



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “G. Fuà”

I GRUPPI AZIENDALI; il caso FIAT S.p.A.
BUSINESS GROUPS: FIAT S.p.A. case.

Relatore: Chiar.mo

Prof. Attilio Mucelli

Rapporto finale di:

Claudia Pjeshka

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1. CAUSE DI FORMAZIONE E MODALITÀ COSTITUTIVE DEI GRUPPI AZIENDALI	3
1.1. Modalità di costituzione	5
CAPITOLO 2. LE TIPOLOGIE DI GRUPPI AZIENDALI	7
2.1. Struttura delle combinazioni economiche aggregate	7
2.2. Grado di integrazione economica e fisico-tecnica tra le unità del gruppo.	9
2.3. Estensione geografica dell'attività economica	9
2.4. Natura giuridica del soggetto economico	10
2.5. Stili di direzioni adottati dalla <i>holding</i> o dalle <i>sub-holding</i>	12
CAPITOLO 3. LE TIPOLOGIE DI HOLDING	13
CAPITOLO 4. IL GRUPPO FIAT	15
CONCLUSIONI.	25
BIBLIOGRAFIA	26

Introduzione

Il presente elaborato è frutto di un'accorta ricerca in merito ad un tipo di struttura aziendale che, oggigiorno, è più che presente nei mercati mondiali, ossia quella dei gruppi aziendali.

La tesi si compone di quattro capitoli.

Nel primo si cercherà di capire perché le aziende avviano processi di aggregazione e quali sono le principali modalità di costituzione dei gruppi.

A seguito dei motivi e delle modalità di creazione dei gruppi aziendali, nel secondo capitolo, si affronteranno tematiche tecniche di struttura dei gruppi.

“Abbreviazione di holding company, con cui si designa una società finanziaria (capogruppo o madre) che detiene una parte, o la totalità, del capitale di altre imprese, al fine di controllarne la gestione finanziaria, industriale e commerciale.”, in questo modo viene descritto il significato di *holding* nel dizionario Treccani. Il capitolo tre esplicherà le diverse tipologie che la capogruppo può assumere per partecipare e gestire le controllate.

Il quarto capitolo, riporta l'esempio di FIAT, gruppo aziendale che è riuscito a motorizzare l'Italia intera e che da un semplice prototipo di automobile, un gruppo di uomini d'affari, è riuscito a costituire la più grande azienda italiana produttrice di automobili e tra le principali in ambito internazionale.

Capitolo 1. Cause di formazione e modalità costitutive dei gruppi aziendali

È noto, oggi, che l'azienda ben gestita, nel veder sorgere l'esigenza di espansione, di evoluzione verso dimensioni via via maggiori, ricerca soluzioni flessibili ai correlati problemi di gestione che accompagnano di norma questi mutamenti dimensionali.

Le strutture di gruppo rappresentano una forma organizzativa precisa, rapida, e flessibile al fine di costituire complessi di proporzioni più ampie rispetto alla singola impresa e generalmente correlati a quest'ultima.¹

Se si osservano le motivazioni che inducono un soggetto economico ad articolarsi in una struttura di gruppo, principalmente si arriverà al concetto di convenienza economica. A maggior specificazione di questo concetto si possono identificare delle cause o dei vantaggi che spingono le aziende a cooperare. Questi principalmente sono:

- economie di scala; le aziende dotate di maggiore capacità produttiva sono in grado di realizzare le proprie produzioni sostenendo costi minori rispetto alle concorrenti;
- economie di transazione; aziende di grandi dimensioni tendono a svolgere al proprio interno numerose attività, riducendo così le transazioni esterne e dunque i costi relativi;
- economie di esperienza o apprendimento; le economie di apprendimento sono quei processi che permettono riduzioni di costo unitario che si realizzano grazie all'accumulo di esperienza, ogni qualvolta vengano prodotti quantità addizionali di beni;

¹ M. Bergamaschi, *I gruppi aziendali. Dinamiche strategiche e strutture organizzative*, Cedam, Padova, 2011, p.77.

- economie di scopo; attuate ogni qualvolta la produzione o la vendita di una gamma di beni consenta di ottenere una riduzione dei costi rispetto alla situazione in cui tali beni vengano prodotti da aziende distinte². Le economie di scopo dipendono dunque dall'utilizzo di risorse comuni, materiali o immateriali, per produzioni simili o complementari;
- *leadership* di mercato; creare gruppi aziendali permette di ambire ad acquisire elevati poteri contrattuali nei confronti di clienti e fornitori, subire minori pressioni concorrenziali e persino imporre forme differenziate di «potere di mercato»;
- frazionamento del rischio di impresa; la configurazione organizzativa in forma di gruppo consente di scomporre i rischi d'impresa in sottoinsiemi propri delle singole società, le quali vicissitudini economiche e patrimoniali si riflettono nell'insieme in misura assai più attenuata³;
- utilizzo della «leva azionaria»; attraverso l'utilizzo di questo tipo di leva, il soggetto economico può esercitare il controllo su vasti conglomerati industrial-finanziari con apporti di capitale sempre minori;
- utilizzo «leva finanziaria»; è la possibilità, per le aziende facenti parte di un gruppo, di raccogliere capitali di credito in volumi nell'insieme maggiori rispetto ad imprese singole⁴;
- pianificazione fiscale internazionale; vantaggio nell'allocare gli investimenti in ragione della differente pressione tributaria dei vari Stati

² B. Warnerfelt, *A resource based view of the firm*, in «Strategic Management Journal», 5, 1984, p.171.

