

lavoce.info

Sergio Marchionne: dalla Fiat a Fca

Una selezione di articoli de lavoce.info dal 2010

I dossier de lavoce.info

Sergio Marchionne, l'incompreso (in Italia) – F. Schivardi.....	2
Fca e Gwm, questo matrimonio non s'ha da fare – F. Schivardi.....	5
La Ferrari si quota. Con qualche azionista più uguale di altri – S. Bragantini...	8
Italia sempre più a corto di grandi imprese – S. Bragantini.....	11
Perché Fiat ha scelto il Regno Unito – J. Alworth e G. Arachi	16
Fiat–Chrysler, il difficile arriva ora – F. Schivardi	19
Fiat–Chrysler dopo la fusione – F. Schivardi	23
La nuova sfida di Marchionne – F. Schivardi	26
Le nuove automobili aiutano le vendite? – C. Milani.....	30
Fiat–Chrysler e altre fusioni – A. Goldstein.....	34
Quello che sappiamo di fabbrica Italia – D. Grasselli	37
Le relazioni industriali dopo Marchionne – I. Cipolletta	42
Marchionne: tante dichiarazioni, una strategia – C. Scarpa.....	46
I doveri di Fiat e quelli dello Stato – F. Schivardi.....	50

Sergio Marchionne, l'incompreso (in Italia)

Fabiano Schivardi

24.07.2018

La "filosofia Marchionne" ha dato risultati evidenti in Fiat: era un'impresa sull'orlo del fallimento, è ora una solida multinazionale. L'Italia invece l'ha vista come una minaccia e l'ha rigettata. Ma così non si vincono le sfide della globalizzazione.

Come ha cambiato la Fiat

La filosofia di Sergio Marchionne alla guida di Fiat-Fca può essere riassunta così: la sfida della globalizzazione si può vincere giocandola apertamente, senza sostegno pubblico e senza contare troppo su un mercato domestico ormai aperto alla concorrenza. Ma per farlo, è necessario avere gli strumenti gestionali per competere alla pari con una concorrenza agguerrita.

Questa filosofia aveva conseguenze radicali per l'impresa prima di tutto, ma anche per l'Italia in generale. Se per Fca possiamo dire che la sfida è stata vinta, il paese l'ha invece percepita come una minaccia e, con qualche rara eccezione, l'ha rigettata.

Marchionne ha rivoltato la vecchia Fiat come un calzino. Arrivato in un'impresa tecnicamente fallita e con una proprietà nel mezzo di un difficile passaggio generazionale, ha fatto piazza pulita di pratiche gestionali ormai vecchie e di un rapporto con lo stato basato su scambi sussidi-occupazione. Queste caratteristiche, funzionali nel mercato relativamente protetto del secondo dopoguerra, erano diventate una pietra al collo in quello competitivo e con lo stato meno invasivo (e più squattrinato) degli anni Novanta. Ma per cambiare una mentalità così radicata ci voleva un rivoluzionario. Il merito della proprietà è stato quello di individuarlo in Marchionne, allora una figura relativamente nuova nell'universo Fiat, e dargli carta bianca.

In questi giorni, decine di articoli hanno ripercorso i suoi 14 anni alla guida del gruppo. Non mi dilungo a raccontarli di nuovo. Ricordo solo

due passaggi particolarmente interessanti. Il primo riguarda la decisione di chiudere l'impianto di Termini Imerese, giudicato economicamente insostenibile. L'allora ministro Sacconi propose implicitamente il vecchio scambio: un prolungamento degli incentivi alla rottamazione in cambio del mantenimento dell'impianto siciliano. La risposta di Marchionne fu no: un'impresa che compete su mercati internazionali non può permettersi di avere impianti strutturalmente in perdita. Questa logica, quasi banale nella sua semplicità, rappresentò una rottura epocale nei rapporti fra politica e impresa. Fiat smetteva di contare sull'aiuto pubblico, ma anche di farsi carico di obiettivi che sono propri dello stato, come promuovere lo sviluppo in certe aree del paese. Fu uno shock la cui importanza è ancora poco compresa.

Il secondo, più noto, è l'uscita dal sistema di contrattazione collettiva e la stipula di contratti aziendali. La scelta rifletteva la necessità di governabilità degli impianti. Fca si impegnava a rinnovare le fabbriche, adottando tecniche gestionali all'avanguardia. Ma queste tecniche richiedevano nuovi rapporti con i lavoratori, in particolare che garantissero la certezza di quanto contrattato (l'esigibilità dei contratti). Dato che il sistema di contrattazione collettiva non garantiva queste condizioni, Fca l'ha abbandonato, uscendo da Confindustria e, anche in questo caso, rompendo una consuetudine congenita alla vecchia Fiat.

Ma il paese non l'ha seguito

I risultati della "filosofia Marchionne" sono evidenti. La vecchia Fiat, sulla quale aveva l'autorità per imporla, l'ha abbracciata, compresa la maggioranza dei lavoratori italiani che ha votato nei referendum sui contratti. Marchionne ha dimostrato coi fatti che la sfida si può vincere. Un'impresa allora sull'orlo del fallimento è oggi una multinazionale solida e ben posizionata sulle due sponde dell'Atlantico, con una serie di marchi che hanno spostato il baricentro sul segmento premium. Il "piano Marchionne" non è stato completamente portato a termine. Mancano in particolare un'ulteriore aggregazione, per superare la quota minima di 6 milioni di veicoli che lui stesso aveva stabilito, e un rafforzamento della presenza nel mercato più dinamico del mondo, l'Asia. Ma sono dettagli rispetto al

quadro d'insieme: la svolta di Fiat entrerà sicuramente a far parte dei casi di successo studiati nelle business school di tutto il mondo.

Il paese ha invece rigettato la “filosofia Marchionne”. Non credo che il suo obiettivo fosse di modernizzare l'Italia: a lui interessava rilanciare Fiat. Ma sicuramente sperava che il suo progetto diventasse contagioso. Da qui lo stupore, prima, e l'amarrezza, poi, di fronte alle critiche contro la sua gestione. E il conseguente disimpegno dal dibattito italiano (e forse, lo spostamento del baricentro di Fca fuori dal paese). Ci ha messo un po', ma quando l'ha capito, ne ha preso atto: in Italia è maggioritaria la quota di persone che pensa che la sfida della globalizzazione si possa vincere per decreto.

Fca e Gwm, questo matrimonio non s'ha da fare

Fabiano Schivardi

23.07.2017

Nel processo di ricerca, da parte di Fca, di una dimensione minima di sicurezza, si affaccia un nuovo scenario. Quello di essere acquisita da Great Wall Motors, produttore cinese di auto. Evento improbabile, sia per motivi di sostenibilità economica che di politica europea.

Marchionne ha festeggiato nel 2016 il miglior bilancio della storia Fiat (oggi Fca), dopo averla afferrata per i capelli sull'orlo del fallimento poco più di un decennio fa. Onore al merito quindi, con buona pace per i tanti detrattori. A meno di due anni dal previsto passaggio di consegne, tuttavia, la trasformazione di Fca in un gruppo sufficientemente grande nel difficile mercato automobilistico non è ancora completata. Con 4,7 milioni di auto vendute, siamo ancora lontani dalla soglia minima di sei milioni teorizzata da Marchionne stesso. È in questo contesto che si inserisce l'interessamento per Fca da parte di Great Wall Motors (Gwm), maggior produttore privato di auto cinese. Un interessamento che, in teoria, ha poche probabilità di concretizzarsi. Vediamo perché.

Gwm produce meno auto di Fca

Primo, l'operazione appare quantomeno "audace" da un punto di vista di sostenibilità economica. In economia non è sempre vero che pesce grosso mangia pesce piccolo, ma in questo caso il boccone appare proprio difficile da digerire: nel 2016 Gwm ha prodotto circa un milione di auto, meno di un quarto di quelle di Fca. I produttori cinesi di automobili sono ancora in ritardo da un punto di vista tecnologico rispetto a quelli occidentali. Gwm potrebbe quindi appropriarsi di know-how particolarmente utile nel grande mercato cinese. Inoltre, alcuni marchi, in particolare Jeep, avrebbero un forte appeal presso gli automobilisti cinesi. Ma non è chiaro cosa ci sarebbe da guadagnare dall'acquisizione sui mercati in cui oggi Fca è forte: Europa, Stati Uniti e America Latina. La proprietà cinese potrebbe ridurre l'attrattiva dei marchi in questi mercati, con conseguenze negative anche sulla

produzione. Da un punto di vista logico, sembrerebbe quindi molto più naturale che Fca comprasse Gwm: in questo modo si manterrebbe intatta la presenza in Occidente e si aprirebbero le porte del mercato cinese, già oggi il maggior mercato del mondo e in cui Fca detiene quote marginali.

I governi occidentali non resterebbero a guardare

Secondo, l'operazione incontrerebbe forti opposizioni da tutti i governi nei cui paesi Fca ha un insediamento significativo, come Italia, Unione Europea e Stati Uniti. L'industria automobilistica rappresenta tutt'oggi una delle maggiori fonti di occupazione nei paesi industrializzati ed è improbabile che i governi di questi paesi restino inerti di fronte al passaggio di proprietà di uno dei maggiori produttori sotto il controllo cinese. Anche se non è scontato che la proprietà cinese implicherebbe una riduzione di posti di lavoro in Occidente, per il populista Trump sarebbe un'occasione d'oro per cavalcare questo messaggio e per accreditarsi come il salvatore di "american jobs". Ma persino l'Unione Europea, che non brilla certo in iniziativa, di fronte a questa eventualità si troverebbe costretta a muoversi.

E gli Agnelli?

Terzo, un'operazione di questo tipo non rientra nel progetto dell'azionista di controllo, cioè la famiglia Agnelli. L'obiettivo più o meno dichiarato fin dai tempi dell'acquisizione di Chrysler è una fusione con un altro produttore per raggiungere una dimensione "di sicurezza". Nel processo, gli Agnelli diluirebbero la partecipazione ma manterrebbero una quota azionaria significativa, e con essa una presenza nel cda e un ruolo nelle scelte strategiche. Ma qui sorge il problema. Il progetto degli Agnelli presuppone un'ulteriore fusione. Fallita l'acquisizione di Opel, anche il corteggiamento a General Motors non ha dato finora frutti, e all'orizzonte non si vedono alternative. Inoltre, in termini di innovazione Fca sembra più rincorrere il processo che condurlo, sia per i motori elettrici che per la guida senza guidatore. Senza un chiaro progetto di sviluppo, si è soggetti a sbandate. In quest'ottica, la capacità dei cinesi di mettere risorse ingenti sul piatto potrebbe fare la differenza nell'indurre la proprietà a vendere: piuttosto che tenere in portafoglio una partecipazione troppo

rischiosa, meglio incassare il capital gain e investire in altro. In fondo, gli Agnelli se la sono già vista brutta una volta e difficilmente correranno lo stesso rischio.

Marchionne ha fatto un lavoro impressionante nel rimettere in sesto la Fiat. Raggiunti (quasi tutti) gli obiettivi, serve un nuovo progetto per consolidare Fca e metterla al riparo da operazioni avventurose. Non ci sono uomini per tutte le stagioni. Un nuovo progetto richiede uomini nuovi: c'è da augurarsi che i vertici stiano lavorando ossessivamente alla successione. Rimpiazzare Marchionne non sarà semplice, ma è un passaggio inevitabile e ormai maturo.

La Ferrari si quota. Con qualche azionista più uguale di altri

Salvatore Bragantini

06.10.2015

La sintesi dell'operazione Maranello è nel voto multiplo, che è la plateale negazione dell'interesse degli altri azionisti. Exor avrà così il controllo su Ferrari, sfilandolo a chi già lo detiene: la stessa Fca. Shopping di giurisdizioni per il preludio all'uscita dal controllo di Fiat-Chrysler.

