particolare. I modi in cui le alleanze strategiche sono costruite possono essere molto differenti e possono prevedere partecipazioni paritarie, prestiti, cessione di parte delle attività, etc. Come spiegato in precedenza, il carattere opportunistico e temporale con cui definiamo un'azione tattica può essere l'elemento incitante a instaurare una relazione non precludendo minimamente una sua possibile evoluzione strategica.

Non sempre una relazione che nasce con aziende del mercato si traduce in una alleanza di natura strategica. Infatti, solo una serrata comunione di intenti e un successivo documento scritto, il contratto, ovvero l'espressione tra due o più parti di costituire e manifestare un rapporto commerciale, sanciscono un'alleanza. Solo in casi particolari questi accordi scritti sono vincolanti o generano obblighi che inducono a scelte unilaterali verso il mercato; normalmente, invece, hanno la forma più di adesione a un

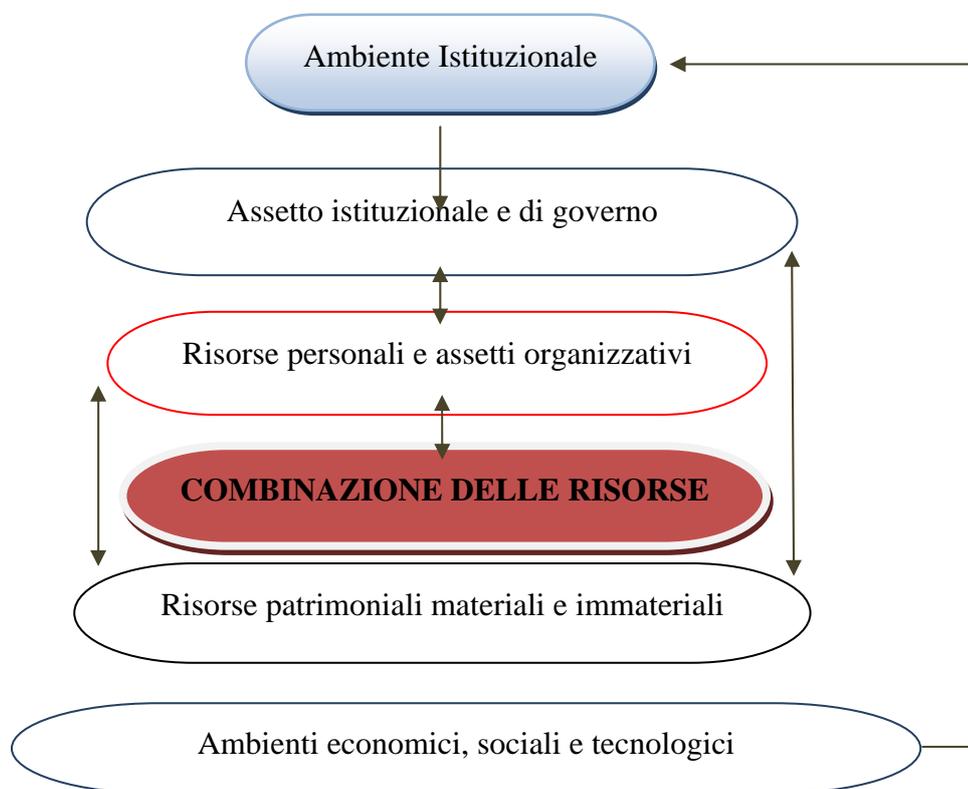
²² Porter M.,(2003), *Strategia e competizione*, Il sole 24 ORE S.p.A.,Milano, pagg.393

²³ Cenciarini R., (1996), *Le ristrutturazioni aziendali: le alternative per la gestione della crisi*, SDA Bocconi.

programma definito da parte di nuove aziende-membri. Altre volte, invece, è una comunione di intenti nel procedere congiuntamente, ognuno per le proprie competenze, verso un mercato di riferimento. Il motore di questi avvicinamenti, a volte non è solo dettato da una visione tattica o strategica, ma è il risultato di un'analisi di mercato. Questa, ben lungi da avere regole, ha però dei metodi come, ad esempio, la combinazione tra prodotto e mercato che influisce di conseguenza nella politica delle alleanze (Figura n°1).

Figura n°1:

Gli ambienti e la struttura delle aziende che partecipano ad un'acquisizione o ad un'alleanza internazionali



Fonte: elaborazione personale.

Non ci sono regole predefinite, ma accanto alla “volontà” di aggregazione per approntare una sfida, c'è il mutuo interesse a ricavarne benefici. L'elemento essenziale come prologo all'alleanza è la reciprocità delle convenienze economiche.

Occorre che ognuno veda nell'altro un vantaggio tattico e/o strategico (Figura n°2). Non è inquadrabile come alleanza nel suo significato più dottrinale, la non reciprocità di un qualsiasi vantaggio.

Figura n°2: La strada per arrivare all'alleanza strategica



Fonte: Elaborazione personale.

E' per questo motivo che è necessaria una ricerca equilibrata dei partner con cui si stabilisce un rapporto di alleanza.

1.3.1. L'importanza delle alleanze strategiche

Nello scenario competitivo di oggi, sempre più complesso, le alleanze acquisiscono un valore strategico molto importante. Tuttavia, la maggior parte delle imprese è ancora riluttante verso questo tipo di strategie o, comunque, ha dimostrato di non essere in grado di portarla avanti con successo. I manager, in genere, sono i primi a non volersi impegnare in una vera e propria alleanza, perché vedono in essa solo l'aspetto della "perdita del controllo" o perché hanno, verso la stessa, un approccio sbagliato:

- vedono esclusivamente l'aspetto della convenienza (ad esempio, come mezzo veloce per entrare in nuovi mercati) senza tener conto che la stessa, per funzionare, necessita di enormi sforzi, pur ripagati da vantaggi strategici importanti;
- temono che l'alleanza consenta a potenziali concorrenti il libero accesso al mercato locale.

In presenza di mercati stabili e poco competitivi la perdita di controllo mette in grave difficoltà l'azienda. Al contrario, quando lo scenario è in continua evoluzione, i mezzi tecnologici si diffondono sempre più rapidamente e si verifica (per effetto della globalizzazione) un'uniformità nei comportamenti e del Paese (se estero) negli stili di vita dei clienti facendo convergere gusti e bisogni relativamente a qualità, prezzo e

design dei prodotti, è indispensabile considerare l'opportunità di un'alleanza nell'ambito delle scelte strategiche aziendali. Nello scenario di oggi, infatti, ciò che ogni cliente chiede, indipendentemente dal Paese in cui vive, è un prodotto di qualità più elevata possibile, a un prezzo più basso possibile, e nulla importa dove lo stesso sia stato realizzato (se in Cina o a Taiwan, o in altra nazione). Inoltre, i prodotti che troviamo, oggi, sul mercato sono realizzati con un mix di tecnologie a un livello così sofisticato che un'azienda, da sola, difficilmente riesce a possedere, con il risultato che la stessa impresa non riesce a espandere la propria attività in tempi brevi e rimanere al tempo stesso competitiva, senza avvalersi di partner alleati. In altre parole: non può mantenere da sola tutte le tecnologie necessarie a sviluppare nuovi prodotti o nuovi mercati. La velocità con cui si diffonde la tecnologia mette sì le imprese in condizione di averla disponibile rapidamente, ma per lo stesso motivo, impedisce a un'impresa di dominare per lunghi periodi. L'alleanza, dunque, si presenta come l'unico strumento che permette di acquisire una posizione competitiva forte in un mercato caratterizzato da una globalizzazione sempre più spinta.

Tuttavia è indubbio che l'alleanza sia un mezzo non facile e non poco costoso soprattutto a livello di impegno di energie.

1.3.2. Come far funzionare un'alleanza

E' fondamentale porsi nella giusta ottica e non guardare solo l'aspetto economico-finanziario (quando ci sarà il ritorno finanziario e quale sarà la sua entità), ma dare importanza agli aspetti commerciali considerando i vantaggi che offre l'alleanza in termini di interscambio di competenze, di know-how e di sviluppo di nuove potenzialità.

Le intese che mirano esclusivamente a ottenere un ritorno sull'investimento sono destinate prima o poi a fallire, poiché comunque è implicito l'obiettivo del controllo. Un'alleanza è proficua quando nasce dalla consapevolezza dei vantaggi che essa offre a livello strategico-competitivo, ed è spinta dalla motivazione, dalla creatività, dalla volontà di dirigere sforzi, energie e impegno nella costruzione di una realtà aziendale molto più competitiva, che consente di raggiungere successi non ottenibili con la conservazione della propria autonomia (Figura n°3).

Figura n°3: Come ricercare la giusta alleanza



Fonte: elaborazione personale.

In un'alleanza entrambi i partner sono consapevoli di alcuni aspetti:

1. ognuno di essi ha capacità e competenze che mancano all'altro;
2. l'intesa darà loro la forza e l'importanza che mai avrebbero potuto avere come singole entità (l'alleanza rappresenta lo strumento che permette ai partner di superare i propri limiti);
3. per far funzionare l'intesa, ognuno di essi deve lavorare con impegno e costanza (il rischio è che uno dei due, non vedendo subito dei risultati, voglia fermarsi).

Stringere un'alleanza con altre imprese per conquistare i mercati chiave nel mondo non è sicuramente facile. Significa cambiare i propri sistemi di produzione, di distribuzione, di logistica, etc., in funzione delle esigenze dell'alleanza. Bisogna porsi nell'ottica di dover impegnare molto tempo nella gestione della nuova organizzazione e nel coordinamento delle persone.

Chi vede questa situazione solo dal punto di vista delle difficoltà e del tempo che "si perde" nell'affrontare le problematiche, dimentica i vantaggi che porterà alla sua impresa un'alleanza globale.

Le regole per una collaborazione di successo sono le seguenti:

1. considerare il rapporto di collaborazione come un impegno personale, sono le persone che fanno funzionare le alleanze;
2. tenere presente che ciò richiede del tempo da parte del management;
3. il rispetto e la fiducia reciproci sono fondamentali;
4. ricordare che entrambi i partner devono ricavarne qualcosa (in definitiva dei profitti). I benefici reciproci sono vitali;

5. tenere presente che, nel corso di un rapporto di collaborazione, le circostanze e i mercati cambiano;
6. condividere le aspettative del partner per quanto riguarda il rapporto di collaborazione e le dimensioni che esso assumerà con il passare del tempo;
7. conoscere ogni livello sociale del partner;
8. riconoscere l'interesse e l'indipendenza del partner;
9. assicurarsi di ottenere l'approvazione del partner;
10. flessibilità.

1.4. OBIETTIVI E BENEFICI DELLE ALLEANZE

Quando due imprese vogliono dar vita a un'alleanza per superare i propri limiti tecnologici e di competenze, al fine di raggiungere obiettivi ai quali non sarebbero potuti mai arrivare singolarmente, si creano sinergie a tutti i livelli, con benefici considerevoli per entrambi i partner:

- *tecnologici*: grande diffusione della tecnologia, con un processo di innovazione continua;
- *produttivi*: verticalizzazione della filiera produttiva o sua estensione orizzontale;
- *distributivi*: possibilità di utilizzare reti di distribuzione comuni, per produzioni diverse;
- *manageriali*: migliore gestione delle risorse umane e delle competenze (possibilità di allocare le risorse più importanti nelle aree più critiche o in base alle esigenze dell'alleanza, ecc.);
- *finanziari*: aumento della capacità di credito complessiva con ripercussioni positive in tutte le unità che compongono l'alleanza;
- *azionari*: minor impegno in termini di capitale di rischio rispetto a quello richiesto per realizzare l'espansione dell'impresa senza alleanze.

Per quanto riguarda gli obiettivi perseguibili attraverso un'alleanza, questi si distinguono in:

- *Obiettivi economico-finanziari*:
 - maggiore redditività a livello economico;
 - maggiore ritorno delle risorse finanziarie;
 - miglioramento della posizione finanziaria;
 - ottimizzazione del processo produttivo;

- miglioramento dei margini di contribuzione;
- diversificazione del rischio;
- maggiore redditività degli investimenti.

➤ *Obiettivi di mercato:*

- aumento della quota di mercato;
- incremento delle vendite;
- maggiore penetrazione;
- maggiore riscontro del canale distributivo;
- maggiore riscontro consumatore-utilizzatore.

➤ *Obiettivi generali aziendali:*

- sviluppo aziendale;
- gestione efficiente delle risorse;
- possibilità di sfruttare sinergie.

1.5. CATEGORIE DI ALLEANZE STRATEGICHE

Si parla di alleanze strategiche quando due o più organizzazioni indipendenti cooperano nello sviluppo, produzione o vendita di prodotti e/o servizi²⁴.

Negli ultimi venti anni, le alleanze sono diventate una componente essenziale per la competitività delle imprese e la crescita strategica. Le alleanze permettono alle imprese di migliorare la loro posizione competitiva ampliando il loro mercato, attraverso una serie di modalità:



²⁴ Cenciarini R., (1998), *Ristrutturazione e crescita*, Milano, SDA Bocconi.

Le tipologie di cooperazione maggiormente utilizzate sono:

✓ *Joint-venture*: è un'alleanza tra due o più imprese che decidono di mettere insieme i propri punti di forza per gestire un business comune. Generalmente nasce dalla necessità delle imprese di arginare la concorrenza o di limitare la dipendenza da clienti o da fornitori, realizzando processi di integrazione (orizzontale o verticale) o di diversificazione. La joint-venture si realizza quando i partner mettono a disposizione dell'alleanza le proprie competenze (organizzative, tecnologiche, gestionali, ecc.) e le proprie risorse (immateriali, finanziarie, umane, ecc.). In questo modo ogni azienda partecipante all'accordo potrà sfruttare i vantaggi competitivi delle altre che vi fanno parte, pur mantenendo ognuna la propria autonomia giuridica ed economica.

✓ *Franchising*: è una forma di cooperazione tra due partner:

1. Franchisor (affiliante);
2. Franchisee (affiliato).

Collocati generalmente in due posizioni differenti all'interno della filiera Produttiva (il franchisor spesso è l'azienda che produce, mentre il franchisee spesso è l'azienda dettagliante).

Questa forma di cooperazione prevede dei doveri per entrambi:

- l'affiliante si impegna a fornire all'affiliato assistenza gratuita per quanto concerne gli aspetti organizzativi, di marketing e di formazione del personale;
- l'affiliato invece ha l'obbligo di vendere esclusivamente i prodotti dell'affiliante, alle condizioni dallo stesso stabilite in merito a prezzi, promozioni e pubblicità. Inoltre, si impegna a pagare all'affiliante una royalty, ovvero, un compenso che può essere fisso o in percentuale sul fatturato.

A fronte dei reciproci impegni, però, i partner ottengono importanti benefici. Quando il marchio dei prodotti venduti attraverso il franchising è apprezzato dalla clientela, l'affiliato può contare su una certa stabilità nelle vendite, e questo rende la sua attività imprenditoriale meno rischiosa in termini di entrate economico-finanziarie. Oltretutto il supporto dell'affiliante è sempre presente e soprattutto gratuito, e anche questo è un grande vantaggio. L'affiliante invece ha il vantaggio di disporre di punti vendita esclusivi e questo gli consente di controllare meglio il mercato e di adeguare l'offerta alle necessità dei consumatori.

✓ *Associazione in partecipazione*: questa forma di cooperazione prevede che un soggetto (l'associato) apporti nell'impresa di un altro soggetto (associante) beni o denaro e in cambio riceva una partecipazione agli utili dell'impresa stessa. L'associato è

in realtà esclusivamente un finanziatore poiché non acquisisce alcun potere all'interno dell'impresa; i diritti e doveri inerenti ai rapporti con i terzi rimangono infatti in capo all'associante.

✓ *Associazione temporanea tra imprese*: si tratta di un accordo tra imprese facenti parte del medesimo settore allo scopo di realizzare insieme un prodotto/servizio che richiede un insieme di competenze e know-how che nessuna delle aziende partecipanti possiede completamente.

✓ *Contratto di venture capital*: è un contratto con il quale un'impresa (venture capitalist) offre risorse finanziarie e manageriali a una nuova realtà imprenditoriale, dotata di buone potenzialità e prospettive di sviluppo, per favorirne l'avvio dell'attività. La partecipazione al capitale si esplica nell'acquisto di azioni o quote della nuova impresa, che, una volta superata la fase di start up, saranno cedute dalla venture capitalist, che otterrà dall'operazione un notevole capital gain.

Questa forma di cooperazione consente:

- all'impresa partecipata, di ottenere le risorse necessarie a far decollare l'attività e a esprimere le potenzialità di cui è dotata;
- alla società partecipante, di ottenere una remunerazione sul capitale (anche considerevole) come frutto di accurate scelte di investimento.

✓ *Consorzio*: è un contratto con il quale più imprenditori (in genere di aziende medio-piccole) decidono di creare un'organizzazione per la gestione in comune di alcune attività (a es. una fase del processo produttivo, il coordinamento del personale, la distribuzione dei prodotti, ecc.). Questa forma di cooperazione consente alle imprese partecipanti di contenere i costi potendo, infatti, usufruire di una struttura comune che offre prodotti/servizi a prezzi più bassi rispetto al mercato. Il consorzio rappresenta per le piccole medie imprese un ottimo strumento per aumentare la loro competitività nel mercato, anche nei confronti delle aziende di maggiori dimensioni.

✓ *Gruppo Europeo d'Interesse Economico (G.E.I.E.)*: è una forma di cooperazione tra più imprese (in genere non di grosse dimensioni) di Paesi europei diversi, che vogliono migliorare la propria posizione competitiva nel mercato.

Nella fattispecie, a seconda delle necessità delle imprese, tale accordo può prevedere:

- l'integrazione di certe attività;
- la razionalizzazione di processi;
- l'attuazione di investimenti comuni;
- la gestione unitaria di risorse comuni.

Il G.E.I.E. rappresenta una valida soluzione nelle strategie di sviluppo dimensionale. In molti casi, infatti, crescere in modo autonomo contando solo sulle proprie risorse è difficile e richiede capacità ed energie che non sempre un'azienda può avere tutte disponibili al proprio interno. Attraverso il G.E.I.E. un'impresa può contare sulle competenze e sul know-how delle altre imprese che vi fanno parte, oltre che sull'utilizzo di strutture comuni che permettono di contenere i costi, agevolando il processo di sviluppo. Il G.E.I.E. è vantaggioso anche nelle strategie di sviluppo di mercati esteri, come alternativa alle fusioni o acquisizioni, in quanto permette di usufruire del know-how di imprese già presenti nel mercato, che oltretutto conoscono le regole competitive e la cultura presente, pur rimanendo unità economiche e giuridiche distinte. Ciò consente di evitare i noti problemi di diversità culturale che sorgono nel caso di fusioni e che spesso causano grosse difficoltà in termini di gestione e controllo.

✓ *Gruppi di acquisto*: si tratta di accordi tra più imprese dettaglianti per avere maggiore potere contrattuale verso i fornitori di merci e materiali. Infatti, le maggiori quantità acquistate dal gruppo si traducono, per le imprese che vi fanno parte, in vantaggi di prezzo, condizioni di pagamento, sconti, ecc.

✓ *Costellazioni di imprese* : si tratta di accordi di collaborazione tra più imprese (in genere non formalizzati) che hanno lo scopo di prodotti complessi, che prevedono l'impiego di realizzare competenze specialistiche e di natura diversa, difficilmente riscontrabili in un'unica impresa.

1.6.1 Equity Alliance - Non Equity Alliance

Le alleanze strategiche si distinguono in (Figura n°4):

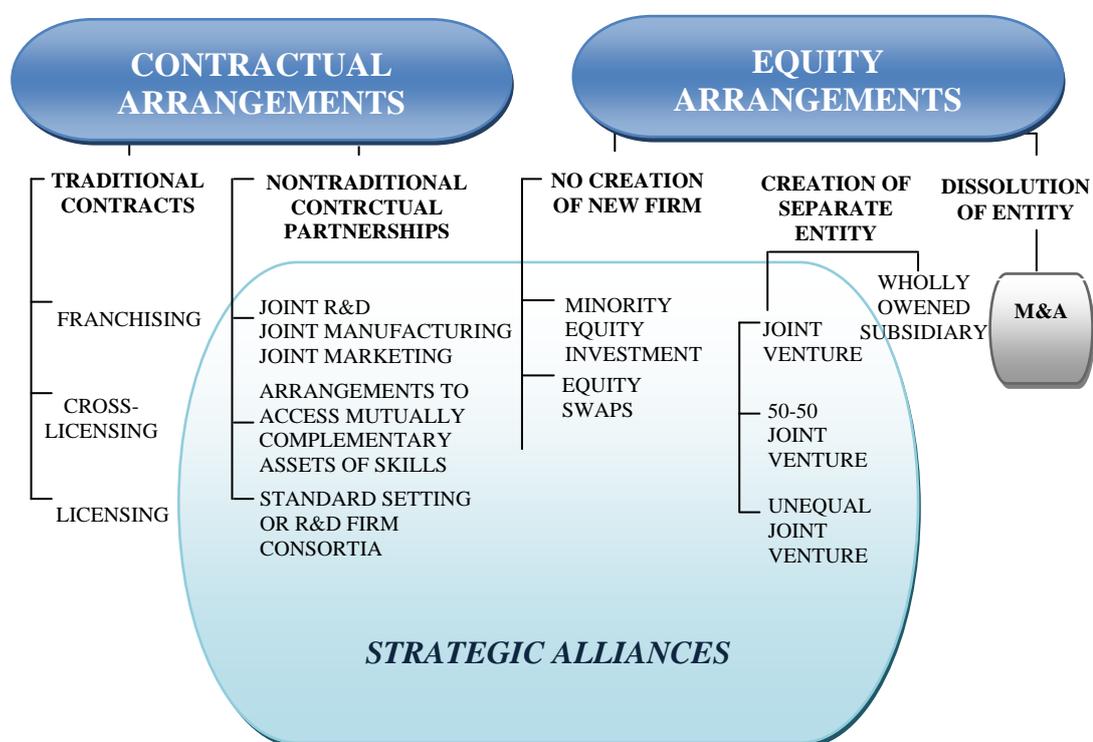
- Equity Alliance;
- Non Equity Alliance.

Le *Equity Alliances* rappresentano accordi basati sulla partecipazione al capitale di rischio, ovvero contratti di cooperazione completati da investimenti equity da parte di un partner in un altro partner; talvolta tali investimenti sono scambievoli.

In altre parole, sono caratterizzate da un contratto di società in base al quale due o più imprese, non solo conferiscono il capitale per la costituzione di una nuova società ma anche le competenze tecniche e manageriali dalla cui unione deve nascere la competenza distintiva della nuova impresa.

La equity joint venture , per esempio, è la tipologia più indicata quando non si tratta di realizzare una cooperazione temporanea, ma un'attività destinata a durare nel tempo o a mettere radici profonde nel paese in cui si realizza. In particolare le joint venture verticali sono caratterizzate dal fatto che la nuova impresa opera in business posti a monte e a valle della filiera produttiva. I diritti sui risultati residuali vengono assegnati a priori alle singole imprese in base al numero di azioni possedute della società figlia. Tali azioni vengono ripartite tra i partecipanti in base alla stima del valore delle risorse conferite a priori e alla criticità e insostituibilità di tali risorse.

Figura n°4: Alleanze Strategiche e Accordi di Collaborazione



Fonte: ..

La caratteristica principale di tale accordo consiste nella costituzione di una nuova impresa chiamata a svolgere determinate attività per conto di un certo numero di attori che restano soggetti autonomi e concorrenti negli altri ambiti.

Le *alleanze non equity* sono una forma di cooperazione tra imprese gestita direttamente attraverso contratti, senza partecipazioni azionarie trasversali o senza costituire un'unità organizzativa indipendente.

Tali alleanze sono caratterizzate dalla collaborazione tra imprese che si associano non già tramite un investimento diretto di capitale, bensì sulla base di un accordo che

presenta la possibilità di un'integrazione e ha una sua durata; essa può, quindi, essere definita come un contratto o una reazione giuridica tra più partner che collaborano insieme per la realizzazione di un fine comune mettendo a disposizione singolarmente risorse tecniche, tecnologiche, finanziarie, commerciali, operative, manageriali, etc.

Le aziende che si associano sono tutte contitolari del contratto, tuttavia hanno responsabilità giuridiche solamente per l'esecuzione di quella parte di produzione ad esse assegnata. Gli autori dell'accordo non costituiscono un'impresa indipendente ma si scambiano risorse fisiche, tecnologiche, informative, etc., per la realizzazione di un progetto comune sulla base di un accordo che definisce i compiti e le responsabilità. Viene istituita un'impresa leader che assume il ruolo di coordinatore. I confini delle imprese si intrecciano per lo svolgimento dell'attività di realizzazione in comune, l'impresa leader nella sua azione di coordinamento si occupa anche delle attività di supporto a livello di sistema. Tra le imprese che partecipano all'accordo esistono flussi di informazione e di influenza reciproca.

1.7. ALTRE FORME DI COLLABORAZIONE: MERGER & ACQUISITION

Come abbiamo potuto vedere fino ad ora, attraverso una breve presentazione dell'importanza delle alleanze strategiche, la maggior parte delle imprese globali hanno scelto di crescere attraverso la cooperazione piuttosto che attraverso una concorrenza intensa. Se un tempo le società riuscivano a imporsi grazie alla lotta di un'azienda contro il resto del proprio settore, di un fornitore verso l'altro, di un distributore contro l'altro e così via attraverso ogni aspetto della vita aziendale, ora questo *gioco darwiniano* per la sopravvivenza non permette più alle imprese di mantenere il livello di costo più basso, di offrire i prodotti e servizi migliori e di ricavare i profitti più alti.

A tale proposito, verrà presentato un focus esplicativo sugli accordi di collaborazione tra imprese, con particolare attenzione alle fusioni e acquisizioni, con la premessa che il punto di riferimento delle strategie transnazionali future sarà sempre più spesso basato sulla collaborazione, piuttosto che sulla concorrenza pura, e che tale concorrenza viene meglio definita come trattativa di arbitraggio di competenze, accesso a capitali²⁵. Esistono diverse definizioni di accordi, tuttavia al di là della valutazione della forma organizzativa che essi possono assumere, è possibile definire in maniera generica gli accordi di collaborazione tra imprese come "relazioni cooperative organizzate, di tipo

²⁵ Bleeke J., Ernst D., (2001), *Collaborare per competere*, Il Sole 24 ORE, pagg.6-7.

non collusivo, funzionali all'inter-azione tra imprese autonome sul piano competitivo, per la valorizzazione delle opportunità e delle competenze specifiche e per l'accesso alle opportunità esterne offerte dalla complessa evoluzione ambientale²⁶. In tal senso i principali elementi costitutivi degli accordi di collaborazione sono i seguenti:

➤ *contenuto organizzativo*: rappresentano una proiezione delle capacità organizzative e strategiche che rendono possibile un processo di inter-azione tra diverse imprese dotate di autonomia strategica ed operativa;

➤ *processo comunicativo*: rappresentano il mezzo attraverso il quale si realizza il processo di inter-comunicazione tra le imprese che si concretizza tramite l'attivazione di flussi di risorse visibili e invisibili, bidirezionali o pluridirezionali, pluridimensionali che coinvolgono diverse funzioni e attività di impresa;

➤ *complementarietà*: devono registrare la complementarietà dei contributi specifici delle imprese partner.

Basta guardare alle aziende leader nel mondo per capire quanto importante sia operare sulla base di un rapporto di collaborazione. Grandi società come Motorola, Siemens, Sony hanno stretto diverse alleanze e rapporti di collaborazione; lo stesso vale per Fiat, General Motors, Ford, Toyota e molte altre.

Nel mercato globale, l'ottimizzazione del valore delle competenze e dell'accesso spesso è possibile solo qualora i manager siano disposti a ripartire la proprietà con aziende molto diverse dalla propria e a imparare da queste. La possibilità di avere successo aumenta proporzionalmente alla volontà delle aziende di accettare le differenze.

Nelle acquisizioni e fusioni transnazionali, la sfida più importante consiste nel trasferire la propria competenza in un altro paese e, allo stesso tempo, riunire in modo selettivo le sinergie. È, quindi, importante comprendere le dinamiche che caratterizzano tale forma di accordo prima di proseguire con la presentazione del caso in esame.

Le fusioni e le acquisizioni non sono delle vere e proprie alleanze strategiche, bensì delle forme di collaborazione in grado di prevedere cambiamenti che incidono sull'autonomia economica e giuridica delle imprese che vi partecipano:

➤ la *fusione* prevede l'unione di due o più realtà aziendali allo scopo di creare un'impresa unica. Nasce, quindi, un nuovo soggetto giuridico nel quale si concentrano le imprese. Conseguono alla necessità di gestire in modo integrato combinazioni produttive in precedenza afferenti a distinti soggetti giuridici.

²⁶ Albertini, 1991.

➤ *l'acquisizione*, invece, si realizza quando un'azienda decide di acquistare le azioni o quote (in misura parziale o totale) di una o più imprese con l'obiettivo di realizzare, attraverso il controllo delle stesse, benefici di natura economico-finanziaria. Rispondono al bisogno di migliorare la posizione competitiva attraverso l'allargamento delle combinazioni produttive (aumento delle dimensioni e delle quote di mercato, ingresso in nuove aree di affari e così via).

Rispetto alla fusione, le imprese oggetto dell'acquisizione mantengono la propria autonomia sul piano giuridico, mentre sul piano economico sono guidate dalla società acquirente che ne decide l'orientamento strategico.

La scelta di attuare una fusione o un'acquisizione è dettata in genere dalla volontà/necessità di realizzare obiettivi di natura strategica, economico-finanziaria o di mercato.

Il fine delle M&A aziendali è quello di acquisire, mantenere, sviluppare e consolidare un vantaggio competitivo attraverso la crescita esterna dell'impresa; le varie motivazioni che spingono ad acquisire sono, quindi, legate in modo diretto e si identificano nelle alternative di crescita identificate da Ansoff²⁷.

Fra le motivazioni più frequentemente indicate per le M&A si possono distinguere:

a) l'aumento di quote di mercato e la penetrazione in segmenti di mercato contigui a quello centrale dell'impresa (penetrazione di mercato);

b) le strategie di internazionalizzazione spesso attuate mediante l'acquisizione di un concorrente estero (sviluppo di mercato);

c) il desiderio di acquisire *know-how* specifico o, comunque, di aprire una "finestra tecnologica" (sviluppo di prodotto);

d) la riduzione dei costi attraverso un migliore sfruttamento delle curve di esperienza

e delle economie di scala o mediante incrementi di produttività (penetrazione di mercato);

e) una migliore gestione dei rapporti bilaterali fra l'azienda e il fornitore o il cliente (diversificazione: integrazione verticale);

f) un miglioramento dei risultati reddituali e del valore delle azioni, attraverso le sinergie derivanti dall'integrazione di due combinazioni produttive.

Se, invece, si riflette sulla natura delle motivazioni delle M&A si può scoprire che vi sono due concetti centrali: quello di massa critica e quello di sinergie.

²⁷ Ansoff H.I. (1980), *Management strategico*, Milano, Etas Libri.

Per comprendere meglio la relazione fra massa critica e acquisizione occorrerebbe osservare che quest'ultima risponde a un bisogno di aumento delle dimensioni dell'impresa. La relazione che collega acquisizione a dimensioni dell'impresa non è, quindi, diretta, ma passa per il concetto di massa critica. Il concetto di massa critica è un concetto relativo al settore in cui l'impresa opera, ed è scomponibile in componenti elementari (Andrade Stafford, 1999). Si ha una massa critica iniziale, che assicura il livello di investimenti minimo necessario per l'ingresso in un nuovo business ed è correlata in genere al livello delle barriere all'ingresso; in termini di dimensione dell'impresa ci si riferisce spesso "alla quota di mercato critica", cioè alla quota che occorre raggiungere fin dall'ingresso in un settore per evitare di essere posti in posizione marginale o di essere obbligati a uscire. In seguito è necessario mantenere un livello di investimenti, di impiego di risorse e di quota di mercato sufficiente per conservare una posizione conveniente nel sistema competitivo; tale livello definisce la massa critica di supporto. Questa seconda componente è ulteriormente scomponibile in tre parti:

1. *massa critica di ricerca e sviluppo*, necessaria per mantenere l'impresa al passo con il tasso di innovazione del sistema competitivo in cui essa opera;
2. *massa critica di marketing*, definita come livello di spesa minimo necessario a realizzare i volumi di fatturato che assicurino il punto di pareggio;
3. *massa critica operativa*, cioè il livello di produzione che consente di mantenere i costi e i prezzi a livello di pareggio.

E' utile però, quando si parla di massa critica, ricorrere all'individuazione di una pluralità di parametri, tutti centrati su due elementi: la quota di mercato e il livello delle risorse che è necessario impiegare. Il primo elemento fa riferimento alla dimensione operativa dell'impresa, il secondo richiama la dimensione strutturale.

Si tratta, dunque, di un concetto articolabile e variabile. L'articolazione dipende dal fatto che il terreno competitivo è scomponibile in porzioni, e questa possibilità di segmentazione rende possibile la presenza di due soglie di massa critica, una operante per le piccole imprese e l'altra significativa per le imprese maggiori.

La variabilità è connessa ai comportamenti competitivi degli altri attori, che possono contribuire, con le loro decisioni in tema di livelli di investimento, di delimitazione e segmentazione del raggio d'azione, a ridurre o a incrementare il livello di massa critica.

Da ultimo si consideri come sia necessario non solo definire i livelli di massa critica operanti in dati settori, ma anche valutare e prevedere le variazioni di massa critica, cioè i nuovi livelli da raggiungere se l'azienda vuole evitare di assumere posizioni marginali.

Fra le principali determinanti di tali variazioni si ricordano i comportamenti competitivi e i mutamenti del tasso di innovazione del settore.

Le brevi considerazioni sul concetto di “massa critica” consentono di mettere ordine fra le determinanti delle politiche di acquisizione e di cessione.

Come premessa tutte le acquisizioni motivate dalla necessità di attingere maggiori dimensioni hanno ragione di esistere solo se:

- in un dato settore esiste un livello di massa critica e l'azienda non l'ha ancora raggiunto;
- si prevedono variazioni nel livello di massa critica cui l'azienda dovrà rispondere con l'aumento delle proprie dimensioni;
- una politica di acquisizione costituisce la soluzione più conveniente al problema di aumento delle dimensioni.

Analogamente, il concetto di massa critica, e il concetto collegato di “efficacia marginale dei livelli di spesa” possono spiegare le politiche di disinvestimento e scorporo con o senza cessione. Innanzitutto, se non si individuano valide alternative all'aumento dimensionale richiesto dal livello di massa critica, e se non sono possibili politiche di segmentazione, il disinvestimento o lo scorporo con successiva cessione rappresentano le uniche soluzioni che consentono di mantenere il livello di economicità dell'impresa. Infine, l'attenzione alla massa critica consente di chiarire come almeno una parte del prezzo di acquisizione di un'azienda sia determinata dal vantaggio di posizionamento rispetto ai concorrenti che l'azienda acquisitrice otterrebbe dall'operazione; tale vantaggio si sostanzia o nel superamento del livello di “massa critica”, o nell'innalzare il livello assoluto di essa ponendo così i concorrenti in posizione marginale. Le sinergie sono un concetto frequentemente utilizzato per spiegare le politiche di acquisizione: non di rado, infatti, esse sono considerate una determinante non trascurabile del prezzo di acquisizione, nel senso che contribuiscono a spiegare la differenza fra il valore dell'azienda "autonoma" e il valore dell'azienda inserita nella combinazione economica dell'acquirente (tale differenza è talvolta indicata come premio di acquisizione). Si dice che un'acquisizione produce sinergie se la gestione, più o meno strettamente integrata, delle combinazioni produttive dell'azienda acquisita, coordinata con quelle dell'azienda acquisitrice, consente una riduzione delle risorse impiegate o un miglioramento dei risultati, come ad esempio delle prestazioni offerte ai clienti.

Le sinergie non derivano solo da interrelazioni tangibili fra combinazioni produttive particolari, ma anche dalla presenza di interrelazioni intangibili, legate all'accumulo, alla combinazione e al trasferimento del patrimonio conoscitivo fra le aziende integrate in seguito a un'acquisizione.

Ciò che sta alla base delle motivazioni che spingono ad acquisire altre imprese è in sintesi identificabile nella necessità di acquisire conoscenza sia essa intesa come conoscenza di processi di produzione, tecnologica, *Know-how*, capitale intellettuale e capitale clienti, sia essa intesa come conoscenza di un mercato per lo sviluppo in senso geografico o di gruppi sociali. E' questa ricerca di conoscenza dettata dalla necessità di ottenere un vantaggio competitivo sui propri *competitor*, che muove le aziende ad intraprendere acquisizioni e integrazioni aziendali. Analizzando in dettaglio le motivazioni delle M&A prima illustrate si può, infatti, individuare che ciascuna di esse è finalizzata ad acquisire una diversa conoscenza:

- conoscenza come capitale umano e clienti finalizzata all'aumento delle quote di mercato, allo sfruttamento delle economie di scale e delle sinergie;
- conoscenza di un mercato estero per conseguire il suo sviluppo;
- know-how specifico per sviluppare un prodotto;
- conoscenza di processi produzione distinti per permettere diversificazioni e integrazioni verticali.

Risulta, quindi, chiaro come in seguito a tale tipologia di crescita esterna, sia importante e delicato gestire la conoscenza acquisita, così da conseguire ciò per cui è stata intrapresa la F&A.

1.6.2. Gli accordi di M&A: Il Processo

La crescita rappresenta un fattore fisiologico presente del DNA di tutte le imprese e le acquisizioni possono essere considerate un'eccellente modalità per accelerare i tempi di tale crescita.

D'altro canto le acquisizioni possono trasformarsi in un processo rischioso per l'azienda: la storia è ricca di esempi di acquisizioni che non hanno portato i risultati attesi, in generale dettate dall'illogicità dell'operazione o dal pagamento di un prezzo troppo elevato. Ciò accade poiché la scelta di acquisire è a volte spinta dal solo desiderio di crescere in termini dimensionali, senza prestare la dovuta attenzione ai reali effetti sinergici, o perché è mirata esclusivamente alla diversificazione del rischio o

ancora perché si è scelto di approfittare di un'occasione all'apparenza conveniente che poi non si rivela tale. Altro errore frequente è quello di puntare alle società più redditizie: non sempre, infatti, risulta conveniente acquisire le aziende "migliori" sul mercato, perché queste hanno un prezzo più elevato ed è più difficile che il compratore riesca ad apportare valor aggiunto, incrementandone ulteriormente redditività e flussi di cassa.

Gli esempi sopra riportati evidenziano come l'analisi di sostenibilità, la pianificazione e l'implementazione di un'operazione di acquisizione siano attività estremamente complesse che richiedono nella maggior parte dei casi, una pluralità di scelte difficili per le quali è solitamente conveniente che l'imprenditore sia affiancato da un team competente di professionisti.

Ciò premesso, viene proposta una panoramica delle fasi tipiche di un'operazione di acquisizione, enfatizzando per ciascuna di esse le attività che presentano maggiori criticità.

Step 1: Analisi strategica preventiva

Il processo prende avvio con la fase dell'analisi strategica preventiva, all'interno del quale il progetto di acquisizione deve trovare una collocazione precisa e coerente.

Le singole attività che normalmente rientrano in questo primo momento di analisi riguardano:

- l'impostazione strategica;
- le definizioni degli obiettivi dell'acquisizione e l'individuazione del profilo ideale dell'impresa *target*;
- la ricerca delle alternative;

Una corretta impostazione strategica dell'acquisizione richiede un processo di analisi, che si concretizza nell'esame del settore di riferimento, nel riconoscimento delle aree di debolezza dell'impresa, nell'individuazione delle possibili sinergie conseguibili e nella verifica della coerenza tra operazione e disegno strategico complessivo. Queste prime valutazioni consentono di verificare che l'acquisizione rappresenti risposta corretta agli obiettivi strategici di sviluppo che l'impresa intende perseguire.

Lo "step" successivo riguarda la *definizione degli obiettivi dell'acquisizione e l'identificazione del profilo ideale dell'impresa target*. Questa fase è volta a delineare il contesto complessivo dell'operazione e il modello della società ideale da acquisire, in coerenza con le valutazioni emerse a livello strategico.

La fase successiva, ossia quella di *ricerca delle alternative*, ha come obiettivo finale l'individuazione di un numero di candidati potenziali congruo, per poter procedere ad una selezione che consenta di mettere a confronto più di una soluzione.

I criteri di selezione rilevanti, in ordine di importanza sono:

- presenza dei requisiti sostanziali richiesti;
- compatibilità organizzativa;
- fattibilità finanziaria;
- possibilità di contratto.

Questa fase si concretizza per il grande sforzo di ricerca sul mercato allo scopo di individuare le imprese che rispondono ai requisiti indispensabili. Notevoli sono i vantaggi che si possono trarre da una ricerca:

- possibilità di muoversi con maggiore autonomia sfruttando le conoscenze ed il *network* disponibile;
- possibilità di sfruttare le relazioni privilegiate di particolare interlocutori;
- ampliamento del bacino di relazioni in ambito internazionale;
- disponibilità di una documentazione riassuntiva delle informazioni relative alle aziende (quali aspetti di carattere economico-finanziario, principali azionisti, management, etc.).

Step 2: Negoziazione

La negoziazione in genere ricopre diverse fasi del processo di acquisizione, dall'avvio dei contratti con la controparte fino alla conclusione della trattativa. Questa attività presuppone a monte l'identificazione del partner e l'impostazione di un'efficace strategia negoziale in sede di trattativa. In particolare, la negoziazione si può articolare in tre fasi distinte:

- la selezione delle imprese target;
- la valutazione finanziaria;
- la conclusione e formalizzazione dell'accordo.

Il successo della trattativa è fortemente collegato alla qualità del team di persone coinvolte, le quali devono presentare capacità sia di natura tecnica sia di natura psicologica, ossia capacità di percepire e gestire l'esistenza di momenti e situazioni di difficoltà.

Una volta avviati i primi contatti e sondate le intenzioni di massima, il rapporto tra le parti necessita di un chiarimento formale che viene gestito mediante una lettera di

confidenzialità (*Confidentiality Agreement*), con la quale le parti coinvolte si tutelano da eventuali comportamenti o dall'utilizzo distorto delle informazioni.

Da qui sarà necessario affrontare gli aspetti finanziari che sono la base per la definizione di un *range* di prezzo ragionevole attorno al quale impostare la trattativa. L'analisi si sviluppa sia in termini di valutazione della società da acquisire sia di piano finanziario complessivo del progetto di acquisizione.

Le ipotesi in merito al *range* di prezzo sono frutto di stime sul valore della società target (valore oggettivo dell'azienda), ottenute attraverso l'applicazione delle più consolidate metodologie di valutazione (discounted cash-flow, multipli di borsa) e della quantificazione delle sinergie che l'acquirente è in grado di generare a seguito dell'acquisizione (valore soggettivo dell'azienda. In tale fase riveste un'importanza cruciale l'adeguata disponibilità di informazioni sulla società *target*.

Con il piano finanziario del progetto, invece, viene verificato l'impatto dei flussi monetari complessivi che gravano sull'acquirente, al fine di valutare la convenienza complessiva dell'investimento, le possibili forme di finanziamento e di ristrutturazione dell'intera operazione, eventuali interventi di ristrutturazione del passivo, di cessione di attività non strategiche per l'acquirente e/o di ricapitalizzazione dell'impresa target.

Il rischio di interruzione della trattativa tra le parti, anche in fase avanzata, si attenua solo quando si giunge alla stesura della lettera d'intenti che solitamente indica, in modo chiaro ed inequivocabile, i criteri del prezzo e le modalità di pagamento, oltre che a fissare un termine massimo entro cui le parti si prefiggono di completare l'operazione di compravendita. La lettera d'intenti, inoltre, rappresenta lo strumento legale attraverso il quale devono essere preventivamente fissati i criteri vincolanti per lo svolgimento della *due diligence*²⁸.

Step 3: "Due Diligence" e stipula contratto di acquisizione

Esaurita la fase di scambio di informazioni riservate, il venditore consente all'acquirente di avere accesso alle informazioni aziendali e di verificare più in profondità l'attendibilità del pacchetto informativo fornito in precedenza. È in questo frangente che gli advisor finanziari svolgono un ruolo di fondamentale importanza. Il loro compito è quello di:

- identificare tutte le criticità contabili, fiscali, legali, etc., della società *target* rispetto al package di informazioni precedentemente ottenute;

²⁸ *Due diligence* o, più semplicemente, *diligence* è un termine introdotto negli anni Ottanta nei paesi anglosassoni e ormai diffuso nella prassi delle M&A: esso sottintende l'approccio che si presuppone sia adottato in tale situazione, appunto "diligente" e soprattutto indipendente.

- identificare valori nascosti e/o eventuali *deal breakers*, che potrebbero avere un impatto significativo sui termini dell'acquisizione (prezzo, garanzie, etc.) e/o portare addirittura all'interruzione delle trattative.

Tale attività, che viene chiamata *due diligence*, è finalizzata a comprendere se ciò che l'imprenditore sta comprando corrisponde effettivamente ai suoi desideri (ad esempio, se l'oggetto di acquisizione ha qualitativamente le caratteristiche che sono state rappresentate e può integrarsi proficuamente con il business esistente). In secondo luogo, la *due diligence* consente di capire se il prezzo offerto trova effettivi riscontri nel *track record* storico e presente dell'azienda e se le prospettive di sviluppo solitamente incorporate nel *business plan* siano affidabili.

Al fine di meglio soddisfare le esigenze del cliente, l'advisor può proporre un'attività di verifica su più livelli a seconda delle criticità più rilevanti in un'ottica di integrazione. In base al contenuto, le principali relazioni di *due diligence* possono suddividersi: *due diligence* finanziario²⁹-commerciale³⁰, *due diligence* legale³¹, *due diligence* fiscale³², *due diligence* ambientale³³, *due diligence* sistema informativo aziendale³⁴, *due diligence* risorse umane³⁵, etc.

L'assistenza fornita dall'advisor lungo l'intero processo di un'operazione di M&A è orientata alla stipula di un contratto di acquisizione che tenga conto di tutti gli elementi critici emersi nelle precedenti fasi di analisi e di negoziazione, che consenta all'acquirente

Step 4: Transaction Liability

Vengono elaborati programmi assicurativi finalizzati al trasferimento dei rischi e vengono studiate soluzioni specifiche a particolari problematiche, al fine di:

²⁹ *Due diligence finanziario*, si intende: verifica dei dati contabili/gestionali, analisi delle attività, passività e redditività storiche e prospettive, controllo dell'esposizione con il sistema bancario e calcolo dell'effettiva posizione finanziaria netta, analisi di sensitività del business plan – se disponibile –, normalizzazione risultati economici, analisi del processo di generazione dei flussi di cassa e sostenibilità nel tempo, verifica ed evidenziazione delle passività potenziali.

³⁰ *Due diligence commerciale*, si intende: analisi dei prodotti, quote di mercato, posizionamento competitivo, processi industriali e costi di produzione, grado di innovazione/obsolescenza della tecnologia e degli impianti, investimenti necessari per ammodernamenti, ampliamenti, ricerca e sviluppo.

³¹ *Due diligence legale*, si intende: esame dei contratti, analisi del contesto normativo del settore di riferimento, definizione delle garanzie contrattuali, analisi dei contenziosi in essere.

³² *Due diligence fiscale*, si intende: verifica della situazione fiscale dell'azienda, identificazione di potenziali passività fiscali, suggerimenti per la struttura fiscale dell'operazione.

³³ *Due diligence ambientale*, si intende: identificazione di passività potenziali nell'area ambientale, analisi del rispetto della normativa in vigore, analisi delle procedure interne previste a norma di legge.

³⁴ *Due diligence sistema informativo aziendale*, si intende: analisi dell'efficacia e dell'efficienza del sistema informativo aziendale, identificazione di ulteriori investimenti necessari alla funzionalità del sistema per rispondere in modo ottimale alle esigenze di business.

³⁵ *Due diligence organizzativo/risorse umane*, si intende: analisi degli aspetti giuslavoristici e di management, politiche retributive, problematiche del personale, stato delle relazioni sindacali.

- facilitare la conclusione di operazioni di fusione ed acquisizione fornendo protezione ad acquirenti e venditori per le perdite finanziarie conseguenti a violazioni delle garanzie e delle dichiarazioni contenute nel contratto di compravendita (**Warranties & Indemnities**),
- trasferire problematiche fiscali identificate e valutate che le parti non vogliono ritenere nel lungo periodo (**Tax Opinion Insurance**);
- trasferire problematiche giuslavoristiche, ambientali, contabili di difficile quantificazione economica oppure incerte nel verificarsi, che le parti non siano intenzionate a ritenere (**Loss Mitigation**).

Step 5: Assistenza post-acquisizione

La fase post-acquisizione è lo step che conferisce efficacia operativa all'intero progetto di integrazione tra due realtà aziendali. In particolare, l'attività consulenziale di maggiore rilevanza si concentra nello sviluppo dei piani operativi per i responsabili delle diverse aree oggetto di integrazione e nella valutazione degli effetti finanziari e fiscali sulla riallocazione delle attività operative.

CONCLUSIONI

Il valore creato da accordi di M&A di successo è indubbio. Nonostante il recente impatto dei crediti subprime sulla disponibilità di credito complessiva, le operazioni M&A continuano ad essere uno strumento affidabile nelle strategie di crescita aziendale.

Il processo che contraddistingue un'operazione di acquisizione è assai complesso e articolato: la molteplicità delle variabili in campo e la varietà delle soluzioni contingenti non consentono di individuare comportamenti e regole che abbiano validità assoluta. Risulta possibile tuttavia enucleare gli aspetti essenziali utili per affrontare con esito positivo un'operazione di acquisizione.

Un'acquisizione di successo deve necessariamente partire dall'analisi preliminare del disegno strategico complessivo. In altri termini, è opportuno verificare la coerenza del progetto di acquisizione rispetto agli obiettivi strategici dell'impresa, per chiarire fin dall'inizio se il percorso di crescita esterna rappresenti una strada effettivamente perseguibile.

Una volta appurato questo aspetto, risulta fondamentale fissare in modo preciso i criteri dell'acquisizione, al fine di tradurre in termini il più possibile oggettivi gli obiettivi dell'imprenditore; sulla base di questi input si può arrivare all'identificazione sul mercato delle imprese che rispondono ai requisiti individuati.

Identificata la società *target*, occorre scongiurare il rischio di pagare un prezzo troppo elevato, attraverso la corretta valutazione del valore "intrinseco" dell'impresa oggetto dell'acquisizione, nonché la quantificazione della rete di sinergie che l'integrazione delle due realtà aziendali sarà in grado di generare.

Le difficoltà tecniche insite nelle fasi del processo sopra descritte richiedono la presenza di un team dedicato, capace di generare in maniera appropriata gli aspetti critici di ciascuna fase. Ciò significa fare affidamento non solo sul *know-how* interno maturato dal personale, ma anche sull'assistenza di un team esterno di professionisti/consulenti, portatori di competenze, informazioni e *network* di contatto ad alto valore aggiunto.

Il fenomeno della globalizzazione richiederà alle imprese, soprattutto di fronte ad una crisi economica come quella che ha colpito l'intero pianeta, di essere sempre più competitive, ovvero di utilizzare le tecnologie più avanzate e complesse, di organizzarsi in modo snello e flessibile per garantire velocità di risposta e contenere i costi, di realizzare i prodotti/servizi della migliore qualità e al minor prezzo. L'alleanza, tra i vari

accordi di collaborazione, pertanto, rimane uno degli strumenti strategici più efficaci come risposta a tali sfide.

Il livello di priorità attribuito ai responsabili della strategia di M&A alla capacità di elaborare un approccio adeguato alle attività immateriali può fare la differenza tra avere dipendenti coinvolti e produttivi e incontrare un'acerrima opposizione, tra creare fiducia nel futuro e la guerra nel sostenere le abitudini del passato.

Realizzare un felice connubio tra due culture di business è sempre stato, nella realtà aziendale del Gruppo Fiat, una prerogativa fondamentale per fare la differenza.

CAPITOLO 2.

– CASO FIAT –

LE ALLEANZE COME REAZIONI ALLA CRISI AZIENDALE: L'ALLEANZA CON GM E LE ALTRE PARTNERSHIP ORIZZONTALI

GIANNI AGNELLI, in un'intervista di Eugenio Scalfari, dal nome "*La malattia: profitto zero*", per *L'Espresso*, nel 1972, dichiara:

“Con i profitti a zero la crisi non si risolve ma si incancrenisce e può produrre il peggio. Noi abbiamo due sole prospettive: o uno scontro frontale per abbassare i salari o una serie di iniziative coraggiose e di rottura per eliminare i fenomeni più intollerabili di spreco e d'inefficienza. È inutile dire che questa è la nostra scelta”.

2.1. LA FABBRICA ITALIANA AUTOMOBILI TORINO: ORIGINI E CAUSE DELLA CRISI INTERNA

Nella trattazione che segue, verrà presentata la crisi interna che colpì Fiat a partire dal 2002. Nei seguenti paragrafi si analizzeranno le cause che hanno determinato tale crisi per il Gruppo, ovvero, l'inadeguatezza della gestione manageriale, la sovraccapacità di produzione e la caduta della domanda di mercato, l'inadeguatezza della strategia comunicativa e bassa profondità della gamma prodotti e l'alta concorrenzialità nel mercato di riferimento e bassi investimenti in ricerca e sviluppo.

a) *L'inadeguatezza della gestione manageriale*

Gli errori manageriali rappresentano la prima causa della situazione che Fiat si trovò ad affrontare, poiché rappresentano una causa interna direttamente dipendente ed imputabile solo ai soggetti che hanno lavorato ed operato dentro e per l'azienda. Per arrivare a delineare un quadro, quanto più completo possibile, il lavoro seguente sarà articolato su due punti: nel primo sarà introdotto il concetto di management fornendo una chiara visione di cosa voglia dire essere manager e dirigere; nel secondo saranno presentati gli errori direttamente imputabili al management Fiat: l'intempestività al cambiamento dimostrata durante il manifestarsi dei primi segnali della possibile crisi e le scelte compiute circa le strategie compiute.

Pertanto gli errori direttamente imputabili al management possono essere così sintetizzati:

- il *Management style* troppo autoritario;
- incapacità dimostrata nel prevedere l'arrivo della crisi;
- strategie attuate non ottimali.

La causa prima che ha determinato gli errori del management, è rappresentata proprio dal "*management style*" della casa torinese; il management Fiat, infatti, non è riuscito a metabolizzare il cambiamento delle tecniche e delle culture manageriali, iniziato a partire dalla seconda metà degli Anni Ottanta. La nuova corrente manageriale, che ha stravolto e rivoluzionato il modo di gestire e competere ed ha trasformato radicalmente il modo di fare business, si basa sull'uso della delega e del decentramento, sull'orientamento al cliente, sulla motivazione delle risorse umane, sui processi, sull'informatizzazione, sull'implementazione della qualità totale, sul miglioramento continuo: una grande rivoluzione culturale che in Fiat non è stata mai realizzata

pienamente¹. Al Lingotto, difatti ancorandosi ancora ad uno stile manageriale poco adatto alle nuove sfide che il mercato globalizzato imponeva, al management veniva richiesta solo: laboriosità, obbedienza alla proprietà e rispetto per la gerarchia, conservatorismo e rifiuto del rischio; tutti elementi che avevano sancito la crescita della Fiat durante gli Anni Settanta ed Ottanta, ma che non erano adatti per la sfida globale degli Anni Novanta². Così quegli stessi elementi hanno rappresentato la vera causa della crisi del management Fiat; a tutto questo unito deve essere aggiunto una strategia aziendale molto lontana dal cliente e da chi lo conosce bene, mi riferisco agli operatori di marketing sempre relegati nelle parti basse della gerarchia e sempre poco ascoltati, poiché nella Fiat, si credeva che per fare una buona macchina era necessario avere solo dei buoni ingegneri e non anche dei buoni operatori di marketing³. Questa considerazione, seppur valida per il mercato automobilistico degli Anni Settanta, non può esserla anche per il mercato attuale, poiché l'auto è diventata un prodotto che deve catturare l'immaginario, deve essere griffata, fortemente connotata. L'errore più evidente del management è stato quello di non accorgersi in tempo dei segnali negativi che dal 1998 in poi, i bilanci presentavano. Difatti, basandosi semplicemente sui semplici dati forniti dal bilancio, si nota come i problemi di Fiat Auto a carattere strutturale erano evidenti già a partire dalla meta degli Anni Novanta. Come si può notare dalla Tabella n°1, il reddito operativo, cioè quanto l'azienda guadagnava dalle attività industriali, è negativo per cinque anni su dieci e lo è costantemente dal 1998, eccetto per una piccola ripresa nel 2000, ciò sta ad indicare una difficoltà di lungo periodo a realizzare profitti. Inoltre nel 1997 Fiat Auto è riuscita ad avere un risultato di bilancio positivo solo per effetto del provvedimento di "rottamazione", emesso dal governo Prodi⁴. I dati relativi agli Utili netti, che si riferiscono alla gestione non industriale, non sono molto positivi, visto che dal 1998 Fiat presenta solo perdite.

Tabella n°1 - Andamento della redditività operativa di Fiat Auto (milioni di lire)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Reddito Operativo	471	1468	-209	-234	85	-1063	-2600
Utile Netto	-75	788	-500	-955	-1160	-2792	-1159

Fonte: Fiat Auto (2002).

¹ Gambel, E.,(1999), op.cit.,pagg:44-60.

² Quotidiano "Corriere della Sera" del 10 marzo 2003 pag:23, nell'intervista rilasciata da Mario Rosso, attuale vicepresidente di Tiscali, che ha lavorato per dieci anni alla Direzione Personale e Organizzazione del Gruppo Fiat come Responsabile del Personale.

³ Volpato G., (1996), *Il caso Fiat*, Torino,ISEDI.

⁴ Tuttavia, anche in quella circostanza l'incremento di mercato favorì gli altri produttori, mentre Fiat Auto continuò a perdere quote del mercato nazionale e europeo.

Anche la redditività delle vendite, come si nota dalla Tabella n°2, segnala sostanziali elementi di difficoltà, con indici negativi dal 1998 in poi, considerando pure che la media dei concorrenti che era intorno al 5%.

Tabella n°2 - Andamento della redditività delle vendite di Fiat Auto

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Redditività delle vendite	1,97%	1,11%	2,89%	-0,4%	-0,5%	0,17%	-2,25%

Fonte: Fiat Auto (2002).