³ L. Talarico, *il gruppo aziendale. Dinamica e gestionale e problematica dei rischi*, Giuffrè, Milano, 2001.

⁴ M. Bergamaschi, *I gruppi aziendali. Dinamiche strategiche e strutture organizzative*, op. cit, p.87.

in cui l'aggregazione aziendale opera, attraverso adeguate politiche di «*tax planning*»;

- riduzione dell'iper-complessità organizzativa; le aziende che oltrepassano determinati limiti dimensionali, sperimentano crescenti difficoltà di coordinamento, comunicazione e controllo, dunque si trovano a dover adottare strutture organizzative più adeguate.

1.1.Modalità di costituzione

I gruppi aziendali, si declinano per loro natura in una pluralità di società di capitali. Essi possono essere originati mediante processi sia di concentrazione aziendale, ossia di aggregazione di imprese inizialmente separate e autonome, sia di disaggregazione formale di attività economiche esercitate all'interno della stessa impresa societaria, cioè grazie alla giuridica separazione di attività inizialmente svolte all'interno della medesima entità⁵. Oltre alle sopra citate modalità di costituzione, ne sono presenti altre di carattere straordinario e sono:

- acquisizione di partecipazioni di controllo in altre imprese;
- conferimenti nel capitale sociale di altre imprese finalizzati al controllo delle stesse;
- costituzione di società per lo sviluppo di nuove attività economiche;
- scorporo di rami aziendali e loro conferimento in altre società di nuova costituzione.

I primi due punti comportano una crescita esterna dell'impresa acquirente, la quale consente il raggiungimento di dimensioni presunte ottimali in breve tempo e

⁵ G. Lorenzoni, *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas, Milano, 1992, p.21.

l'eliminazione delle imprese concorrenti, conseguendo in tal modo la riduzione del grado catalettico del mercato o dell'intero settore⁶.

Lo svantaggio di utilizzare un'operazione di crescita esterna può essere la conflittualità fra le società partecipanti all'integrazione, in termini di prassi gestionali, organizzazione del lavoro e altri tipi di differenze preesistenti.

Nelle ultime due ipotesi, ci si riferisce, invece, ad operazioni di crescita interna dell'impresa, le quali non permettono di addivenire a forme di concentrazione aziendale in tempi rapidi. Queste tuttavia risolvono problemi di carattere organizzativo, avviando processi di decentramento funzionale e di divisione delle attività⁷.

⁶ P. Bianchi, *Antitrust e gruppi industriali*, Il Mulino, Bologna, 1988, p.155.

⁷ F. Pepe, «*Holdings*», *gruppi e bilanci consolidati*, Giuffrè, Milano, 1974, p.36-37.

Capitolo 2. Le tipologie di gruppi aziendali

I gruppi aziendali possono essere classificati secondo una matrice di qualità economico-sostanziali e più precisamente in base a 5 criteri:

- struttura delle combinazioni economiche aggregate;
- grado di integrazione economica e fisico-tecnica tra le unità del gruppo;
- estensione geografica delle attività economiche;
- natura giuridica del soggetto economico;
- stili di direzioni adottati dalle holding dalle sub-holdings.⁸

2.1. Struttura delle combinazioni economiche aggregate

Scientificamente rilevante risulta la classificazione che differenzia i gruppi «orizzontali» dai gruppi «verticali», in relazione all'ordine dei processi e delle combinazioni economiche svolte da ciascuna azienda afferente al gruppo⁹.

I gruppi orizzontali sono costituiti da imprese che operano nello stesso settore merceologico e attuano le medesime, o simili, produzioni, così giungendo a distribuire beni economici di una stessa tipologia. La formazione di questi gruppi consente di ottenere vantaggi di scala, di approvvigionamento, di riduzione della concorrenza, di specializzazione e ampliamento delle produzioni, di riduzione dei prezzi-costi.

⁸ E. Di Carlo, *I gruppi aziendali tra economia e diritto*, Giappichelli, Torino, 2009, p.151.

⁹ L. Azzini, *I gruppi aziendali*, Milano, Giuffrè, 1975, p.105-112.

I gruppi orizzontali possono essere formati anche da imprese operanti in settori più e meno correlati, eppur aggregate in ragione di alcune combinazioni produttive parziali, o di processi distributivi, o di logiche patrimoniali vuoi degli investimenti di portafoglio e di gestione dei rischi, vuoi delle politiche propriamente finanziario-monetarie¹⁰. In questo secondo caso, si possono ottenere vantaggi come economie di scala parziali e ripartizione-diversificazione dei rischi.

Per quanto riguarda l'integrazione verticale, questa, permette di assoggettare a direzione unitaria la filiera di produzione di determinate gamme di prodotti. Si possono avere gruppi orientati «a valle», quando si estende l'attività a fasi successive a quella che già svolta, quando si coinvolgono, invece, attività precedenti a quella svolta, si parla di gruppi «a monte». I gruppi ad integrazione verticale consentono un migliore coordinamento qualitativo e quantitativo delle diverse fasi di trasformazione tecnica, nonché agevolazioni negli approvvigionamenti. Questo tipo di struttura presenta anche inconvenienti: quanto più ampia divenga la filiera delle produzioni all'uscita dai canali della distribuzione, tanto più complessi si fanno i problemi attinenti ai processi produttivi, nonché, specialmente, ai collegamenti fra le distinte fasi economiche¹¹. Una struttura così rigida, verticalmente vincolata, può risultare difficoltoso fronteggiare fluttuazioni dei mercati di sbocco¹².