L'operazione Maranello

La teoria del valore per gli azionisti si avvale di quel voto multiplo che ne è la plateale negazione: è questa la sintesi dell'operazione con la quale Exor, oggi controllante di Fiat Chrysler Automobiles (Fca), si ritaglierà il controllo di Ferrari, sfilandolo alla stessa Fca che lo detiene. L'operazione Maranello presenterà al mercato Ferrari non come un banale produttore di auto, bensì come marchio del lusso; Enzo Ferrari si rivolterà nella tomba, ha scritto Andrea Malan sul *Sole-24Ore*, Lo scandalo delle emissioni Volkswagen indurrà ad accentuare questa narrazione. La *Securities and Exchange Commission* (Sec) degli Usa sta esaminando il prospetto dell'operazione, che forse approderà a Wall Street il 12 ottobre, il "Columbus day", certo caro all'italo-canadese Sergio Marchionne, ceo di Fca. La società prima venderà sul mercato il 10 per cento della propria partecipazione, poi riceverà da Ferrari un pagamento straordinario di 2,5 miliardi, infine scinderà la partecipazione residua nella casa di Maranello, pari all'80 per cento, distribuendola pro quota agli azionisti. I 2,5 miliardi servono probabilmente a risarcire Fca della perdita del controllo: trattandosi di una scissione, non di uno scorporo, non ci sarebbe motivo di attribuire a Ferrari parte dei debiti di Fca. Così Exor avrà il 24 per cento di Ferrari, Piero Ferrari il 10 per cento e il mercato il 66 per cento, ma questa non è la fine della storia. Dal prospetto depositato alla Sec si sa che la "nuova" Ferrari, da quotare al New York Stock Exchange, sarà una società di diritto olandese, il che consente varianti succose, per i

controllanti, del voto multiplo che una norma del “decreto competitività” del 2014 ha purtroppo introdotto in Italia. La nostra norma consente agli statuti di attribuire due voti per ogni azione detenuta, in società quotate, da almeno due anni; dietro la nobile bandiera del premio agli azionisti fedeli, investitori di lungo termine, cela un’ulteriore protesi societaria, utile solo a rafforzare le posizioni di controllo. Data la necessità di comunicare alla società ogni acquisto e vendita di azioni, gli investitori istituzionali han già ben chiarito di non voler usare uno strumento che impone loro pesanti oneri amministrativi, esponendoli per di più a sonore multe in caso di errate comunicazioni. Gli unici a raddoppiare i diritti di voto, a parte pochi affezionati cassetisti, saranno dunque i controllanti. Torniamo all’operazione Maranello, finita la quale, grazie al voto multiplo all’olandese, Exor avrà non il 24 per cento, bensì il 33,4 per cento, mentre a Piero Ferrari andrà il 15,3 per cento; a tutti gli altri azionisti spetterà dunque non il 66 per cento, ma il 51 per cento. Nella versione preliminare del prospetto presentata a luglio, la quota scendeva addirittura al 49,3 per cento, mentre i diritti di Fca e Piero Ferrari erano rispettivamente del 35,8 per cento e del 14,9 per cento. Che quest’ultimo goda subito del voto multiplo è giusto: da decenni è, e resta, azionista di Ferrari. Non così Exor, la quale riceverà le azioni Ferrari come ogni altro azionista di Fca, ma godrà immediatamente del voto multiplo. Gli altri, invece, potranno farlo solo, ove mai lo volessero, dopo ben tre anni dalla scissione.

L’interesse degli azionisti e quello dell’impresa

Attraverso quali passaggi legali ciò avverrà? Il prospetto menziona l’assegnazione alla Exor stessa e a Piero Ferrari di non meglio illustrate “azioni speciali”. Miracoli dello shopping di giurisdizioni, certo, ma l’operazione illustra icasticamente il contrasto fra due mondi: quello che persegue il valore per gli azionisti come solo fine dell’impresa, e quello per cui i gestori devono fare l’interesse dell’impresa, che non necessariamente coincide con quello degli azionisti.

Nell’interesse di chi è dunque gestita Fca? Di tutti i suoi azionisti, o solo di alcuni, più uguali degli altri? Sarebbe stato interesse di Fca continuare a controllare quella Ferrari che, prima che un marchio del lusso, è un profittevole e ammirato costruttore di auto. Tale interesse

però contrastava con quello di Exor, che la voleva per sé, così preparando la graduale uscita dal controllo di una grande casa automobilistica come Fca, impegno troppo gravoso per le sue spalle. Non sorprende che l'interesse di Exor prevalga su quello di Fca; giù il cappello davanti alla maestria finanziaria dell'operazione, che però celebra l'apoteosi della prevalenza dell'interesse di alcuni azionisti su quello dell'impresa. Tutti avranno azioni Ferrari, certo, ma il controllo – ferreo per ben tre anni – l'avrà Exor, raddoppiando i propri voti con una capriola giuridica comprensibile solo ricorrendo al celebre motto: *quia sum leo*. Il pagamento a Fca di 2,5 miliardi da parte di Ferrari somiglia a un assegno di separazione, che essa, come una *trophy wife*, pagherà per conto di Exor a Fca, moglie ormai sfiorita, in procinto di cedere il passo.

Italia sempre più a corto di grandi imprese

Salvatore Bragantini

30.05.2014

L'Italia ha poche grandi imprese. E due di queste stanno per diventare "straniere". Per la crescita non bastano le vitalissime multinazionali tascabili, per avere un futuro nella competizione mondiale servono anche i grandi gruppi. Un problema di rilevanza strategica per il paese.

Due gruppi (non più) italiani

In Italia abbiamo **poche grandi imprese**, e due delle poche che abbiamo si apprestano a passare sotto il controllo di entità esterne al nostro paese.

A causa della cessione a termine, a Rosneft, di una quota che le darà il controllo di fatto, fra qualche anno **in Pirelli comanderà la finanza russa**, che assume peso crescente in area energetica: si vedano gli accordi con Erg e Saras, rispettivamente di Lukoil e della stessa Rosneft. Vista l'aggressività della Russia di Putin e gli standard di comportamento dei suoi oligarchi, c'è di che preoccuparsi e molto. Per l'Italia erano meglio i liguri Malacalza, respinti da Marco Tronchetti Provera; questi ha però preferito accordarsi prima con Clessidra, poi con Rosneft, che gli garantisce, per qualche anno ancora, il ruolo di capo azienda. E meno male che Prysmian, una delle nostre poche *public company*, sfuggirà alle grinfie di Rosneft: Pirelli la cedette a un fondo di *private equity* nel 2005, con il brillante intento di rafforzare la propria presa su Telecom Italia.

L'altro grande gruppo che si appresta a cambiare bandiera è **Exor/Fiat**; lo spostamento della **sede legale in Olanda** è il naturale approdo di un percorso che fra l'altro moltiplica magicamente, grazie alle comodità della legge olandese, la percentuale di possesso della famiglia sabauda. I suoi esponenti han sempre guardato con alterigia l'Italia alle cui casse, checché ne dica il presidente John Elkann, hanno attinto spesso, in guerra e in pace. La nascita del gruppo Fca dà l'occasione giusta per de-italianizzarsi e prendere le distanze dai parenti poveri. Sull'orlo dell'abisso, Fiat nel 2004 pescò dal mazzo come

amministratore delegato Sergio Marchionne, abile a negoziare prima l'uscita dall'accordo con la General Motors, poi a cogliere l'occasione Chrysler; onore al suo fegato, che agli americani mancò. Oggi Fiat, come Fca, torna alla vita, ma dovrebbe pensare a cautelarsi nel caso che Marchionne voglia, o debba, lasciare prima della scadenza del 2018.

Potrebbero ballare tanti soldi, tanto più che il suo **stile di gestione è molto personalizzato**. Bianca Carretto scrive che Marchionne mette a punto i piani in solitudine, neanche i suoi manager sanno cosa presenterà agli analisti; non è lo stile di gestione di un grande gruppo globale. (1) Dal 2004, certo, è molto salito il corso dell'azione; lauta parte del beneficio è stata girata al manager che in dieci anni ha portato a casa 300 milioni. Solo il 25 per cento di questi compensi sono dovuti all'effettivo conseguimento dei risultati, sempre deludenti rispetto ai piani succedutisi nel tempo, come ricorda Andrea Malan. (2) Non altrettanto bene va all'Italia, la cui **industria automobilistica da anni sta evaporando**. Nel 2003 Fiat costruiva qui più di un milione di auto, oggi sono 380 mila; il Regno Unito, che non ha "suoi" costruttori, ne produce un milione e mezzo. Come scrive (Nelmerito.com) Aldo Enrietti, in Italia si producono meno del 30 per cento delle auto vendute nel paese in un anno, contro il 220 per cento in Spagna, il 175 per cento in Germania e il 90 per cento in Francia. Se anziché in numero di auto si ragionasse in milioni di euro, sarebbe molto peggio. Fiat è un'impresa privata, non le spetta sostenere l'occupazione in Italia. Il loquace vertice Fca dovrebbe però spiegare quale caratteristica nostra abbia tanto ostacolato costruire qui auto. Se la risposta chiama in causa i sindacati, Fiat ha i sindacati che ha meritato e lo sa. Come mai Volkswagen (che ha distribuito 3 miliardi in bonus di fine anno ai dipendenti) produce auto e moto in Italia, e produrrebbe qui l'Alfa se Fca la vendesse? **Perché la meccanica italiana brilla nel mondo per tutto, tranne le auto?** Speriamo che, per una volta, gli ambiziosi piani di spostamenti sull'alto di gamma, quelli *not for the fainthearted*, non per i deboli di cuore, diventino realtà. Solo in tal caso l'industria automobilistica tornerebbe in Italia. Peccato che i previsti 50 miliardi di investimenti in cinque anni si innestino su una situazione finanziaria già tesa, senza che sia previsto un aumento di capitale. La sola fonte finanziaria prevista è il *cash flow* di Fca: come a dire che il piano

diventerà realtà solo se nei primi anni il gruppo guadagnerà tanto da autofinanziarlo. Sarà molto difficile.

La fotografia del capitalismo italiano

I due casi inducono a scrutare il panorama dell'insieme dei nostri grandi gruppi. Se allarghiamo lo sguardo, non è esaltante il panorama del nostro capitalismo che esce dalle statistiche 2012 di R&S (società di studi del gruppo Mediobanca) sulle imprese manifatturiere e di servizi (escluse banche, assicurazioni e servizi finanziari). Solo **ventisei gruppi operanti in Italia hanno un valore aggiunto (VA) superiore al miliardo**, per un totale di 150 miliardi (il 10 per cento del Pil). Di questi, il 53 per cento, (80 miliardi) fa capo a **otto gruppi a maggioranza pubblica**, il 43 per cento a quattordici gruppi privati italiani (il dato di Luxottica, che non lo pubblica, è solo rozzamente stimato), mentre il 4 per cento è realizzato da quattro gruppi a controllo estero.

Rispetto al 2011 escono dal novero dei “grandi” due gruppi: Riva e Costa Crociere, a causa di due drammi nazionali (il disastro ambientale di Taranto e il naufragio di Costa Concordia) che non ci hanno coperto di gloria nel mondo. Mancano invece alcuni nomi che dovrebbero esserci, specie nella moda e nell'alimentare; forse emergono altrove, per quella riluttanza, non solo fiscale, a chiamarsi italiani propria di alcuni nostri industriali, convinti che il paese non li meriti. Il che è spesso vero, ma in senso opposto a quanto pensano.

Meno male che ci sono le **vitalissime multinazionali tascabili**, come ci ricorda R&S, molte delle quali hanno VA inferiore al miliardo. Solo certe dimensioni, tuttavia, consentono di varare programmi di ampio respiro e assumere rischi importanti, senza i quali non si cresce. Solo sopra date dimensioni servono management e servizi professionali di alto livello, i quali, a loro volta, portano sviluppo urbano di qualità e rendono più attraente venire da fuori a vivere qui. Un Paese le cui grandi città non ospitano il quartier generale di un elevato numero di grandi imprese private ha, nella competizione mondiale, **meno futuro**. Un terzo di quel 43 per cento di VA generato dai privati italiani fa capo a due gruppi “figli del pubblico”, creati dalle privatizzazioni di

Autostrade e Telecom Italia. Mentre la prima, nel gruppo Edizione, ha poi avuto sviluppi importanti, la seconda viene via via smontata per ridurre i debiti addossatigli da una serie di operazioni finanziarie di corto respiro.

Se questa è la fotografia dei numeri del 2012, in prospettiva l'incidenza delle nostre imprese private sul VA totale crollerà. Come abbiamo appena visto, due di quella sparuta pattuglia di quattordici gruppi privati potranno ancora definirsi a controllo italiano solo per poco. Se li consideriamo già a controllo estero, la relativa incidenza sale, mentre quella dei gruppi a controllo italiano precipita dal 43 al 25 per cento. Via Fiat e Pirelli, l'Italia avrà ancor meno grandi imprese; è un tema enorme, di cui bisogna farsi carico, ma che il paese non avverte nella sua **importanza strategica**.

