

Jerzy Figuła
Uniwersytet Wrocławski

Pomiędzy policentryzmem a autocentryzmem. Kryzys Fiata Auto na przełomie XX i XXI wieku

JEL Classification: P12, M21

Keywords: enterprise world, industrial strategy.

Abstract

Between polycentrism and autocentrism. Crisis of Fiat Auto at the turn of the 21st century

The paper analyses strategic decisions employed by Fiat Company at the turn of the centuries. Faced with stagnation in the automotive industry and low profitability of passenger car production at that time, the management considered the possibility of departing from main production activities and seeking profit in related business and service sectors.

The paper studies the effects and potential consequences of the strategic alliance between Fiat and GM. The internationalization of vehicle production and sales, coupled with Fiat's entry on the markets of South America and Asia, seem to have improved the company chances for sustainable growth. The strategic alliance with GM has also improved the potential for implementing a wide range of R&D projects at hand.

Wstęp

Przemysł samochodowy jest jednym z tych obszarów gospodarki, na które globalizacja wywiera najsilniejszy wpływ. Konkurencja w branży motoryzacyjnej jest ostra, a przyszłość nawet największych koncernów — niepewna. Symbolem włoskiego przemysłu okresu globalizacji, jednocześnie symbolem walki o swoje miejsce na światowym rynku motoryzacji, stała się, zwłaszcza w ostatnim okresie, największa i najbardziej znana włoska firma — Fiat.

Fiat, wykupiwszy w XX wieku, za zgodą polityków włoskich, dziesiątki włoskich firm samochodowych, stał się monopolistą w sektorze. Polityka gospodarcza Włoch nie szła w kierunku stworzenia kilku silnych narodowych konkurentów,

jak to ma miejsce na całym świecie, ale umożliwiła jednej firmie przejęcie całego sektora. Strategiczne decyzje dotyczące jednego z głównych sektorów gospodarki skupiły się więc w rękach jednej rodziny (Agnelli), a Fiat stał się symbolem najsilniejszego na świecie konglomeratu firm samochodowych (było ich około 120 w XX wieku). Polityka przemysłowa prowadzona we Włoszech pozwoliła firmie Fiat rozszerzać działalność na inne sektory i stosować niebezpieczne, dwuznaczne strategie zarządzania, co wskazuje na antyefektywność działań podmiotów mających wpływ na włoską gospodarkę.

Celem artykułu jest pokazanie, na przykładzie holdingu Fiat, przyczyn podjęcia radykalnych decyzji dotyczących utrzymania lub porzucenia działalności w sektorze produkcji samochodów osobowych. Podjęcie tych decyzji przez kierownictwo holdingu było związane z wyborem między rentownymi usługami i produkcją w pobocznych sektorach i prowadzeniem produkcji samochodów mimo kryzysu.

W artykule zwraca się uwagę na to, jak ważna jest krytyczna refleksja przed podejmowaniem radykalnych decyzji dotyczących rezygnacji z produkcji. Artykuł wskazuje na konieczność stawiania na produkcję, nie zaś na usługi. Podkreślona zostaje konieczność podejmowania rozwiązań umożliwiających zachowanie ciągłości podstawowej produkcji, w oparciu o którą rozwinęła się firma. Kierownictwu Grupy Fiat na przełomie XX i XXI wieku zabrakło jednoznacznej postawy broniącej podstawowej aktywności — produkcji samochodów. Brak zdecydowanego opowiedzenia się za produkcją samochodów mógł być końcem wielkiej firmy Fiat Auto i wielkich tradycji.

Pierwsza część artykułu ukazuje krótką historię firmy Fiat, z uwzględnieniem przejęć w sektorze samochodów osobowych we Włoszech, oraz poszukiwania pożądanego struktury holdingu na przełomie XX i XXI wieku. Druga część artykułu to charakterystyka Fiata Auto na świecie i we Włoszech, omówienie przyczyn kryzysu Fiata Auto oraz zarysowanie trudnej sytuacji, w jakiej znalazło się kierownictwo Grupy Fiat. Pochopne decyzje kierownictwa Grupy Fiat mogły skończyć się likwidacją Fiata Auto i przemysłu samochodowego we Włoszech.

1. Historia Fiata — najważniejsze przejęcia

W 1899 roku grupa 30 przedsiębiorców włoskich, wśród których był Giovanni Agnelli (oficer kawalerii), założyła w Turynie firmę samochodową FIAT — Fabbrica Italiana Automobili Torino, czyli Włoska Fabryka Samochodów Turyn. Agnelli przejął kierownictwo firmy, która już w początkach XX wieku wytwarzała kilkanaście modeli samochodów. W 1920 roku Agnelli odwiedził zakłady Forda w USA, gdzie zapoznał się ze specyfiką organizacji produkcji. Rozwiązania stosowane w USA wprowadził we Włoszech — uruchomił produkcję taśmową jako najbardziej efektywną. W 1922 rozpoczął działalność pięciopiętrowy zakład pro-

dukcyjny Lingotto II powiększony (do 300 000 metrów kwadratowych) w 1925 roku. Na dachu fabryki wybudowano nowoczesny próbny tor jazdy. W 1936 roku wyprodukowano najmniejszy samochód na świecie — Fiata 500 nazywanego Topolino (Myszka). W 1939 roku uruchomiono fabrykę w Mirafiori w Turynie (milion metrów kwadratowych), która zatrudniała 22 000 pracowników. Podczas wojny Fiat wytwarzał na potrzeby wojska uzbrojenie i samochody dostawcze, potem fabryki Fiata zostały zniszczone i odbudowane z pomocą Amerykanów.

Główne przejęcia dokonane przez Fiata w sektorze samochodów osobowych: w 1906 Fiat przejął firmę Ansaldo (lekkie pojazdy czterocylindrowe), w 1969 — Lancię¹, w 1969 — Ferrari, w 1971 — Abarth, w 1983 — Alfa Romeo, w 1990 — Maserati (w 1993 Fiat przejął kontrolny pakiet akcji Maserati). W 1979 powstała grupa Fiat Auto łącząca marki: Fiat, Lancia, Autobianchi, Abarth, Ferrari.

Fiat wprowadzał nowe trendy w konstrukcji i stylistyce. Wdrożył najszybciej w Europie, zaraz po Renault, samochód kompaktowy (monovolume). Wyprzedził PSA, VW, Forda i Opla. Wykreował swój wizerunek, wnosząc wielki wkład w lansowanie modeli sportowych, jak: GTV, Spider, Coupé, Barchetta 1995, K. coupé, Delta HPE, 145².

Fiat prowadził działalność w różnych sektorach. Produkował samochody dostawcze, traktory, sprzęt lotniczy, maszyny do pisania, farby, materiały budowlane. Prowadził działalność usługową: ubezpieczenia, pożyczki, rozwiązania dla biznesu. Na przełomie XX i XXI wieku był największą firmą włoską i jedną z największych firm światowych. Obrót firmy wynosił 57 mld euro. Spółka zatrudniała około 200 tys. pracowników, w tym ponad 100 tys. poza granicami Włoch. Fiat posiadał 227 zakładów na całym świecie — na terytorium Włoch zlokalizowanych było 30%.

