

IL CASO DELL'ALLEANZA FIAT-GM

L'alleanza industriale strategica tra Fiat e General Motors ha inizio il 13 marzo 2000, data in cui fu siglato l'accordo tra le due aziende. Esso prevedeva che GM sottoscrivesse una partecipazione del 20% in Fiat Auto, in cambio di azioni della stessa GM per una quota pari a circa il 5,1% (percentuale tale da far diventare Fiat il primo azionista industriale in GM) della capitalizzazione della società di Detroit equivalente ad un valore di 2,4 miliardi di dollari (www.fiatgroup.com).

L'intesa ha portato alla creazione di due joint venture paritetiche, una negli acquisti e l'altra nei motori e nei cambi. L'accordo è stato firmato per Fiat dal presidente di allora Paolo Fresco e dall'amministratore delegato Paolo Cantarella. Per GM, invece, erano presenti l'ad John Smith e il presidente Richard Wagoner. Nell'area degli acquisti Fiat Auto e GM sfrutterebbero le proprie capacità specifiche, compresi il team interfunzionale "piattaforma componenti" di Fiat Auto e i "creativity teams" di GM. Il volume totale di acquisti delle due società consentirebbe importanti possibilità di sinergie.

Inoltre, Fiat Auto e GM, con il suo partner nei motori diesel Isuzu, intendono sfruttare le proprie risorse per incrementare l'offerta di motori e cambi, migliorare le prestazioni e ridurre i costi.

Gli accordi prevedevano anche il riconoscimento a favore del Lingotto di un diritto d'opzione per cedere il restante 80% a General Motors, nel periodo tra il 24 gennaio 2004 (spostata poi al 2 febbraio 2005) e il 23 luglio 2009 (24 luglio 2010).

Obiettivi

Per Fiat questa alleanza aveva un elevato valore strategico in quanto la riteneva utile al fine di raggiungere l'obiettivo di eccellenza nei costi e di leadership nel mercato che si era prefissata. Tramite l'alleanza, infatti, Fiat e GM avevano calcolato di ottenere delle notevoli sinergie (benefici per 1,2 miliardi di dollari a partire dal terzo anno, con un possibile aumento fino a 2 miliardi annuali a partire dal quinto anno, quando i componenti comuni verranno effettivamente utilizzati). Inoltre Fiat ha la possibilità di accedere alle attività di ricerca e sviluppo del partner (leader mondiale dell'industria automobilistica) ritenute necessarie per affrontare le nuove sfide tecnologiche.

Per GM, invece, l'alleanza si inseriva nel percorso strategico che mirava a far crescere l'attività automobilistica a livello globale. GM mirava a rafforzare la propria posizione in Europa e nel Sud America, suo obiettivo strategico. Essi sottolinearono come tale alleanza permettesse loro di cogliere significativi vantaggi nelle aree dell'utilizzo in comune di piattaforme e componenti, così come nella riduzione dei costi, fornendo così una base competitiva ai propri marchi per creare valore per clienti e azionisti.

"Siamo entusiasti dell'opportunità di lavorare con i nostri colleghi della GM in questa iniziativa di collaborazione industriale veramente unica. Grazie a questo accordo, Fiat Auto potrà aggredire aree chiave della riduzione dei costi, utilizzando i nostri sforzi comuni in Europa e in America Latina e cogliendo entrambi le opportunità che permettono di sfruttare i trend di crescita nei mercati in sviluppo. Questo ci consentirà di accelerare ulteriormente con interventi strutturali il nostro già avviato ritorno alla redditività. Stiamo ancora una volta dimostrando la nostra leadership nella capacità di cambiamento nel business dell'industria automobilistica, permettendo a Fiat Auto di focalizzare la sua attività nel servizio al cliente con una organizzazione più snella".

(Paolo Cantarella – Amministratore delegato Fiat)

"Poiché continua il consolidamento di questa industria, avviare una partnership con la Fiat, una società che si integra completamente con le forze della General Motors, è una forte mossa strategica per noi. GM e Fiat metteranno insieme le loro forze e ciascuna continuerà a muoversi autonomamente e a espandersi secondo le proprie capacità".

(G. Richard Wagoner, Jr - Chief Operating Officer e President della GM)

Le tappe più significative dell'alleanza FIAT – GM (www.repubblica.it)

13 marzo 2000. Viene siglato l'accordo tra Fiat e GM, salutato dalla stampa internazionale come "una svolta per l'auto europea" e una "mega-alleanza". Detroit acquista il 20% di Fiat Auto e, in cambio, Fiat spa entra con il 5,15% nel capitale di Gm, diventando il primo azionista privato della casa americana. Al Lingotto viene riconosciuto un diritto di opzione per cedere il restante 80% a General Motors, nel periodo tra il 24 gennaio 2004 (spostata poi al 2 febbraio 2005) e il 23 luglio 2009 (24 luglio 2010).