R&S classifica 2012- VA > 1000 milioni

1. ENI	33557 SM
2. EXOR	23927 PV
3. ENEL	20330 SM
4. TELECOM IT	15541 PP
5. POSTE IT	7925 SM
6. FINMECC	6237 SM
7. FFSS ITAL	5598 SM
8. EDIZIONE	5536 PP
9. LUXOTTICA	40000 PV *
10. SNAM	3055 SM
11. WIND	2462 PE
12. FININVEST	2366 PV
13. PIRELLI	2235 PV
14. DEAGOSTINI	1908 PV
15. TERNA	1654 SM
16. PRYSMIAN	1605 PV
17. ITALMOBIL.	1598 PV
18. A2A	1594 SM
19. PRADA	1575 PV
20. SUPERMKTS IT	1305 PV
21. N PIGNONE	1254 PE
22. EDISON	1231 PE
23. BARILLA	1145 PV

24.	PARMALAT	1112	PE
25.	MENARINI	1078	PV
26.	COFIDE	1077	PV

 Tot. 150905

=====

8 SM	79950	53,0
12 PV	43819	29,0
2 PP	21077	14,0
4 PE	6059	4,0

 Tot. 150905 100,0

=====

* dato solo stimato

SM - Statali/municipali

PV - Privati "veri"

PP - Privati ex pubblici

PE Privati esteri

(1) *Corriere della Sera*, 6 maggio 2014.

(2) *Il Sole-24 Ore*, 22 aprile 2014.

Perché Fiat ha scelto il Regno Unito

Julian Alworth e Giampaolo Arachi

04.02.2014

La scelta di fissare la residenza fiscale di Fiat-Chrysler nel Regno Unito deriva da una pianificazione del gruppo a livello mondiale. L'obiettivo principale non è probabilmente quello di ridurre Ires e Irap pagate in Italia. Si sposta il baricentro economico.

Le imposte delle multinazionali

È difficile sfuggire alla tentazione di interpretare la scelta di una **residenza fiscale estera** per la nuova **holding del gruppo Fiat-Chrysler** come un modo per eludere l'elevata tassazione italiana: un caso nella sostanza simile all'"emigrazione" di individui e patrimoni verso paesi con aliquote ridotte. Così la Fiat che lascia l'Italia con un'**imposta sui redditi delle società del 30,4 per cento** (risultante dall'applicazione delle aliquote Ires e Irap) per approdare nel Regno Unito che applica un'aliquota del 21 per cento (si ridurrà al 20 per cento tra un anno) riporta alla mente il clamoroso gesto di Gerard Depardieu che ha trasferito la residenza in Belgio per evitare l'imposta sui super ricchi voluta da François Hollande.

Tuttavia, l'analogia fra società multinazionali e individui è del tutto fuorviante. Sebbene sia evidente che la scelta di Fiat-Chrysler discenda da una pianificazione fiscale per il gruppo a livello mondiale, l'obiettivo principale non è probabilmente quello di ridurre Ires e Irap pagate in Italia. Per comprenderne le possibili motivazioni e le implicazioni per il nostro paese occorre richiamare brevemente gli elementi essenziali della tassazione dei gruppi industriali.

Le **società capogruppo** non hanno solitamente alcuna attività operativa. Si limitano a gestire le proprie partecipazioni in società che svolgono effettivamente l'attività industriale. I proventi delle holding sono costituiti sostanzialmente dai dividendi percepiti sulle partecipazioni delle società controllate. Normalmente, i **dividendi non sono soggetti all'imposta sulle società**, se non in misura ridotta. In Italia, ad esempio, rientrano nella base imponibile dell'Ires solo per il 5

per cento del loro ammontare. La ragione dell'esclusione risiede nel fatto che i dividendi derivano da un reddito che è stato già tassato in capo alla società che lo ha prodotto.

L'eventuale trasferimento di una holding capogruppo all'estero non implica quindi che non si pagheranno più imposte sul reddito prodotto dal gruppo industriale nel nostro paese. Questo **reddito sarà sempre tassato in capo alle società controllate** che continueranno a operare in Italia. La perdita di gettito sarebbe limitata alla base imponibile della sola holding.

Ovviamente, è molto difficile, se non impossibile, formulare ipotesi sull'ammontare della perdita nel caso di una riorganizzazione così importante come quella realizzata da Fiat. Per avere un qualche riferimento possiamo però guardare al passato. I **bilanci di Fiat spa**, la capogruppo italiana prima dell'acquisizione della quota di minoranza di Chrysler, mostrano come negli ultimi sei anni abbia contribuito a ridurre, piuttosto che aumentare, le imposte complessivamente pagate dal gruppo. In quattro anni su sei, la società ha registrato infatti una **perdita dal punto di vista fiscale**, che è stata utilizzata per abbattere l'imponibile di altre società del gruppo.

Questione di baricentro

Ma allora per quale motivo la Fiat ha deciso di trasferirsi all'estero? E perché proprio nel Regno Unito?

Come tutte le decisioni prese da organizzazioni così complesse, i fattori in gioco sono molteplici e soffermarsi solo sulla fiscalità può rischiare di essere molto fuorviante. Nello stesso tempo, la scelta di un paese deve tenere conto delle implicazioni fiscali che ne conseguono. Gli elementi che rendono **attraattivo** un paese per una holding dal punto di vista fiscale sono: l'assenza di ritenute sui dividendi pagati ai propri azionisti, una buona rete di trattati internazionali per evitare le ritenute sui redditi (dividendi, interessi, royalties) percepiti dalle società controllate, regole generose sulla deducibilità degli interessi passivi (*thin capitalization*) e sulla tassazione dei redditi di controllate in paesi a bassa fiscalità (norme sulle *Controlled Foreign Corporations*), la capacità dell'autorità fiscale di ridurre l'incertezza sul

trattamento fiscale di operazioni complesse attraverso accordi con il contribuente. Può essere rilevante, a seconda dell'assetto organizzativo della holding, anche il trattamento fiscale dei redditi personali percepiti dal management e dallo staff.

Il Regno Unito è sicuramente competitivo su molti di questi aspetti, ma trova in Europa **numerosi agguerriti concorrenti** come Irlanda, Lussemburgo, Svizzera e la stessa Olanda, dove Fiat-Chrysler Automobiles stabilirà la sede legale. (1)

La scelta del Regno Unito è probabilmente il segnale che il **baricentro economico** del gruppo Fiat si è ormai spostato fuori dall'Italia e particolare attenzione viene riservata ai rapporti con il **Nord America**. Le norme fiscali del Regno Unito sono infatti particolarmente attraenti per le società operanti negli Stati Uniti. Lo testimoniano i numerosi casi di multinazionali americane (come Aon e Liberty Global) che hanno spostato la residenza nel Regno Unito da quando questo paese ha annunciato, nel 2009, che non avrebbe più tassato il **reddito prodotto all'estero** dalle società residenti.

(1) Va anche ricordato che il Regno Unito, come anche l'Olanda, non ha aderito alla *Financial Transaction Tax* promossa dalla Commissione europea e adottata dall'Italia.

Fiat-Chrysler, il difficile arriva ora

Fabiano Schivardi

07.01.2014

L'accordo Fiat-Chrysler è la logica conclusione del percorso iniziato con il salvataggio della casa americana. Ma la vera sfida inizia adesso. Dal controllo della famiglia Agnelli alla modalità produttiva e al ruolo dei sindacati, negli Usa e in Italia.

Tutto come previsto

Il primo gennaio Fiat ha comunicato di aver raggiunto l'accordo con il Veba Trust (il fondo che provvede alle prestazioni pensionistiche e sanitarie dei lavoratori del settore automobilistico) per l'acquisto del 41 per cento del **capitale di Chrysler** che ancora le mancava per il possesso della totalità del capitale della casa americana. A questo punto non ci sono più ostacoli alla fusione, che avverrà il tempi brevi.

Il **prezzo totale** è la somma di tre voci:

- 1) un'erogazione straordinaria che Chrysler Group pagherà a tutti i soci, per un totale complessivo pari a circa 1.900 milioni di dollari (la quota dell'erogazione straordinaria spettante a Fiat sarà versata al Veba Trust e costituirà parte del prezzo di acquisto);
- 2) Fiat verserà al Veba Trust circa 1.750 milioni di dollari.
- 3) Chrysler Group verserà ulteriori 700 milioni di dollari nel corso dei prossimi tre anni al Veba Trust, a fronte di un'integrazione del contratto collettivo.

Il titolo ha festeggiato in borsa, con rialzi a doppia cifra. Il motivo è semplice. Il matrimonio era stato annunciato da tempo e non c'erano dubbi sulla sua realizzazione. Le famiglie coinvolte stavano trattando su come dividersi il costo del ricevimento. L'incertezza intorno alla trattativa penalizzava la quotazione. Risolta l'incertezza, il titolo ha realizzato forti guadagni. Alcuni commentatori hanno applaudito il fatto che Chrysler venga pagata in buona parte con i soldi di Chrysler stessa. In realtà, questo è solo un dettaglio contabile. Il successo è stato **generare liquidità** nelle casse di Chrysler. Pagare con soldi Chrysler o Fiat non fa differenza, dato che a breve si fonderanno:

conta l'esborso totale.

A parte questo, l'accordo è la logica e attesa conclusione di un percorso iniziato con il "bail out" di Chrysler, senza particolari sorprese. Ma vale la pena sottolineare due aspetti.

Finiti i festeggiamenti, inizia la sfida più difficile. Sergio Marchionne ha dimostrato di essere impareggiabile nella "gestione straordinaria": fusioni, acquisizioni, trattative. Adesso ci vuole la parte "ordinaria": nuovi modelli, ristrutturazione degli impianti, integrazione completa dei due marchi. E qui l'evidenza è meno chiara. Un aspetto cruciale è che il gruppo deve poter sopravvivere al duo Marchionne-famiglia Agnelli. Come ho già detto in un altro articolo, Marchionne e John Elkann si sono presi grandi rischi, hanno lavorato bene ed è giusto che raccolgano i frutti del loro lavoro. Ciò detto, la volontà di **mantenere il controllo** non può diventare un fattore di appesantimento di un progetto che avrà bisogno di molte risorse manageriali e finanziarie. Ribadire in continuazione che non ci sarà bisogno di un aumento di capitale non è un buon segnale.

La clausola più interessante riguarda i 700 milioni da versare in tre anni. Il comunicato stampa recita "A fronte di tali contribuzioni, la Uaw assumerà alcuni impegni (...) tra cui l'impegno ad adoperarsi a **collaborare** affinché prosegua l'implementazione dei programmi di World Class Manufacturing (Wcm) di Fiat-Chrysler, a partecipare attivamente alle attività di *benchmarking* collegate all'implementazione di tali programmi in tutti gli stabilimenti Fiat-Chrysler al fine di garantire valutazioni obiettive della performance e la corretta applicazione dei principi del Wcm e a contribuire attivamente al raggiungimento del piano industriale di lungo termine del Gruppo". Il **World Class Manufacturing** è un sistema di organizzazione degli impianti produttivi che prevede piattaforme d'avanguardia e il superamento del modello da catena di montaggio, con un coinvolgimento diretto dei lavoratori nella definizione e implementazione del processo produttivo. È stato introdotto anche nei siti italiani, in particolare a Pomigliano, che funziona completamente secondo questi principi. È chiaro che Marchionne lo ritiene un tassello fondamentale per mantenere la produzione nei due paesi a costo del lavoro relativamente alto: Italia e Stati Uniti. Questa modalità produttiva richiede investimenti dell'azienda e "governabilità" degli

impianti: detto diversamente, i lavoratori devono “sposare” il modello organizzativo. Finora negli impianti americani questo non era un problema, in quanto il sindacato aveva una quota rilevante di capitale di Chrysler e quindi il massimo interesse a farla funzionare. Con la vendita, questa condizione viene meno. Marchionne usa i versamenti dilazionati come un sostituto per mantenere un atteggiamento cooperativo da parte dei sindacati. Se ce ne fosse stato ancora bisogno, la clausola ribadisce che la governabilità degli impianti è un punto centrale della strategia di Fiat-Chrysler.