¹⁰ M. Bergamaschi, *I gruppi aziendali. Dinamiche strategiche e strutture organizzative*, op.cit., p.128.

¹¹ L. Azzini, *I gruppi aziendali*, op. cit., p.128.

¹² M. Bergamaschi, *I gruppi aziendali. Dinamiche strategiche e strutture organizzative* op. cit., p.130.

2.2. Grado di integrazione economica e fisico-tecnica tra le unità del gruppo.

Un'ulteriore classificazione di largo uso scientifico prevede il distinguersi deigruppi «economici» dai «finanziari»¹³. Nei gruppi economici le varie aziende sono fra loro avvinte da integrazioni ed interdipendenza fisico-tecnica tali da caratterizzare l'intero aggregato¹⁴. Diversamente in quelli finanziari, ciascuna azienda svolge attività produttiva di natura diversa, pur tuttavia agendo nel quadro finanziario determinato dalla *holding*, dunque, non si verifica alcuna interdipendenza tra le consociate¹⁵, il che comporta, maggiore libertà di azione ed elevato decentramento dei poteri gestori. Per questo motivo, si può parlare indifferentemente di gruppi «finanziari» o di gruppi «decentrati». La capogruppo, in questo caso si limita a gestire le proprie partecipazioni in imprese che operano in maniera nettamente separata l'una dall'altra, come se detenesse un gruppo di partecipazioni di portafoglio¹⁶.

2.3. Estensione geografica dell'attività economica

Tramite il criterio relativo all'estensione geografica, si possono individuare tre diversi livelli; gruppi di rilevanza «locale», gruppi di rilevanza «nazionale» e i gruppi di rilevanza «internazionale».

¹³ P. Saraceno, *La produzione industriale*, Venezia, Libreria Universitaria Editrice, 1966, pp.49-51.

¹⁴ L. Azzini, *I gruppi aziendali*, op. cit., pp. 113.

¹⁵ B. Passaponti, *I gruppi e le altre aggregazioni*, Milano, Giuffrè, 1994, pp. 116.

¹⁶ P. E. Cassandro, *I gruppi aziendali*, Bari, Cacucci Editore, pp. 39.

I primi gruppi, ossia quelli locali, anche chiamati *local utilities*, sono caratterizzati da un'area di sviluppo limitata e determinata. Un esempio è dato dalle imprese operanti nel campo dell'edilizia o delle costruzioni.

I gruppi di rilevanza nazionale sono tali se tutte le consociate operano sul medesimo territorio nazionale, il quale funge da mercato di sbocco.

Particolarmente significativi per il peso che sovente detengono sui mercati mondiali sono, infine, i gruppi multinazionali, costituiti da imprese giuridicamente indipendenti istituite in differenti Stati¹⁷. I gruppi internazionali agiscono non solo nel mercato estero, ma entrano anche in contatto con mercati a livello locale e nazionale, i quali, fornendo loro ulteriori sbocchi, consentono di ottenere produzioni più vaste e differenziate, di pianificare strategie di prezzo più aggressive (grazie alla convenienza nel reperimento di materie prime facilitata dall'espansione geografica), di scomporre i rischi di mercato in sistemi più convenienti e di reperire capitali più agevolmente e a costi inferiori.

2.4. Natura giuridica del soggetto economico

Il criterio inerente alla natura giuridica del soggetto economico, permette in una prima approssimazione, di distinguere i gruppi «privati» dai gruppi «pubblici» a seconda della vestizione giuridica della *holding*¹⁸. Oggigiorno è più corretto parlare di «gruppi a partecipazione pubblica» piuttosto che di «gruppi

¹⁷ M. Bergamaschi, *I gruppi aziendali. Dinamiche strategiche e strutture organizzative*, op.cit., p. 133.

¹⁸ F. Pepe, «Holdings», *gruppi e bilanci consolidati*, op. cit., pp. 67.

pubblici». Può accadere che gruppi formalmente «privati», siano riconducibili nell'alveo dei gruppi «pubblici»¹⁹, un esempio è il caso Eni, la cui *holding* controllante è detenuta al 20,3% dallo Stato italiano.

¹⁹ L. Gallino, *L'impresa irresponsabile*, Torino, Einaudi, 2005, pp. 50.

2.5. Stili di direzioni adottati dalla *holding* o dalle *sub-holding*

Lo stile di direzione adottato, il quale può essere di accentramento o decentramento delle funzioni aziendali, va a distinguere gruppi a struttura «paritetica» dai gruppi a struttura «egemonica»²⁰. Il primo tipo di classificazione, si connota per l'operare delle aziende in via coordinata e indipendente, mentre nel caso dei gruppi egemonici, si assiste ad una spiccata subordinazione e dipendenza delle controllate nei confronti delle holding, la quale accentra in sé non soltanto poteri dispositivi e volitivi, ma anche una quantità di attività e di servizi gestiti direttamente per conto della collettività delle partecipate²¹.

²⁰ P. Pisoni, *Gruppi aziendali e bilancio di gruppo*, Milano, Giuffrè, 1983, pp.35-37.

²¹ P. Saraceno, *La produzione industriale*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia, 1966, pp.55.

Capitolo 3. Le tipologie di Holding

Si definisce con il termine anglosassone “*holding*”, l’azienda che partecipa al capitale sociale di altre aziende in misura sufficiente a realizzarne il controllo²². Queste possono assumere forma di enti pubblici, di società di persone e, nella maggior parte dei casi, di società di capitali.