Si potrebbero indicare pure le vistose perdite di mercato registrate in Italia ed in Europa, le quali rispettivamente nel 1990 erano: 53% e 13.8%, per poi passare nel 1995 al 43% e all'11% e nel 2000 circa 36% e 9%⁵. Questi semplici dati, che furono sicuramente analizzati dal management, non bastarono a far comprendere la situazione di Fiat Auto, già precaria dal 1998. Un management accorto, come doveva essere quello di Fiat Auto⁶ (che gestiva il sesto produttore di automobili al mondo⁷) non poteva e non doveva trincerarsi nelle proprie posizioni, accusando tutti coloro che sottolineavano tali gravi segnali come vittime di un forte pessimismo, aggiungendo che la situazione sarebbe mutata presto; doveva, invece, attivarsi nella realizzazione di un piano industriale e finanziario di rilancio; che venne elaborato solo nel dicembre 2001, quando si era già in piena crisi. Partendo dal presupposto, quindi, che un semplice sistema informativo aziendale fornisce mensilmente una notevole quantità di dati, è possibile ravvisare e soprattutto correggere con interventi gestionali correttivi e mirati, una possibile situazione di pre-crisi: si comprende chiaramente come l'incapacità denunciata dal management nel saper cogliere e correggere i primi segnali della crisi determinarono la nascita e l'aggravarsi della situazione congiunturale e la spaventosa perdita di circa 1300 milioni di euro avuta nel bilancio 2002. L'altro errore che potrebbe essere imputato al management deriva dal modello con cui ha deciso di impostare la propria strategia di internazionalizzazione nell'ultimo decennio, anche se in questo caso bisogna fare diverse considerazioni. E' quindi necessario interrogarsi sull'impatto che tale politica ha avuto su Fiat Auto.

All'inizio degli Anni Novanta, dopo aver deciso di concentrarsi sul core-business, ovvero l'auto, la Fiat avvia una politica di sviluppo internazionale, imperniata sui paesi

⁵ Fonte: Anfia.

⁶ Mi riferisco all'amministratore delegato di Fiat Auto Roberto Testore.

⁷ Secondo una classifica dell'Oica nel 1997, Fiat Auto era il sesto produttore mondiale di automobili.

economicamente emergenti: Argentina, Brasile, Polonia, Turchia, Cina, India, Marocco, Russia, Egitto. Il motivo di una tale strategia, era quasi costretto, poiché la Fiat operava in due mercati, quello europeo (prossimo alla completa saturazione con chiari segnali di debolezza e stagnazione) dove per sopravvivere erano necessari notevoli investimenti, grande innovazione tecnologica e buoni modelli (fattori su cui la Fiat non poteva contare) e quello nazionale dove a causa dell'abbattimento delle barriere all'entrata avutosi all'inizio degli Anni Novanta⁸, si verificò un aumento della concorrenza con conseguente caduta della quota di mercato. I paesi emergenti, invece, rappresentavano dei mercati *vergini* dalle enormi possibilità di sviluppo, considerando che si era nella fase iniziale del processo di motorizzazione di massa, ed il cliente non aveva grandi pretese circa il prodotto da acquistare. Queste considerazioni spinsero il management Fiat ad attuare la strategia di internazionalizzazione puntando alla motorizzazione dei paesi emergenti e cercando di ricalcare, su scala internazionale, quanto aveva già fatto negli Anni Cinquanta- Sessanta in Italia.

Tale politica di espansione è andata avanti secondo due diverse direttrici:

- una politica regionale europea, caratterizzata dalla costituzione di diverse società e dall'apertura di diversi stabilimenti, in Polonia e Turchia;
- una strategia di globalizzazione, mirante alla produzione ed alla commercializzazione del progetto "*world-car*" (modelli Palio e Siena) destinato solo al mercato dei paesi emergenti, e da produrre in Brasile, Argentina, Polonia e Turchia.

La strategia di internazionalizzazione Fiat si caratterizzò per due aspetti: il primo è rappresentato dal fatto che la società decise di entrare in questi paesi attraverso dei massicci investimenti circa l'apertura di diversi siti produttivi, allo scopo di riprodurre, come aveva fatto in Italia, il modello della Fabbrica Integrata realizzato a Melfi. Questa scelta, costrinse anche i fornitori a localizzarsi in quei paesi, poiché una delle caratteristiche della Fabbrica Integrata è proprio la necessaria presenza di un canale logistico diretto tra fornitore ed azienda⁹, questo determinò un notevole esborso monetario.

La seconda caratteristica era la decisione di realizzare un unico modello, la *world car Palio*, con il quale entrare in tutti i paesi emergenti. Questo avrebbe permesso l'abbattimento dei costi di progettazione e di sviluppo, nonché la realizzazione di

⁸ Fino al 1990 era in vigore in Italia il contingentamento nei confronti delle case automobilistiche giapponesi.

⁹ Ghidella V., (1988), *Una strategia per la produzione*, in Guerri C. (a cura di), *L'impresa innovativa*, Milano:Edizioni IlSole24Ore.

enormi economie di scala considerando l'elevato numero di vetture che sarebbero state prodotte e ed una flessibilità strategica non indifferente, così ad esempio se la domanda d'auto di uno dei paesi considerati calava, la capacità produttiva in eccesso sarebbe stata utilizzata per rifornire quella di un altro paese. I risultati furono contrastanti: mentre la delocalizzazione nei paesi europei portò ad ottimi risultati, in Brasile ed Argentina la crisi finanziaria del 1998 e le divergenze circa le politiche monetarie tra i due paesi¹⁰, misero in crisi sia il neo-sistema Mercosur, sia le strategie multinazionali di Fiat con risultati molto lontani rispetto alle peggiori previsioni.

Il punto centrale della questione è stabilire cosa non ha funzionato nella politica di internazionalizzazione, considerando che anche i concorrenti di Fiat hanno attuato una tale strategia di sviluppo nel decennio passato ottenendo risultati più che positivi. La risposta è che, Fiat ha realizzato una strategia di internazionalizzazione inversa rispetto ai propri concorrenti, ma non per questo meno valida. Mentre, ad esempio Psa (Peugeot e Citroen), pur partendo dalle stesse condizioni di Fiat riguardo il mercato europeo, ha deciso di limitare gli investimenti all'estero rafforzando la propria posizione nel mercato nazionale e in quello europeo attraverso un'estensione della gamma verso i segmenti con maggiore redditività (quelli di media-alta cilindrata), e attraverso un miglioramento della propria rete distributiva, Fiat invece ha rinunciato a competere nei mercati centrali (europeo ed italiano), decidendo di destinare la maggior parte degli investimenti verso i paesi esteri dove poter sfruttare l'enorme potenzialità di tali *novelli* mercati. Questa strategia seppur valida non ottenne i risultati preventivati per diversi motivi (non direttamente imputabili all'azienda torinese): le crisi economico-finanziarie, che hanno colpito prima l'area Sudamericana e poi l'intera economia globale hanno rallentato notevolmente la crescita dei mercati in questione, la difficoltà nel gestire gli enormi flussi produttivi tra un paese e l'altro hanno reso difficile l'applicazione del just-in-time causando la crescita dei costi logistici, la presenza di diversi standard tecnici introdotti dai Governi locali che hanno comportato costose modifiche di progettazione e quindi la crescita dei costi di sviluppo e progettazioni preventivati. La decisione di allontanarsi dai mercati centrali per rifugiarsi negli immaturi mercati esteri ha aumentato il grado di vulnerabilità della casa torinese che non potendo contare sui

¹⁰ Il Governo brasiliano, attuò una politica di svalutazione monetaria per ridurre l'inflazione, mentre l'Argentina rimase ancorata al dollaro.

risultati che aveva preventivato ha iniziato a ritirarsi dai paesi esteri¹¹ accorgendosi, però, che nei mercati da cui era partita la situazione era notevolmente peggiorata.

In conclusione, considerando quanto detto nella parte introduttiva circa la differenza che sussiste tra i concetti di strategia deliberata ed emergente, è doveroso sottolineare che la validità delle scelte attuate dal management riguardo la strategia di internazionalizzazione, poiché i non buoni risultati sono dipesi solo ed esclusivamente dalla crisi economica dei paesi in cui si è investito, e non direttamente dal management. Tra le diverse cause che hanno determinato la crisi di Fiat Auto, bisogna considerare anche il calo della domanda totale nel mercato dell'auto e la relativa sovraccapacità di produzione determinatasi.

b) *La sovraccapacità di produzione e la caduta della domanda di mercato*

Tra le diverse cause che hanno determinato la crisi interna di Fiat Auto, bisogna considerare anche il calo della domanda totale nel mercato dell'auto e la relativa sovraccapacità di produzione determinatasi. Innanzitutto, è facile comprendere come un calo della domanda, soprattutto se continuo, può comportare una crisi aziendale poiché determina una sostanziale riduzione del volume di vendita (con conseguente diminuzione del fatturato e dei ricavi di vendita) ed un aumento delle rimanenze di magazzino e, quindi, dei prodotti invenduti, con la relativa crescita dei costi di magazzino¹².

Bisogna premettere che nel caso di Fiat, il tasso di riduzione della domanda dei propri modelli è stato superiore al tasso di riduzione della domanda totale di mercato, questo ci permette di affermare: da un lato, che è in atto un rallentamento della domanda totale del mercato e, dall'altro, che tale rallentamento assume i caratteri di una crisi solo per la casa torinese, poiché anche i concorrenti hanno subito il medesimo effetto ma la riduzione della loro domanda è in linea con il tasso di riduzione della domanda generale¹³. Dal momento che la domanda del bene durevole *auto* è soggetta a tali fluttuazioni in seguito a variazioni di breve periodo del reddito, possiamo affermare

¹¹ I diversi piani industriali presentati da Fiat nel corso del 2002, stabilirono una drastica riduzione della produzione automobilistica all'estero, così come il piano Morchio presentato nel giugno 2003, che prevede la chiusura di uno stabilimento argentino (Cordoba) e una netta riduzione della produzione automobilistica all'estero, attraverso la cancellazione delle diverse joint-venture costituite con dei partner stranieri.

¹² Questi sono costituiti da oneri finanziari, assicurativi, relativi allo spazio occupato, aggiuntivi di manutenzione, derivanti dal rischio dello stoccaggio. Per una maggiore trattazione si veda: Urgeletti Tinarelli, G., (1981), *La gestione delle scorte*, Milano, Etas libri.

¹³ Considerando i dati forniti dal periodico mensile *Quattroruote* n° Agosto 2003 (per il mercato europeo) nel periodo di riferimento da gennaio a maggio 2003 in rapporto a quello dell'anno passato risulta: a fronte di un tasso di riduzione del mercato pari a 3.8%, Volkswagen è in calo del 5.5%, Ford del 4.4%, Psa 0.1%, Giapponesi + 4.7% e Fiat -14.3%.

come le aziende automobilistiche siano molto vulnerabili ai cambiamenti macroeconomici del sistema economico in cui esse operano, per tale motivo esse sono definite industrie cicliche. Bisogna sottolineare come le vendite di auto o degli altri beni durevoli tendono ad amplificare le variazioni cicliche del prodotto nazionale lordo e del reddito nazionale, questo venne certificato in uno studio¹⁴ realizzato nel 1979 dal Mit (Massachusetts Institute of Technology) di Boston (Usa), in riferimento alle influenze che le variazioni del PNL e del reddito nazionale avevano esercitato ed esercitavano sul volume di vendite d'auto nel sistema economico USA; il gruppo di studiosi decretò come la domanda di beni durevoli segue sempre ed amplifica le variazioni del PNL. Da tutto questo deriva che la domanda di automobili dipende in misura considerevole dalla crescita dell'economia: quando il prodotto interno lordo aumenta si registra anche un incremento più che proporzionale della domanda di automobili nuove. Questo permette di affermare come la causa principale del calo della domanda totale del settore auto è stata determinata dalla congiuntura economica internazionale in atto.

Oggi i mercati automobilistici possono essere ricondotti a tre distinte tipologie: i mercati dei Paesi in ritardo di sviluppo nei quali l'automobile ha una diffusione limitata; i mercati dei Paesi in crescita nei quali il mercato dell'automobile è in tendenziale espansione ma anche assai esposto alla congiuntura economica; i mercati maturi, quelli dei Paesi occidentali, tipici mercati di sostituzione. Questi ultimi, tra cui rientra il mercato italiano ed europeo, in quanto mercati completamente saturi denotano una forte ciclicità alternando periodi di ascesa e di recessione con intervalli che dipendono da macrocause economiche esterne. Il mercato dell'automobile si configura in misura sempre maggiore come un settore difficile, caratterizzato da una fortissima competizione che impone continue trasformazioni ed aggiornamenti delle strategie. Negli ultimi anni si sono annullate molte delle barriere protezionistiche che avevano in passato protetto i mercati interni, questo assieme all'accesa competizione ha portata dai 40 produttori indipendenti che operavano nel 1972 ai soli 14 del 2002; nel 2010 se ne prevedono solo sette: due giapponesi (Toyota ed Honda), due o tre europei, due americani e qualche produttore di prodotti cosiddetti di nicchia¹⁵.

Tuttavia, si deve annotare come il mercato si sviluppa secondo dinamiche molto differenti visto che in Giappone si calcola che la crescita del mercato sarà negativa, in Europa il mercato risulterà più o meno stagnante, nell'America del Nord la crescita sarà

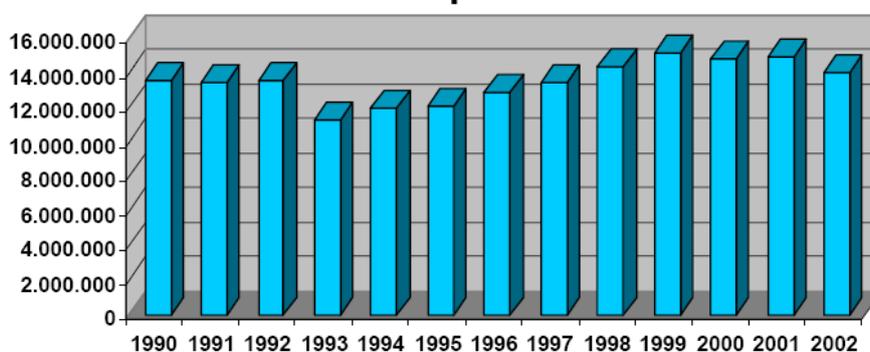
¹⁴ Lo studio è presente in: Pindyck R.,(1979) *The structure of World energy Demand*, MIT Press Cambridge, Mass.

¹⁵ Relazione fornita il 5 dicembre 2003 da Roland Berger, consulente aziendale nominato dal Ministero delle attività produttive per valutare gli effetti della crisi Fiat sull'economia nazionale. Il testo integrale è disponibile presso il sito web del ministero all'indirizzo: <http://www.infrastrutturetrasporti.it/>.

di appena l'1,8%, mentre in Sudamerica, ci si aspetta un picco dell'11%, in Cina la crescita sarà di quasi il 9%, nell'Europa orientale sarà di quasi 7,5% ed infine nel resto dell'Asia sarà del 6,5%¹⁶. Come la liberalizzazione del mercato italiano dell'auto avvenuta all'inizio del 1990. In riferimento all'evoluzione del volume delle vendite, il mercato europeo nel periodo che va dal 1990 al 2002 ha presentato valori piuttosto altalenanti (Grafico n°1).

Tendenzialmente si nota come alla forte caduta registratasi nel 1993 con appena 11.25 milioni di vetture, sia corrisposta negli anni seguenti una sostanziale crescita confermata nel 1999 con oltre 15 milioni di vetture e con i positivi livelli registratisi nel triennio successivo.

Grafico n°1 – Vendite auto in Europa dal 1990 al 2002



Fonte: Acea (2002).

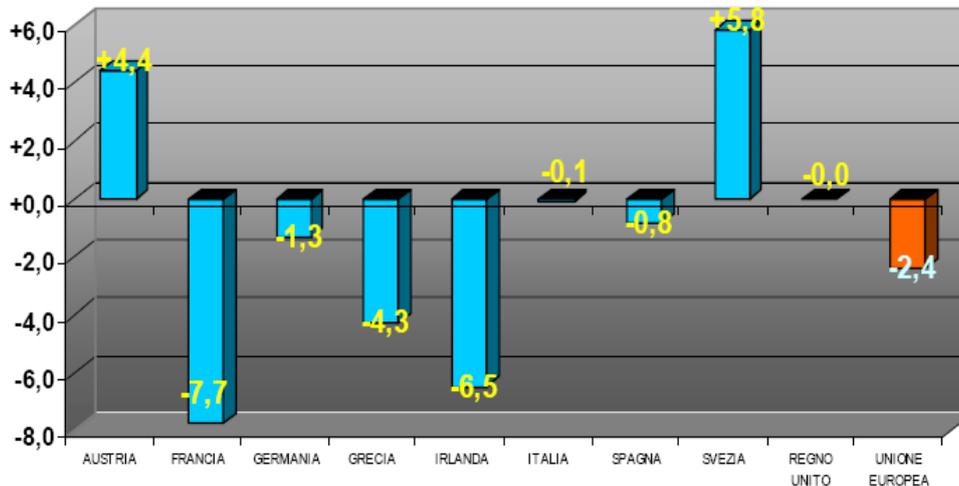
I dati per i primi 6 mesi dell'anno 2002 invece presentano l'andamento indicato nel Grafico n°2. Come si vede, la caduta della domanda totale del settore pari al 2,4% si è ripercossa in maniera differente nei vari mercati geografici, poiché ognuno di essi presenta delle caratteristiche peculiari che li rende diversi dagli altri.

Osservando i dati in questione appare sbagliato parlare di crisi, visto che la situazione di mercato attuale è nettamente migliore rispetto a quella catastrofica denunciata nel 1993 (vedi Grafico n°1), tutt'al più bisogna registrare un rallentamento fisiologico, seppur allarmante, in considerazione del fatto che le previsioni economiche future per i paesi europei non sono delle migliori e quindi secondo quanto afferma la teoria macroeconomica neppure quelle relative alle vendite di auto.

Il settore auto, che con l'indotto rappresenta il maggior datore di lavoro industriale in Europa, è caratterizzato come detto prima da cicli di crisi e rilancio che si alternano irregolarmente.

¹⁶ RolandBerger op.cit.,

Grafico n°2 – Variazione delle domande in riferimento ai maggiori sotto-mercati europei, nel periodo 2002-2003 (valori espressi in percentuale)



Fonte: Acea (2003).

Ogni recessione o rallentamento che può essere determinata da cause esogene (rallentamento o congiuntura economica generale) o endogene, viene caratterizzata da un'eccessiva capacità produttiva, che la maggior parte delle aziende sono costrette a dover affrontare. Per sovrapproduzione si intende una capacità di produzione superiore a quanto il mercato fisiologicamente è disposto ad accogliere, nel caso specifico i produttori europei sono in grado di produrre più auto di quante il mercato è in grado di assorbirne. Pertanto i volumi di vendite registrati in Europa nel periodo che va dal 1994 al 2002 sono stati spinti dalle politiche alla rottamazione introdotte dai vari governi europei (94-96 in Francia, 94-95 in Spagna, 97-98 e 02-03 in Italia) negli anni passati. Tali incentivi hanno determinato un aumento delle vendite nel breve periodo in riferimento ai periodi in cui essi vennero introdotti, e ad una saturazione delle vendite nel periodo attuale (che sarebbe il lungo periodo se riferito ai periodi in cui vennero introdotte tali incentivi), poiché il consumatore avendo una capacità limitata di acquisto, in conseguenza della crisi in atto, non è più disposto a rinnovare un bene che magari ha acquistato qualche anno addietro, per cui il successo che tali politiche hanno avuto prima difficilmente lo potranno mantenere nei successivi mesi. Inoltre gli incentivi alla rottamazione hanno consentito ai costruttori: di rinviare i necessari processi di ristrutturazioni che dovevano essere attuati precedentemente, per diminuire o risolvere gli eventuali problemi di sovrapproduzione o per rinnovare la gamma dei prodotti, e nel contempo hanno condizionato il mercato che si è mantenuto su buoni livelli, nascondendo i problemi strutturali che ora stanno emergendo. Le aziende che hanno

compreso prima delle altre tali problematiche, come Ford Europa e Volkswagen¹⁷ che hanno ridotto e razionalizzato la loro capacità produttiva nel 2000 ed attuato notevoli investimenti, non stanno risentendo del rallentamento in corso, le case, invece, come, Fiat che nel proprio primo mercato¹⁸ (Italia) ha continuato ad usufruire degli incentivi alla rottamazione per tutto il 2002, ed a causa di ciò ha posticipato gli investimenti¹⁹, è stata investita in pieno dalla crisi. Bisogna sottolineare comunque una cosa riguardo a quanto avvenuto nel mercato italiano. A partire dal 1997 e fino al giugno 1998, il Governo italiano aveva introdotto gli incentivi alla rottamazione che hanno determinato una crescita del mercato che si è protratta fino al 2001, anno in cui si è raggiunto il record di vendite. Tale rottamazione in Italia ha indotto ad anticipare l'acquisto delle automobili nuove determinando il consueto aumento della domanda. La crescita si è protratta fino al 2001, pur in assenza degli incentivi, perché le case automobilistiche hanno continuato a sostenere la domanda praticando forti sconti e dando spazio al fenomeno delle auto a chilometro zero²⁰. Tutto ciò ha determinato, da un lato il boom di vendite che ha superato le 2.400.000 vetture nel 2000, ma dall'altro notevoli costi per le case che hanno eroso i margini di guadagno in un settore già contraddistinto da bassa redditività. Così nel 2002 si è evidenziato il fisiologico calo della domanda con un volume di vendite pari a 2.200.000, dovuto in parte all'impossibilità di continuare a ricorrere alle misure attraverso le quali la domanda era stata artificialmente <pompata> . Così nel secondo semestre 2002 vennero introdotte nuovamente tali incentivi, per far risalire la domanda. C'è da sottolineare comunque come tali politiche governative, non hanno sortito i benefici sperati per la casa torinese, anzi la hanno danneggiata ulteriormente, considerando che Fiat ha registrato una caduta della quota di mercato passata dal 52.3% del gennaio 2002 al 37% del giugno scorso ed una sovrapproduzione pari al 30%²¹.

Nel caso di Fiat il relativo insuccesso del progetto Palio, con volumi dimezzati rispetto alle previsioni, la difficoltà a mantenere elevati i volumi di vendita per i modelli dei segmenti medio-alti dei marchi Fiat e Lancia hanno determinato un livello piuttosto

¹⁷ Quotidiano *IlSole24Ore*, inserto *Dossier Auto* del 12 marzo 2002.

¹⁸ Con una quota del 37%.

¹⁹ Mentre i primi dieci produttori di automobili hanno speso in media il 4,4 per cento del fatturato per lo sviluppo, con punte del 6 per cento per i costruttori giapponesi, la FIAT negli ultimi cinque anni ha speso soltanto il 2,9 per cento in media. Una percentuale di investimento del genere non è sufficiente a mantenere posizioni in un mercato sempre più competitivo e sempre più globale.

²⁰ Tale formula è stata inventata dalla Fiat. I concessionari immatricolano le auto che ricevono dal Lingotto anche se non le hanno ancora vendute, pagano la Fiat e poi mettono in vendita le auto a un prezzo ribassato. I vantaggi di una tale operazione sono per tutti, ma solo nel breve periodo, per l'azienda torinese che vende le auto anche se non c'è un compratore, per il concessionario che al rendiconto finale vedrà aumentata la sua provvigione e per il cliente che acquista con un maggiore sconto.

²¹ Relazione fornita il 5 dicembre 2003 da Roland Berger.

elevato di capacità produttiva inutilizzata di oltre il 30%. In tal senso l'azienda si è imposta di aumentare tale produttività al 76%, attraverso un taglio alla capacità di oltre 500.000 vetture e la chiusura di uno stabilimento, come sancito nel piano di ristrutturazione Morchio.

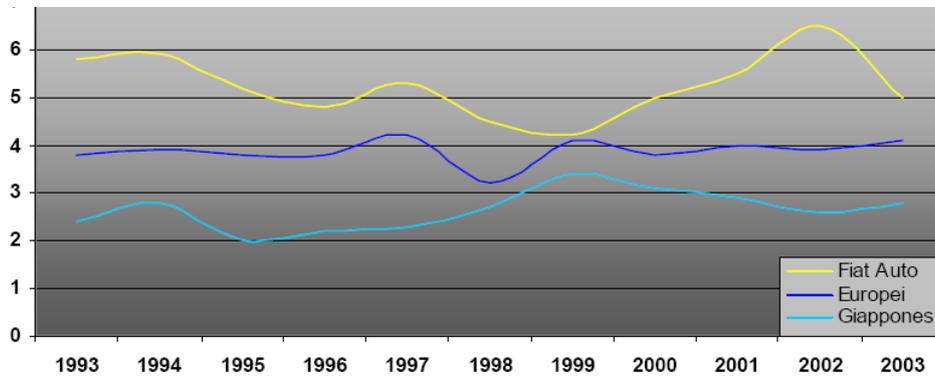
c) Inadeguatezza della strategia comunicativa e bassa profondità della gamma prodotti

Nel proseguo della trattazione saranno presentati i problemi che possono essere ricondotti al prodotto Fiat, soffermandosi sulle cause quali: bassa profondità della gamma, poca innovazione ed una inefficiente politica di marketing, che hanno determinato una riduzione sostanziale del suo potere attrattivo la caduta della sua domanda specifica, con conseguente calo delle vendite e, quindi, la crisi aziendale che ha caratterizzato l'azienda torinese. La bassa profondità della gamma è stata uno dei fattori che ha contribuito, a partire dal 2002, alla progressiva perdita di clienti e di quote di mercato. Ad aggravare tale immobilità al lancio di nuovi e più innovativi modelli ha partecipato anche la strategia dei concorrenti che, invece, è andata in tutt'altra direzione. La Fiat ha, invece, attuato un'operazione inversa, ha rinunciato a competere sulle fasce alte del mercato, dove il tasso di redditività è maggiore, ed è rimasta nella fascia più bassa nei quali si rischia di perdere notevoli quote, perché la competizione è più dura e il valore aggiunto è tendenzialmente basso, rimanendo legata alla produzione di veicoli di massa, a basso contenuto tecnologico. L'evoluzione dei modelli di vita e di consumo ha costretto i produttori a proporre offerte innovative nei concetti di prodotto (suv²² o city car), e ad alzare il livello qualitativo della propria gamma, offrendo maggiori contenuti di prestazioni, di qualità e comfort anche sui modelli di minor prezzo. I produttori cercano così di differenziarsi dai concorrenti attraverso una continua ed accelerata innovazione di prodotto, condotta attraverso l'introduzioni di nuovi o ad operazioni di restyling, e realizzata sia aumentando gli investimenti in ricerca e sviluppo sia attraverso una mirata gestione strategica dei diversi marchi presenti nei vari gruppi. Analizzando il Grafico n°3, in sede di presentazione del piano di risanamento, si nota come l'età media dei modelli Fiat si presentava superiore a quella dei concorrenti diretti, soprattutto se tale confronto viene riferito all'ultimo triennio. Tale invecchiamento della gamma, accompagnato anche alla bassa profondità della stessa ha contribuito alla diminuzione del potere attrattivo dei vari modelli del marchio

²² Sport Utility Vehicle (ad esempio Bmw X5 e Mercedes Classe M).

italiano, che assieme alla crescita concorrenziale nei segmenti in cui la Fiat trae i suoi maggiori profitti hanno determinato la caduta della domanda.

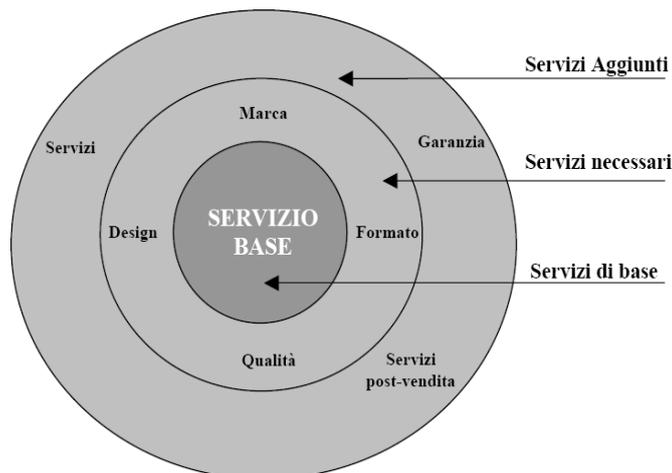
Grafico n°3 - Età dei modelli Fiat e dei maggiori concorrenti



Fonte: Fiat Auto (2003).

Bisogna sottolineare come il riposizionamento strategico attuato dalla concorrenza di Fiat stava andando in due direzioni, sia attraverso l'ingresso in nuovi segmenti e quindi con nuovi prodotti, sia attraverso una maggiore attenzione nei settori dei "servizi intorno all'auto" (Figura n°1), come quello dei finanziamenti, che oltre ad essere i più redditizi sono anche quelli che possono maggiormente legare il consumatore al marchio. La somma dei diversi attributi permette di calcolare il valore totale del prodotto, che viene valutato dal cliente nel momento dell'acquisto e che comprende quindi i vari fattori sotto presentati.

Figura n°1 – Il prodotto come paniere di attributi



Fonte: Lambin J.,(2004), *Marketing strategico e operativo*, Milano, McGraw-Hill, pag:92.

Il mercato dell'auto appare come un mercato di sostituzione; la maggior parte dei consumatori dispone già di un'auto, per cui il proprio bisogno alla mobilità appare soddisfatto, questo significa che il cliente è disposto ad acquistare un'altra auto solo per

soddisfare un proprio desiderio. Per le case automobilistiche diventa quindi essenziale suscitare tale desiderio facendo leva sullo stato emotivo e sentimentale dei propri potenziali consumatori. Per fare ciò, le aziende devono necessariamente introdurre nuovi modelli, puntare sull'estetica del prodotto, ricorrere più spesso alle operazioni di restyling ed utilizzare maggiormente e più incisivamente la leva pubblicitaria.

L'imperativo dei produttori è diventato distinguersi dagli altri, differenziarsi, essere visibili, attirare l'attenzione del consumatore. Secondo Patrizia Grassini, esperta di comunicazione e direttore del gruppo It Holding, *“sempre di più l'automobile è un prodotto che deve catturare l'immaginario, deve essere griffata, fortemente connotata. Questo spiega il successo della Smart, una questione di immagine, cosa che la Fiat non riesce a comunicare ai suoi potenziali clienti. Agli occhi degli italiani la Fiat è altro, è un marchio più tradizionale che risponde al bisogno di comprare una macchina ma non appaga il desiderio di possedere un oggetto lussuoso. Per i desideri ci sono le Bmw, le Mini Minor, le Mercedes”*²³.

La forza attrattiva del prodotto viene determinata sia dalla sua qualità di rispondere ad un determinato utilizzo, sia da altre caratteristiche come il suo design, l'innovatività, l'esclusività, la sicurezza, il rispetto dell'ambiente e soprattutto dalla strategia di comunicazione utilizzata dall'azienda, che è l'arma migliore per far competere il proprio prodotto. Fiat ha evidenziato una vera e propria inadeguatezza nel lanciare e promuovere i propri prodotti: ciò ha comportato una sostanziale diminuzione dell'immagine dello stesso prodotto, per cui la crisi Fiat prima di tutto appare come una crisi di marketing, una crisi determinata dalla scarsa attrattività dei suoi prodotti. Proprio questo fattore è fondamentale per competere che il mercato dell'auto è caratterizzato da un'iper-offerta²⁴ e da una domanda che appare sempre più esigente e sempre più guidata dall'emozione. Se si esaminano le varie campagne pubblicitarie di Fiat si nota come il soggetto di esse non appare il prodotto bensì il prezzo del prodotto. Così la campagna promozionale 2002 per il modello Punto, ovvero lo spot celebre per il tormentone “Buonasera”, il modello reclamizzato (che nello spot non appare neanche) non altrettanto, perché non veniva reclamizzato il prodotto ma solo lo sconto che i concessionari stavano praticando in quel periodo. All'inizio del 2003 è stato lanciato un altro spot, con il quale venivano pubblicizzati più modelli (Seicento, Punto, Stilo) ma anche qui non venne esaltato il prodotto bensì lo sconto praticato. Tale politica comunicativa ha deteriorato l'immagine dei marchi Fiat, cosicché le macchine italiane

²³ Quotidiano *Il Foglio* del 22 maggio 2002.

²⁴ In Italia operano 50 marchi con oltre 300 modelli. Fonte: Quattroruote.

sono diventate le automobili che si comprano per via del basso prezzo. Così un potenziale consumatore se vuole acquistare una macchina affidabile e di lusso acquista una tedesca, per una ad alta tecnologia acquista una giapponese se, invece, vuole risparmiare acquista un modello Fiat. Pertanto nonostante la qualità dei prodotti Fiat sia in linea con quelli della concorrenza, tale strategia comunicativa ha comportato un vero e proprio danno all'immagine societaria. Il concorrente Volkswagen, riprendendo anche quanto detto precedentemente, ha attuato una strategia di riposizionamento dei marchi del gruppo, attraverso una chiara ed incisiva strategia comunicativa che aveva come soggetto solo ed esclusivamente l'automobile ed è riuscita a far crescere tutti i marchi del gruppo. Mentre la concorrenza investiva nel mercato europeo in innovazione di prodotto, con più efficienti strategie di comunicazione, il motto seguito dal Lingotto era solo "vendere", insistendo solo sul basso prezzo infischiosene degli eventuali problemi strutturali, come la possibile caduta dell'immagine. Tale politica ha comunque una spiegazione; non bisogna dimenticare che Fiat negli Anni Novanta ha deciso di entrare nei mercati internazionali con lo scopo di ricalcare quanto fatto in Italia durante gli Anni Sessanta-Settanta in tutti quei paesi in cui il processo di motorizzazione di massa era appena iniziato. Per cui il management ha voluto difendere, e non crescere nel mercato europeo, puntando gran parte delle aspettative nella crescita nei paesi esteri, ma quegli stessi mercati non si sono sviluppati nella misura prevista e la Fiat si è trovata con pesantissimi problemi, non ultimo quello della perdita di immagine nel proprio mercato interno.

d) Alta concorrenzialità nel mercato di riferimento e bassi investimenti in ricerca e sviluppo

Per mercato si intende *"l'insieme di compratori e venditori che interagiscono tra loro, generando così delle opportunità di scambio"*²⁵. In questa definizione si scorge il rapporto di interazione che sussiste sia tra chi offre e chi domanda e sia tra i diversi venditori. Quest'ultimo tipo di rapporto, che coinvolge solo l'offerta, può essere chiamato rapporto concorrenziale. La competizione che si instaura tra concorrenti diretti in un mercato varia di intensità e forma a seconda delle caratteristiche concorrenziali. Prendendo spunto dallo schema concettuale SCR, ovvero dal paradigma struttura-comportamento-risultato²⁶, si può affermare che esiste un legame causale tra la struttura di mercato, il comportamento delle imprese ed i risultati. Ciò che è importante

²⁵ Pyndick R, Rubinfeld D,(1996), *Microeconomia*, Bologna:Zanichelli, pag: 9.

²⁶ Volpato, G.,(1986),*Concorrenza, impresa, strategia* Bologna: Il Mulino, Pag:333.

sottolineare in questa sede non è tanto la validità dello schema, ma la presa di coscienza che in un mercato l'azienda non è sola, ma è contornata da altre, e che quindi le proprie strategie competitive non devono fare i conti solo con il consumatore ma soprattutto con le altre aziende, tanto più quando si è in un mercato saturo; ovvero dove i margini di strategia sono limitati, in virtù del fatto che non essendoci più ampi margini di sviluppo per il mercato un'impresa può crescere solo rubando i clienti ad un proprio concorrente²⁷. Tale considerazione appare doverosa per introdurre una delle cause che ha determinato il dissesto della Fiat, visto e considerato che tale situazione è stata il risultato tanto, di errori interni compiuti dall'azienda torinese ma anche da cause prettamente derivabili dalle politiche d'azioni dei concorrenti.

Come già detto, il mercato dell'auto in Europa ed in Italia²⁸ appare come un mercato saturo e di sostituzione. Per le case automobilistiche diventa necessario avvicinare il prodotto alle esigenze e ai desideri del consumatore; ciò può essere ottenuto attraverso: l'introduzione di nuovi modelli, un'attenzione maggiore verso l'estetica, continui restyling e maggiori investimenti in R&S.

In una tale prospettiva di mercato, accanto alla strategia attuata da Fiat che è stata caratterizzata da pochi modelli introdotti, poca innovazione e pochi investimenti, bisogna collocare le marcate strategie indirizzate verso il cliente che le altre case automobilistiche hanno attuato erodendo notevoli quote di mercato alla Fiat. La strategia attuata dai concorrenti Fiat negli ultimi anni si è contraddistinta per tre punti:

- riposizionamento dei marchi;
- innovazione di prodotto attraverso l'aumento degli investimenti;
- miglioramento dei servizi di vendita e post-vendita.

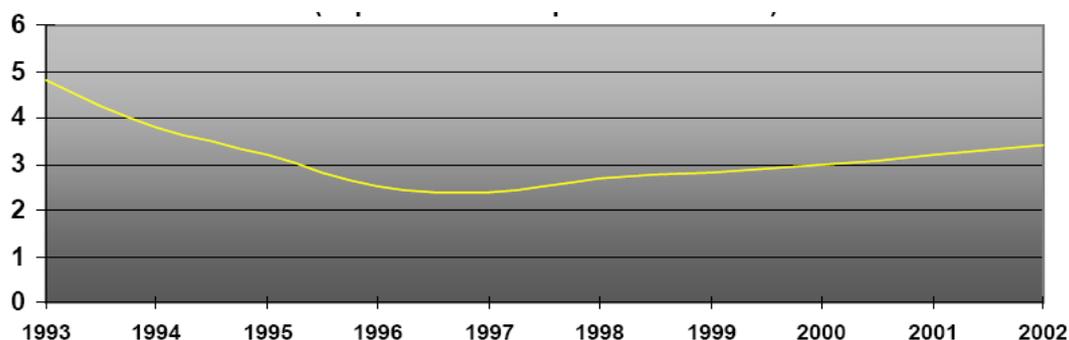
La forza concorrenziale dei *competitors* di Fiat, è stata determinata dalla strategia attuata da questi nel decennio precedente. Gli anni Novanta sono stati contraddistinti da innumerevoli casi di fusione e partnership²⁹, che comportarono una sostanziale concentrazione del potere di mercato, attorno a pochi gruppi automobilistici nel mercato europeo e in quello italiano. Tali mercati furono caratterizzati, proprio a partire da tali processi di aggregazione, da una fortissima concorrenza in tutti i segmenti di mercato, questo ha determinato l'applicazione di diverse strategie operative in considerazione a taluno di questi segmenti, in cui i gruppi con i diversi marchi operavano.

²⁷ Grant R.,(1999), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino.747.

²⁸ Nei due mercati considerati Fiat Auto realizza più del 82% dei suoi ricavi.

Gran parte dei produttori, sopra menzionati, utilizzano marchi diversi per rispondere ad una domanda sempre più sofisticata e complessa; Volkswagen, per esempio, ha fatto un buon uso di tale strategia. Il gruppo tedesco ha riposizionato la propria offerta attraverso la gestione coordinata dei propri marchi, in ragione della tipologia di cliente a cui rivolgersi in termini di prezzo, esigenze, prestazioni, stili, comfort e capacità di acquisto, così Audi è diventato il marchio delle auto di lusso, Seat è diventato quello delle auto sportive, Skoda ha avuto un sostanziale miglioramento della propria immagine che oggi appare tanto più vicina a quella del marchio Volkswagen, sinonimo di affidabilità e di sicurezza. Anche gli altri gruppi industriali, in virtù delle fusioni attuate (Daimler con Chrysler) o dopo i processi di acquisto delle case minori (Ford con Volvo e Gm con Saab). Tale strategia di ingresso nei nuovi segmenti è stata accompagnata da un massiccio aumento degli investimenti in R&D che hanno permesso l'introduzione di nuovi modelli più vicini alle esigenze del cliente, un miglioramento della qualità dei prodotti ed una maggiore innovazione; invece Fiat, come si vede dal Grafico n°4, ha mantenuto stabile il livello medio degli investimenti.

Grafico n°4 - Spese in R&D effettuate da Fiat Auto (in percentuale rispetto al fatturato)



Fonte: Fiat Auto (2002).

Facendo un confronto tra Fiat e Volkswagen in termini di investimento ci si accorge subito della sostanziale differenza che esisteva tra un'azienda che voleva crescere nel mercato estero con un prodotto standardizzato e di basso profilo (modello Fiat Palio) ed una che, invece, voleva far leva sul proprio mercato interno. Così mentre i concorrenti hanno speso circa il 4.4% del loro fatturato per lo sviluppo, Fiat negli ultimi cinque anni una media pari al 2.9%³⁰. Tale diminuzione degli investimenti per Fiat, è derivata dai limitati risultati reddituali registratisi nei primi anni degli Anni Novanta. Tale strategia è stata condizionata dalla politica centrale attuata dal gruppo durante gli Anni Novanta, in base alla quale sono state destinate maggiori risorse per obiettivi alternativi all'auto, soprattutto in un ottica di diversificazione, che ha portato il Gruppo a crescere

³⁰ Relazione fornita il 5 dicembre 2003 da Roland Berger.

prepotentemente nel settore dei trattori (con l'acquisto dell'americana Case) e dell'elettricità con l'operazione Montedison, difatti nel 1993 gli investimenti rappresentavano una cifra pari al 76% degli investimenti totali del gruppo mentre nel 2001 solo il 38%³¹. Un altro problema riconducibile ai pochi investimenti attuati dal Lingotto era rappresentato dalla destinazione di questi, che venivano indirizzati soprattutto verso il raggiungimento di eccellenze in campo meccanico, motoristico e logistico, mentre i concorrenti investivano per avvicinare il prodotto al consumatore, adattandolo alle loro esigenze.

Un membro del vertice aziendale di Volkswagen, durante il Salone dell'auto tenutosi a Parigi nell'ottobre 2002, ha fornito tale spiegazione a chi gli chiedeva il perché di tanti investimenti per avanzare in un mercato, in crisi, come quello dell'auto: "*investiamo adesso per trovarci in posizione di forza quando arriverà la ripresa*"³². Questa è stata la logica strategica che negli anni passati hanno seguito gran parte dei produttori che operano in Europa, a differenza di Fiat che ha disinvestito e riposto troppe speranze ed aspettative nella crescita dei mercati internazionali, che poi non è avvenuta nella maniera in cui era stata prevista. La strategia vincente attuata dai *competitors* si basa sulla considerazione della ciclicità di cui il mercato dell'auto è afflitto, che induce chi dispone di una buona quantità di risorse finanziarie ad anticipare la ripresa, attraverso maggiori investimenti, proprio nei momenti di recessione del mercato ovvero quando i concorrenti sono in affanno e più vulnerabili ed è più facile rubargli delle quote di mercato³³.

La diversa politica tra Fiat e concorrenza può essere letta nelle politiche attuate riguardo i "tagli", in Fiat e Ford. Boschetti (amministratore delegato di Fiat Auto) durante la presentazione del piano di ristrutturazione il 17 maggio 2002³⁴, dichiarò che la politica di tagli che l'azienda avrebbe perseguito prevedeva una richiesta che sarebbe stata inoltrata ai fornitori per chiedere loro di ridurre i prezzi delle loro forniture del 3.5%. David Thursfield (responsabile delle operazioni internazionali di Ford) dichiarò invece in proposito³⁵: "*gli sprechi si annidano in tutta la catena del valore, ed è lì che vanno spalmati i risparmi. Che non vanno imposti, ma discussi con gli interessati per individuare insieme le inefficienze su cui intervenire*". Mentre la Fiat è stata sempre

³¹ Dati calcolati in base alle informazioni prese dai Bilanci Consolidati del Gruppo Fiat relativi agli esercizi che vanno dal 1993 al 2001.

³² Quotidiano *IlSole24Ore*, inserto *Dossier auto* del 9 ottobre 2002, pag 1.

³³ Caso tipico è il già citato caso della Toyota che all'inizio degli Anni Novanta ha aumentato le sue quote di mercato negli USA, sfruttando la debolezza economica-finanziaria delle case americane.

³⁴ Quotidiano *IlSole24Ore*, del 18 Maggio 2002.

³⁵ Quotidiano *IlSole24Ore*, inserto *Dossier auto* del 9 ottobre 2002, pag.1.

pronta a tagliare e disinvestire per fare cassa nei momenti di necessità, nelle altre aziende invece si è cercato quasi sempre una più stretta collaborazione con gli altri operatori, consapevoli che dalla maggiore sinergia sarebbero potuti scaturire notevoli miglioramenti³⁶. L'altro fattore che ha determinato un vantaggio competitivo per la concorrenza di Fiat è stata la maggiore attenzione che questi hanno riposto nei confronti del cliente, sia nella fase di progettazioni del prodotti sia nel migliorare il servizio vendita e postvendita. Difatti nel mercato si nota come alcuni produttori di automobili stiano uscendo da certi segmenti della catena del valore, che sono più distanti dal cliente, mentre stanno sempre più investendo e mantenendo la loro posizione nella distribuzione e nello sviluppo dei sistemi per il cliente. Così i produttori stanno sempre più dando in outsourcing alcune delle attività prettamente produttive che prima svolgevano, come la produzione dei componenti, e stanno entrando nel settore del servizio alla vendita, come il finanziamento che oltre a essere molto redditizio riesce a legare meglio il consumatore alla marca. Tale politica di avvicinamento diretta al cliente permette di ridurre il *time-to-market*. Una maggiore attenzione è stata riposta anche nella rete distributiva, considerata da parte dei produttori automobilistici come uno dei fattori critici di successo del settore. I motivi di tale considerazione possono essere sostanzialmente due: il graduale spostamento del potere di mercato nelle mani del consumatore dovuta alle sue maggiori esigenze e ad una sovraccapacità di offerta; la presenza nel mercato di prodotti sempre più standardizzati e qualitativamente buoni caratterizzati da un ciclo di vita più corto; di fronte a tali fattori è cresciuta l'esigenza delle aziende ad avere maggiori e più precise informazioni nei confronti del proprio cliente. Il soggetto che opera più a valle lungo la catena del valore è proprio il distributore, ed è per questo che i produttori negli ultimi anni hanno dimostrato maggiore attenzione nei suoi confronti. Il processo distributivo avviene attraverso differenti canali di vendita quali: intermediari, canali diretti, canali indiretti brevi, canali indiretti lunghi per i clienti privati mentre concessionarie, direttamente dalla casa per i clienti business (aziende, società di noleggio)³⁷. Le case automobilistiche godono nei confronti dei distributori di un enorme potere poiché controllano l'intera catena del valore, con un evidente e maggiore potere contrattuale, mediante la gestione di particolari leve, quali per esempio: il diritto di esclusività territoriale nei confronti di un distributore con il quale regolare le vendite territoriali, l'obbligo di acquisto dell'intera

³⁶ Ford, negli ultimi mesi del 2002, ha ridotto gli sprechi del 21%, mantenendo comunque una buona qualità nel prodotto.

³⁷ Conca V., (1984), *Processi produttivi e politiche di marketing nelle imprese automobilistiche*, in R. Argentano, D. Velo (a cura di), *Strategie industriali e prospettive di sviluppo nel settore automobilistico*, Giuffrè, Milano.

gamma da parte dello stesso distributore con conseguente riduzione dei rischi per l'azienda derivanti dalla non vendita o la possibilità di affidare ad un distributore l'esclusiva sui pezzi di ricambio.

Queste considerazioni però non devono far dimenticare che il distributore gode di una posizione privilegiata rispetto al produttore perché esso rappresenta l'ultimo anello di congiunzione della catena del valore ed ha un rapporto diretto e non mediato con il consumatore. Inoltre, i vari servizi post-vendita, come la garanzia e l'assistenza vengono, spesso, regolati sempre dallo stesso distributore; per cui è il distributore ad avere un ruolo importante per il produttore visto che da esso dipende la soddisfazione del cliente e, quindi, anche l'immagine del produttore. Anche la Fiat si è orientata verso il miglioramento del servizio alla vendita per recuperare quanto aveva perso³⁸ in termini di cliente, ed è proprio su questa prospettiva che si è mosso il "*Piano Morchio*" che mirava a recuperare la centralità del cliente all'interno della strategia aziendale.

2.2. L'ACCORDO FIAT – GM

La Fiat sentì la necessità di trovare un partner internazionale, con cui stringere un forte rapporto di collaborazione, già durante gli Anni Ottanta, quando era ad un passo dal firmare un accordo con la Ford³⁹, poi arenato a causa dell'ostruzionismo di Cesare Romiti⁴⁰. Così mentre i concorrenti stringevano alleanze, partnership, accordi nell'ottica del rilancio o della crescita, la Fiat restava sola, convinta che con i soli propri mezzi sarebbe riuscita ad affrontare la competizione degli Anni Novanta. I principali accordi sottoscritti durante tali anni, furono i seguenti: nel 1990 la Volkswagen aggiunse Skoda alla rosa delle sue controllate (Audi e Seat); nel 1993 il gruppo Fiat acquisì la Maserati; nel 1994 la Bmw comprò i marchi Land Rover e Rover; nel 1998, l'anno più ricco di alleanze ed acquisizioni, venne concluso "l'accordo del secolo" fra la tedesca Daimler e l'americana Chrysler, che insieme hanno dato vita al secondo produttore mondiale dell'auto chiamato appunto DaimlerChrysler, la Volkswagen dopo un'estenuante battaglia con Bmw, riuscì ad aggiudicarsi il marchio Bentley, acquistando pure la Lamborghini e il controllo della Bugatti, la General Motors diventò il maggiore

³⁸ Questo emerge dal notevole investimento, pari a 700 milioni di euro, previsto dal piano Morchio, volto al miglioramento della rete distributiva.

³⁹ L'accordo prevedeva la costituzione di una joint-venture paritetica che doveva operare nel mercato europeo.

⁴⁰ Romiti pensò che era meglio diversificare il Gruppo nella chimica, nell'elettronica, negli armamenti, nell'industria spaziale, invece che investire ulteriormente in un settore rischioso come quello dell'auto, al contrario di Ghidella che parteggiava per una visione auto-centrica del gruppo, che avrebbe portato ad una maggiore rifocalizzazione sul *core-business* dell'auto.

azionista della Suzuki aumentando la sua partecipazione ad una quota pari al 49%; nel 1999 Ford acquistò per 6,5 miliardi di dollari la divisione auto della Volvo che in precedenza aveva comperato la Scania⁴¹.

Considerando tutte queste operazioni nel 1999, secondo un'indagine realizzata dall'Oica⁴² (Organizzazione mondiale dei produttori di autoveicoli) ai primi dieci posti nella classifica mondiale dei produttori d'auto figuravano: General Motors, DaimlerChrysler, Ford Motor, Toyota, Volkswagen, FIAT, Honda Motor, Peugeot, Renault, BMW.

Considerando il volume di accordi sottoscritti che comportarono una preoccupante concentrazioni di quote, Fiat avvertì l'esigenza di trovare un partner con cui poter collaborare per crescere; così nel 1999 cercò di comprare la svedese Volvo, mettendo sul piatto un'offerta persino superiore a quella della concorrente Ford, ma gli svedesi preferirono gli americani, perché la Fiat non aveva fornito le adeguate certezze al vecchio azionariato, circa il futuro della società. Sfumata l'occasione di acquisto, la Fiat fu al centro di numerose offerte di acquisto, dapprima da parte della Bmw⁴³, dalla Toyota, da Mitsubishi e successivamente da Daewoo. Verso la fine degli Anni Novanta, proprio in concomitanza con il progetto Gm, arrivò l'offerta della Daimler-Chrysler con un accordo che prevedeva un reciproco scambio di quote azionarie tra le due case, che avrebbe comportato un'enorme concentrazione di potere nel settore automobilistico, in virtù del fatto che Daimler-Chrysler, dopo la fusione avvenuta nel 1998 era contemporaneamente il secondo produttore nel mercato americano e il primo in quello tedesco, mentre la casa torinese era leader nel mercato italiano e secondo in quello europeo. Dopo lunghe trattative, che andavano di pari passo con la preparazione dell'accordo con Gm, l'intesa sfumò, perché i vertici di Stoccarda nascondendosi dietro una sorta di collaborazione, erano decisi invece ad acquistare il controllo del Lingotto, cosa non rientrava nei piani della famiglia Agnelli, che optarono per Gm.

Ad avvalorare la necessità di una crescita globale, aiutata da un'alleanza strategica, ci aveva pensato già l'Avvocato Agnelli che nel 1996 dichiarava in un'intervista al professore dell'Università Cà Foscari di Venezia, Giuseppe Volpato⁴⁴: *“sta iniziando per la Fiat una nuova sfida, quella della globalizzazione. Il prossimo traguardo è la produzione di tre milioni di autovetture. E' una esigenza che hanno tutte le case*

⁴¹ Fonte: <http://www.oica.com>.

⁴² Fonte: <http://www.oica.com>.

⁴³ La società tedesca presentò un progetto di intesa, che prevedeva una società a controllo paritetico e tripartitico divisa tra la famiglia Agnelli, la famiglia Quandt (proprietaria di Bmw) e il mercato.

⁴⁴ Volpato G.,(1996): *Il caso Fiat*, Torino:ISEDI, pagg 404-407.

europee che non sono ancora globali in senso proprio ma che dovranno sviluppare necessariamente tale processo di globalizzazione”.

In un mercato mondiale dove si vendevano ogni anno circa 40 milioni di auto, un piccolo produttore sub-regionale come la Fiat, con i suoi 2,5 milioni di modelli prodotti, non poteva reggere a lungo il confronto, tanto più che il settore auto era (così come oggi) uno dei più maturi e a bassissima redditività, dove solo i grandi volumi produttivi e la continua innovazione di prodotto potevano permettere margini di profitto soddisfacenti. E' proprio nell'ottica di una strategia volta alla globalizzazione e, quindi, della crescita internazionale che nel 1998 avvenne la nomina di Paolo Fresco a Presidente del Gruppo. Il manager, contando sulla propria esperienza internazionale maturata negli anni in cui aveva ricoperto la carica di vice-presidente nel colosso americano dell'elettronica General Electric, avrebbe potuto indirizzare ottimamente la strategia del Gruppo, magari trovando un partner internazionale che avrebbe garantito la crescita del settore automobili. Il partner in questione fu General Motors, anche se i primi contatti avvennero con Ford e DaimlerChrysler. La trattativa con la Ford terminò nel giro di pochi incontri mentre quella con la casa tedesca solo qualche mese prima del definitivo accordo con Gm, a causa delle preoccupazioni della famiglia Agnelli circa i metodi aziendali dei tedeschi, che dopo il loro ingresso nella Chrysler, presentato inizialmente come una fusione tra pari, avevano eliminato rapidamente molti manager americani, impadronendosi delle leve di comando dell'azienda Usa.

L'alleanza costituita con Gm avrebbe permesso, secondo le stime delle due società, “di conseguire significative sinergie nella riduzione dei costi dei materiali, nel potenziamento delle attività motoristiche di ciascun gruppo, nell'efficienza delle operazioni collegate ai servizi finanziari, nello scambio di tecnologie, nell'utilizzo di piattaforme comuni. Tali sinergie avrebbero portato benefici annuali per 1,2 miliardi di dollari a partire dal terzo anno, per aumentare fino a 2 miliardi annuali a partire dal quinto anno, quando i componenti comuni sarebbero stati effettivamente utilizzati”⁴⁵.

L'accordo fu accolto con molta soddisfazione dalla stessa Fiat e da quasi tutto il mondo politico e sindacale italiano, che indicava nell'intesa l'unica via possibile per la crescita della Fiat.

Giovanni Agnelli dichiarò a proposito: *“Entriamo in una grande confederazione come in un Commonwealth, da alleati e non come una colonia, se avessimo voluto vendere, lo avremmo fatto subito. Potevamo vendere ai tedeschi della Daimler Chrysler, che ci*

⁴⁵ Comunicato stampa emesso dalla Fiat il 13 marzo 2000. Consultabile nel sito web aziendale all'indirizzo: <http://www.fiatgroup.com/it/notizie/if2notizie.htm>

avevano chiesto di comprare tutta la Fiat Auto. Invece c'è un punto chiaro dell'accordo che dimostra la nostra volontà di continuare a restare nel settore automobilistico. Abbiamo un'opzione di "put", cioè possiamo mettere in vendita, in caso di difficoltà e a tutela degli azionisti, anche altre quote della Fiat Auto. Ma per i nostri alleati non c'è il corrispondente diritto di "call", cioè la possibilità per loro di esercitare un'opzione di acquisto senza il nostro consenso”⁴⁶.

Aspetto importante da rimarcare è che, a differenza dell'alleanza tra Chrysler e Daimler sfociata in una fusione, l'intesa industriale e finanziaria sottoscritta tra Fiat e Gm si basò sulla costituzione di una stretta collaborazione da attuarsi attraverso uno scambio azionario e la costituzione di due joint-venture, lasciando però intatta l'autonomia dei due partner, che guidati sempre dai rispettivi management continuarono ad essere concorrenti.

L'accordo tra Fiat e Gm, reso noto solo il 13 Marzo 2000, era stato la conclusione di otto mesi di trattative sull'asse Torino-Detroit tenute direttamente dai vertici delle case, nelle figure di G.Agnelli (Presidente onorario), Fresco (Presidente Fiat), Canterella (Amm. delegato di Fiat), Smith (Presidente Gm) e Wagoner (Amm. delegato Gm).

I punti principali dell'accordo furono:

- scambio di azioni;
- costituzione di una nuova società;
- costituzione di due joint-venture;
- master Agreement;
- clausola <Put>.

Per comprendere meglio la situazione delineata si veda la Figura n°2 (pagina seguente).