Tabela 1. Grupa Fiat na świecie, 2000 rok

	Liczba spółek	Zatrudnienie	Liczba zakładów	Centra badań i rozwoju
Włochy	275	95 199	68	71
Europa bez Włoch	443	53 620	74	37
Ameryka Północna	137	14 465	32	11
Mercosur	71	25 280	18	8
Pozostałe obszary	133	10 200	35	4
Razem	1059	198 764	227	131

Źródło: Il Gruppo Fiat nel 2002. Relazioni Annuali. Gruppo Fiat, Torino, <http://www.fiatgroup.com/it/gruppof/if6gruppof.htm>.

¹ W 1955 roku Fiat razem z Pirelli oraz Bianchi utworzyli Autobianchi. Przejęli istniejącą od 1855 roku firmę Bianchi produkującą samochody i wytwarzali w niej samochód napędzany na przednie koła. Autobianchi w 1980 roku została włączona do firmy Lancia.

² G. Volpato, *La Fiat: un caso emblematico*, „Lavoce” 17 października 2002, s. 157.

Struktura firmy Fiat³ na przełomie XX i XXI wieku przedstawiała się następująco:

I. Motoryzacja: Fiat Auto — samochody; Iveco — pojazdy przemysłowe; CNH Global — maszyny rolnicze (Case) i budowlane;

II. Inne sektory przemysłowe: Teksid — produkty metalurgiczne; Magneti Marelli — komponenty; Comau — środki i systemy produkcji; Fiat Avio — lotnictwo;

III. Sektor usług: Itedi — wydawnictwo i komunikacja; Toro Assicurazioni — ubezpieczenia, Business Solutions — usługi.

Poszczególne jednostki w strukturze Fiata tworzą węzły sieci, które wzajemnie współpracują, są zintegrowane operacyjnie. Działając na polu własnego biznesu, muszą wносить wkład w firmę jako całość, powinny przyczyniać się do zwiększenia skuteczności organizacji oraz innowacyjności i do rozwoju badań w innych jednostkach organizacyjnych sieci niezwiązanych z własnym biznesem. Poszczególne jednostki firmy są oceniane nie tylko pod względem osiąganych efektów ekonomicznych, ale również pod względem wkładu wnoszonego w funkcjonowanie innych jednostek oraz grupy jako całości. Na podniesienie efektywności w konkretnych warunkach konkurencji i strategii grupy wpływa integracja działań operacyjnych elementów sieci oparta na kluczowych wartościach firmy.

Firma szukała różnorodnych i coraz bardziej efektywnych sposobów i środków, za pomocą których można by coraz skuteczniej łączyć jednostki wchodzące w skład sieci. Na przełomie XX i XXI wieku poszukiwano bardziej współczesnej struktury Grupy Fiat, odpowiadającej na wyzwania globalizacji. Miały miejsce sprzedaże, przejęcia i fuzje, w wyniku których miało nastąpić uproszczenie i unowocześnienie struktury oraz źródeł przychodów holdingu. Szczególne nasilenie transakcji miało miejsce po zmianie zarządu i kierownictwa firmy. Odsunięto na bok lub zwolniono prawie całe kierownictwo holdingu z Cesarem Romitim na czele. Posunięcie to zaowocowało znaczącymi zmianami strategii.

Jak podaje⁴ G. Bodo (były dyrektor finansowy Fiata), w latach 1996–2001, kosztem 10 miliardów euro, nastąpiło unowocześnienie i uproszczenie struktury firmy. W tym okresie żadna firma motoryzacyjna na świecie, z wyjątkiem Fiata, nie nabywała komponentów. Grupa Fiat zakupiła, płacąc nie akcjami, lecz wysokimi kwotami pieniędzy: od Renault firmę Pico dla Comau, od Bosch firmę oświetleniową Cofap dla Magneti Marelli oraz przedsiębiorstwo Meridien dla Teksid. Najważniejszą transakcją był zakup Opa dla Case i stworzenie w wyniku fuzji z New Holland światowego lidera w branży maszyn rolniczych — Case New Holland. Pokładane w tej transakcji nadzieje nie przyniosły jednak spodziewanych rezultatów ze względu na zadłużenie firmy oraz złą sytuację na światowym rynku rolniczym.

³ Il Gruppo Fiat nel 2002. Relazioni Annuali. Gruppo Fiat, Torino, <http://www.fiatgroup.com/it/gruppof/if4gruppof.htm>.

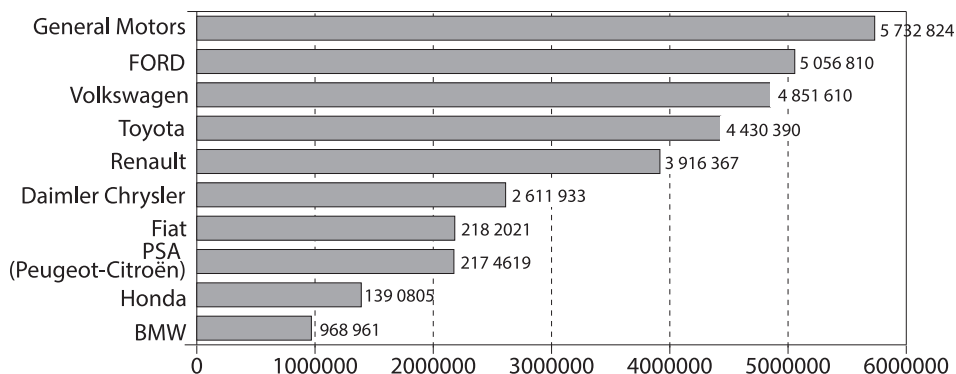
⁴ G. Bodo, *Fiat. Una storia di investimenti sbagliati*, „Lavoce” 15 października 2002.

Duże zmiany zaszły w strukturze firm z Grupy Fiat notowanych na giełdzie. Dopatrując się korzyści w modelu stosowanym przez General Electric, gdzie jedynie *core* firmy notowano na giełdzie, wycofano z giełdy, płacąc 1,5 mld euro, firmy Comau, Magneti Marelli, Toro. Na giełdzie pozostało jedynie jądro, *core* Grupy Fiat. W ten sposób uzyskano jaśniejszą i mniej skomplikowaną strukturę, jednak operacje te nie przyniosły spodziewanych dochodów.

2. Otoczenie Fiata Auto w warunkach kryzysu

Pięć czołowych firm światowych posiadało łącznie ok. 70% udziału w światowej sprzedaży samochodów: General Motors — 23%, Ford — 17%, Daimler Chrysler — 11%, Volkswagen — 9%, Toyota — 9%. Pozostałe firmy miały łącznie 31% udziałów, Fiat zaledwie 6%.

Wielkość produkcji pierwszych dziesięciu producentów samochodów na świecie, 1999 rok



Źródło: <http://www.zanichelli.it/scuola/geografia.dinucci/alleanze.htm>.

Fiat w 2000 roku był firmą zbyt małą, by skutecznie i bez radykalnych zmian w wielu aspektach działalności sprostać konkurencji światowej i utrzymać udziały w rynku światowym. W latach 80. i 90. XX wieku był drugim producentem samochodów w Europie. W 1986 roku jego udział w rynku europejskim wynosił 12,5%, a w 2002 roku zaledwie 9%. W ciągu 15 lat Fiat stracił około 28% rynku samochodowego w Europie.