Le capogruppo si possono distinguere in vari tipi a seconda dell’attività economica esercitata; queste si possono classificare come “pure”, “miste”; “operative” o di “investimento”.

Le *holding* “pure”, sono così denominate per la loro caratteristica di fronteggiare esclusivamente della gestione delle partecipazioni detenute, senza mai svolgere attività di ordine industriale o commerciale, dunque, limitandosi ad impostare le politiche di investimento e di disinvestimento, nonché di remunerazione dei capitali investiti²³. Occuparsi della sola gestione finanziaria consente, non solo di centralizzare le operazioni di tesoreria, compensando i saldi attivi e passivi di liquidità delle controllate²⁴, ma anche il vantaggio di presentarsi come “gruppo” nel mercato dei capitali, consentendo così, di reperire mezzi finanziari a condizioni più favorevoli.

Diversamente delle sopra citate, le *holding* “miste”, pianificano l’equilibrio finanziario di gruppo pur svolgendo in proprio attività industriali o commerciali.

²² F. Pepe, «*Holdings*», gruppi e bilanci consolidati, op.cit. p.39

²³ G. P. Savi, *Società finanziaria (“holding”) e società di investimento (“investment trust”)*, in *Novissimo Digesto Italiano*, Torino, UTET, 1970, p.713

²⁴ G. Lorenzoni, *La struttura organizzativa holding*, in “*Sviluppo e Organizzazione*”, 69, 1982, p.9.

In questa tipologia di organizzazione, la società di controllo, ha anche il compito di coordinare l'attuazione di combinazioni produttive comuni a tutto il gruppo²⁵.

Le differenze appena esposte, si riflettono sulla diversa struttura di bilancio. Nel primo caso, l'attivo dello stato patrimoniale è costituito essenzialmente da partecipazioni e crediti verso le società controllate, mentre gli interessi attivi e i dividendi, figurano nel rendiconto reddituale; contrariamente, in quello delle *holdings* miste, l'attivo accoglie non solo partecipazioni e crediti verso le società controllate, ma anche classi riguardanti impianti, macchinari e rimanenze. Il conto economico registrerà componenti proprie dell'esercizio dell'attività tipica della capogruppo.

Oltre alla distinzione "mista-pura", si può identificare un altro tipo di differenziazione, ossia quella che classifica le *holdings* di investimento e le *holdings* operative.

La prima tipologia racchiude le società che detengono partecipazioni di mero investimento in altre società, dunque, a scopo speculativo, ossia non mirando a gestire le imprese controllate. L'interesse di questo tipo partecipazione è dato dalla ripartizione dei rischi, dalla redditività media dell'investimento effettuato e da un'eventuale plusvalenza ottenuta a seguito della cessione del titolo. Nonostante lo scopo finale dell'azienda, non si esclude che quest'ultima possa intervenire nell'amministrazione delle controllate, al fine di tutelare al meglio i propri capitali investiti e i futuri utili derivanti.

Le *holdings* "operative", invece, sono società che detengono partecipazioni in controllate con lo scopo di assumerne il controllo e guidarne sistematicamente la gestione perseguendo fini generali di gruppo.

²⁵ M. Bergamaschi, *I gruppi aziendali, dinamiche strategiche e strutture organizzative*, op. cit., p.138.

Capitolo 4. Il gruppo FIAT

La storia della FIAT si identifica in larga parte con la storia dell'economia italiana e dello sviluppo industriale di un Paese che ha saputo imporsi da protagonista sulla scena economica internazionale.

Le origini della FIAT, acronimo di “Fabbrica Italiana Automobili Torino”, risalgono al 1899, anno in cui un gruppo di uomini d'affari torinesi, capeggiati da Giovanni Agnelli, si sono preposti come scopo la realizzazione di un prototipo di automobile.

Giovanni Agnelli, viene nominato amministratore delegato dell'azienda nel 1902 e opta, l'anno successivo, per la quotazione del titolo azionario FIAT nella Borsa-Valori di Torino, approfittando del fermento creativo e del clima sociale favorevole che caratterizza in quegli anni Torino, città che si presenta come laboratorio di innovazioni, soprattutto nel campo dell'industria²⁶. Le vetture FIAT si impongono subito non solo sul mercato italiano, ma anche su quello internazionale qualificandosi come prodotti di lusso destinati ad un élite di consumatori.

Nel 1907, FIAT registra un grosso *show down*, causato non solo dal minor numero di vendite, ma anche dalla decisione da parte del consiglio di amministrazione di distribuire a fine esercizio un ingente dividendo.

Durante questa crisi, la COMIT provvede al risanamento aziendale e per quattro anni la FIAT viene devoluta ad un *pool* di banche creditrici. Con il consolidamento dei debiti nel 1912, si riprende la produzione di autovetture, con gli amministratori dell'azienda in piena autonomia finanziaria.

²⁶ M. Bergamaschi, *I gruppi aziendali. Dinamiche strategiche e strutture organizzative*, op. cit., p.220.

La crescita dimensionale di FIAT si fa impetuosa con l'avvento della Grande Guerra, in ragione delle ingenti commesse militari da parte dello Stato italiano²⁷. Questo porta, nel 1917, alla fusione per incorporazione del Gruppo Piemontese, che consente di aumentare la capacità produttiva e di diversificare al contempo la produzione.

La riconversione della produzione bellica costringe l'azienda a ricorrere nuovamente al credito bancario sotto forma di sovvenzioni statali.