Luglio 2000. L'accordo diventa operativo con la nascita delle due joint venture paritetiche: quella per i motori e i cambi, con quartiere operativo a Torino, e quella acquisti con sede in Germania.

16 luglio 2002 (15 ottobre?). Gm svaluta la quota di partecipazione in Fiat Auto da 2,4 miliardi a 200 milioni di dollari.

21 dicembre 2002. Il gruppo Fiat cede la partecipazione in General Motors a Merrill Lynch per 1,16 miliardi di dollari.

28 febbraio 2003. Primo momento di rottura è l'aumento capitale di Fiat Auto da 5 miliardi di euro. Gm ha diciotto mesi per sottoscrivere il suo 20%, cioè un miliardo di euro, ma da subito la società americana appare fredda.

Marzo 2003. Standard e Poor's declassa il rating della Fiat. La società torinese cede il 51% di Fidis retail alle quattro maggiori banche creditrici (Sanpaolo Imi, Unicredit, Intesa e Capitalia), mossa quest'ultima che verrà contestata da Gm per avere mutato le condizioni iniziali dell'accordo.

Aprile/maggio 2003. Gm esprime dubbi sul possibile esercizio del put sottolineando che su quel contratto "potrebbero incidere accordi successivi" tra le società e, a maggio, Agnelli e Morchio volano in America per cercare di convincerlo.

26 ottobre 2003. Fiat e Gm rinviando di 12 mesi l'esercizio della clausola contenuta nell'accordo del 2000. Intanto, rimangono le collaborazioni industriali.

12 gennaio 2004. Umberto Agnelli dichiara, per la prima volta esplicitamente, che "per la Fiat il put ha un valore".

21 settembre 2004. Il 21 settembre l'amministratore delegato della Fiat Sergio Marchionne annuncia al salone di Parigi che non ci sarà alcun ulteriore rinvio sull'esercizio del put.

14 dicembre 2004. Si arriva all'appuntamento trimestrale dello steering committee sul lago di Costanza, ma nessun accordo viene raggiunto.

15 dicembre 2004. Fiat e Gm annunciano che non è stato raggiunto alcun accordo e che gli americani notificheranno formalmente l'avvio della mediation.

16 dicembre 2004. Gli americani sferrano il primo attacco e aprono la mediation, primo passo previsto dal master agreement, siglato dal Lingotto e da Detroit nel marzo del 2000, in caso di controversie sui temi dell'accordo.

13 gennaio 2005. Gm azzerava il valore in bilancio della partecipazione in Fiat Auto Holding - 24 gennaio 2005. Termina la mediazione, ma Fiat e Gm decidono lo slittamento di un'altra settimana. Per qualcuno è il segnale di un avvicinamento.

1 febbraio 2005. Termina la proroga della mediazione.

13 febbraio 2005. Divorzio consensuale tra Fiat e General Motors. Quando sembrava ormai incombere la minaccia di un'azione legale incrociata, con la Fiat intenzionata a far valere il suo diritto all'opzione put (ossia ad essere acquistata dalla GM, come prevedeva l'accordo iniziale), si è giunti ad un accordo. In questo modo GM si è sfilata da una joint venture che le sarebbe stata economicamente insostenibile, mentre Fiat si è liberata di un'alleanza che le impediva comunque di pianificare fino in fondo il proprio futuro.

La rescissione dell'accordo non è stata "indolore": alla GM è costata 1,55 miliardi di euro. Quindi GM pagherà alla Fiat 1,55 miliardi di euro per mettere fine al Master Agreement, inclusa l'opzione put. GM ha dovuto restituire a Fiat la quota del 10% che ancora possedeva in Fiat Auto. L'intesa scioglie tutte le joint venture e prevede la restituzione del 10% detenuto dagli americani nella Fiat Auto Holding. Gm potrà continuare a usare alcune tecnologie diesel Fiat e acquisirà una quota del 50% dello stabilimento polacco di Bielsko Biala, dove si producono motori diesel 1d piccola cilindrata. Condividerà la proprietà della tecnologia del motore Jtd, e continuerà ad avvalersi in Europa dei motori prodotti nello stabilimento Fiat di Pratola Serra. Non potrà però produrre al di fuori dell'Europa il propulsore multijet per destinarlo ai mercati europei.