Questioni italiane

Questo aspetto riguarda direttamente gli sviluppi che si avranno in Italia. La ripresa sembra finalmente in arrivo e anche il mercato dell'auto italiano sta dando qualche timido segno di inversione di tendenza. Fiat ha interesse a mantenere una **solida base produttiva in Italia**, non fosse altro per la presenza di impianti che non si possono rivendere facilmente. Ma affinché ciò avvenga, è necessario che le relazioni industriali si svolgano all'interno di un quadro normativo chiaro, che permetta di coniugare la democrazia in fabbrica con la certezza dell'esigibilità degli accordi siglati. Al momento il sismografo delle relazioni Fiat-Fiom sembra tranquillo. Ma nuove oscillazioni sono sempre in agguato. Nell'accordo con Veba si nominano esplicitamente “attività di *benchmarking* collegate all'implementazione di tali programmi in tutti gli stabilimenti Fiat-Chrysler al fine di garantire valutazioni obiettive della performance e la corretta applicazione dei principi del Wcm”. Gli impianti italiani saranno completamente integrati con quelli degli altri paesi in cui opera la neonata multinazionale e la loro performance verrà valutata comparativamente. Data l'allergia dei sindacati all'idea di **valutazione e comparazione**, è plausibile aspettarsi nuove scosse.

Il problema della gestione degli impianti va oltre la vicenda Fiat e riguarda tutto il sistema produttivo italiano. Come discusso su queste pagine da Fadi Hassan e Gianmarco Ottaviano, il nostro paese è in ritardo nella diffusione delle “best practices”. La sfida della competitività si vince innovando non solo i prodotti, ma anche il modo in cui sono organizzati gli stabilimenti. Opporsi ai cambiamenti

significa **condannare la manifattura italiana a un declino inarrestabile**.
È compito della politica fornire un quadro normativo adeguato alla gestione efficiente dei rapporti di fabbrica, a partire dalla riforma del sistema di rappresentanza.

Fiat-Chrysler dopo la fusione

Fabiano Schivardi

18.06.2013

La fusione fra Fiat e Chrysler dovrebbe arrivare entro l'anno. Servono molti soldi per l'acquisizione definitiva e il riposizionamento del marchio. Rimanendo comunque ancora lontano dalla soglia dei 6 milioni di auto prodotti. Mentre la famiglia Agnelli vuole mantenere il controllo dell'azienda.

Fusione in vista

La fusione fra **Fiat e Chrysler** è nel mirino di Sergio Marchionne e potrebbe avvenire entro l'anno. Con ogni probabilità, la nuova società sarà quotata sul mercato americano, che offre un migliore accesso al mercato dei capitali rispetto alla nostra asfittica borsa. L'ultimo, difficile ostacolo da superare è l'acquisto della quota del 41,5 per cento di Chrysler, ancora nelle mani del sindacato americano Veba. Fiat e Veba stanno trattando sul prezzo, con una forchetta compresa fra i **3 e i 5 miliardi di dollari**. A breve un giudice del tribunale del Delaware dovrebbe esprimersi sul valore di una quota del 3,3 per cento del capitale, fissando un valore di riferimento per tutto il pacchetto. Stando ad alcune indiscrezioni, il giudice propenderebbe per una valutazione più vicina a quella del sindacato. È quindi probabile che il costo dell'operazione si collochi nella parte alta della forchetta.

I soldi necessari per l'acquisizione della quota Chrysler sono **solo l'inizio**. Servirà una ristrutturazione del debito contratto durante la fase di salvataggio della casa americana. In aggiunta, sul fronte industriale il piano di riposizionamento nella fascia medio alta di mercato non può avvenire gratis. Saranno necessari molti investimenti in progettazione, marketing, riqualificazione degli impianti. Come Marchionne stesso ha detto, non è un progetto per deboli di cuore. E quindi non si può fare con i fichi secchi. *Last but not least*, anche con la fusione con Chrysler siamo ancora ben lontani dalla "soglia Marchionne" di **6 milioni di autoveicoli l'anno** per essere competitivi

nel mercato automobilistico. Se Marchionne è ancora di questa idea, si profilano nel medio periodo altre operazioni di acquisizione-fusione. È difficile che si arrivi in tempi ragionevoli a 6 milioni di veicoli per crescita interna, dato che al momento siamo sotto i 4 milioni.

Strategie di famiglia

All'inizio dell'operazione Chrysler, John Elkann dichiarò che la famiglia Agnelli era pronta a **diluire** la propria quota di controllo se fosse stato utile per perseguire le strategie di espansione esterna. Dal recente vertice di famiglia, è invece emerso un cambio di rotta. Gli Agnelli sono intenzionati a mantenere una quota di controllo. Elkann ha dichiarato "Se la torta è più grande non vedo perché io debba accontentarmi di una fetta più piccola". Anche Marchionne ha escluso qualunque ipotesi di aumento di capitale. La strategia finanziaria sia di Fiat sia di Exor – la società finanziaria attraverso cui gli Agnelli detengono il pacchetto di controllo di Fiat – è conseguente a questa posizione. Fiat siede su una **montagna di liquidità**, a detta di Marchionne più di venti miliardi di euro. Questi fondi permettono a Fiat di essere estremamente flessibile nel momento in cui si presenterà la necessità di mettere mano al portafogli. Ma la cosa non è senza costi: secondo Antonella Olivieri del *Sole-24Ore*, il **debito finanziario** di Fiat costa quasi il 6 per cento, mentre la liquidità frutta circa il 2 per cento. Un dimezzamento della liquidità per riacquistare debito potrebbe quindi far risparmiare 400 milioni di euro di oneri finanziari. In aggiunta, sia Fiat che Exor si sono dette pronte a dismettere partecipazioni non strategiche per raccogliere ulteriori fondi per far fronte agli ingenti bisogni finanziari per lo sviluppo di Fiat-Chrysler. E rimane sempre l'opzione di emettere altro debito. Il solito pool di banche d'affari si è già fatto avanti. Quindi ci sono margini per finanziare l'operazione senza allargare la compagine azionaria. Ma è la scelta migliore?

La volontà di mantenere il **controllo** da parte del duo Elkann-Marchionne è legittima. Gli Agnelli hanno scommesso sul rilancio di Fiat quando la possibilità di fallimento era tutt'altro che remota. Per far ciò, hanno venduto varie partecipazioni, riducendo la diversificazione del portafoglio e quindi assumendosi parecchio

rischio. Marchionne è stato l'ideatore dell'acquisizione di Chrysler, che al picco della crisi del settore automobilistico americano presentava molte incognite. L'operazione è riuscita ed è comprensibile che chi l'ha portata avanti ora voglia mangiare la torta. Ma bisogna essere sicuri che la fetta non sia troppo grossa. Anche se è probabile che i bisogni finanziari immediati possano essere affrontati senza ricorrere ad **umenti di capitale**, o limitandoli in modo che Exor sia in grado di non diluire la propria quota, la struttura finanziaria dell'impresa risultato dalla fusione potrebbe essere troppo fragile, con poca liquidità e alto debito. Ciò è tanto più vero in vista di altre potenziali aggregazioni, per le quali la differenza fra una **struttura finanziaria** solida e una fragile potrebbe voler dire la differenza fra essere preda o predatore. Subordinare le difficili sfide che Fiat dovrà affrontare al mantenimento del controllo è una strategia pericolosa. La coppia Elkann–Marchionne ha funzionato bene e non si vedono nubi all'orizzonte. Marchionne ha goduto dell'appoggio incondizionato dell'azionista di controllo e ha potuto quindi mettere a punto strategie di medio/lungo periodo senza la pressione del mercato azionario. Ma per cogliere le opportunità che si apriranno quando arriverà la ripresa è importante lasciare la porta aperta a nuove risorse manageriali e finanziarie. Un'impresa che vuol essere uno dei giocatori mondiali al ristretto tavolo dei produttori automobilistici non può dipendere troppo da singole individualità.

La nuova sfida di Marchionne

Fabiano Schivardi

01.11.2012

Fiat ha presentato i conti trimestrali e l'atteso nuovo piano industriale. Sotto il profilo dei conti non ci sono novità: positivi gli Stati Uniti e il Sud America, mentre in Europa il gruppo continua a generare perdite. Per questo è previsto un riposizionamento nel mercato europeo, innalzando la gamma dei prodotti e abbandonando le roccaforti tradizionali del segmento medio. È una scommessa ad alto rischio. Ma dal suo esito dipende il futuro della produzione automobilistica in Italia. Per avere qualche speranza di vincerla, serve il contributo di tutti.

Mercoledì 30 ottobre la Fiat ha presentato i conti trimestrali e il tanto atteso nuovo piano industriale. Da un punto di vista dei conti, non ci sono particolari novità. Il bilancio consolidato di Fiat-Chrysler tiene, con un fatturato nel terzo trimestre di **20 miliardi** e un utile netto prima delle imposte di 481 milioni. La liquidità cala di 2,7 miliardi rispetto a giugno, ma si attesta comunque sul ragguardevole livello di 20 miliardi. Cresce il debito. Hanno contribuito positivamente ai conti sia gli Stati Uniti che il Sud America, mentre in Europa il gruppo continua a generare perdite. La strategia di diversificazione territoriale sta pagando: Fiat più che compensa le perdite delle aree con scarsa domanda con i guadagni dei mercati in crescita. Le prospettive europee sono fosche. Dopo le previsioni rivelatesi troppo ottimistiche del 2010, ora la casa torinese va coi piedi di piombo e prevede vacche magre a tutto il 2016. C'è da sperare che questa volta Fiat sbagli per troppo pessimismo.

Strategie per l'Italia e l'europa

Nessuna sorpresa clamorosa dai conti. Molte più novità, alcune sì clamorose, dal nuovo piano industriale per l'Italia. Prima, e più importante notizia, Sergio Marchionne ha dichiarato che non sono previste chiusure di impianti. Gli stabilimenti nel resto del mondo si

stanno avvicinando al livello di saturazione e serve quindi capacità produttiva inutilizzata per far fronte ad aumenti della domanda. Chiudere impianti in Europa per aprirli altrove, secondo Marchionne, non avrebbe alcun senso. Qualunque aumento della domanda globale si tradurrà quindi in un maggiore utilizzo degli impianti europei: da qui l'enfasi degli ultimi mesi sulle esportazioni. È una buona notizia, che speriamo riporti un po' di serenità in un confronto che aveva raggiunto livelli di conflittualità altissimi.

La seconda notizia importante è l'annuncio di un cambio radicale di strategia in Europa. Secondo Marchionne, Fiat deve riallineare il proprio **portafoglio di prodotti**, muovendosi verso il segmento "premium" del mercato facendo leva in particolare sui marchi storici di quel segmento, Alfa Romeo e Maserati. Nella parte bassa del mercato, ci si concentrerà su Panda e 500. La Fiat sembrerebbe quindi intenzionata ad abbandonare la produzione in Europa del segmento medio, che ha rappresentato storicamente la parte principale del suo modello di business. È la scelta giusta? Per capirlo, serviranno ulteriori analisi. Ma è una svolta che, se confermata, avrà conseguenze profonde sul futuro della Fiat in Europa.

La scommessa del riposizionamento

Nonostante conti tutto sommato in linea con le previsioni, il titolo ha perso in Borsa più del 4 per cento. Difficile attribuire il tonfo alla revisione al ribasso delle vendite in Europa per i prossimi anni. L'andamento negativo dell'Europa è noto da tempo ed era stato alla base del downgrade di Moody's del 10 ottobre, accolto senza particolari problemi dai mercati. La vera novità della giornata è il piano strategico, che non sembra aver convinto gli investitori. La ragione del calo del titolo risiede probabilmente qui. L'aspetto cruciale è l'**eccesso di capacità produttiva** in Europa, e in particolare in Italia. Durante la conference call la domanda più gettonata dagli investitori ha riguardato la mancata riduzione della capacità produttiva in Italia. È evidente che la ritengono la strada più logica per tagliare i costi e limitare le perdite sul fronte europeo. Marchionne preferisce mantenere la capacità produttiva in eccesso, riducendo i costi di impianti sottoutilizzati attraverso l'uso della cassa integrazione.

L'obiettivo è intercettare la domanda qualora la ripresa arrivi. In questa fase di grande incertezza sugli sviluppi futuri tenere aperte tutte le opzioni è una strategia condivisibile.

Più difficile è valutare il progetto di riposizionamento della gamma di prodotti nel segmento "premium". Questo percorso di sviluppo, auspicato da molti commentatori, è in salita. Saturare tre impianti con **Alfa e Maserati** (Pomigliano continuerà a produrre la Panda) significa raggiungere livelli di vendite con i due marchi incomparabilmente più alti di quelli attuali. L'obiettivo è difficile: il mercato "premium" ha sì margini più alti, ma la concorrenza è comunque agguerritissima. Più volte Fiat ha provato a entrare in questo mercato, segnatamente con Lancia, ottenendo risultati deludenti, tanto che il marchio sarà mantenuto solo per la Lancia Ypsilon. Anche Alfa non è mai riuscita a conquistare una quota significativa del mercato di riferimento. Rispetto al passato c'è però una differenza importante: l'integrazione con Chrysler, ben presente nel segmento premium, permette l'utilizzo di tecnologie e lo sfruttamento di sinergie prima non disponibili.