Oltre al ricorso al credito, la strategia di riorganizzazione aziendale posta in atto prevede la razionalizzazione delle innumerevoli partecipazioni assunte da FIAT nel corso del conflitto mondiale, diventate insostenibili nel medio lungo termine. Durante la prima metà degli anni Venti, si procede così alla cessione di numerosi pacchetti azionari, come, ad esempio, le azioni dell'Ilva o dell'Alpine Montangesellschaft²⁸.

Conseguentemente alla sopra citate dismissioni, il consiglio di amministrazione decide di acquisire la FIAT San Giorgio, l'aeronautica Ansaldo e la Società Piemontese Automobili, approfittando della liquidazione Ansaldo.

Un grande passo per consolidare l'assetto proprietario di FIAT si compie provvedendo alla costituzione dell'Istituto Finanziario Industriale (IFI), che assume al ruolo di società cassaforte della famiglia Agnelli, collocandosi come *holding* di FIAT.

Con IFI posta come capogruppo finanziaria, FIAT si articola in dieci sezioni e comprende i seguenti sei distinti gruppi di attività produttive:

1. Autovetture utilitarie e da turismo

²⁷ A. Confalonieri, *Banche miste e grande industria in Italia (1914-1933)*, Vol. II, pp. 478-500.

²⁸ M. Bergamaschi, *I gruppi aziendali. Dinamiche strategiche e strutture organizzative*, op. cit. p.223.

2. Veicoli industriali, agricoli, militari, per trasporto di merci e persone;
3. Velivoli e motori d'aviazione;
4. Motori per unità navali e locomotive;
5. Produzioni belliche
6. Servizi ausiliari e d'assistenza.

Alle consociate di FIAT, si affiancano quelle direttamente controllate dall'IFI, le quali manifestano un grado di diversificazione più esteso.

A seguito della Grande Crisi, la casa automobilistica inizia ad incrementare i rapporti commerciali con i paesi europei, ottenendo, in particolare, un aumento di esportazioni notevole verso quelli dell'est.

Nonostante la minore redditività, la FIAT provvede ad effettuare investimenti diretti in alcune delle capitali europee, aprendo stabilimenti o ampliando le reti commerciali.

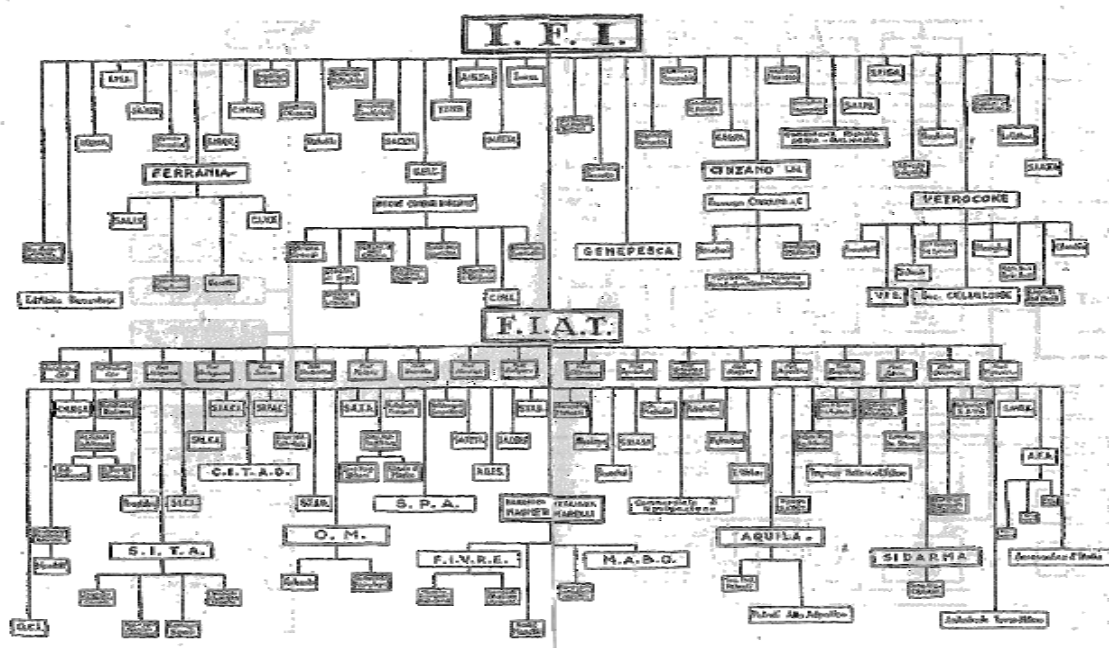
Gli anni Trenta, vedono gli investimenti di capitale, concentrati in particolar modo nel settore:

- Siderurgico (Fiat Ferriere, Fiat Fonderie, Fiat Industrie Metallurgiche);
- Meccanico (Fiat Auto, OM, Ceirano, Itala, Magneti Marelli, Fiat motori aviazione, S.A. Aeronautica d'Italia, Fiat Stabilimento Grandi Motori);
- Logistico (Sita, Ali), terziario (Sava, Prosidea);
- Editoriale (S.A. La Stampa).

Con l'avvento del secondo conflitto mondiale, ad un'iniziale incremento di *cash flow* indotto dalle commesse per l'esercito, segue una quasi totale paralisi dell'intero apparato industriale, causata dai bombardamenti anglo-americani.

Nel dopoguerra, conclusesi le negoziazioni per gli aiuti del piano Marshall, FIAT consegue i capitali necessari per avviare una profonda ristrutturazione degli stabilimenti e una riorganizzazione della base tecnico-produttiva. La casa automobilistica, a fine conflitto, si struttura come riportato nella seguente figura.