Le due società effettuarono uno scambio azionario per un valore di 2.4 miliardi di dollari, pari al 20% di Fiat Auto S.p.A. e al 5.1% di Gm⁴⁷ e costituirono una holding, con sede ad Amsterdam, la Fiat Auto Holding B.v. (Fah)⁴⁸ di cui Torino avrebbe posseduto l'80% e Gm il 20%. La Fiat S.p.A. effettuò la sottoscrizione di azioni Gm di nuova emissione liberate con un aumento riservato. Con la liquidità ottenuta da Fiat, General Motor, sottoscrisse l'aumento di capitale con sovrapprezzo di azioni della holding olandese. Per costituire la holding, la Fiat provvide, dapprima a dividere la vecchia Fiat Auto S.p.A. in due rami: Fiat Auto Partecipazioni poi ribattezzata Fiat

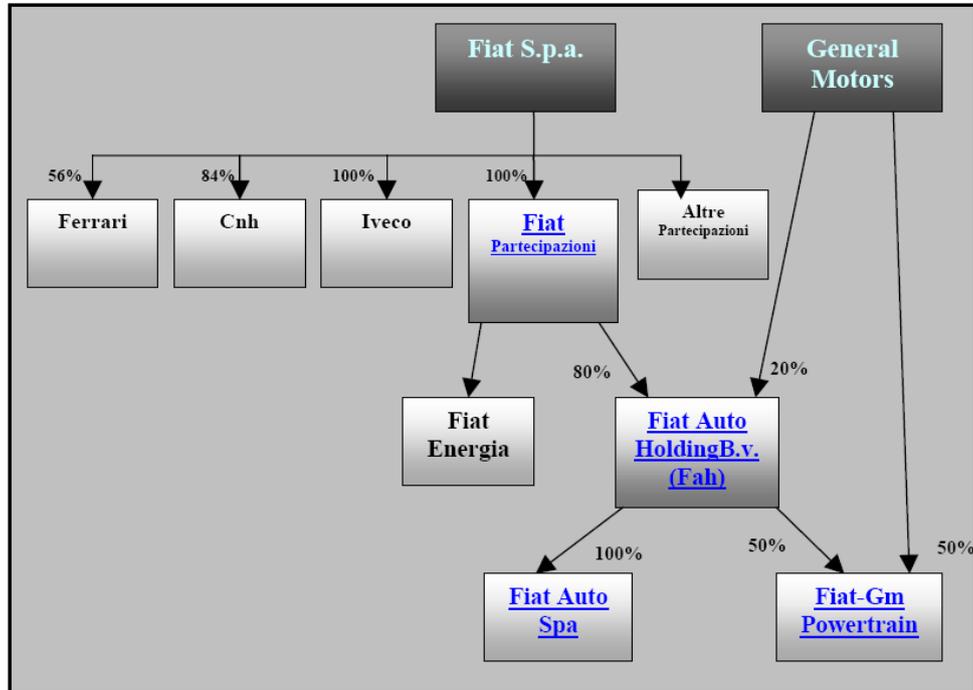
⁴⁶ Dichiarazione fatta alla stampa il 13 maggio 2000. Fonte: Portale internet del quotidiano LaRepubblica, consultabile all'indirizzo web: www.laRepubblica.it.

⁴⁷ In virtù di questo scambio azionario Fiat è diventata il primo azionista Gm. Tale quota è stata venduta nel dicembre 2002 alla banca americana Merrill Lynch.

⁴⁸ La società creata è sottoposta al diritto olandese.

Auto Holding B.v. e Fiat Auto Industrie Automobilistiche, poi ribattezzata Fiat Auto S.p.A. il cui intero pacchetto passò da Fiat Auto Partecipazioni a Fiat Holding B.V.

Figura n°2: Assetto organizzativo Fiat - GM



Fonte: "IlSole24Ore", 11 gennaio 2003.

La diluizione dell'utile per azione conseguente allo scambio azionario venne vietata da Gm attraverso un "buy back"⁴⁹ che fece aumentare il peso di Fiat in Gm dal 5.1% al 5.7%. In base all'accordo sottoscritto per il primo anno Fiat aveva l'obbligo di non modificare la quota pari all'80% in Fiat Auto Holding mentre per Gm (per la sua quota pari al 20%) tale divieto fu allargato a nove anni.

L'altro punto chiave dell'accordo era la costituzione di due joint-venture paritetiche dedicate agli acquisti (Purchasing Italia) e alla produzione di motori e cambi (Powertrain), questo permise alle due società di ottenere notevoli sinergie nelle aree: acquisti componenti, produzioni motori e finanza. Nell'area degli acquisti dei componenti i vantaggi sarebbero scaturiti dal poter sfruttare le proprie capacità specifiche, compresi il team interfunzionale *piattaforma componenti* di Fiat Auto e i *creativity teams* di Gm, e dal volume totale degli acquisti che le due società avrebbero operato assieme e che avrebbe comportato una forza contrattuale non indifferente nei

⁴⁹ I buy-back, sono in un certo senso il contrario degli aumenti di capitale, visto che si hanno quando una società compra le proprie azioni. I buy-back tendono a far aumentare il prezzo delle azioni, perché ne aumentano la domanda sul mercato.

confronti dei propri fornitori. Per quanto attiene alle sinergie nella produzione dei motori, Fiat Auto e Gm, avrebbero potuto sfruttare le proprie risorse per incrementare l'offerta di motori e cambi, per migliorarne le prestazioni e ridurre i costi di produzione. Infine, nell'area dei servizi finanziari a supporto delle vendite, Gmac (Gm) e Fidis (Fiat Auto) avrebbero cooperato nelle attività amministrative in Europa ed America Latina. A sovrintendere alle due joint-venture venne creato un "Comitato Guida", presieduto congiuntamente dagli amministratori delegati delle due case madri, Paolo Cantarella e Richard Wagoner, e composto da Roberto Testore, amministratore delegato di Fiat Auto, Gianni Coda, responsabile di Fiat Auto nell'America Latina, Mike Burns, presidente di Gm Europe, e Richard Nerod, presidente di Gm nell'America Latina, Africa e Medio Oriente. Il compito del Comitato sarebbe stato: definire le strategie delle due joint-venture ed identificare nuove possibili aree di cooperazione industriale, quali, ad esempio, il ritorno negli Stati Uniti del marchio Alfa Romeo (nel 2006), le opportunità offerte dall'E-busines e dall'integrazione dei sistemi di comunicazione veicolare che includono OnStar della Gm e Viasat della Fiat. In caso di divorzio delle due case, venne previsto nel contratto, riguardo alle due joint-venture, una separazione consensuale delle attività e dei benefici, in mancanza di accordo, invece, si procede entro un anno alla liquidazione di esse. In base al Master Agreement, Fiat avrebbe potuto, solo dopo un anno dal closing dell'operazione, quindi, dal marzo 2001 e prima del nono cioè fino a luglio 2009, vendere tutto o parte del suo 80% di Fiat Auto Holding (che ingloba il 100% di Fiat Auto), facendo scattare il "*right of first offer*" (diritto di prima offerta) in favore di Gm, che avrebbe dovuto rispondere entro 20 giorni accettandone il prezzo di vendita o rilanciando un'altra offerta. In quest'ultimo caso le due parti avrebbero dovuto impegnarsi a negoziare per un tempo pari a dieci giorni "in via esclusiva e in buona fede" ed arrivare ad un'intesa finale sulla vendita. Nel caso in cui Fiat rifiutasse l'offerta o Gm non volesse sfruttare la prelazione, Fiat aveva la possibilità di vendere ad altri potenziali acquirenti, ma ad un prezzo non inferiore a quello fatto da Gm. Tale vincolo venne aggravato dal fatto che se il terzo compratore non fosse gradito a Gm, questa avrebbe avuto la possibilità di vendere anche il suo 20% all'acquirente, allo stesso prezzo ottenuto da Fiat o ad un cifra non inferiore a 2.4 miliardi di dollari. Il punto che è stato sempre al centro dell'attenzione da quando è stato sottoscritto l'accordo (e maggiormente negli ultimi mesi), è stata la clausola <put⁵⁰>,

⁵⁰ Clausola presente nell'accordo sottoscritto dai due partners nel marzo 2000. In base a tale clausola (se esercitata da Fiat), Gm sarebbe obbligata ad acquistare l'80% di Fiat Auto Holding (già possiede il 20%) e, quindi, di conseguenza

circa prima un suo possibile anticipo e poi una sua impossibile applicazione “*in virtù di iniziative che Fiat avrebbe potuto perdere*”⁵¹.

In base a tale clausola (se esercitata da Fiat), Gm sarebbe stata obbligata ad acquistare il restante 80% di Fiat Auto Holding e quindi di conseguenza diverrebbe azionista unico di Fiat Auto S.p.A. L'applicazione di tale clausola avrebbe comportato l'attivazione di un iter ben preciso: innanzitutto sarebbe stato compito di Gm determinare il “*fair market value*” del 20% di Fiat Holding in suo possesso anche attraverso una trattativa privata con Fiat della durata di dieci giorni. Fallendo tale tentativo, sarebbero state chiamate quattro merchant bank, una nominate da ogni partner e le altre due a nomina congiunta, che avrebbero dovuto calcolare il valore del 20% in possesso di Gm.

Un'altra clausola del contratto prevede che nel caso nulla sia mutato circa l'applicazione delle clausole citate prima (*put e master agreement*), almeno sei mesi prima della naturale scadenza dell'intesa prevista nel 2009, i due Ceo (chief executive) avrebbero potuto incontrarsi per ratificare l'eventuale proroga decennale del contratto.

Nel contratto viene stabilito anche una serie di obblighi: Fiat Holding non avrebbe potuto né entrare in transazione con altre aziende del gruppo Fiat (salvo che a condizioni di mercato) e né emettere azioni se non soggette a diritto di prelazione nei confronti della casa americana. Il primo punto riguarda eventuali prestiti o altre transizioni infra-gruppo a condizioni non di mercato che dovrebbero dunque venire rescisse o adeguate a condizioni di mercato prima di qualsiasi intesa con Gm.

Un altro limite è contenuto nel Master Agreement in cui compare una clausola di *standstill*, una sorta di patto di non aggressione in base al quale le due case si impegnano a non comperare voti o deleghe altrui.

2.2.1. La cronologia

La crisi Fiat nacque “istituzionalmente” il 9 ottobre 2002, con la richiesta inoltrata al Governo dell'applicazione dello *status* di “società in crisi”⁵² e con la presentazione di un piano di risanamento che prevedeva la cassa integrazione per oltre 8.000 dipendenti. La risposta positiva del Governo, arrivò il 5 Dicembre 2002; quattro giorni dopo la Fiat spedì agli 8000 dipendenti le lettere di cassa integrazione. Per la verità, l'inizio della

diverrebbe azionista unico di Fiat Auto S.p.A.. La clausola può essere esercitata da Fiat a partire dal marzo 2004 e fino al 2009.

⁵¹ Quotidiano “*La Repubblica*” del 10 agosto 2003.

⁵² Passo necessario per accedere ad ammortizzatori sociali parzialmente a carico dello stato, quali cassa integrazione straordinaria e mobilità e per l'ammissione.

crisi ha radici ben lontane, difatti già nel 1999, la situazione dell'azienda torinese sembrava preoccupante. Il Corriere della Sera⁵³ del 12 dicembre 1999 scriveva: “[...] Il settore auto è anche molto concorrenziale. E la concorrenza è destinata ad aumentare in Europa [...]. Lo scenario non è roseo particolarmente per la Fiat che opera con pochi modelli, prevalentemente di fascia bassa. Con queste prospettive le fusioni diventano inevitabili per tagliare i costi, diversificare geograficamente le aree di vendita, acquisire marchi e nicchie di mercato e raggiungere rapidamente le dimensioni necessarie per sostenere l'onere elevato dello sviluppo di nuovi prodotti [...]. Ma Fiat non è un'azienda come le altre: sarebbe indelicato parlare di “vendita”. Prepariamoci, dunque, a una più digeribile “alleanza strategica”. Sempre sul Corriere della Sera del 3 Febbraio 2000, apparve un articolo in cui Giuseppe Volpato⁵⁴ indicò in un'alleanza strategica l'unica via a disposizione di Fiat per poter crescere; il 13 marzo⁵⁵ 2000, nel Corriere della Sera, Giacomo Ferrari⁵⁶ scriveva: “Per gli Agnelli, sarebbe stato meglio vendere tutto subito, liberando risorse da investire in altri settori. Così rimarranno vincolati alle fortune dell'auto ancora per diversi anni. L'indecisione può costare cara”; ed Alessandro Penati, in un articolo⁵⁷ del 9 giugno 2001, scriveva: “Fiat non è solo debiti e auto: è un vasto conglomerato, privo di stringente logica industriale; con diverse imprese redditizie, ma poco sinergiche, e quasi mai leader nei rispettivi settori. Il risanamento non dovrebbe affrontare solo la crisi di oggi, ma invertire il declino del gruppo. Si dovrebbero vendere le attività meno sinergiche, quelle con le peggiori prospettive, e quelle che la Borsa valuta con i multipli più bassi. E puntare alla leadership in pochi settori, ricorrendo a dismissioni e cartolarizzazioni per eliminare il debito. Invece, diversificazione e indebitamento hanno subito un'accelerazione dal 1999, sotto la nuova presidenza di Paolo Fresco”.

Quelle che potevano sembrare solo delle semplici e pessimistiche analisi fatte da più parti, non solo dalla stampa specialistica ma anche dal mondo imprenditoriale e sindacale⁵⁸ italiano, si tramutarono in vere e proprie avvisaglie a partire dall'esercizio 2001 per poi diventare reali nel 2002 con lo scatenarsi della vera crisi.

⁵³ Articolo scritto da Alessandro Penati, con titolo: *Fiat? Vale un quinto di Telecom e rende meno di un Bot.*

⁵⁴ Volpato G., (1983), *L'industria automobilistica internazionale. Sviluppo, crisi e riorganizzazione*, Padova, Cedam.

⁵⁵ L'accordo tra Fiat e Gm era stato sottoscritto il giorno prima.

⁵⁶ Il titolo dell'articolo era: *Fiat-GM: nozze con scambio di azioni.*

⁵⁷ Dal titolo: *I difetti di una conglomerata, nel caso Fiat.*

⁵⁸ Celebri furono gli interventi da parte del sindacato Fiom di Torino.

Neanche i risultati di bilancio relativi agli esercizi 2000 e 2001, che presentavano vistose perdite di esercizio, pari rispettivamente a 44 milioni e 549 milioni di euro⁵⁹, bastarono a far comprendere la gravità della situazione. Neanche le pericolose cadute di quote di mercato, registrate in Europa e in Italia, spinsero il top-management ad un riadattamento della propria gamma prodotti o ad un *turn-over* che se non altro avrebbe reso la situazione meno tragica. Dunque, non si può parlare della negativa situazione di Fiat come l'effetto di una crisi improvvisa, ma al contrario di una facilmente prevedibile o addirittura di una crisi annunciata, già nei mesi precedenti all'accordo con GM.

Per poter delineare un quadro cronologico bisogna fare un passo indietro ed arrivare al 12 marzo 2000, giorno in cui venne firmato l'accordo tra Fiat e General Motors, che prevedeva l'acquisizione di GM del 20% di Fiat Auto, con una opzione di acquisto obbligatoria su richiesta Fiat ("put") da parte di GM del restante 80% a partire dal 2004. Le parti politiche e sociali, nonché la stampa specializzata, si divisero in due schieramenti sulla validità dell'intesa tra le due case automobilistiche: l'uno la accolse favorevolmente, considerandola come il mezzo che avrebbe rilanciato l'auto italiana, l'altro denunciava, invece, che si era svenduta l'auto agli americani in considerazione della clausola *put*. I fautori della prima tesi confidavano che l'accordo era l'unica alternativa possibile per la salvezza e la crescita futura della Fiat. I sostenitori della seconda (per la maggior parte alcune sezioni del sindacato) basavano le proprie considerazioni sulle non buone condizioni economiche (quelle finanziarie erano ancora soddisfacenti) di Fiat, che avrebbero determinato, a loro avviso, una crisi certa, considerando il livello concorrenziale raggiunto nel mercato auto; la crisi avrebbe minato la solidità finanziaria della società, che poi sarebbe stata costretta a finire nelle mani di Gm, in virtù del *put* da esercitare nel 2004.

Inizialmente, seppur i due colossi mondiali dell'auto⁶⁰ apparivano notevolmente diversi per struttura, idee e strategie, l'intesa sembrava che iniziasse a dare i primi frutti, soprattutto grazie alle due joint-venture previste⁶¹, ma così non fu, almeno per Fiat. Il primo segnale della crisi furono le dimissioni di Roberto Testore, AD di Fiat Auto, avvenuta il 10 dicembre 2001. Testore, sostituito da Boschetti alla guida dell'auto, lasciava Fiat mentre veniva annunciato un piano di rilancio di tutto il gruppo che prevedeva: l'aumento di capitale da 1 miliardo di euro, le cessioni di alcuni *asset* del

⁵⁹ Bilanci Consolidati del Gruppo Fiat relativi agli esercizi 2000 e 2001. Consultabili all'indirizzo web: <http://www.fiatgroup.com/it/finanza/if5finanza2.htm>.

⁶⁰ In un'indagine dell'Oica (Organizzazione mondiale dei produttori di autoveicoli) nel 1998, Gm è al primo posto al mondo per numero di veicoli prodotti, mentre Fiat solo sesta.

⁶¹ Due società a composizione paritaria nella produzione di motopropulsori (Powertrain) e nell'acquisto dei componenti (Purchasing)

gruppo che avrebbe comportato un incasso pari a 2 miliardi di euro, un prestito obbligazionario da 2,4 milioni di dollari garantito dalla quota di GM posseduta da Fiat⁶², la chiusura di 18 stabilimenti e la riorganizzazione di Fiat Auto in 4 business units: Fiat-Lancia-veicoli commerciali, Alfa Romeo, Attività Internazionali e Servizi al Cliente.

La situazione peggiorò verso la metà di dicembre 2001, quando il periodico “Il Mondo” annunciò che il Gruppo Fiat avrebbe chiuso l’esercizio 2001 con una perdita di oltre 800 milioni di euro⁶³ e con una perdita operativa per Fiat Auto di 483 milioni di euro⁶⁴. Sul fronte vendite la situazione dell’auto non era delle migliori, considerando che la quota di mercato in Italia passò al 34,7% rispetto al 35,4% del 2000 (nonostante l’applicazione nel nostro paese degli incentivi alla rottamazione), ed in Europa dal 10% del 2000 al 9,6%.

Dopo aver attuato il primo turn-around, che portò al primo cambio del top-management di Fiat Auto, nel febbraio 2002 contemporaneamente alla nomina dei responsabili delle quattro business-unit, rispettivamente Gianni Coda (Fiat-Lancia), Daniele Bandiera (Alfa Romeo), Jan Nahum (Attività internazionali) e Silvano Cassano (Servizi al cliente)⁶⁵, si iniziò a vociferare circa i possibili cambi al vertice del Gruppo, smentiti dal diretto intervento dell’Avvocato Agnelli, pur defilato dalla scena per motivi di salute, che dichiarò alla stampa: la totale fiducia nell’operato dell’avvocato Fresco e dell’ingegner Cantarella. La cancellazione del Salone dell’automobile di Torino che doveva tenersi il 18 febbraio, per il forfait di quasi tutte le case estere, (ciò venne considerato come un affronto dalla casa torinese organizzatrice dell’evento) e i dati relativi al bilancio 2001 che indicarono una perdita di 762 milioni di euro ed una posizione finanziaria netta negativa⁶⁶ per oltre 6.000 milioni di euro per il gruppo, accompagnati ad una perdita per Fiat Auto di oltre 500 milioni, sottolinearono ulteriormente la crisi Fiat nella sua dura realtà. Nell’Aprile 2002, la società di rating Standard & Poors, ipotizzò un abbassamento del rating e il titolo perse oltre il 4% arrivando a toccare il minimo al di sotto dei 13 euro. Tutto questo contribuì ad appesantire il clima ostile e di tensione verso la società torinese, da più parti si levarono critiche all’operato del top-management. I dati del primo trimestre 2002, confermarono

⁶² Il prestito da 2.4 milioni di dollari poteva essere convertito in circa 32 milioni di azioni General Motors. Se ci fosse stata una completa richiesta di conversione, la posizione finanziaria netta della Fiat sarebbe migliorata di circa 4.780 miliardi di lire.

⁶³ In realtà la perdita fu di 791 milioni di euro.

⁶⁴ In realtà la perdita fu di 549 milioni di euro.

⁶⁵ Fiat Auto.

⁶⁶ Soprattutto causate dalle acquisizioni societarie di *Pico* (settore dei beni strumentali) e di *Case Corporation* (macchine per l’agricoltura) realizzate nel corso del 2001.

le pessime previsioni e la quota di mercato in Europa scese ulteriormente dal 10% al 7.8%, il risultato più deludente degli ultimi trenta anni. Il mese di maggio iniziò con l'annuncio che Agnelli non poteva partecipare all'annuale assemblea degli azionisti poiché, debilitato da una malattia, doveva recarsi in America per sottoporsi a delle cure (quella fu la prima volta in 60 anni, che il massimo dirigente Fiat non partecipava al consueto incontro). Il 14 maggio si tenne l'assemblea, dove si stabilì la riconferma per ulteriori tre anni di Fresco e Cantarella, le dismissioni di Comau, Magneti Marelli e Teskid e la quotazione in borsa del gioiello Ferrari⁶⁷, operazione questa che avrebbe permesso di ridurre l'indebitamento ormai fuori controllo, visto che nonostante l'aumento di capitale da 1 miliardo incassato a gennaio, l'indebitamento era salito da 6.000 a circa 6.700 milioni di euro in soli quattro mesi. Il piano di risanamento illustrato da Boschetti agli analisti finanziari il 17 maggio, oltre a riassumere le cause della crisi⁶⁸ (era la prima volta che il management ammetteva i propri errori nella gestione), indicò la via per uscire dalla grave congiuntura: tagli all'occupazione, una migliore focalizzazione degli investimenti verso i modelli con un reale potenziale di mercato, aumento dei componenti comuni tra i vari modelli così da poter ottenere, dove possibile, delle economie di scala ed infine una maggiore collaborazione con Gm. Il piano di ristrutturazione non convinse né gli analisti finanziari né il sindacato, il titolo scese ulteriormente e vennero proclamati scioperi in tutti gli stabilimenti italiani.

Il 27 maggio alcune banche, attraverso un comunicato congiunto, accettarono di garantire la ricapitalizzazione di Fiat. La firma del contratto di "*finanziamento*" dell'importo di 3 miliardi di euro, avvenne però in luglio. Il prestito sottoscritto, avrebbe garantito al management Fiat per i successivi tre anni quella tranquillità necessaria per poter affrontare al meglio la situazione di crisi, ma così non fu, considerando che il 10 giugno, Paolo Cantarella, AD del Gruppo, si dimise per far posto a Paolo Fresco⁶⁹.

Sistemata la gravosa situazione finanziaria con la sottoscrizione del nuovo prestito, rimaneva per il vertice Fiat solo l'applicazione del secondo punto del piano, i tagli occupazionali da discutere con le parti sociali. L'incontro tra Fiat, Governo e Sindacato avvenne il 24 giugno, si arrivò ad un accordo pur senza la firma della Fiom-Cgil⁷⁰, che prevedeva: mobilità per 2.887 lavoratori di cui 2.442 di Fiat Auto che avrebbero lasciato l'azienda entro il 31 dicembre 2002. Alla fine dell'incontro le parti si congedarono

⁶⁷ Operazione che avrebbe permesso di ottenere 750 milioni di euro.

⁶⁸ Errori nell'applicazione delle strategie di Marketing, eccessivi costi di garanzia, ridotto sfruttamento della capacità produttiva.

⁶⁹ Paolo Fresco assunse fino al 27 Giugno le cariche di Presidente ed Amministratore delegato del Gruppo.

⁷⁰ Firmarono la Fim-Cisl, la Uilm e la Fismic.

dandosi appuntamento al 9 ottobre per la prima verifica e per l'eventuale ratifica; nel frattempo il sindacato Fiom organizzò innumerevoli scioperi in tutti gli stabilimenti Fiat. Il 27 giugno Gabriele Galateri divenne il nuovo AD del Gruppo, mentre Alessandro Barberis direttore generale; due manager, sui quali la famiglia Agnelli e le banche puntavano per il risanamento aziendale.

Dopo un'estate piena di cambi e ricambi, annunci e smentite, consultazioni ed incontri il piano industriale tanto discusso veniva presentato il 9 ottobre. Il nuovo piano prevedeva maggiori investimenti pari a 2.5 miliardi di euro in nuovi prodotti, rafforzamento della rete commerciale, riduzione della produzione pari al 20% e del volume dei dipendenti per 6700 unità. Il piano per essere applicato integralmente richiedeva l'applicazione di ammortizzatori sociali straordinari, poiché gli ordinari erano già stati utilizzati. Così contemporaneamente alla richiesta al Governo dell'applicazione dello stato di crisi, che avrebbe consentito l'applicazione della cassa integrazione a zero ore⁷¹, Fiat chiese pure l'applicazione di strumenti eccezionali come la mobilità lunga⁷² o il prepensionamento, che seppur ormai cancellati dal nostro ordinamento, avrebbero consentito uno scivolo di almeno sette anni verso la pensione per i propri dipendenti. Questo non era possibile considerando la politica attuata sino ad allora dal Governo ed il progetto di riforma previdenziale cui stava lavorando il Ministro per il Welfare, Maroni, che prevedeva, invece, disincentivi al pensionamento anticipato.

Il 10 ottobre, il Governo promise di intervenire, così il Primo Ministro Berlusconi avvertì che sarebbe stato aperto un tavolo negoziale a Palazzo Chigi per discutere del piano industriale⁷³, ed infatti due giorni dopo venne tenuto ad Arcore il summit tra le diverse parti. I giornali parlarono di "un'umiliazione" subita dal top management Fiat. Il Governo temeva che la Fiat volesse scaricare i costi del suo risanamento sullo Stato. Come contropartita a eventuali aiuti, il governo indicò una partecipazione diretta al processo di ristrutturazione, attraverso l'ingresso di una società pubblica nel capitale di Fiat Auto (sulla scorta di quanto stanno facendo Francia e Germania con France Telecom e Mobilcom), possibilmente insieme a Gm e alle banche, una via per il risanamento, ma intervennero prontamente le banche creditrici che posero il veto all'operazione. Lo scontro durò fino alla fine dell'anno. Sul versante finanziario, il titolo

⁷¹ Strumento di intervento a sostegno delle imprese in difficoltà che garantisce al lavoratore un reddito sostitutivo. Verrà analizzata nel quarto paragrafo di questo capitolo.

⁷² La mobilità lunga è (come la Cigs) un ammortizzatore sociale. A differenza della Cigs, con la mobilità il lavoratore cessa di essere un dipendente dell'azienda.

⁷³ Dal quotidiano "Il Sole 24 Ore" del 10 ottobre 2002 pag.2.

continuava a scendere fino ad arrivare ad una quota pari a 8.5 euro il 14 ottobre 2002, contro una quota pari a 35 euro del marzo 2000.

In vista dell'incontro organizzato per il 25 novembre, durante il quale le parti interessate dovevano confluire ad un accordo generale riguardo al piano industriale da attuare, il sindacato si attivò per l'organizzazione di numerosi scioperi, che coinvolsero tutti gli stabilimenti toccati dai tagli occupazionali, e che sfociarono nello sciopero nazionale del 23 novembre a Torino, dove scesero in piazza oltre 70 mila persone. I risultati dell'incontro, tenuto presso Palazzo Chigi, non furono del tutto insoddisfacenti, considerato che venne stabilita la sospensione della procedura di Cassa Integrazione per tutti i dipendenti fino al 5 dicembre, la riapertura dello stabilimento di Termini Imerese entro il 2003⁷⁴ ed, infine, la fissazione di un altro incontro da tenersi il 27 novembre per dirimere le eventuali controversie. Nel successivo incontro, quelle che sembravano essere le buone premesse per la fine della vertenza si trasformarono in un netto peggioramento della trattativa. Le richieste dei sindacati erano: la sostituzione delle procedure di cassa integrazione coi contratti di solidarietà, ossia con una rotazione dell'allontanamento dal lavoro tra tutti gli operai o ove possibile il blocco delle procedure di cassa integrazione ed un maggiore impegno da parte dell'azienda nel rilancio dell'auto attraverso l'aumento della produttività; ma come ovvio la Fiat non tollerò tutte le richieste e ci fu di nuovo crisi. Uscendo dal ministero i vari rappresentanti sindacali indicarono, unanimemente, i "passi indietro" fatti dall'azienda, che dimostrava a loro avviso, una quasi completa ritrosia a mettere in discussione i punti del piano di risanamento.

Gianni Rinaldini, del sindacato Fiom, dichiarò⁷⁵: *Rispetto a quanto annunciato mi pare evidente che c'è un passo indietro [...]. La Fiat ha confermato tre cose: il piano industriale non è cambiato, i volumi produttivi restano quelli previsti, gli esuberanti restano 8.100, e una parte di loro non rientrerà mai più in Fiat*. Gli incontri si susseguirono incalzanti nei giorni successivi, sia tra le varie anime del sindacato che tra Governo e Fiat. La situazione che precedette l'incontro finale era la seguente: la Fiat non intendeva andare oltre un certo limite nel rivedere il piano, considerando che l'unica concessione fatta era la redistribuzione degli esuberanti tra Termini Imerese e Mirafiori, fatto che non avrebbe cambiato nulla circa l'entità totale dei lavoratori colpiti dalla Cassa Integrazione che⁷⁶ sarebbero rimasti sempre 8100; il sindacato, che attuava un

⁷⁴ L'impianto venne destinato alla produzione dell'ultimo modello della *Punto*.

⁷⁵ Quotidiano "*IlSole24Ore*" del 27 Novembre 2002 pag.14.

⁷⁶ Quotidiano "*IlSole24Ore*" del 27 Novembre 2002 pag.14.

analogo ostruzionismo sulle proprie posizioni, sollecitava, come affermò Epifani (Segretario nazionale del sindacato Cigl): *la richiesta di un cambiamento profondo del piano industriale, perché questo non assicura lo sviluppo dell'azienda né difende i lavoratori*” ed invitava, come affermò Pezzotta (Segretario nazionale del sindacato Cisl):“ *verificare le disponibilità finanziarie che l'azienda è disposta a mettere in campo per gli investimenti. La recente ricapitalizzazione non basta. Servono più soldi; il Governo deve con attenzione esaminare quali strumenti può utilizzare per il rilancio dell'auto, come un intervento dello Stato nel capitale Fiat. Il fatto è che prima di ogni cosa bisogna capire se il Paese e, quindi, il suo governo, vuole mantenere un'industria dell'automobile oppure no*”⁷⁷.

Il 5 dicembre, presso Palazzo Chigi, si tenne il summit conclusivo, che segnò l'accordo tra il Governo e la Fiat e la sconfitta del sindacato a cui l'intesa non andava bene: Cassa Integrazione a rotazione per lo stabilimento di Cassino con rientro possibile per luglio 2003, conferma della sospensione dell'attività a febbraio e della riapertura a settembre 2003 per Termini Imerese⁷⁸, mentre per Mirafiori sarebbero stati previsti solo esuberi strutturali. Il Governo si impegnò ad offrire all'azienda torinese risorse aggiuntive per ricerca e innovazione, a garantire la proroga degli ecoincentivi e finanziamenti ad *hoc* per la mobilità lunga per almeno 2600 lavoratori, nonché il finanziamento all' iniziativa di formazione per i lavoratori Fiat per un valore pari a circa 60 milioni di euro.

Lo stabilimento di Termini Imprese avrebbe riaperto per 5 settimane tra il mese di gennaio e quello di marzo 2003 (per consentire lo smaltimento dell'attuale produzione del modello Fiat Punto) e dal settembre 2003 (per la produzione del restyling della nuova Punto).

Il 9 dicembre l'azienda spedì le 5.600 lettere di cassa integrazione e mise 2.400 lavoratori in mobilità lunga, questo determinò una lunga serie di scioperi. Sul fronte manageriale venne attuato un altro cambio difatti il 13 dicembre il Cda della Fiat, riunito sotto la presidenza di Paolo Fresco, nominò Alessandro Barberis AD della società, Franzo Grande Stevens vice presidente e Ugo Draetta segretario, accogliendo le dimissioni da amministratore di Gabriele Galateri, rimasto in carica per soli 6 mesi. Gli altri passi volti al miglioramento della situazione finanziaria furono la cessione della

⁷⁷ Quotidiano “*IlSole24Ore*” del 27 novembre 2002.

⁷⁸ Lo stabilimento di Termini Imprese avrebbe riaperto per 5 settimane tra il mese di gennaio e quello di marzo 2003 (per consentire lo smaltimento dell'attuale produzione del modello Fiat Punto) e dal settembre 2003 (per la produzione del restyling della nuova Punto).

quota Gm⁷⁹ di Fiat a Merrill Lynch, operazione che permise di incassare 1.076 milioni di dollari e la cessione del 51% di Fidis Retail alle banche creditrici per 400 milioni.

Il 24 dicembre, i piccoli rialzi che aveva avuto il titolo per effetto delle vendite attuate, furono annullati per opera della società di rating Moody's che declassò il debito della Fiat nel novero dei titoli *spazzatura*, questo diede un forte⁸⁰ contraccolpo alle piccole speranze di una rapida ripresa e il titolo arrivò a quota 7.5 euro, il livello minimo da oltre diciotto anni.

L'anno 2003 si aprì con la proposta del finanziere Colaninno, desideroso di entrare nell'azionariato Fiat. Il *piano Colaninno*, reso noto il 4 Gennaio, si basava su un aumento di capitale per Fiat S.p.A. pari a 2 miliardi di euro, su un patto di sindacato che puntava a garantire la pariteticità delle quote azionarie di circa il 20% ciascuno in Fiat, divise tra Immsi (la società di Colaninno) e la famiglia Agnelli, su un ingresso diretto nella gestione con l'assunzione delle cariche di vice-presidente ed amministratore delegato, sul rilevamento di oltre i due terzi dell'ammontare del "prestito convertendo" di 3 miliardi di euro erogato a luglio 2002 dalle banche, ed infine sulla non applicazione del put con Gm.

L'11 gennaio uscì alla scoperto anche il finanziere Gnutti che, contando sulle proprie disponibilità finanziarie, era fortemente convinto ad entrare in Fiat attraverso il piano lanciato dalla sua società Hopa. Il piano Gnutti, prevedeva una ricapitalizzazione da 3 miliardi di euro per Fiat S.p.A, di cui 750 milioni sarebbero stati versati dagli Agnelli e dalla Hopa mentre il resto pari a 1,5 dal mercato. Una volta concluso questo primo aumento di capitale, la Fiat Spa avrebbe proceduto a ricapitalizzare a valle la Fiat Auto con i 3 miliardi raccolti in precedenza più altri 2 miliardi che sarebbe stati versati dalle banche sotto forma di nuovi finanziamenti, ed infine Fiat Auto sarebbe stata scorporata da Fiat S.p.A. Alla fine della complessa operazione la Hopa di Emilio Gnutti sarebbe diventata azionista anche della società che partecipa all'Hdp-Corriere della Sera, che ha il controllo del gruppo Toro-Capitalia e che possiede il 2% di Mediobanca, in pratica l'operazione in questione, avrebbe potuto cambiare alla radice gli equilibri finanziari del Paese. La vera intenzione di Gnutti, non era entrare in Fiat, bensì utilizzare tale eventuale partecipazione azionaria per arrivare al controllo di Hdp-Corriere della Sera e Toro- Capitalia. C'è da sottolineare come il mondo politico appoggiò in pieno il piano Gnutti, dimostrando invece un certo scetticismo circa il piano Colaninno; questo può

⁷⁹ La quota era pari al 5.7% del capitale Gm.

⁸⁰ Quotidiano "IlSole24Ore" del 6 dicembre 2002 pag.13.

facilmente essere spiegato poiché il secondo azionista di peso in Hopa, dopo Gnutti, era il Gruppo Mediaset, con una quota di 5.33%²⁵⁷.

Il 20 gennaio venne, invece, presentato il progetto di Lazard, banca francese e consulente di Fiat. I tre piani vennero discussi il 24 gennaio, in un'assemblea dell'accomandita Giovanni Agnelli & C., la cosiddetta "cassaforte della famiglia Agnelli". Le ipotesi messe al vaglio della famiglia, per il rilancio di Fiat erano tre: scissione dell'auto e ricapitalizzazione, piani Colannino e Gnutti, e l'intervento dello Stato. La prima proposta trovava un ostacolo nell'accordo con Gm, poiché il capitolo 6.10 dell'intesa costituita nel marzo 2000, vietava a Fiat Auto di entrare in transizione con altre aziende del Gruppo Fiat, e siccome la struttura del Gruppo appariva molto complessa, fatta di partecipazioni azionarie a cascade, inevitabilmente la scissione avrebbe comportato il coinvolgimento di qualche altra società del gruppo, per cui qualsiasi operazione su Fiat Auto avrebbe dovuto avere l'avallo di Gm. I risultati della seduta sancirono l'intenzione della famiglia a reinvestire nell'auto e, quindi, la non accettazione dei vari piani finanziari presentati (anche se qualche spiraglio veniva lasciato per il piano Colannino). Inoltre, venne stabilito che da maggio 2003, Umberto Agnelli divenendo Presidente del Gruppo sarebbe succeduto a Fresco.

Il 25 gennaio Giovanni Agnelli che per oltre quaranta anni aveva gestito e comandato le sorti della Fiat, morì a Torino, lasciando nello sconforto sia la famiglia che il Gruppo, poiché veniva a mancare una guida fondamentale e vitale per affrontare il periodo di forte crisi. Il 25 febbraio venne attuato il terzo e definitivo turn-around: Paolo Fresco lasciò la presidenza della Fiat in anticipo per Umberto Agnelli, Giuseppe Morchio, ex manager di Pirelli divenne AD, Barberis vice-presidente, e Luca Cordero di Montezemolo entrò nel Consiglio di Amministrazione. Sul fronte strategico vennero stabilite le cessioni di Fiat Avio, Toro e Fidis⁸¹, e la ricapitalizzazione di Fiat auto pari a 5 miliardi, da eseguirsi entro 18 mesi, con un'operazione infragruppo attraverso lo spostamento dei debiti di Fiat Auto, pari a 3 miliardi, alla holding Fiat S.p.A.

Il 6 marzo, dopo la bocciatura di Moody's (dicembre 2002), arrivò pure quella di Standard&Poor's che declassò i debiti Fiat a junk (spazzatura) in risposta alle cessioni di Fiat Avio⁸² e Toro, che avrebbero, come si poté leggere nel comunicato stampa della società di rating, da un lato ad una maggiore liquidità ma dall'altro ad una riduzione dei risultati operativi con conseguente abbattimento della capacità di generare cash-flow. Il declassamento avrebbe potuto far scattare la clausola del contratto di prestito firmato

⁸¹ Il 51% di Fidis era stato già venduto nel dicembre 2002 alle banche creditrici.

⁸² Le trattative per la cessioni di Fiat Avio iniziarono nel mese di marzo ma vennero concluse il 19 agosto 2003.

con le banche nel luglio 2002, ma così non fu, poiché per prima cosa la clausola dava la possibilità alle banche di convertire il prestito in azioni ordinarie entro il luglio 2004 e queste non avevano un interesse particolare ad anticipare i tempi e in seconda cosa la conversione avrebbe determinato per le stesse banche una perdita significativa, data la distanza tra il prezzo di mercato attuale del titolo Fiat (pari a 6.7 euro) e i valori stabiliti nell'accordo (11 euro).

L'11 marzo viene ceduta il 100% di Fidis alle banche creditrici che avevano erogato il "prestito convertendo", il 24 marzo Toro passò alla De Agostini per 2.4 miliardi di euro⁸³. Inoltre, proseguiva l'applicazione del piano firmato il 5 dicembre con il Governo, anche se sugli 8100 dipendenti previsti solo 2000 lo erano mentre i restanti erano stati tutti reintegrati, questo segnalò un certo ottimismo verso il rilancio dimostrato dal recupero del titolo che segnava un certo recupero da quota 5.9 del 7 aprile a 6.9 il 5 maggio 2003. Per gran parte del mese di maggio si intensificarono gli incontri tra Fiat e Gm, per invitare il colosso americano a partecipare alla ricapitalizzazione di Fiat Auto anche se le risposte pervenute da Detroit non sembravano molto positive in tal senso, e tra Fiat e le banche creditrici per un prolungamento del prestito convertendo fino al 2008 (la scadenza prevista era nel 2005). Così si arrivò al 26 giugno, alla presentazione del nuovo piano industriale Morchio, che puntava ad una manovra da 19.5 miliardi di euro. I risultati a cui il piano, vuole giungere sono raggiungimento del break-even-point per il Gruppo nel 2004, per Fiat Auto nel 2005, minori costi per 3.1 miliardi nel 2003-2006, ritorno alla vendite oltre il 4% (nel 2002 erano state del -1.4%). Le banche accettarono il piano, restando dubbie sulla riconversione del prestito (Unicredito e Intesa erano favorevoli, Sanpaolo-Imi chiedeva ulteriore tempo e Capitalia restava defilata), mentre Gm in un proprio comunicato del 27 Giugno dichiarò di non voler partecipare all'aumento di Fiat Auto e nel comunicato del 10 agosto bloccò l'ipotesi pure di poter esercitare il <put> poiché, si legge nel comunicato, *"pensa esistano delle condizioni all'interno delle intese, in base a cui il put potrebbe non essere esercitabile, in virtù di iniziative che Fiat può aver preso o prenderà in seguito a sorpresa"*. Il 27 giugno i CDA di Ifi e Ifil (finanziarie attraverso le quali la famiglia Agnelli ha il pacchetto di maggioranza in Fiat), ratificarono gli aumenti di capitale che contribuiranno alla ricapitalizzazione di Fiat per 1.85 miliardi di euro, che venne effettuata a luglio, e alla quale parteciparono pure gli azionisti Banca San Paolo Imi, Mediobanca e Generali.

⁸³ Quotidiano "IlSole24Ore" del 23 Marzo 2003 pag.23.

2.2.2. I protagonisti

In questo paragrafo sarà presentato un tracciato dei vari protagonisti coinvolti nella gestione della crisi interna di Fiat Auto, considerando sia i dirigenti Fiat coinvolti direttamente, sia i soggetti nonché le organizzazioni che hanno avuto un ruolo decisivo nella risoluzione della vertenza.

La fine della vertenza Fiat, arrivata con il piano di risanamento presentato il 26 giugno 2003 da Morchio ed Agnelli, può essere letta come il risultato scaturito dal diverso contributo fornito dai vari protagonisti coinvolti, quali il Management Fiat, il Governo, il Sindacato, le Banche, i Lavoratori e anche General Motors. Ognuno di questi, nel corso delle contrattazioni, ha presentato e difeso i propri interessi, contando seppur in maniera differente, sulla propria forza contrattuale. Così il management, contando sull'appoggio delle banche creditrici⁸⁴, ha difeso strenuamente le proprie posizioni circa il piano di risanamento presentato, considerando i tagli occupazionali e produttivi previsti come l'unica via possibile per ottenere il rilancio. Diametralmente opposta è apparsa, invece, la posizione del sindacato, che tutelando gli interessi dei lavoratori circa la salvaguardia del loro posto di lavoro, ha combattuto duramente l'applicazione del piano, arrivando a non ratificarlo il 5 dicembre 2002 e denunciando di essere stato escluso da qualsiasi trattativa che, a suo avviso, aveva riguardato solo l'azienda e il Governo; quest'ultimo, che, come detto sopra, dovrebbe mantenere, invece, una posizione neutrale per assicurare l'interesse di tutti, non ha dimostrato durante la gestione della crisi un adeguato potere, arrivando a cedere a gran parte delle richieste avanzate da Corso Marconi. Isolato è apparso il ruolo di General Motors, che poche volte si è pronunciata sul merito delle contrattazioni, lanciando solo a volte alcuni segnali circa prima l'anticipazione e poi l'impossibilità di applicazione della clausola <put>.

La Fiat, durante le trattative venne rappresentata direttamente dal vertice aziendale, e nonostante questo si sia modificato più volte la linea operativa è sempre stata pressoché stabile. I rappresentanti della Fiat sono stati: Umberto Agnelli (Azionista di maggioranza nonché successore di Fresco alla carica di presidente), Paolo Fresco (Presidente del gruppo), Paolo Canterella, Gabriele Galateri e Giuseppe Morchio (AD del Gruppo), Alessandro Barberis (Prima direttore generale e poi Vicepresidente del gruppo), Giancarlo Boschetti (Amm. delegato di Fiat Auto).

⁸⁴ In virtù del "prestito convertendo" sottoscritto nel luglio 2002.

Protagonisti della crisi sono state anche le banche creditrici in virtù del prestito erogato nel luglio 2002, che avrebbe garantito la ricapitalizzazione di Fiat. L'intesa fra la Fiat e le banche a sostegno del piano strategico e industriale venne raggiunta il 28 Maggio 2002⁸⁵, ma la firma del contratto di finanziamento "convertendo" dell'importo di 3 miliardi di euro è avvenuta il 28 Luglio. Le banche creditrici versarono a Fiat le seguenti somme: Intesa 650 milioni di euro, Unicredit 625 milioni di euro, SanPaolo 425 milioni di euro e Capitalia 400 milioni di euro, Mps 300 milioni di euro, Bni 300 milioni di euro, Bnp 150 milioni di euro, Abn Amro 150 milioni di euro⁸⁶. Il prestito concesso venne definito "di convertendo" per via di una clausola introdotta nel contratto: il prestito di durata triennale, poteva essere rimborsato in azioni Fiat ordinarie sottoscritte dalla banche, con obbligo di offrirle in opzioni a tutti gli azionisti Fiat. Lo stesso metodo si sarebbe applicato anche in caso di scadenza anticipata, in particolare per il mancato raggiungimento degli obiettivi finanziari stabiliti o per la perdita da parte di Fiat del rating "*investment grade*". Da parte sua, la Fiat si era impegnata a ridurre, entro l'approvazione del bilancio 2002, il proprio indebitamento netto a 3 miliardi di euro (dai 5.8 di fine giugno 2002) e il proprio indebitamento finanziario lordo a 23.6 miliardi di euro. Ai fini della verifica del raggiungimento dell'obiettivo finanziario, secondo quanto scritto nel contratto, dalla posizione finanziaria netta sarebbero stati comunque dedotti gli incassi provenienti a qualunque titolo dell'operazione Italenergia⁸⁷, nonché gli incassi e i deconsolidamenti di debiti finanziari che sarebbero derivati da accordi vincolanti, relativi alla cessione di alcune attività di gruppo. In caso di scostamento rispetto ai vincoli annunciati, Fiat si impegnò a cedere ulteriori *assets*, al fine di ottenere liquidità e quindi rientrare nei parametri di indebitamento previsti, in caso contrario le banche avrebbero fatto valere la clausola di "convertendo".

Bisogna sottolineare come, da un lato, il prestito avrebbe garantito al management, per i successivi tre anni, di poter operare tutte le scelte nella massima tranquillità necessaria, considerando l'enorme cifra messa a disposizione, dall'altro le clausole introdotte, costringevano lo stesso management a ridurre l'indebitamento di circa 2.7 miliardi di euro in soli 5 mesi, un periodo di tempo molto ridotto per poter vedere eventuali migliorie introdotte da una qualsiasi scelta strategica, per cui l'unica via percorribile era

⁸⁵ Le clausole e le caratteristiche del relativo contratto sono presenti ne *IlSole24Ore*, del 17 ottobre 2002 pag.3.

⁸⁶ Estratto da "*IlSole24Ore*" del 17 Ottobre 2002 pag.3.

⁸⁷ Società di cui Fiat possedeva il 34.6% e con la quale era entrata nel capitale di Montedison, a seguito di un'Opa lanciata assieme alla società francese EDF nel 2001. Italenergia, secondo quanto stabilito da Fiat nel piano industriale del dicembre 2001, doveva essere ceduta entro la fine del 2002. Fiat cedette, il 15 giugno 2002, il 14% della sua quota di partecipazione in Italenergia per un valore pari a 548 milioni ad un consorzio di banche, rimanendo comunque azionista della società con una quota pari al 20.6%.

rappresentata dalla cessioni di alcuni *assets* (Toro, Ferrari, Fidis) già previsti tuttavia nel piano industriale presentato il 17 maggio 2002. A dare un'ulteriore spinta verso le cessioni, contribuirono i declassamenti del debito, arrivati in periodi diversi delle società di rating: Moody's (dicembre 2002)⁸⁸, Fitch e Standard & Poor's (marzo 2003)⁸⁹, che accostarono il titolo Fiat a <junk>, spazzatura, permettendo l'applicazione di una delle clausole del contratto, circa la riconversione; le banche non riconvertirono il prestito poiché in questo caso avrebbero perso 1,2 miliardi di euro dati dalla distanza tra il valore del titolo Fiat a marzo 2003 pari a 6.7 euro e il valore stabilito nel contratto pari a 11.5 euro. Inoltre, le banche non richiesero l'applicazione della clausola poiché se avessero convertito i loro debiti diventando azionisti di Fiat, avrebbero determinato un inevitabile cambiamento negli assetti proprietari della società italiana, e questa era, purtroppo, una delle condizioni sufficienti affinché General Motors potesse restituire a Fiat il suo 20% di Fiat Auto al prezzo, già fissato, di 2,4 miliardi di dollari. Le operazioni di declassamento del debito, quindi, <costrinsero> il management Fiat ad accelerare le cessioni previste, grazie alle quali nel marzo 2003 si riuscì ad accantonare 6.765 milioni di euro. Da tutto questo si comprende il notevole peso che le banche hanno avuto anche nella definizione del piano di risanamento, peso scorto anche nelle affermazioni di Epifani, Segretario Nazionale della Cgil, del 24 novembre: *“non ci possiamo fare dettare il piano dalle banche [...], esse hanno molte responsabilità e il loro comportamento non è ineccepibile, questo significherebbe che le vere azioniste sono le banche e non la famiglia Agnelli”*⁹⁰. Furono le banche difatti a dare la prima ratifica al piano di risanamento molto criticato sia dal Governo che dal Sindacato, durante le prime fasi della contrattazione, poiché da un lato sarebbe apparso controproducente sconfessarlo avendo contribuito nel maggio 2002 alla sua definizione e dall'altro poiché proprio le banche erano le candidate all'acquisto del 51% di Fidis (avvenuto poi l'11 marzo 2003), società del gruppo che rientrava tra quelle destinate ad essere cedute. Il ruolo delle banche fu determinante anche nel porre il veto all'entrata dello Stato nell'azionariato Fiat, ipotesi ventilata in ottobre, e che le banche osteggiarono con un comunicato stampa⁹¹, indicando nel piano del 17 maggio l'unico piano coerente per il rilancio. Stesso ruolo lo ebbero in dicembre quando si opposero al cambio manageriale ipotizzato, che doveva portare alla sostituzione di Fresco e Galateri con Gianluigi Gambetti e Enrico Biondi. Le banche concordarono assieme la necessità

⁸⁸ Quotidiano *“ilSole24Ore”* del 24 dicembre 2002.

⁸⁹ Quotidiano *“ilSole24Ore”* del 6 marzo 2003.

⁹⁰ Quotidiano *“ilSole24Ore”* del 24 Novembre 2002 art. di Chierchia V. *Su Fiat non decidono le banche* pag.11.

⁹¹ Quotidiano *“ilSole24Ore”* del 17 Ottobre 2002 pag.3.

di opporsi in modo netto alle scelte di cambio, esprimendo *dissenso sulle modalità e sui contenuti delle scelte ipotizzate*. Sulle modalità, poiché per la prima volta, dall'inizio della vertenza, non erano state avvertite del nuovo progetto, e sui “*contenuti*” di tali scelte che avevano portato Ifi-Ifil (finanziarie della famiglia Agnelli) a ipotizzare Bondi nella poltrona di Fiat Auto. Nei mesi precedenti le banche avevano più volte manifestato la necessità di un ricambio al vertice, ma il manager Bondi non andava bene, poiché far entrare Bondi in Fiat avrebbe aperto le porte di Fiat a Mediobanca e le banche non volevano che altri istituti entrassero nella partita con nuovi piani di ristrutturazione stravolgendo i piani stabiliti a maggio. Difatti furono le banche a premere successivamente per la nomina di Umberto Agnelli e Giuseppe Morchio.

Il piano industriale Morchio, presentato il 26 Giugno, venne appoggiato pienamente dalle banche creditrici, considerando che esse si operarono per prime per la manovra finanziaria che avrebbe portato alla successiva ricapitalizzazione di Ifi, Ifil, e Fiat attraverso delle operazioni a cascate con conseguente aumento di capitale per Fiat per 1,85 miliardi di euro.

Un altro protagonista della vertenza è stato il partner Gm. La casa automobilistica di Detroit, fondata dall'integrazione di diversi marchi nel 1908, per opera di Billy Durant, era al tempo il primo produttore di automobili al mondo⁹². Contava 388.000 dipendenti (Fiat 220.000 circa), produceva 8.786.000 fra auto e camion (Fiat poco più di 2.500.000) in 17 stabilimenti di cui 11 all'estero, un fatturato di 176 miliardi di dollari⁹³ (Fiat circa 54 miliardi) ed operava con diversi marchi⁹⁴. Come noto Fiat e Gm sottoscrissero un accordo nel 2000 e tramite questo, si comprende l'interesse della casa americana, nelle figure di Richard Wagner (AD) e John Devine direttore finanziario, verso tutte le vicende che accompagnarono la definitiva stesura del piano di risanamento. Le voci circa un'anticipazione del <put>⁹⁵ circolavano già da maggio 2002 quando la Fiat presentò il primo piano di risanamento. Dall'ottobre 2002, di fronte alle dichiarazioni della probabile cessione anticipata, fatta dal Presidente Fresco, i contatti si intensificarono. L'unico ostacolo all'operazione, era rappresentato dalla presenza delle banche creditrici, che difficilmente avrebbero accettato una tale soluzione.

⁹² In un'indagine dell'Oica (Organizzazione mondiale dei produttori di autoveicoli).

⁹³ Sito web della società americana, presente all'indirizzo: www.gm.com

⁹⁴ GM, Buick, Cadillac, Pontiac, Holden, Oldsmobile, Saturn, Opel, Vauxhall, Saab, Chevrolet ed ha rilevanti quote in Isuzu (40%), Subaru (20%), Suzuki (10%) nonché Fiat (20%).

⁹⁵ Clausola presente nell'accordo sottoscritto dai due partners nel marzo 2000. In base a tale clausola (se esercitata da Fiat), Gm sarebbe obbligata ad acquistare l'80% di Fiat Auto Holding (già possiede il 20%) e quindi di conseguenza diverrebbe azionista unico di Fiat Auto S.p.A.. La clausola può essere esercitata da Fiat a partire dal marzo 2004 e fino al 2009.

Come noto Fiat e Gm sottoscrissero un accordo nel 2000 e tramite questo, si comprende l'interesse della casa americana, nelle figure di Richard Wagner e John Devine direttore finanziario, verso tutte le vicende che accompagnarono la definitiva stesura del piano di risanamento. Così iniziò a ventilare nel mese di dicembre la possibilità di poter eliminare o prolungare il put, pur senza toccare le sinergie create che avevano dato ottimi risultati, Wagoner in proposito dichiarò: *senza le due joint venture non avremmo pagato 2.5 miliardi di dollari per comprare il 20% del Lingotto*⁹⁶. La successiva vendita delle quote Gm da parte di Fiat a Merrill Lynch, turbò i rapporti tra i due partner. L'operazione avvenuta in dicembre, permise alla casa torinese di incassare 1.16 miliardi di euro, e continuare sulla strada delle cessioni, ma comportò una dura polemica con Gm, spiazzata dall'operazione per non essere stata avvertita prima. La crisi venne poi superata successivamente, in un incontro avvenuto a New York tra i due top management in cui Gm, molto preoccupata del piano Colanninno⁹⁷, ribadì l'importanza delle due joint-venture ed annunciò di voler sostenere in qualsiasi modo possibile l'azienda italiana, senza tuttavia indicarne i modi.

Si delineava così più chiaramente la strategia perseguita da Gm: fatta di dichiarazioni e comunicati vaghi che se da un lato chiarivano l'interesse verso le vicende Fiat, attraverso anche le numerose promesse di aiuti fatte, dall'altro non indicavano come questi salvataggi sarebbero avvenuti, in poche parole era la strategia di chi attende ed analizza attentamente l'evolversi della situazione per poi decidere di intervenire, quando una buona opportunità viene a presentarsi. Difatti per circa sei mesi dall'inizio della vertenza, Gm restò defilata facendo qualche dichiarazione di circostanza, quando a gennaio, Colannino e Gnutti presentarono i loro piani, il top management di Gm iniziò ad organizzare più stretti incontri con la casa torinese, circa il futuro del put, per poi questi diradarsi quando i due "squali" si allontanarono.

Così alla possibilità di poter partecipare ad un eventuale aumento di capitale in Fiat, Gm temporeggiava avvertendo di potervi aderire solo dopo aver analizzato i diversi fattori e le caratteristiche della ricapitalizzazione, ma quando questi ultimi furono presentati nel "*piano Morchio*", Gm tornò all'applicazione della vecchia strategia attendista che l'aveva caratterizzata nei mesi precedenti. Toni Simonetti, portavoce della casa americana affermò, in tale occasione: *non sarebbe corretto da parte nostra dare giudizi sul piano industriale. Si tratta di un piano che riguarda l'intera Fiat, non solo l'auto e*

⁹⁶ Quotidiano "ilSole24Ore" del 14 Dicembre 2002 pag.4, art. di Platerioti A. General Motors: ora ci vuole stabilità.

⁹⁷ Il finanziere italiano, presentò nel gennaio 2003 un piano economico-finanziario, con l'intento di entrare nel capitale Fiat.

*non tocca la partnership con Gm, vedremo l'evolversi*⁹⁸, come dire che l'interesse c'era ma non era ancora giunta l'ora di esporsi.

La definitiva chiusura di Gm, sull'ipotesi di una applicazione anticipata della clausola <put>, viene comunicata il 10 agosto 2003, in occasione del rapporto periodico presentato alla Sec⁹⁹, dove la società americana prese di nuovo le distanze dall'accordo che in linea teorica consente alla Fiat in virtù del <put> di vendergli l'80% di Fiat Auto a partire dal gennaio 2004. Il passo in avanti è rappresentato dal fatto che Gm contesta alla casa torinese la validità stessa dell'applicazione della clausola perché, si legge nel comunicato, *“pensa esistano delle condizioni all'interno delle intese, in base a cui il put potrebbe non essere esercitabile, in virtù di iniziative che Fiat può aver preso o prenderà in seguito”*¹⁰⁰. Una posizione presa con toni decisamente più rigidi, rispetto ai report e alle posizioni precedenti, che segnò un'inversione nella strategia di Gm, non più attendista. Inoltre Gm, sempre nel comunicato, mostrò una posizione molto più cauta sull'applicazione del *“master agreement”*¹⁰¹, considerato che mentre nel 2002 si pronunciava, avvertendo che il *“master agreement dà il diritto a Fiat di vendere a Gm la Fiat Auto”*, ora ribalta la sua posizione affermando che *“Fiat potrebbe tentare di esercitare il put”*.