"Le alleanze onnicomprensive non funzionano perché sono l'equivalente di una vendita. Dobbiamo fare alleanze mirate. Credo fermamente che l'accordo raggiunto oggi con la GM sia giusto ed equo per entrambe le parti. Da un lato, infatti, consente la valorizzazione della put option prevista dal Master Agreement, mentre dall'altro garantisce alla Fiat tutta la necessaria libertà per sviluppare il Settore Auto. Possiamo oggi focalizzarci sulla Fiat Auto e dedicare tutte le nostre energie per rafforzare e razionalizzare i nostri marchi, sviluppando una rete commerciale forte e in grado di massimizzare il successo dei nostri nuovi prodotti. Il beneficio del rapporto con la GM sarà mantenuto attraverso un accordo di fornitura a lungo termine ed altre forme di cooperazione come la partecipazione di Fiat nell'alleanza acquisti della GM"

(Sergio Marchionne – Amministratore Delegato Fiat)

Fiat-Chrysler, ecco perché è un'alleanza vincente

di Franck Leveque e Prana Natarajan

Una delle alleanze più discusse nel settore automotive, negli ultimi anni, è quella tra Fiat e Chrysler, per delle buone ragioni. Mentre le vendite del gruppo Fiat in Europa non sono state molto entusiasmanti recentemente, soprattutto a causa della situazione macroeconomica nella zona euro e dell'aumento della competizione nelle fasce di prodotto più basse, i marchi del gruppo Chrysler stanno aiutando Fiat a restare a galla sia in Europa che negli USA.

Nonostante Panda e 500 vendano bene in Europa continentale, i profitti registrati dai marchi Chrysler appaiono molto più attraenti. A gennaio 2012, il mercato automotive statunitense è cresciuto all'incirca dell'11% rispetto al fatturato dell'anno scorso, chiaro segno di un trend positivo in un mercato che non ha assistito a picchi del genere negli ultimi quattro anni. Le vendite di Chrysler, durante lo stesso periodo di riferimento, sono cresciute di un impressionante 40%, alla pari di Volkswagen. Tutto ciò, in un momento storico in cui General Motors ha registrato un declino. Anche le vendite delle Jeep in Europa hanno aiutato il gruppo a raggiungere le 948000 unità vendute, portando le vendite complessive del gruppo a quota 7% nel 2011. Chrysler è uno strumento di mitigazione del rischio per Fiat, grazie agli ingenti profitti apportati dal marchio. Questi sono i primi

passi del gruppo Fiat per diventare una forza riconosciuta nel panorama automobilistico globale.

Per garantire questo successo, è attesa l'alleanza di Fiat con un marchio asiatico, che potrebbe essere Suzuki, con speciale attenzione al rafforzamento delle operazioni in area APAC, dove al momento né Fiat né Chrysler sono in grado di assumere un ruolo rilevante.

In uno scenario in cui Fiat e Chrysler stanno dando forma ad una nuova gamma di prodotti globali di tipo S-UV e C-UV, Suzuki ha dichiarato che Fiat e Chrysler, che vantano nel proprio portfolio il prestigioso marchio Jeep e hanno già sperimentato un'alleanza ridotta ma proficua, sarebbero partner migliori di Volkswagen.

Entro il 2015, anno in cui Sergio Marchionne ha intenzione di fondere le due entità, il gruppo Fiat-Chrysler potrebbe competere con Toyota, General Motors e Volkswagen in maniera ancora più aggressiva. Ciò giustifica il grosso debito che figura nei libri contabili del gruppo Fiat, che ammonta ad un debito netto di 5.5 miliardi di euro. La quota di Chrysler va vista più come un investimento che come un componente che sia andato a decuplicare il debito di Fiat nell'ultimo anno. Come accade per ogni investimento con un periodo di ritorno ben preciso, il marchio Chrysler ha bisogno di tempo perché la sua performance si traduca concretamente in profitti. Nell'ultimo trimestre del 2011, Chrysler ha registrato profitti per 225 milioni di dollari, aiutando così ad ammortizzare le perdite registrate da Fiat nel mercato domestico nel corso del trimestre precedente, se si considerano il calo del 2.4% nelle vendite di Fiat, Lancia e Alfa Romeo. La strategia del gruppo Fiat di giocare la carta Chrysler per fare leva sulla forte crescita delle vendite negli Stati Uniti si è rivelata redditizia.

Per quanto riguarda i contributi ai prodotti di fascia alta, i marchi casalinghi di Fiat hanno a malapena mostrato segnali di crescita, mentre Chrysler ha contribuito ad aumentare le entrate di oltre il doppio. Potrebbe essere prematuro valutare il debito di Chrysler sotto una cattiva luce, considerando che è previsto che i marchi Fiat e Chrysler frutteranno complessivamente almeno 1.2 miliardi di dollari nel 2012 - un obiettivo difficile da raggiungere per Fiat se dovesse farlo affidandosi ai propri marchi casalinghi.