Tabella 4.1. La struttura del gruppo FIAT nel 1948.



Fonte: Radar, Organizzazione del capitale finanziario italiano, Roma, 1948.

Il rilancio economico di FIAT avviene solo nel 1955, anno in cui debutta il modello “600”, e si amplifica ancora di più con il modello “500”, autovettura accessibile al grande pubblico. Sono così, il primo modello e il secondo, a consentire la motorizzazione di massa e, di conseguenza, la definitiva crescita dimensionale della società.

A fine anni Sessanta, la dirigenza mira ad avviare una profonda riforma dell’organizzazione interna di FIAT, riguardante grande parte del management: in

particolare, il rinnovamento imposto da Giovanni e Umberto Agnelli consiste nel passaggio da un modello organizzativo marcatamente accentrato e gerarchico, a uno di carattere decentrato, nel quale, pur mantenendo la *holding* come unità di indirizzo e di comando, le attività di gruppo si vanno a suddividere per famiglie di pro dotti²⁹. La nuova architettura si realizza pienamente nel 1971 e si struttura così in una holding finanziaria (IFI), una holding operativa (FIAT) e tre distinti sottogruppi (automobili, veicoli industriali, attività diversificate), ciascuno dei quali autonomo sotto i profili giuridico, produttivo, gestionale e commerciale.

Lo stesso anno il consiglio di amministrazione vede l'acquisto della concorrente Lancia e la vendita di RIV e del gruppo Ferrania.

Nonostante le rinnovate configurazioni organizzative, alcuni eventi esogeni - instabilità politica, agitazioni sindacali, crisi petrolifera- causano un grande deterioramento della struttura finanziaria e reddituale e, al fine di far fronte al temporaneo stato di illiquidità, si avvia un processo di consolidamento dei debiti a breve e, contestualmente, si ottiene la cassa integrazione per le maestranze. Tuttavia, la ridotta generazione di *cash flow*, costringe la dirigenza a diminuire gli impieghi di capitale nell'*automotive* e ad attuare una strategia di diversificazione dei rischi, grazie alla quale, a seguito di un accordo tra FIAT e il gruppo tedesco Klöckner-Humboldt-Deutz A.G, nasce IVECO.

Il perdurare delle difficoltà finanziarie, costringe FIAT a compiere alcune dismissioni significative, sia nel *core business* che nei settori non correlati all'*automotive*.

A seguito dell'acquisto di azioni FIAT da parte di una compagnia statale Libica, si assiste ad una immissione di liquidità importante per il ri-avvio di investimenti, soprattutto nel settore automobilistico.

²⁹ V. Castronovo, FIAT 1899 - 1999, *un secolo di storia italiana*, Milano, Rizzoli, 1999, p.1158-1167.

La struttura vede così emergere gradualmente, ma chiaramente, una *holding finanziaria* (FIAT S.p.A.) la quale controlla, fra le altre, FIAT Auto, IVECO, FIAT-Allis, FIAT Trattori, *Tecksind*, *International Holding* FIAT.

La definitiva trasformazione organizzativa di FIAT consiste pertanto nella vestizione giuridica delle varie divisioni del gruppo, le quali si trovano ad operare autonomamente secondo una logica di coordinamento e interdipendenza con la holding.

Gli anni Ottanta sono caratterizzati da una fase inaspettata di sviluppo, crescita e ampia diversificazione, grazie anche al successo ottenuto dalle vendite del modello Panda e Uno.

Nel 1986, i consigli di amministrazione di Finmeccanica e IRI ratificano la cessione a FIAT del 100% di Alfa Romeo, per 1.050 miliardi di lire, più l'accollo dei debiti pregressi. Questo permette a FIAT di evitare il subentro di altri concorrenti, anche internazionali, nel mercato italiano e al contempo di acquisire un marchio di prestigio nel segmento delle autovetture sportive.

Con riguardo ai settori non correlati all'*automotive*, significativi investimenti si effettuano in Telettra, specializzata nel posizionamento a cavi coassiali e a fibra ottica, e Sorin Biomedica impegnata nella realizzazione di attrezzature ospedaliere³⁰. Nel 1983, attraverso alcune consociate, FIAT acquisisce il controllo della Toro Assicurazioni, della SNIA, della BPD, de La Rinascente e della casa editrice Rizzoli.

Verso la seconda metà degli anni Ottanta, IFI detiene il controllo di circa venti gruppi quotati i quali rappresentano un quarto della capitalizzazione borsistica italiana.

³⁰ W. G. Scott, La strategia della FIAT Auto degli anni Ottanta, in «Problemi di gestione dell'Impresa. Raccolta di Studi e Ricerche», 1990, 10, pp. 25-26

Per evitare l'eccessivo frazionamento del controllo, le partecipazioni in IFI della famiglia Agnelli-Nasi vengono riunite in una società di nuova costituzione, l'Accomandita Giovanni Agnelli e soci, della quale, Giovanni Agnelli, detiene il 38% delle quote³¹.

La situazione inizia a cambiare nel periodo 1988-1992, anni in cui FIAT denuncia alcuni fattori di crisi relativamente a:

- Sistema produttivo e commerciale – lento rinnovo della gamma;
- *Management* – conflitti tra l'amministratore delegato di gruppo Cesare Romiti e l'amministratore delegato di Fiat Auto Vittorio Ghidella, nonché tra il primo e il presidente IFIL Umberto Agnelli);
- Iper-concorrenzialità delle altre case automobilistiche.