Il Governo, chiamato in causa a partire dal 9 Ottobre, giorno in cui Fiat gli presentò la domanda per l'applicazione dello stato di crisi, si è attivato per una rapida definizione della crisi, ed è intervenuto nelle figure del Premier Berlusconi, dei Ministri rispettivamente per il Welfare Maroni, per le Attività produttive Marzano e per l'Economia Tremonti che hanno gestito direttamente la questione partecipando più volte ai “tavoli di contrattazioni” con azienda e sindacato. Accanto a questi un ruolo rispettabile lo hanno avuto anche altri enti istituzionali, come le Regioni Lazio, Lombardia e Sicilia.

2.3. IL PIANO DI RILANCIO DEL GRUPPO FIAT

La presentazione del piano industriale, avvenuta il 25 giugno 2003 è stata la naturale continuazione del processo di rilancio architettato dal Lingotto, iniziato con il piano

⁹⁸ Quotidiano *“ilSole24Ore”* del 27 Giugno 2003 pag.34, art. di Valsania M. *Su Fiat Gm rimane alla finestra.*

⁹⁹ Società di garanzia e controllo della borsa americana. Svolge il medesimo ruolo della Consob italiana.

¹⁰⁰ Quotidiano *“La Repubblica”* del 10 Agosto 2003.

¹⁰¹ Clausola presente nell'accordo sottoscritto tra i due partners. In base al Master Agreement, Fiat potrebbe, solo dopo un anno dal closing dell'operazione quindi dal marzo 2001 e prima del nono cioè fino marzo 2009, vendere tutto o parte del suo 80% di Fiat Auto Holding (che ingloba il 100% di Fiat Auto), facendo scattare il “right of first offer” (diritto di prima offerta) in favore di Gm. Per una maggiore trattazione si veda il paragrafo terzo di questo capitolo.

industriale del dicembre 2001 da parte degli amministratori delegati P. Cantarella per il Gruppo e R. Testore per il business auto, proseguito con il piano finanziario del maggio 2002 e con l'accordo circa la vertenza occupazionale firmato nel dicembre 2002, promosso dall'amministratore delegato dell'auto G. Boschetti¹⁰², e terminato appunto con il "Piano Industriale Morchio" del giugno 2003.

Questi passaggi devono essere considerati, seppur riferiti a periodi ed aspetti aziendali (industriale, finanziario ed occupazionale) diversi, ognuno parte integrante della generale politica di rilancio che il Gruppo Fiat ha deciso di attuare nel periodo che va dal 2002 al 2006, in virtù della situazione economico-finanziaria precaria denunciata a partire dal biennio 2000-2001.

Il piano "Cantarella-Testore" del dicembre 2001 venne impostato in risposta alle difficoltà che il business auto stava attraversando con una perdita netta pari a 1442 milioni di euro e al peso crescente che l'indebitamento netto del gruppo stava assumendo sui conti, per una cifra pari a 6.467 milioni di euro. L'obiettivo del piano era: dimezzare entro l'approvazione del bilancio 2002 l'indebitamento netto.

Le linee strategiche con le quali il gruppo decise di perseguire tale obiettivo erano:

- dismissioni societarie per un valore pari a 2 miliardi¹⁰³;
- ricapitalizzazione per 1 miliardo;
- prestito obbligazionario per un valore di 2,2 miliardi convertibile in azioni Gm¹⁰⁴;
- ristrutturazione organizzativa di Fiat auto secondo quattro business unit (Fiat/Lancia; Alfaromeo; Sviluppi Internazionali; Servizi);
- ridimensionamento o chiusura di 18 stabilimenti produttivi del gruppo, di cui 15 sarebbero stati chiusi a partire dal 2003.

Sul piano occupazionale i tagli, riguardarono le diverse società del gruppo¹⁰⁵, in particolare:

- e) Fiat Auto avrebbe razionalizzato la propria capacità produttiva entro il 2003 ad una percentuale pari al 90%. Tale obiettivo sarebbe stato raggiunto riducendo la propria presenza industriale in Argentina con la quasi chiusura dello

¹⁰² Sostituì il dimissionario amministratore delegato Roberto Testore il 5 dicembre 2001.

¹⁰³ Le società aveva impostato già un piano nel 2001 relativamente alle cessioni, ma per le difficoltà della situazione economica internazionale riscontrate questo venne posticipato.

¹⁰⁴ Le azioni che Fiat deteneva su Gm erano pari al 5.7% del capitale. Riduzione del personale per oltre 6000 unità, per la maggior parte dipendenti esteri.

¹⁰⁵ Fiat Auto Holdings (Automobili), CNH Global (Macchine per l'Agricoltura e le Costruzioni), Iveco (Veicoli Industriali), Ferrari e Maserati, Magneti Marelli (Componenti), Comau (Mezzi e Sistemi di Produzione), Teksid (Prodotti Metallurgici), FiatAvio (Aviazione), Toro Assicurazioni (Assicurazioni), Business Solutions (Servizi), Itedi (Editoria e Comunicazione).

stabilimento di Cordoba¹⁰⁶; in Polonia con la riduzione dell'organico per 1000 unità ed in Italia con il trasferimento delle attività automobilistiche dallo stabilimento di Rivalta (che avrebbe chiuso nel 2003) a quello di Mirafiori, che sarebbe diventato un polo unico;

- f) CNH¹⁰⁷ avrebbe accelerato il processo di riorganizzazione con la chiusura di tre stabilimenti, due in USA e uno in Europa; tali tagli si aggiungevano a quelli realizzati nei mesi precedenti che avevano portato gli stabilimenti della società da 60 a 46;
- g) IVECO, avrebbe chiuso alcuni impianti produttivi italiani, ed avrebbe trasferito totalmente la produzione argentina in Brasile.

Il piano in questione presentato nel dicembre 2001 può essere considerato a tutti gli effetti come la “base” del rilancio impostata dal gruppo, poiché esso venne in seguito cambiato ed aggiornato più volte, in conseguenza dell'evolversi della situazione economico-finanziaria del gruppo e dell'avanzamento delle contrattazioni che si aprirono con le parti sociali e con le banche.

Il piano “Boschetti” del maggio 2002 venne introdotto per rafforzare alcuni punti del precedente piano, considerando che il gruppo continuava la sua inesorabile discesa economico-finanziaria, passando da una posizione debitoria netta di 6,4 miliardi di euro¹⁰⁸ del bilancio 2000 ai 6.7 miliardi di euro del bilancio 2001 (un aggravamento di circa 300 milioni rispetto al piano precedente).

La nuova strategia di rilancio del Lingotto a partire da tale data sarebbe stata condotta su tre fronti:

- realizzazione di un piano industriale;
- realizzazione di un piano finanziario;
- ristrutturazione del debito attraverso il coinvolgimento delle banche e del Governo.

Il piano di rilancio presentato non entrò nello specifico delle azioni che il Lingotto avrebbe attuato, ma appariva più che altro come un progetto o una linea generale da dover seguire per uscire dalla crisi ed attuare il rilancio. Difatti in esso vennero presentate le diverse linee di condotta che la società decise di intraprendere come:

¹⁰⁶ Già un primo ridimensionamento si era avuto nel maggio 2001.

¹⁰⁷ La società nata nel 1999 dalla fusione tre Case Corporation ed Holland cambiato ed aggiornato più volte, in conseguenza dell'evolversi della situazione economico-finanziaria del gruppo e dell'avanzamento delle contrattazioni che si aprirono con le parti sociali e con le banche.

¹⁰⁸ I dati vennero certificati nella relazione della gestione relativa al primo trimestre 2002, presentata il 18 aprile 2002 dal vertice aziendale.

- tagli occupazionali, i quali vennero ipotizzati nella misura pari a 3300 dipendenti di cui 2887 solo per Fiat Auto, pur senza stabilire in quali stabilimenti si sarebbe intervenuto poiché nei mesi successivi si sarebbero aperte le contrattazioni con le parti sociali;
- lancio dei nuovi modelli Fiat e Lancia;
- blocco delle vendite non profittevoli come quelle delle vetture a chilometro zero;
- il lancio del marchio Alfaromeo in America;
- diminuzione delle vendite al dettaglio e l'incremento della quota di vetture destinate alle flotte aziendali;
- aumento delle sinergie con Gm;
- diminuzione delle spese pubblicitarie;
- accelerazioni delle dismissioni di alcune attività non profittevoli.

La deliberazione del piano in questione era necessaria per diversi motivi: per fornire a tutti gli operatori interni ed esterni una chiara indicazione circa gli obiettivi societari; per dare la prova che il gruppo aveva una precisa linea strategica per il proprio futuro (questo avrebbe ridotto le preoccupazioni degli azionisti a proposito del futuro societario); per poter accedere al credito bancario considerando che la presentazione di una metodica politica d'azione era la condizione necessaria per ottenere i prestiti; per frenare l'emorragia finanziaria in atto, determinata dai costi di sovrapproduzione.

Per cui è a partire dal maggio 2002 che iniziò il processo di rilancio del gruppo Fiat che venne condotto su tre fronti: finanziario, occupazionale ed industriale.

La prima mossa del management¹⁰⁹, data la situazione catastrofica dei conti finanziari, fu il contatto con le banche per arrivare alla definizione di un prestito che avrebbe permesso di risanare almeno nel breve periodo i forti debiti. La questione finanziaria venne così affrontata per la prima volta con le banche verso la fine del maggio 2002, arrivando alla sottoscrizione del prestito "convertendo" di tre miliardi di euro¹¹⁰, che risolse il buco finanziario nel breve periodo e permise una maggiore tranquillità nell'attuare la successiva mossa che avrebbe riguardato il fronte occupazionale.

Così già a partire dal mese di giugno iniziarono le contrattazioni con il sindacato circa il volume dei tagli occupazionali previsti, manovra questa che si rendeva necessaria per frenare l'emorragia finanziaria determinata dalla sovraccapacità produttiva. Anche il Governo partecipò in prima linea dal mese di ottobre alle contrattazioni, disposto ad

¹⁰⁹ Rappresentata dal Presidente P. Fresco e dall' Amministratore delegato P. Cantarella per il gruppo, e da Boschetti per l'auto.

¹¹⁰ Il prestito venne poi erogato solo nel luglio 2002.

offrire tutti gli strumenti, permessi ed ammissibili dal nostro ordinamento, per risolvere la situazione occupazionale. Nel dicembre 2002 avvenne la definizione del piano occupazionale con l'accordo firmato tra Governo ed Azienda, pur senza la firma del Sindacato, con il quale si stabilirono le misure da intraprendere per gli esuberanti, che erano più di 8.100. La definizione di questa parte fu la più gravosa di tutto il piano, poiché coinvolse maggiormente l'opinione pubblica e soprattutto i dipendenti. La terza mossa del piano di rilancio prevedeva la definizione del piano industriale, nel quale specificare la strategia di azione che il gruppo avrebbe perseguito nel raggiungere il break-even-point e nel quale indicare le direzioni per una crescita da attuarsi nel lungo periodo. Questo piano è stato presentato nello scorso giugno.

Tutte e tre i passaggi del piano vennero contrattati con le parti coinvolte e simultaneamente dall'azienda nelle figure dei vari soggetti che si alternarono al vertice del gruppo; così il piano finanziario venne discusso con le banche creditrici, Intesa, Unicredito, SanPaolo, Capitalia, Mps, Bni, Bnp ed Abn Amro, il piano riguardante i piani occupazionali con il Governo e il Sindacato, mentre il piano industriale con gli Azionisti del gruppo.

Nella trattazione che seguirà verrà presentato nello specifico il piano industriale, l'ultimo tassello di questa complicata vicenda che ha coinvolto l'intera nazione per oltre 2 anni.

2.1.3. Il piano industriale

Il "*Piano industriale e finanziario di rilancio del Gruppo Fiat*", venne presentato il 25 giugno 2003 a Torino, durante un incontro tra azionisti e management. Ad elaborare e presentare il nuovo piano industriale furono l'Amministratore Delegato Giuseppe Morchio e il Presidente Umberto Agnelli, (entrambi in carica dal febbraio 2003).

In estrema sintesi il piano prevede¹¹¹:

- una manovra autofinanziata per un valore pari a 19,5 miliardi di euro che includeva investimenti in nuovi prodotti, in ricerca e sviluppo e nelle reti commerciali, oltre ai costi derivanti dalla ristrutturazione;
- riduzione dei costi entro il 2006 per un valore prossimo ai 3,1 miliardi di euro;
- maggiori margini operativi dai nuovi prodotti per un valore pari a 1,6 miliardi di euro.

¹¹¹ Comunicato stampa di Fiat S.p.A. del 26 Giugno 2003.

Gli obiettivi che il gruppo si poneva di raggiungere erano:

- raggiungimento del break-even-point per il risultato operativo nel 2004;
- raggiungimento del break-even-point per il risultato netto nel 2005;
- aumentare la redditività operativa del Gruppo nel 2006 per un valore pari al 4% del fatturato con un miglioramento di 5.5 punti percentuali rispetto al 2002;
- raggiungimento di un cash-flow gestionale positivo nel 2005.

I mezzi finanziari per raggiungere tali obiettivi erano rappresentati da:

- aumento di capitale fino a 1,842 miliardi di euro;
- circa 7 miliardi di euro (ottenuti dalla dismissioni societarie attuate nel biennio 2002-2003);
- disponibilità a negoziare il prestito convertendo con le banche creditrici.

I nuovi investimenti pari a 19.5 miliardi per il quadriennio 2003-2006 previsti sono così divisi:

- 9,1 miliardi per i nuovi prodotti;
- 7,9 miliardi in R&S;
- 700 milioni per il rafforzamento della rete distributiva;
- 1,8 miliardi per la ristrutturazione operativa.

I tagli occupazionali previsti sono:

- 12.300 esuberanti totali di cui 2.800 in Italia;
- 5.400 nuove assunzioni di cui 1600 in Italia;
- chiusura di 12 impianti.

Questo è in estrema sintesi il piano 2003-2006 presentato nel giugno scorso. Al di là delle cifre e dei punti presentati le novità di questo nuovo piano sono fondamentalmente tre: una strategica, una organizzativa e una gestionale.

La novità strategica è rappresentata dalla nuova linea politica del gruppo maggiormente orientata verso il settore tradizionale, quello automotoristico¹¹². In tal senso nel piano sono state previste: nuove assunzioni che porteranno un cambiamento necessario nelle attività determinanti del settore auto quali: marketing, comunicazione e progettazione; un migliore posizionamento dei marchi automobilistici; un ulteriore sfoltimento sul numero di società non profittevoli che costituiscono il gruppo.

L'altra maggiore novità introdotta da Morchio è stata l'introduzione della nuova struttura organizzativa del Gruppo, finalizzata ad un più efficiente e sinergico utilizzo delle risorse professionali e tecnologiche disponibili all'interno. Con tale logica il

¹¹² In tal senso nel piano si parla di "ridefinizione del gruppo automotoristico".

gruppo Fiat è passato dall'assetto tipico delle conglomerate diversificate, a quello di un gruppo industriale basato e costruito sui "processi" e sui servizi trasversali ai diversi settori di cui è costituito. La nuova struttura prevede pur sempre la presenza di una Holding centrale (Fiat S.p.A.), dalla quale dipenderanno le altre società del gruppo, ma essa è stata notevolmente snellita, considerando che conta appena 140 persone su un gruppo che è costituito complessivamente da più di 170 mila dipendenti. Con la nuova struttura la regia toccherà alla holding centrale, che avrà funzioni di coordinamento, ricerca di sinergie e anche il controllo delle partecipate. Uno dei limiti della vecchia struttura organizzativa del gruppo era rappresentato dalla bassa interazione, tra le diverse società che operavano nei diversi business; per aumentare tale interazione, con l'obiettivo primario di far diminuire i costi di gestione, sono stati creati dei team funzionali che attraversano trasversalmente tutta l'organizzazione del gruppo, cercando, ove possibile, di trovare delle sinergie tra i diversi business in vista della riduzione dei costi da effettuare. Tali gruppi che sono costituiti da un centinaio di ingegneri specializzati nei vari settori sono i cosiddetti "cross sector teams". Questa scelta non rappresenta una novità nel mondo aziendale considerando che questi gruppi vennero già utilizzati in riferimento al mercato automobilistico in Nissan e possono essere considerati come l'evoluzione dei primi "Circoli di Qualità"¹¹³ introdotti dalle aziende giapponesi durante gli Anni Sessanta.

In Fiat sono stato creati cinque *cross sector teams*: qualità, acquisti, servizi finanziari, tecnologie, brand e comunicazione. Tra i compiti principali di tali gruppi ricordiamo: accelerare il conseguimento degli obiettivi prestabiliti sia attraverso la ricerca di possibili collaborazioni, che coinvolgono più settori sia attraverso la creazione all'interno del gruppo di uno spirito di squadra (che in Fiat a causa delle vicissitudini societari passate è ormai svanito) ed, infine, rifocalizzare le priorità del gruppo verso la soddisfazione del cliente, che è divenuto il vero centro su cui ruota la nuova strategia.

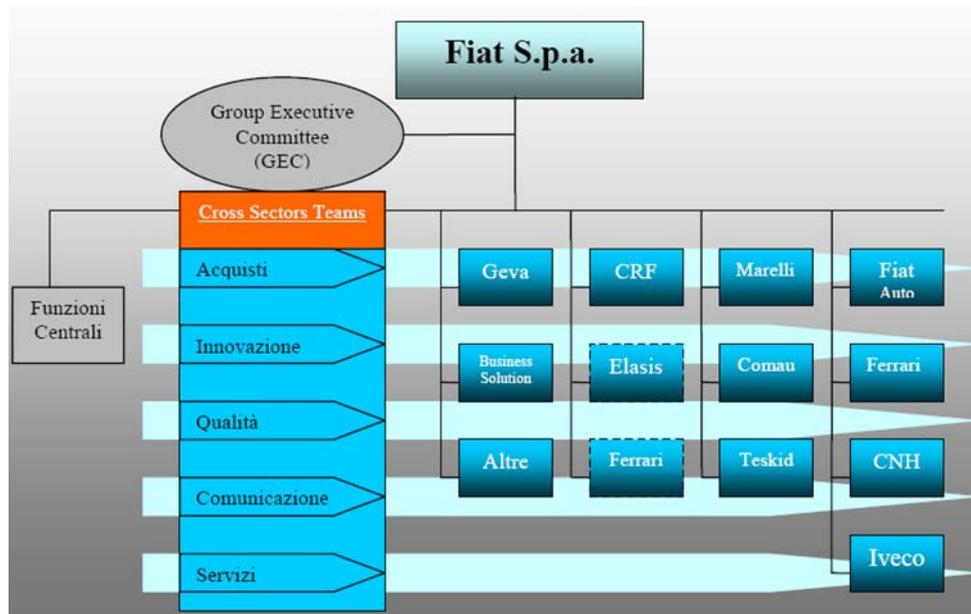
Come si evidenzia nella figura n°3 (pagina seguente), tali *cross sector teams*, indicati di colore blu, opereranno totalmente e trasversalmente per tutta la struttura organizzativa del gruppo, coinvolgendone, quindi, tutte le società.

L'introduzione dei *cross sector teams* rappresenta una scelta d'avanguardia, perché oltre ai già citati vantaggi di costo, permette di attuare all'interno dell'organizzazione di una

¹¹³ Erano rappresentati da un gruppo di persone che svolgevano volontariamente attività di controllo della qualità in una unità organizzativa. In proposito: Gambel E.,(1999), *Qualità totale*, Milano: FrancoAngeli, pag. 29 o Nicoletti B.,(1986), *I Circoli della qualità*, Roma: Edizioni lavoro.

più efficace “*gestione per processi*”¹¹⁴”, ovvero di una metodologia gestionale che massimizza il valore aggiunto per il cliente finale coinvolgendone tutti gli operatori aziendali¹¹⁵.

Figura n° 3: Nuova struttura organizzativa del Gruppo Fiat



Fonte: Fiat S.p.A. (2001-2002).

Nel caso specifico di Fiat tali *cross sector teams* hanno rappresentato la soluzione migliore per aumentare l’interazione tra i diversi settori del gruppo, realizzando una più efficace gestione per processi fornendo un *Know-how* completo e allo stesso tempo specialistico. La più importante conseguenza di tale approccio risiede nel fatto che tutti gli acquisti delle varie società sono governate dal centro; le società del gruppo mantengono pur sempre la loro autonomia gestionale, ma questa decade solo nel momento di compiere gli acquisti, i quali verranno compiuti dalla holding centrale in modo da poter sfruttare i vantaggi derivanti dalla maggiore massa critica.

L’introduzione dei gruppi trasversali ha permesso di gestire il gruppo puntando in particolare sulle sinergie derivanti dai business portanti quali: Fiat Auto, Iveco¹¹⁶ e CNH¹¹⁷; così, i motori di CNH saranno costruiti solo ed esclusivamente da Iveco e Fiat Auto diventerà un serbatoio di tecniche e scelte organizzative che verranno trasferite ai

¹¹⁴ Si intende una catena di attività che assumendo input di varia natura produce un output di valore per il cliente; si tratta in sostanza di una serie di attività correlate ed interagenti, che è necessario gestire e coordinare per realizzare un prodotto-servizio di gradimento per il destinatario.

¹¹⁵ Gambel E.,(1998), *Management & Organizzazione*, Milano, FrancoAngeli, pag:186.

¹¹⁶ Opera nel settore dei veicoli industriali.

¹¹⁷ Opera in tre principali settori di attività: macchine agricole, macchine per le costruzioni e servizi finanziari.

settori dei trattori e dei camion, creando un flusso di innovazioni bilaterale continuo e reciproco.

La base operativa del “*piano Morchio*” è rappresentata dall’applicazione di tre diverse manovre, quali:

- “*manovra autofinanziata*” per un valore pari a 19,5 miliardi di €
- “*manovra prodotto-mercato*” grazie alla quale ottenere maggiori margini operativi dai nuovi prodotti per un valore pari a 1,6 miliardi di €
- “*manovra dei costi*” con la quale ottenere un risparmio entro il 2006 per un valore prossimo ai 3,1 miliardi di €

La condizione necessaria per l’attuazione delle due manovre “*prodotto-mercato*” e “*dei costi*” era rappresentata dall’applicazione della manovra autofinanziata, che prevedeva investimenti, nel quadriennio 2003-2006, per 19,5 miliardi di euro così distribuiti: 9,1 miliardi in nuovi prodotti, 7,9 in R&D, 0,7 nella rete commerciale e 1,8 nella ristrutturazione operativa.

Gli investimenti del tutto auto-finanziati, per cui l’azienda torinese fece riferimento per essi solo a liquidità interne; tali fonti di finanziamento erano rappresentate dalle somme incassate relative alle dismissioni societarie attuate nel biennio 2002-2003 per una cifra pari a 7 miliardi, per un valore pari a 1,5 miliardi derivante dalle plusvalenze realizzate sulle vendite, per una cifra pari a 8,93 miliardi dagli ammortamenti e il restante 1,8 miliardi dall’aumento.

Tra gli obiettivi di tale manovra si ricorda:

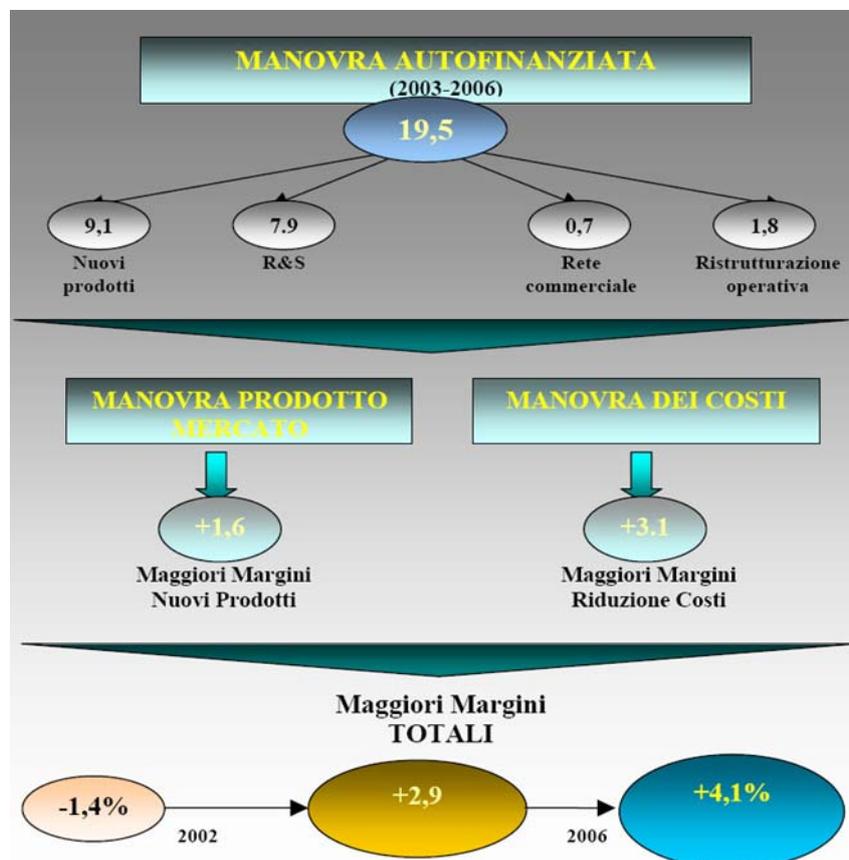
- raggiungere il break-even point per il Gruppo nel 2004;
- raggiungere il break-even point per Fiat Auto nel 2005;
- aumentare la redditività fino al 4,1% del fatturato nel 2006.

Per raggiungere tali obiettivi sono state impostate le due manovre una riguardante il prodotto-mercato e l’altra riguardante la riduzione dei costi che verranno ambedue azionate tramite i 19.5 miliardi di investimento. Per una maggiore comprensione di quanto segue, è opportuno esaminare la figura n°4 relativa al funzionamento della manovra reddituale prevista.

Nella figura, si evidenzia come l’input generale di tutte la manovra è rappresentata dalla *manovra autofinanziata*, la quale attraverso gli investimenti (in nuovi prodotti, in ricerca e sviluppo, nelle reti commerciali) attuati ha azionato le due manovre *prodotto-*

mercato e riduzione dei costi, le quali hanno determinato il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

Figura n°4: La manovra autofinanziata 2003 - 2006

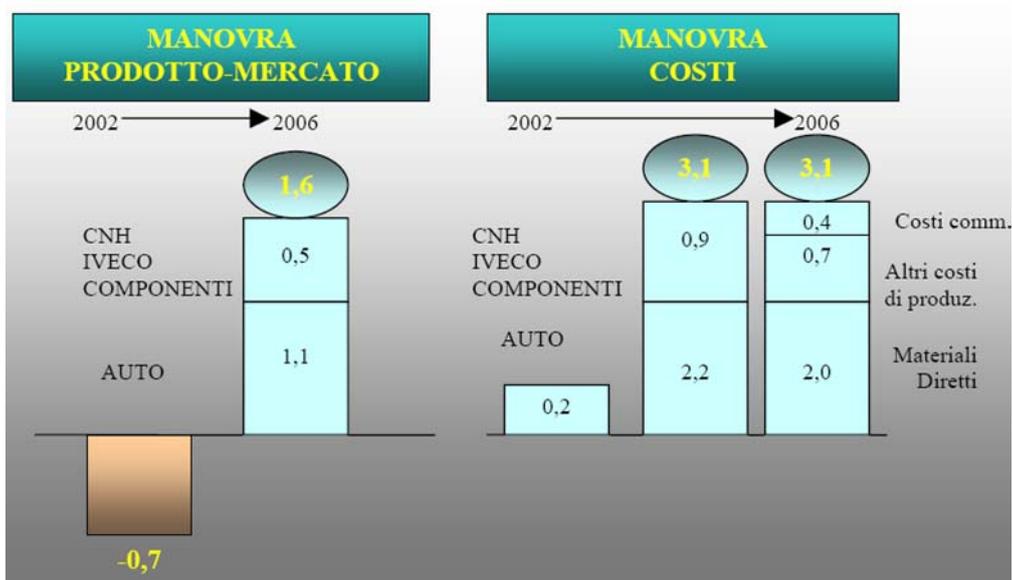


Fonte: Fiat S.p.A.

Le due manovre hanno operato in tale maniera: la manovra *prodotto-mercato* ha inciso sul conto economico attraverso un miglioramento dei margini per 1,6 miliardi di euro mentre quella relativa alla riduzione *dei costi* per 3,1 miliardi di euro. La somma delle due ha portato ad un surplus di 4,7 miliardi che è stato rettificato per un valore pari a 1,8 miliardi a causa delle spese per innovazione, per il mancato apporto dei business ceduti (in conseguenza delle cessioni) e per il prevedibile impatto sui prezzi dato dallo scenario competitivo molto aggressivo.

Dopo la rettifica il valore totale delle due manovre è sceso dai 4,7 iniziali ai 2,9 miliardi (indicati nel grafico n°5) che rappresentano il risultato operativo che il gruppo si era posto di raggiungere, apportando un miglioramento della redditività di bilancio pari dal -1,4% del 2002 ad +4,1% nel 2006 e al raggiungimento del *break-even-point* per il gruppo nel 2004 e per l'auto nel 2005.

Grafico n°5: manovra prodotto-mercato e manovra prodotto-costi



Fonte: Fiat S.p.A.

La manovra *prodotto mercato* contribuiva ad un risultato positivo per 1,6 miliardi di euro, di cui 1,1 miliardi di euro provenienti da Fiat Auto e per 0,5 miliardi di euro provenienti da CNH, Iveco e Componenti. La manovra *riduzione dei costi* consentiva di accantonare una cifra pari a 3,1 miliardi deriverà: per 2,2 miliardi dall'auto, per 0,9 miliardi da CNH, Iveco e Componenti; per 0,4 miliardi dai costi commerciali variabili; per 0,7 miliardi dagli altri costi di produzione; per 2 miliardi dai materiali diretti.

Per raggiungere l'obiettivo dei maggiori margini reddituali relativi ai nuovi prodotti (per 1,6 miliardi), la manovra *prodotto mercato* prevedeva:

- un forte investimento nella rete per un valore pari a 0,7 miliardi;
- rinnovamento della gamma prodotto;
- un piano di rilancio tecnologico per 7,9 miliardi in R&S;
- un piano di rafforzamento della copertura di rete.

Mentre i mezzi con i quali verrà azionata la manovra di *riduzione dei costi* sono stati:

- razionalizzazione delle piattaforme componenti e materiali;
- riduzione del personale per 12.300 dipendenti;
- chiusura di 12 stabilimenti esteri;
- intervento sulla struttura del gruppo.

La manovra *riduzione dei costi*, in particolare, ha definito una profonda revisione della struttura dei costi per Fiat, attraverso un abbattimento di questi pari a 3,1 miliardi entro il 2006. Da questa manovra deriveranno, nel quadriennio 2002-2006, dei risparmi così

divisi: 2 miliardi dai materiali diretti di produzione, 0,7 miliardi da altri costi di produzione e 0,4 miliardi dai costi commerciali variabili.

Al centro della manovra, sta la riduzione dei costi dei materiali diretti di produzione, che scenderanno di 2 miliardi di euro con una riduzione percentuale dal 42% attuale al 39% del 2006 sui ricavi netti. Il risparmio in questione è stato ottenuto: dall'azione prevista dei *cross sector teams*, che puntando sulle sinergie intra-gruppo hanno permesso di economizzare un valore pari a 600 milioni; dalle maggiori sinergie con Gm per un valore pari a 300 milioni; dalle attività di ingegneria volte a ricercare soluzioni comuni più efficienti nelle piattaforme e nella componentistica per 600 miliardi; ricercando un vantaggio con i fornitori (rappresentato dal maggiore volume di commesse nei confronti dei fornitori diminuiti in numero ma aumentati in qualità) che si è tradotto per l'azienda in un risparmio per 500 milioni.

Fiat auto ha beneficiato delle maggiori sinergie con il partner americano, derivanti queste dall'integrazione degli approvvigionamenti, dalla condivisione delle componenti e dalla realizzazione di piattaforme comuni. A contribuire fondamentale al raggiungimento di tale obiettivo sono state le due joint venture: Powertrain e Worldwide Purchasing, la prima per quanto attiene ai motori e i cambi, la seconda per gli acquisti dei componenti comuni.

Condizione necessaria per poter ottenere tali risparmi, stimati in 1 milione di euro a regime dopo il 2006, è stata rappresentata dalla costruzione delle piattaforme comuni. Con quest'ultimo termine si intende il progetto di una vettura-famiglia da industrializzare in diverse versioni e modelli (berlina, station wagon, coupé, spider) mantenendo comunque gli stessi organi meccanici principali ed una gran parte dei componenti.

Accanto alla parte progettuale, un ruolo importante nella definizione delle piattaforme lo ha avuto anche l'insieme di ingegneri e tecnici e quindi il know-how che le due imprese hanno deciso di condividere. I risparmi derivanti da questa politica sono: nella progettazione visto che attorno ad un progetto saranno coinvolti più ingegneri e tecnici (che ha permesso di ridurre i tempi), nell'industrializzazione, nella fabbricazione, nella componentistica e nelle forniture considerando la notevole massa critica ottenuta dalla collaborazione delle due case automobilistiche.

Nel caso specifico di Fiat le piattaforme condivise con Gm, hanno riguardato tre piattaforme: *premium*, *small* e *medium*, condotte dai seguenti marchi: Fiat, Alfaromeo,

Saab, Opel¹¹⁸. Dalla piattaforma *premium* avviata dal 2001 in Svezia sono scaturiti i nuovi modelli Alfa Romeo *156* del 2005 *Spider* e *Gtv* e la Saab *9-5*. Dalla *small* avviata nel febbraio 2002 la nuova *Punto* ed Opel *Corsa* che avevano pianali, componenti, motori e cambi identici, questi ultimi due realizzati da Powertrain.

Tabella n°3: Previsioni di saturazione per diversi settori

	2002	2004	2006
Fiat – Lancia	70%	76%	78%
Alfa Romeo	74%	81%	90%
Iveco	90%	95%	93%
Iveco Truck	61%	63%	67%
Powertrain	67%	77%	90%
CNH Agricoli	68%	80%	87%
CNH Altri	47%	52%	65%

Fonte: Fiat S.p.A.

Un'altra importante fetta della manovra *riduzione dei costi* è stata determinata dai tagli all'occupazione per un valore a 700 milioni. I tagli previsti hanno riguardato la chiusura di 12 stabilimenti (2 Iveco, 5 Cnh, 4 Magneti Marelli ed 1 Fiat Auto). Tale politica si è resa necessaria per aumentare la redditività dei vari settori, come si vede dalla tabella n°3, dove ai valori riferiti al 2002 vengono indicati accanto gli obiettivi che il piano aveva intenzione di perseguire.

L'aumento di saturazione degli impianti fino al 90% previsto per l'Alfa Romeo entro il 2006 testimonia la volontà della FIAT di concentrare a Pomigliano tutte le produzioni Alfa (compresa l'Alfa 166 ancora prodotta a Mirafiori). In tal senso la società aveva previsto un piano appositamente sottoscritto per lo stabilimento campano di investire una cifra pari a 2.5 miliardi e di effettuare circa mille assunzioni.

L'accordo Fiat-Gm produsse buoni risultati, anche se non mancarono discordie tra i due partner su alcune questioni¹¹⁹, esso come abbiamo potuto vedere prevedeva un'opzione put con la quale Fiat avrebbe potuto richiedere alla Gm l'acquisto di Fiat Auto. Questa possibilità rappresentava una vera e propria spada di Damocle su Gm, dal momento che le attività automobilistiche della Fiat nel 2003 sembravano prossime alla bancarotta e anche l'azienda americana stava fronteggiando una fase di crisi acuta, che l'assorbimento dell'azienda italiana avrebbe ulteriormente appesantito. Questa opzione

¹¹⁸ Quotidiano: *IlSole24Ore*, inserto *Plus* del 12 aprile 2003, pag.4.

¹¹⁹ Le due case avevano impostazioni progettuali diverse e sembra che il management americano si ritenesse, per definizione, più avanzato di quello italiano.

era una vera e propria bomba a orologeria e avvelenava alla radice le opportunità di collaborazione tra i due costruttori, che avevano in corso una comune struttura di acquisto di parti componenti e lo sviluppo di piattaforme comuni, con il risultato di impedire anche altri accordi internazionali che Sergio Marchionne, amministratore delegato di Fiat a partire dal 1 giugno 2004, era interessato a realizzare¹²⁰.

Marchionne ha saputo manovrare abilmente riuscendo a sciogliere l'accordo dietro il versamento da parte di Gm di 1,55 miliardi di euro.

A seguito di questa riconquistata libertà di operare, Marchionne ha elaborato una strategia di crescita internazionale marcatamente caratterizzata sul piano delle alleanze. Esse sono state selezionate sulla base di due aspetti principali, quello di sviluppare le opportunità di accesso ai mercati e quello basato sullo sfruttamento di sinergie con altre case costruttive.

¹²⁰ Sulle modalità organizzative dell'accordo Fiat-Gm e sui risultati di questa collaborazione si vedano Camuffo e Volpato (2002), Enrietti e Barichello (2006).

2.4. GLI ACCORDI CON I PARTNER INTERNAZIONALI

Dopo aver affrontato un'accurata indagine sulle dinamiche che hanno caratterizzato l'accordo tra Fiat e Gm, ai fini della seguente tesi si ritiene, ora doveroso, porre l'attenzione sulla piano di internazionalizzazione attuato dal Gruppo Fiat, per comprendere appieno l'importanza strategica rappresentata dagli accordi di collaborazione che hanno permesso di realizzare la politica di sviluppo globale attuata dall'azienda torinese.

Data l'esigenza di Fiat Group Automobiles di crescere rapidamente, e soprattutto nei mercati esteri per la politica attuata dal Gruppo, in chiave di internazionalizzazione, era necessaria una figura imprenditoriale che riuscisse a portare una ventata di cambiamento, in grado di stabilire accordi di collaborazione che riducessero la massa di investimenti da finanziare e mettessero in comune competenze sui nuovi mercati. Sergio Marchionne fece capire ai suoi collaboratori e al complesso dell'azienda Fiat che quello che si doveva realizzare era un cambiamento culturale, un cambiamento profondo che non riguardava solo il modo di fare le cose, ma anche il modo stesso di affrontare i problemi.

Tuttavia il fatto che la ripresa dell'azienda operata da Marchionne si sia concretizzata in tempi molto stretti, stupendo non pochi osservatori nazionali e internazionali, mostra che il Gruppo Fiat disponeva nel grosso della sua struttura piramidale di un consistente bagaglio di competenze e di capacità espresse e latenti, soprattutto di tipo tecnico-ingegneristico, che un cambio di direzione improntato ad autentici contenuto di leadership ha avuto modo di far fiorire ed esprimere¹²¹.

Tra gli accordi più rappresentativi ricordiamo le attività in Turchia e l'accordo con il gruppo Koç, le attività in India e l'accordo con il gruppo Tata, le attività in Cina e le ipotesi di accordo con Chery Automobile, le attività in Russia e l'accordo con Severstal, le attività in Polonia e l'accordo con Ford e lo sviluppo delle attività in Brasile, che verranno riportate brevemente di seguito, e non da ultimo l'accordo con Chrysler, appositamente approfondito nel capitolo 4 del presente lavoro.

¹²¹ Del resto già con l'empowerment operato da Giancarlo Boschetti, molto più sensibile ad una visione market oriented, è stato sviluppato il modello della nuova Panda, lanciata nel mercato nel 2003, che rappresenta una dei prodotti più significativi per il turnaround aziendale.

✓ *Le attività in Turchia e l'accordo con il gruppo Koç*

Il mercato turco rappresenta uno dei mercati più importanti dell'area dell'Est europeo. Secondo il Global Insight, dovrebbe valere, assommando sia le vetture che i veicoli commerciali leggeri (Lcv) attorno alle 685.000 unità nel 2010. Tuttavia costituisce una base produttiva importante per la Fiat che, già da alcuni anni, ha deciso di intervenire per creare un polo utilizzabile in prospettiva anche per servire altri mercati dell'area¹²². Nel 2006 l'80% delle vetture e dei veicoli commerciali leggeri realizzati nello stabilimento è stato esportato. Attualmente le case costruttrici presenti nel paese sono 4, dopo la cassazione delle attività di Opel nel 2001, e i costruttori più importanti sono: Renault, Tofas e Toyota. Come è evidenziato nella tabella n°4 la Renault, che ha assunto la posizione di primo produttore nel 1999, ha realizzato un trend di crescita abbastanza marcato che nel 2006 le ha permesso di rappresentare il 35,5% della produzione complessiva, seguita in questo trend di ascesa dalla Tofas e dalla Toyota. Come si è detto lo sviluppo delle attività di Fiat in Turchia è iniziato nel 1968, attraverso la costituzione della Tofas e la realizzazione di uno stabilimento, localizzato a Bursa, per la produzione su licenza di alcuni modelli Fiat.

Tabella n° 4: Produzione di autovetture per marche in Turchia

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Renault	140.159	96.860	100.131	132.257	197.353	179.669	228.593	256.075
Tofas*	105.775	107.642	107.039	127.538	145.114	162.532	177.500	208.520
Toyota	14.715	2.862	38.899	70.839	134.377	158.566	176.688	101.600
Hyundai	19.967	2.717	8.401	13.957	29.277	31.402	42.350	91.650
Honda	9.821	5.134	5.384	10.970	15.581	11.236	18.322	20.047
Opel	7.039	2.080	-	-	-	-	-	-
Totale	297.476	217.295	259.854	355.561	521.702	543.405	643.353	677.892

*Vetture e derivati prodotti con il marchio Tofas e Fiat.

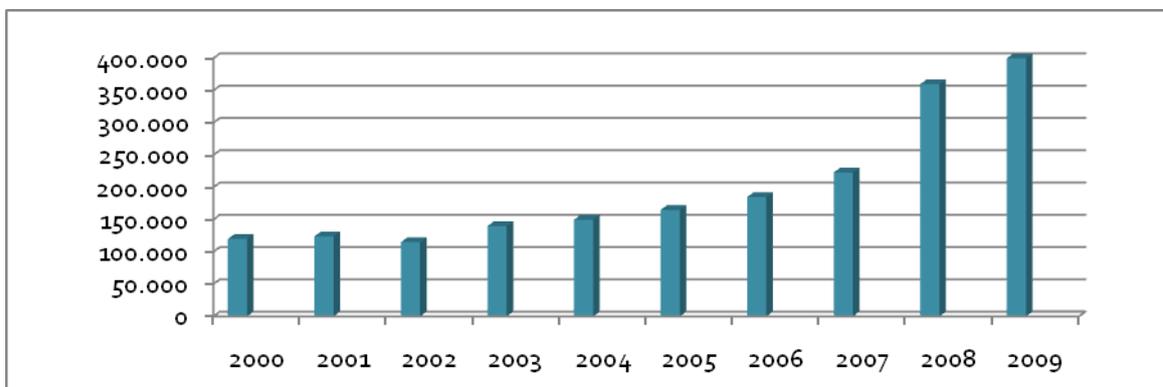
Fonte: Anfia (2007).

Da subito la Tofas era diventata il più importante costruttore turco, ma in un mercato segnato da alti e bassi per le frequenti inversioni di congiuntura economica. Secondo i programmi di Fiat Auto, definiti a metà degli anni '90, la Tofas avrebbe dovuto effettuare un deciso balzo in avanti in concomitanza con il lancio del Progetto 178, che iniziò ad attuarsi nel 1998. Di fatto però la spinta esercitata dal lancio del modello Palio si esaurì qualche anno dopo e la grave situazione di crisi prodottasi nell'azienda torinese

¹²² Lo stabilimento è gestito dalla Fiat, che dispone del 37,86% del capitale azionario, in collaborazione con il gruppo turco Koç.

impedì ulteriori iniziative di rilancio. Un primo passo verso la ripresa si è avuto con la messa in produzione nel 2000 del Doblò, un veicolo multi spazio che può essere allestito sia per trasporto di persone che in versione furgone, che viene importato in Europa e che ha conseguito un notevole successo. Il modello è stato rinfrescato nel 2005 e in Italia rappresenta il 40% delle vendite del suo segmento. Il programma di rinnovo del modello ha avuto il lancio commerciale nell'autunno del 2009. L'investimento è di 370 milioni di euro per una produzione prevista a regime di 120.000 unità da suddividersi al 70% per Fga e al 30% per Tofas.

Grafico n°6: Utilizzazione della capacità produttiva di Bursa



Fonte: Fiat Group Automobiles (2008).

Complessivamente l'impegno finanziario di Fga su Bursa nel periodo 2006-2008 è stato di 800 milioni di euro. In questo piano di investimenti l'elemento più importante è rappresentato dal lancio di un nuovo modello denominato *Linea*. Si tratta di un modello a tre volumi, del segmento C, che si ispira allo stile della Grande Punto. Il nuovo modello ha tutte le caratteristiche per soddisfare il fabbisogno di motorizzazione di una giovane famiglia e per il quale è prevista una forte crescita produttiva. Il modello verrà assemblato anche in Brasile, Cina e Russia. La produzione a Bursa della *Linea* è iniziata nel maggio 2007 e ha sensibilmente innalzato la saturazione dell'impianto che ha visto a partire dal 2008 l'espansione della capacità produttiva che ha aggiunto al potenziale di 250.000 veicoli oltre 110.000 unità, e ulteriori 40.000 unità nel corso del 2009 per una potenzialità produttiva complessiva di 400.000 unità. Lo stabilimento turco è diventato uno degli stabilimenti europei più significativi contribuendo agli obiettivi di vendita di Fga. Inoltre, lo stabilimento di Bursa, è diventato un hub dal quale rifornire di kit di assemblaggio altri stabilimenti del Gruppo Fiat. Come è indicato nel grafico n°6, la

produzione nel 2008 ha raggiunto 360.000 unità complessive delle quali 280.000 rivolte all'esportazione.

✓ *Le attività in India e l'accordo con il gruppo Tata*

Il subcontinente indiano rappresenta uno dei mercati asiatici di maggior importanza con prospettive di forte espansione. Attualmente le immatricolazioni di vetture si collocano sopra 1,3 milioni di unità, alle quali vanno aggiunti i veicoli commerciali leggeri che sono destinati a giocare un ruolo molto importante nella crescita di un paese, che non dispone ancora di infrastrutture viarie adatte ai veicoli pesanti. Ma soprattutto si prevede che i tassi di incremento della motorizzazione si svilupperanno sensibilmente nei prossimi anni per effetto della crescita del prodotto interno lordo, delle attività manifatturiere e delle infrastrutture.

Fiat Auto è entrata nel mercato indiano nel 1999 con la costituzione di Fiat India¹²³.

Tabella n°5: Produzione di autovetture in India

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Maruti Udyog	348.665	356.608	352.248	437.347	537.727	555.315	628.355
Hyundai	88.350	90.030	108.036	153.600	216.592	250.891	301.305
Tata Motors	83.244	82.195	103.080	140.670	179.154	201.678	237.343
Jepp/Mahindra	60.670	56.380	52.158	67.012	78.940	86.403	91.125
Honda	-	9.745	13.073	15.737	34.535	38.570	55.379
Ford	-	14.805	15.497	18.790	27.266	22.651	40.643
GM	7.311	7.954	8.421	12.238	25.0905	29.398	35.009
Toyota	21.514	28.458	25.985	37.481	47.628	45.695	44.310
Fiat	12.170	13.420	20.273	8.211	7.212	-	1.990
Altri	23.647	16.651	706.061	15.993	23.503	33.510	37.236
Totale	645.571	676.246		907.079	1.178.462	1.265.506	1.473.010

Fonte: Anfia.

L'obiettivo originario era quello di realizzare un nuovo stabilimento nel distretto di Pune, nella zona di Ranjangaon nello stato del Maharashtra. Il Maharashtra è una delle aree più sviluppate nella produzione automobilistica, con la presenza di un ampio parco di fornitori di componentistica. Il programma prevedeva che nello stabilimento si producessero 85.000 vetture della famiglia 178. Tuttavia ben presto la casa torinese ha dovuto prendere atto che il programma originario non era realizzabile. Si interruppe la realizzazione dello stabilimento di Ranjangaon, che era prossimo al completamento, e si

¹²³ In precedenza Fiat nel 1961 aveva ceduto la licenza di produzione del modello Fiat 1100 la cui produzione in Italia era stata dismessa. Attualmente Fiat è presente nei settori delle automobili, della progettazione e costruzione di impianti con Comau, e nella produzione di macchinari per l'agricoltura con Cnh.

ripiegò sul riadattamento di uno stabilimento acquisito dal gruppo indiano Premier, nella periferia di Mumbai.

Dal 1999 al 2006 la produzione di vetture è stata piuttosto limitata, nonostante il mercato indiano avesse cominciato a crescere a tassi consistenti. Nel 2000 le immatricolazioni sono state pari a 520.000 vetture a cui vanno aggiunti 113.000 veicoli commerciali leggeri (Lcv) per un mercato complessivo di 633.000. Nel 2005 le vendite erano salite rispettivamente a 860.000 e a 195.000 unità, superando complessivamente il milione di unità. Si prevede che il mercato complessivo di queste due categorie di veicoli raggiungeranno i 2 milioni nel 2010 e i 3 milioni nel 2015. Inoltre il governo centrale sta adottando politiche di sviluppo industriale attraverso: la costituzione di zone economiche speciali, la concessione di incentivi all'esportazione e sconti fiscali. Infine, è stato varato un piano di sviluppo delle infrastrutture per realizzare collegamenti stradali tra i maggiori centri. Di qui l'urgenza di riorganizzare le attività in India, per evitare di essere emarginati da una crescente presenza di produttori. Infatti, oltre ai produttori indiani si sono già insediati nel paese la Suzuki, la General Motors, la Ford e la Hyundai e anche Volkswagen e Renault stanno realizzando degli stabilimenti. Tra l'altro anche la società indiana sta conoscendo profonde trasformazioni, con la creazione di una classe di giovani di successo con maggior potere d'acquisto, e ciò ha influito sugli orientamenti di spesa aumentando l'importanza della modernità tecnologica dei prodotti e dei contenuti di stile. In proposito l'aspettativa della clientela indiana sarà sempre più quella di avere le stesse vetture commercializzate nei mercati della Triade. Si trattava di dare un forte impulso alle attività di Fga e, in questo quadro, l'accordo con Tata del marzo del 2006 ha consentito di comporre un puzzle complesso di opportunità. Fiat e Tata hanno costituito una società controllata paritariamente, con l'obiettivo di produrre automobili per il segmento B e C, e gruppi powertrain per entrambi i partner e anche clienti terzi. La società sta effettuando investimenti per circa 700 milioni di euro ed è organizzata su due divisioni: auto e powertrain ed è gestita da un Board of director bilanciato tra i due marchi. Sul fronte della commercializzazione l'accordo prevede che la rete indiana di concessionari Tata inizi a commercializzare anche la Palio, alla quale seguiranno la Grande Punto e la Linea. Le due famiglie di prodotti Tata (fra i quali abbiamo la Indica e la Indigo Sedan) e Fiat (attualmente la Palio e la Adventure) figurano posizionate in modo diverso, in quanto i prodotti Tata conservano la loro immagine di prodotti popolari, mentre i modelli Fiat si caratterizzano come prodotti premium. Tra l'altro è previsto che vi sia uno sviluppo della rete per valorizzare le

potenzialità della vendita congiunta. Alla fine del 2007 la rete era composta da 42 dealer, ma saliranno progressivamente a 100 per il lancio dei nuovi modelli Grande Punto e Linea, ed è possibile che si avvii anche l'importazione della 500. Sul fronte industriale l'accordo prevede il completamento dello stabilimento di Ranjangaon che, dovendo produrre per entrambi i marchi¹²⁴, è in grado di raggiungere un volume produttivo complessivo di 300.000 unità annue e che oltre alle vetture svilupperà anche la produzione di motori e cambi. I motori saranno il 1.3 Multijet¹²⁵, e il Fire a 8 e 16 valvole. Sul piano manageriale l'accordo mette a disposizione dell'azienda torinese un partner largamente radicato nel territorio, dotato di cospicue competenze anche nell'area dei servizi finanziari e informatici.

Ma l'accordo con Tata non si limita a iniziative in territorio indiano. Anche in Argentina la Fiat aveva ammodernato lo stabilimento di Cordoba per la produzione dei modelli della famiglia 178 e la produzione di motori. La crisi economica della fine degli anni '90, e la conseguente riduzione delle vendite, aveva imposto la cessazione della produzione di vetture per mantenere al massimo livello produttivo lo stabilimento brasiliano di Betim. Ora invece vi è la possibilità di far ripartire lo stabilimento, sia per le migliorate condizioni economiche del paese, sia perché una parte dello stabilimento argentino potrà essere utilizzato per la produzione di un pick up della gamma Tata.

Vi sono quindi le premesse per una più forte presenza di Fga nel mercato indiano, che ha la potenzialità per divenire un hub dal quale servire una molteplicità di mercati asiatici che sono in fase di espansione della motorizzazione. Infine una menzione a parte riguarda la recente acquisizione da parte del gruppo Tata dei marchi Land Rover e Jaguar dalla Ford. Si tratta di una operazione di grande respiro che qualifica ulteriormente il partner indiano di Fiat e che potrebbe offrire nuove interessanti opportunità anche alla casa torinese soprattutto per un rafforzamento nel settore dei fuoristrada premium. Un altro capitolo che potrebbe presentare interessanti opportunità è rappresentato dallo sviluppo da parte di Tata di una vettura low cost, il modello Nano, che è stato presentato a New Delhi nel gennaio 2008. Per questa vettura l'azienda indiana si è posta l'obiettivo di commercializzarla ad un prezzo estremamente basso, che fisserebbe parametri commerciali totalmente nuovi per i mercati in via di sviluppo. Inutile sottolineare che si tratta di una sfida particolarmente ambiziosa. Se il programma

¹²⁴ Nel 2009 la gamma di vetture prodotte a Ranjangaon sarà composta dalla Palio, dalla Grande Punto, dalla Linea e per il marchio Tata dalla Indigo Sedan.

¹²⁵ In India anche la Suzuki/Maruti ha la licenza di produrre il Fiat 1.3 Multijet che si avvia a diventare lo standard nel paese per i piccoli motori diesel.

fosse coronato da successo potrebbe essere una base di partenza, come know how, per ulteriori sviluppi sul tema della vettura low cost rivolti anche ad altri mercati.

L'accordo con il gruppo indiano Tata, divenuto operativo a tutti gli effetti, assume certamente l'ampiezza di un accordo strategico, si tratta infatti di un grande gruppo industriale, operante in sette comparti che vanno dalle automobili, all'acciaio, alla chimica, all'engineering, ai prodotti di consumo, alle comunicazioni e all'energia. Ha un fatturato consolidato che supera 120 miliardi di euro e 289.500 dipendenti. Per quanto attiene le attività automotoristiche Tata ha iniziato la produzione di veicoli commerciali nel 1954 attraverso una collaborazione di 15 anni con Daimler Benz. È il più importante produttore indiano di veicoli commerciali e industriali e il quinto nel mondo e il secondo maggior produttore di automobili in India e rappresenta un interlocutore di grande importanza non solo per il mercato indiano.

✓ *Le attività in Cina e le ipotesi di accordo con Chery Automobile*

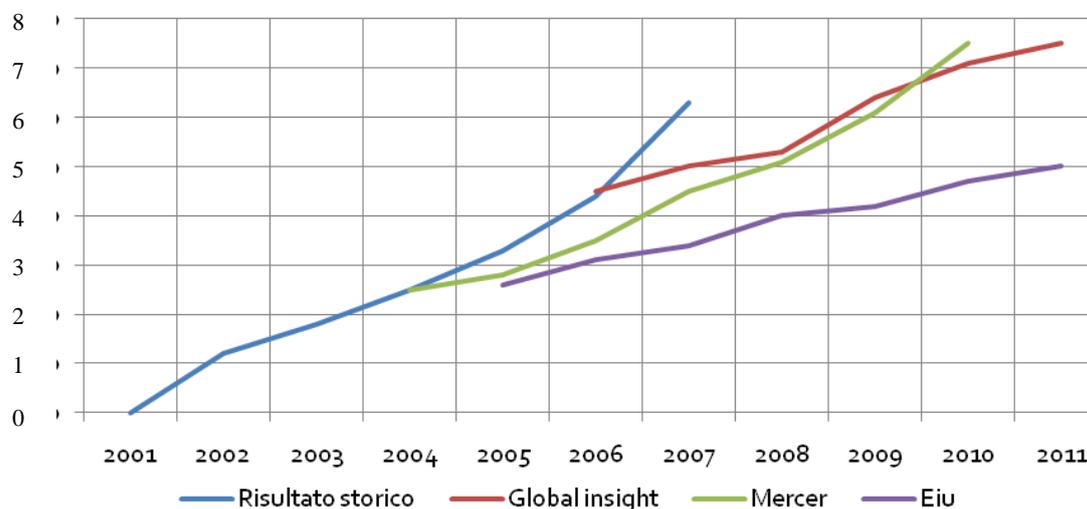
Il mercato automobilistico cinese è destinato a uno sviluppo decisamente accentuato, anche se le previsioni sul trend del mercato non sono agevoli per la particolarità del paese, che mischia aspetti di mercato sottosviluppo, soprattutto per quando riguarda le infrastrutture di trasporto interregionale, ad altri di sviluppo talmente accelerato da produrre in pochi anni congestioni nel traffico cittadino e livelli di inquinamento atmosferico comparabili se non superiori a quelli delle aree metropolitane del mondo occidentale. Da un lato abbiamo un costo dei carburanti che è nettamente inferiore a quello praticato in Europa, e ciò naturalmente agevola la crescita del parco, dall'altro il desiderio dei cinesi di acquisire un mezzo di trasporto individuale si scontra con il fatto che i prezzi delle vetture di importazione sono almeno del 20% superiori ai prezzi praticati per gli stessi modelli in Europa¹²⁶. Il risultato osservabile sull'andamento del mercato è che il consuntivo delle immatricolazioni di autovetture risulta sistematicamente superiore alle previsioni, anche di quelle effettuate sulla base degli scenari di tipo favorevole. Si tratta quindi di un mercato dal quale non si può restare esclusi, soprattutto per i costruttori di tipo generalista che hanno bisogno di conseguire rilevanti economie di scala e di scopo.

L'iniziativa di Fiat su questo mercato era stata definita anche in questo caso come una declinazione del Progetto 178, maturato a metà degli anni '90, ma anche in Cina l'iniziativa legata al lancio della Palio e dei modelli della famiglia 178 è venuta meno

¹²⁶ Per un'analisi delle caratteristiche del mercato cinese si vedano: Ernst & Young [20051]; Kpmg [2007].

alle aspettative, anche se per ragioni in parte diverse da quelle registratesi in altri mercati (Grafico n°7).

