



## Tre possibilità per Fiat-Chrysler di diventare una forza con cui dover fare i conti

*Commento di Manish Menon, analista di Frost & Sullivan per il settore automobilistico e dei trasporti*

MILANO - 17 giugno 2015 - “D'accordo FCA, ora basta!” è stata la reazione di General Motors (GM) con Fiat-Chrysler Automobiles (FCA) riguardo a una possibile fusione GM-FCA. Ultimamente, FCA ha spinto fortemente per avvicinarsi a diverse case automobilistiche; nel caso di General Motors, con una certa insistenza. L'amministratore delegato di FCA, Marchionne, ha più volte espresso la sua opinione in merito all'inevitabile consolidamento nel settore automobilistico per ottenere migliori sinergie, specialmente quando la sovracapacità rappresenta un'importante questione irrisolta che dovrebbe essere affrontata il prima possibile.

Nei mesi successivi alla fusione di Fiat e Chrysler nel 2000, Marchionne è riuscito a rendere Chrysler un business profittevole, mentre Fiat, allo stesso tempo, ha subito perdite importanti in Europa. Nelle ultime settimane, Marchionne ha chiesto ripetutamente un consolidamento delle principali case automobilistiche a livello globale, per riuscire a sostenere gli enormi investimenti necessari per soddisfare la domanda di veicoli più puliti, più sicuri e tecnologicamente avanzati. Ciò mostra anche il suo desiderio di affrontare i problemi che potrebbero limitare la capacità di FCA di competere in un settore automobilistico sempre più competitivo. Un'attenta analisi del portafoglio di veicoli di FCA getta luce sui motivi per cui Marchionne è alla disperata ricerca di un partner o di una fusione con una casa automobilistica globale come GM. FCA ha un ricco portafoglio di offerte per quanto riguarda veicoli commerciali leggeri (LCV) e SUV, ma è significativamente indietro nel segmento delle auto piccole e ibride rispetto ai suoi concorrenti in Europa e Nord America.

Per ricapitolare quanto è accaduto nel 2000, Fiat e GM hanno stretto un'alleanza, con l'acquisto del 20% di Fiat da parte di GM. Il decennio è stato influenzato da fusioni e acquisizioni di alto profilo, con particolare attenzione alla creazione di piattaforme dai volumi elevati per ottenere il massimo profitto. Fiat e GM hanno rapidamente combinato diversi programmi, come ad esempio gli acquisti e i motori e i cambi. Con l'uscita di GM nel 2005, Fiat ha beneficiato del pagamento di una somma pari a circa 2 miliardi di dollari da parte di GM. Tornando ora al 2015, Marchionne è ancora interessato a GM. Ma a differenza del 2000, questa volta GM non ha per il momento ceduto al suo approccio. Analizzando da vicino entrambi i marchi, si spiega la posizione di GM. Proprio come GM, FCA ha un ricco portafoglio di offerte per quanto riguarda SUV e LCV, ma con una portata molto più ampia in questo segmento. Con la sua offerta di 21 modelli, FCA produce quasi 2,2 milioni di veicoli in questa categoria, nelle Americhe, in Europa e in Asia. Invece, con i suoi 34 modelli GM riesce a malapena a produrre lo stesso numero di veicoli di FCA nel segmento di SUV e LCV, e si rivolge prevalentemente al solo mercato delle Americhe.

Tuttavia, guardando al segmento delle auto piccole e ibride, diventa chiaro il motivo per cui Marchionne sta spingendo per una fusione con GM. FCA è significativamente indietro rispetto GM nel segmento delle auto piccole e dei veicoli ibridi. Nonostante si rivolgano alla stessa base geografica e, con 38 modelli, FCA ne abbia due in più di GM, FCA si assesta su circa 2.1 milioni di veicoli nel segmento A/B/C, ossia meno della metà della produzione globale di GM nello stesso segmento. Pertanto, una fusione con FCA sarebbe una grande scommessa per GM, poiché porterebbe un beneficio solo a FCA, mentre rappresenterebbe una passività per GM.

