



Ufficio stampa  
e internet

Senato della Repubblica  
XVII Legislatura

FEBBRAIO 2014  
N. 7

## FIAT CRYSLER AUTOMOBILES (FCA)

Selezione di articoli dal 29 gennaio al 5 febbraio 2014



Rassegna stampa tematica

# SOMMARIO

<b>Testata</b>	<b>Titolo</b>	<b>Pag.</b>
REPUBBLICA Ed. Torino	<i>ORE 9.30 : IL CDA DELLA FIAT CHIUDA UN SECOLO DI STORIA (D. Longhin)</i>	1
REPUBBLICA	<i>NASCE FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES PAGHERA' LE TASSE IN INGHILTERRA</i>	4
PROSSIMA ASSEMBLEA IN OLANDA (P.G.)		
SOLE 24 ORE	<i>CAMBIA (SOLO) LA CORPORATE IDENTITY (M.Cia.)</i>	6
STAMPA	<i>LETTA: LA SEDE E' SECONDARIA, QUEL CHE VALE E' L'OCCUPAZIONE (J. Iacoboni)</i>	7
REPUBBLICA	<i>UN'AZIENDA GLOBALE TARGATA MARCHIONNE ORA AL LAVORO SUI MODELLI DA PRODURRE IN ITALIA (P. Griseri)</i>	8
SOLE 24 ORE	<i>EXOR PRONTA AD APRIRE IL DOSSIER ALLEANZE (M. Ferrando)</i>	9
SOLE 24 ORE	<i>IL "BONUS" DELLA CITTADINANZA INGLESE (M. Bellinazzo)</i>	10
MF IL QUOTIDIANO DEI MERCATI	<i>MA FCA PARTE CON UN FLOP IN BORSA (L. Mondellini)</i>	11
STAMPA	<i>I SINDACATI : "IMPEGNI CONFIRMATI PER I LAVORATORI RICADUTE POSITIVE" (M. Cassi)</i>	12
STAMPA	<i>Int. a J. Elkann: "AUTO ORA UN FUTURO PIU' SOLIDO" (M. Calabresi)</i>	13
MATTINO	<i>Int. a C. Dell'Aringa: "IL GOVERNO NON PUO' BLOCCARE CERTE SCELTE" (N. Santonastaso)</i>	15
REPUBBLICA	<i>Int. a P. Carniti: "SIAMO LA PERIFERIA LA NOSTRA PRODUZIONE VALE SOLTANTO IL 10%" (D. Longhin)</i>	16
MATTINO	<i>Int. a S. Cofferati: "COSI' FUTURO A RISCHIO PER TUTTI I DIPENDENTI" (N. Sant.)</i>	17
MANIFESTO	<i>Int. a F. Bellono: "RISCHIO DI TAGLI DALLA CONCORRENZA CON LE SEDI ESTERE" (M. Ravarino)</i>	18
SECOLO XIX	<i>Int. a L. Arisio: "L'AVVOCATO ME LO CONFIDO': RESTEREMO TRE O QUATTRO AL MONDO" (L. Castagneri)</i>	19
REPUBBLICA	<i>Int. a G. Berta: "SALVARE L'ITALIANITA' CON MOTORI FERRARI PER LE NUOVE ALFA" (R. Mania)</i>	20
MESSAGGERO	<i>Int. a F. Taddei: "TOCCA A NOI SAPER TENERE IN ITALIA GLI INVESTIMENTI" (C. Fu.)</i>	21
IL FATTO QUOTIDIANO	<i>Int. a M. Revelli: "IL SILENZIO DEL GOVERNO LASCIA SENZA PAROLE" (C. Di Foggia)</i>	22
CORRIERE DELLA SERA	<i>Int. a V. Castronovo: "DETROIT? UNA VOCAZIONE ANTICA UNICO MODO PER SOPRAVVIVERE" (M. Imarisio)</i>	23
UNITA'	<i>Int. a A. Testa: IL NUOVO LOGO? FREDDO E PULITO, SEGNO DI DISCONTINUITA'. (L. Matteucci)</i>	24
IL FATTO QUOTIDIANO	<i>ROMITI: "AMAREGGIATO E' LA FINE DI UN'EPOCA" (G. Barbacetto)</i>	25
CORRIERE DELLA SERA	<i>LA LEZIONE DI LONDRA SULLE TASSE (N. Saldutti)</i>	26
REPUBBLICA	<i>UNA LUNGA PARTITA (L. Gallino)</i>	27
SOLE 24 ORE	<i>IL PROBLEMA E' CHE COSA QUI NON VA (L. Zingales)</i>	28
SOLE 24 ORE	<i>FCA E' PIU' FORTE DI FIAT, MA RESTA IL NODO INVESTIMENTI (A. Malan)</i>	29
SOLE 24 ORE	<i>IL "NUOVO SECOLO" FRA TORINO E DETROIT (P. Bricco)</i>	30
GIORNALE	<i>FIAT LASCIA L'ITALIA (N. Porro)</i>	31
GIORNALE	<i>TORINO, EX CAPITALE CHE CREA MA POI PERDE SEMPRE TUTTO (T. Damascelli)</i>	32
GIORNALE	<i>DA AGNELLI A ELKANN: LA FAMIGLIA RESTA IN SELLA E RISCOPRE L'AUTO (F. Forte)</i>	33
UNITA'	<i>COSA MANCA ALLO SVILUPPO (P. Bianchi)</i>	35
UNITA'	<i>DA CRONISTA A SINDACO: COSI' HO VISTO LA FIAT DENTRO TORINO (D. Novelli)</i>	36
LIBERO QUOTIDIANO	<i>CI SIAM GIOCATI PURE LA FIAT (M. Belpietro)</i>	37
EUROPA	<i>FIAT, ADDIO. ORA TORINO PUO' CONTARE SOLO SU SE STESSA (F. Grassini)</i>	38
AVVENIRE	<i>FIAT, L'ITALIANITA' E LE PREFICHE (F. Riccardi)</i>	39
AVVENIRE	<i>SOLO A MAGGIO CON IL PIANO LA SVOLTA INDUSTRIALE (P. Sacco')</i>	40
ITALIA OGGI	<i>LA FIAT E' SEMPRE STATA AMERICANA (S. Cingolani/L. Chiarello)</i>	41
MATTINO	<i>ENTRATE FISCALI E IMPIANTI PRODUTTIVI ECCO COSA CAMBIERA' PER L'ITALIA (G. Berta)</i>	42
MF IL QUOTIDIANO DEI MERCATI	<i>FIAT SALUTA L'ITALIA DOPO 115 ANNI (L. Mondellini)</i>	44
MF IL QUOTIDIANO DEI MERCATI	<i>MARCHIONNE NON HA CHIESTO UN EURO ALLO STATO (E. Narduzzi)</i>	45
GIORNO/RESTO/NAZIONE	<i>LA GRANDE PARTITA (G. Turani)</i>	46
GIORNO/RESTO/NAZIONE	<i>MANTENERE LE PROMESSE (A. Perego)</i>	48
MANIFESTO	<i>IL DISARMO DI MARCHIONNE (V. Comito)</i>	49
MATTINO	<i>FIAT, DOPO 115 ANNI NON E' PIU' ITALIANA SEDE IN OLANDA E TASSE IN INGHILTERRA (O. Giannino)</i>	50
TEMPO	<i>SPECCHIO DEL PAESE (Marlowe)</i>	52
IL FATTO QUOTIDIANO	<i>IL GRUPPO FIAT SBARACCA, MARCHIONNE PAGHERA' LE TASSE A SUA MAESTA' (S. Cannava')</i>	53
LA NOTIZIA (GIORNALE. IT)	<i>QUEL CHE SERVE ALLA FIAT NON SERVE ALL'ITALIA (G. Pedulla')</i>	55
DAILY MEDIA C/O EDIFORUM	<i>BRANDING FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES E' IL NUOVO NOME DEL GRUPPO; ROBILANT ASSOCIATI FIRMA IL LOGO</i>	56