Grafico n°7 : Andamento delle immatricolazioni in Cina



Fonte: Global Insight, Mercer Management Consulting, Economist Intelligence Unit.

Innanzitutto vi è da segnalare che il governo cinese ha sempre avuto una visione molto chiara dell'importanza di utilizzare la domanda automobilistica interna, da anni compressa per le carenze di una industria nazionale assai arretrata sulle tecnologie automobilistiche¹²⁷, come leva di crescita interna. Tuttavia essa è vista solamente come passaggio propedeutico ad una produzione proiettata sull'esportazione. Pertanto è stata varata una legislazione che vieta al capitale estero la produzione di autovetture in Cina, se non in joint venture con aziende locali. L'obiettivo evidente di questa mossa è rappresentato dal desiderio di assorbire know-how e tecnologie attraverso le forme di collaborazione imposte da questa normativa. Di conseguenza per un costruttore della triade la prima mossa di grande importanza, ai fini di una adeguata strategia di sviluppo, è rappresentata dalla scelta del partner cinese. Su questa problematica il Gruppo Fiat aveva il che in Cina operava da tempo Iveco, che aveva stabilito nel 1991 una testa di ponte attraverso la collaborazione con la società Yuejin Automotive Corporation. Sembrava quindi che Fiat avesse accesso a tutta la base informativa necessaria ad una scelta oculata e di conseguenza di potersi mettere rapidamente in grado di giocare un ruolo significativo in quel grande mercato. Invece la scelta di operare con la Nanjing

¹²⁷ In sostanza la decisione del governo centrale di considerare prioritariamente l'industria dei veicoli commerciali e industriali, anche per ragioni di natura militare, e l'interesse di quasi tutte le regioni di dotarsi di una industria automobilistica, ha portato alla proliferazione di piccole imprese automobilistiche di dimensioni artigianali, che hanno cercato di imitare i prodotti occidentali con risultati piuttosto modesti.

Auto Corporation (Nac), controllata dallo stesso partner cinese di Iveco, si è rivelata molto al di sotto delle aspettative, anche se è indubbio che, al momento della realizzazione dell'accordo con la Nac, Fiat Auto era tutta assorbita a contrastare la grave crisi in Europa. Comunque sia i livelli produttivi, che avrebbero dovuto arrivare a 120.000 unità all'anno, distribuite sui modelli Palio e Siena, non hanno superato le 35.000 unità e ciò spiega la situazione economicamente deficitaria della joint venture Nac-Fiat. Successivamente la Nac ha riorganizzato le proprie attività nell'industria automobilistica, attraverso l'acquisizione del marchio inglese Mg e lo stabilimento inglese di Longbridge, dove avveniva la produzione dei modelli Mg e Rover. P- indubbio che anche questa iniziativa, estranea all'accordo con Fiat e non gradita all'azienda italiana, perché rappresentava un diversivo rispetto a uno sviluppo focalizzato nel mercato cinese ha ulteriormente nuociuto al programma di inserimento della Fiat. Del resto l'acquisizione da parte della Nac del marchio e dello stabilimento inglese appariva sproporzionata rispetto al potenziale tecnologico e manageriale dell'azienda.

Pertanto già all'inizio del 2007 la Fiat ha cercato altri possibili partner cinesi ed ha firmato una lettera di intenti con la Chery¹²⁸. Si tratta di una società costituita molto di recente, nel 1997, da alcune società d'investimento appartenenti alla provincia dell'Anhui, che pur operando senza una partnership con case automobilistiche occidentali¹²⁹ ha saputo crescere molto rapidamente. Nel 2006 la produzione complessiva è stata di 305.200 vetture con un incremento del 62% rispetto al 2005. Nel 2007 l'azienda ha segnato un altro incremento significativo raggiungendo le 380.000 unità e andando a posizionarsi al quarto posto nel ranking nazionale con una quota di mercato pari al 7,2%. Chery punta a raddoppiare gli attuali volumi di produzione nei diversi paesi per il 2014. Alla fine del 2007 si è avuta la notizia della fusione tra la Saic Automotive Corporation e la Nanjing Automobile Group Corporation¹³⁰, la prima controllata dalla Shanghai Automotive Industry, il maggior costruttore di automobili in Cina, la seconda dalla Yuejin.

Questo processo di accorpamento è fortemente voluto dal governo cinese, che desidera sfoltire il numero dei produttori nazionali di autovetture, per favorire la crescita

¹²⁸ Nell'autunno del 2006 la Fiat aveva già firmato un memorandum d'intesa per il montaggio nelle vetture Fiat prodotte in Cina e in Turchia di motori a benzina prodotti dalla Chery. A questo accordo era seguito, nella primavera del 2007, l'accordo tra Chery e Fpt per la produzione di componenti idraulici per il cambio robotizzato della Magneti Marelli.

¹²⁹ La Chery ha però utilizzato la consulenza della Pininfarina, sia per lo sviluppo dello stile che dell'engineering di alcuni modelli. Si veda Volpato [2005].

¹³⁰ Nella sostanza si è trattato di un assorbimento della Nanjing da parte di Saic. Saic ha un accordo di collaborazione con Generai Motors e con Volkswagen ed ha la maggior quota nel mercato domestico.

dimensionale e tecnologica delle aziende. Nel contempo, in questa prospettiva, acquista un senso anche l'acquisizione da parte della Nanjing Automotive Group, che sembrava decisamente sottodimensionata per poter sfruttare opportunamente l'asset rappresentato dalla proprietà del marchio Mg e dello stabilimento di montaggio. Questa novità comporta lo scioglimento della joint venture di Fiat con il suo partner che ha acquistato il 50% del capitale precedentemente detenuto da Fiat per una cifra che non è stata comunicata.

Al momento non è chiaro come evolveranno i rapporti tra le due società in merito alla conclusione delle attività produttive comuni. Le produzioni alla fine del 2007 riguardavano i modelli Palio, Palio Weekend, Siena e Perla. Nel 2006 la produzione complessiva aveva superato le 30.000 unità, ma nel 2007 vi era stata una forte riduzione della produzione a poco più di 16.000 unità e non ci sono comunicazioni da parte delle parti interessate circa il momento della cessazione della produzione. Si sa solo che la collaborazione continuerà tra Nac e Iveco per la produzione di veicoli commerciali. Certamente però è aumentata l'urgenza di trovare rapidamente l'accordo e le modalità operative con Chery. Secondo le dichiarazioni di Sergio Marchionne, all'indomani della fusione Saic-Nanjing, la prosecuzione del rapporto con Chery nel 2008 prevede un programma di importazioni in Cina di nuovi modelli. Nel 2009 dovrebbe invece divenire operativo l'accordo con Chery per la produzione in loco della gamma dei modelli Grande Punto e Linea, con l'obiettivo di puntare a una produzione di 175.000 unità¹³¹. I tempi per attuare questo programma paiono, all'inizio del 2008, piuttosto stretti, ma evidentemente Fiat deve cercare di fare tutto il possibile per non accumulare ulteriore ritardo in un programma che avrebbe dovuto ottenere ben altri risultati e che appare comunque cruciale per consentire al costruttore italiano di tenere il passo con i concorrenti e di raggiungere le 300.000 unità nel 2010, anche con l'apporto del marchio Alfa Romeo.

✓ *Le attività in Russia e l'accordo con Severstal*

Dopo la Cina il mercato della Confederazione degli Stati Indipendenti (Cis), tra i quali primeggia la Russia, è certamente il più promettente a livello globale. Attualmente il Cis ha una popolazione complessiva di 285 milioni di abitanti, dei quali 145 milioni appartengono alla Russia. Il parco circolante al 2006 superava i 38 milioni di

¹³¹ Secondo notizie di stampa, antecedenti allo scioglimento dell'accordo tra Fiat e Nac, la Chery avrebbe dovuto iniziare con l'assemblaggio in kit dell'Alfa Romeo 159, quindi seguita dal modello 147, ma l'ipotesi non ha trovato conferme.

autovetture, dei quali 26 milioni circolanti in Russia. La Russia ha già raggiunto una densità di 180 vetture ogni mille abitanti e, sulla spinta della robusta crescita economica prevista per i prossimi anni, sta attraendo una notevole quantità di investimenti esteri mirati al lancio di attività produttive nella filiera automobilistica. Tra le case automobilistiche che hanno recentemente deciso di realizzare investimenti diretti in Russia abbiamo Toyota, Hyundai, Volkswagen e Nissan. Concentrandosi sulla Russia, che dispone di informazioni statistiche più complete e aggiornate sul mercato automobilistico, già il mercato del 2007 aveva superato i 2 milioni di autovetture immatricolate, rappresentate per il 66% da vetture estere, sia di importazione che prodotte in loco, andando ad occupare l'ottava posizione mondiale come dimensione, subito dopo la Francia e prima della Spagna. Le previsioni sono che il totale delle immatricolazioni al 2010 sfioreranno i 3,5 milioni di unità. L'anzianità dell'attuale parco circolante, oltre la metà ha un'età superiore ai 10 anni, e la salita dei prezzi internazionali dei prodotti energetici, sono due ingredienti che assicureranno forti incrementi del mercato nei prossimi anni. Incrementi che la produzione domestica non sarà in grado di soddisfare sia in termini di quantità sia di qualità. Il complesso della produzione interna di autovetture riferita al 2006 totalizzava 1.173.624 unità, per il 76% derivata da costruttori nazionali, tra i quali il marchio Lada è di gran lunga il più rilevante. La produzione dei marchi esteri è in rapida crescita, ma con volumi produttivi singolarmente ancora modesti. È però previsto che gli investimenti in fase di realizzazione porteranno in qualche anno ad una posizione di prevalenza della produzione locale di marchi esteri. In proposito il ministero dello Sviluppo economico e del commercio russo ha esteso la normativa che facilita gli investimenti esteri anche alle aziende componentistiche, per favorire un rapido sviluppo delle produzioni estere attraverso joint venture con capitali locali.

Come emerge da questo quadro, la tempestività di inserimento in questo mercato è essenziale per poter seguire la futura crescita del mercato e goderne dei relativi vantaggi. In proposito la Fiat alimenta il mercato russo attraverso esportazioni che sono in rapida crescita raggiungendo le 13.000 unità nel 2007. In questo modo Fiat è risalita dalla 45a posizione nelle quote di vendita del 2006 alla 19a posizione nel 2007, ma è evidente che un forte radicamento nel mercato può avvenire solo attraverso una produzione locale.

Nel 2006 la Fiat ha siglato un primo accordo con la Severstal alla quale ha ceduto le licenze di montaggio della vettura tre volumi Albea e del Doblò. Lo stabilimento turco

della Tofas alimenta attraverso dei kit completi di montaggio (Completely Knock Down, Ckd) lo stabilimento di Naberezhniye Chelny nella regione del Volga. Le vetture sono vendute con il marchio Fiat. Inoltre la Severstal ha anche acquistato la linea di montaggio del furgone Ducato, della versione precedente a quella uscita nel 2007. I programmi della Severstal per questo furgone, che sarà commercializzato con il marchio Fiat, prevedono a regime la produzione di 75.000 unità annue.

Nel 2007 l'accordo con la Severstal si è ulteriormente ampliato. La Fiat ha firmato un accordo a controllo paritario per la realizzazione di un nuovo stabilimento a Yelabuga, a 25 chilometri da Naberezhniye Chelny, e uno dei principali poli industriali dell'automobile in Russia, che diventerà operativo nel 2009. Nello stabilimento si assembleranno 60.000 unità all'anno del nuovo modello Linea ed esso sarà parte della rete mondiale dei centri di manufacturing di Fga. L'accordo prevede anche la costituzione di una società commerciale, controllata dalla Fiat, che beneficerà delle competenze di mercato di Severstal.

✓ *Le attività in Polonia e l'accordo con Ford*

Il mercato polacco agli inizi del 2008 sembra avviato a segnare una ripresa delle vendite di autovetture nuove, dopo alcuni anni nei quali la quota maggioritaria del mercato è stata servita da importazioni di autovetture usate dai mercati dell'Europa occidentale. Si registra anche un progressivo inserimento di altri marchi e ciò spiega la progressiva perdita di quota delle vendite effettuate da Fga. A livello di marchio la Fiat mantiene la prima posizione che si colloca all'11,9%, seguita dal marchio Toyota (9,59%), ma a livello consolidato dei marchi il Gruppo Fiat è secondo con l'11,86% del mercato (Tabella n°6), sopravanzato dal gruppo Volkswagen.

Tabella n°6: Presenza di Fiat Group Automobiles in Polonia

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Vendite Totale	356.646	335.532	392.723	367.001	282.586	295.003	359.904
Vendite Fga	83.870	61.480	72.426	65.624	35.239	36.002	42.698
Incidenza. Fga	23,52%	18,32%	18,44%	17,88%	12,47%	12,20%	11,86%
Produzione Tot.	325.358	263.359	294.191	431.826	487.196	588.118	695.000
Produzione Fga	190.677	158.516	193.490	292.971	286.900	308.293	344.379
Incidenza. Fga	58,61%	60,19	65,77%	67,84%	58,89%	52,42%	49,55%

Fonte: Jato Dynamics e Fga.

Tuttavia la Polonia appare importante per l'azienda italiana, soprattutto come sede produttiva, dal momento che lo stabilimento di Tychy assicura la produzione complessiva dei modelli Panda e 500 e di una coda di produzione del modello 600.

Lo stabilimento di Tychy è anche la sede operativa dell'accordo tra Fiat e Ford per utilizzare la linea di montaggio della 500 per assemblare il modello Ka dell'azienda americana. Si tratta di un accordo industriale tipicamente rivolto alla condivisione dei costi di struttura (costi di sviluppo e attrezzaggio della linea). La casa torinese ha reso noto che attraverso questa soluzione, che prevede una condivisione dei costi di sviluppo e attrezzaggio della linea, ha conseguito un risparmio del 40%. Nel 2007 la produzione totale di Tychy ha raggiunto una produzione che sfiora le 350.000 vetture come somma di 251.000 unità del modello Panda, 66.300 della 500 e 35.500 della 600. Va inoltre segnalato che lo stabilimento di Tychy è stato il primo ad iniziare l'implementazione del World Class Manufacturing e raggiunge attualmente il miglior livello qualitativo tra gli stabilimenti europei del Gruppo. Inoltre funziona al 100% della capacità produttiva e, grazie alla crescita del pacchetto d'ordini raccolto dal modello 500, è in fase di attuazione un ampliamento della capacità produttiva, anche per tener conto della salita produttiva che si determinerà con il lancio del modello Ka.

✓ *Lo sviluppo delle attività in Brasile*

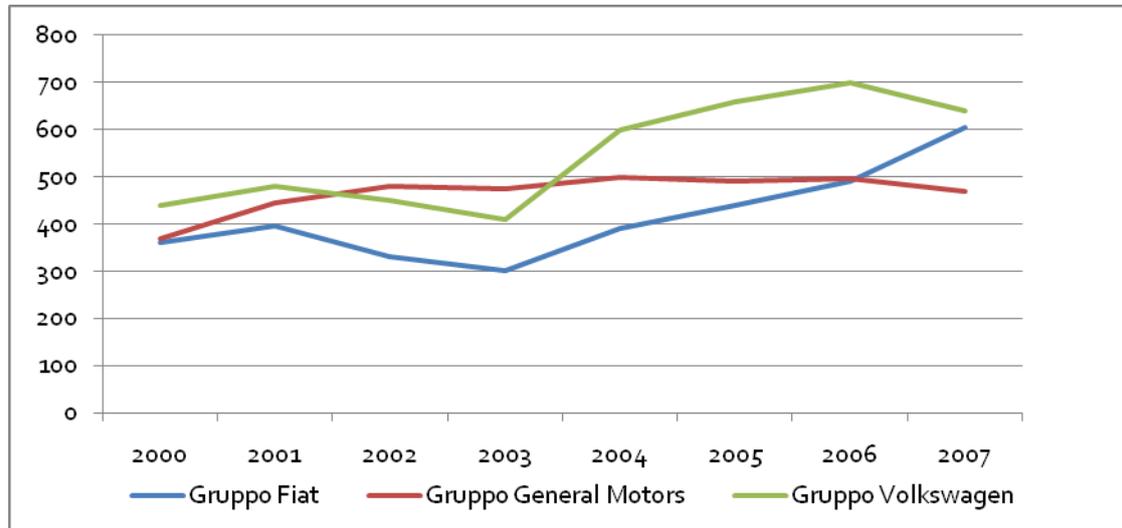
Lo stabilimento di Betim, nello stato del Minas Gerais, costituisce il fiore all'occhiello fra gli stabilimenti di Fiat Group Automobiles, è il più grande stabilimento del gruppo e uno dei più grandi al mondo con una produzione che nel 2007 ha superato le 664.000 unità. Come è illustrato nel grafico n°8, l'intera produzione brasiliana di vetture e veicoli commerciali leggeri¹³² sembra aver assunto uno stabile trend di crescita che pone il paese al 7° posto tra i paesi produttori con oltre 2,38 milioni di veicoli prodotti.

Fiat Group Automobiles segue una analoga fase di espansione e nel 2006 ha superato la produzione del gruppo General Motors avvicinandosi sensibilmente al gruppo Volkswagen, confermatosi al primo posto anche nel 2007. Con un livello di saturazione pressoché totale della potenzialità produttiva dello stabilimento di Betim, che anche di recente ha visto un aumento della sua capacità produttiva con l'attivazione di un terzo turno nell'area dell'assemblaggio, Fiat Automobiles è in grado di dare un consistente contributo alla redditività consolidata di Fga ed è in fase di apprestamento di altra

¹³² In Brasile la quota prevalente dei Suv e dei Mpv sono classificati come Light Truck, come è tipico degli Stati Uniti, ed è quindi più corretto considerare assieme le due categorie di veicoli anziché le sole autovetture. Senza questa unione le statistiche sulle sole autovetture vedrebbero un ulteriore rafforzamento della posizione di Fiat sia sulla produzione che sulle vendite.

capacità produttiva per il lancio anche in Sud America del modello Linea. Per quanto riguarda le vendite nel mercato brasiliano, Fiat ha acquisito il primo posto da alcuni anni (Grafico n°9), grazie ad una offerta molto ampia di modelli, che trovano la loro massima espressione commerciale nella Palio e nella Uno.

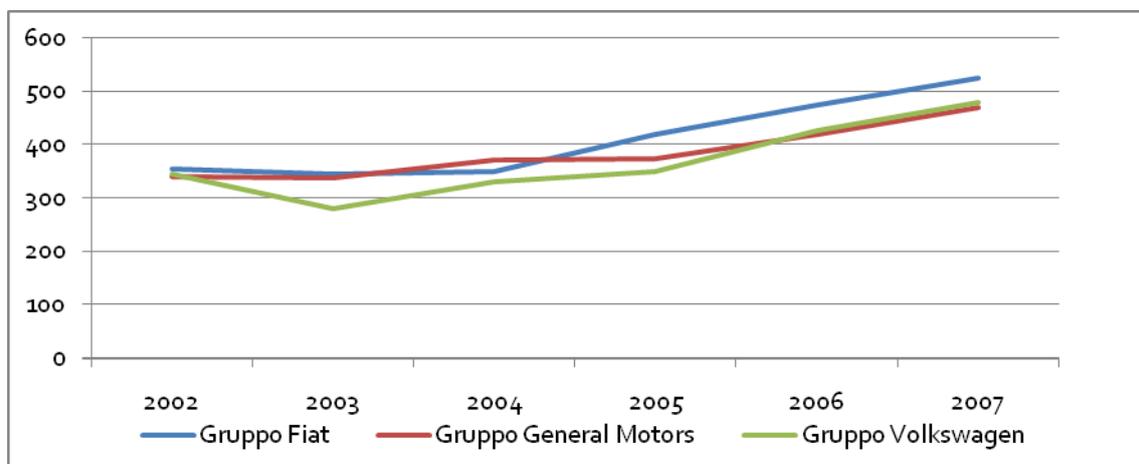
Grafico n°8: Produzione di autovetture + Lcv in Brasile



Fonte: Anfia.

Assieme i due modelli, che sono dotati del sistema di alimentazione Multifuel messo a punto da Magneti Marelli, occupano il 15% del complesso del mercato delle autovetture e dei veicoli commerciali leggeri e il 47% delle vetture appartenenti al segmento delle piccole.

Grafico n°9: Vendite di autovetture + Lcv in Brasile



Fonte: Iaa Autostat.

Lo stabilimento di Betim rifornisce anche gli altri mercati dell'America Latina e, in particolare, l'Argentina che sembra avere superato la grave crisi degli anni scorsi e le cui immatricolazioni sono in ripresa. Nelle prime fasi di attuazione del Progetto 178, alla fine del 1996, l'Argentina era servita dallo stabilimento domestico di Cordoba, ma in seguito alla crisi finanziaria del 1998 lo stabilimento ha cessato la produzione. Con l'attuale fase di ripresa, e contando anche sul lancio in produzione di un pick up assemblato per Tata, lo stabilimento di Cordoba dovrebbe riprendere l'attività, anche per il fatto che lo stabilimento di Betim risulta ormai pienamente saturato.

2.5. VALUTAZIONI CRITICHE

Partendo dalla premessa che una delle condizioni necessarie, anche se non sufficienti, per mantenersi competitivamente vitali nell'industria automobilistica è rappresentata dal riuscire almeno a mantenere la propria quota di mercato a livello internazionale, e aggiungendo, inoltre, che Fga deve assolutamente cercare di equilibrare geograficamente i propri sbocchi commerciali, il quadro degli accordi internazionali e dell'internazionalizzazione mostra luci ed ombre. Queste ultime derivano soprattutto da alcuni errori manageriali compiuti nella seconda metà degli anni '90, ai quali si sono aggiunti i ritardi derivati dalla situazione di grave crisi finanziaria che non ha permesso di ovviare alle soluzioni inefficaci attraverso il lancio di iniziative alternative. Purtroppo le aree commerciali che hanno sofferto di più di questa evoluzione sono proprio la Cina, l'India e la Russia, che sono divenuti in questi ultimi anni i tre mercati automobilistici più importanti a livello mondiale per il tasso interno di crescita e che, fra poco, lo saranno anche nei valori assoluti delle vendite.

Per quanto riguarda l'India le mosse attuate da Marchionne negli ultimi due anni sembrano potenzialmente in grado di sbloccare la situazione che si era determinata e anche di recuperare, almeno in parte, tempo perduto. Per la Cina il giudizio rimane incerto. Le prospettive con il partner prescelto sembrano incoraggianti, ma solo con l'effettivo decollo delle attività, previste per il 2009, si potrà capire se si è imboccata la strada giusta. Discorso analogo vale per la Russia, dove il ritardo accumulato risulta anche meno giustificabile di quello manifestatosi in Cina e che deve ancora dimostrare la propria validità. Certamente incoraggiante invece l'esperienza maturata in Polonia e, soprattutto, in Brasile che rappresenta inoltre un mercato di ragguardevoli dimensioni.

Tra l'altro una forte incisività di Fga in questi mercati «giovani» è molto importante e molto urgente perché i prodotti dell'azienda torinese sono relativamente poco conosciuti in questi mercati emergenti, a differenza dei mercati europei nei quali le vetture italiane si presentano con una fisionomia ormai consolidata e non troppo favorevole. Ovviamente ogni immagine può essere, con il tempo, sia migliorata che peggiorata. Il problema è che il miglioramento dell'immagine nei mercati in cui quella precedente ha avuto modo di sedimentarsi è molto più difficile perché deve superare una comprensibile barriera di diffidenza. Una automobile non si acquista come un bene di consumo, ma come un investimento e una larga maggioranza di consumatori vuole

essere ben sicura che i vecchi vizi siano stati definitivamente superati prima di ridare fiducia a un fornitore. Invece nel caso dei mercati emergenti le nostre automobili godono del benefico effetto trainante del Made in Italy. Quindi l'atteggiamento è molto più favorevole e non vi è una china da risalire come invece è necessario nei mercati europei.

Un elemento molto importante per cercare di rafforzarsi in questi paesi, caratterizzati da un processo di motorizzazione molto dinamico, e rappresentato dalla specializzazione dell'azienda italiana nelle motorizzazioni di piccola cilindrata a benzina e a gasolio e nelle motorizzazioni di tipo bipower a benzina e a metano. Questi tipi di motorizzazione presentano un impatto ambientale assai ridotto e danno all'azienda torinese una posizione di leva competitiva potenzialmente determinante. Sta a Fga riuscire a sfruttare appieno questa leva, anche lavorando sull'immagine dei propri marchi. Detto in modo sbrigativo, ma efficace, Fiat Group Automobiles ha più l'immagine di un produttore di autovetture piccole che quella di un produttore attento alle esigenze di minimizzare l'impatto ambientale. Da questa angolatura la Toyota, grazie alla produzione di autovetture ibride, appare agli occhi dei consumatori molto più sensibile alle problematiche ecologiche di quanto non sembri Fga. Eppure, se si guarda all'attuale volume medio di CO₂ immesso nell'atmosfera per vettura commercializzata, Toyota registra nelle vendite in Europa una emissione media di 152 grammi di CO₂ per km contro i 144 dell'azienda torinese. C'è quindi un grosso lavoro da fare anche per porre nella corretta prospettiva l'immagine di Fga.



CAPITOLO 3.

LE ALLEANZE COME REAZIONI ALLA CRISI ECONOMICA MONDIALE: IL SOGNO AMERICANO

ELEANOR ROOSEVELT, moglie del Presidente degli Stati Uniti Franklin Delano Roosevelt, ha affermato che:

| “Il futuro appartiene a quanti credono nella bellezza del proprio sogno”.

3.1. LA CRISI ECONOMICA MONDIALE

La crisi finanziaria ha rappresentato una dura prova per l'economia mondiale. Caratterizzata prima dai “*prestiti sub-prime*¹” e dal “*credit-crunch*²” poi, della crescita delle economie orientali; ciò che era iniziato con degli incauti prestiti concessi negli Stati Uniti è andato espandendosi a macchia d'olio sull'intero pianeta, minacciando di trasformarsi in una nuova grande depressione di portata globale.

La crisi ha raggiunto proporzioni allarmanti. Tutto ha avuto inizio con lo scoppio della bolla del mercato immobiliare americano nel 2004, dopo un lungo periodo in cui i prezzi delle case erano cresciuti costantemente. Ad un numero crescente di famiglie veniva data l'opportunità di accendere un mutuo a tassi d'interesse vantaggiosi. I creditori, infatti, si erano dati ad una pratica chiamata dei “prestiti sub-prime”, concedendo prestiti a persone poco solubili, persone alle quali normalmente non sarebbe mai stato accordato un mutuo per comprare casa. I felici consumatori diventavano, spesso per la prima volta nella loro vita, proprietari di una casa. Il settore passò praticamente inosservato agli occhi del Governo americano, dopo anni di deregolamentazione costante ad opera del partito repubblicano. Nel periodo 2004-2006 arrivò il momento di ripagare. I tassi d'interesse sui mutui sub-prime aumentarono notevolmente. Molti debitori non erano in grado di ripagare o rinegoziare il mutuo.

La crisi è così sconfinata oltreoceano a causa della forte interazione che è presente nei mercati azionari. I debiti sminuzzati in azioni erano stati venduti a investitori stranieri e ad istituti bancari di tutto il mondo sotto forma di pacchetti finanziari. Nel 2007 1,3 milioni di proprietà immobiliari sono state messe all'asta per insolvenza, il 79% in più rispetto al 2006. Improvvisamente le banche non erano più disposte a farsi prestiti a vicenda a causa dell'alto euribor³ e della scarsa fiducia nei mercati. Le perdite cominciarono ad accumularsi.

¹ I subprime, o "B-Paper", "near-prime" o "second chance" sono quei prestiti che vengono concessi ad un soggetto che non può accedere ai tassi di interesse di mercato, in quanto ha avuto problemi pregressi nella sua storia di debitore.

² Con il termine stretta del credito (in inglese *credit crunch*), si indica un calo significativo (o inasprimento improvviso delle condizioni) dell'offerta di credito al termine di un prolungato periodo espansivo, in grado di accentuare la fase recessiva. Il credit crunch avviene solitamente al termine della fase di espansione, quando le banche centrali alzano i tassi di interesse al fine di raffreddare l'espansione ed evitare il rischio inflazione, spingendo gli istituti di credito ad alzare i propri tassi di interesse e chiudendo l'accesso al credito per chi non può permettersi la spesa. In altri casi, può avvenire che, sull'onda di fallimenti bancari e ritiro della liquidità, le banche applichino una chiusura del credito per evitare esse stesse il fallimento.

³ Tasso di prestito interbancario.

A luglio 2008, grandi banche e istituzioni finanziarie a livello mondiale denunciarono perdite per circa 435 miliardi di dollari. Molte banche ed istituti finanziari hanno dovuto dichiarare fallimento. I governi sono stati obbligati a venire in soccorso di questi istituti per scongiurare un collasso dell'economia. Sentori di bancarotte imminenti hanno spinto il Governo americano a predisporre un pacchetto di salvataggio (bailout) del valore di 700 miliardi di dollari.

La crisi dei mutui sub-prime e il credit-crunch non sono state le uniche preoccupazioni a turbare i sonni degli europei. Il prezzo del petrolio ha raggiunto un nuovo record per la continua domanda delle economie emergenti di Cina e India. Nel gennaio 2008 il greggio ha raggiunto un prezzo di 100 dollari al barile. Ciò ha colpito i consumatori in Nord America e in Europa in due modi. Obbligati a pagare prezzi esosi per il carburante delle loro auto e per i riscaldamenti domestici, i prezzi in aumento hanno fatto schizzare anche i prezzi dei beni primari di alimentazione, e tutto ciò ha creato una spirale senza fine.

Dunque, la crisi economica è il risultato di scelte umane errate negli Stati Uniti e dello sviluppo delle economie orientali. L'orizzonte della politica economica rispetto alla crisi attuale è molto più lontano di quanto un'analisi puramente congiunturale potrebbe suggerire. La crisi ha natura strutturale perché causata da un improvviso e pervasivo innalzamento dell'incertezza e del rischio sistematico. In particolare, questa crisi ha alcune caratteristiche che la qualificano e da cui dipende la natura delle politiche da attuare:

1. è *internazionale*, nei suoi effetti di propagazione e, quindi, nelle politiche economiche richieste. Accanto alla crescita della bolla immobiliare negli Stati Uniti è necessario ricordare la pressione sulla domanda di beni e materie prime derivante dalla crescita dei paesi emergenti, in particolare Brasile, Russia, India e Cina (BRIC), da cui ha originato una parallela bolla speculativa su tutti i mercati delle commodity. E' soprattutto a questi paesi che occorre guardare per quanto riguarda le potenzialità di ripresa, anche se con modalità di sviluppo sostenibile molto più stringente che nel passato;
2. ha *provocato una modificazione improvvisa e mondiale dei comportamenti di imprese e famiglie*: aumenta il risparmio delle famiglie e la domanda di liquidità delle imprese, cadono i consumi e gli investimenti, perché un errore commesso in una fase di crescita può essere corretto in tempi brevi dalla crescita stessa, mentre il medesimo errore in tempo di crisi perdurante comporta una perdita netta e un debito

permanente. La rapida diminuzione delle quotazioni dei titoli azionari ha “bloccato” – “*locked in*” – tutti i risparmiatori che avevano investito nella fase ascendente dei prezzi, poiché una vendita ai prezzi attuali – molto più bassi – determina una perdita in conto capitale che, dipendendo dal prezzo di acquisto, può essere di notevole importo. Un meccanismo analogo opera per l’acquisto delle abitazioni, specialmente per chi si è indebitato nella fase ascendente dei prezzi. L’effetto ricchezza è in questi casi molto concreto, nel senso che restringe lo spazio delle contrattazioni possibili, e non puramente psicologico, nel senso di accrescere la propensione all’indebitamento. La “paura dell’ignoto”, cioè il timore dell’eccessiva incertezza, è il dato antropologico che caratterizza gli attuali comportamenti dei soggetti: la genuina incertezza, cioè la dimensione e lo spazio degli eventi possibili è diventata troppo elevata e perciò non riconducibile ai normali schemi di assicurazione. L’aumento dell’incertezza è stato brusco ed improvviso: molti analisti riconducono ciò ad una particolare data ed evento, cioè il fallimento della Lehman Brother il 15 settembre del 2009, un evento ancora da interpretare nella sua dinamica, ma che aveva la sua razionalità nell’affermazione di una disciplina di mercato, in quel caso venuta meno. Quell’evento era stato preceduto da un crescente nervosismo sul mercato e soprattutto non spiega di per sé ciò che ne è seguito e cioè l’immediata trasmissione della crisi finanziaria al settore reale. Almeno due fattori hanno operato. Il primo è stato la rapida diminuzione del prezzo delle abitazioni, la crescita dell’indebitamento e dei pignoramenti immobiliari e, quindi, una diminuzione del valore monetario della ricchezza reale delle famiglie, con un riflesso immediato sui consumi. Il secondo fattore è stata la completa inadeguatezza degli strumenti tradizionali rispetto al rischio. Attività giudicate come del tutto affidabili e liquide sono diventate improvvisamente molto rischiose e illiquide, l’adozione sistematica degli strumenti di diversificazione del rischio individuale delle attività rischiose ha innalzato, in modo inatteso, il rischio di sistema. L’incertezza teoricamente esogena è diventata in realtà endogena: il premio di liquidità associato all’attesa, in termini finanziari l’opzione put di attesa di nuove informazioni, si è drasticamente innalzato;

3. *il conflitto d’interessi è diventato una causa strutturale di crisi*, a causa dell’assenza di regolazioni, per la presenza di una struttura di incentivi molto distorta, che ha

ingigantito, e reso causa di crisi, i costi di agenzia, il conflitto d'interessi delle agenzie di rating. Negli Stati Uniti il bilancio delle due agenzie che hanno regolato e controllato le banche e le casse di risparmio (S&Ls) è stato finanziato dalle banche stesse. Le due agenzie sono l'Office of the Comptroller of the Currency (OCC) che controllava le banche e l'Office of Thrift Supervision (OTS) che controllava gli istituti Saving and Loans. Il sistema di finanziamento dell'OTS fu creato, ironicamente, per evitare l'influenza della politica, ma in questo si è incentivato anche un controllo molto blando o inesistente nella pratica di assegnazione dei mutui. Ad esempio, nel 2007, la Countrywide Financial, una delle grandi società salvate, si riorganizzò come una S&L, passando dalla giurisdizione dell'OTS, di cui rappresentava il 3% del budget, all'OCC. Così la Washington Mutual, finita al collasso per le sue pericolose pratiche di prestito, rappresentava il 12% dell'OTS. È cruciale non permettere che il regolato possa scegliere il proprio regolatore. Per i broker era più conveniente, in termini di utile, la sottoscrizione di un mutuo sub-prime che non un mutuo prime. E a maggior ragione il problema si è posto per il top management, i cui interessi, soprattutto nella fase di crisi e anche di salvataggio, sono entrati in conflitto con quelli degli azionisti, dei quali non hanno certo massimizzato il valore. È questa una fase nella quale viene messa alla prova dei fatti la responsabilità sociale d'impresa, la cui effettività si misura nei momenti di crisi piuttosto che nella fasi favorevoli del ciclo;

4. ha aumentato in misura sensibile la *disuguaglianza economica* dei redditi a livello internazionale ed, in particolare, risulta elevata e in aumento in alcuni paesi come gli Stati Uniti e l'Italia. In particolare, la fase di euforia, l'accelerazione dei prezzi delle attività che è sfociata in una bolla speculativa è andata a beneficio non è andata a beneficio di tutti i redditi, ma solo di una piccolissima minoranza. Il livello del reddito e la quota percepita dall'1% delle famiglie più ricche è aumentato in modo sensibile mentre rimaneva, invece, costante il reddito delle categorie più basse. Il tradizionale conflitto fra capitale e lavoro si è trasformato in un conflitto fra lavoro e accumulazione originaria di un piccolo numero di potenti manager. Come conseguenza la disuguaglianza economica è aumentata e nella fase di crisi ha causato un rapido aumento delle famiglie in difficoltà economica o povertà. La questione dell'equità economica e sociale non solo rappresenta una chiave

interpretativa della crisi in corso, ma anche uno dei nodi per uscirne, riequilibrando la distribuzione dei redditi;

5. ha *accentuato in misura sensibile i canali di trasmissione fra settore finanziario e settore reale*: il ruolo della leva finanziaria e del credito è diventato centrale per ogni tipo di impresa e non solo per quelle finanziarie. Non casualmente anche all'interno delle imprese industriali si è accresciuto il ruolo dei direttori finanziari (Chief Financial Officer), spingendole ad operazioni che andavano al di fuori del loro perimetro di competenza, senza adeguati controlli e l'accentuazione del conflitto d'interessi fra controllori e controllati. La concezione del denaro che produce denaro ha fatto la sua comparsa nel mondo delle imprese e del lavoro, facendo scivolare in secondo piano il ruolo e la remunerazione del lavoro;
6. la *caduta della domanda e della produzione* è stata improvvisa e di grande rilevanza, spesso con valori a due cifre: non si tratta di una normale crisi congiunturale, legata a un ciclo economico particolarmente severo, ma di un mutamento strutturale che è destinato a mutare profondamente l'economia globale e la geopolitica che l'accompagna. Il terrore provocato dalla crisi ha radici psicologiche, individuali e di massa, che richiedono modalità nuove di rapporto sociale e nuove norme culturali, non solo di tipo legislativo. Per alcune aree economiche il rischio di deflazione e stagnazione, sul modello giapponese, è concreto e solo il traino degli Stati Uniti e dei paesi emergenti può evitare questo esito. In questo senso occorre utilizzare al meglio il potenziale di aspettative positive della nuova amministrazione americana: nel 1933 l'impatto sulle aspettative della nuova amministrazione Roosevelt fu decisivo per un miglioramento delle aspettative e la fiducia condivisa almeno sul fatto che il fondo era stato toccato e che il tempo diventava un elemento a favore della ripresa. La percezione diffusa è che il 2009 sia già un anno da archiviare sul piano della crescita, ma non dell'agire, sul piano della ristrutturazione, del posizionamento d'impresa e di prodotto.

Il mondo economico è in profonda trasformazione. Le politiche locali, nazionali o di area, si sono collocate in questa prospettiva, avendo come riferimento alcune parole e indirizzi chiave: l'idea e la pratica di un bene comune, la priorità della qualità sulla quantità, la ricostruzione di una rete sul territorio, la ricomposizione della filiera produttiva, la

valorizzazione del lavoro e dell'occupazione, il discernimento economico fra correttezza ed opportunismo, la ricostruzione di un clima di fiducia fra le persone e le imprese, l'importanza del credito nel ricostituire i fondamenti di rapporti di fiducia, con la concreta apertura di credito alle imprese e famiglie il cui comportamento è riconosciuto come corretto dalla comunità. La qualità delle risorse umane e dei prodotti è la chiave per uscire rafforzati dalla crisi, sia in quanto fornisce beni e servizi a più elevato valore aggiunto, sia perché rappresenta l'opportunità ed il canale attraverso cui è possibile diminuire la crescente catena di asimmetrie che le complesse filiere della globalizzazione comportano. In questa prospettiva è fondamentale, per innalzare il tasso di crescita, lo scambio del mondo industriale con la società nel suo complesso, chiamata anch'essa a modernizzarsi per alimentare lo sviluppo.

Occorre perciò guardare oltre la crisi e, anzi, coglierla come occasione per varare quelle riforme lunghe che innalzano la competitività del Paese, intesa come capacità di generare benessere ed occupazione sostenibili attraverso scelte strategiche tempestive ed efficaci.

3.2. L'EFFETTO DELLA CRISI ECONOMICA SUL SETTORE AUTOMOBILISTICO

Il settore automobilistico viene definito come il "barometro dell'economia", poiché coinvolge molti e importanti comparti produttivi, in cui operano imprese di tutte le dimensioni. La debolezza dell'attuale ciclo congiunturale, insieme ai prezzi molto elevati del carburante e alla restrizione del credito, stanno deprimendo la fiducia dei consumatori, con effetti evidenti al ribasso sulla loro propensione all'acquisto di beni durevoli.

Il mercato nordamericano, il più importante ma anche il più maturo è, ovviamente, quello che ha registrato gli effetti peggiori. Oltre a ridurre gli acquisti, le famiglie americane hanno iniziato a ridurre l'utilizzo degli autoveicoli. Tra novembre 2007 e giugno 2008, le miglia percorse sono diminuite di una cifra record, 53,2 miliardi rispetto al corrispondente periodo per il 2006-2007. Questo è stato anche uno dei fattori alla base della riduzione della domanda di petrolio, che ha portato nel mese di settembre ad un calo delle quotazioni del greggio. Mano a mano che le ripercussioni reali della crisi hanno iniziato a manifestarsi anche in Europa e in Giappone, le vendite di nuove vetture hanno presentato contrazioni anche in questi due importanti mercati.

Nei paesi del BRIC⁴, questa difficile fase di congiuntura economica, ha visto una drastica riduzione della produzione di autoveicoli tra il 2007 e il 2008 pari a 3 milioni di auto, a fronte di un incremento pari a 850 mila unità, per un totale di 70 milioni di auto prodotte nel 2008 (-4,0% rispetto al 2007).

In Europa, nei cinque principali paesi produttori (Germania, Francia, Regno Unito, Italia e Spagna), l'automobile impiega 1,6 milioni di addetti diretti. In Italia, il settore, compreso l'indotto, rappresenta l'11,4% del Pil, mentre vale il 30% del settore manifatturiero, la filiera conta oltre 2.550 aziende, con un fatturato superiore ai 95 miliardi di euro; i lavoratori del settore superano le 275.000 unità, mentre le attività di vendita e post-vendita contano oltre 100.000 addetti, che generano 70 miliardi di euro di fatturato.

La produzione mondiale di auto, dal 2007 al 2008, ha subito dure ripercussioni sui diversi mercati come è possibile notare dalla tabella n°1, soprattutto in Italia, Nord America, Spagna, Francia dove si sono registrati i valori più rilevanti.

Tabella n°1: Produzione mondiale di automobili (variazioni percentuali)

PAESE	2008	2007	Var %
Germania	5532	5709	-3
Francia	2300	2551	-10
Spagna	2025	2309	-12
Gran Bretagna	1447	1535	-6
Italia	700	911	-23
West E	13185	14346	-8
East E	4796	4493	-7
North America	12593	15021	-16
Asia	22849	22583	+1
South America	3560	3210	+6,8
Total	57518	60420	-5

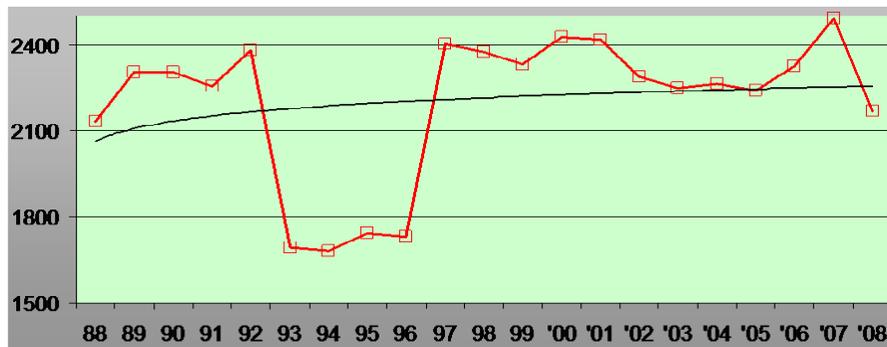
Fonte: OICA – Organizzazione Internazionale dei Costruttori di Automobili (2007-2008).

Nel 2008, in Europa⁵, le nuove auto immatricolate sono state 14,7 milioni, riflettendo un calo del 7,8% rispetto al 2007. La flessione è la più rilevante dal 1993, quando le immatricolazioni diminuirono di oltre il 16% (Graficon°1).

⁴ Brasile, Russia, India e Cina.

⁵ Immatricolazioni e variazioni in Europa – Fonte ACEA (2009).

Grafico n°1: Variazioni delle immatricolazioni in Europa

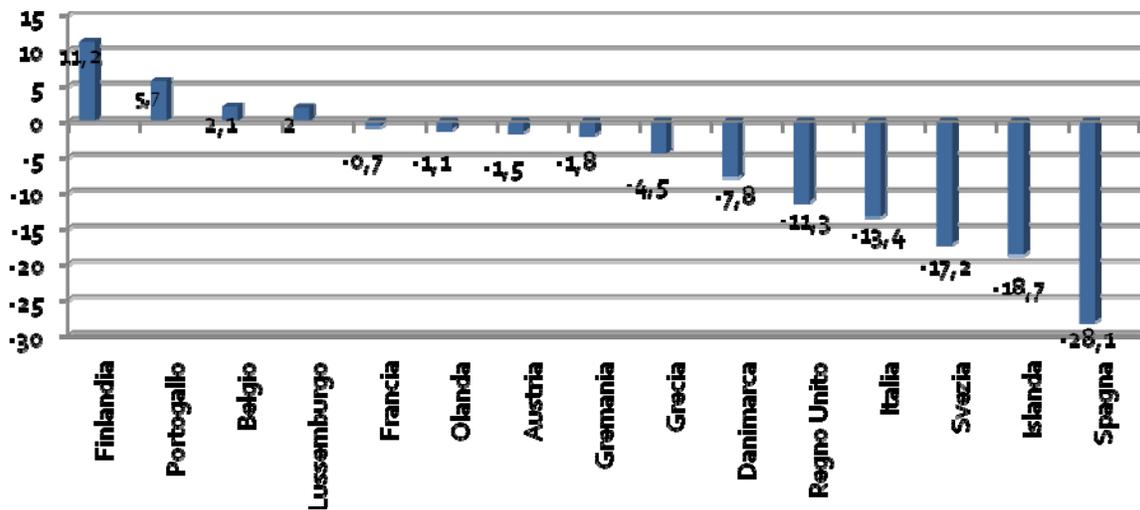


Fonte: ACEA (andamento 1988-2008).

In Italia, con 2,1 milioni di veicoli prodotti, il 2008 ha fatto registrare un calo di 330.000 unità rispetto al 2007; il consuntivo di dicembre rivela che la flessione più sensibile si registra in Spagna (-28,1%), in Irlanda (-18,7%) e in Svezia (-17,2%).

In Italia, si è verificata nel 2008 una caduta del 13,4% delle immatricolazioni (Grafico n°2); si registra altresì una lieve crescita in Finlandia (dove passano da 2.000 a 4.000), e in Portogallo (in aumento di 6.000 unità), che sono, tuttavia, dei mercati marginali nel contesto europeo.

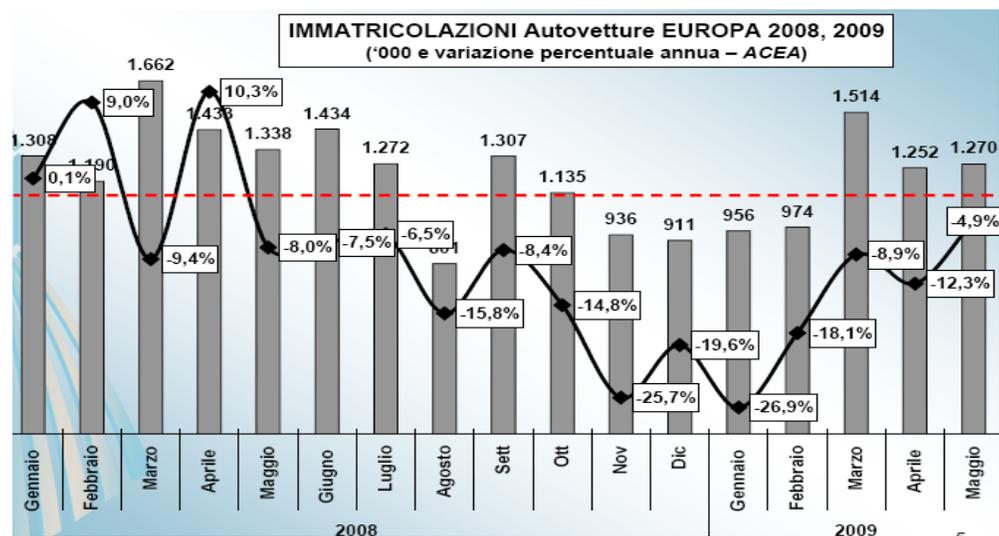
Grafico n°2: Variazioni nelle immatricolazioni in Europa (2007-2008)



Fonte: ACEA (Var% 2008/2007).

Per avere una visione dell'attuale impatto che la grave congiuntura economica ha rappresentato tra il 2008 e il 2009, sull'andamento in Europa delle immatricolazioni, è utile osservare il grafico n°3.

Grafico. 3 – Variazioni nelle immatricolazioni in Europa (2008-2009)



Fonte: ACEA (2009).

Le vendite mondiali di veicoli, per l'attuale contrazione, dovrebbero scendere a 60 milioni di unità nel 2011 rispetto ai 66 milioni del 2008, toccando un minimo nel 2009, con 56,5 milioni (-14%, rispetto al 2008), per risalire a 58,2 milioni nel 2010⁶.

Negli Stati Uniti, le indicazioni relative al settore automobilistico presentano una flessione di quasi 3 milioni di unità per il 2008 rispetto all'anno precedente, con un ulteriore calo di 2 milioni per il 2009; nel biennio 2010-2011 le vendite risulteranno a quota 13 milioni⁷.

In Europa Occidentale, nel 2009, si è registrato un calo di 3,1 milioni di unità rispetto al 2008, confermato nel successivo biennio, dove le vendite dovrebbero mantenersi inferiori a 13 milioni di unità.

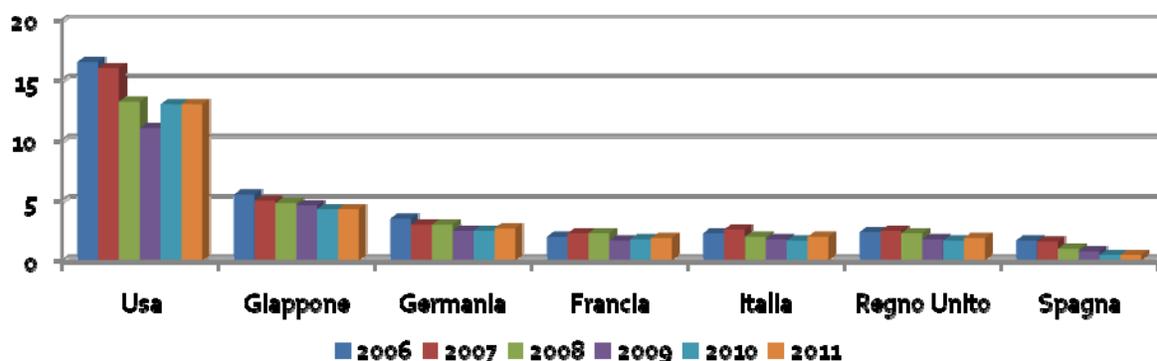
In Italia, nel 2008, sono stati venduti 2,1 milioni di veicoli, rispetto a 2,5 del 2007 ed è prevista un'ulteriore flessione a 1,8 milioni nel 2009-2010, con una ripresa del 2011.

La contrazione delle vendite diviene permanente nel caso del Regno Unito, dove la produzione scende nettamente sotto i 2 milioni di veicoli nel 2009; anche la Spagna vedrebbe la propria produzione scendere sotto il milione di unità fino al 2011 (Grafico.4)⁸.

⁶ Fonte: Elaborazioni su dati CSM Worldwide 2009.

⁷ Fonte: Elaborazioni su dati CSM Worldwide 2009.

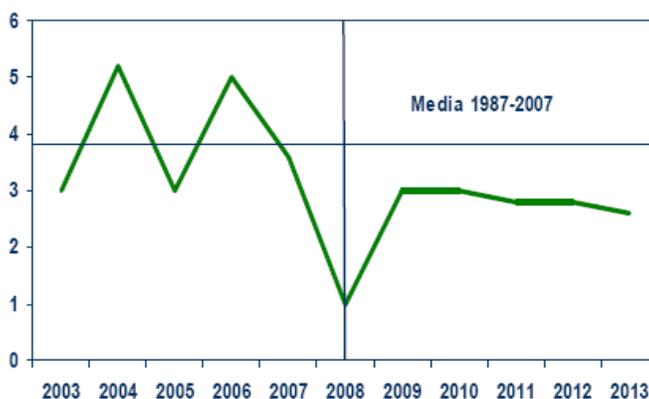
Grafico. 4 – Le previsioni della produzione automobilistica nei principali paesi industrializzati



Fonte: OICA – Organizzazione Internazionale dei Costruttori di Automobili (2007-2008).

Le previsioni, in base ai dati Global Insight, infatti, prevedono che le vendite globali reali del settore degli autoveicoli dovrebbero aumentare ad un tasso annuo del 2%, più di quattro punti percentuali al di sotto della media storica relativa al decennio 1997-2007. A livello geografico, i mercati del NAFTA ed europeo traineranno al ribasso le vendite in volume, specie nel 2008, con il risultato che neanche con la ripresa che inizierà nel 2009 la dinamica delle vendite ritornerà al di sopra del trend di lungo periodo (Grafico n°5).

Grafico n°5: Dinamica del mercato mondiale sotto il trend



Fonte: Elab. SACE su dati Global Insight. (variazioni % reali).

⁸ È opportuno sottolineare che le previsioni sono state formulate prima del varo degli incentivi di sostegno di cui si tratta.

Ma i mutamenti del settore sono anche strutturali. Il difficile quadro congiunturale internazionale si innesta in una situazione particolarmente importante per il settore degli autoveicoli. Quest'ultimo ha iniziato, infatti, già da alcuni anni a manifestare i primi segnali di cambiamento nel suo assetto, sia dal lato della *domanda* sia dal lato *dell'offerta*. Nel primo caso, il rapido e intenso sviluppo in alcuni mercati emergenti sta portando alla creazione di un bacino sempre più ampio di consumatori con capacità di acquisto di autovetture qualitativamente sempre più avanzate. Oltre ai paesi BRIC, vi sono anche altri mercati che stanno diventando commercialmente importanti, come ad esempio i paesi di nuovo accesso alla UE del Centro-Est Europa. Nel secondo caso, cambiano gli assetti concorrenziali. I principali cambiamenti nella struttura della domanda hanno favorito alcuni mutamenti dal lato dell'offerta. Innanzitutto, la produzione di autoveicoli non è più soltanto un "gioco a due", in cui le case automobilistiche americane ed europee dominano, e nemmeno un "gioco a quattro", se si aggiungono i produttori sud coreani e giapponesi. Ci sono nuovi attori, specie indiani e cinesi, che sono fortemente competitivi nei loro mercati domestici ma stanno iniziando a diventarlo anche nei mercati più maturi; si consideri, ad esempio, l'acquisto di Jaguar dalla Ford da parte di Tata. Tali cambiamenti stanno rendendo ancora più difficile la ristrutturazione del settore negli Stati Uniti, dove i Big Three stanno fronteggiando un vero e proprio declino nelle vendite, con conseguenti tagli nella capacità produttiva e riconversioni verso veicoli più efficienti dal punto di vista energetico.

Non è da sottovalutare l'impatto della regolamentazione. Gli alti prezzi delle materie prime energetiche ed una maggiore sensibilità da parte dei consumatori verso gli effetti sull'inquinamento atmosferico prodotto dai gas di scarico delle automobili ha portato alla creazione di standard ambientali sempre più stringenti per la circolazione degli autoveicoli. Ciò ha anche spinto diversi costruttori, i giapponesi in primis, a investimenti tecnologici importanti per lo sviluppo di autoveicoli a minore consumo di carburante, tra tutti l'autovettura ibrida⁹. Ovviamente chi ha puntato per primo su queste innovazioni beneficia

⁹ Un veicolo ibrido è un veicolo dotato di due sistemi di propulsione (ad es. Benzina/Elettrico, Benzina/Gpl, Benzina/Metano, Benzina/Idrogeno). La coppia di propulsione più recente tecnologicamente è il sistema elettrico-termico.

di un vantaggio competitivo con le altre case automobilistiche che si trovano ad inseguire per recuperare il terreno perduto.

Il settore in esame presenta un profilo di rischio medio tendente al basso, considerata anche la sua maturità specie nei paesi industrializzati. Gli anni a venire sono tuttavia molto importanti; la difficile situazione economica globale e i mutamenti strutturali in corso fanno sì che le aspettative sul settore siano sfavorevoli e che il rischio sia orientato al rialzo, seppure rimanendo su un livello intermedio. L'Italia si trova ad affrontare questo scenario con il suo player nazionale, Fiat Group, che è riuscito a superare le forti difficoltà degli anni passati e per il quale ci sono molte opportunità da cogliere nei mercati emergenti. Occorrerà cautela però per il deterioramento dei mercati tradizionali, incluso quello domestico, a cui si sta assistendo.

3.3. LE RIPERCUSSIONE DELLA CRISI ECONOMICA MONDIALE SU FIAT GROUP AUTOMOBILIES

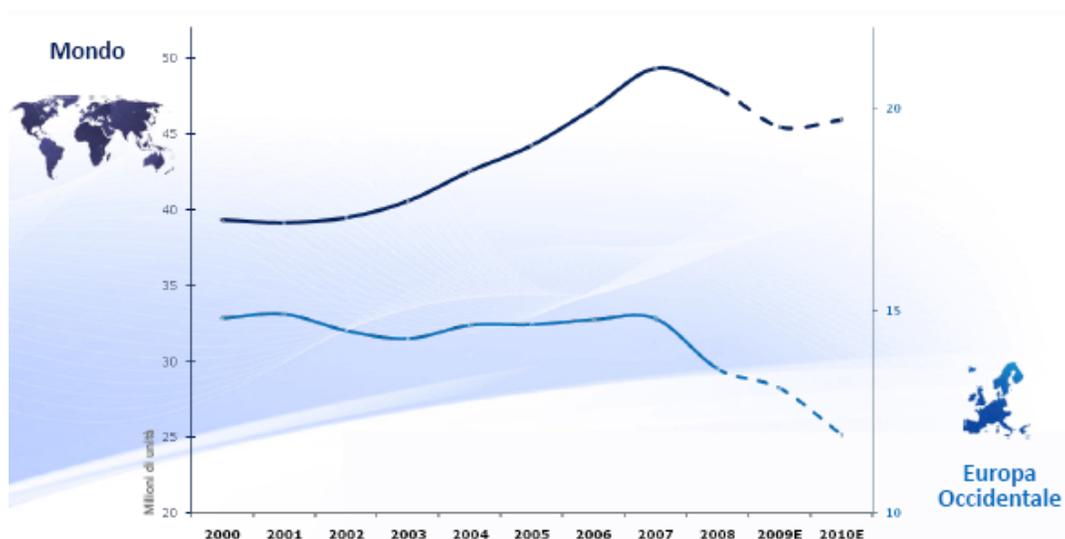
Quando nacque, nel 1899 a Torino da una sfida dell'ufficiale di cavalleria Giovanni Agnelli, nessuno avrebbe potuto immaginare che la piccola casa automobilistica italiana divenisse il colosso internazionale di oggi che opera direttamente in 50 paesi ed ha rapporti commerciali in 190 nazioni: un gigante che produce vetture di lusso come Ferrari e Maserati, utilitarie di successo mondiale come la 500, camion e veicoli industriali con IVECO e macchine per l'agricoltura e le costruzioni con CNH. Inoltre, integrate in questa struttura operano realtà importanti come la casa della componentistica (fra i più importanti operatori del proprio settore) Magneti Marelli e Fiat Powertrain Technologies¹⁰, una delle società più avanzate del mondo nel settore della motoristica. Per poter comprendere appieno le ripercussioni della crisi economica mondiale sul Gruppo Fiat è necessario fare una breve panoramica sui mercati in cui operano i business del Gruppo ed analizzare i trend che lo stesso si attende per il prossimo futuro.