Rynek włoski w 2000 roku był drugim pod względem zbytu samochodów rynkiem w Europie. „Jeszcze w pierwszej połowie lat osiemdziesiątych udział Fiata na rynku włoskim wynosił około 60%, udział ten spadł w roku 1995 do 45,4%, a w roku 2001 do zaledwie 35%”⁵. Sytuacja Fiata Auto w szybkim tempie pogarszała się. Od października 2001 do października 2002 sprzedaż samo-

⁵ Banca d'Italia, *La crisi dell'industria automobilistica italiana*, „Bollettino Economico”, Roma, listopad 2002, s. 26–28.

chodów marki Fiat we Włoszech spadła o 22,4%, Alfa Romeo o 23,4%, natomiast samochodów Lancia o 11,8%. W tym samym okresie we Włoszech wzrosła znacznie sprzedaż samochodów firm Citroën i Toyota. Z końcem 2002 roku Fiat wykorzystywał jedynie 70% zdolności produkcyjnej w swoich zakładach ulokowanych we Włoszech.

Tabela 2. Zmiany sprzedaży samochodów we Włoszech w okresie XI 2001–XI 2002 w procentach

Firma	Fiat	Alfa Romeo	Lancia	Citroën	Daewoo	Ford
Zmiana sprzedaży we Włoszech	(22,4)	(23,4)	(11,8)	62,9	(32,5)	6,9
Firma	Opel	Peugeot	Renault	Toyota	Volkswagen	razem
Zmiana sprzedaży we Włoszech	4,0	2,7	(1,8)	32,3	(0,3)	(3,9)

Źródło: *Vendite Fiat, Freno al crollo*, „La Repubblica” 7 listopada 2002, s. 29.

Włoski sektor samochodowy był silnie skorelowany z siłą systemu krajowego. Rodzina Agnelli należała do najbardziej wpływowych we Włoszech, co umożliwiło jej przejęcie wszystkich włoskich firm samochodowych i niedopuszczenie do rozwoju na terenie Włoch silnej konkurencji krajowej lub międzynarodowej. W konsekwencji konkurencyjność gospodarki włoskiej była niższa niż innych państw w Europie. Brak krajowych konkurentów w sektorze motoryzacyjnym prowadził do monopolu Fiata w dziedzinie produkcji samochodów oraz sprzyjał bezpośrednim i znaczącym interwencjom państwa. W razie zagrożenia Fiat uzyskiwał wyraźną pomoc ze strony państwa, co również obniżało jego konkurencyjność.

Wybór samochodów małolitrażowych, w jakich specjalizuje się Fiat, został podyktowany fiskalizmem państwa w sektorze samochodów osobowych. Wysokie stawki akcyzy i podatku od paliw oraz zależne od pojemności silnika: podatek drogowy — bollo i koszty ubezpieczenia samochodów zmusiły Włochów do nabywania samochodów najmniejszych. Takie też samochody produkował Fiat, odpowiadając na popyt we Włoszech. Wszyscy konkurenci Fiata postępowali odwrotnie. Specjalizowali się w produkcji samochodów o średnich i większych gabarytach.

Od połowy lat 70. rynek motoryzacyjny zmienił swój charakter: z rynku producenta przekształcił się w rynek nabywcy, posiadającego doświadczenie wynikające z użytkowania samochodu. Nowy klient zwykle kupował drugi samochód w rodzinie lub zmieniał model posiadanego samochodu na nowy. Posiadacze samochodów decydowali się na zakup nowego modelu pod warunkiem, że taki model pojawi się na rynku. W odpowiedzi na takie zainteresowanie klientów producenci samochodów stale skracali cykl życia produktu, który w latach 80. wynosił 10 lat, a do 2000 roku skrócił się średnio o połowę. Nowe modele były dla producenta bardziej rentowne, gdyż sprzedawano je po wyższej od starego

modelu cenie, zbierając z rynku premię nowości (zysk z nowości i wzrost wartości sprzedaży przynajmniej w dwa lata po premierze). Części do samochodów po premierze również były droższe, co poprawiało wyniki finansowe. Projektowanie nowych modeli samochodów o chociażby lekko zmienionej sylwetce i mechanice jest bardzo kosztowne i wymaga znaczących inwestycji mających poprawić innowacyjność rozwiązań.

Istotnym procesem było według C. Simone⁶ rozszerzenie oferty przez firmy Mercedes Benz oraz BMW, specjalizujące się w wyższym segmencie samochodów, o nowe modele z niższego segmentu, co zagroziło włoskiemu producentowi. Poszerzono również bazę usług, zajmując się sprzedażą na raty, ubezpieczeniami itd. Środki z poszerzenia bazy oferowanych produktów i usług zostały przeznaczone na B + R prowadzące do nowych rozwiązań stosowanych w samochodach oraz na pokrycie bardzo wysokich kosztów wprowadzania nowych modeli, a przede wszystkim automatyzacji produkcji.

Zmieniał się również sposób produkcji. Fordowski model taśmowy produkujący samochody o wysokim stopniu standaryzacji zmodyfikowano tak, by można było wypuszczać samochody jednego modelu, ale znacząco zróżnicowane.

Zmieniły się również kierunki eksportu i inwestycji w motoryzacji, które dla Fiata oznaczały nowe możliwości. Pojawiły się nowe obiecujące rynki: Europy Wschodniej — Polska, Ameryki Południowej — Brazylia, Argentyna, Azji — Chiny, Indie oraz Turcja. Doszli również nowi konkurenci — Koreańczycy, których firmy sprzedawały swoje samochody klasy A w segmencie najbardziej znaczącym dla Fiata, po konkurencyjnych, często dumpingowych cenach.

3. Główne czynniki kryzysu Fiata na przełomie XX i XXI wieku

A. Dla wielkiego biznesu holding Fiat był zbyt autocentryczny. Fiat Auto wypracowywał w 1998 roku 60% obrotów holdingu, angażował 56% środków inwestycyjnych i zatrudniał 47% pracowników holdingu⁷. Jednak świat finansów, banków i polityki włoskiej postrzegał holding Fiat jako wielosektorowy — policentryczny, silnie umiędzynarodowiony i kompetentny na różnych płaszczyznach aktywności, w których zaangażowanie siły politycznej i finansów mogło przysporzyć tym podmiotom korzyści. Tak myśleli, jak podaje A.P. Salimbeni⁸: właściciel firmy Fiat Giovanni Agnelli, finansista Monti oraz dyrektor generalny holdingu Cesare Romiti. Temu stanowisku przeciwstawiali się dyrektor Fiat Auto Vittorio Ghidella i inni konstruktorzy samochodów, którzy nie chcieli dopuścić do

⁶ C. Simone, *Crisi Fiat Auto: la natura, le cause, gli effetti*, „Sinergie rivista di studi e ricerche” 69/06, 2011.

⁷ M. Costa, *Ghidella lascia la Fiat Romiti ha vinto ancora*, „L’Unità” 26 listopada 1988.

⁸ A.P. Salimbeni, *Troppo autocentrico per grande business*, „L’Unità” 26 listopada 1988.

zbytniego rozpraszania kompetencji, umiejętności. Wiedzieli, że wielkie rezultaty w sektorze samochodowym można uzyskać jedynie przy całkowitym zaangażowaniu, a nie przez rozpraszanie uwagi i inwestycji między różne i odległe sektory.