Sergio Marchionne ha dimostrato più volte di non tirarsi indietro di fronte alle sfide. Non lo ha fatto quando ha deciso di farsi liquidare l'opzione put da Gm, utilizzando i soldi per iniziare il "come back" di Fiat dal baratro del fallimento. Non lo ha fatto quando si è presentata la possibilità di acquisire Chrysler, in un momento in cui le altre case automobilistiche miravano principalmente a limitare i danni. In entrambe le occasioni la scommessa si è rivelata vincente. Ora siamo di fronte a un nuovo rilancio: riposizionare Fiat nel mercato europeo, innalzando la gamma dei prodotti e abbandonando le roccaforti tradizionali del segmento medio di produzione. Anche questa è una scommessa ad **alto rischio**, dal cui esito dipende il futuro della produzione automobilistica in Italia. Per avere qualche speranza di vincerla, serve il contributo di tutti. Fiat deve mettere in cantiere i **nuovi modelli** per entrare da protagonista nel mercato premium. I contrasti con la **Fiom** vanno risolti attraverso regole di rappresentanza che garantiscano democrazia (e quindi permettano alla Fiom di avere delegati in fabbrica) e governabilità (e quindi impediscano che un sindacato di minoranza abbia di fatto diritto di veto nella stipula dei contratti).

Il **Governo** deve continuare sulla strada delle riforme strutturali per ridare competitività al nostro sistema produttivo, anche in questo difficile finale di legislatura. Gli aiuti alle esportazioni, di cui si parla spesso nel dibattito, sono ovviamente impossibili, sia per la mancanza di fondi che per la disciplina europea sugli aiuti di Stato. Piuttosto, si può agevolare l'export attraverso forme di "svalutazione fiscale", riducendo il cuneo e la tassazione sul reddito dei lavoratori. I fondi si possono trovare, ad esempio tagliando i sussidi alle imprese censiti nel "Rapporto Giavazzi" e/o mantenendo l'innalzamento dell'Iva previsto nella versione iniziale della legge di stabilità.

Le nuove automobili aiutano le vendite?

Carlo Milani

30.10.2012

Il dibattito sulle strategie industriali intraprese dalla Fiat negli ultimi tempi è stato ed è molto intenso. Ci si concentra, in particolare, sulla scelta di limitare l'immissione sul mercato di nuovi modelli di automobili.

La visione dell'amministratore delegato della casa torinese, Sergio Marchionne, è che l'attuale fase economica italiana non è favorevole al lancio di **nuovi modelli**: i potenziali ricavi ottenibili non sono infatti sufficienti a compensare l'ingente mole di investimenti collegati alla realizzazione di nuove autovetture. È quindi necessario attendere un miglior contesto macroeconomico prima di lanciarsi su questa strada, da cui segue l'accantonamento del progetto Fabbrica Italia. Molti autorevoli commentatori hanno però criticato la scelta di Marchionne ritenendola perdente. Per Fabiano Schivardi "la strategia di «passare attraverso la crisi in apnea», rinviando l'introduzione di nuovi modelli a tempi migliori, rischia di portare l'impresa all'asfissia per apnea prolungata". Diego Della Valle ha sostenuto che "la competitività è fondamentale e parte dall'innovazione. Servono prodotti nuovi. Con accortezza, ma bisogna innovare. Non mi occupo di auto, ma vedo cosa fanno le case automobilistiche importanti".

Quale tra queste due opposte visioni risulta essere più fondata? Per cercare di fare luce su questo dibattito l'unica strada percorribile è quella di analizzare i dati disponibili per valutare se le case automobilistiche che hanno recentemente varato un maggior numero di nuovi modelli siano state, o meno, premiate dai consumatori italiani.

Nuovi modelli e mercato italiano

In assenza di fonti statistiche sulle capacità di **innovazione** delle diverse case automobilistiche, indicazioni, seppur grezze, su questo fronte possono essere desunte dal motore di ricerca del sito

di *Quattroruote*, dove è possibile ricavare il numero di nuovi modelli di automobili, con i relativi diversi allestimenti offerti, presenti sul mercato italiano.

Dal ministero dei Trasporti è poi possibile ottenere desumere l'informazione inerente la variazione del numero di **immatricolazioni**, classificate in base alla casa produttrice, nei primi nove mesi del 2012 rispetto al corrispondente periodo del 2011 (tabella 1). Ebbene, tra queste due grandezze risulta esistere solo una leggera relazione positiva (correlazione del +20 per cento), oltretutto guidata essenzialmente dalla performance molto brillante registrata dalla casa automobilistica **Kia**. Quest'ultima, infatti, ha osservato un incremento delle immatricolazioni in Italia pari al 43 per cento nel periodo considerato, a fronte dei diciassette nuovi modelli/allestimenti offerti. Al netto della casa coreana, la relazione è pressoché nulla (grafico 1). In altri termini, aver introdotto nuovi modelli/allestimenti di autovetture sul mercato italiano nell'anno in corso non sembra, in generale, un fattore che ha consentito di aumentare le vendite, o quanto meno di limitarne la flessione.

La **Fiat**, nello specifico, risulta aver perso il 20 per cento delle auto immatricolate nei primi nove mesi dell'anno in corso dopo aver immesso sul mercato sette nuovi veicoli: la nuova Panda nei suoi diversi allestimenti. La **Volkswagen**, la casa automobilistica che sul mercato italiano ha immesso il maggior numero di nuovi modelli/allestimenti (venti per l'esattezza), ha subito una flessione del 17 per cento, quindi non molto distante da quella della Fiat.

Molte sono poi le case automobilistiche che non hanno prodotto nuovi modelli (15 su 30 circa) ottenendo performance molto diverse: dal -80 per cento della DR al +40 per cento circa della Land Rover. La **Lancia**, inclusa nel novero dei marchi che non hanno introdotto nuovi modelli, ha subito una flessione del 14 per cento, quindi meno profonda rispetto a quella della casa madre Fiat. Più marcata è stata invece la flessione dell'**Alfa Romeo** (-30 per cento), nonostante l'introduzione di quattro nuovi modelli/allestimenti.

In conclusione, i dati illustrati sembrerebbero avvalorare la strategia di Marchionne, almeno con riferimento al mercato italiano (andrebbe appurato se la medesima relazione è verificata anche negli altri mercati europei, dove la Fiat sta perdendo quote). Il successo, o

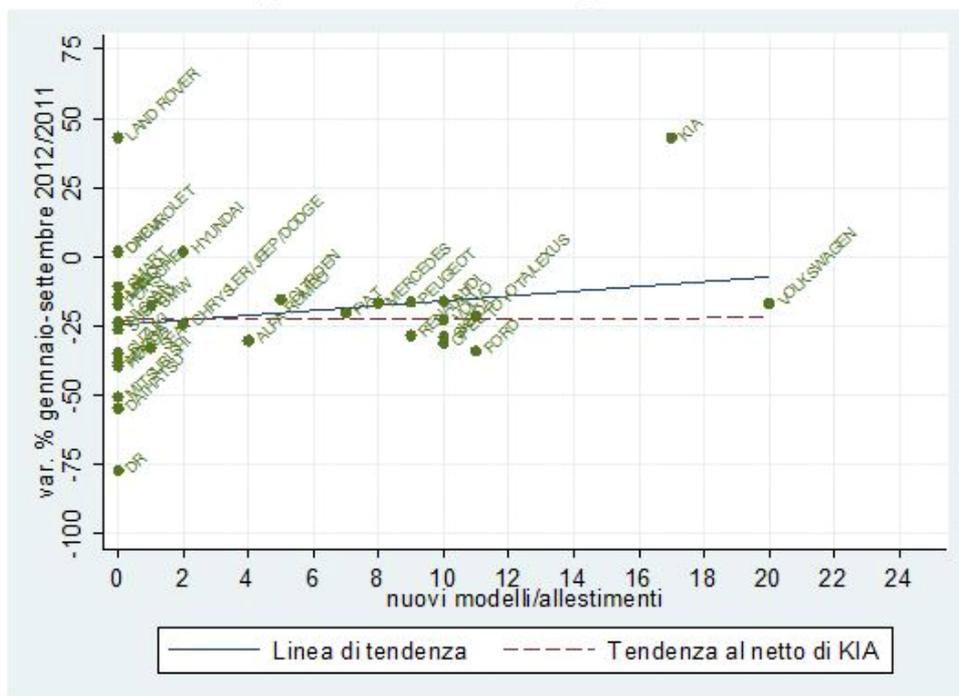
quanto meno la minore flessione delle vendite rispetto ai concorrenti, può quindi essere attribuito più alle caratteristiche in termini di **qualità-prezzo** dei mezzi venduti, piuttosto che al fatto di poter disporre di modelli innovativi. Se una colpa va attribuita a Marchionne e alla Fiat, quindi, è quella di aver immesso sul mercato, negli anni passati, vetture che non sono state in grado di intercettare i favori dei consumatori.

Tabella 1. Nuove immatricolazioni di autovetture e innovazione dei modelli

	Nuove immatricolazioni Var. % gen-set 2012 / gen-set 2011	Numero di nuovi modelli/allestimenti offerti in Italia a fine settembre 2012
LAND ROVER	43.10	0
KIA	43.09	17
DACIA	2.01	0
HYUNDAI	1.92	2
CHEVROLET	1.82	0
SMART	-10.80	0
MINI	-14.35	0
LANCIA	-14.38	0
CITROEN	-15.45	5
AUDI	-15.99	10
PEUGEOT	-16.22	9
MERCEDES	-16.79	8
VOLKSWAGEN	-16.97	20
PORSCHE	-17.24	0
BMW	-17.71	1
FIAT	-20.21	7
TOYOTA	-21.46	11
VOLVO	-22.84	10
NISSAN	-23.65	0
CHRYSLER	-24.49	2
SUBARU	-26.06	0
RENAULT	-28.46	9
SKODA	-28.94	10
ALFA ROMEO	-30.27	4
OPEL	-31.22	10
SEAT	-32.94	1
FORD	-34.14	11
SUZUKI	-34.68	0
MAZDA	-38.13	0
HONDA	-39.58	0
MITSUBISHI	-50.60	0
DAIHATSU	-54.83	0
DR	-77.21	0

Fonte: elaborazioni dell'autore su dati ministero dei Trasporti e *Quattroruote*.

Grafico 1. Relazione tra numero di nuovi modelli/allestimenti di automobili e variazione immatricolazioni tra gennaio-settembre 2012 e gennaio-settembre 2011 in Italia



Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Ministero dei Trasporti e Quattroruote.

Fiat-Chrysler e altre fusioni

Andrea Goldstein

13.09.2011

Marchionne lancia la Fiat in una nuova avventura, la globalizzazione della struttura manageriale, che precede la prossima fusione con la Chrysler. L'esperienza dell'industria automobilistica suggerisce di dedicare molta attenzione all'integrazione tra diverse culture aziendali, per costruire sinergie a partire dalla diversità senza imporre la visione del più forte. Cosa che non riuscì all'Olivetti 50 anni fa quando ottenne il controllo della Underwood, all'epoca la maggiore acquisizione di una società americana da parte di una multinazionale straniera.

Il consiglio di amministrazione che la Fiat ha tenuto martedì 26 luglio in Brasile ha posto le basi per lo sviluppo futuro di Fiat-Chrysler in un contesto di globalizzazione accelerata. D'ora in avanti Fiat-Chrysler funzionerà come un soggetto d'impresa unitario, senza attendere che si realizzi la fusione fra le due società. Potrà sfruttare la sua forza in tre mercati - l'Europa, il Nord America e il **Brasile** - e cercare di guadagnare spazio in Asia; e potrà fare tesoro della diversità del suo top management per l'appunto europeo (e non più soltanto italiano), nordamericano (Sergio Marchionne stesso è cresciuto in Canada) e brasiliano (riunirsi a Betim, la più grande fabbrica mondiale del gruppo, è stato un chiaro omaggio a Cledorvino Belini, il patron della filiale brasiliana ma anche il presidente di Anfavea, l'associazione brasiliana dei costruttori).