Gli effetti della crisi economica internazionale sui comparti in cui il Gruppo Fiat opera, hanno visto, a partire dal 2009, drastiche ripercussioni sulla domanda che si è mantenuta

¹⁰ FPT - Fiat Powertrain Technologies è la società del Gruppo Fiat specializzata e dedicata alla ricerca, sviluppo, produzione e vendita di motori e cambi per le seguenti applicazioni: automotive (vetture, veicoli commerciali, autocarri, autobus, veicoli speciali); industriali (macchine per il movimento terra e per la cantieristica, macchine agricole e per l'irrigazione, macchine speciali); marine (applicazioni da diporto e professionali); power generation (generatori di corrente); ferroviari.

su livelli molto bassi, con alcuni crolli drammatici, come quello delle macchine movimento terra, dei camion e dei veicoli commerciali leggeri. Il mercato europeo delle autovetture è stato sostenuto dagli eco-incentivi varati in molti Paesi. Il 2009 si è chiuso in Europa Occidentale con un livello di vendite di circa 13,5 milioni di unità, sostanzialmente in linea con i volumi del 2008¹¹. L'introduzione degli incentivi ha evitato il crollo delle vendite nel 2009, anticipando le vendite a partire dal 2010. E' necessario tenere conto di questo aspetto, evidenziato nel grafico n°6, per ipotizzare l'andamento delle vendite dal 2010¹².

Grafico n°6: Andamento domande vetture (2008-2010)



Fonte: IHS Global Insight, FGA.

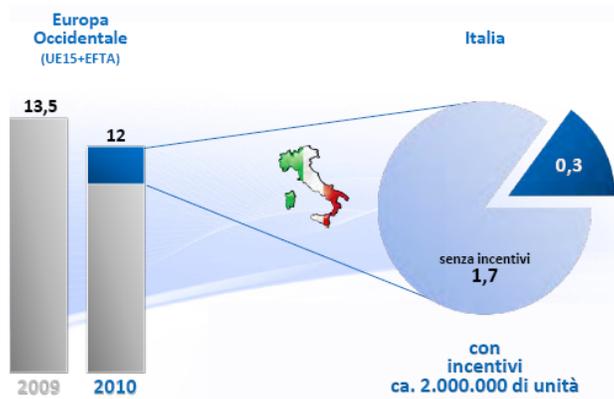
Non è azzardato ritenere che circa mezzo milione di vetture vendute nel 2009 in Europa grazie agli incentivi siano in realtà anticipi di vendite che si sarebbero comunque fatte negli anni successivi. Questo vuol dire che la maggior parte delle vendite “anticipate” va sottratta alla domanda naturale prevista per il 2010 (Grafico n°6).

La previsione più credibile per il mercato dell'auto in Europa Occidentale nel 2010 è di circa 12 milioni di immatricolazioni. Significa un milione e mezzo di unità in meno rispetto al 2009. Anche in Italia gli incentivi hanno sostenuto la domanda.

¹¹

¹² IHS Global Insight, FGA.

Grafico n°6: Previsione della domanda 2010

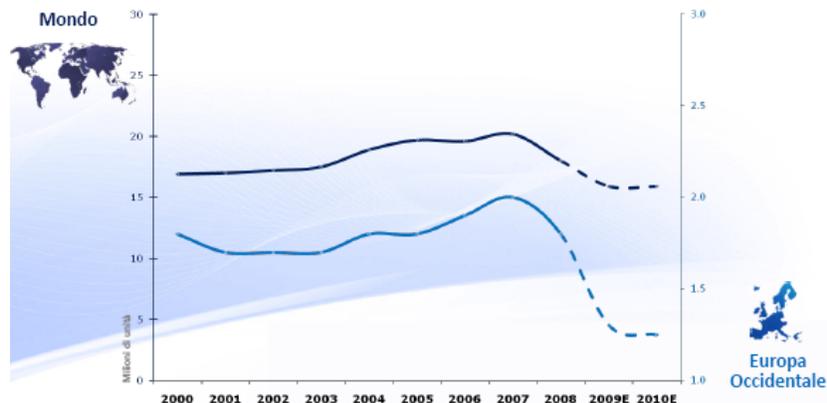


Fonte: IHS Global Insight, FGA (milioni di unità).

Le vendite a fine anno sono state circa 2,1 milioni di unità, in leggero calo rispetto al 2008. Le previsioni per il 2010 indicano che i livelli della domanda dovrebbero mantenersi più o meno stabili, in presenza di un rinnovo dei bonus all'acquisto di vetture ecologiche. E', invece, ragionevole pensare che, senza un'uscita graduale dalla fase degli incentivi, il mercato precipiti verso la soglia di 1.700.000 unità.

Decisamente più pesante è la situazione per i veicoli commerciali leggeri (Grafico n°7).

Grafico n°7: Andamento della domanda Veicoli Commerciali Leggeri

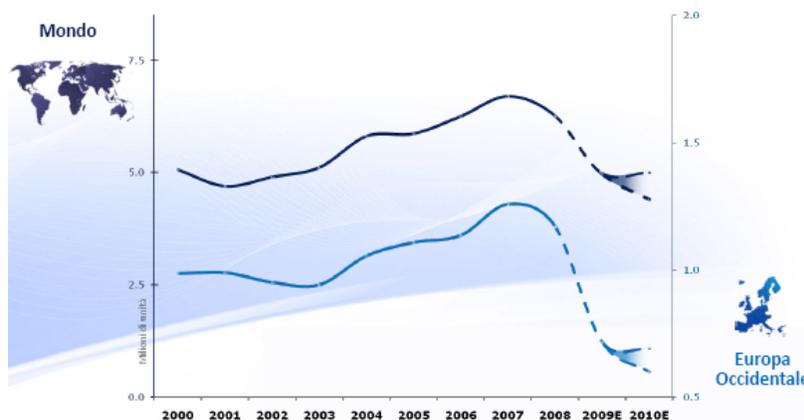


Fonte: IHS Global Insight, FGA.

E' un mercato che proviene da un 2008 molto debole, con flessioni del 10-11% in Europa Occidentale. Il 2009 ha evidenziato valori ancora peggiori. Come previsto, le misure di stimolo alla domanda non hanno avuto alcun effetto. Le condizioni economiche non hanno favorito il rinnovo delle flotte e hanno spinto le vendite sempre più in basso. Il crollo in Europa Occidentale è drastico: parliamo di quasi il 30% nel 2009. Stando alle previsioni per il 2010, la domanda dovrebbe rimanere stabile sugli stessi bassi livelli.

Tra i mercati colpiti più duramente, c'è poi quello dei veicoli industriali. L'andamento negativo non accenna a diminuire. La domanda presenta una diminuzione in ogni parte del mondo. Il 2009 si è chiuso con una flessione globale superiore al 20%, che in Europa ha sfiorato il 40%. Le prospettive per il 2010 sono tutt'altro che positive. È difficile fare stime precise ma, si parla di valori che non si discosteranno molto dai bassissimi livelli del 2009 (Grafico n°8).

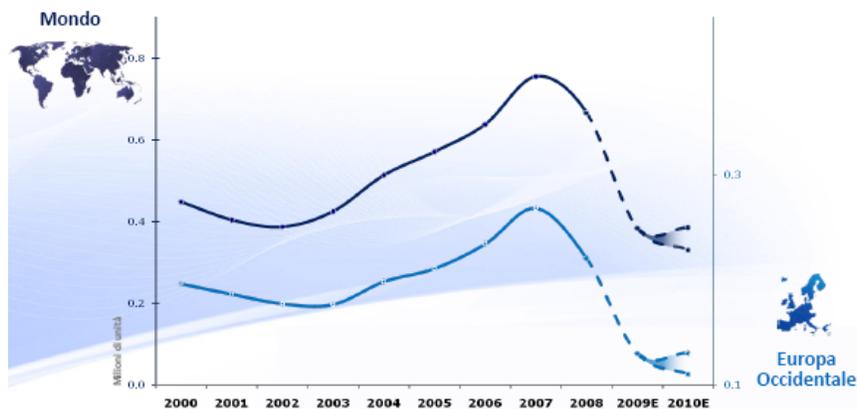
Grafico n°8: Andamento della domanda Veicoli Industriali



Fonte: IHS Global Insight, FGA.

Anche il mercato delle macchine per costruzioni ha registrato perdite rilevanti (Grafico n°9).

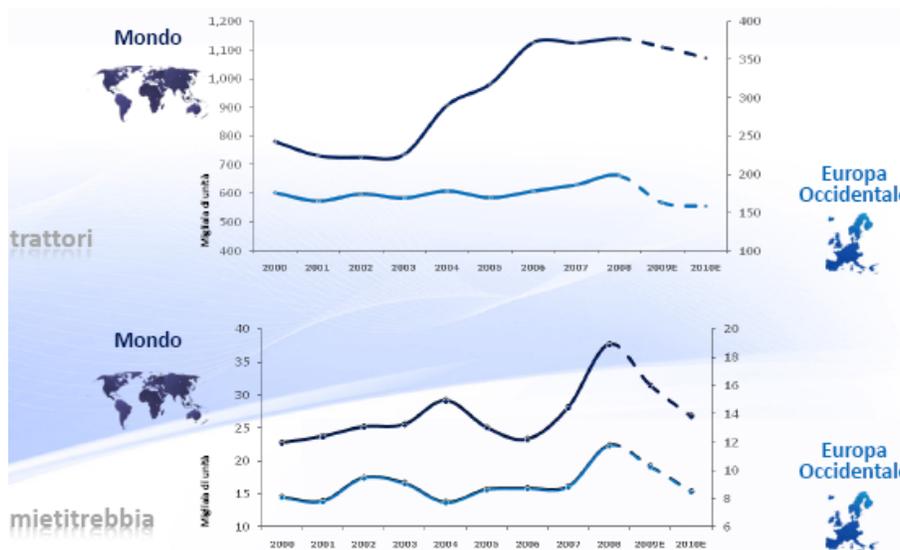
Grafico n°9: Andamento della domanda Macchine per le Costruzioni



Fonte: IHS Global Insight, FGA.

I mezzi agricoli che all'inizio sembravano resistere alla crisi, hanno registrato una discreta flessione (Grafico n°10). Il mercato europeo dei trattori ha registrato una contrazione del 10-15% nel 2009, e per il 2010 è previsto un ulteriore calo.

Grafico n°10: Andamento della domanda Macchine per l'Agricoltura



Fonte: IHS Global Insight, FGA.

Il contesto economico del settore è tutt'altro che favorevole. Fiat ha ripensato alle proprie strategie avviando azioni legate al contenimento dei costi. Questi sforzi hanno permesso al gruppo torinese di raggiungere, nel terzo trimestre 2009, un margine della gestione ordinaria del 2.6%, uno dei più alti del settore automotive e di ottenere, nello stesso periodo, un risultato netto positivo. Le ripercussioni rilevate sui diversi settori in cui il Gruppo opera in Italia, presentano le seguenti dinamiche. Le vendite in Europa si sono dimezzate. È chiaro che ciò ha avuto pesanti contrazioni sui livelli di produzione degli impianti. Lo stabilimento di Brescia ha lavorato a meno di un terzo della capacità, mentre quello di Suzzara al 40%. La scelta che è stata fatta è stata quella di tutelare il più possibile i volumi produttivi nel nostro Paese. Questo ha comportato il blocco pressoché totale dell'attività in Spagna (Tabella n°2).

Tabella n°2: Produttività stabilimenti Iveco

Stabilimento	Prodotti	Dipendenti	Produzione Unità (2008)	Produzione Unità (2009)	Utilizzo Manodopera (gen-ott '09)
Brescia	Nuovo Eurocargo	2.700	22.800	ca. 10.100	43%
Suzzara	Nuovo Daily	1.800	62.100	ca. 32.400	63%
Avellino	Autobus (Citelis e Domino)	820	717	ca. 720	91%

Fonte: FGA.

La produzione è ora concentrata in prevalenza nei siti italiani. Inoltre, è stato raggiunto un accordo con i sindacati per avviare un piano di ristrutturazione dello stabilimento di Brescia. Ciò comporterà investimenti superiori ai 20 milioni di euro e permetterà al Gruppo Fiat di rinnovare le principali aree produttive, in modo da poter consentire agli stabilimenti di poter soddisfare meglio le aspettative dei clienti quando il mercato ripartirà. Per tutti e tre gli impianti si confermano gli attuali assetti: il nuovo Eurocarga a Brescia, il nuovo Daily a Suzzara e gli autobus ad Avellino. Il mercato delle macchine per le costruzioni è quasi scomparso. I volumi di produzione sono crollati a livelli insostenibili. Questa situazione, nell'ultimo anno, ha determinato la fermata pressoché totale degli stabilimenti Fiat, compresi quelli italiani (Tabella n°3).

Tabella n°3: Produttività stabilimenti Macchine per le Costruzioni CNH

Stabilimento	Prodotti	Dipendenti	Produzione Unità (2008)	Produzione Unità (2009)	Utilizzo Manodopera (gen-ott '09)
Imola	- Verniciatura e montaggio Terne - Montaggio Mini Escavatori e Mini Pale Gommate	400	12.200	ca. 450	15%
Lecce	- Saldatura, verniciatura e montaggio Pale Gommate, Apripista Cingolati, Movimentatori Telescopici	510	3.200	ca. 800	40%
San Mauro	- Saldatura, verniciatura e montaggio Escavatori Cingolati ed Escavatori Gommati	730	2.700	ca. 200	24%

Fonte: FGA.

Basti su tutti il dato di Imola: l'impianto ha costruito, nel 2009, 450 unità, a fronte di una capacità installata per 20.000 mezzi. L'obiettivo del gruppo è quello, malgrado un contesto disastroso, di mantenere in Italia la produzione di macchine movimento terra, concentrando l'attività su due stabilimenti. Le attività verranno dirottate a Imola negli altri due impianti di Lecce e San Mauro (come presentato nella tabella n°4).

Tabella n°4: Assetti produttivi

Stabilimento	Prodotti
Lecce	- Verniciatura e montaggio Terne - Saldatura, verniciatura e montaggio Pale Gommate, Apripista Cingolati, Movimentatori Telescopici
San Mauro	- Montaggio Mini Escavatori e Mini Pale Gommate - Saldatura, verniciatura e montaggio Escavatori Cingolati ed Escavatori Gommati

Fonte: FGA.

Per quanto riguarda le macchine per l'agricoltura, il settore ha subito una riduzione dei volumi nel comparto dei trattori a minore potenza (Tabella n°5).

Tabella n°5: Produttività stabilimenti Macchine per l'Agricoltura

Stabilimento	Prodotti	Dipendenti	Produzione Unità (2008)	Produzione Unità (2009)	Utilizzo Manodopera (gen-ott '09)
Jesi	- Trattori < 100 Hp	980	33.000	ca. 21.000	75%

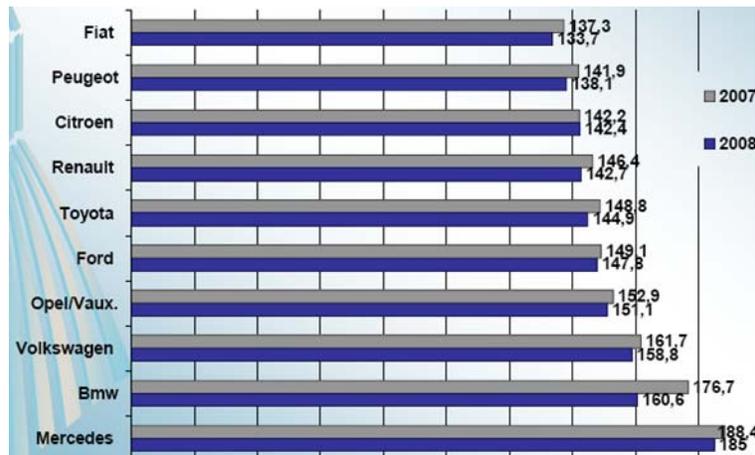
Fonte: FGA.

Una riduzione che si è fatta più accentuata nella seconda parte del 2009. Lo stabilimento di Jesi ne ha risentito. Sul lato della componentistica, tutte le aziende del Gruppo che operano nel settore hanno sofferto la difficile situazione del mercato. Nonostante ciò, Fiat intende mantenere una solida base in Italia. Si tratta di un'attività che non viene spesso citata, perché l'opinione pubblica è tutta concentrata sull'auto. Ma è fondamentale non solo per far funzionare il sistema produttivo ma anche per garantire solidità alla presenza del Gruppo nel Paese. Tale settore considera un bacino di lavoro che occupa più di 25.000 persone e 36 stabilimenti in Italia, comprende motori e i cambi di FPT (Fiat Powertrain Technologies), i componenti di Magneti Marelli, i prodotti in alluminio della Teksid, i sistemi di produzione Comau.

Tra i *fattori di forza* che hanno contraddistinto, nel 2009, il Gruppo Fiat si evidenzia, in Italia, una quota di mercato del 35,3% confermando il marchio primo gruppo in Europa nella classifica delle Case Automobilistiche con minori emissioni medie sul venduto (Grafico n°11).

Il Gruppo Automobilistico Italiano ha colto immediatamente le opportunità di crescita dimensionale che la crisi del mercato dell'auto ha offerto. In merito a ciò Sergio Marchionne, Amministratore Delegato di Fiat Group Automobili, nel mese di Giugno 2009 in occasione della stipula dell'accordo tra Fiat e Chrysler, dichiara: "La nostra strategia delle alleanze industriali mirate non basta più. Per fare soldi bisogna produrre almeno 5,5-6 milioni di veicoli all'anno (Grafico n°12). Al termine di questo ciclo di crisi, diciamo tra 24 mesi, resteranno i seguenti protagonisti indipendenti: un costruttore americano, uno tedesco, uno europeo-giapponese con una significativa estensione negli Stati Uniti, uno giapponese, uno cinese e un altro potenziale europeo».

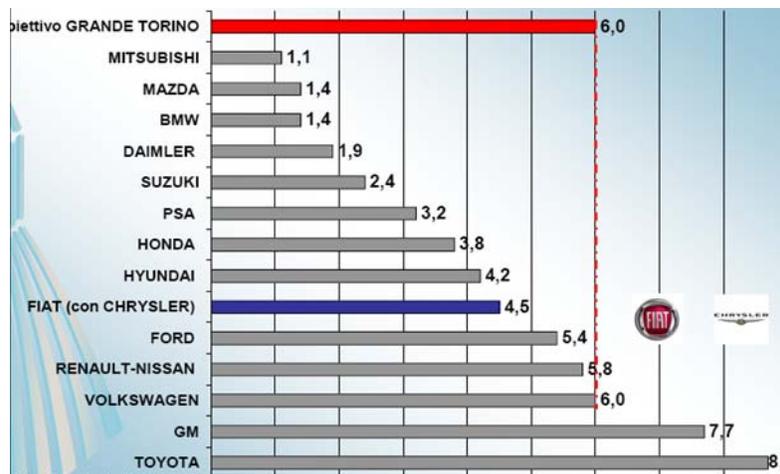
Grafico n°11: Emissioni medie CO2 del venduto per marca per i primi 10 marchi in Europa



Fonte: Jato Dynamics (2007-2008) – valori in g/km di CO2.

«I Wal-Mart del mondo dell'auto, e Fiat Group Automobiles è uno di questi, devono convenire che in futuro sarà richiesto un *nuovo modello di business*, ben diverso da quello attuale, dove l'indipendenza non è più sostenibile.

Grafico n°12: Previsioni di vendita Gruppo Fiat Group Automobiles



Fonte: Fiat Group Automobiles (2009).

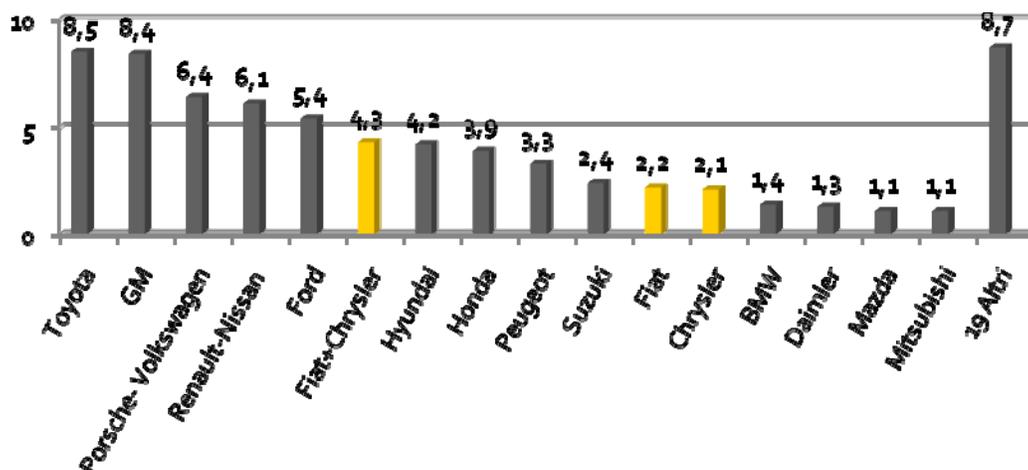
Visti i livelli degli investimenti richiesti per lanciare nuovi modelli, non è pensabile che tutti gli attuali protagonisti del settore conservino la loro indipendenza”. L’operazione Chrysler, conclusa con l’approvazione della Casa Bianca, posiziona il nuovo gruppo nella leadership mondiale in termini dimensionali, in un percorso strategico che deve raggiungere le 6 milioni di auto di produzione annua.

Non mancano tuttavia i *fattori di debolezza*. Alla fine del primo trimestre del 2009, il Gruppo Fiat registra una perdita da 411 milioni di euro contro un utile da 427 milioni registrato nel corso del primo trimestre del 2008. I forti interventi sui costi operati in quasi tutti i settori arginano solo parzialmente il calo dei ricavi trimestrali da 15 a 11,2 miliardi di euro (-25,3% con una significativa discesa nelle macchine per costruzioni e nei veicoli industriali). Il settore chiave delle automobili (Fiat Group Automobiles) ha realizzato nel primo trimestre 2009 6,11 miliardi di euro coprendo da solo più della metà del giro d'affari complessivo del Gruppo, ma ha anche segnato una flessione del 17,7% sul dato di un anno prima con solo 464.600 vetture consegnate. Nello stesso periodo Fiat si dimostra ancora ben posizionata confermandosi leader in Brasile e guadagnando quote di mercato in Germania (5,5%), in Francia (4,7%) e in Italia (32,2%). A livello di risultato operativo nel trimestre le cose appaiono, in parte, diverse con il ramo auto che perde 30 milioni di euro e Cnh che registra un utile da 49 milioni di euro, mentre Iveco accumula una perdita della gestione ordinaria da 12 milioni di euro e le business unit componenti e sistemi di produzione accumulano allo stesso livello un rosso da 113 milioni di euro. Il primo quarto del 2009 si chiude con una perdita operativa da 129 milioni di euro contro un utile operativo da 783 milioni di euro a fine marzo 2008. Il livello del debito di Fiat, che a fine marzo ammontava a 18.776 milioni di euro con un incremento di 822 milioni di euro rispetto all'inizio dell'anno, di questi circa 626 milioni di euro provengono dalle attività industriali, indica una certa tensione finanziaria nella gestione delle attività correnti della società. Il patrimonio netto del Gruppo a fine trimestre 2009 ammontava a 10,5 miliardi: si è, quindi, generata nel tempo una preoccupante sproporzione tra i mezzi propri e capitale di terzi. Questa situazione patrimoniale ha rappresentato la causa prima di manovre di conquista a costo zero sia negli Stati Uniti (Chrysler) che, anche se non ultimate, in Germania (Opel). Dunque, le opportunità e le sfide che contraddistinguono l'attuale ambito competitivo di Fiat Group Automobiles sono le seguenti:

- rinnovo della gamma prodotti (anche grazie a nuove motorizzazioni, sistemi e impianti produttivi: low cost dalla Serbia);
- gestione turnaround con il nuovo partner, Chrysler;
- mantenere la redditività in un anno di crisi economica-finanziaria.

Nel mercato mondiale dell'auto, dominato da un numero ristretto di colossi, il *Gruppo Fiat* mantiene una posizione di coda. Considerando i veicoli prodotti nel 2008 la posizione dei singoli colossi è la seguente (Grafico n°13):

Grafico n°13: Mercato mondiale auto



Fonte: Global AutoInsight - Unità di misura: milioni (Gennaio 2009).

Per i giganti dell'auto la sopravvivenza è una questione di dimensioni in quanto: a) le *piattaforme produttive* hanno raggiunto una scala così elevata che bisogna montarvi un numero enorme e crescente di esemplari; b) l'aumento dei costi di ricerca esige una gamma sempre più vasta di prodotti; c) occorrono modelli diversi per mercati diversi. Ogni gigante è alla ricerca della migliore strategia competitiva che permetta di raggiungere e superare la cosiddetta "*soglia critica*" (la quota di 6 milioni di vetture). In questo scenario, il *Lingotto* punta ad accorpate complessi agonizzanti, ne è un caso la Chrysler, per sfruttarne le componenti comuni.

3.3.1. Le misure di sostegno a favore del settore automobilistico da parte del Governo e delle parti sociali

L'industria automobilistica, coinvolta nella recente recessione economica, ha attraversato una pesante crisi a livello mondiale. Tutto il mondo politico ed economico dei Paesi produttori è stato messo a dura prova.

È importante partire da alcune premesse per poter meglio comprendere la criticità delle misure stanziate a favore del settore automobilistico mondiale volte a sostenere la domanda in modo da contribuire a contrastare gli effetti della stretta creditizia, facilitare il processo di adattamento ammortizzando i costi legati alla ristrutturazione e favorire l'ammodernamento delle industrie di settore.

La crisi economica mondiale non è la causa prevalente della crisi dell'auto in Europa: l'intero settore è in situazione di fragilità dal 1993, anno di forte crisi del mercato automobilistico. Da quella data, il mercato europeo dell'auto viene considerato "maturo", vale a dire soggetto a crisi ricorrenti, da ultima quella iniziata nell'autunno del 2008. Più specificatamente, il mercato italiano, essenziale per Fiat Auto, è artificialmente sovradimensionato da 15 anni, per effetto di un eccesso di azioni promozionali (pre-immatricolazioni negli ultimi tre giorni di ogni mese, con un aumento di 400/500 000 unità annue). La crisi dell'auto del 2008 ha colpito, in modo particolare, le marche concentrate sui Suv, le 4x4 e altre specialty. Il Gruppo Fiat non ne risente, se non marginalmente. Le marche Premium sono in una fase di forte ripiego; Alfa Romeo, che appartiene ad una categoria immediatamente inferiore, vive una sua crisi specifica, in atto da anni. Tra le marche a larga diffusione, il calo è generalizzato, ma più limitato, anche se con notevoli differenze tra un gruppo e l'altro, una marca e l'altra: Fiat, seppur in calo, soffre meno di altre Case, come Toyota e PSA, per un effetto positivo perverso della propria fragilità: concentrata sul mercato italiano e sulle vetture piccole, Fiat Auto perde meno di altri perché parte da una situazione più squilibrata.

La crisi strutturale di Fiat auto che, dunque, nulla deve agli eventi del 2008, può essere riassunta in tre punti, fortemente intercorrelati e specifici, in quanto non presenti contemporaneamente per le altre Case :

1) *Fiat auto vende pochissimo all'infuori dei segmenti di mercato A e B (Panda , Grande Punto, Ipsilon...).* In Europa nel periodo di gennaio-ottobre 2008 i segmenti A+B hanno registrato un +75% delle immatricolazioni della marca Fiat; +20% della marca Volkswagen; +43% della marca Renault ; +44% della marca Toyota ; +30% della marca Ford;

2) *Fiat auto vende poco nelle parti più ricche d'Italia, pochissimo in Europa, praticamente niente in Asia e niente in America del Nord.* Nella Provincia di Milano, durante i primi 10 mesi del 2008, la quota di mercato della Fiat era paria al 14,63%; a

Venezia era del 19,69%. Le vendite in Europa, nei primi 11 mesi del 2008 sono state pari al 66% per Volkswagen; al 63% per PSA e al 42% per il Gruppo Fiat;

3) *Fiat auto non riesce a valorizzare i suoi marchi minori (Lancia e Alfa Romeo)*, che costituiscono dei pesi e non degli asset.

I tre Gruppi americani, GM, Ford e Chrysler sono stati tra i più colpiti, sia perché la grave attuale recessione economica parte dagli Stati Uniti, sia perché tali aziende risentono di precedenti crisi specifiche non del tutto risolte o di recenti alleanze finite male o ancora di errate strategie di mercato. In ogni caso, alla base delle gravi difficoltà economiche in cui si trovano questi marchi, vi è la perdita progressiva, che si protrae da alcuni anni, di grosse fette di mercato negli USA, perdite non compensate dall'andamento dei mercati esteri. Il Governo americano ha stanziato grossi finanziamenti statali per salvare dal fallimento GM e Chrysler, chiedendo, come contropartita, nuove strategie di prodotto orientate verso veicoli, genericamente e demagogicamente definiti "non inquinanti"; infatti, la nuova amministrazione democratica del Stati Uniti, impone, a partire dal 2012, per le vetture nuove vendute negli USA, un consumo massimo di 15 Km/l.

Fatte queste doverose considerazioni, vediamo realisticamente quali sono state le misure adottate in vari paesi, per rivitalizzare la domanda di auto (Tabella n°6).

In Italia, oltre al bando di Industria 2015 relativo alla Mobilità Sostenibile, il Governo ha approvato all'inizio di febbraio, una serie di misure del valore di 1,2 miliardi di euro per sostenere la domanda di autoveicoli nel 2009. Il primo provvedimento riguarda la rottamazione delle auto immatricolate entro il 1999 con un bonus di 1.500 € per l'acquisto di un'auto nuova (Euro IV o V) con emissioni inferiori a 140 gr/km di CO₂ se a benzina e 130 gr/km se diesel.

La seconda misura prevede incentivi (cumulabili con la rottamazione), che arrivano a 3.500 € per le auto a metano, elettriche o a idrogeno con emissioni inferiori a 120 gr/km di CO₂ e 1.500 € se superiori; l'incentivo si arresta a 2.000 € per i veicoli alimentati a GPL¹³. Il provvedimento del Governo italiano prevede ulteriori incentivi per i veicoli commerciali leggeri e le due ruote.

¹³ Tali misure sono in linea con la Direttiva Europea CO₂ auto.

Tabella n°6: Una mappa delle principali misure di sostegno al settore automobilistico

PAESE	INTERVENTO	AMMONTARE COMPLESSIVO E MODALITÀ
Unione Europea	European Green-cars iniziative partnership pubblico-privato	5 miliardi € destinati alla produzione di auto a basse emissioni e propulse con carburanti alternativi
Unione Europea	Prestiti agevolati per ricerca e sviluppo (emissioni CO ₂) dell'European Investment Bank	16 miliardi € periodo 2009-2011
Italia	PII Mobilità sostenibile	180 milioni €
Italia	Rottamazione auto vecchie ed incentivi all'acquisto di nuove	1,2 miliardi € 1.500 € per acquisto auto rottamando una Euro 2 immatricolata fino al 1999 3.500 € per auto a metano o elettriche (2.000 se a GPL) con emissioni inferiori a 120 gr/km di CO ₂
Francia	Rottamazione auto vecchie ed incentivi all'acquisto di nuove	400 milioni € 1.000 € a veicolo, emissioni dei veicoli inferiori a 160 gr/km di CO ₂ (in luogo dei 130 precedenti) 2.000 € per auto sotto i 100 gr/km di CO ₂
Francia	Fondo di investimenti e crediti a tasso agevolato a Renault e Peugeot-Citroën, vincolati alla non delocalizzazione	6 miliardi € 400 milioni € per ricerca 300 milioni € per fondo componentistica 150 milioni € per la formazione
Germania	Rottamazione auto vecchie ed incentivi all'acquisto di nuove	500 milioni € 2.500 € a veicolo (9 anni di età), sospensione tassa automobilistica per auto vendute entro 06/09, allo studio l'introduzione della tassa CO ₂
Germania	Copertura crediti, sostegno ricerca e sviluppo	100 milioni € per copertura crediti 1 miliardo € copertura crediti Opel 500 milioni € per ricerca e sviluppo
Spagna	Prestiti senza interessi per l'acquisto di nuove auto	1,2 miliardi € al 2010 Fino a 10.000 € con prestito a tasso zero, rottamando una vecchia di 10 anni per l'acquisto di auto max 30.000 €
Spagna	Aiuti al settore, prestiti agevolati	800 milioni €
Regno Unito	Prestiti di garanzia per Jaguar e Land Rover	2,5 miliardi €
Regno Unito	Riduzione dell'IVA	Dal 17,5% al 15% per l'acquisto di automobili
Svezia	Prestiti straordinari e garanzie su crediti	1,9 miliardi € a garanzia sui crediti (saab, Volvo) 470 milioni € in prestiti alle aziende 263 milioni € per ricerca e sviluppo
USA	Prestiti agevolati case costruttrici, il governo acquisisce una partecipazione (equità warrant) pari al 20% del valore degli aiuti	17,4 miliardi \$ (9,4 a GM e 4 a Chrysler) per 7 anni (tasso 5% per i primi 5 anni e poi del 9%). Altri 4 miliardi \$ a febbraio vincolati ad un piano di ristrutturazione (pena la restituzione)

In Italia, la rottamazione auto interessa 4,5 milioni di veicoli: metà del parco auto circolante in Italia ha più di 10 anni.

In Francia, al pacchetto da 3 miliardi di euro varato a dicembre (bonus rottamazione aggiuntivo da 1.000 € e un miliardo di prestiti a Peugeot-Citroën e Renault), dovrebbero aggiungersi circa 6 miliardi stanziati dal Governo Sarkozy.

La Germania prevede un contributo di 2.500 € per la rottamazione di un veicolo con almeno 9 anni di vita per l'acquisto di uno nuovo o di un anno; il costo atteso è di 1,5 miliardi, cui va aggiunto un miliardo di garanzia crediti di Opel.

Il Governo Zapatero ha messo in campo 2 miliardi di euro, 800 milioni destinati a finanziare le imprese che apriranno nuovi stabilimenti produttivi e 1,2 miliardi di incentivi: finanziamento a tasso zero per l'acquisto di un'auto del costo inferiore a 30.000 € se ne rottama una di 10 anni.

Nel Regno Unito, il premier Gordon Brown oltre ad una riduzione dell'IVA dal 17,5% al 15%, l'esecutivo ha stanziato 2,5 miliardi di euro, 1,4 miliardi garantiti con un finanziamento della Banca Europea degli investimenti e 1,1 miliardi per investimenti in auto ecologiche.

Il Governo svedese prevede 2,5 miliardi di euro complessivi, di cui 2 per la produzione di veicoli ecologici e 500 milioni indirizzati a prestiti di salvataggio.

Negli USA, il sostegno ai grandi costruttori di Detroit potrebbe arrivare a 25,3 miliardi di dollari: ai 17,8 miliardi emessi nei primi tre mesi del 2009 per GM e Chrysler, infatti, sono stati stanziati altri 7,5 miliardi per il resto del settore.

In Polonia si sta valutando un incentivo alla rottamazione che permette di dedurre l'iva (al 22%) dall'acquisto di una nuova auto e piani simili sono discussi anche in Irlanda, Repubblica Ceca.

Guardando in dettaglio alle misure in Italia, è possibile notare come l'incentivo massimo venga fornito nel caso di un veicolo a metano, elettrico o a idrogeno con emissioni inferiori a 120 gr/km di CO₂. Considerando la limitata disponibilità degli ultimi due, si tratta di un aiuto specificatamente mirato alle auto a metano di piccola cilindrata e, dunque, certamente innovativo¹⁴. L'Italia ha, infatti, la flotta di auto a metano più numerosa d'Europa¹⁵, che storicamente risente del limitato numero di stazioni di rifornimento sul territorio¹⁶. Tuttavia, nonostante le difficoltà menzionate, nell'ultimo anno, anche a causa del caro

¹⁴ Oltre a ridurre sostanzialmente gli inquinanti locali, infatti, si riducono anche le emissioni di CO₂.

¹⁵ In Italia i veicoli a metano, a fine 2008, erano 580.000.

¹⁶ Il gas naturale per autotrazione è prelevato direttamente dalla rete del gas e segue una filiera completamente diversa dagli altri carburanti (distributor con camion-cisterna, GPL incluso) che, secondo gli operatori, soffre di vincoli legislative e contrattuali particolarmente stringenti.

petrolio, le immatricolazioni di auto a metano sono risultate in crescita, in particolar modo nelle regioni del Centro-Sud, dove sono presenti pochi distributori.

A ottobre 2009, secondo i dati diffusi dall'Acea (l'Associazione Costruttori Automobilistici Europei) il settore ha registrato (Europa a 27 e Paesi Efta) una crescita delle vendite dell'11,2% su base annua a quota 1.263.305 veicoli. Il calo tendenziale da inizio anno si è ridotto: nei primi dieci mesi del 2009 le immatricolazioni hanno, infatti, registrato un calo del 5% a fronte del -6,6% dei primi nove mesi. La performance positiva del settore è legata sostanzialmente agli incentivi varati da diversi governi europei. Nei paesi dell'Europa occidentale l'aumento è stato del 15,8%. Con punte in Francia (+20,3%), Germania (+24,1%), Spagna (+26,4%) e Gran Bretagna (+31,16%). Anche il mercato italiano, in vista dell'imminente scadenza degli incentivi, segna a ottobre un +15,7% rispetto al +6,8% di settembre. Osservando le performance delle singole case, si evidenzia la leggera perdita di terreno di Volkswagen rispetto alle concorrenti. Confrontando i dato con lo stesso mese del 2008, infatti, la sua quota di mercato scende di un punto (dal 22,2% al 22,1%). La casa tedesca ha fatto registrare un solido +6,3% nelle immatricolazioni di ottobre, con una buona tenuta del marchio Volkswagen (+8,4%) e un exploit di Skoda (+32,8%). Registrano un trend negativo, invece, i marchi premium Audi (-12,4%).

Per quanto riguarda la Fiat, ad ottobre 2009, la casa torinese ha visto crescere la sua quota di mercato dall' 8,3 dello stesso mese del 2008 all'8,7%, con un aumento delle immatricolazioni pari al 16,1%. Guadagnano quote di mercato anche le francesi Psa Peugeot Citroen (dal 12,8% al 13,3%) e Renault (dal 9% al 10,8%). Stabili Gm e Ford. In calo le vendite di Daimler (-3,3%) e Bmw (-9%).

Infine, Chrysler a dicembre 2009 ha venduto negli Stati Uniti oltre 86 mila auto con una flessione del 4% sullo stesso emse dello scorso anno e un incremento del 36% rispetto a novembre. Nei dodici mesi Chrysler ha registrato vendite per 931 mila auto negli Stati Uniti con una flessione del 36% rispetto all'anno precedente; le scorte risultano in forte calo (-55%) con appena 178 mila auto¹⁷.

¹⁷ ASCA Agenzia Stampa Quotidiana Nazionale (2009).

3.4. CHRYSLER GROUP

Uno dei produttori più rappresentativi, nel panorama automobilistico mondiale, è il Gruppo Chrysler. Diverse sono state le dinamiche che hanno caratterizzato il Gruppo nel corso della sua storia.

La Chrysler fu fondata il 6 giugno 1925 da Walter Percy Chrysler. Già nel 1924, Walter P. Chrysler aveva lanciato sul mercato una prima auto col proprio nome, la Chrysler Six, progettata da egli stesso. Con la fondazione della *Chrysler Corporation*, l'attività si afferma ed ottiene un rapido successo. Ciò permette di attuare fin da subito una politica di espansione che, dal 1928, porta all'attuazione di manovre significative, come la fondazione dei sottomarchi Plymouth e De Soto e l'acquisizione della Dodge. Nel 1930 venne anche inaugurata la sua sede di New York situata in un palazzo costruito appositamente, il Chrysler Building.

Uno dei principali meriti della Chrysler fu quello di aver introdotto per la prima volta all'interno del processo di progettazione delle vetture la prima galleria del vento, per ottimizzare le linee della vettura in funzione della penetrazione aerodinamica. Una delle vetture più note dei primi anni Trenta fu la Chrysler Airflow del 1934, una vettura di classe media, dal design molto d'avanguardia per l'epoca e che forse proprio per questo non incontrò grande successo, ma che fu una delle auto più significative della storia dal punto di vista concettuale, in quanto dimostrava l'importanza dell'aerodinamica nella progettazione di un'auto. Nonostante l'insuccesso dell'Airflow, essa fu in ogni caso la capostipite stilistica di altre serie di modelli di maggior successo commerciale, come la *Imperial*, un modello nato già negli anni Venti, la cui terza serie, prodotta fra il 1934 ed il 1936, fu un ulteriore esempio dell'utilizzo della galleria del vento. L'insuccesso della Airflow costrinse in ogni caso la Chrysler e tutti i suoi sottomarchi a puntare sulla produzione di vetture dalla linea più convenzionale, specie per quanto riguardava i sottomarchi Plymouth e De Soto.

Anche dopo il secondo conflitto mondiale la produzione rimase in linea con la concorrenza, senza mostrare nulla di veramente innovativo. Furono comunque di questo periodo alcune delle più famose realizzazioni, tra cui la Chrysler 300 degli anni Cinquanta e anni Sessanta, capostipite di una lunga serie di ammiraglie di lusso, che è stata ripresa di recente con la reintroduzione di tale sigla, dapprima nella Chrysler 300 M e poi nella 300 C del 2005

Un'altra vettura di quegli anni che ancor oggi è ricordata come una delle più significative della produzione Chrysler era la *Windsor*. In questo periodo, tra l'altro, la Chrysler sviluppò e realizzò dei nuovi motori a testata emisferica, denominati appunto Hemi, che avrebbero equipaggiato non solo alcune vetture della produzione degli anni '50, ma anche alcune vetture sportive degli anni '60 che sarebbero entrate ben presto nel cuore degli appassionati, come la *Plymouth Hemi Cuda* e la *Dodge Charger*. Nello stesso periodo (siamo nella seconda metà degli anni Sessanta) e precisamente nel 1966, la Chrysler acquistò la Rootes e la Simca, entrambe già proprietarie di marchi come la Talbot e la Hillman, e fondò quindi la *Chrysler-Europe*. Da quel momento, gran parte delle vetture prodotte da Simca, Talbot, Hillman ed altri marchi furono griffate Chrysler per alcuni mercati, mentre per altri mercati mantennero il marchio originario. Tra tutti questi marchi prevalse il marchio Simca come volumi di vendite, mentre altri, come la Hillman, rimasero un po' in ombra. Una delle vetture più di spicco della produzione Simca di quegli anni fu la *1100*, una delle prime berline di segmento C a due volumi. Vi furono anche le *Simca 1307*, che ottennero un discreto successo. Anche negli Stati Uniti la situazione non era delle più rosee: già nei primi anni '70, la crisi petrolifera aveva tagliato via gran parte della produzione, e molte risorse economiche furono disperse. Inoltre, i bassi volumi di vendita delle vetture negli anni a seguire portarono la Casa sull'orlo della bancarotta. Fu un uomo a salvare le sorti della Chrysler: Lee Iacocca. Con l'introduzione di nuove strategie di mercato e di nuovi modelli di nicchia, come l'introduzione delle prime monovolume, la Chrysler tornò a riscuotere grandi consensi.

Verso la fine degli anni '70, tra i marchi di minor successo in Europa vi fu proprio la Chrysler, che con la sua 180 non ottenne grandi successi. Questa resa altalenante fece sì che la Chrysler Europa si trovasse ben presto in grosse difficoltà finanziarie. A tal proposito, il 7 settembre 1979, la Chrysler ottenne un finanziamento da parte del Governo degli Stati Uniti per un valore di 1,5 miliardi di dollari per evitare il fallimento. Grazie a tale prestito e all'acquisto da parte del Governo di migliaia di camion pick-up Dodge al servizio dell'esercito militare americano (come Commercial Cargo Utility Vehicle M-880 Series) e con l'invenzione del concetto di minivan, la Chrysler evitò il fallimento e lentamente si riprese. Nei primi anni '80, i prestiti stanziati furono ripagati (1983).

Negli anni Ottanta, inoltre, la Chrysler acquistò una quota del 20% di Mitsubishi, rafforzandosi così nel settore delle auto di gamma bassa e medio-bassa. Inoltre, nel 1987, la

Chrysler acquistò anche la AMC, casa automobilistica da cui riprese la produzione di veicoli fuoristrada, infatti la AMC era proprietaria della Jeep, storico marchio noto da decenni per la sua dedizione a vetture puramente off-road. Sempre degli stessi anni è anche l'acquisizione dell'italiana Lamborghini, entrata però, dopo non molti anni, a far parte del gruppo Volkswagen. Nel 1986 al Salone dell'Auto di Los Angeles la Chrysler presenta un nuovo modello frutto della collaborazione con la Maserati, è la Chrysler Turbo Convertible by Maserati. La produzione inizierà solo nel 1989 negli stabilimenti Innocenti di Milano Lambrate e complice la cattiva immagine Maserati di quel periodo si rivelerà un clamoroso flop, con sole 7.300 vetture prodotte fino al 1991, quando termina la produzione. Nei primi anni novanta la Chrysler tentò nuovamente di riapprodare in Europa, ma stavolta con maggior successo. Infatti, le sue monovolume e le sue fuoristrada riscossero molto più successo di quanto non fecero invece le sue vetture più convenzionali negli anni '70. Tra i modelli di maggior successo degli anni '90 vi fu la Chrysler Voyager, una monovolume che si propose come concorrente diretta della Renault Espace. Di quegli anni fu anche la supersportiva Viper, venduta sia con marchio Dodge che con marchio Chrysler, divenuta in breve tempo uno degli oggetti di desiderio degli appassionati di muscle-car americane. Tra il 1991 e il 1993 Chrysler dismette la sua partecipazione in Mitsubishi Motors, mantenendo comunque diversi accordi commerciali con il partner giapponese. Un altro aspetto significativo del recupero della Chrysler è stato il rilancio degli impianti di produzione della società, guidato da Richard Dauch. Le fabbriche sono state semplificate, con macchinari più efficienti, più robot ed attrezzature. Il conseguente miglioramento in termini di efficienza e qualità del veicolo ha giocato un ruolo importante nel salvataggio della società.

La Chrysler ha acquisito, con il passare degli anni, la proprietà di numerosi marchi, diventando un consolidato gruppo automobilistico mondiale. Il gruppo Chrysler è rimasto indipendente fino al 1998, anno in cui fu acquisito dalla Daimler-Benz (di cui anche la Mercedes-Benz faceva parte) per costituire la "DaimlerChrysler AG". Questa unione, nata inizialmente come società gestita alla pari sia da Chrysler che da Daimler-Benz, finì per evidenziare la predominanza della società tedesca, che portò molta della sua componentistica per diversi modelli prodotti in seguito. Nel 2001 la Plymouth fu chiusa, mentre venne avviato un progetto di coupé che avesse il pianale in comune con la Mercedes SLK. Da questo progetto nacque la Chrysler Crossfire, proposta sia come coupé che come

roadster. Nel frattempo prese il via anche la produzione di altri modelli significativi, come la 300 M, un'ammiraglia con la quale si intendeva resuscitare la gloriosa serie 300 degli anni '50 e '60 e l'eccentrica PT Cruiser, con la quale si intendeva addirittura spolverare il mito del design delle vetture d'anteguerra.

Il 14 maggio 2007 DaimlerChrysler AG annuncia la messa in vendita dell'80,1% del Gruppo Chrysler alla società americana Cerberus Capital Management, decidendo di mantenere comunque il rimanente 19,9%. Il nuovo nome del gruppo è Chrysler LLC, mentre la "DaimlerChrysler" diventa Daimler AG. L'accordo è stato finalizzato il 3 agosto 2007, per 5,5 miliardi di Euro (7,4 miliardi di USD). Dopo l'annuncio del passaggio a Cerberus, Chrysler LLC (o "The New Chrysler") svela il nuovo logo il 6 agosto 2007 e lancia il nuovo sito web con la variazione del precedente logo Pentagonale. Il Gruppo Cerberus elesse Robert Nardelli Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato del nuovo Gruppo Chrysler. Chrysler LLC controllava Chrysler Automobili, Dodge, Jeep, Chrysler Financial (società di servizi finanziari), Mopar (produttore di componenti automobilistici) e Global Electric Motorcars; il ruolo effettivo, del nuovo CEO nella società, era quello di trovare un nuovo partner o un acquirente per la Chrysler.

3.5. L'ACCORDO FIAT - CHRYSLER

La crisi generale di sovrapproduzione, in cui è immerso il sistema capitalistico, ha sconvolto il settore automobilistico, che tra gli altri è il settore più *maturo* e più *rappresentativo* dell'epoca imperialistica del capitalismo, cioè del XX° secolo, infatti, la capacità produttiva, a livello mondiale, è di oltre 90 milioni di vetture l'anno, almeno 30 milioni in più rispetto a quanto il mercato sia in grado di assorbire in condizioni normali. Il fatto che a cadere testa in giù siano i giganti americani è solo la conseguenza che gli Stati Uniti costituiscono l'epicentro mondiale di questa crisi. Il crollo di *General Motors*, *Ford* e *di Chrysler*, è la manifestazione peculiare del fallimento americano, del capofila imperialistico. I primi segni che la crisi finanziaria aveva colpito il Gruppo Chrysler si ebbero il 24 ottobre del 2008, quando si annunciò un taglio del 25% della propria forza lavoro (circa 5000 posti di lavoro). Il Governatore del Michigan Jennifer Granholm, insieme ad altri 5 governatori, chiese, con una lettera inviata al Segretario al Tesoro, Henry

Paulson, e al Presidente della Federal Reserve, Ben Bernanke, un finanziamento di emergenza per salvare dal fallimento la Chrysler.

Il 5 novembre 2008 le vendite di Chrysler nel mercato americano diminuirono del 34,9 per cento in soli 12 mesi. Una settimana più tardi Robert Nardelli, CEO della Chrysler, disse, in un discorso ad una conferenza di Ernst & Young, che la società non sarebbe sopravvissuta se non avesse stretto un'alleanza con un altro produttore automobilistico, nazionali o internazionale, oltre a necessitare dell'assistenza del Governo sotto forma di un pacchetto azionario¹⁸. Alcuni giorni dopo, Chrysler insieme con Ford e General Motors, richiese un aiuto finanziario, a fronte di un peggioramento delle condizioni causate dalla crisi dell'industria automobilistica. Tutte e tre le società non riscosero l'esito richiesto e furono invitati ad elaborare un piano d'azione per la sostenibilità del settore¹⁹.

All'inizio del mese di dicembre 2008, Chrysler annunciò che stava pericolosamente fallendo e che, essendo a corto di liquidità, non sarebbe riuscita a sopravvivere oltre il 2009. Il 17 dicembre 2008, Chrysler dichiarò l'intenzione di sospendere la produzione di tutti i 30 suoi impianti di produzione entro il 19 gennaio 2009. Il 19 dicembre il Presidente degli Stati Uniti, annunciò che avrebbe messo a disposizione un prestito pari a 13,4 miliardi dollari di salvataggio per le case automobilistiche americane, tra cui Chrysler. Dunque, alla fine del 2008 il complesso americano, produttore di macchine di lusso e di grossi veicoli, è agonizzante²⁰; presenta 55 miliardi di dollari di debiti. I suoi managers avevano cercato accordi e combinazioni con gli altri colossi automobilistici (giapponesi, tedeschi, coreani) ma senza riscuotere un esito positivo.

L'ingresso del *Lingotto* era stato appoggiato dal *Congresso*, da Obama, dai sindacati canadesi-americani dell'auto. Nel gennaio 2009 venne resa pubblica la notizia della firma di un protocollo d'intesa che portava l'Italiana Fiat Group a divenire, inizialmente, proprietaria del 20% di Chrysler, grazie ad un accordo di cooperazione che prevedeva l'aiuto a Chrysler nell'operazione di risanamento industriale a costo zero per Fiat Group in cambio di tecnologie, ristrutturazione degli impianti e l'aiuto a distribuire veicoli Chrysler in Paesi fuori dal Nord America²¹ (Grafico n°14).

¹⁸ "Chrysler's Nardelli Says Company Needs Alliances and Bail Out". <http://www.theautochannel.com/news/2008/11/13.html> . Estratto 2009/04/30.

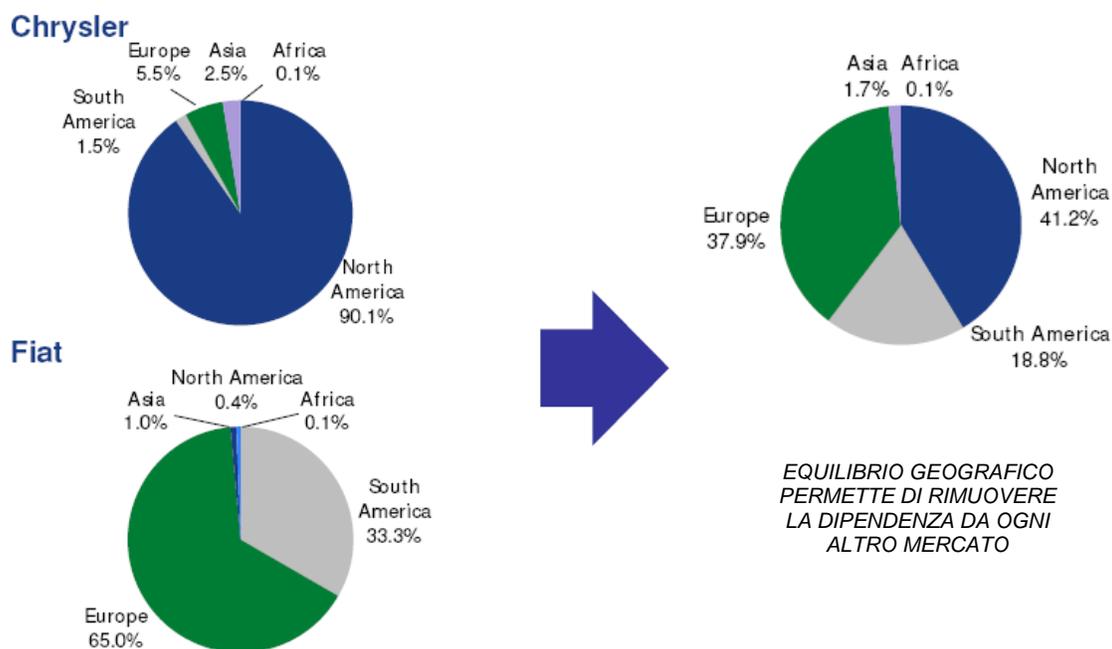
¹⁹ Detroit Chiefs Plead for Aid. New York Times on November 18, 2008. Estratto 21 novembre 2008.

²⁰ Il complesso ha 55.000 dipendenti con 32 stabilimenti e colloca i suoi veicoli per il 70% sul mercato americano.

²¹ Krisher, Tom (20 January 2009). "Fiat deal could give Chrysler small-car technology" <http://www.google.com/hostednews/ap/article>. (20-01-09).

Il 10 giugno 2009 Fiat acquistò il 20% di Chrysler, divenendo holding controllante di tutto il Gruppo Chrysler. L'obiettivo di Fiat era quello di aumentare la propria quota fino al 35%, inoltre, dopo la restituzione del prestito al governo americano, in base al tipo di accordo stipulato, Fiat aveva la possibilità di rilevare la maggioranza delle azioni, arrivando così al 51%

Grafico n°14: Complementarietà delle reti distributive Fiat-Chrysler



Fonte: Fiat Group Automobilies (2009).

La Chrysler fu così sottoposta al "Chapter 11"²², la norma del diritto fallimentare americano che consiste in una bancarotta controllata. La società fu separata in una *bad company* con i relativi debiti e in una *new company* cui sono stati conferiti personale, mezzi

²² Il "Chapter 11" (letteralmente 'Capitolo 11') è una parte della legge fallimentare statunitense "Bankruptcy Code" (Il riferimento completo è: Chapter 11, Title 11, United States Code) che permette alle imprese che lo utilizzano una ristrutturazione a seguito di un grave dissesto finanziario. Tale procedura è finalizzata alla soluzione della crisi dell'impresa attraverso un piano di riorganizzazione e molto simile al nostro concordato preventivo. Anche il chapter 11 è volto infatti al soddisfacimento dei creditori, ma contemporaneamente alla conservazione dell'attività dell'impresa in crisi. Il Chapter 11 è utilizzabile sia delle imprese, in forma societaria o individuale, sia da privati cittadini (nell'ordinamento statunitense, infatti, anch'essi sono soggetti al fallimento). L'utilizzo di gran lunga prevalente è però quello da parte delle società. È grossomodo equivalente all'amministrazione controllata prevista nella legislazione italiana. Durante la procedura: a) il debitore mantiene il possesso dei propri beni; b) i creditori non possono aggredire tali beni. Il piano può avere il contenuto più vario, può prevedere il soddisfacimento integrale di alcuni creditori e parziale di altri (salvo il diritto dei creditori garantiti di essere sempre soddisfatti interamente, nella misura della garanzia), e può suddividere i creditori stessi in classi. Una volta approvato dalla maggioranza dei creditori, il piano deve essere valutato dal tribunale ai fini dell'omologazione. Se non sono state proposte opposizioni, il tribunale accerta solo che il debitore sia in buona fede e che non siano state violate norme imperative. In caso di opposizioni, il tribunale deve accertare anche che il piano sia realizzabile e che sia idoneo a soddisfare i creditori più di quanto avrebbero ricevuto se il debitore fosse fallito. L'omologazione chiude la procedura e libera il debitore da tutti i debiti antecedenti (cosiddetto discharge).