B. Brak przywództwa. Vittorio Ghidella był w latach 1979–1988 dyrektorem wykonawczym sektora samochodów osobowych Fiata, Lancii, Alfa Romeo, Abarth, twórcą największego sukcesu Fiata — modelu Uno, kreatorem idei samochodów: Tipo, Lancia Delta, Thema, Autobianchi Y10. Ghidella osobiście prowadził firmę, uzyskując z roku na rok coraz lepsze wyniki. Jego odejście z Fiata w 1988 w wyniku konfliktu z dyrektorem naczelnym Grupy Fiat — Cesarem Romitem stanowiło zapowiedź opuszczenia przez Fiata sektora samochodów osobowych i spowodowało załamanie Fiata w następnych latach. Ghidella, relacjonując, właścicielowi Grupy Fiat, najlepsze w historii firmy wyniki Fiata Auto za 1988 rok, zaznaczył, że cały zysk powinien być zainwestowany w produkcję samochodów, ponieważ idą ciężkie czasy. „Zbyttno Pan panikuje” — miał odpowiedzieć Agnelli. Konsekwencją takiego stanowiska właścicieli Grupy Fiat było rozproszenie zysku w holdingu, jak chciał dyrektor generalny Cesare Romiti, który dbał o inwestycje we wszystkich segmentach holdingu, a nie tylko w produkcji samochodów. Właściciel holdingu, Giovanni Agnelli, podejmując decyzję o zwolnieniu Ghidelli, powiedział: „V. Ghidella był zbyttno autocentryczny. Według mnie Fiat jest wielosektorowym holdingiem zaangażowanym w trudne międzynarodowe wyzwania”⁹.

Jak podaje Giuseppe Turani¹⁰, w 1989 roku Fiat osiągnął najwyższy zysk w najnowszej historii 10,7%, czyli około 2 miliardów euro. W 1980 roku, dla porównania, czyli w momencie przejęcia sektora samochodowego Fiat przez Ghidellę, zysk wynosił zaledwie 1,4%. W ciągu 10 lat, w których Ghidella kierował Fiatem Auto, zysk wzrósł o 1000%. Po odejściu Ghidelli Fiat Auto z roku na rok osiągał coraz gorsze wyniki. W 1993 zysk zmniejszył się do 5,6%, a w 2002 roku Fiat ponosił straty. Po dymisji Ghidelli Cesare Romiti został odpowiedzialny za Fiat Auto, ale nie znalazł ludzi mogących poprowadzić sektor samochodów osobowych. Nie wprowadził, czego wymagał rynek, nowego modelu Uno oraz Alfa Romeo z tylnym napędem.

C. Brak rozwoju przejętych firm, np. Alfa Romeo, Lancii. Fiat potrafił przejmować firmy samochodowe i obniżać poziom konkurencyjności na włoskim rynku, ale nie potrafił ich rozwijać, wzmacniać. Wykorzystywał wartości i majątek tych firm do swoich celów, angażując pozyskane wartości nawet w odległych sektorach.

D. „Fiat nie był konkurencyjny względem estetyki, statusu (prestżu) oraz osiągnięć samochodu, na co klient zwraca największą uwagę, był konkurencyjny w zakresie ekologii, bezpieczeństwa, komfortu, które to pola kon-

⁹ M. Costa, *op. cit.*

¹⁰ G. Turani, *La crisi della Fiat inizia quando Romiti*, „La Repubblica” 11 października 2002.

sument uważa za drugorzędne. Jako przykłady zostały podane porównywalne w swojej klasie samochody Fiat i innej marki: K coupé i CLK; Ulysse i Galaxy; Palio We i Astra SW; Marea i C5. Na pierwszy rzut oka wybór padnie na samochód konkurenta Fiata”¹¹. Fiat nie potrafił utrzymać zaufania do swoich modeli w wyższych klasach.

E. Strategia dokupu. Fiat od lat stosował strategię polegającą na sprzedaży samochodów niekompletnie wyposażonych. Klienci Fiata we Włoszech i w innych krajach musieli nabywać dodatkowe standardowe wyposażenie za opłatą, co znacznie podwyższało koszty zakupu. Fiat utrwalił u wielu swoich klientów obraz niekompletności sprzedawanych samochodów. Stosował „strategię dokupu” i zniechęcał klientów do swoich produktów. Tłumaczył stosowaną strategię poziomem kosztów, sytuacją kooperantów czy wolnym wyborem klienta. Konkurenci Fiata na rynku włoskim oferowali klientom samochody kompletnie wyposażone. Włoski klient stał się coraz bardziej kosmopolityczny i coraz bardziej wygodny, żądał samochodów bogato wyposażonych już w standardowej wersji.

F. Strategia wykupu. W 1930 roku we Włoszech istniało najwięcej na świecie — 120 firm samochodowych. Fiat, wykupując firmy samochodowe Włoch, stał się jedynym włoskim producentem samochodów. Zdobycie monopolu w produkcji nie oznaczało zdobycia monopolu na rynku. Nie oznaczało sprawniejszej organizacji, wyższej jakości, nowocześniejszej technologii itp. Strategia „wykupu konkurencji” obróciła się przeciwko firmie Fiat. Przecież to zaciekle rywalizacja krajowych producentów wyznaczała ich miejsce w sprzedaży światowej. Japonia, USA, Niemcy, Francja miały po kilku silnych krajowych producentów, których istnienie gwarantowało wysoki poziom ich konkurencyjności i efektywności, utrzymanie charakterystycznych cech narodowego sektora samochodowego, kooperację między firmami krajowymi, a w efekcie wynik i udział w rynku światowym.

G. Za szybki wzrost. „Kryzys Fiata rozpoczął się dawno temu, już w latach osiemdziesiątych, kiedy to w wyniku inwestycji na obszarze Turynu Fiat stworzył 150 tys. miejsc pracy. Obszar zajmowany na cele produkcyjne firmy wzrósł wówczas o 5 milionów metrów kwadratowych. To były inwestycje nastawione wyłącznie na masową produkcję, nie na innowację”¹².

H. Zbyt wolna rotacja modeli najbardziej popularnych, brak zróżnicowania modeli. Produkcję modeli, które odniosły sukces jak Uno, kontynuowano zbyt długo. Samochody te po kilkuletnim okresie wysokiej sprzedaży nie były zastępowane przez nowe, co w rezultacie obniżało sprzedaż w następnych latach. Niska częstotliwość rotacji i brak sukcesu wielu modeli poważnie przyczyniły się do problemów Fiata. Koszty unowocześnienia wielosektorowej struktury firmy, szczególnie poniesione w latach 1996–2000, obciążały pozycję Fiata na rynku europejskim, gdzie Fiat Auto oferował wąską gamę starszych, mało innowacyjnych

¹¹ G. Volpato, *La Fiat: un caso emblematico...*, s. 157.

¹² G. Rispoli, *La strategia dell'abbandono*, „Rassegna” 2002, s. 4.

modeli samochodów, a wprowadzanie nowości, po części ze względów finansowych, następowało zbyt późno i w ograniczonym zakresie. Sytuację ratowały jedynie niskie ceny samochodów, co ograniczało straty.