Organizzare un gruppo multinazionale è notoriamente difficile, perché le relazioni tra quartiere generale e sussidiarie tendono ad essere naturalmente conflittuali. Non ha caso è proprio la capacità di gestire questa conflittualità, in cui l'unità d'intenti e la **coerenza delle strategie** coesistono con l'attenzione per le particolarità locali e la *cross-fertilization* di idee e *best practices*, che ha costituito storicamente la chiave del successo delle multinazionali americane, antesignane della globalizzazione.

Fusioni difficili: da suzuki-wolkswagen...

Tante fusioni, o anche meno ambiziosi collaborazioni, internazionali sono fallite perché la **cultura delle imprese** coinvolte non ha permesso di rispondere a queste sfide. Che la storia d'impresa sia ricca d'insegnamenti lo dimostra del resto il fatto che il primo testo accademico sulle multinazionali, *American Business Abroad: Ford on Six Continents* di Mira Wilkins e Frank Ernest Hill, sia appena stato ristampato, 47 anni dopo la sua pubblicazione originale!

L'ultimo caso è quello del "fidanzamento" tra Suzuki e Volkswagen. Celebrato in pompa magna a fine 2009, quando per 1,7 miliardi di euro la casa tedesca acquisì il 19,9 per cento del quarto costruttore nipponico, che s'impegnò ad investire la metà della somma ricevuta in azioni Volkswagen, è entrato in crisi ben prima delle nozze. La logica industriale era apparentemente cristallina - Wolfsburg avrebbe condiviso le proprie **tecnologie** avanzate, in particolare per i motori ibridi, e beneficiato delle competenze della Suzuki nelle piccole cilindrature. Eppure il sospetto che Volkswagen voglia appropriarsi del controllo del suo partner, consolidandone le operazioni nei propri risultati aziendali e riducendolo di fatto al proprio undicesimo marchio commerciale, spiega l'immensa freddezza con cui la partnership è vissuta in Giappone.

La Volkswagen non è ancora arresa, anzi domenica 11 settembre ha accusato la Suzuki, che recentemente ha firmato un accordo con la Fiat per motorizzare un nuovo modello con un motore diesel del Lingotto, di avere disatteso i termini dell'accordo di collaborazione. Se però gettasse la spugna non sarebbe il primo costruttore occidentale a farlo. Ford si lanciò in un'avventura simile nel 1979, rilevando un terzo del capitale della Mazda e, malgrado i trasferimenti di conoscenze tecnologiche e l'integrazione tra **stabilimenti**, ha finito per vendere tutto tra 2008 e 2010. Daimler, dopo la fusione proprio con la Chrysler, si alleò con la Mitsubishi nel 2000, ma quattro anni dopo dovette gettare la spugna.

Marchionne può iniziare col trarre ispirazione dall'esperienza di Louis Schweitzer e Carlos Ghosn di Renault. La casa francese acquistò il 36,8 per cento del capitale della Nissan nel 1999, preferendo fin da subito parlare d'**alleanza** piuttosto che di matrimonio. La strategia è stata stimolare lo scambio d'idee e di pratiche tra il personale delle due

case, mantenendo l'identità culturale di ciascuna, spiegano Ulrike Mayrhofer e Christoph Barmeyer.

...Fino a Olivetti - Underwood

E il Lingotto può anche studiare un caso, ormai dimenticato, di grande *takeover* italiano, anzi piemontese, negli Stati Uniti. Quando l'Olivetti acquistò l'Underwood nel 1959, realizzò la maggior operazione mai tentata da una multinazionale straniera negli Stati Uniti. Al tempo non c'era dubbio su chi tenesse il coltello dalla parte del manico - l'azienda di Ivrea aveva il vento in poppa, grazie all'eccellenza dei suoi prodotti, alla capillarità della propria **rete di vendita** e alla propensione internazionale che l'aveva caratterizzata fin dalla nascita. Eppure quell'acquisizione fallì, certo per molteplici motivi (la repentina morte di Adriano poche settimane dopo il *closure* dell'operazione, la debolezza della struttura di governance dell'impresa orfana del suo artefice, l'imminente e improvviso deterioramento della congiuntura) ma anche per la scarsa attenzione che l'Olivetti dedicò a preservare l'identità e la cultura della gloriosa società del Connecticut.

La fortuna arride agli audaci, ma la prudenza non è mai troppa nella *post-merger integration* ed è fondamentale evitare di apparire troppo smaccatamente come il socio che domina la nuova entità.

Quello che sappiamo di fabbrica Italia

Daniele Grasselli

25.01.2011

Il progetto Fabbrica Italia, con il quale Fiat intende riorganizzare la produzione per superare la crisi e aumentare la produzione nel nostro paese, divide politici, lavoratori e sindacati. Al di là della legittimità o meno delle condizioni imposte per operare gli investimenti, qual è il progetto che sottostà alle decisioni riguardanti l'uno o l'altro stabilimento? La casa torinese intende rivoluzionare la struttura produttiva in Italia, agendo impianto per impianto.

Il 2011 sarà un anno cruciale per il gruppo Fiat. Più di altri concorrenti, ha pagato a caro prezzo l'aver bloccato progetti che non fossero in stato avanzato di sviluppo. Così l'azienda ha risparmiato risorse, considerato il trend negativo del mercato europeo. Ma in assenza di incentivi alla rottamazione, presentarsi sul mercato con meno prodotti nuovi rispetto ai concorrenti risulta penalizzante.

GRUPPO	NUOVI LANCI 2009-2010*	LANCI SALIENTI	QUOTA DIMERCATO IN EUROPA NEL 2010 E VARIAZIONE
VOLKSWAGEN	28	VW Golf, auto più venduta in Europa nel biennio. VW Polo	21,3% (+0,2%)
PSA	18	Peugeot 5008 Peugeot 207 (seconda auto più venduta in Europa nel biennio)	13,4% (+0,4%)
RENAULT-NISSAN	23	Nissan Qashqai, top selling crossover. Renault Clio	10,2% (+0,9%)

FIAT	16	FIAT Punto Evo, Alfa Romeo Giulietta	7,6% (-1,1%)
------	----	---	--------------

**Il dato comprende lanci e restyling di prodotti considerando versioni commercializzate nel nostro paese. Sono esclusi dal conteggio i segmenti di lusso e serie sportive limitate.*

Il freno su alcuni progetti di fatto ha consentito a modelli dei competitor di non avere una diretta alternativa Fiat. Le scelte della casa di Torino influenzano fortemente il nostro paese, infatti la produzione di automobili in Italia vuol dire Fiat: da 0,9 milioni di unità del 2007 è scesa a 0,6 milioni nel 2010. È prioritario per Fiat riacquistare **competitività** in Europa, anche attraverso una nuova gamma di prodotti, più equilibrata di quella attuale.

Nel 2010 hanno riscosso successo veicoli tipo Suv e Crossover, come dimostrato dal caso del modello Qashqai di Nissan, un esempio di prodotto contro il quale Fiat non ha lanciato un'alternativa. In Germania, il principale mercato europeo, dall'attuale 11 per cento, i Suv potrebbero passare a rappresentare nei prossimi anni una quota compresa tra il 13 e il 15 per cento. La Fiat deve perciò superare due grandi sfide: riequilibrare la gamma prodotti e migliorare l'efficienza produttiva. Ed è da qui che bisogna partire per capire le scelte di Sergio Marchionne.

Suv made in italy

Fiat intende cambiare il **mix di automobili** prodotte e al contempo aumentare il **livello di saturazione** degli impianti produttivi in Italia. L'azienda ha il livello di utilizzo medio degli impianti più basso d'Europa e i cinque stabilimenti del nostro paese contribuiscono ad abbassare l'indicatore. Il grado di utilizzo degli impianti determina il costo medio unitario delle autovetture e di conseguenza la redditività dell'impresa. Negli ultimi due anni il livello di saturazione medio degli impianti di Fiat è stato del solo 55 per cento, ma si tratta di un problema che, crisi a parte, ha sempre attanagliato l'azienda. Da qui viene la scelta di chiudere lo stabilimento di **Termini Imerese**: dal punto di vista aziendale, non ha senso mantenere attivo un impianto

per produrre un solo modello di vettura, Lancia Ypsilon, tanto più se è un modello con posizionamento di prezzo medio-basso. A causa di diverse inefficienze strutturali, per ogni Lancia Ypsilon prodotta, si genera una perdita di oltre 1.100 euro. Lo stabilimento siciliano non può purtroppo garantire le condizioni di economicità dello stabilimento di Tychy in Polonia, dove infatti sarà trasferita la produzione dal 2012.

Per **Mirafiori**, Fiat ha deciso di fare due cose. In apparente contrasto con l'obiettivo dichiarato di aumentare la produzione di auto in Italia, ha prima deciso di spostare a Kragujevac in Serbia la piattaforma L0, che produrrà 200mila unità annue delle nuove versioni di vari modelli di successo del gruppo (Fiat Idea, Lancia Musa e Fiat Multipla). Al suo posto verrà una nuova piattaforma, frutto dell'integrazione tra AR Giulia con veicoli Chrysler, operativa nel 2012. Si produrranno così in Italia vetture **ad alto valore unitario** su larga scala (250-280mila unità annue), grazie a un investimento di oltre un miliardo di euro, suddiviso in un 60 per cento Fiat e 40 per cento Chrysler. Saranno prodotti Suv e vetture dei segmenti C e D a marchio Alfa Romeo e Jeep, quindi con un posizionamento di prezzo medio-alto e profittabilità elevata. Oltre la metà delle macchine prodotte (in particolare, dal 2013, Jeep Compass-Patriot) sarà destinato al mercato nordamericano. La nuova produzione consentirà allo stabilimento di mantenere un **ruolo centrale** come realtà produttiva, e in prospettiva generare nuove opportunità di lavoro. La riscossa di Fiat in Europa parte da qui: la rete di vendita avrà un presidio più capillare di concessionari che favorirà la penetrazione dei mercati e la commercializzazione di vetture con margini più alti. In questo modo, Alfa Romeo potrà raggiungere una maggiore quota di mercato attraverso il presidio di nuovi segmenti. Nel complesso, le scelte intorno a Mirafiori sembrano comportare una svolta necessaria nell'industria automobilistica italiana: il nostro paese è in svantaggio competitivo sul contenimento dei costi produttivi rispetto a realtà dell'Est Europa e quindi occorre puntare su vetture dal più alto valore aggiunto.

Pomigliano, cassino e melfi

Pomigliano d'Arco costituisce un esempio in controtendenza e in apparente contraddizione con quanto vale per Mirafiori. A Pomigliano, dal prossimo anno, verrà infatti prodotta la nuova Panda, una delle utilitarie più vendute in Europa e uno dei modelli di punta per la Fiat del futuro. Si tratterebbe di una sorta di delocalizzazione al contrario: dallo stabilimento Polacco di Tychy, la Panda nella nuova versione tornerebbe in Italia. L'investimento richiede a Fiat circa **720 milioni** di euro, ma è possibile proprio in quanto riutilizza la stessa piattaforma di Tychy; le componenti che differiranno saranno principalmente quelle specifiche che creano differenziazione tra i modelli (circa il 30 per cento). L'espedito riduce i costi e al contempo garantisce l'affidabilità della produzione (circa 270-280mila unità). I costi relativi alla piattaforma e al disegno dell'architettura del prodotto sono già stati ammortizzati nello stabilimento polacco, grazie al successo dei modelli lì prodotti finora (la Panda, la Cinquecento) e alla condivisione della stessa piattaforma per modelli a marchio Ford con la joint-venture tra i due gruppi. Anche gli attuali fornitori potranno beneficiare di economie di scala grazie all'aumento dei volumi produttivi di molte componenti. La stessa piattaforma sarà poi utilizzata nello stabilimento campano per la produzione di un veicolo a marchio Jeep, realizzando un Crossover Suv con il pianale Panda: un altro segnale dell'intenzione dell'azienda di variare la gamma prodotti. Sarà la stabilità della produzione a determinare l'abbattimento dei costi medi unitari, riducendo l'incidenza del costo della manodopera. Per quanto, però, le nuove condizioni di lavoro e la nuova produzione siano volte a migliorare l'efficienza di Pomigliano, resta lo svantaggio molto forte nei confronti di Tychy, che nel 2009 ha lavorato con saturazione superiore al 93 per cento. Pur di preservare lo stabilimento italiano, Fiat è disposta a farsi carico di componenti di costo aggiuntive (sostenibili). Si assume gli oneri di conversione dei macchinari di Pomigliano e di formazione del personale: un investimento complessivo di 720 milioni di euro, che in ogni caso sarebbe stato più contenuto a Tychy. Difficilmente in Italia si possono trovare condizioni adeguate per produzioni di vetture a basso valore aggiunto, come dimostra il fatto che se si eccettua il gruppo italiano, nessun'altra azienda del settore ha investito nel nostro paese per questo segmento.