²² www.uk.reuters.com. (2009-02-09).

di produzione, brevetti, clienti. Obama subordinò la concessione di un prestito-ponte a Chrysler, a un piano industriale e a un'alleanza con Fiat per portare negli USA automobili a basso consumo energetico, in grado di fare 20 km con un litro, da tempo circolanti in Europa. La *green economy* era un punto qualificante della campagna elettorale di Obama. I creditori e i fondi pensione che avevano investito nella vecchia società presentarono ricorso contro la fusione alla Corte Suprema, che rigettò le richieste.

Il 30 marzo 2009, la Casa Bianca annunciò che avrebbe fornito un ulteriore sostegno pari a \$ 6 miliardi alla Chrysler se entro la fine di aprile avesse presentato un piano strategico adeguato per finalizzare l'alleanza con Fiat²³.

Fiat acquistò nell'aprile 2009 questa società a costo zero, impegnandosi a condividere con Chrysler le proprie conoscenze tecniche e brevetti in materia di "motori verdi" e ridotti consumi energetici. Nonostante ciò, la Fiat rese noto che la fusione non sarebbe avvenuta qualora la Chrysler non avesse raggiunto un accordo con la UAW e l'unione dei lavoratori del settore automobilistico canadese. La Chrysler dichiarò che l'accordo con i sindacati *“avrebbe fornito la struttura necessaria a garantire la competitività della fabbricazione ed avrebbe contribuito al raggiungimento delle linee guida dettate dal Ministero del Tesoro statunitense.”* La Chrysler richiese la protezione relativa alla bancarotta secondo il Chapter 11 presso la Federal Bankruptcy Court (Corte Federale della Bancarotta) del distretto del sud dello stato di New York a Manhattan il 30 di Aprile 2009 e annunciò l'alleanza con il gruppo Fiat. Sia la Casa Bianca che la Chrysler dichiararono di sperare in una bancarotta *“chirurgica”* che durasse dai 30 ai 60 giorni, con l'esito finale di ridurre le passività della società e favorire la rinascita post-bancarotta in condizioni finanziarie più stabili. I documenti presentati alla corte indicavano che ci sarebbe stato un piano di riorganizzazione presentato alla Corte entro 120 giorni, il 28 Agosto 2009. Un ufficiale della Casa Bianca dichiarò che il Governo avrebbe fornito il debtor-in-possession financing (un tipo particolare di finanziamento per società che hanno dichiarato bancarotta secondo il chapter 11) per un ammontare compreso tra i 3 e i 3.5 milioni di dollari e che, in seguito al completamento della ristrutturazione post-bancarotta della Chrysler e ai procedimenti legali, la società avrebbe avuto diritto a ricevere 4.5 milioni di dollari di finanziamento dal governo statunitense per un totale di 8 milioni di dollari come supporto governativo per riprendere le operazioni. Prima della dichiarazione di bancarotta, la Chrysler aveva ricevuto

²³ Obama Takes The Wheel In Detroit. March 30, 2009. (30-03-09).

4.5 milioni di dollari di finanziamento dal governo grazie ad un piano dell'amministrazione Bush, nel Dicembre 2008, dopo che il Congresso aveva rifiutato di approvare una legislazione che concedesse prestiti federali. Il giorno della dichiarazione di bancarotta, Chrysler annunciò che, durante la ristrutturazione, avrebbe ceduto la maggior parte delle operazioni di fabbricazione in data 4 Maggio 2009, e che avrebbe ripreso la produzione "quando la transazione fosse stata completata, presumibilmente in un periodo compreso tra i 30 e i 60 giorni".

Il 1 Maggio 2009 la Chrysler LLC dichiarò bancarotta e Thomas W. LaSorda diede le dimissioni dal ruolo di Presidente e Vice Presidente e andò in pensione, nonostante le pressanti richieste della Fiat di mantenere la posizioni. Il 14 di Maggio 2009 la Chrysler dichiarò bancarotta presso la Corte, rescindendo gli accordi con i 789 concessionari (-38.000 posti di lavoro, circa il 25% degli accordi concessionari).

Il 1 Giugno 2009 la Corte Finanziaria Statunitense approvò il piano che sanciva il nuovo nome della Chrysler è "Chrysler Group LLC". La VEBA, formata dalla United Auto Workers Union per fornire piani di assistenza sanitaria ai pensionati Chrysler, di cui ne avrebbe posseduto il 55%. Quote minori saranno date a Fiat (20%) e ai Governi di Stati Uniti (8%) e Canada (2%).

L'8 Giugno 2009, Ruth Bader Ginsburg, associata che si occupa di mozioni di emergenza che sorgono dagli appelli alla Corte Suprema degli Stati Uniti, in un'ordinanza composta da un'unica sentenza, sospese gli ordini del giudice finanziario permettendo la vendita, previo ulteriore ordine del Giudice Ginsburg o della Corte Suprema.

Il 9 Giugno 2009, la Corte Suprema pubblicò la propria negazione delle applicazioni per una sospensione della vendita proveniente da tre fondi dello stato dell'Indiana, permettendo la vendita dei beni alla "Nuova Chrysler" per procedere. Secondo l'ordinanza di due pagine, i fondi dell'Indiana "non hanno sostenuto il peso" della dimostrazione del fatto che la Corte Suprema dovesse intervenire. Il Ministero del Tesoro statunitense rilasciò la seguente dichiarazione: "Siamo soddisfatti del fatto che nessuna corte che ha revisionato la questione in oggetto, inclusa la Corte Suprema, abbia riscontrato alcun difetto nella gestione della questione stessa da parte della Chrysler o del governo statunitense". La vendita dei beni è stata conclusa mercoledì 10 Giugno 2009, quando il capitale per finanziare l'operazione fu trasferito dal Governo. La Fiat ricevette le azioni della nuova

Chrysler attraverso il suo contributo in piattaforme automobilistiche come base per una nuova linea di autoveicoli Chrysler.

Il 10 Giugno 2009, 41 giorni dopo la richiesta di protezione per bancarotta, la vendita della maggior parte dei beni Chrysler alla “Nuova Chrysler”, formalmente nota come Chrysler Group LLC, fu completata. Il Governo Federale finanziò l’operazione per un ammontare di 6.6 milioni di dollari, corrisposti alla “Vecchia Chrysler”, formalmente chiamata Chrysler LLC. Il trasferimento non incluse otto impianti di fabbricazione, né molte parti di beni immobiliari, né l’affitto delle attrezzature. I termini dell’accordo prevedono, che inizialmente la Fiat possiederà una quota di minoranza pari al 20% del Chrysler Group LLC con la possibilità di aumentare la partecipazione fino al 35% qualora determinati obiettivi inerenti alle operazioni e alla capitalizzazione vengano raggiunti. Il fondo pensionistico e di assicurazione sanitaria dell’Unione “United Auto Workers²⁴” (Volunteer Employee Benefit Association) sarà il proprietario di maggioranza, con il 55% delle azioni quando la Fiat raggiungerà il 35% delle azioni secondo gli obiettivi previsti. I governi di Canada e Stati Uniti deterranno inizialmente quote di minoranza rispettivamente del 2% e 8% della New Chrysler. All’indomani della stipula dell’accordo con l’americana Chrysler, l’Amministratore Delegato di Fiat Sergio Marchionne dichiarò: *“è un passo fondamentale nello scenario del settore, che sta vivendo una fase di rapido cambiamento, e conferma l’impegno e la determinazione di Fiat e Chrysler a ricoprire un ruolo importante in questo processo globale”* [...] *“Insieme ai nostri nuovi partner della Chrysler lavoreremo per valorizzare l’enorme potenziale di quest’alleanza - ha detto Marchionne - e per reintrodurre sul mercato nordamericano alcuni dei nostri marchi più famosi, inclusa l’Alfa Romeo e la Cinquecento, che ha vinto numerosi premi”*. Il Presidente degli Stati Uniti Obama, a tal proposito commentò: *"Dalla Fiat l'auto del futuro. [...] La Fiat ha dimostrato di saper costruire l'auto pulita del futuro ed è l'unica possibilità di salvezza; oggi, ci sono forti chance di successo. Questa alleanza salverà 30.000 posti di lavoro: Chrysler emergerà più forte e competitiva"*. Per Obama la Chrysler è certamente un’icona dell’industria automobilistica americana, alle prese, però, con un presente difficilissimo: *"Per anni era un pilastro, solo che quel pilastro si era indebolito"*.

²⁴ United Automobile Workers, il Sindacato dei lavoratori Auto del Canada.

Quindi, la Nuova Chrysler “verniciata Fiat” potrà partire²⁵ disponendo: a) di un'azienda ripulita dai debiti; b) di una struttura dei costi di tipo cinese (bassi salari e orari prolungati); c) di una rete di concessionari alleggerita; d) e, soprattutto, di sovvenzioni per un prodotto, destinato al consumo di masse impoverite, cui si progetta di vendere 4.500.000 di pezzi. La fusione Fiat-Chrysler avvia, dunque, il riassetto di crisi come un processo di schiacciamento di lavoratori (nonché di piccoli imprenditori) sostenuto dallo Stato. Con il memorandum d'intesa, i vertici della Chrysler possono dimostrare a Washington di disporre di un partner, di piattaforme e motori più economici e adatti all'attuale congiuntura di mercato, infatti, Fiat rafforzerà la capacità di Chrysler di creare e conservare posti di lavoro negli Stati Uniti, darà ai consumatori americani più scelte per l'acquisto di veicoli avanzati che rispettino l'ambiente, fornirà ai concessionari più di quei prodotti di cui necessitano per operare con successo, aiuterà a stabilizzare la base dei fornitori e permetterà a Chrysler di restituire i prestiti governativi.

Dunque, L'accordo tra Chrysler e Fiat è un'«unione di interessi», ognuno dei due costruttori spera di trovare una soluzione ai propri problemi. Fiat fa una «scommessa»: insieme questi due player dell'industria automobilistica potrebbero arrivare al sesto posto mondiale: «è l'avvio di una riconfigurazione più generale del settore sinistrato dalla crisi». E rispetto alla disavventura di General Motors, per la Fiat tale riconfigurazione la posiziona in modo diverso: è «un campione italiano in posizione di forza».

- *Tentato addentamento dell'Opel tedesca da parte della Fiat*

La fusione con la Chrysler costituiva e costituisce per il *Lingotto* la prima mossa nella costituzione di un *gruppo mondiale* che raggiunga la produzione di 6.400.000 veicoli e che si collochi al secondo posto nella classifica dei giganti. La seconda mossa era ed è costituita dalla combinazione con l'*Opel* tedesca filiale della *General Motors*²⁶. Il 7 maggio viene reso pubblico il progetto di fusione tra Fiat e Opel. Il *Lingotto* aveva prospettato un piano di ristrutturazione secondo queste linee:

²⁵ Il ricorso al *Chapter 11* è avversato da tanti piccoli creditori, che si vedono espropriati, nonché dai fondi pensione dell'Indiana. Sulla opposizione di questi soggetti controinteressati deciderà il Tribunale fallimentare di Detroit e, in caso di appello, la Corte Suprema. Ma non c'è da aspettarsi decisioni contrarie alla *fusione* in quanto i giudici americani si uniformano senza eccezione a questo genere di operazioni imprenditoriali.

²⁶ Per questa combinazione c'è il tacito assenso del governo americano che, detenendo la maggioranza del pacchetto azionario della G.M., conserverebbe il controllo sulla nuova formazione Fiat-Chrysler-Opel.

- a) riduzione della capacità produttiva del 22% con ridimensionamento degli organici senza chiusura di stabilimenti;
- b) fusione dei due gruppi senza esborso di denaro, ma scambiando azioni con tecnologie e fabbriche;
- c) messa in comune delle piattaforme, con Chrysler entro il 2012, con Opel prima;
- d) prestiti per 5-7 miliardi di euro da parte dei governi nei cui territori operano stabilimenti della *GM Europe*.

Oltre al *Lingotto* si presentano interessate alla combinazione con *Opel* altre due società: *Magna International* e *Ripplewood (RHJI)*. La prima è un gruppo austro-canadese produttore di componenti per auto, interni ed esterni; con 80.000 dipendenti; ed entra in cordata con il gruppo russo *GAZ OAO* (produttore di auto e veicoli pesanti con 260.000 dipendenti).

Il piano di *Magna* prevedeva:

- a) prestito a Opel di 300 milioni di euro per coprire le necessità a breve;
- b) investimenti da parte della propria finanziatrice, *Sberbank*, per 700 milioni;
- c) ripartizione del capitale in misura del 20% a *Magna*, del 35% a *Opel*, del 35% a *Sberbank*, del 10% a dipendenti e concessionari *Opel*;
- d) finanziamenti del governo per 4-5 miliardi;
- e) esuberi previsti 10.000.

La *RHJI* società belga controllata dal fondo americano *Ripplewood* aveva, da parte sua, un piano più semplice: nessun esborso, prestito governativo di 5 miliardi, 10.000 esuberi. I tre pretendenti vennero invitati dal governo tedesco a definire le proprie offerte entro il termine finale del 20 maggio 2009. Dal 20 al 29 maggio 2009 si svolge una complessa trattativa, ricca di colpi di scena, durante la quale i tre pretendenti continuarono a migliorare le proprie offerte²⁷. La trattativa si complicò in seguito al crollo della *General Motors*, vicina al fallimento e alle ripercussioni economico-giuridiche che tale fallimento avrebbe potuto avere sulla filiale tedesca. La trattativa divenne confusa ed altalenante, sempre meno

²⁷ Marchionne, dopo essersi cullato sull'autoesaltazione che la Fiat fa motori e piattaforme di mestiere, il 24 dichiara alla Bild che i tagli saranno 2.000, che i sindacati entreranno nel consiglio di sorveglianza, che il rimborso dei prestiti avverrà in cinque anni, che il *Lingotto* porterà 3 miliardi di Cash flow e sinergie per 1,5 miliardi; e che, insomma, il piano Fiat è un baluardo contro l'esodo di tecnologia dalla Germania e dall'Italia, diversamente da quello dei concorrenti.

direzionata a raggiungere la "solidità del progetto industriale"²⁸. Il 28 maggio 2009 *Fiat* e *Magna*²⁹ vennero poste dal governo tedesco di fronte al versamento immediato di 300 milioni di euro che la *General Motors* esigeva da Berlino per separarsi dalla sua controllata tedesca. *Fiat* non garantì alcun esborso. Il 29 maggio la *Casa Bianca* ricevette la promessa del pagamento dei 300 milioni richiesti. Il 30 maggio il governo tedesco, a conclusione della trattativa, scelse *Magna* e siglò con la stessa il seguente accordo: a) la *Opel* verrà gestita da una amministrazione fiduciaria e avrà subito un prestito di 1,5 miliardi di euro per poter funzionare; b) vengono previsti 11.000 licenziamenti sui 55.000 dipendenti europei; di cui 2.600 in Germania; c) l'*Opel* terrà il 35% del pacchetto azionario; il 10% verrà preso dai dipendenti; il 20% da *Magna*; il 35% da *Sberbank*. Con questo finale si concluse, quindi, la partita del *Lingotto* in Germania.

È importante fare, in base a come si è svolto l'accordo, due considerazioni. La prima è che la bocciatura del *Gruppo Fiat* da parte del governo delle autorità locali dei sindacati e la preferenza da essi accordata al carrozzone industriale in campo automobilistico *Magna-Gaz* sono figlie, non tanto della trama di interessi economico-finanziari che lega Berlino a Mosca e viceversa³⁰, quanto dell'aspra rivalità che contrappone i colossi europei. Il governo tedesco, col contorno delle autorità locali e dei sindacati, ha trovato concorrenziale nei confronti del settore automobilistico tedesco il disegno del *Lingotto* di formare il secondo gruppo automobilistico del mondo. E gli ha sbarrato la strada pur lasciandogli aperte possibilità di rientro. Con la scelta di *Magna* il governo tedesco non solo amplifica la linea di sviluppo degli affari con Mosca, ma rafforza soprattutto l'egemonia della *Volkswagen-Porsche* sul mercato europeo ove la concorrenza è troppo accanita. Quindi, questo finale di partita è un riflesso dell'addensarsi esplosivo della conflittualità intereuropea. La seconda considerazione è che senza adeguate risorse finanziarie è difficile raggiungere certi obiettivi. Nei giorni 27 e 28 maggio Marchionne si divise tra Berlino a Detroit per ottenere l'appoggio della *General Motors*.

²⁸ Il 26 in preda al nervosismo Marchionne dichiara che la trattativa è una *lotteria*, che ci sono molte *variabili* da definire, che un funzionario del governo tedesco ha detto che tutti i concorrenti sono in gara e che anche "chi non verrà scelto potrà essere interpellato nelle prossime settimane".

²⁹ Da dietro le quinte spunta un quarto contendente: il gruppo cinese BAIC (*Beijing Automotive Industry Corp*). Il gruppo rimane defilato e non entra ufficialmente in gara.

³⁰ Il progetto *Magna* ha avuto sin dall'inizio il sostegno del sindacato metalmeccanico *IG-Metall*, il grande appoggio di Gerhard Schröder stratega degli affari tedesco-russi; nonché dall'ex cancelliere austriaco, Franz Vranitzky, che siede nel consiglio di amministrazione di *Magna*.

Ma la *General Motors* non rinunciò né postergò la richiesta dei 300 milioni di euro. E così l'Amministratore Delegato del *Lingotto* scelse di non presentarsi al vertice tedesco del 29 maggio, che aveva appunto come oggetto il "*supporto finanziario di urgenza a Opel*", rendendosi conto che non sarebbe stato sufficiente l'appoggio di Obama, senza le risorse economiche richieste.

È importante sottolineare che in tutta la vicenda e in ogni suo momento importante, il sindacalismo istituzionale ha svolto un ruolo negriero di salvataggio delle aziende e di soffocamento dei lavoratori. In Canada e negli Stati Uniti, il sindacato dei lavoratori dell'auto, l'*United Automobile Workers*, ha appoggiato l'autoriduzione del salario, il prolungamento dell'orario, la schiavizzazione per la ripresa del profitto. In Germania, il sindacato metalmeccanico, l'*IG Metall*, si è mosso al servizio della ristrutturazione dell'*Opel*, dietro al Governo e a *Magna*, tradendo in pieno gli interessi dei propri iscritti e mettendosi al servizio del protezionismo aggressivo. In Italia, le Confederazioni sindacali e la *Fiom* hanno invitato l'AD di Fiat Group, Sergio Marchionne, a discutere sui tagli e le chiusure e trovare soluzioni concordate. Sotto ogni *cielo*, quindi, il sindacalismo concertativo ha dato, per quanto possibile, la propria mano al padronato, aiutandolo a salvarsi dal naufragio con il soffocamento dei lavoratori e la contrapposizione tra quelli di un paese e quelli degli altri paesi.

3.5.1. *I protagonisti*

L'interesse dei protagonisti indiscussi di questa alleanza strategica risiede nel salvaguardare due delle imprese che hanno fatto, rispettivamente nei propri paesi, la storia dell'auto. In base alle condizioni approvate dal Tribunale di New York e dalle diverse autorità regolamentari ed antitrust, la società precedentemente conosciuta come Chrysler LLC ha formalmente ceduto tutti i propri beni (con l'esclusione di determinati debiti ed altre passività) ad una nuova società con la denominazione di Chrysler Group LLC. Dal punto di vista azionario l'*United Auto Workers Retiree Medical Benefits Trust*, associazione volontaria di ex dipendenti (VEBA - Voluntary Employee Beneficiary Association), possiederà il 55% della nuova società. Contemporaneamente, il Dipartimento del Tesoro e il Governo canadese ed americano possederanno rispettivamente quote dell'8% e del 2% della società. La Fiat acquisirà inizialmente il 20% di Chrysler, al netto degli effetti

diluitivi, stabilendo una serie di accordi necessari per il trasferimento di determinate tecnologie, piattaforme e propulsori alla nuova Chrysler; gradualmente acquisirà un altro 15%, arrivando al 35%. Quando le vendite di Chrysler, fuori dall'America del Nord e dal Messico, avranno superato una determinata soglia fissata dall'accordo, Fiat avrà il diritto di aumentare la propria quota fino al 51% a partire dal 2013, anno in cui si avvierà sempre in USA la produzione di automobili con tecnologia Fiat, a basso consumo (Tabella n°7).

Tabella n°7: Previsione evolutiva delle partecipazioni azionarie

	At closing	At achievement of pre-determined targets	1/01/2013 – 30/06/2016 ¹
	20.0%	35.0%	51.0%
VEBA Trust	55.0%	55.0%	49.0%
US Treasury ("UST")	8.0% (+15% in a voting trust in reserve for Fiat)	8.0%	–
Canadian Government	2.0%	2.0%	–

Fonte: Fiat Group Automobiles (2009).

Da notare che il Lingotto non potrà diventare l'azionista di maggioranza finché i prestiti del Governo Usa non saranno interamente rimborsati. Queste percentuali, quindi, riflettono le quote di partecipazione che saranno detenute da ciascuno dei soci, se e quando Fiat maturerà il diritto ad aumentare la propria partecipazione avendo raggiunto gli obiettivi prefissati.

La casa torinese sceglierà tre membri del board al governo, Chrysler sei. Il governo Usa sosterrà l'operazione con un esborso economico notevole, intorno ai 6,5 miliardi di dollari. Inoltre, la divisione finanziaria di Chrysler che eroga prestiti agli acquirenti di auto ed ai concessionari, si fonderà con Gmac Financial Services, ex braccio finanziario di General Motors che fornirà prodotti e servizi di finanziamento ai propri concessionari e clienti Chrysler, Jeep e Dodge in Nord America (NAFTA), inclusi finanziamenti alla rete e alla clientela finale per vetture nuove ed usate. Il risultato sarà la nascita di una nuova Gmac, che riceverà il sostegno del governo americano e finanzierà le vendite della nuova Chrysler. L'accordo vede, dunque, come suoi protagonisti, accanto a Fiat e Chrysler, i sindacati americani e canadesi, i governi dei due paesi (in Canada ci sono tre stabilimenti per 8000

addetti, quasi il 15% dell'intera forza lavoro), le banche creditrici e gli obbligazionisti dell'azienda automobilistica (Figura n°1). Ed ognuno persegue il proprio obiettivo.

Figura n°1: I protagonisti dell'accordo Fiat-Chrysler



Fonte: Fiat Group Automobili (2009).

Fiat ha come obiettivo generale quello di livellare le strategie di entrambe le compagnie, dove efficienza e risparmio dei costi rappresenteranno i punti cardine del piano per creare due produttori di auto capaci di competere in modo più efficace su scala globale.

Per quanto riguarda il Ministero del Tesoro (UST) americano l'obiettivo sarà quello di proteggere i lavoratori americani e il futuro di una delle più grandi compagnie di auto americana. Il Governo canadese intende assicurare maggiore flessibilità al settore auto per poter uscire dalla crisi prontamente. I sindacati puntano a contenere le perdite sul piano delle condizioni contrattuali e sui livelli di occupazione. Le retribuzioni Chrysler sono superiori alle retribuzioni medie dei nuovi contratti stipulati dai produttori esterni con forza lavoro americana. Per decenni gli Stati Uniti hanno avuto un'industria automobilistica -Gm, Ford e Chrysler- che non subiva pressioni per trasformarsi e diventare più efficiente, quindi i due governi, canadese ed americano, vogliono limitare al minimo il sacrificio di posti di lavoro ma anche e soprattutto tenere in piedi la struttura industriale della Chrysler.

In merito, Ken Lewenza, Presidente CAW, il 28 Aprile 2009, disse: *"We'd like our facilities fully utilised [...] recognising purely from a business perspective that the more volume you build, then the return on your investments are better"*.

Le quattro banche maggiori, JPMorgan Chase & Co., Citigroup Inc., Morgan Stanley e Goldman Sachs, hanno visto una riduzione dei loro crediti da circa 7 miliardi di dollari a circa 2, dopo aver ricevuto dal governo americano 90 miliardi di dollari di aiuti.

La nuova Chrysler sarà gestita da un Consiglio di Amministrazione composto dal Presidente Robert Kidder (Morgan Stanley) e da *nove membri*. Tre amministratori saranno nominati da Fiat, Sergio Marchionne in qualità di Amministratore Delegato, Alfresco Altavilla (Amministratore Delegato di Fiat Powertrain) e Lucio Noto (ex CEO di Exxon Mobil) i quali dovranno soddisfare i criteri di indipendenza stabiliti dai regolamenti del New York Stock Exchange. Voluntary Employee Beneficiary Association (Veba) e il governo canadese avranno il diritto di nominare un amministratore ciascuno. Il Dipartimento del Tesoro statunitense avrà il diritto di nominare quattro amministratori, tre dei quali indipendenti

L'organizzazione della Chrysler Group LLC ideata da Sergio Marchionne ripercorre per lo più lo schema utilizzato per Fiat Group Automobiles e per Cnh, una sfida per un gruppo culturalmente diverso, che conta circa 50 mila dipendenti e nel 2008 ha venduto oltre 2 milioni di vetture. La nuova azienda ha visto una ristrutturazione organizzativa incentrata sui marchi Chrysler, Jeep, Dodge e Mopar. La nuova struttura, più snella e lineare, è finalizzata a garantire il successo dei marchi e a restituire fiducia ai concessionari.

A tal proposito, Sergio Marchionne, al momento della sua nomina quale Amministratore Delegato di Chrysler Group LLC, ha affermato: *"Mi sento onorato di avere l'opportunità di guidare la nuova Chrysler e di poter collaborare con il suo management per costruire questa azienda ed i nostri straordinari marchi trasformandoli in ciò che sappiamo possono e devono diventare"*, [...] ed aggiunge: *"Grazie ad un'organizzazione più lineare, ideata per attribuire ai dirigenti una maggiore area di controllo, siamo in grado di prendere decisioni più rapidamente e di migliorare il flusso della comunicazione. Ciò consentirà in ultimo di avvicinare i dirigenti ed i dipendenti di Chrysler Group ai nostri clienti"*.

Attraverso una prima riorganizzazione interna tesa a suddividere meglio i marchi statunitensi e a sostituire alcuni top manager.

La nuova Chrysler Group presenta una struttura organizzativa a livello globale basata sui quattro marchi strategici di Chrysler (Chrysler, Jeep, Dodge e Mopar), ciascuno con la piena responsabilità dei risultati economici. Per supportare le attività di sviluppo, produzione, distribuzione e vendita dei prodotti Chrysler, Jeep e Dodge e dei ricambi Mopar sono state istituite funzioni commerciali, industriali e corporate comuni ai singoli marchi. Tale struttura organizzativa riflette la necessità di una nuova logica manageriale tesa a suddividere meglio i marchi statunitensi e a sostituire alcuni top manager dove,

secondo sergio Marchionne: *"Il controllo degli investimenti commerciali ed industriali è di competenza del marchio"*. Per questa ragione è stata sviluppata un'organizzazione a matrice, per meglio comprendere i processi decisionali del management ed i singoli ruoli, in cui il lavoro di squadra ed un processo manageriale strutturato costituiscono la base per il successo.

In questo nuovo progetto bisogna tenere conto della competizione che nascerà con Honda e Toyota; quindi, i nuovi prodotti Chrysler, che sfrutteranno le piattaforme ed i motori Fiat, dovranno essere scrupolosamente studiati dai vari team, per la promozione nel mercato USA delle nuove vetture ecologiche, a basso consumo e di alta qualità, in grado di garantire competitività anche sul prezzo del prodotto finale.

A tale proposito, Sergio Marchionne, ha dichiarato: *"La Chrysler risorge da un passato che non costituisce «un' indicazione di performance attuali» ma è solo il frutto di un'errata conduzione precedente"*. Nel piano di riorganizzazione di Fiat-Chrysler, ha l'intenzione di aprire a Torino *Chrysler Europe* con il compito di coordinare l'attività commerciale a marchio Chrysler in Europa, raccordando i concessionari. *Chrysler Europe* ha attualmente sede a Stoccarda, dov'era il vecchio socio Daimler, guidata da Thomas Hausch. C'è anche l'obiettivo di aprire a Torino una struttura alternativa e snella, probabilmente a Mirafiori, affidata a un manager che lavori in accordo con Olivier François. Si muoverebbe in sinergia con gli altri capi dei marchi, Lorenzo Sistino (Fiat) e Sergio Cravero (Alfa). Il trasferimento sarebbe giustificato anche dal previsto sviluppo delle vendite in Europa di auto come Jeep e Voyager.

3.6. PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA DEL PIANO STRATEGICO FIAT – CHRYSLER 2010- 2011 PER FIAT GROUP AUTOMOBILIES

Il piano strategico definito per l'Italia abbraccia un arco temporale di due anni e servirà a porre le premesse per la definizione del futuro piano globale dell'azienda, che verrà presentato nella primavera del 2010. Nei prossimi due anni verranno predisposti, per investimenti e attività di ricerca e sviluppo, oltre 8 miliardi di euro, di cui due terzi in Italia (Grafico n°15).

Grafico n°15: Risorse per investimenti e attività di Ricerche & Sviluppo

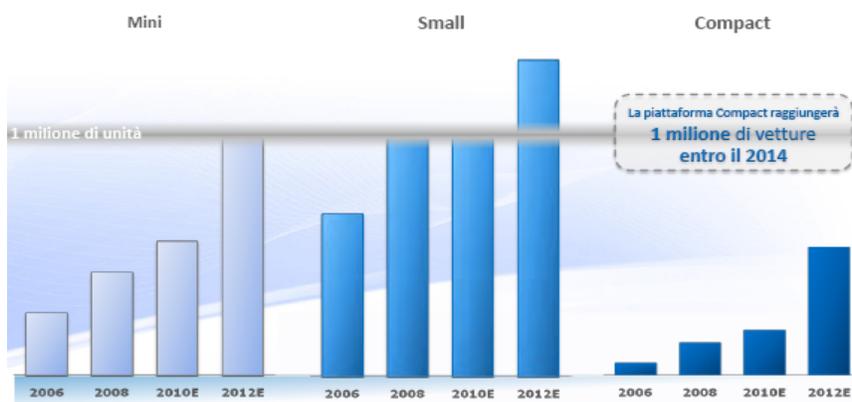


Fonte: FGA.

Il piano strategico 2010-2011 mette in luce che gli asset dei due Costruttori non sono sovrapponibili, anzi si integrano alla perfezione in senso verticale. Fiat torna in un mercato abbandonato a metà degli anni '90 che offre enormi prospettive di integrazione a livello di prodotto e industriale e anche politico e finanziario. L'alleanza con Chrysler va letta in quest'ottica. Non è solo vero che Fiat ha salvato Chrysler, è vero anche il contrario. Sergio Marhionne in merito dichiara: *“Abbiamo attraversato una crisi epocale e se Fiat non avesse raggiunto l'accordo con Chrysler i piani futuri del Gruppo sarebbero molto diversi e molto meno ambiziosi. Questa intesa permette di porre le basi per una seria ristrutturazione dell'azienda”*. Il piano per Chrysler non serve solo a ristrutturare la casa americana. E' determinante anche per la sopravvivenza di Fiat Group Automobiles. Adesso il futuro delle due aziende è legato a doppio filo ed entrambe avranno enormi benefici da un simile legame. Questo accordo permette in primo luogo di raggiungere un'adeguata massa critica per ottenere grandi economie di scala. Insieme Fiat Group e Chrysler sono diventate

il sesto produttore su scala globale. L'alleanza permette al Gruppo Fiat di aumentare i volumi associati alle singole piattaforme, nei principali segmenti in modo da ottenere una redditività che giustifichi gli investimenti fatti. Nel 2012 il gruppo torinese, attraverso una strategia di standardizzazione delle architetture, raggiungerà un milione di vetture a piattaforma per i segmenti Mini e Small. Nel 2014 questa soglia verrà raggiunta anche sulla piattaforma Compact (Grafico n°16).

Grafico n°16: Fiat Group & Chrysler – Strategia di Standardizzazione delle architetture



Fonte: FGA (2009).

L'accordo, inoltre, permette al Gruppo di estendere presenza geografica, per sfruttare nuove opportunità di mercato; il ritorno della Fiat negli Stati Uniti e l'arrivo di nuovi prodotti in Europa (Figura n°2).

Figura n°2: Fiat Group & Chrysler La complementarietà geografica

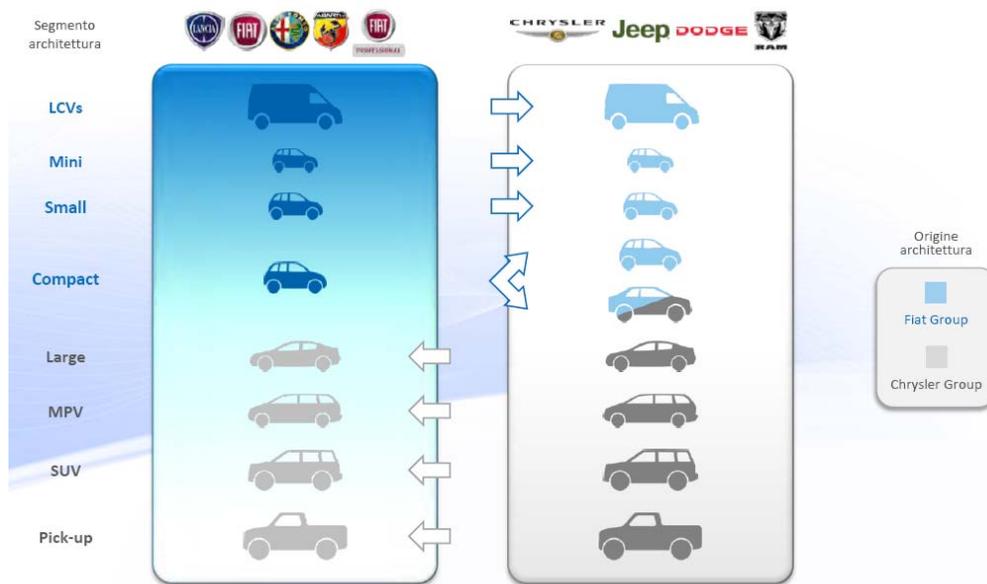


Fonte: FGA (2009).

Tra le due aziende esiste una combinazione ideale. La presenza e l'esperienza di Fiat nei segmenti bassi e quelle di Chrysler nei segmenti medi e altri darà al Gruppo la possibilità di disporre di una gamma completa (Figura n°3). FGA potrà finalmente coprire in maniera adeguata i segmenti di gamma medio-alta, rafforzando la propria rete commerciale.

Questo accordo offrirà, inoltre, la possibilità di rafforzare l'impegno del Gruppo Fiat sul fronte della mobilità sostenibile, ampliando le diverse competenze sulle trazioni alternative e valorizzando i rispettivi punti di forza in questo campo.

Figura n°3: Fiat Group & Chrysler – Strategia di condivisione delle architetture



Fonte: FGA.

Oggi la Fiat è riconosciuta come la casa più ecologica d'Europa per i più bassi livelli di emissioni di CO₂, sia a livello di marchio sia come Gruppo. Più di 10 anni fa il Gruppo ha introdotto la linea "Natural Power", che offre al mercato una gamma completa di veicoli a metano, e di cui detiene la leadership sul mercato. Inoltre, la Fiat è stato il primo gruppo a sviluppare il sistema Common Rail, adottato oggi da tutti i diesel di ultima generazione, che producono il 20% di emissioni in meno rispetto ai veicoli a benzina. Altra importantissima innovazione è rappresentata dal sistema Multiair che, migliorando le prestazioni, riduce del 10% le emissioni dei motori a benzina. Con Chrysler, che da anni lavora sulle tecnologie dell'irido e dell'elettrico, il Gruppo Fiat continuerà a sviluppare queste soluzioni alternative nel medio e lungo periodo. L'accordo con Chrysler è anche alla base dell'operazione conclusa per la Bertone. Dal mese di novembre 2009, la Fiat dispone

del sito di Grugliasco, che si trova all'interno del tessuto industriale torinese, solido e radicato nel territorio, visto che può contare su un indotto e una logistica sviluppati. L'impianto è destinato a produrre due modelli di gamma alta. Il primo entrerà in produzione entro la fine del 2011, il secondo nel 2012. L'obiettivo è di raggiungere, a regime, le 50.000 unità prodotte l'anno. Questa iniziativa ha permesso di dare un futuro lavorativo a più di mille persone che non facevano parte del Gruppo Fiat.

Da parte delle due aziende c'è stata un'azione reale e significativa per razionalizzare gli impianti, un vero e proprio ripensamento del sistema in chiave ecologica. Fiat, grazie all'alleanza con Chrysler, ha il privilegio di essere coinvolta in un processo di rifondazione dell'auto americana.

PIANO PRODOTTI 2010-2011

La gamma dei nuovi modelli procederà secondo un programma preciso, che è stato definito anche sulla base delle integrazioni con Chrysler.

Nell'ottica di migliorare la posizione competitiva dell'azienda, sono state create le condizioni per rafforzare anche il Centro Stile e la progettazione, concentrando a Torino, in un unico polo, le attività di ricerca e design di tutti i marchi di FGA. Si tratta di una scelta molto importante perché dimostra la volontà di puntare sulle competenze interne per mantenere e valorizzare la forte matrice italiana che caratterizza lo stile dei modelli Fiat. Nel piano 2010-2011, sono stati previsti 17 nuovi prodotti e l'aggiornamento di 13 modelli esistenti. In particolare, la presentazione più importante del 2010 sarà quella dell'Alfa Giulietta, una vettura fondamentale per l'Alfa Romeo, che potrà in questo modo rafforzare la presenza nel segmento C. La Giulietta nasce dalla piattaforma Compact che sarà il riferimento per le future auto del segmento, sia per il Gruppo Fiat sia per Chrysler.

A gennaio è stata prevista la commercializzazione del nuovo Doblò e del nuovo Doblò Cargo. Il Doblò sarà il multispazio di riferimento dell'offerta Fiat per i prossimi anni. Sempre il 2010 vedrà il primo frutto concreto dell'alleanza con Chrysler, con il lancio per il marchio Fiat di una vettura nel segmento dei SUV.

Inoltre, presenteremo tre nuovi modelli a marchio Abarth: la 500 TC, la 500 cabrio e la Punto Evo. Questi serviranno ad allargare la disponibilità di prodotti del brand sportivo, rafforzando l'immagine e il marchio stesso.

Nel 2010 arriverà anche il nuovo Small Gasoline Engine, un piccolo motore a due cilindri progettato per le city car. Rappresenta la massima espressione del concetto di downsizing e porta ad abbassare consumi ed emissioni, mantenendo inalterate le prestazioni. Verrà prodotto all’inizio nella versione a benzina con tecnologia MultiAir, in seguito arriverà anche una versione a metano. Il due cilindri farà il suo debutto sulla 500.

Nel 2010, inoltre, tutti i modelli di tutti i marchi adotteranno motori Euro 5 ed avranno di serie il sistema “Stop&Start” che gestisce lo spegnimento temporaneo del motore in caso di sosta, per risparmiare carburante e contenere i livelli di emissioni.

Quanto al 2011, sarà un anno particolarmente intenso dal punto di vista dei nuovi prodotti. Innanzitutto, arriveranno due modelli fondamentali per le gamme di Lancia e Fiat:

- la futura Ypsilon, che verrà costruita solo in versione 5 porte, molto più spaziosa dell’attuale;
- la futura Panda, una vettura cruciale per gli altissimi volumi di vendita, che servirà a rafforzare la leadership del marchio in Europa nel segmento A (Figura n°4).

Figura n°4: Fiat Group Automobili – Piano prodotti 2010-2011

2010		2011	
 <p>Futuro Doblò Nuova Fiat segmento I Qubo MY</p> 		<p>Futura Panda Punto EVO MY Fiat LO 5 Posti Fiat LO 7 Posti Linea FL Nuova Fiat segmento I</p>	
 <p>Ypsilon FL Musa FL Delta MY</p>		<p>Futura Ypsilon Nuovo Sedan – Seg. D Cabrio – Seg. D Nuova segmento L2 Nuova segmento E</p>	
 <p>Giulietta 159 MY 8C GTA</p> 		<p>MiTo FL</p>	
 <p>Nuovo Doblò Cargo Fiorino MY</p> 		<p>Futura Panda Van Scudo MY Ducato MY Strada FL</p>	
 <p>500 TC Abarth 500 Cabrio Abarth Punto EVO Abarth</p>			

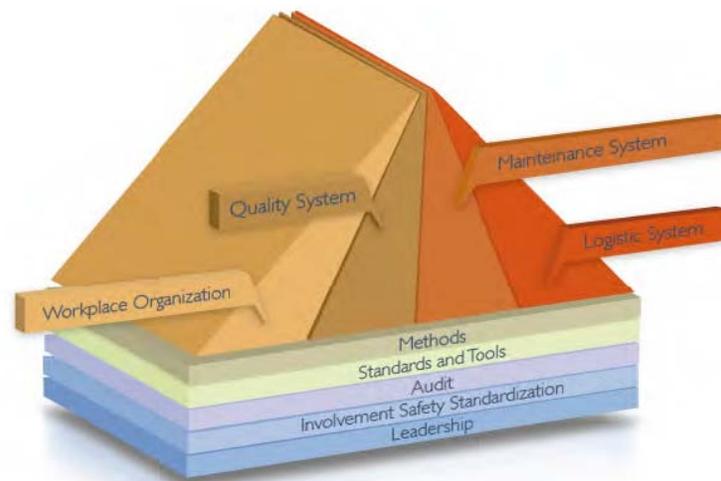


Fonte: FGA.

Sempre per il marchio Fiat, è previsto anche il lancio di due nuovi monovolume di piccola taglia, che verranno prodotti rispettivamente in versione 5 e 7 posti.

Nel 2011, inoltre, si avrà l'impatto più ampio sulla gamma di FGA dell'alleanza con Chrysler. Ben 5 vetture, una a marchio Fiat e le altre Lancia, che andranno ad ampliare le rispettive offerte. Sono tutte vetture che derivano da modelli Chrysler di alta gamma. In particolare, Fiat introdurrà sul mercato un Crossover, mentre Lancia potrà contare su due nuove auto di segmento D (una berlina e un cabrio), su una nuova ammiraglia e su un monovolume di grandi dimensioni. All'interno di tutti i nuovi progetti Fiat ha continuato a pensare e a progettare il futuro. Gli sforzi fatti per migliorare l'intero processo di produzione sono un altro esempio evidente (Figura n°5).

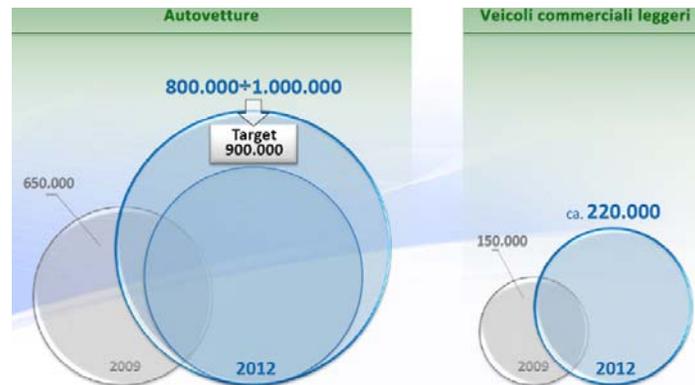
Figura n°5: FGA – World Class manufacturing



Fonte: FGA.

Da circa 4 anni, il Gruppo Fiat, ha introdotto, in tutti gli stabilimenti, il World Class Manufacturing, che rappresenta lo standard di eccellenza a livello mondiale. Si tratta di un programma che coinvolge l'intero processo di produzione e che permette di eliminare ogni fonte di perdita, per migliorare la qualità e rendere più efficienti i sistemi di manutenzione degli impianti. Il centro di sviluppo del WCM, che ha il compito di progettare il modello di training per tutte le attività produttive del Gruppo nel mondo, si trova a Torino. Centri di eccellenza e di diffusione sono basati in Italia, in Brasile e negli Stati Uniti. L'attività che è stata portata avanti sul fronte del processo di produzione è stata molto intensa e ha generato finora 26.000 progetti di miglioramento. Anche la ristrutturazione per la rete industriale italiana è tutt'altro che conservativa. E' qualcosa di ambizioso (Grafico n°17).

Grafico n°17: Previsioni di crescita dei volumi produttivi in Italia



Fonte: FGA (unità).

L'obiettivo consiste nell'aumentare i livelli di produzione di autovetture in Italia dalle 650.000 di oggi ad un range compreso fra 800.000 e un milione di unità entro tre anni, con un target di 900.000 vetture l'anno. A questi volumi si aggiunge la produzione dei veicoli commerciali leggeri, che potrà raggiungere circa 220.000 unità rispetto alle 150.000 del 2009. Il piano intende portare gli stabilimenti italiani ad un livello ottimale di saturazione.

PROBLEMATICHE OCCUPAZIONALI

Grazie all'alleanza strategica con Chrysler, per il Gruppo Fiat sarà possibile rimuovere le debolezze strutturali che affliggono il Gruppo da decenni, tra cui la sovraccapacità produttiva. Il piano di adeguamento della capacità produttiva di Chrysler, annunciato a giugno 2009 dopo il negoziato con il governo e i sindacati, prevedeva di rimuovere il livello in eccesso in un paio di anni. Questo avrebbe significato che il numero degli stabilimenti Chrysler negli Stati Uniti sarebbe stato fortemente ridimensionato, passando da 20 a 13; tale ridimensionamento, rispetto a dieci anni fa, quando gli impianti erano 29, dimostra che la capacità produttiva dell'azienda è stata più che dimezzata. Anche se consideriamo la forza lavoro, la riduzione è stata drastica. Tra il 2004 ed oggi, il numero degli operai in Chrysler è diminuito di più del 40 per cento. Lo stesso è successo per gli impiegati. In soli dodici mesi l'organico complessivo è stato ridotto di un quarto, che equivale a 17.000 posti di lavoro.

Per quanto riguarda il Gruppo Fiat la manodopera tra gli stabilimenti auto italiani e esteri, evidenzia una forte disparità di utilizzo. I cinque stabilimenti di Fiat Group Automobiles in Italia producono, nel complesso 650.000 vetture l'anno e occupano quasi 22.000 persone, su un totale di circa 30.000 dipendenti di FGA nel Paese. In Polonia, un unico stabilimento produce circa gli stessi volumi con un numero di addetti che è meno di un terzo. In Brasile, un solo impianto arriva a produrre 730.000 unità l'anno con 9.400 persone. Il numero di vetture per addetto è del tutto sproporzionato. Non è una questione di efficienza, ma di un livello di saturazione di utilizzo degli impianti che non risponde a nessuna logica industriale. Una struttura industriale del genere è destinata a perdere. Nessuno può pensare che questa realtà sia sostenibile nel lungo termine. Per il futuro dell'azienda e dei posti di lavoro in Italia va trovata una soluzione.

- **TERMINI IMERESE**

La presenza industriale a Termini Imerese è sempre stata condizionata pesantemente da condizioni di svantaggio competitivo connotate a quest'impianto. Non c'è praticamente un indotto nell'area. I costi della logistica sono enormi. Produrre un'auto a Termini Imerese, come noto, costa fino a mille euro in più. Esistono difficoltà strutturali che richiedono un drenaggio continuo di risorse. Negli ultimi mesi del 2009 e tuttora si sta cercando un'alternativa industriale del sito. Ci scontriamo, però, sempre con lo stesso ostacolo: un delta-costo eccessivo, che nessuno dei prodotti del Gruppo Fiat può sostenere.



La Fiat ha sempre cercato di prendere decisioni che potessero rappresentare la soluzione migliore per la stessa, a patto di non compromettere il proprio futuro. Per molti anni il Gruppo ha dovuto fare i conti con lo stabilimento di Termini Imerese in perdita. Il contesto era completamente diverso e ci consentiva di bilanciare in qualche modo gli enormi costi connessi a questo impianto. Oggi la situazione comporta scelte radicali in funzione della sopravvivenza e dello sviluppo dell'azienda. Le condizioni dell'economia e dei mercati, in tutto il mondo, sono completamente cambiate. La competizione sta mettendo a dura prova le imprese, obbligandole a fare delle scelte, a volte difficili. La responsabilità sulle sorti dello stabilimento di Termini Imerese compete a un intero sistema.

MIRAFIORI

Il progetto per il sito industriale di Torino prevede di trasformarlo in World Class Plant. Si tratta di riorganizzare l'impianto per installare una linea di produzione del tutto nuova, che sia in grado di costruire contemporaneamente modelli diversi. Si tratta anche di ripensare i

flussi logistici, in modo da rendere l'arrivo dei componenti sulla linea molto più snello e veloce. Anche il reparto di lastratura verrà completamente rifatto.

Questo progetto permetterà di raggiungere molti obiettivi insieme: ottimizzare la flessibilità del sito, saturare la capacità produttiva, migliorare l'utilizzo della manodopera, ridurre i tempi di formazione e le operazioni per ogni persona. Sono interventi che cambieranno a fondo Mirafiori, rendendo molto più facile l'innesto di nuovi prodotti.

Per quanto riguarda i modelli, per il 2010 sono confermate le attuali produzioni. Il prossimo anno inizieranno gli investimenti per mettere in pratica questa profonda trasformazione. E' un'operazione che sarà accompagnata da un significativo piano di formazione per tutti gli addetti coinvolti (Tabella n°8).

Tabella n°8: Fiat Group Automobili - Stabilimento Mirafiori

	Attuali	Confermati/ Nuovi	In futura uscita di produzione
Prodotti	- Fiat Punto - Fiat Idea - Lancia Musa - Alfa MiTo - Fiat Multipla	- Fiat Idea - Lancia Musa - Alfa MiTo - Fiat LO 5 Posti - Fiat LO 7 Posti	- Fiat Punto - Fiat Multipla
Dipendenti	5.840		
Produzione	2008: 146.700 2009: ca. 178.000		
Utilizzo manodopera (Gen-Ott 2009)	85%		

Fonte: FGA (2009).

Nel 2011, proseguirà la produzione di Alfa Mito, Lancia Musa e Fiat Idea, con l'ingresso di due varianti di un nuovo monovolume compatto ad alti volumi.

CASSINO

Per quanto riguarda Cassino, lo stabilimento è già dotato di una linea in grado di produrre tre o più modelli, come quella che vogliamo installare a Mirafiori.

Nello stabilimento di Cassino, il reparto stampaggio è il più moderno d'Europa. I flussi logistici sono ad un ottimo livello e l'impianto ha raggiunto nel 2009 il "silver level" nel World Class Manufacturing. Quello di cassino sta diventando un centro tecnologico di assoluta avanguardia. Il reparto stampaggio vedrà l'arrivo di una nuova linea ad alta automazione. La lastratura verrà migliorata grazie ad avanzati sistemi laser e al plasma,

oltre che con l'aggiunta di una linea per il sottoscoeca. Le verniciatura e il montaggio saranno potenziati con l'introduzione di nuove tecnologie che permetteranno anche di facilitare il lavoro delle persone. Quanto alla produzione, nel 2010 proseguiranno Fiat Bravo, Croma e Lancia Delta e verrà aggiunta l'Alfa Giulietta (Tabella n°9).

Tabella n°9: Fiat Group Automobili - Stabilimento Cassino

	Attuali	Confermati/ Nuovi	In futura uscita di produzione
Prodotti	- Fiat Bravo - Lancia Delta - Fiat Croma	- Fiat Bravo - Lancia Delta - Alfa Giulietta	- Fiat Croma
Dipendenti	4.300		
Produzione	2008: 134.100 2009: ca. 105.000		
Utilizzo manodopera (Gen-Ott 2009)	63%		

Fonte: FGA (2009).

Il 2011 sarà l'anno della svolta. Verrà esaltato il ruolo dell'impianto come punto di eccellenza del sistema Fiat nella produzione di vetture di segmento.

MELFI

Il sito è dedicato al segmento B. In Italia è stato il primo a raggiungere il "silver level" nel World Class Manufacturing, ha livelli di qualità dei processi e dei prodotti molto alti. È stato confermato l'assetto produttivo dell'impianto, che nel 2009, oltre a Grande Punto, ha visto l'avvio della Punto Evo. Il mix tra i due modelli è naturalmente destinato a cambiare a favore del più recente (Tabella n°10).

Tabella n°10: Fiat Group Automobili - Stabilimento Melfi

	Attuali	Confermati
Prodotti	- Fiat Grande Punto - Fiat Punto Evo	- Fiat Grande Punto - Fiat Punto Evo
Dipendenti	5.280	
Produzione	2008: 217.500 2009: ca. 280.000	
Utilizzo manodopera (Gen-Ott 2009)	93%	

Fonte: FGA (2009).

POMIGLIANO D'ARCO – SITO GIAMBATTISTA VICO

I modelli prodotti nello stabilimento nello stabilimento di Pomigliano d'Arco non sono stati toccati dagli incentivi. Questo è il motivo per cui è l'impianto più penalizzato dalla contrazione dei volumi di vendita. Nel 2009, l'utilizzo della manodopera è stato circa un terzo della forza lavoro. Le auto prodotte arriveranno a fatica alle 36.000 unità, rispetto ad una capacità di 240.000 unità l'anno (Tabella n°11).

Tabella n°11: Fiat Group Automobili – Stabilimento G. Vico

	Attuali	Confermati
Prodotti	- Alfa 147 - Alfa GT - Alfa 159 Berlina e Sportwagon	- Alfa 147 - Alfa GT - Alfa 159 Berlina e Sportwagon
Dipendenti	5.200	
Produzione	2008: 78.500 2009: ca. 36.000	
Utilizzo manodopera (Gen-Ott 2009)	32%	

Fonte: FGA (2009).

Solo due anni fa è stato varato un piano straordinario di rilancio del sito; un piano senza precedenti in Italia – ed anche in Europa. Sono stati investiti più di cento milioni di euro per creare migliori condizioni di lavoro e per aumentare l'efficienza dell'impianto. Il processo produttivo è stato riorganizzato secondo i principi del World Class Manufacturing. Tutti i lavoratori hanno seguito un intenso piano di formazione. Questo ha permesso di risolvere i problemi di qualità ma non è servito a sanare quelli della sovraccapacità produttiva. Adesso ci vuole un atto di coraggio, che lasci da parte la pura logica industriale. E ci vogliono grandi risorse per assicurare al sito un futuro serio. C'è la volontà di destinare allo stabilimento una nuova piattaforma, quella A della futura Panda, per rafforzare la potenza Fiat. Nel disegno complessivo della produzione nazionale, l'unico segmento che oggi non è presente in Italia è quello delle city car, di cui Fiat ricopre il ruolo di leader in Europa. La piattaforma B si produce a Melfi e a Mirafiori. La C è concentrata a Cassino. Aggiungere a Pomigliano una produzione di segmento A significa completare la rete produttiva italiana con un tassello di importanza strategica.

Costruire la futura Panda a Pomigliano garantirebbe volumi elevatissimi. Basti pensare che oggi Fiat produce circa 290.000 unità dell'attuale Panda. Si tratta di un intervento radicale che richiede ingenti risorse.

SEVEL

Infine, alla Sevel di Val di Sangro, joint-venture paritetica tra Fiat e PSA, che nel 2009 ha risentito pesantemente della caduta del mercato dei veicoli commerciali, proseguirà la produzione della gamma Ducato. Il quadro delle allocazioni produttive è completato dall'avvio della futura Ypsilon in Polonia, nel 2011, e di una nuova famiglia basata su piattaforma small in Serbia (Tabella n°12).

Tabella n°12: Fiat Group Automobili – Stabilimento Sevel

	Attuali	Confermati
Prodotti	- Nuovo Ducato	- Nuovo Ducato
Dipendenti	6.290	
Produzione	2008: 250.900 2009: ca.117.000	
Utilizzo manodopera (Gen-Ott 2009)	57%	

Fonte: FGA (2009).

Questa breve panoramica presenta, sia quanto la crisi abbia colpito tutti i settori del Gruppo ma evidenzia anche il fatto che Fiat ha gestito questa situazione limitando al massimo le conseguenze sulle persone. Sono stati usati tutti gli ammortizzatori sociali possibili. Nel corso dell'anno si è fatto un massiccio ricorso a ferie collettive, per tutti i lavoratori del Gruppo, e alla cassa integrazione che ha interessato oltre 50.000 dipendenti. Mediamente, ogni giorno, il 30 per cento dei lavoratori del Gruppo è stato coinvolto in fermate produttive. Ad oggi, sono state avviate le procedure per la cassa straordinaria, avendo esaurito quella ordinaria, in 12 stabilimenti, per un totale di 11.000 persone.

È un esempio quasi unico se guardiamo cosa è accaduto ai concorrenti. Renault ha già soppresso 6.400 posti di lavoro, la maggior parte in Francia, sui 9.000 annunciati a inizio anno. Peugeot ha varato più di 5.000 tagli. Per Opel, il piano prevede circa 9.000 esuberanti, di cui il 60 % in Germania. Quanto a Fiat anche nelle situazioni più critiche, ha rifiutato scelte radicali e si è impegnata a ricollocare le risorse.

3.7. PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA DEL PIANO STRATEGICO FIAT – CHRYSLER 2010-2014 PER CHRYSLER LLC

Chrysler Group LLC e Fiat Group comunicano il closing dell'alleanza strategica globale già annunciata, con la piena operatività della nuova Chrysler, che dispone di risorse, tecnologie e rete di distribuzione necessarie per competere in modo efficace a livello mondiale.

Come previsto dall'accordo, Fiat fornirà a Chrysler la tecnologia tra le più innovative e avanzate al mondo, le piattaforme e i propulsori per vetture piccole e medie. Chrysler potrà così offrire una più ampia gamma di prodotti comprese anche vetture a basso impatto ambientale, sempre più richieste dal mercato. Chrysler potrà anche trarre beneficio dall'esperienza della Fiat nelle ristrutturazioni aziendali e avrà accesso alla rete di distribuzione internazionale di Fiat, in particolare in America Latina e Russia. L'Amministratore Delegato di Chrysler Group LLC, Sergio Marchionne, a tal proposito ha dichiarato: *“Partendo dalla cultura di innovazione di Chrysler e dalla tecnologia e know-how di Fiat, intendiamo ampliare il portafoglio prodotti di Chrysler sia in Nord America sia negli altri mercati. Le attività della Chrysler rilevate dalla nuova società, ferme durante questo periodo, sono già o saranno presto nuovamente operative, ed è già iniziato il lavoro per sviluppare vetture ecologiche, a basso consumo e di alta qualità, che saranno le caratteristiche distintive dei nuovi prodotti del gruppo Chrysler”*.