Fiat nie przypisywał wyraźnie modeli do różnych klas samochodów. Mercedes czy BMW i inne marki jasno prezentowały strukturę swoich produktów. Samochody tych marek można było zaliczyć do wyższej, bardziej specjalistycznej klasy. Fiat produkował szeroką gamę samochodów, ale jasno nie określał, czy jest to samochód klasy podstawowej, średniej czy najwyższej. Klienci Fiata nie mogli się zorientować, jakiej klasy samochód kupują.

I. Fiat nie jest dyktatorem estetyki w motoryzacji. Najbardziej poszukiwanymi projektantami samochodów na świecie są Włosi: Giugiaro, Pininfarina, Bertone, de'Silva i inni. Podobnie jak włoska moda (Gucci, Versace) wyznacza nowe trendy całemu światu — włoska estetyka w zakresie samochodów powinna być obowiązująca. Odzież włoska cieszy się uznaniem ze względu na przyjęcie przez światowego klienta włoskich upodobań w zakresie mody jako światowego kanonu. Również jakość odzieży włoskiej jest bardzo wysoka. Jednak samochody Fiata nie wyznaczają trendów w zakresie światowej estetyki. Na polu techniki i jakości w motoryzacji z firmami włoskimi konkurują nie tylko europejskie i amerykańskie, ale przede wszystkim japońskie. Taka konkurencja nie istnieje w sektorze mody, gdzie co roku Włosi, nie oglądając się na nikogo, narzucają obowiązującą linię. Fiat nie jest zdolny przekonać światowego klienta do swoich estetycznych wyborów, wcześniej nie przekonując do jakości i innowacyjności samochodów. Winę za taki stan rzeczy ponosi m.in. samo kierownictwo firmy, które pod koniec XX wieku ingerowało w działania projektantów samochodów. Ponadto samochody Fiat nie były niezawodne i nie miały najwyższych osiągnięć.

J. Brak dostatecznej współpracy Fiata Auto z najwybitniejszymi projektantami jak Giorgio Giugiaro (Uno, Punto, Cinquecento) czy de'Silva (Alfa Romeo 155 oraz Alfa Romeo 166). W czasach, kiedy estetyka wpływa na wszystko, należy podjąć szerszą współpracę z największymi projektantami świata, którzy przecież są Włochami. Samochody zaprojektowane przez tych stylistów odnosiły największe sukcesy. „Ryzyko stanowi jedynie wygląd samochodu. Wygląd nie może odbiegać od przyjętej normy. Eksperymentować można jedynie na określonej metę. Samochód już w trakcie projektowania musi odpowiadać wzorom produkowanym seryjnie. Samochody poruszające się po naszych drogach to zaledwie przedsmak tego, co jest w projektach. Dzisiaj koncepcje samochodu widzi się na salonach i cztery lata później na ulicach. Nikt nie ma dzisiaj czasu, by nabyć wiedzę o wnętrzu samochodu. Ludzie kupują samochód, nic nie wiedząc o wnętrzu, ignorując charakterystykę silnika. Wyrobienie sobie zdania wymaga wysiłku. Te mroki rozwiewa telewizja, dwa piękne słówka przekonują tysiące nabywców”¹³.

¹³ G. Giugiaro, *Conta solo l'estetica e nessuno rischia più*, „La Repubblica” 29 listopada 2002, s. 22.

W obecnym kryzysie Fiat docenia rangę projektantów. Giugiaro może obecnie decydować osobiście o sylwetce nowego pojazdu, jednak taka sytuacja istnieje od niedawna.

K. Nadmierna krytyka Fiata. W 2002 roku „jedyną prawdziwą i poważną chorobą sektora samochodowego we Włoszech była nadmierna krytyka Fiata, nie tylko w przypadku cieszącego się złą sławą Stilo, który niesłusznie stał się kozłem ofiarnym całej sytuacji. Dramatyzm pogłębiała codzienna krytyka firmy w pozbawionych odpowiedzialności za swoją postawę środkach masowego przekazu. Ciągłe podkreślanie złej sytuacji finansowo-ekonomicznej firmy”¹⁴. Fiat we Włoszech przełomu XX i XXI wieku miał złą opinię, powszechnie słysząc było zdanie: dzisiaj już nikt nie kupuje Fiata. Ta bardzo groźna opinia mogła zaważyć na przyszłości firmy. Głównym problemem Fiata było ponowne zyskanie zaufania ze strony klientów. Turyn musi być nie stolicą samochodów, lecz stolicą mobilności, musi rozwijać się w oparciu o mniejszą produkcję¹⁵. Obrona i promocja sprzedaży Fiata, utrzymanie obrotów firmy na poziomie umożliwiającym przezwyciężenie kryzysu było głównym zadaniem, bardzo trudnym do wykonania zwłaszcza w obliczu niezliczonej liczby ofert, jakie kreował sektor motoryzacji, np. na salonie w Paryżu, w 2002 roku, wystawiono ponad 50 nowych modeli samochodów.

4. Alians General Motors i Fiata w 2001 roku

Biorąc pod uwagę uwarunkowania zewnętrzne, alians Fiata z GM był próbą wyjścia z zapaści. W 2000 roku został zawarty alians¹⁶ strategiczny. Na mocy porozumienia GM wszedł w posiadanie 20% udziałów w firmie Fiat Auto, natomiast Fiat objął 5,1% kapitału amerykańskiej firmy. Każda ze stron umowy wniosła do aliansu udziały o wartości 2,4 mld dolarów. Obie firmy po zawarciu aliansu nadal były niezależne i konkurowały w branży samochodowej. Alians dotyczył jedynie ściśle określonych działań — wzrostu sprzedaży na rynkach Europy i Ameryki Łacińskiej, wprowadzenia nowych silników od 2003 roku oraz nowych rozwiązań w zakresie skrzyni biegów. Miał również na celu wzrost wartości akcji¹⁷ obu firm w długim okresie poprzez obniżenie kosztów produkcji oraz wzmocnienie potencjału produkcyjnego obu grup, a także podniesienie skuteczności działań w zakresie usług finansowych. Ważnym obszarem objętym aliansem była technologia, a zwłaszcza podział kosztów tworzenia nowych technologii i w rezultacie zmniejszanie kosztów materiałowych. Każda ze stron porozumienia miała uzyskać korzyści w wysokości 1,2 mld dolarów rocznie, począwszy od trzeciego roku

¹⁴ C. Nobis, *Fiat choc, Italia al bivio*, „La Repubblica” 29 listopada 2002, s. 4.

¹⁵ G. Rispoli, *La strategia dell'abbandono...*, s. 4.

¹⁶ *Il caso dell'alleanza Fiat-GM*, www.unibig.it/dati/corsi/87021/51270.

¹⁷ *E meglio così*, Ahdchronos, Roma, 14 marca 2000.

po zawarciu aliansu. Przychody z aliansu miały wzrosnąć do 2,0 mld dolarów od piątego roku po porozumieniu, gdy osiągnięte zostanie połączenie wszystkich zaplanowanych elementów.

Porozumienie Fiata z GM jest zgodne z dążeniami Paola Fresca — dyrektora Fiata. „Wskazaliśmy jasny cel — zajęcie pozycji *leadership* we wszystkich naszych aktywnościach. Kontrakt z GM pozwoli Fiatowi Auto stać się jedną z czołowych firm w branży poprzez obniżkę kosztów. Alians umożliwi uczestnictwo w badaniach prowadzonych przez naszego partnera, przyspieszy wprowadzanie nowych technologii. Bezpośrednia wymiana udziałów naszych firm jest źródłem wzrostu wartości akcji naszych akcjonariuszy, a także jest w interesie zatrudnionych w obu firmach pracowników, naszych dostawców oraz włoskiego systemu produkcyjnego”¹⁸.