Date le premesse, è logico attendersi l'estensione delle nuove **condizioni contrattuali** anche ai restanti impianti di Cassino e Melfi, oltre che un cambiamento delle tipologie di vetture prodotte: è lecito pensare che l'azienda insisterà sull'integrazione tra vetture Lancia e Chrysler, su una maggiore penetrazione del brand Jeep in Europa e su vetture sportive nate dalla collaborazione tra Alfa Romeo e Dodge-Chrysler. L'azienda, perseguendo in questi fondamentali cambiamenti, può riportare la produzione italiana sopra la soglia delle 900mila unità annue ed aumentare la competitività in Europa.

Il rospo e il principe

Nel complesso, il gruppo Fiat chiude il 2010 con **perdite** in Europa vicine a 1 miliardo di euro. Il 2010 è un brutto rospo da mandare giù. Ma, secondo le stime di Morgan Stanley, con la nuova gamma di prodotti, l'azienda potrebbe raggiungere il pareggio nell'area già nel 2013. È solo con i nuovi investimenti che il rospo del 2010 (i brutti dati, figli della fine degli incentivi) si potrebbe trasformare nel principe nel non troppo lontano 2013.

PER SAPERNE DI PIÙ

Andrea Malan, *Il Sole-24Ore*, "Fiat potrebbe salire al 51% di Chrysler prima del 2013. Salta la trattativa per Mirafiori";

Automotive News Europe, "Marchionne aims Mirafiori labor deal at other Italian plants" "Marchionne wins labor deal at key Fiat plant – Turin factory will build Jeep models for U.S.";

Gilles Castonguay, *Wall Street Journal* "FIAT, Rome, wrestle on Sicilian plant";

Luca Ciferri, *Automotive News Europe* "Fiat to invest 700M euros to build Panda in Italy" "Fiat foresees second-half sales rebound; profitability to remain under pressure" "Marchionne's dilemma: To sell or not to sell Alfa?" "Fiat faces crucial 2011";

Mario Cianflone, *Il Sole-24Ore*, "Chrysler: 21 modelli entro il 2014 e 3 piattaforme con Fiat";

Morgan Stanley – gennaio 2011 – "FIAT, What's going on in Italy?";

www.acea.be – European Automobile Manufacturers' Association;

www.carsitaly.net.

Le relazioni industriali dopo Marchionne

Innocenzo Cipolletta

11.01.2011

L'accordo Fiat mette fine al contratto nazionale di lavoro che ha caratterizzato le relazioni industriali del dopoguerra. Nel nuovo scenario saranno le singole imprese a decidere se applicare il contratto nazionale o ricorrere a un contratto aziendale, che consenta di adattare le condizioni contrattuali alle vicende aziendali, sempre più diversificate anche all'interno di uno stesso settore. Si ridurrà così la funzione sindacale classica. E le rappresentanze delle imprese saranno relegate alla funzione di lobby, con pochi strumenti per intervenire sulla politica economica.

L'accordo alla Fiat voluto da Sergio Marchionne pone fine al **contratto nazionale di lavoro** che aveva caratterizzato le relazioni industriali di questo dopoguerra e supera di fatto l'accordo del 1993 che aveva consentito di battere l'inflazione e di far entrare l'Italia nell'euro. L'accordo di Mirafiori rappresenta il primo **contratto aziendale** che viene a sostituire quello nazionale. Se anche qualche azienda della filiera dell'auto dovesse successivamente agganciarsi all'accordo, non per questo esso tornerebbe a essere un contratto nazionale. Ed è da prevedere che altre grandi aziende si avvieranno su questa strada. Già nei giorni scorsi Fincantieri ha denunciato il suo disagio con il contratto di lavoro e con l'assistenza della Confindustria in alcune province.

Verso i contratti aziendali

C'è una logica in questa tendenza. Le grandi imprese sono sempre meno interessate al mercato nazionale e guardano ai **mercati internazionali**. Inoltre, il riferimento settoriale con cui si costruiscono i contratti di lavoro sta tramontando. Le imprese sono interessate più ai mercati di sbocco che alle classificazioni settoriali di natura merceologica. Si delinea così un quadro di relazioni industriali dove saranno le singole imprese a decidere se far ricorso a un contratto

aziendale o se applicare il contratto nazionale. Quest'ultimo finirà per essere essenzialmente il contratto delle **piccole imprese**, ossia di quelle aziende che pensano di non avere strumenti per negoziare un contratto autonomo. Sono anche imprese che non vedono di buon occhio lo svilupparsi di una concorrenza attraverso contratti differenziati per accaparrarsi i migliori lavoratori. Proprio per evitare una tale concorrenza, alcune di esse faranno ricorso a contratti territoriali. Il contratto nazionale costituirà una sorta di **base minima** per i contratti aziendali, anche se con il passare del tempo sono prevedibili differenze sostanziali che finiranno per renderne difficile la comparazione.

Una simile struttura di relazioni industriali è presente, pur se con molte differenze, in altri paesi europei. Presuppone l'esistenza di alcuni principi generali validi per tutti i lavoratori e poi la declinazione di contratti aziendali. Per evitare il rischio di eccessi di ribasso, può essere previsto un **minimo salariale nazionale** comune a tutte le imprese. Tale minimo potrebbe essere negoziato periodicamente o approvato per legge. Di conseguenza, è da prevedere che aumenterà la legislazione sul lavoro che sostituirà di fatto parti della contrattazione nazionale. La logica dei contratti aziendali risponde alla necessità di adattare le condizioni contrattuali alle vicende aziendali che sempre più sono diversificate anche all'interno dello stesso settore. Per questo sarà probabile un coinvolgimento dei lavoratori nei risultati dell'impresa e, quindi, anche nelle scelte di maggior rilievo, come avviene in taluni paesi e come recentemente auspicato da Walter Veltroni.

Il ruolo delle parti sociali

I contratti nazionali di lavoro hanno giocato un ruolo determinante nel corso del dopoguerra. Hanno consentito la difesa dei lavoratori quando il rapporto di forza era troppo sbilanciato a favore dei datori di lavoro. Hanno favorito la definizione di regole minime contrattuali che spesso sono state tradotte in leggi. Hanno impedito un'eccessiva concorrenza al rialzo dei salari nelle fasi di crescita economica forte (anni Sessanta) e quindi hanno frenato le tensioni inflazionistiche. Hanno favorito l'avvio di politiche dei redditi necessarie per prevenire e combattere l'inflazione (come in Italia con l'accordo del 1993).

Oggi appare evidente come questi i fattori non sussistano più o abbiano minore presa. Ormai esiste un sufficiente corpo di norme legislative a tutela dei lavoratori. Non siamo più di fronte a rischi inflazionistici per eccesso di crescita e le politiche economiche nazionali hanno ceduto il passo a politiche internazionali, specie nell'Europa dell'euro.

Il passaggio dai contratti nazionali a quelli aziendali inciderà sostanzialmente sul ruolo delle parti sociali. Progressivamente si ridurrà la **funzione sindacale classica** che verrà sostituita da forme di consulenza per i contratti di lavoro aziendale. Saranno meno visibili e meno rilevanti le strutture di contrattazione salariale, che si situeranno nelle imprese più che nelle parti sociali. Aumenterà la sindacalizzazione specie nelle grandi imprese, perché i lavoratori vorranno far sentire la loro voce presso i propri delegati sindacali, che finiranno per sostituire i segretari nazionali nella definizione dei contratti. È presumibile la nascita di nuovi sindacati autonomi che faranno concorrenza alle vecchie sigle sindacali, con il **doppio rischio** di vedere sorgere sigle estreme di opposizione radicale e sigle di sindacati vicine ai datori di lavoro. Aumenterà la concorrenza fra i sindacati e la personalizzazione delle vertenze, con esiti diversi da impresa a impresa.

Come negli altri paesi, il sindacato dei lavoratori continuerà ad avere una certa visibilità sia nelle aziende che nel paese, con particolare riguardo al settore dei servizi pubblici e alla funzione pubblica, dove rimarrà rilevante per assenza di concorrenza e dove attirerà l'attenzione con azioni di sciopero.

Viceversa è da attendersi una certa riduzione di importanza per le **rappresentanze delle imprese**, così com'è avvenuto negli altri paesi europei. Private in gran parte del loro ruolo nella contrattazione salariale e nella politica dei redditi, le rappresentanze delle imprese avranno pochi strumenti per intervenire sulla politica economica del paese e saranno relegate nella loro funzione di **lobby** che, per sua natura, è più discreta, più costosa e meno aggregante, posto che gli interessi di talune imprese possono confliggere con gli interessi di altre (laddove il tema salariale era invece un fattore di forte coesione). Poiché l'Italia ha la caratteristica di avere già ora una moltitudine di sigle di associazioni di imprese, aumenterà la concorrenza tra di loro

per accaparrarsi un po' di visibilità. In questo terreno, prevarranno le associazioni che tuteleranno **interessi specifici** di particolari mercati e di particolari materie (fisco, diritto d'impresa, concorrenza, ambiente, eccetera) che sono più omogenee al loro interno e più focalizzate negli obiettivi. Confindustria potrà mantenere un suo ruolo nazionale se saprà garantire autonomia e autorevolezza a istituti come il giornale e l'università, ma il suo successo non è scontato nelle attuali condizioni.

Marchionne: tante dichiarazioni, una strategia

Carlo Scarpa

27.02.2010

La Fiat è stata al centro di tanti avvenimenti negli ultimi mesi. Mettere ordine in questa storia fa emergere una tendenza ad una internazionalizzazione sempre più spinta. Il ruolo dell'Italia nei piani di Fiat sarà sempre più limitato. Tanto che non si capisce se i progetti Fabbrica Italia erano solo fumo negli occhi, o il tentativo di far passare delle scelte (legittime) ormai compiute come colpe del sindacato.

Da diversi mesi Fiat è protagonista di una serie di azioni e annunci, sui quali potrebbe essere utile mettere ordine. Dopo l'acquisizione di una quota significativa in **Chrysler** e il tentativo di acquisire Opel (tentativo fallito anche perché alla fine Opel non è stata venduta), in aprile è stato lanciato il programma Fabbrica Italia, un piano ambizioso fatto di ampliamenti della capacità produttiva, della chiusura di Termini Imerese, del potenziamento di Pomigliano (riportando in Italia produzioni oggi effettuate in Polonia). L'inizio dell'attuazione di questo piano –(la diatriba su Pomigliano, il referendum ecc.) – ha già avuto luogo, sollevando i problemi che conosciamo. Poi, l'annuncio della creazione e quotazione separata di due imprese (da una parte l'auto, dall'altra il resto) e infine l'annuncio dello spostamento di produzioni **da Mirafiori alla Serbia**.

La sola elencazione degli avvenimenti verificatisi in questi pochi mesi è così lunga da lasciare perplessi. Che esista una strategia volta all'espansione è evidente e comprensibile. Ma le forme che questa strategia assume in Europa lasciano perplessi. E l'attuazione di questa strategia, ancora di più.

Fabbrica Italia: cosa c'è oltre gli annunci?

In particolare si fatica a ravvisare una **coerenza** nei progetti attorno all'etichetta Fabbrica Italia. Fin dall'inizio aveva destato dubbi l'idea di espandere la capacità produttiva in un settore nel quale da parecchi anni si denuncia l'eccesso di capacità produttiva, almeno in Europa.

Acquisire Opel poteva avere un senso, creare nuovi impianti, soprattutto in Italia, meno.

Riguardo all'Italia gli elementi di dubbio erano ancora maggiori. Chiudere Termini forse è inevitabile. La posizione dell'impianto è infelice. L'impianto è probabilmente troppo piccolo per potere conseguire economie di scala rilevanti. Nonostante sforzi di decenni, attorno a Termini Imerese resta una specie di **deserto** nel quale le industrie locali non sono fiorite come si sperava. Espandere Pomigliano è porsa invece da subito una scelta molto coraggiosa. Tanto coraggiosa da sembrare quasi velleitaria.