I punti di forza del piano strategico 2010-2014, che hanno caratterizzato i vantaggi perseguiti dalla casa americana, sono quello di essere una casa automobilistica mondiale con tecnologie di primo livello, che dispone di dipendenti motivati, con una maggiore efficienza, una rete distributiva globale ed un fortissimo desiderio di costruire vetture che i consumatori vogliono. Questa alleanza, creata con il pieno sostegno dell'Amministrazione del Presidente Obama, non risolve sicuramente tutti i problemi che attualmente affliggono l'industria automobilistica ma rappresenta un passo fondamentale per posizionare Fiat e Chrysler tra i leader della futura generazione di produttori a livello globale.

Chrysler arriverà nel 2014 a vendere nel mondo 2,8 milioni di vetture il 40 per cento in più rispetto al 2008 e oltre il doppio rispetto a quest'anno. Quasi il 60 per cento di queste auto deriverà da piattaforme Fiat. Per quanto riguarda i motori, quelli che avranno tecnologia Fiat saranno più del 40 per cento. Nel 2014, Chrysler sarà

un'azienda che avrà un fatturato di circa 68 miliardi di dollari, un profitto operativo di 5 miliardi, avrà dimezzato l'indebitamento e restituito interamente i fondi ricevuti dai contribuenti americani.

- Sviluppo di economie di scala ed ampliamento dei mercati

Un primo punto di forza consiste nel fatto che Fiat fornirà il proprio contributo a Chrysler con tecnologie chiave ed altre risorse. Il contributo di Fiat consisterà in: licenze che permetteranno a Chrysler di utilizzare tutte le piattaforme automobilistiche di Fiat Group Automobiles (subordinatamente ad eventuali condizioni restrittive tra Fiat e terzi) per la produzione di veicoli Chrysler nell'area NAFTA; licenze che permetteranno a Chrysler di utilizzare determinate altre tecnologie chiave di Fiat, quali quelle relative ai motori; la prestazione continuativa di servizi di management per permettere a Chrysler di beneficiare dell'esperienza Fiat nelle ristrutturazioni di attività industriali e operative; partecipazione ai programmi di acquisto e approvvigionamento di Fiat; distribuzione di veicoli Chrysler al di fuori dell'area NAFTA, in particolare fornendo a Chrysler l'accesso alla rete commerciale Fiat in Paesi dove la presenza di Chrysler è attualmente limitata.

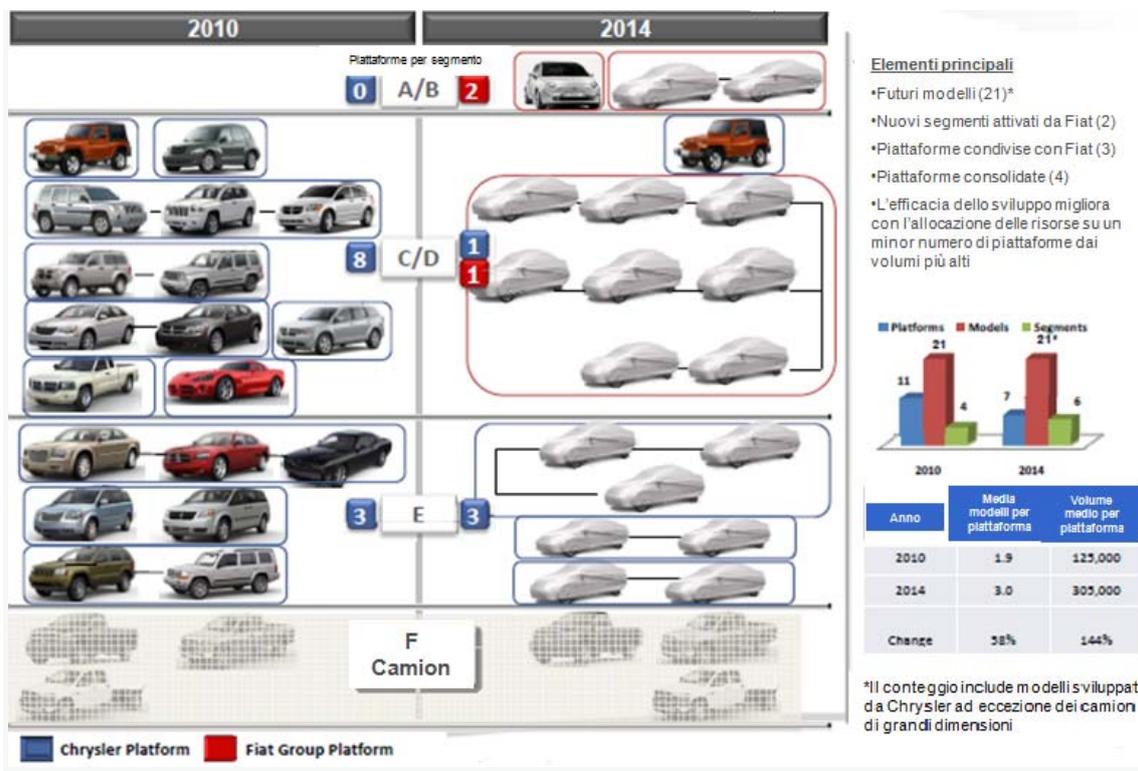
L'alleanza, che rappresenta è un elemento chiave dell'Integration Plan di Chrysler, in quanto rafforzerà la continuità a lungo termine di Chrysler tramite l'accesso a piattaforme competitive per veicoli a basso consumo, motori, trasmissioni e componenti che saranno prodotti negli stabilimenti Chrysler. L'alleanza permetterà ai due gruppi di trarre beneficio dalle rispettive reti commerciali e industriali e dai rispettivi fornitori globali. Le opportunità di sviluppo tra i due partner sono molteplici; a livello industriale, Chrysler ha in Europa un accordo con Magna Steyr che termina nel 2010, presso la quale l'assembla a Graz in Austria, alcuni suoi modelli. Alla scadenza del contratto, sarà destinato agli stabilimenti di Fiat l'onere di tale attività, in vista del fatto che l'Italia è per il gruppo Chrysler il secondo mercato al mondo dopo il Nordamerica. Questo dà la dimensione della dipendenza del gruppo capitanato da Bob Nardelli dal mercato interno e della sua debolezza in quelli esteri. Per il 2012 è prevista la scadenza dell'accordo per la fornitura di Diesel 2 litri da parte di Volkswagen, ed per i common rail torinesi costituisce un'ottima opportunità per un'ulteriore integrazione destinata ai crossover Dodge Caliber, Jeep Compass e Patriot prodotti con un pianale di origine Mitsubishi Outlander, lo stesso usato da Peugeot e Citroën per la 4008 e la C-Crosser.

Il piano di rilancio di Chrysler, affidato ai marchi Fiat, prevede lo sviluppo di modelli sempre più ecologici e innovativi. Il nuovo piano prevede il pensionamento di diversi degli attuali modelli Chrysler e Dodge. E affida la terza casa automobilistica americana a modelli Fiat e Alfa Romeo, le cui tecnologie saranno alla base anche di nuovi prodotti targati Chrysler.

Il piano prevede l'ingresso sul mercato americano di numerosi nuovi modelli, in gran parte di origine Fiat, e la graduale uscita dai mercati europei dei marchi Dodge e Chrysler. In Europa continueranno da essere venduti i modelli del marchio Jeep, il quale offrirà una nuova gamma di prodotti tra i quali due piccoli crossover progettati su piattaforme Fiat, i rinnovati Cherokee e Gran Cherokee, l'intramontabile Wrangler; mentre non verrà più venduto il grande Commander. Anche Chrysler e Dodge vanteranno in America una gamma di prodotti interamente rinnovata; per entrambi i marchi sono previsti modelli di segmento B (costruiti da Fiat, rimarchiati e poi importati negli USA) e modelli di segmento C e D progettati sulle piattaforme della casa torinese e costruiti in loco. Invece, dalla piattaforma progettata per la nuova generazione della Chrysler 300 nasceranno due modelli di lusso marchiati Lancia che verranno prodotti a Grugliasco negli stabilimenti ex-Bertone. Con il lancio dei nuovi modelli ogni marchio avrà una mission ben determinata: Lancia e Chrysler avranno il compito di farsi largo nel segmento premium, in particolare Chrysler avrà nel mirino la Cadillac; mentre Alfa Romeo e Dodge dovranno conquistarsi una clientela giovane e sportiva. Per quanto riguarda il segmento dei veicoli commerciali americani verrà lanciato il nuovo marchio RAM (che fin'ora aveva identificato un pick-up di grandi dimensioni), il quale proporrà i prodotti già presenti sul mercato ai quali si aggiungeranno presto veicoli leggeri di origine italiana, si parla del nuovo Doblò e del Ducato. L'unica auto venduta negli USA con il marchio Fiat sarà la 500, equipaggiata con il nuovo 1.4 Multiair, che verrà commercializzata verso la fine del 2010.

L'obiettivo sarà quello di costruire i 21 nuovi modelli basandosi su 7 piattaforme invece delle 11 attuali, tre di origine Fiat e quattro di Chrysler (Figura n°6).

Figura n°6 : Raggiungimento segmenti supplementari tramite la condivisione di piattaforme Fiat



Fonte: Chrysler Group LLC Business Plan 2010-2014.

Per quanto riguarda le priorità nello sviluppo dei prodotti, sarà necessario ottimizzare l'uso delle piattaforme, sistemi e componenti comuni attraverso la condivisione con il Gruppo Fiat e l'espansione del profilo di consumi di Chrysler.

Dei 21 nuovi modelli, se ne prevedono 7 realizzati interamente da Chrysler e 14 prodotti in sinergia con il Gruppo Fiat; saranno previsti degli aggiornamenti per specifici modelli:

Nuovi modelli Chrysler

- Jeep Patriot (fine 2012);
- Jeep Compass (fine 2012);
- Jeep Commander (fine del 2010, possono continuare ad essere venduti a livello internazionale);
- Chrysler PT Cruiser (fine 2010);
- Dodge Dakota (metà 2011);
- Dodge Caliber (metà 2012);
- Dodge Viper (metà del 2011, può restituire nel 2012).

Nuovi modelli previsti in sinergia con il Gruppo Fiat

- Jeep Compact SUV (2013, forniti da Fiat, può essere Panda);
- Jeep piccola CUV (2013, forniti da Fiat, sostituisce Patriot e Compass);

- Jeep Liberty (2013, sostituito dal prodotto Fiat, ma conserva il nome);
- Chrysler auto di piccole dimensioni (2013, forniti dalla Fiat);
- Chrysler berlina compatta (2012, forniti da Fiat, sostituisce PT Cruiser);
- Chrysler Sebring (2013, sostituito dal prodotto Fiat, ma conserva il nome);
- Chrysler medie CUV (2013, forniti dalla Fiat);
- Ram pickup unibody medie (in esame per il 2011);
- Ram grandi e piccoli van commerciale (2012, forniti dalla Fiat);
- Car Dodge piccolo (2013, forniti dalla Fiat);
- Dodge berlina compatta (2012, forniti dalla Fiat);
- Dodge Avenger (importante aggiornamento del 2010, sostituito dal prodotto Fiat 2013);
- Dodge full-size CUV (2010);
- Fiat 500 (fine del 2010, 2011 convertibile, Abarth 2012).

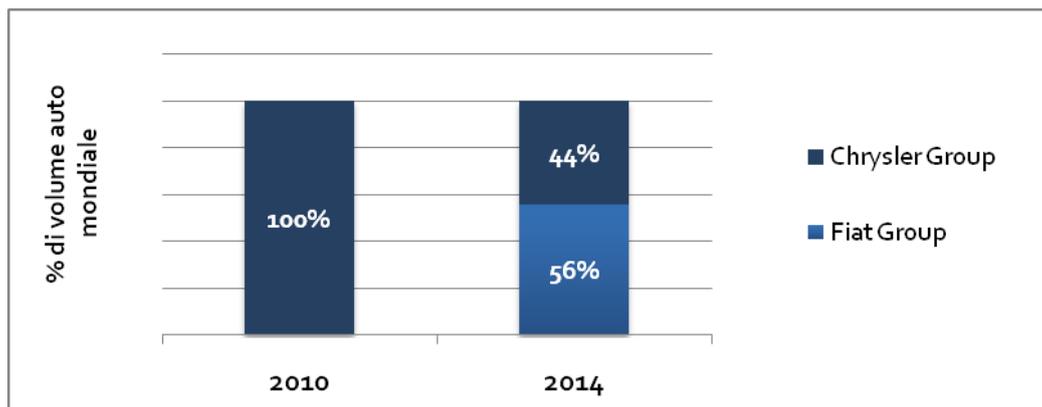
Modelli in aggiornamento

- Jeep Wrangler Diesel (2010/2011, non ha confermato per il mercato americano ... ancora);
- Jeep Grand Cherokee (all-new 2010);
- Chrysler 300C (all-new 2010);
- Chrysler Town & Country (importante aggiornamento del 2010, next-gen 2014);
- Ram 1500/2500/3500 (aggiornamento importante 2012);
- Dodge Journey (aggiornamento importante 2010);
- Dodge Nitro (importante aggiornamento del 2011 in esame);
- Dodge Challenger (aggiornamento 2011);
- Dodge Charger (all-new 2010);
- Dodge Grand Caravan (importante aggiornamento del 2010, next-gen 2014).

Negli Stati Uniti Chrysler ridurrà i modelli mentre in Europa e in Italia si punterà esclusivamente su due auto: la 300C e il monovolume Grand Voyager. I modelli destinati al mercato europeo verranno costruiti in Italia (nelle fabbriche ex Bertone) e saranno marchiati Lancia. Scompare in Europa il marchio Chrysler e la 300C, che verrà griffata con il marchio torinese e diventerà l'erede della Thesis, l'ammiraglia che la Lancia non possiede. In Europa resterà vivo il marchio Jeep, depositario di una forte tradizione di off road, e ne saranno venduti due modelli: il Wrangler e il nuovo Grand Cherokee.

Il piano di rilancio Chrysler prevede che nel 2014 il 56% delle auto prodotte saranno modelli Fiat (Grafico n°18).

Grafico n°18: Volumi auto del Chrysler Group LLC – per piattaforma di origine



Fonte: Chrysler Group LLC Business Plan 2010-2014.

- Complementarietà dei motori

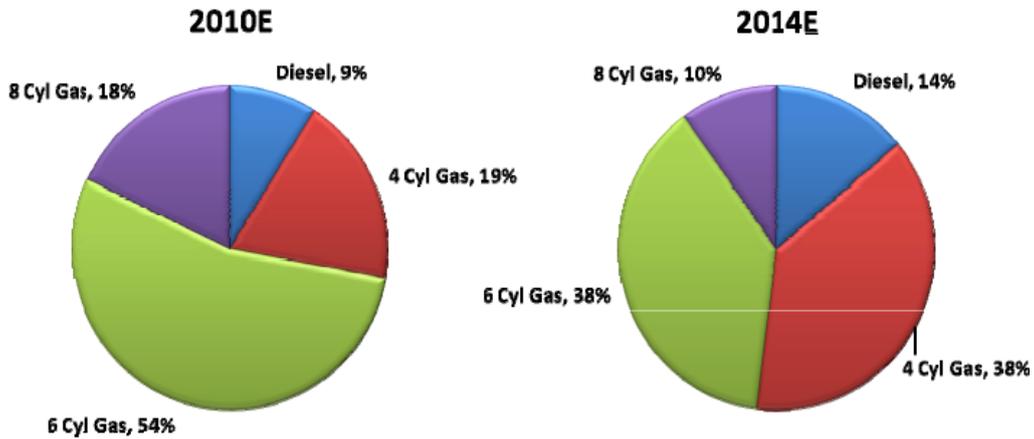
Altro punto di forza riguarda gli aspetti relativi alla condivisione di motori e piattaforme, Chrysler fornirà il know-how nel settore delle vetture elettriche, con il motore V6 Pentastar e le piattaforme per le vetture di grandi dimensioni che verranno sfruttate per la realizzazione delle berline di segmento E griffate Lancia, Alfa Romeo e Maserati e dell'inedita SUV del Biscione.

La volontà di integrare i due player è nata dalla necessità di ottimizzare l'efficienza delle motorizzazioni dei due gruppi, attraverso uno sfruttamento sinergico delle unità già presenti in Fiat e in Chrysler e la condivisione di piattaforme e know-how passerà anche attraverso la capitalizzazione di tecnologie moderne, ma consolidate come il Multijet o giovani come il MultiAir per i motori a benzina. Tali motori permetteranno di ottimizzare il consumo di carburante riducendo il peso del veicolo e di migliorandone l'aerodinamicità. Per i motori di piccola e media cilindrata, benzina e diesel, si utilizzeranno i citati propulsori Fiat, mentre per le grandi cubature, gli elettrici e gli ibridi la scelta cadrà sui motori Chrysler. La dimostrata efficienza dei piccoli motori Fiat servirà a ridurre il livello di emissioni dell'intera gamma, in abbinamento al dispositivo start/stop e all'arrivo di nuove versioni flexi-fuel e del cambio automatico a doppia frizione. La nuova famiglia di motori V6 Pentastar³¹ andrà entro breve a sostituire gli altri 6 cilindri della gamma Chrysler. Anche i motori a gasolio dovranno avere una quota più importante nelle vendite Chrysler, sempre più puliti e sempre più economici.

³¹ Motore "Pentastar", famiglia V6, permette un minore consumo di carburante; caratteristiche tecniche: forza rotatoria massima 350 Nm/260 lb-ft, potenza massima 280 hp, blocco d'alluminio presso fuso, pompa dell'olio di dislocamento variabile, scappamento integrato molteplice.

L'evoluzione del mix dei motori vede uno spostamento notevole verso i motori a benzina a 4 cilindri e abbandona i 6-8 cilindri, che consentiranno lo sviluppo di nuovi prodotti dal consumo più efficiente e con potenza specifica maggiore, lanciati a partire dal 2010 (Grafico n°19).

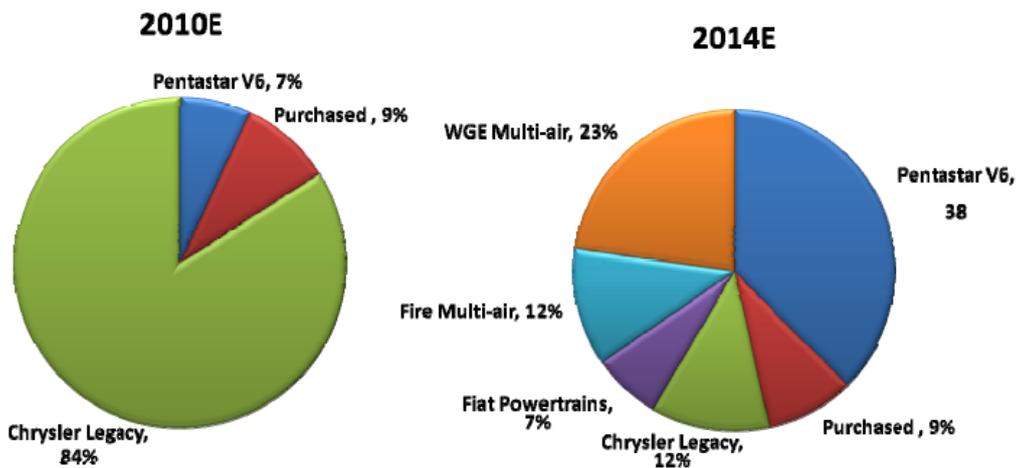
Grafico n°19: Evoluzione del mix dei motori



Fonte: Chrysler Group LLC Business Plan 2010-2014.

L'eredità dei motori Chrysler viene rapidamente sostituita con nuove tecnologie a risparmio energetico (Grafico n°20).

Grafico n°20: Evoluzione del mix dei motori



Fonte: Chrysler Group LLC Business Plan 2010-2014.

Entro il 2014, l'offerta Chrysler si baserà su 7 piattaforme (rispetto alle attuali 11), di cui 3 verranno dalla Fiat, ovvero dalla Panda/500, dalla Punto e dalla cosiddetta C-Evo (Bravo e futura Alfa Milano). Il debutto di questi modelli avverrà nel 2012 e con marchio Dodge, perciò, nel frattempo, ci sarà un rinnovo accelerato delle gamme esistenti.

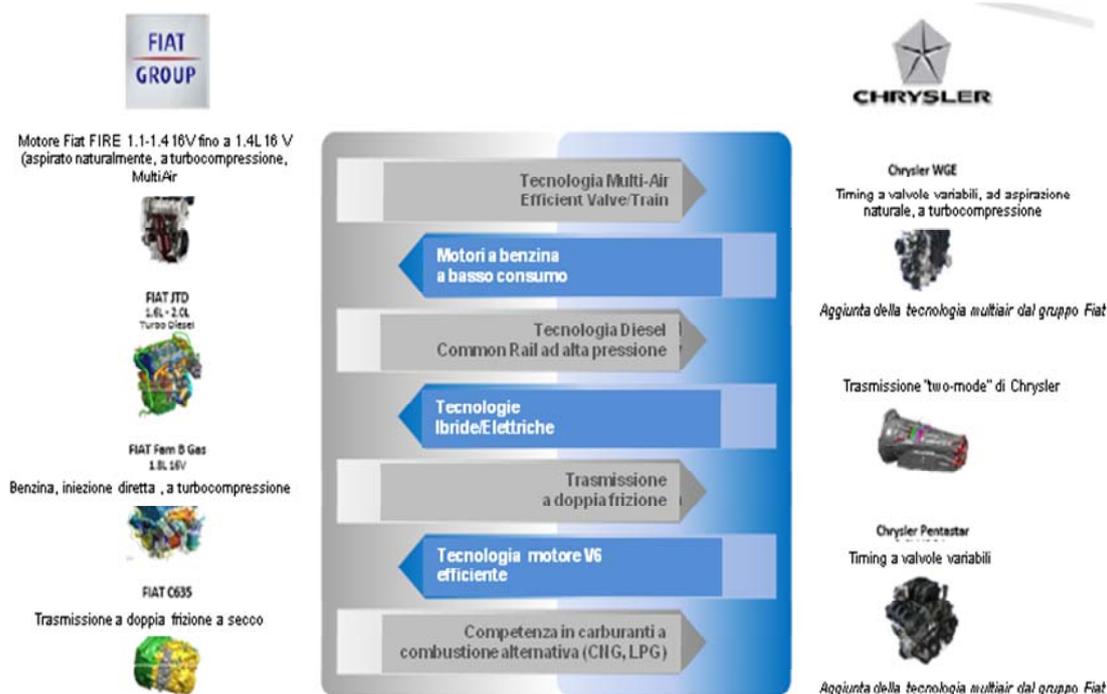
I nuovi modelli del brand Chrysler avranno molto in comune con le vetture Lancia di prossima generazione; già si parla del probabile sbarco negli USA della Delta (marchiata Chrysler) e di progetti in comune Chrysler-Lancia per vetture di segmento D/E derivate dalla Chrysler 200C concept e dalla prossima generazione della 300C. Sfruttando gli stessi pianali nasceranno nuovi modelli Alfa Romeo/Dodge, tra i quali la nuova Giulia e l'erede della 166. Una sinergia produttiva è ipotizzabile anche per quanto riguarda i modelli monovolume del gruppo, specie ora che Fiat Ulysse e Lancia Phedra sono a fine carriera. Le vetture europee che faranno presto il loro debutto sul mercato americano sono la 500 (l'unica che sarà venduta con il marchio Fiat), la nuova Alfa Romeo Milano e alcuni veicoli commerciali Fiat/Iveco venduti con il nuovo marchio RAM. Tutti i modelli beneficeranno dei nuovi motori Multiair e non sono da escludere versioni ecologiche progettate sfruttando il know-out di Chrysler nel settore delle auto ibride.

- *Massimo rendimento dall'utilizzo di powertrain*

Un punto di forza fondamentale consiste nel fatto che a partire dal 10 Giugno 2009, l'intero portfolio powertrain è stato rivisitato con particolare attenzione al rendimento energetico, alle emissioni e all'ottimizzazione della performance.

A tale proposito la questione chiave che è stata affrontata data dalla *leadership tecnologica che trae beneficio dalle sinergie costruttive*, dove l'obiettivo della Fiat sarà quello di raggiungere il migliore livello di efficienza di consumi del settore attraverso la condivisione del know-how relativo ai motori: la Fiat metterà in comune i motori benzina e turbodiesel di media cilindrata, la piattaforma per auto piccole e medie dimensioni (la 500 e l'Alfa Milano) e la tecnologia Multiair per rendere più efficienti i propulsori americani a benzina. Inoltre, insegnerà agli americani come costruire più rapidamente e più al risparmio le auto nelle fabbriche di Detroit ottimizzando i tempi e i costi. La Chrysler, da parte sua consentirà al gruppo torinese di poter sfruttare i suoi motori a benzina di grossa cilindrata, (V6 2.7 a 4 litri per le Alfa), i sistemi di trazione integrale (di derivazione Jeep) per ammiraglie e Sport Utility (Figura n°7).

Figura n°7: :Condivisione del know-how relativo ai motori



Fonte: Chrysler Group LLC Business Plan 2010-2014.

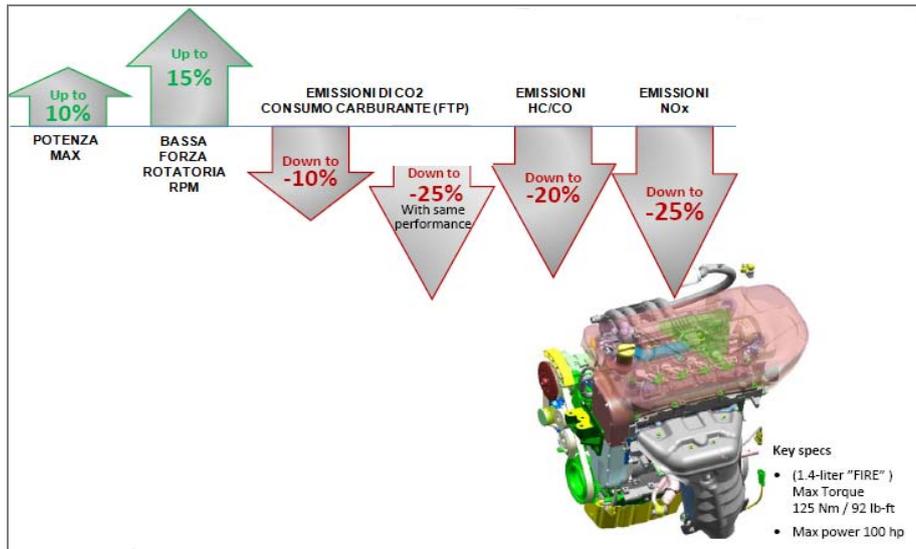
Al fine di raggiungere tale obiettivo la *strategia a breve-medio* termine consisterà nel:

- continuare il miglioramento evolutivo dei motori a combustione interna;
- introduzione rapida di tutte le tecnologie del Gruppo Fiat, ridimensionamento/turbo, Multiair, start/stop, iniezione diretta di benzina.

I motori Multiair sono basati su una inedita tecnologia, i nuovi propulsori sfruttano un sistema elettro-idraulico che, grazie al controllo diretto dell'aria mediante le valvole di aspirazione (quindi, senza farfalla), permette un'ottima combustione a tutti i regimi; ciò consente una riduzione del 10% dei consumi e delle emissioni a fronte di un incremento di potenza del 10% e della coppia del 15%.

La tecnologia è applicabile ad unità di qualsiasi cilindrata, anche diesel o con impianto a metano e gpl. I benefici del multi-air sono, quindi, l'alta rapidità di reazione del motore dinamico, l'alta rapidità di risposta del pistone di valvola variabile, il controllo dell'aria shot-by-shot, il pacchetto aggiuntivo per il motore base, con basso impatto su linee prodotto esistente e il sistema meccanico a bassa frizione; questo motore vedrà la sua prima applicazione sulla nuova Fiat 500 entro la fine del 2010 (vedi Figura n°8).

Figura n°8: Benefici del Multi-air



Fonte: Chrysler Group LLC Business Plan 2010-2014.

Mentre *Strategia a lungo termine* prevederà l’elettrificazione/gli ibridi che verranno espansi una volta diventati proponibili agli utenti finali in termini di costi.

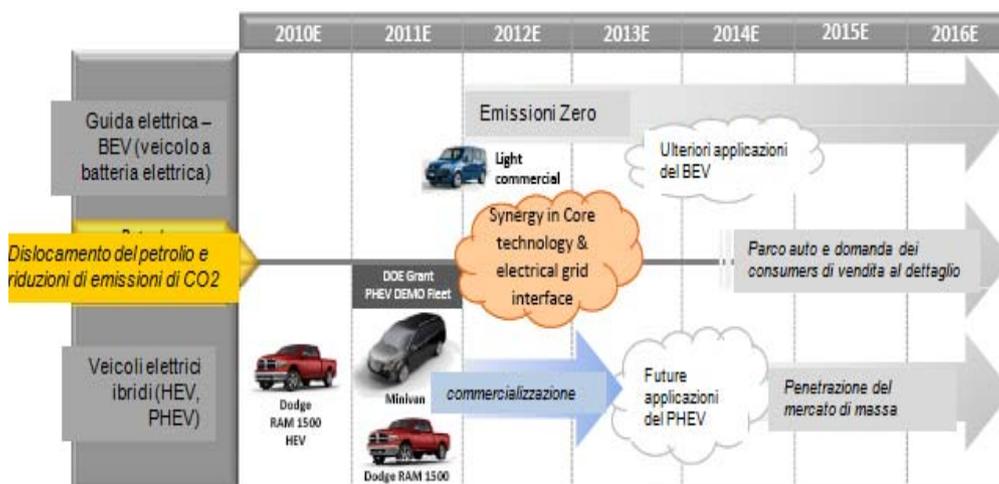
I principali obiettivi legati al *Product Development*, nell’ambito della condivisione delle tecnologie, prevedono le seguenti applicazioni:

	MOTORI DIESEL	MOTORI BENZINA	TRASMISSIONI
OBIETTIVI	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzare l’immagine del “Diesel pulito”; - Adattare i motori Fiat alle applicazioni Chrysler. 	<ul style="list-style-type: none"> - Applicazione progressiva delle tecnologie Fiat; - Lancio della prossima generazione V6 Chrysler; - Ridimensionamento delle versioni turbo; - Pronti per estendere le tecnologie CNG, BiFuel, Tetrafuel, Start & Stop. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuare a migliorare sia il portfolio FWD che RWD per l’ottimizzazione dei consumi.
APPLICAZIONI	<ul style="list-style-type: none"> - A partire dai motori Euro5, introduzione della nuova generazione del Common Rail con l’iniettore Multijet 2; - Applicare tecnologie Fiat ai motori acquistati; - Tecnologie post-trattamento aderenti alle norme europee ed americane sui limiti d’emissione. 	<ul style="list-style-type: none"> - 1.4 Multiair disponibile per 500 entro il Q4 del 2010; - 1.4 Turbo Multiair disponibile nel Q4 2011 - Lancio di Pentastar V6 nel Q2 del 2010; - Applicazione del Multiair e Iniezione di Benzina Diretta alla famiglia World Gas Engine 4 cilindri; - Sviluppo alte performance per Pentastar V6 (versioni turbo singola e doppia, oltre che Multiair); - Aumentare l’efficienza del V8. 	<p><u>Trasmissioni trasversali:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Graduale arresto del 4 speed esistente; • Miglioramento del 6 speed esistente; • Progressivo uso della trasmissione a doppia frizione a secco di Fiat C635. <p><u>Trasmissioni Longitudinali:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ricerca di soluzioni ottimali con partner esterni. <p><u>Assi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuovi assi a ridotto consumo dalla ZF Marysville nel Q2 del ’10.

degli ibridi per complementare i progressi delle tecnologie tradizionali.

Altro importante punto di forza è l'elettrificazione ibrida, dove il Gruppo Chrysler rappresenta il centro ingegneristico leader a livello mondiale per il Gruppo Fiat/Chrysler. Il piano di elettrificazione del Gruppo Chrysler consisterà nel sostenere la tecnologia di propulsione alternativa per autonomia energetica, nello sviluppare diverse tecnologie chiave per la commercializzazione, nell'implementare tecnologie PHEV e BEV, e nell'allearsi con il governo e con i fornitori per tenere sotto controllo i costi e creare domanda nei consumers (Figura n°9).

Figura n°9: Piano di elettrificazione del gruppo Chrysler



Fonte: Chrysler Group LLC 2110-2114 Business Plan

Il piano di elettrificazione, annunciato da Chrysler al Dipartimento dell'Energia USA (DOE), prevede tre progetti contenenti un piano da 448 milioni di dollari finalizzato ad accelerare i tempi di introduzione sul mercato di veicoli elettrici (EV) ed ibrido elettrici Plug-in (PHEV).

Chrysler LLC ha presentato domanda per partecipare a due programmi promossi dal DOE: l'Electric Drive Vehicle Battery and Component Manufacturing Initiative ed il Transportation Electrification Initiative. Il primo prevede l'investimento di 365 milioni di dollari da parte di Chrysler LLC nel programma Transportation Electrification Initiative per la creazione di una flotta dimostrativa di oltre 365 veicoli da mettere a disposizione per i test drive di Clienti e partner selezionati. Chrysler Town & Country e Dodge Ram 1500 nella versione PHEV consentono di ridurre in modo sostanziale i gas serra. Inoltre, grazie alla partnership tra la divisione ENVI di Chrysler LLC ed il

Dipartimento delle Poste USA (USPS), Chrysler LLC consegnerà 165 esemplari del minivan Chrysler Town & Country EV per il servizio postale in quattro diverse regioni del paese. ENVI ha instaurato numerose partnership con aziende fornitrici di energia e società di servizio al fine di sviluppare l'infrastruttura per la ricarica di veicoli elettrici necessaria a supportare in modo efficiente la flotta creata per effettuare i test drive. All'interno dell'Electric Drive Vehicle Battery and Component Manufacturing Initiative, Chrysler LLC pianifica di impiegare 83 milioni di dollari per sviluppare una nuova tecnologia per veicoli elettrici e costruire un impianto di produzione in Michigan. Questo nuovo impianto ospiterà le attività di sviluppo, di collaudo e produzione di componenti per i veicoli elettrici oltre all'assemblaggio degli EV e dei Range-extended Electric Vehicles (ReEVs). Il complesso sarà operativo entro il 2010 e produrrà più di 20.000 unità l'anno.

Chrysler LLC utilizzerà entrambi i programmi DOE come primo passo verso la commercializzazione di tecnologie per veicoli elettrici 'senza compromessi' oltre alle attuali applicazioni su strada degli HEV. Il mese scorso, ENVI, l'organizzazione interna di Chrysler LLC creata per portare avanti la produzione di veicoli elettrici, ha fatto molti annunci mirati ad accelerare l'introduzione sul mercato di veicoli a propulsione elettrica. La società ha firmato un accordo con il produttore americano A123Systems, per la fornitura di batterie agli ioni litio ed agevolerà la creazione di una nuova fabbrica di batterie agli ioni litio nella parte sudorientale del Michigan - un programma congiunto tra la A123Systems ed la Michigan Economic Development Corporation. Chrysler ha inoltre annunciato il suo piano per rispondere ai bisogni dei Clienti che operano nel business delle flotte, tra cui il servizio postale statunitense, attraverso la creazione di un minivan a propulsione totalmente elettrica.

Entrambi i progetti sono stati ideati al fine di velocizzare lo sviluppo, l'utilizzo e la produzione degli EV e dei PHEV. I programmi offrono la possibilità di suddividere i costi al 50/50 ovvero prevedono un contributo di 224 milioni di dollari da parte di Chrysler LLC e dei suoi partner, a cui si aggiungono 224 milioni di dollari messi a disposizione da DOE. Questi fondi accelereranno l'introduzione e la penetrazione sul mercato di propulsori tecnologicamente avanzati.

"Questa iniziativa rappresenta un esempio di come il governo e l'industria automobilistica stanno lavorando per raggiungere obiettivi comuni e dimostra con quale velocità questo tipo di tecnologia avanzata possa essere introdotta sul mercato se si

opera in un clima di collaborazione," ha affermato John Bozzella, Senior Vice President-External Affairs and Public Policy, Chrysler LLC.

Il programma consentirà la creazione di prodotti pronti ad essere introdotti sul mercato nel breve periodo. Inoltre, il programma di Chrysler LLC darà uno stimolo all'economia e consentirà all'azienda di raggiungere una posizione di leadership nel campo dello sviluppo e della produzione di veicoli elettrici.

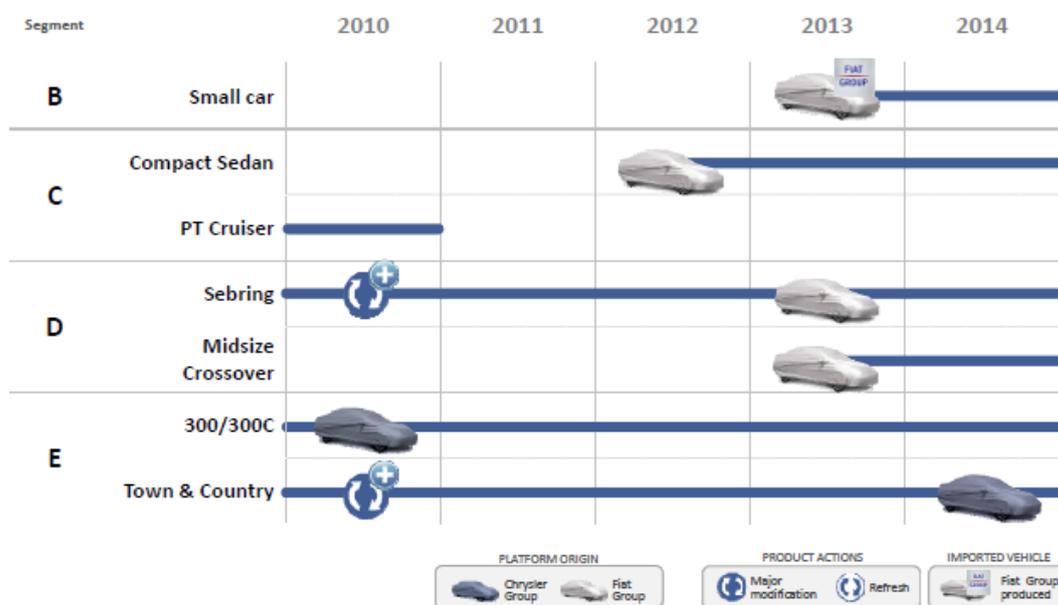
PRODUCT PLAN CHRYSLER GROUP

Il processo di sviluppo del Product Plan prevede l'identificazione di specifici obiettivi a livello commerciale, industriale, di controllo e di marketing.

➤ Le strategie per il marchio **CHRYSLER**

"Il futuro appartiene a chi crede nella bellezza dei propri sogni" aveva detto Eleanor Roosevelt, moglie di Franklin Delano, e Olivier Francois, l'uomo di fiducia di Marchionne e responsabile di Chrysler, ha scelto questa frase per introdurre il piano di rilancio del marchio americano per descrivere la profonda relazione che verterà sui marchi Chrysler e Lancia, destinati ad una profonda partnership (Grafico n°21).

Grafico n°21: Product Plan del marchio Chrysler



Fonte: Chrysler Group LLC Business Plan 2010-2014.

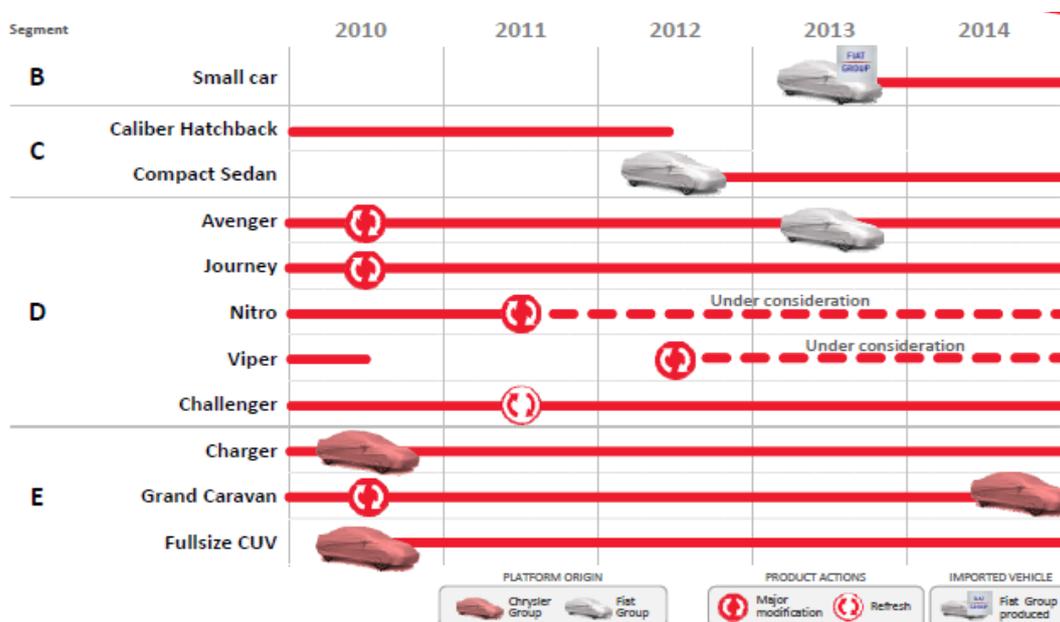
È stato previsto un ampliamento dei modelli in gamma, con una rivisitazione del design e dell'identità del brand (anche con l'arrivo di un nuovo logo). A partire dal primo

quadrimestre 2010 con la 300C Sport Edition, rivolta ai giovani, la Town & Country (Voyager in Europa) Fashion Edition, riservata alle famiglie, la PT Cruiser Final Edition e la Sebring Ocean Edition, per chi ama viaggiare. Nell'ultimo quadrimestre dello stesso anno, sia la Sebring e che la Town & Country verranno sottoposte ad un restyling e poi nel 2012 sarà la volta della prima Chrysler su base Fiat: una Compact Sedan (segmento C). L'anno successivo arriveranno altri tre modelli su base italiana, due segmento D ed una segmento B, e poi nel 2014 arriverà il nuovo Voyager. Da non trascurare è poi la progressiva integrazione tra i due marchi, Chrysler e Lancia. "Entrambi soffrono di gamme prodotto incomplete", ha detto Marchionne, aggiungendo che "possono completarsi a vicenda".

➤ Le strategie per il marchio **DODGE**

La casa vivrà una vera e propria rivoluzione nel quinquennio 2010-2014: a partire dal logo e dall'immagine di marca, tutto cambierà profondamente. Dodge si trasformerà gradualmente fino a diventare un brand lifestyle-oriented, più attento ai giovani e per quanto riguarda la sostanza delle sue auto, maggiormente interessato alla cura della qualità e delle finiture, e al piacere di guida (Grafico n°22).

Grafico n°22: Product Plan del marchio Dodge



Fonte: Chrysler Group LLC Business Plan 2010-2014.

Dal secondo trimestre del 2010, si avvierà un processo di re-branding e re-positioning completo, che andrà ad interessare anche le attività del marketing della casa. Prima di allora ci sarà un'ottimizzazione degli aspetti critici della gamma odierna, ma a noi

interessa di più sapere quello che accadrà con la prossima generazione di modelli. Dunque, la nuova filosofia del marchio è quella di dotare le proprie auto di "un'anima". "Ogni vettura avrà la sua personalità, attraverso l'utilizzo di architetture elettroniche in grado di permettere ai clienti di accedere a funzioni complesse" (intrattenimento, connessione e sincronizzazione sicurezza, ambiente, proprietà "semplice), disse Ralph Gilles (Responsabile Design del marchio Dodge), in occasione della presentazione del Business Plan del Gruppo Chrysler LLC.

Il ruolo di Fiat nel caso di Dodge sarà triplice. La casa torinese fornirà le basi per una berlina di segmento C (2012), una due volumi di segmento B (2013) ed un'auto del segmento D (che sostituirà l'Avenger). La Caliber, invece, come forse la Nitro, uscirà di produzione nel 2012, lo stesso anno in cui la Viper (che sarà prodotta in 500 esemplari, caratterizzati da allestimenti speciali, fino a giugno 2010) cederà il posto ad un'erede realizzata in collaborazione con Fiat. Tuttavia, la Viper non sarà cancellata del tutto, perché dal 2013 potrebbe rinascere con caratteristiche innovative.

➤ Le strategie per il marchio **JEEP**

Jeep Compass e Patriot, i due sport utility americani, verranno sostituiti da un modello unico che si baserà su una piattaforma Fiat di segmento C e che debutterà nel 2013 (Grafico n°23).

Grafico n°23: Product Plan del marchio Jeep



note: Chrysler Group LLC Business Plan 2010-2014.

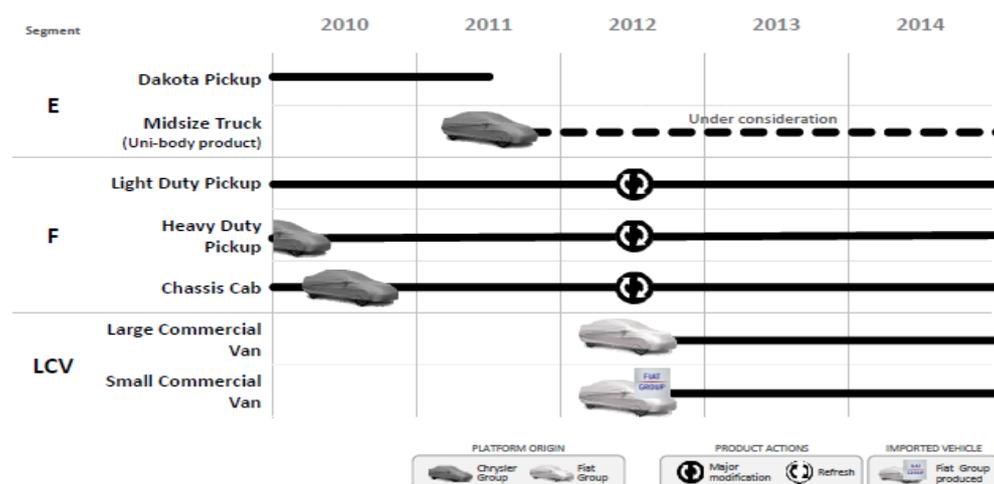
Per quello stesso anno è stato previsto anche il debutto di un inedito crossover che, con le sue dimensioni compatte, farà entrare Jeep nel segmento B. Particolare attenzione

all'immagine, giovanile e dinamica, risultato di una tradizione consolidata. Per questo motivo il marchio intende rinnovare, nel solo 2010, gran parte dell'offerta: Patriot, Compass, Wrangler verranno sottoposte ad un restyling radicale, mentre la Cherokee/Liberty sarà oggetto di un semplice aggiornamento. Il 2010, invece, sarà l'anno della Grand Cherokee. Ma le vere novità sono programmate per il 2013, quando verranno presentati tre modelli su piattaforma torinese: una small-SUV (segmento B), una vettura media a sostituire Patriot e Compass (segmento C) oltre alla nuova Liberty (segmento D). La Wrangler riceverà, inoltre, una serie di modifiche per festeggiare nel 2010 i suoi 70 anni, e celebrare così quel passato da vettura militare così affascinante e caratteristico. Il marchio Jeep, secondo le intenzioni, dovrebbe così raggiungere ed oltrepassare le 800.000 vetture annue, un'enormità se paragonate alle 497.000 dell'anno scorso, in calo rispetto alle 609.000 del 2005. La dirigenza Jeep riconosce altresì la difficoltà di un segmento cresciuto in maniera esponenziale nell'ultimo decennio, e passato dai 54 modelli concorrenti del 2000 ai 111 del 2009.

➤ Le strategie per il marchio **RAM**

Il neonato marchio RAM è senza dubbio quello che all'interno del Gruppo Chrysler subirà meno l'influsso Fiat (Grafico n°24). L'obiettivo strategico del marchio sarà quello di creare un'identità precisa e riconoscibile, entrando nel segmento dei truck commerciali, aumentando gamma e vendita. Il Lingotto contribuirà solo fornendo la

Grafico n°24: Product Plan del marchio RAM



Fonte: Chrysler Group LLC Business Plan 2010-2014.

base per un Large Commercial Van e rimarchiando uno Small Commercial Van, che sarà una derivazione del Doblò prodotto in Brasile. Entrambi debutteranno nel 2012.

3.8. VALUTAZIONI CRITICHE: ALLEANZE PASSATE, PRESENTI E FUTURE DELLE CASE AUTOMOBILISTICHE FIAT E CHRYSLER

Fiat da tempo ha stabilito vari accordi, ma sono tutti praticamente fermi o falliti. In India, una volta firmato con Tata, il solo effetto tangibile è stato l'ingresso di Ratan Tata nel consiglio di amministrazione, ma due anni non sono stati sufficienti a definire sviluppi di prodotto e commerciali congiunti decisivi che pure sarebbero possibili sin d'ora visto che nel portafoglio indiano sono sopraggiunte nel frattempo Jaguar e Land Rover (per i quali è Fiat Financial Services a fornire prodotti finanziari dal 2008). In Cina, dopo il fallimento della joint-venture con Shanghai Automotive, Marchionne ha virato verso Chery, ma anche qui non si è andato avanti e Fiat sembra ora aver rivolto la prua verso Guangzhou Automotive Industry Group (GAIG), partner di Honda e Toyota in Cina. Insomma, Fiat sui mercati asiatici è in netto ritardo e in Cina vende qualche decina di migliaia di vetture mentre altri costruttori sono oltre il milione. Si vocifera di accordi con BMW, anche qui riguardo a vetture piccole, ma con l'ingresso di un'azienda che ha sempre Daimler tra gli azionisti, la cosa sembra improbabile anche se le due rivali tedesche sarebbero già d'accordo per studiare in modo congiunto una nuova piattaforma per la parte bassa della gamma. In ogni caso, Fiat rimarrebbe esclusa da questo tavolo.

Anche *Chrysler* ha alle spalle un accordo mai cominciato con Chery per costruire una piccola e ha in essere un accordo con Nissan che fornirebbe la piattaforma B della Micra e i motori per un modello globale. Resta allora da vedere se questo accordo può ritenersi ancora valido alla luce di un'alleanza con Fiat che offrirebbe le stesse opportunità e verso il quale gli obblighi sarebbero ben maggiori. Entrambi inoltre hanno alle spalle alleanze con partner provenienti dalle parti opposte dell'Atlantico.

Altro esempio non positivo è dato da Talbot, ovvero Chrysler Europe acquistata da Peugeot nel 1978 e poi lasciata praticamente morire come brand. E proprio di Peugeot si è parlato per un'alleanza con Fiat. Tra le due le relazioni sono ormai consolidate dal 1978 attraverso il patto Sevel Nord (i monovolume Ulysse, Phedra, C8 e 807 e commerciali leggeri Jumpy, Expert e Scudo prodotti a Valenciennes) e Sevel Sud (Jumper, Boxer, Express e Ducato prodotti ad Atesa, in provincia di Chieti) che saranno validi fino al 2017. Sia Fiat sia Peugeot sono controllati da famiglie, hanno gamme perfettamente concorrenti e una supremazia riconosciuta per il Diesel. Peugeot però ha stabilito una serie di accordi che si sono rivelati molto efficaci come quello per i

motori a gasolio con Ford e a benzina con BMW, meno sul terreno delle piccole perché il progetto C1/107/Aygo non dato tutti i risultati sperati.

Molto interessanti sono i possibili sviluppi che un'eventuale alleanza tra *Fiat-Chrysler* e *Oper* potrebbero generare. Per riassumere gli eventuali punti di forza e di debolezza di un ipotetica alleanza con il Gruppo *Opel*, è possibile individuare tra i punti di forza:

- ✓ il primo è costituito da ciò che Fiat offrirebbe a GM: non va dimenticato infatti che Opel non è di un proprietario tedesco ma di GM e che i suoi brevetti appartengono a GM. GM nn dimostra di essere propensa a darne l'uso a terzi gratis, anche se è disposta a dare gratis le fabbriche di Opel e i suoi marchi.
- ✓ Il secondo punto di forza di Fiat è costituito dal fatto che l'accordo eventuale con GM per Opel fa parte di un più ampio programma di accordi di Fiat con GM, in corso di definizione.
- ✓ Il terzo punto di forza sta nel fatto che il governo federale degli Usa che ha versato e verserà a GM svariati miliardi di dollari ha interesse a far si che Opel rimanga a un gruppo in cui c'è già Chrysler, con azionisti Usa in posizione di controllo, che rimarranno comunque a una quota importante di Chrysler e quindi del nuovo gruppo con Fiat, in cui può entrare anche GM. Così la presenza Usa nella scena mondiale dell'auto si avallerebbe di nuova multinazionale italo-americana, con eventuali altri soci.
- ✓ Il quarto punto di forza, a favore di Fiat, che si collega al terzo, ma è aggiuntivo, è che questo accordo con Opel giova anche a Chrysler che può, così, fruire delle tecnologie per le auto di media cilindrata a basso consumo energetico di GM-Opel. E ciò interessa molto agli americani, oltre che a Fiat auto.
- ✓ Il quinto punto di forza di Fiat nella trattativa tedesca è costituito dal fatto che l'unico altro offerente è la casa di componentistica austro-canadese Magna, che non è in grado di rimpiazzare i know how tecnologici di Opel di proprietà di GM. E che non si dichiara disposta a gestire Opel, ma solo a comprarla, fornendo capitale proprio, per rilanciarla, sicché Opel dovrebbe crearsi un proprio management ex novo.
- ✓ Il sesto punto di forza di Fiat consiste nell'obiettivo vantaggio industriale della fusione di Fiat auto con Opel, derivante dal fatto che ciò comporta economie di scala, per le loro produzioni di auto, che Marchionne valuta in un miliardo di euro annui di minori costi.

- ✓ Il settimo punto di forza dell'offerta Fiat per Opel consiste nel fatto che le reti di distribuzione di Fiat e Opel si potranno unificare fra loro e con quella di Chrysler, generando una offerta di sei-sette milioni di auto, quindi il secondo gruppo mondiale dopo Toyota, con operatività in tutto il mondo. Ciò avvantaggia tutte e tre le compagnie che entrano nel nuovo gruppo multinazionale. E Opel non può conseguire un effetto simile con nessuna altra delle soluzioni possibili, che consistono nella offerta di Magna e nella creazione di una nuova impresa tedesca, con la partecipazione dei lavoratori e della mano pubblica.

Mentre tra i punti di debolezza:

- ✓ Il primo sta nel timore dei sindacati tedeschi che l'integrazione con Fiat generi chiusura di fabbriche Opel, in particolare in Germania, ove i costi del lavoro sono più alti. E' vero che Marchionne assicura che nessuna fabbrica Opel verrà chiusa in Germania, ma c'è comunque la prospettiva di riduzione a breve termine di addetti delle varie fabbriche e della sede centrale. E' vero che ci sono analoghi pericoli con le altre due soluzioni. Ma essi potrebbero essere molto minori o, almeno, così pensano i sindacati, nel breve termine. Ciò pesa molto anche se le prospettive occupazionali a medio lungo termine con il piano Fiat per Opel possono essere migliori che con le altre soluzioni.
- ✓ Il secondo punto di debolezza sta, per Fiat, sul fronte interno, cioè in Italia, ove i sindacati hanno timori analoghi a quelli dei sindacati tedeschi.
- ✓ Il terzo punto di debolezza sta nell'orgoglio nazionale tedesco. E' difficile per i tedeschi, che vantano una supremazia nell'auto, in Europa con Volkswagen e Daimler, ammettere di dover passare in sottordine in Opel a una casa di auto italiana, che oltretutto negli anni passati, prima del rilancio di Marchionne, non era particolarmente brillante.
- ✓ Il quarto punto di debolezza dell'offerta Fiat per Opel si collega al terzo. Ed è costituito dal fatto che le due case tedesche di auto Volkswagen e Daimler non gradiscono che Fiat acquisti questa rilevanza sul mercato europeo e mondiale dell'auto e premono sulla pubblica opinione tedesca affinché non si realizzi questa operazione.
- ✓ Il quinto punto di debolezza dell'offerta Fiat sta nel fatto che anche le case di auto francesi non possono non guardare con preoccupazione al nuovo colosso, che si formerebbe sul mercato dell'auto. Ed esse possono creare problemi, in sede

europea, mediante la nota influenza che la Francia esercita sulla Commissione europea.

- ✓ Il sesto punto di debolezza di questa operazione sta nella sua stessa dimensione e nei problemi che potrebbe creare, in particolare fra il management Fiat e il management Opel. Problemi che non ci sono nel caso di Fiat con Chrysler, che chiede di essere ristrutturata da un management europeo. Inoltre in questi caso non ci sono difficoltà culturali con il management di Fiat in quanto Marchionne è italo canadese e l'attuale a.d. di Chrysler è italo americano E negli Usa è difficile stabilire che è un connazionale e chi no.
- ✓ Il settimo punto di debolezza di Fiat è che essa per Opel non offre molti miliardi, ma solo uno. E comunque, non è certo in grado di fornire un cospicuo apporto finanziario alla nuova iniziativa con Opel, mentre Magna sembra disposta a fornire svariati miliardi. E' vero che Fiat offre, in tecnologia e rete distributiva, un valore economico molto maggiore. Ma dal punto di vista puramente finanziario non è la stessa cosa.
- ✓ Dunque, l'esito della trattativa è altamente incerto. Va detto però che questa non è l'unica via per Fiat per arrivare al gruppo di 6-7 milioni di auto, di cui al piano del Lingotto. Ed il trio Elkan, Montezemolo, Marchionne si dimostra molto determinato. Inoltre, l'intenzione di Marchionne è quella di concentrarsi nel Gruppo Fiat, lasciando la vice presidenza di Ubs, in cui sarebbe potuto diventare il numero uno.

Il quadro per il gruppo Fiat si chiarirà quando sarà definito l'assetto strategico con eventuali nuove partnership e, soprattutto, quando sarà chiaro o meno se l'attuale sforzo delle banche centrali e dei governi sarà in grado di ridare dinamicità alla congiuntura economica.

Un altro aspetto critico sarà il livello di supporto globale e la capacità di Fiat di esprimere la sua leadership in un contesto multinazionale. Adesso l'azienda ha il management più centralizzato e potente, un atout per le decisioni ma una debolezza con un'organizzazione cresciuta tanto in fretta. Fiat dovrà dimostrare di saper gestire le problematiche di una casa auto globale. La vera sfida sarà fare di Fiat una realtà globale. E' una grande opportunità per apprendere, o per "imparare ad imparare".