Nel frattempo, GM sta cercando di mantenersi snella evitando l'aggiunta di nuovi stabilimenti produttivi. Dal 2010, GM ha cessato le attività per i marchi con bassi volumi come Hummer, Pontiac e Saturn, e ha mantenuto vivi marchi con alti volumi come Buick, Chevrolet, Cadillac e GMC. Considerando questi aspetti, inoltre, GM è stata recentemente oggetto di una profonda ristrutturazione interna a livello del gruppo. Un accordo tra GM e FCA sembra quindi altamente improbabile, ed evidenzia il fatto che FCA ha bisogno di GM molto più del viceversa.

Idealmente, Marchionne dovrebbe concentrarsi sulle case automobilistiche con una ricca offerta di auto piccole in Europa e nelle Americhe, caratteristica che potenzialmente indica il gruppo Volkswagen, PSA, Renault-Nissan, Mazda, Honda, Hyundai e Suzuki come possibili partner. Mentre le case automobilistiche potrebbero essere disposte a coltivare l'idea di unire le forze con FCA e, probabilmente, espandere la propria base di clienti, ognuna di queste possibilità pone una sfida diversa. Il gruppo Volkswagen, ad esempio, non è attivamente interessato all'acquisizione o fusione con un'altra casa automobilistica al momento. La casa tedesca, inoltre, punterebbe al controllo completo del gruppo FCA, che la famiglia Agnelli potrebbe non voler cedere, nell'eventualità di una fusione.

Anche un accordo con Suzuki potrebbe essere difficile, considerando che Volkswagen detiene quasi il 20% delle quote di Suzuki, mentre Honda e Hyundai hanno finora resistito alla tentazione di acquisire o stringere un'alleanza con una casa automobilistica dell'Europa occidentale. Renault-Nissan potrebbe, nel migliore delle ipotesi, considerare un'alleanza strategica con FCA simile a quella che ha stretto con Daimler AG.

Mazda, d'altro canto, rappresenta una proposta interessante per FCA. Il gruppo FCA ha fornito a Mazda la tecnologia utilizzata per la Mazda MX5 Miata, che con ogni probabilità avrà un fratello simile proveniente dalle scuderie FCA. Nonostante ciò, l'acquisizione o la fusione con Mazda non aiuterà FCA a raggiungere il suo scopo, poiché Mazda non porterebbe i volumi desiderati.

Considerando il loro ricco portafoglio di offerte nel segmento delle auto piccole, PSA parrebbe essere la casa automobilistica più probabile per attirare l'interesse di FCA. Una fusione aiuterebbe entrambi i marchi a concentrarsi sui loro punti di forza, allo stesso tempo aiutandosi vicendevolmente a guadagnare sufficiente slancio nei mercati delle regioni in cui l'uno o l'altro marchio sono indietro. PSA ha un portafoglio di offerte piuttosto ricco nel segmento delle auto piccole, che può beneficiare FCA, e inoltre ha bisogno di diventare un player più rilevante a livello globale. Insieme, PSA e FCA possono soddisfare le proprie esigenze specifiche, colmando le lacune nei rispettivi portafogli di offerte. Tuttavia, una fusione con PSA sembra essere un'ipotesi piuttosto complessa, poiché PSA sta lottando per riconquistare la posizione di dominio nel mercato di un tempo, e sta cercando di tornare ad essere una grande casa automobilistica.

Il futuro dipende da questi possibili esiti: avere successo sul mercato o, viceversa, soccombere alle sue dinamiche. FCA ha tre diverse possibilità per avere successo. Se Marchionne sta seriamente valutando di portare GM a bordo, è possibile farlo passando dalla porta di servizio, e FCA potrebbe benissimo scegliere

questa via. La seconda opzione sarebbe quella di stringere una partnership con giganti tecnologici come Google o Apple. La forza innovativa di tali aziende è ciò di cui ha bisogno FCA, poiché doterebbe istantaneamente la casa automobilistica di capacità tecnologiche uniche in termini di guida automatica, connettività di prima categoria / HMI, tra le altre cose, caratteristiche per cui FCA non si distingue attualmente. In terzo luogo, la partnership con PSA sembra essere la scelta più logica che si prospetta per il futuro. PSA porterà i volumi di cui FCA ha bisogno in Europa, mentre FCA potrebbe aiutare PSA a diventare una casa automobilistica globale, aiutando il gruppo francese attraverso i suoi stabilimenti di produzione e la sua rete di concessionari in tutto il mondo, una situazione di guadagno per entrambi.”