Se proprio vogliamo espandere la capacità produttiva, perché farlo in Italia quando esistono in giro per il continente diverse alternative caratterizzate da costi del lavoro minori, possibilità di sviluppo infrastrutturale più favorevoli, maggiori capacità dei governi locali di incentivare gli investimenti? Sembrava un gesto di vera **responsabilità sociale** rispetto all'Italia, paese che aveva dato tanto alla Fiat (ma, ricordiamo, al quale comunque la stessa Fiat aveva dato tanto: difficile fare i conti in modo preciso).

Ma Fiat ha veramente intenzione di effettuare questo investimento? Visto come ha gestito la partita, i dubbi credo siano legittimi. Le proposte ai sindacati come contropartita erano tutto sommato ragionevoli (condividiamo le opinioni già espresse da Pietro Ichino) ma la mancanza di un accordo ha aperto scenari complessi. Anche il **referendum** non era uno strumento molto utile. Perché il problema di Fiat non era la maggioranza, ma convincere la quasi totalità dei lavoratori a seguirla. Solo a queste condizioni avrebbe avuto una speranza di dire basta all'assenteismo. Non una certezza, ma almeno una speranza.

La Fiom ha detto di no al contratto, e molti dipendenti con lei. Ha detto di no ai principi del contratto, e a questo punto l'unica speranza della Fiat sarebbe stata --una volta subito il **no di principio** -- di cercare invece l'accordo con Fiom sulle cose concrete. Da lì a poco, si sono invece avuti alcuni comportamenti di insolita durezza proprio contro sindacalisti Fiom in altri impianti: la cosa giusta da fare se si voleva rompere con Fiom e essere "costretti" a rinunciare al progetto di Pomigliano, non certo se il fine era invece l'accordo. Sarò lieto di essere sorpreso nel futuro, ma a oggi le probabilità che il rilancio di

Pomigliano avvenga non sono molte, a meno che non intervengano masse di denaro pubblico.

È poi difficile da inquadrare in Fabbrica Italia anche l'idea di spostare produzioni dal Piemonte alla Serbia. Ma se mettiamo questo insieme alla chiusura di Termini Imerese e al probabile fallimento di Pomigliano, cosa resta dell'intero progetto? Parrebbe nulla. Era una finzione? Fatichiamo a crederlo, ma le spiegazioni alternative non sono tante.

Fiat auto sempre più internazionale. Abituamoci.

In parallelo, lo **spin off** di Fiat auto, che da qui a pochi mesi acquisirà lo status di impresa separata e indipendente. Il senso finanziario della cosa è evidente: le imprese troppo complesse non piacciono ai mercati, che le vedono come dei "portafogli" di titoli. Ma ogni investitore preferisce decidere lui stesso cosa mettere nel suo portafoglio; quindi, di norma, meglio avere titoli più identificabili. Ma dal punto di vista industriale?

Sotto questo profilo la separazione può servire o per consentire alla famiglia Agnelli di uscire dall'auto, o per attirare nuovi partner interessati all'auto (ma non al resto). Dopo lo sforzo e la scommessa su Chrysler, la prima opzione sembra poco logica, mentre la seconda lo è di più. Ma, attenzione, questo ragionevolmente significa un **baricentro** dell'impresa sempre più lontano dall'Italia. Sia come produzioni (i mercati in maggiore espansione non sono certo quelli nostrani) sia come centro di comando (a meno che i nuovi partner siano italiani, ma non si vede chi).

In questa chiave, il progetto Fabbrica Italia ha sempre meno significato. Investire su Pomigliano è difficile da giustificare.

L'investimento in Serbia, con tanto denaro pubblico che l'Italia non può mettere sul tavolo, ha invece molto più senso. Questa chiave di lettura avvalorava il sospetto che il progetto di ampliare le produzioni in Italia (e la sua gestione) fossero solo un modo per poter dire "ci abbiamo provato, ma i sindacati non ci hanno voluto".

Non sarebbe un finale che fa bene all'Italia. Ma ci dobbiamo abituare all'idea che se vogliamo che un'impresa (anche se legalmente italiana) investa in Italia e non altrove occorre che questa impresa trovi qui le

condizioni più favorevoli. Aiuti di stato, faremo sempre più fatica a darne sia perché in cassa lo Stato ha poco, sia perché l'Europa è sempre più esigente a riguardo. Se le condizioni infrastrutturali, le pastoie burocratiche e le relazioni industriali restassero quelle che sono, forse non sarebbe così strano se Fiat se ne andasse. Ma non sarebbe meglio se lo dicesse chiaramente, invece di investire in costosi **spot** sul futuro dell'Italia?

I doveri di Fiat e quelli dello Stato

Fabiano Schivardi

09.02.2010

La vicenda Fiat rappresenta una cartina di tornasole della capacità del paese di mantenere sul territorio italiano il quartier generale, e una parte sostanziale della produzione, di una multinazionale nata e cresciuta in Italia. Se invece di lavorare a un progetto di ampio respiro si continuerà a invocare la responsabilità sociale e ad addossare alle imprese oneri che sono di competenza dello Stato, senza neppure fornire una controparte infrastrutturale e istituzionale adeguata, a quella di Termini seguiranno altre chiusure.

L'argomentazione tipica nel dibattito sul destino del polo industriale della **Fiat a Termini Imerese** è che l'azienda di Sergio Marchionne ha ricevuto tanti soldi dallo Stato e quindi ha il dovere di perseguire fini sociali" e, in particolare, di tenere aperto uno stabilimento che produce in perdita. È una **logica sbagliata**, che può portare solo a sprecare altri soldi pubblici e a mettere il piombo nelle ali di una delle poche imprese italiane che sta tentando di competere sul mercato internazionale in uno dei settori più difficili.

Purtroppo, è la logica preferita dalle parti sociali e in particolare dal governo nella gestione delle crisi. È la stessa logica con cui è stata affrontata la crisi Alitalia. Si chiede all'impresa o agli imprenditori di mostrare "coscienza sociale", facendo scelte antieconomiche in episodi di crisi industriale; la politica promette implicitamente compensazioni su altri tavoli, utilizzando bastone e carota secondo la bisogna. È l'approccio che detta la linea nel caso di Termini Imerese: utilizzare gli incentivi per ricondurre Fiat a più miti consigli.

Auto, una questione europea

Ragionare in termini di "doveri morali" di Fiat genera solo confusione e non aiuta ad affrontare il problema. Se ci sono contratti d'area o di programma che riguardano Termini Imerese rispetto ai quali Fiat è inadempiente con la chiusura dello stabilimento, vanno fatti valere. In

caso contrario, bisogna cambiare approccio. La questione degli **incentivi** e quella dell'insediamento produttivo siciliano vanno affrontate separatamente, in modo trasparente e senza accordi sotto banco. Marchionne ha segnalato chiaramente di non voler sottostare alla logica di "contratti impliciti" e doveri morali non meglio specificati. La decisione *irrevocabile* di chiudere l'impianto di Termini Imerese va letta in questo senso: brucia i ponti nella trattativa col Governo rispetto alla possibilità di scambi trasversali. La dichiarazione di "agnosticità" rispetto al rinnovo degli incentivi è l'inevitabile conseguenza di questa scelta e segnala che la dirigenza Fiat non è disposta ad accettare ingerenze nelle scelte strategiche in cambio di sussidi. Sarà interessante vedere se questa linea di condotta sarà mantenuta nel caso il governo non rinnovi gli incentivi.

Il problema degli incentivi riguarda il riassetto del settore a livello europeo (e mondiale). Andrebbe affrontato all'interno di una più generale **politica europea** di settore. Dato che il problema è la sovraccapacità produttiva, incentivi alla rottamazione possono solo rimandare una ristrutturazione dolorosa. Inoltre, data la criticità delle finanze pubbliche dei paesi europei, l'eliminazione o quanto meno una riduzione veloce degli incentivi sono la strategia preferibile. Ma va concordata fra i paesi produttori per evitare distorsioni alla competizione in un momento cruciale per il riassetto del settore. Tutti sembrano essere d'accordo sull'auspicabilità di una gestione europea del settore, ma nessuno sembra fare niente in questa direzione.

Un fallimento da analizzare

Termini Imerese rientra nel più generale approccio alla gestione delle crisi industriali, particolarmente importante in questa fase. Come ho già sostenuto su *lavoce.info*, uno dei problemi dell'economia italiana è la difficoltà ad allocare efficientemente i fattori produttivi. Mantenere in vita artificialmente realtà produttive decotte è il modo più semplice per gestire emergenze sociali nel breve periodo. Tuttavia, se non si risolvono le questioni alla radice della crisi aziendale, il problema è solo posticipato, spesso a caro prezzo. Nel lungo periodo, si inibisce il **processo di riallocazione** e si condanna il sistema a una bassa produttività. Piuttosto che gestire le crisi caso per caso senza un

approccio generale, serve un sistema di **ammortizzatori** che riduca i costi sociali e faciliti la transizione dei lavoratori da impieghi a bassa produttività ad altri a più alto valore aggiunto. Nel caso specifico di Termini Imerese, la crisi è aggravata dal fatto che riguarda un'area in cui il lavoro scarseggia. La **politica economica** si dovrebbe preoccupare di dare una prospettiva di sviluppo a quell'area industriale. Nella miglior tradizione della creatività italiana, le proposte sembrano non mancare. Manca invece un'analisi precisa delle ragioni del fallimento del progetto auto, necessaria per capire come impostare una politica di riqualificazione dell'area. L'impianto di Termini Imerese soffre di problemi di scala, di mancanza di un indotto adeguato e di logistica. Mentre la scala ottimale dipende dal tipo di attività, indotto e logistica sono aspetti che riguardano qualunque produzione industriale: se non si affrontano e si risolvono questi aspetti non c'è progetto fantasioso che tenga. Perché non si è generato un tessuto produttivo locale sufficientemente robusto? È un problema di legalità? Di capacità imprenditoriali? Di finanza? E perché è così costoso trasportare merci da e per Termini Imerese? Ci sono responsabilità delle autorità locali in termini di infrastrutture mancanti? Senza risposte chiare a queste domande le discussioni sul **futuro di Termini** sono chiacchiere che preparano un nuovo fallimento. Sarebbe importante che il ministero per lo Sviluppo economico commissionasse un rapporto sulle cause del fallimento dell'insediamento produttivo rispetto a esperienze analoghe che hanno funzionato. I vertici Fiat hanno sicuramente un'idea precisa del perché produrre un'automobile in Sicilia costi mille euro in più che in altre parti d'Italia. Anche le autorità locali, i lavoratori e i sindacati hanno molte informazioni su cosa non funziona. Il rapporto dovrebbe essere commissionato ad un'**autorità terza indipendente**, in grado di individuare i problemi ed eventualmente i responsabili. I tempi dovrebbero essere brevissimi, entro fine febbraio, in modo da dare un contenuto concreto agli incontri previsti sul futuro dell'area a inizio marzo. Progetti seri e che non ripetano gli errori del passato sono prima di tutto un dovere nei confronti delle migliaia di lavoratori che vedono a rischio il loro futuro, la cui angoscia cresce di pari passo all'incertezza e alla confusione che circonda la gestione della crisi.

Iniziano a circolare richieste alla famiglia Agnelli di fare un passo

avanti nella gestione di Fiat a spese di Marchionne, troppo rigido nella trattativa sul futuro dei siti produttivi italiani. Mentre a parole si critica il flusso di soldi pubblici dati in passato a Fiat, nei fatti si rimpiangono i tempi in cui questi soldi garantivano un atteggiamento morbido da parte della dirigenza della casa torinese in termini di “responsabilità sociale”. Ah, i bei tempi dei contratti impliciti! Quel modello, oltre a costare caro al contribuente, aveva portato Fiat sull’orlo del fallimento. Oggi, la vicenda rappresenta una cartina di tornasole della capacità del paese di mantenere sul territorio italiano il quartier generale, e una parte sostanziale della produzione, di una **multinazionale** nata e cresciuta in Italia: non si vive solo di piccole e medie imprese. Se invece di lavorare a un progetto di ampio respiro si continuerà a invocare la responsabilità sociale, a proporre scambi sottobanco e ad addossare alle imprese oneri che sono di competenza dello Stato, senza neppure fornire una controparte infrastrutturale e istituzionale adeguata, alla chiusura di Termini ne seguiranno altre. Il campanello d’allarme suona forte e chiaro: diverse multinazionali stanno annunciando la chiusura di impianti. Anche Fiat si è preparata una *exit strategy* dal paese evidente a tutti, a parte, sembrerebbe, ai responsabili di questa partita.