Il conflitto interno si risolve con le dimissioni di Ghidella. Romiti, il quale sostituisce temporaneamente l'uscente amministratore delegato, con il benestare di Giovanni Agnelli, effettua impieghi di capitale in attività industriali e finanziarie non correlate all'*automotive*, procedendo, dunque, ad una diversificazione degli investimenti sempre più marcata.

La ridotta redditività a livello consolidato conduce la dirigenza ad operare ulteriori e significative dimissioni – Telettra e La Rinascente - con l'obiettivo di recuperare risorse finanziarie. Con il modello Punto, la FIAT torna sia a competere sul mercato delle utilitarie, sia a generare *cash flow* netto, il quale permette a FIAT di consolidare il proprio controllo in Ferrari (1990), nonché di acquisire dalla famiglia Benelli, la Maserati (1993).

Nel corso degli anni 2000, per far fronte ad altre alleanze strategiche concorrenti e per la subentrata importanza del gigantismo dimensionale, FIAT giunge a stipulare un accordo finanziario con General Motors, fondato su uno

³¹ A. Enrietti, *La dinamica dell'integrazione verticale alla FIAT Auto S.p.A.*, in «Economia e Politica Industriale», 1987, p. 55.

scambio azionario, meno vincolante di una fusione. Precisamente, la FIAT acquista il 6% di azioni di General MotorsCorporations, mentre quest'ultima riceve in cambio il 20%del capitale della società FIAT Auto Partecipazioni B.V.

Il *master agreement* prevedeva infine la clausola *put*, ossia il diritto d'opzione di FIAT a cedere a General Motors il restante 80% di FIAT Auto Partecipazioni B.V. da esercitarsi fra il 2004 e il 2009³².

Inoltre, vengono costituite due *joint venture* a gestione paritetica per le prime attività di integrazione fra i due gruppi.

La rescissione dell'accordo fra FIAT e General Motors, avviene nel 2005, quando l'azienda americana esercita la clausola *put*, obbligandosi, quindi, a versare a FIAT 1,55 miliardi di Euro. Il «divorzio» riguarda certamente le strutture societarie e finanziarie, non la collaborazione industriale la quale procede sulla base dei numerosi progetti comuni nel tempo avviati.³³

Dopo l'elevato indebitamento bancario connotativo degli inizi del 2000, causato da diverse operazioni di acquisto, FIAT, torna all'utile grazie all'incasso della «tangente» di General Motors e alla vendita di alcuni modelli di successo: nuova 500, Grande Punto, Alfa Romeo 147, Alfa Romeo 156, Lancia Y. Il miglioramento dell'andamento economico dipende anche dalla conseguita stabilità ai vertici del gruppo, in particolare per opera del nuovo amministratore delegato Sergio Marchionne.

La dirigenza FIAT, nel 2009, diventa partecipe dell'acquisizione di Chrysler in piena crisi strutturale, aprendo così, un nuovo importante scenario. L'accordo preliminare sottoscritto dalle parti stabilisce l'acquisto da parte di FIAT del 20% della casa di Detroit, con la possibilità di raggiungere il 35% e, infine, il 51%. I

³² M. Bergamaschi, *I gruppi aziendali. Dinamiche strategiche e strutture organizzative*, op. cit., p.239.

³³ A. Camuffo, F. Gerli, G. Volpato, *Decisioni di alleanza strategica: synergy savings nella joint venture Fiat-GM*, in «Finanza Marketing e Produzione», 2003, p. 5.

termini contrattuali prevedono l'impegno di FIAT a fornire a Chrysler *know-how* risorse manageriali; di contro, l'accollo delle passività è a carico del Governo USA.³⁴

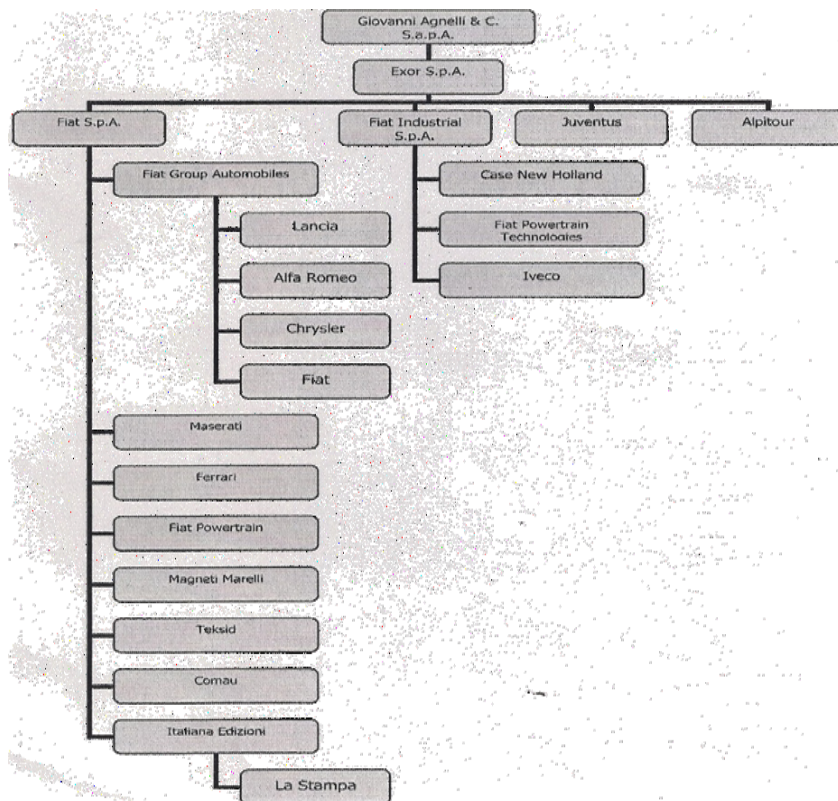
Con la sottoscrizione di questo accordo, FIAT, ottiene diversi vantaggi:

- Ingresso del marchio FIAT nel mercato nordamericano, attraverso i canali distributivi Chrysler – complementarità di mercati geografici.
- Conseguimento del numero considerato ottimale di autovetture vendute;
- Miglioramento del livello di competitività del gruppo rispetto ai principali concorrenti;
- Razionalizzazione dei costi e sinergie di prodotto grazie alla complementarità delle produzioni;
- Economie di scala.