John F. Smith, Ir Chaiman twierdzą: „Alians GM z Fiatem, firmą wykorzystującą zaawansowane technologie, wzmocni pozycję GM w Europie oraz Ameryce Południowej, co jest celem strategicznym aliansu. Ten alians przyniesie GM znaczne korzyści dzięki wspólnemu wykorzystaniu części, obniżce kosztów, tworzeniu wartości dla klientów i akcjonariuszy. Firmie Fiat alians z GM umożliwia wejście na nowe rynki zbytu”¹⁹. Jesteśmy entuzjastami wspólnej pracy z naszymi kolegami z GM. Takie możliwości daje alians — konkluduje Cantarella.

I. Prange, prezydent Daimler Chrysler we Włoszech, nie jest przekonany o słuszności wyboru Fiata — „odpowiedzialność za ten wybór bierze na siebie rodzina Agnelli”²⁰. Na mocy aliansu Fiat może w przyszłości sprzedać GM pozostałe 80% akcji. GM zdecyduje się zakupić akcje Fiata, jeżeli ten podejmie decyzję o sprzedaży. Inne sektory, wyłączając Ferrari i Maserati, nie są treścią tego porozumienia.

„Na skutek aliansu Fiata z General Motors nie mamy więcej aktywów ani mniej. Obie grupy nie mają więcej fabryk produkujących silniki czy części. Jednak strony aliansu mają do dyspozycji całą gamę wyrobów produkowanych przez obie firmy, wszystkie silniki i części. Także załogi obu firm pracują obecnie na rzecz wspólnego interesu”²¹. Jest zrozumiałe, że alians będzie skuteczny również w pokonywaniu biurokratycznych problemów związanych z nowymi lokalizacjami przedsięwzięć Fiata na świecie. Razem z GM Fiat może zrobić więcej, np. w sprawie wspólnej produkcji w Chinach.

¹⁸ G. Berta, *La Fiat dopo la Fiat*, Il Mulin 2003.

¹⁹ *Un accordo veramente positivo*, „La Repubblica” 13 marca 2000.

²⁰ <http://it.nevs.3/g67a.htm>.

²¹ Assolombarda, *Piccole e grandi imprese: analisi strategiche comuni*, „Assolombarda Piccola Industria” marzec/listopad 2000.

5. Zakończenie produkcji przez Fiat Auto — „hipoteza niepewna, ale możliwa”

Piero Pessa, jeden z największych autorytetów włoskiego rynku motoryzacyjnego, od lat śledzący ewolucję strategii firmy Fiat, twierdził w 2001 roku, iż zrzenie się przez Fiata działalności w sektorze samochodowym to „hipoteza niepewna, ale możliwa”. Jeżeli przeanalizujemy bilanse firmy z ostatnich dziesięciu lat, to możemy mówić o bardzo wysokiej dochodowości w sektorze samochodowym. Wskaźnik ROI (Return of Investment), jeden z głównych mierników dochodowości firmy Fiat Auto, wyniósł w tym okresie 17%, podczas gdy dla całej Grupy Fiat kształtował się w granicach 10%. Była to sytuacja, w której Fiat Auto, reprezentując ok. 50% obrotu grupy, wpływał bardzo korzystnie na dochodowość firmy. Natomiast w roku 2000 ROI wyniósł dla całej Grupy 4,5%, a dla Fiata Auto zaledwie 1%, obniżając wyniki Grupy Fiat²².

Zdaniem Pessy sytuacja Fiata Auto była zła. Twierdził on, że „produkty Fiata Auto w modelach klasy wyższej i średniej nie są konkurencyjne. A to właśnie rentowność firmy samochodowej w modelach klas średnich i wysokich decyduje o dochodowości całości. BMW, produkując zaledwie około 700 tys. aut rocznie, jest konkurencyjne, podczas gdy Fiat z produkcją ponad 2 mln ma złe wyniki. Konkurencja w klasach najniższych jest najwyższa i nasila się z każdym rokiem. Jeżeli Fiat nie poprawi swojej konkurencyjności, bardzo trudno będzie mu utrzymać się na rynku. Trudno jest jednocześnie redukować koszty oraz utrzymywać konkurencyjne ceny i wysoką jakość”²³. Od 1998 do 2001 roku Fiat Auto ponosił straty. Powinien być bardziej konkurencyjny w sektorze samochodów wyższych klas i robił to od 2000 roku po podpisaniu aliansu z General Motors. Nie ma alternatywy, jeżeli Fiat Auto ma przetrwać.

Sektor usług w strukturze obrotów Fiata nabiera coraz większego znaczenia. Usługi są bardzo dochodowe i mają bardzo dobre perspektywy wzrostu, czego nie można powiedzieć o produkcji. Pessa zalecał firmie ograniczenie aktywności w sferze produkcyjnej i wzmocnienie działalności w usługach.

Podejście Fiata do aliansu z General Motors, a zwłaszcza zapis, iż GM będzie mógł z czasem nabyć udziały Fiata Auto, świadczy o przyjęciu przez Grupę Fiat strategii policentrycznej, zorientowanej na wynik całości firmy. Ponieważ Fiat Auto ma trudności, zdaniem kierownictwa, należy stworzyć sytuację swobodnych decyzji. Ma temu sprzyjać nie tylko alians z GM, ale również nabycie znacznych udziałów w sektorze energetycznym Włoch. Fiat w roku 2001 nabył w dwóch ofertach publicznych akcje firmy Italoenergia SpA (40%), która prowadzi działalność w sektorze energetycznym Włoch i jest główną firmą koncernu Edison, kon-

²² G. Mantella, *La nuova strategia del gruppo*, „Rassegna sindacale” nr 40, 6 grudnia 2001.

²³ *Ibidem*.

trolowaną przez Montedison²⁴. Akcje Italenergia posiadają również: Electricite de France (18%), Carlo Tassara SpA (20%), Banca di Roma wraz z Banca Intesa — BCI 20% oraz NHS.

Ta z pozoru wygodna dla całej Grupy Fiat sytuacja jest groźna dla Fiata Auto. Nikt bowiem nie kupi samochodu, zwłaszcza średniej i wysokiej klasy, od firmy, której los jest niepewny. Ponadto przygotowania poczynione przez Fiata, głównie ogromny wzrost aktywności w sektorze energetycznym, stawiają wysiłki Fiata Auto w dwuznacznym świetle. Fiat zdaje się mówić: jeżeli nowe zamierzenia nie powiodą się, zmienimy część profilu działalności, rezygnując z Fiata Auto i wchodząc w energetykę.

Jednak sukcesy wielkich światowych koncernów motoryzacyjnych jednoznacznie wskazują, że były one w swej walce zdeterminowane i nie miały wyboru. Sukces Japonii jest tego dowodem. Brak skutecznych rozwiązań problemu spadku popytu na samochody klas średnich i niższych był głównym powodem dymisji dyrektora Fiata Auto Roberta Testoriego w 2001 i powierzenia tej funkcji Giancarlovi Boschettiemu, szefowi IVECO.

