



euro waard. Dat is bijna de helft van de marktwaarde van de bedrijven voor de fusie-aankondiging van eind oktober.

FRANSE KAMPIOEN

FCA probeerde aanvankelijk Renault over te nemen, maar hier stak de Franse staat, die ook aandeelhouder is, een stokje voor. Dat het oog van de Italianen slechts enkele maanden later op PSA viel, kan niet los worden gezien van de opvallende wederopstanding van het bedrijf onder leiding van de begin 2014 aangetreden ceo Carlos Tavares.

De Portugees wist eerst PSA – dat een jaar voor zijn benoeming door de Franse staat gered moest worden – uit het slop te trekken en daarna een succes te maken van de overname van Opel in 2017.

Nu boekt PSA een marge van bijna 8 procent en een rendement op geïnvesteerd kapitaal van 18,9 procent. Dit zijn percentages waar

zelfs Duitse autobouwers jaloers op kunnen zijn.

En dat is gezien de uitgangspositie van het concern een degelijke prestatie. Weinig mensen zijn nu eenmaal bereid een premie te betalen voor een Peugeot, Citroën of Opel. Bovendien vindt het leeuwendeel van de productie (82 procent) en verkoop (85 procent) plaats op het oude continent Europa, waar de lonen hoog zijn en de groei laag is.

STANDAARDISATIE

Het grootste deel van de resultaatverbetering kan op het conto worden geschreven van de zogenoemde platformstrategie. Een platform is kort gezegd het onderstel van de auto waarop het fundament is gemonteerd – van het stuursysteem tot de wielophanging en alle benodigde onderdelen voor de wielaandrijving (zoals de motor, versnellingsbak en koppeling). Het ontwerp van een platform is een



Het rendement op geïnvesteerd kapitaal (ROIC, na belastingen) lag vorig jaar met circa 18 procent flink hoger dan de kostenvoet van kapitaal van rond de 12 procent. Dit rendement is uitzonderlijk hoog in een sector die berucht is vanwege de beroerde winstgevendheid. De turnaround van PSA is zonder meer spectaculair, maar het valt te betwijfelen of dit soort rendementen houdbaar zijn.



PSA's omzet groeide in de laatste zes jaar met 4,1 procent per jaar. Hierbij werd het bedrijf geholpen door het feit dat circa 85 procent van de omzet uit Europa komt, een continent dat uit een diep dal klom. Nu de economie hier tegenzit, wil Tavares de afhankelijkheid verminderen door onder meer terug te keren op de Amerikaanse en Indiase markt. PSA trok zich hier eerder terug vanwege finke verliezen. Ook in China, waar PSA via twee joint-ventures aanwezig is, kampt het concern met forse verliezen.



Topman Carlos Tavares

tijdroepend proces en kan zomaar een miljard euro kosten.

En het is precies zo'n kostenpost die Marchionne verfoeide in 2015 omdat de gemiddelde autokoper zich niet voor de exacte specificaties van het onderstel van zijn auto interesseert.

Onder leiding van Tavares werd het aantal gebruikte platforms teruggebracht van zeven in 2013 tot slechts twee vorig jaar. Doordat een van de twee platforms gebruikt kan worden voor alle nieuwe modellen en merken van Peugeot en Citroën – inclusief de elektrische varianten – kan een groot deel van de ontwikkelkosten uitgesmeerd worden over een enorm volume.

Bovendien ontstaan door standaardisatie van platforms schaalvoordelen bij het inkopen van componenten en kan het voorraadbeheer een stuk efficiënter.

Naast enorme kostenbesparingen door de Duitse vakbonden onder druk te zetten is de platform-