La struttura del gruppo FIAT, nel 2010, risulta essere la seguente:

³⁴ M. Bergamaschi, *I gruppi aziendali. Dinamiche strategiche e strutture organizzative*, op. citata, pag.240.

Tabella 4.2. La struttura del gruppo FIAT nel 2010.



Fonte: Bilanci consolidati 2009 di Exor S.p.A., FIAT Industrial S.p.A., elaborazione di M. Bergamaschi, I gruppi aziendali, dinamiche strategiche e strutture organizzative.

Dieci anni dopo, a seguito di un lungo processo di globalizzazione, lo scenario internazionale evolve e richiede dimensioni più elevate per fronteggiare la concorrenza. Oggigiorno, dunque, non appare sufficiente l'accordo tra Chrysler e FIAT, la quale punta ad una maggiore concentrazione in Europa, tentando un accordo con la casa francese Peugeot-Citroën, che comporterebbe la creazione del quarto gruppo industriale più grande al mondo.

Conclusioni.

Giunti alle conclusioni, ci si può soffermare sull'importanza economica dei gruppi aziendali non solo per affrontare situazioni di crisi, ma per le necessità di gigantismo subentrate a seguito del processo di globalizzazione avviato a inizio XXI secolo.

La storia del marchio FIAT ha comportato cambiamenti e trasformazioni di un intero Paese. È una storia che appartiene a tutti i cittadini italiani e che tuttora continua con il proprio percorso di espansione geografica estera. La connessione tra storia dell'economia italiana e FIAT è più che nota ed è stata largamente esposta nel quarto capitolo della tesi, tuttavia, è facile, chiedersi se questo famoso marchio continuerà a rimanere italiano e come si in futuro.

Una celebre frase di Giovanni Agnelli, riportata nel proprio libro "Intervista sul capitalismo moderno" pubblicato dalla casa editrice Laterza nel 2009, racchiude molto chiaramente il legame tra FIAT e Italia:

"C'è un contributo che do in modo indiretto e di cui non ho alcun merito: quando la gente, gli stranieri, vedono l'Italia, nel panorama dell'Italia vedono che ci sono, che ci sto, e che ci credo; questo fatto viene interpretato come il segno che a questo Paese si può dare fiducia, che quella italiana è una società a cui si può dare credito, se Agnelli e la Fiat e ciò che rappresentano vi hanno un posto sicuro".

Bibliografia

Azzini L., *I gruppi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1975.

Bergamaschi M., *I gruppi aziendali, dinamiche strategiche e strutture organizzative*, CEDAM, Padova, 2011.

Bianchi P., *Antitrust e gruppi industriali*, Il Mulino, Bologna, 1988.

Camuffo A., Gerli F., Volpato G., *Decisioni di alleanza strategica: synergy savings nella joint venture FIAT-GM*, in «Finanza Marketing e Produzione», 3, 2003.

Cassandro P. E., *I gruppi aziendali*, Cacucci Editore, Bari, 1957.

Castronovo V., *FIAT 1899 – 1999. Un secolo di storia italiana*, Rizzoli, Milano, 1999.

Confalonieri A., *Banca e industria in Italia. Dalla crisi del 1907 all'agosto 1914*, 2 vol., Banca Commerciale Italiana, Milano, 1982.

Di Carlo E., *I gruppi aziendali tra economia e diritto*, Giappichelli, Torino, 2009.

Ernietti A., *La dinamica dell'integrazione verticale alla FIAT Auto S.p.A. (1979-1986)*, in «Economia e Politica Industriale», 1987.

Gallino L., *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2005.

Lorenzoni G., *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas, Milano, 1992.

Lorenzoni G., *La struttura organizzativa holding*, in «Sviluppo e Organizzazione», 69, 1982.

Passaponti B., *I gruppi e le altre aggregazioni aziendali*, Giuffrè, Milano 1994.

Pepe F., *«Holdings», gruppi e bilanci consolidati*, Giuffrè, Milano, 1974.

Pisoni P., *Gruppi aziendali e bilancio di gruppo*, Giuffrè, Milano 1983.

Saraceno P., *La produzione industriale*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia, 1966.

Savi G.P., voce *Società finanziaria (“holding”) e società d’investimento (“investment trust”)*, in *«Novissimo Digesto Italiano»*, UTET, Torino, 1970.

Scott W. G., *La strategia della FIAT Auto negli anni Ottanta*, in *«Problemi di gestione dell’impresa. Raccolta di studi e ricerche»*, 1990.

Talarico L., *Il gruppo aziendale. Dinamica gestionale e problematica dei rischi*, Giuffrè, Milano, 2001.

Warnerfelt B., *A resource based view of the firm*, in *«Strategic Management Journal»*, 5, 1984, p.171.