6. Restrukturyzacja firmy. Skierowanie uwagi na systematyczne działania innowacyjne

Fiat dokonywał wysiłków mających na celu poprawę pozycji firmy na rynkach światowych. Były to zmiany idące w kierunku²⁵:

- unowocześnienia produktów w celu zwiększenia obecności firmy na bardziej dochodowych rynkach i wejście w segmenty, w których Fiat Auto aktualnie nie jest obecny,
- rozwoju sprzedaży na rynku europejskim w celu zmniejszenia uzależnienia od rynku włoskiego,
- wzrostu sprzedaży poprzez wykorzystanie kanałów o wyższej dochodowości.

W latach 2002–2004 zamknięto 18 zakładów z całego koncernu, nie tylko z sektora samochodowego, w tym dwa na terenie Włoch²⁶.

Nastąpiły zmiany w strukturze organizacyjnej Fiata Auto. Z firmy Fiat Auto zostały utworzone cztery jednostki biznesowe: Fiat Lancia, Alfa Romeo, Usługi i Serwis oraz Rozwoju Międzynarodowego. Każda z firm stała się odrębnym podmiotem w pełni odpowiadającym za swoje rezultaty ekonomiczne i finansowe²⁷.

Realizacja planu restrukturyzacji w 2001 roku kosztowała około 800 mln euro.

²⁴ <http://www.fiatgroup.com/it/informazioni/ifl/informaz.htm>.

²⁵ Fiat Auto, *Il piano per superare la crisi di Fiat Auto*, Torino 9 października 2002.

²⁶ *Rivoluzione alla Fiat tagli e ristrutturazioni*, „La Repubblica” 10 grudnia 2001.

²⁷ *Ibidem*.

Ograniczono obecność Fiata Auto w Argentynie, gdzie produkcja została zmniejszona do niezbędnego minimum. Produkcja ciężarówek Iveco została w 2002 r. przeniesiona do Brazylii. Zamknięto produkcję w Rivalta oraz przeniesiono tę produkcję do Mirafiori²⁸.

W roku 2000 Fiat podjął liczne działania zmierzające zarówno do rozwoju produkcji, jak i sprzedaży na skalę światową. Firma jest szczególnie zainteresowana rynkami wschodzącymi. Inicjatywy Fiata związane były w dużej mierze z programem *word car*. W ramach tego programu w 2000 r. zrealizowano następujące projekty:

- w Chinach powstała joint venture mająca na celu produkcję furgonetek oraz pojazdów roboczych,

- w Egipcie rozpoczęto produkcję Sienny, która została bardzo przychylnie przyjęta przez odbiorców,

- w Indiach została wylansowana Sienna,

- w Ameryce Południowej sprzedano w 2001 r. 11 tys. samochodów (trzy modele Palio),

- w Turcji, gdzie od lat wytwarza się wiele produktów sektora samochodowego (np. Fiat Doblo przeznaczony na eksport), obroty były wyższe w 2000 r. o 20% od osiągniętych w 1999 r.

Skonsolidowane inwestycje Fiata Auto w sektorze samochodowym w roku 2000 osiągnęły 1412 mln euro (1464 mln euro w 1999 r.). W większości kwoty te zostały przeznaczone na realizację strategii produktowych firmy.

7. Innowacje w sektorze samochodowym na tle innowacji Grupy Fiat

Wprowadzanie innowacji jest utożsamiane przez Fiata z: podwyższaniem kompetencji w poszczególnych sektorach, wzrostem atrakcyjności wyrobów, poprawą wyników ekonomicznych, jakością oraz obniżką kosztów. Fiat posiada 131 ośrodków naukowo-badawczych. Centra badawczo-rozwojowe zlokalizowane są głównie we Włoszech (71, czyli ponad 50%) i Europie (37, czyli ok. 30%). W 2000 r. w pracach badawczo-rozwojowych brało udział ok. 13 tys. pracowników w 131 placówkach włoskich i zagranicznych, co kosztowało Fiata 1725 mln euro. Stanowi to ok. 3% obrotów Firmy. Głównymi ośrodkami badawczymi są Centrum Badań Fiata (*Centro Ricerche Fiat* — CRF) oraz Elasis. Centrum Badań Fiata CRF jest jednym z najważniejszych i największych prywatnych ośrodków tego typu we Włoszech, bardzo dobrze wyposażonym i zatrudniającym 900 osób w kraju i ponad tysiąc za granicą. W 2000 r. efektem badań centrum było ok. 110 nowych produktów i procesów, 156 metodologii oraz ponad 300 konsultacji i transferów technologicznych dokonanych na rzecz Grupy,

²⁸ <http://www.cnnitalia.it/2001/ITALIA/12/10/fiat/index.htm>.

a także wielu innych firm włoskich. Centrum Badań Fiata uczestniczy w ostatnich latach w wielu przedsięwzięciach badawczych organizowanych w różnych krajach.

Ośrodek Elasis powstał na południu Włoch i zatrudnia 506 pracowników do spraw badań oraz 486 techników. W 2000 roku Elasis prowadził badania w następujących obszarach: telekomunikacja, aeronautyka, ochrona środowiska, systemy elektroniki samochodowej itp. Elasis zajmował się zastosowaniem nowych rozwiązań systemów elektronicznych, które mają zarządzać podstawowymi systemami samochodów przemysłowych.

W 2000 r. 49 projektów CRF zwyciężyło w Piątym Programie dotyczącym jakości i ilości zaaprobowanych projektów, co stawia Fiata w pozycji lidera badań europejskich. W tym samym roku środki finansowe przeznaczone na lata 2000–2003 na nowe projekty wyniosły 80 mln euro. Opatentowano 53 rozwiązania powstałe w CRF.

Przykłady innowacji w sektorze samochodowym z 2000 roku opracowanych przez CRF²⁹:

Seicento Elettra Fuel Cell — prototyp pojazdu z przegrodami na paliwo, w którym Fuel Cell wspomaga elektryczny silnik przez ponowne ładowanie baterii. Przedsięwzięcie to było realizowane ze środków Fiata przy dofinansowaniu z Ministerstwa Środowiska. Mówi się, że badania były pierwszym krokiem w kierunku realizacji pojazdu o ograniczonych rozmiarach z napędem Fuel Cell wspomaganym wodorem.

Koncepcja „Trimate NEA” — rozwinięta przez Fiata koncepcja samochodu, która uwzględnia prowadzone w CRF przez ostatnie lata badania, mające na celu optyczne wspomaganie bezpieczeństwa pojazdu. Prewencja optyczna polega na komunikacji systemu z otoczeniem zewnętrznym poprzez rozwiązania z zakresu telematyki i informatyki. „Trimate” jest tutaj odczytywany jako „towarzysz podróży”.

Info Daily — przekątnik telematyczny, nad którym prace rozpoczęło IVECO, pozwalający na świadczenie różnych usług jak: informacje podczas jazdy, telefon przenośny, telepogotowie, kierowanie logistyką, telediagnostyka, telenawigacja itp.

Rezultatami działalności innowacyjnej ośrodka Elasis³⁰ w 2000 roku były m.in.:

- badania innowacyjne dotyczące pojazdów segmentów A/B, w których zastosowano nowe rozwiązania tzw. pasywnej optyki,
- projekt silnika wiążącego aluminium o zmiennej architekturze, który ma zastosowanie w szerokiej gamie projektów,
- nowa strategia kierowania automatycznymi zmianami w zależności od zmiany stylu jazdy, rozpoznawanego dzięki technikom *fuzzy logic*.

²⁹ <http://www.fiatgroup.com/pdf/bil-consol/it-bil-cons-2000.pdf>.

³⁰ *Ibidem*.

Porozumienie pomiędzy Fiatem a General Motors wywiera znaczny wpływ na funkcjonowanie Elasis. Ośrodek podjął obecnie prace mające na celu opracowanie nowego silnika zoptymalizowanego ze względu na zużycie paliwa. Innym zadaniem Elasis jest uczestnictwo w budowie nowego zawieszenia mającego znaleźć szerokie zastosowanie w pojazdach klasy średniej i wyższej.

W okresie 2002–2005 Fiat przeznaczał na B + R corocznie średnio 2,5 miliarda euro w celu poprawy innowacyjności produktów. Inwestycje te pozwoliły firmie wprowadzić na rynek nowe produkty w segmentach, w których firma nie prowadzi działalności. Średni okres zmiany modeli samochodów firmy Fiat miał wynosić cztery lata.

Zakończenie

Analiza działań podejmowanych przez Fiata związanych z koniecznością wyjścia z zapaści branży samochodów osobowych na przełomie XX i XXI wieku wskazuje, że zasadniczym czynnikiem, który umożliwił wyjście z kryzysu i kontynuowanie produkcji samochodów osobowych, były działania restrukturyzacyjne — skierowanie uwagi na inwestycje w Azji i Ameryce Południowej. Działania te były odpowiedzią firmy na spadek sprzedaży i produkcji Fiata Auto na rynku europejskim i włoskim.

Utworzenie z firmy Fiat Auto jednostek biznesowych: Lancia oraz Alfa Romeo stanowiło realizację postulatu zdecydowanego wyróżnienia samochodów sprzedawanych przez Fiata w wyższym segmencie. Sprzedaż droższych samochodów Lancia i Alfa Romeo — o lepszej estetyce, wyższym prestiżu, większych osiągnięciach i większej pojemności silnika, bardziej innowacyjnych, bogato wyposażonych — nadaje marce nowy *image* i jest podstawą rentowności. Zarazem jasno określa modele samochodów konkurujące w wyższych segmentach sektora. Jest również świadectwem przynajmniej częściowej rezygnacji przez Fiata ze strategii dokupu.

Z kolei powstanie odrębnych jednostek — Usługi i Serwis oraz Rozwoju Międzynarodowego — świadczyło o poważnym traktowaniu klienta i poszukiwaniu na rynku światowym możliwości, których Fiat Auto nie znalazł w Europie Zachodniej.

Działalność Fiata w zakresie B + R w sektorze samochodowym — szeroka i prowadzona z powodzeniem, o czym świadczy liczba patentów — była wyrazem woli kontynuacji produkcji samochodów nowoczesnych, a podjęcie decyzji o wyraźnym skróceniu okresu obecności modelu na rynku potwierdzało zamiar realizacji strategii autocentryzmu.

Jednak na przełomie XX i XXI wieku krążyły pogłoski o możliwości przejęcia Fiata przez General Motors. Zapisy zamieszczone w umowie aliansu oraz nabycie przez Fiata udziałów w sektorze energetycznym nie rozwiewały tych

wątpliwości. Były wyrazem woli decydentów Fiata i przedstawicieli środowiska finansów. Świadectwem realizacji strategii polisektorowych — policentryzmu.

Nikt jednak nie mógł być optymistą, gdy mówiono o przyszłości włoskiej motoryzacji po ewentualnym przejściu Fiata przez Amerykanów. Co zrobią oni z fabrykami Fiata w Turynie i innych częściach Włoch — tego dzisiaj nikt nie wie. Ani gdzie znajdą pracę w razie zamknięcia fabryk Fiata tysiące ludzi z firmą związanych.

Jednocześnie niemożliwość skutecznej interwencji ze strony państwa włoskiego, czego zabraniają przepisy Unii Europejskiej, czyniła całą sytuację absurdalną i groźną tak dla Fiat Auto, jak dla samej Unii, nawet dla jej przetrwania. Skromne wypowiedzi włoskich ministrów przemysłu czy środowiska Marzana czy Matteolego nie wróżyły niczego dobrego.

Sami Włosi nie wyobrażali sobie kraju bez firmy Fiat Auto — symbolu włoskiej motoryzacji i uprzemysłowionych Włoch. Bez włoskiego giganta, który dał Włochom liczne powody dumy i do dzisiaj jest najpoważniejszym reprezentantem kraju w gospodarce światowej. Włoski sektor motoryzacyjny nie mógł upodobnić się do hiszpańskiego czy angielskiego. Hiszpania i Anglia zostały bez własnych reprezentantów w sektorze samochodowym. Sprzedaż Fiata Auto w krótkiej perspektywie mogła poprawić bilans Grupy Fiat, ale w długim okresie przyczyniłaby się do przemysłowej degradacji całej gospodarki Włoch i Europy.

Bibliografia

- Assolombarda, *Piccole e grandi imprese: analisi strategiche comuni*, „Assolombarda Piccola Industria”, marzec/listopad 2000.
- Banca d'Italia, *La crisi dell'industria automobilistica italiana*, „Bollettino Economico”, Roma, listopad 2002.
- Berta G., *La Fiat dopo la Fiat*, Il Mulin 2003.
- Bodo G., *Fiat. Una storia di investimenti sbagliati*, „Lavoce” 15 października 2002.
- Costa M., *Ghidella lascia la Fiat Romiti ha vinto ancora*, „L'Unita” 26 listopada 1988.
- E meglio così*, Ahedronos, Roma, 14 marca 2000.
- Fiat Auto, *Il piano per superare la crisi di Fiat Auto*, Torino, 9 października 2002.
- Giugiario G., *Conta solo l'estetica e nessuno rischio a più*, „La Repubblica” 29 listopada 2002.
- Il Gruppo Fiat nel 2002. Relazioni Annuali. Gruppo Fiat, Torino 2002, <http://www.fiatgroup.com/pdf/bil-consol/it-bil-cons-2000.pdf>.
- <http://www.cnnitalia.it/2001/ITALIA/12/10/fiat/index.htm>.
- Mantella G., *La nuova strategia del gruppo*, „Rassegna sindacale” nr 40, 6 grudnia 2001.
- Nobis C., *Fiat choc, Italia al bivio*, „La Repubblica” 29 listopada 2002.
- Rispoli G., *La strategia dell'abbandono*, „Rassegna” 2002.
- Salimbeni A.P., *Troppo autocentrico per grande business*, „L'Unita” 26 listopada 1988.
- Simone C., *Crisi Fiat Auto: la natura, le cause, gli effetti*, „Sinergie rivista di studi e ricerche” 69/06, 2011.
- Turani G., *La crisi della Fiat inizia quando Romiti*, „La Repubblica” 11 października 2002.
- Un accordo veramente positivo*, „La Repubblica” 13 marca 2000.
- Volpato G., *La Fiat: un caso emblematico*, „Lavoce” 17 października 2002.