# SOMMARIO

Testata	Titolo	Pag.
DIE WELT	FIAT KEHRT ITALIEN DEN RUECKEN	57
EL PAIS	FIAT DEJA ITALIA Y SE MUDA A WALL STREET (S. Pozzi/P. Ordaz)	58
FINANCIAL TIMES	FIAT CHRYSLER WEAKENS ITALY LINK (H. Foy)	59
FINANCIAL TIMES	FIAT CHRYSLER'S ITALY HUB STAYS IN THE RACE (R. Sanderson)	60
FRANKFURTER ALLGEMEINE	FIAT VERFFISST ITALIEN - RECHTLICH	61
HANDELSBLATT	FIAT CHRYSLER VERLAESST ITALIEN (K. Kort)	62
HERALD TRIBUNE	FIAT REVEALS NEW NAME AS OUTLOOK DIMS	63
LE FIGARO	"NOUS NE QUITTERONS JAMAIS L'ITALIE" (R. Heuze')	64
LE FIGARO	FIAT S'INSTALLE EN AMERIQUE, LA CHINE S'INSTALLE CHEZ PSA (B. Bayart)	65
LE FIGARO	LES DEFIS DU NOUVEAU FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES (E. Egloff)	66
LES ECHOS	FIAT CHRYSLER: LA FEUILLE DE ROUTE POUR SEDUIRE WALL STREET	67
LES ECHOS	3 QUESTIONS A'... GIUSEPPE BERTA PROFESSEUR D'HISTOIRE INDUSTRIELLE (P. De G.)	68
LES ECHOS	BELLA CIAO ITALIA	69
THE WALL STREET JOURNAL EUROPE	FIAT CUTS SHARE PAYOUT, OFFERS GLUM 2014 VIEW (G. Castonguay)	70
REPUBBLICA	UTILI NELLA HOLDING ESTERA, COSTI IN ITALIA COSI' FIAT-CHRYSLER PAGHERA' MENO TASSE (W. Galbiati)	71
MF IL QUOTIDIANO DEI MERCATI	BROKER DISCORDI SU FIAT-CHRYSLER (F. Gerosa)	72
MF IL QUOTIDIANO DEI MERCATI	E BEFERA ACCENDE UN FARO SU FCA (L. Mondellini)	73
FOGLIO	TUTTA LA FIAT DEI SALOTTI E DELLA STAMPA CHE NON SERVE PIU' A MARCHIONNE	74
IL FATTO QUOTIDIANO	Int. a M. Mucchetti: "FIAT SE NE PUO' ANDARE MA CI PAGHI LA EXIT TAX" (S. Feltri)	75
REPUBBLICA	Int. a F. Taddei: "PERDITA NETTA PER IL PAESE E FINE DI UN SIMBOLO" (R. Mania)	76
MESSAGGERO	Int. a A. Montebourg: "BRUXELLES HA SBAGLIATO, ORA L'INDUSTRIA SIA LA PRIORITA'" (B. Corrao)	77
SOLE 24 ORE	L'EUROPA, LA FIAT E IL NOSTRO FISCO NON COMPETITIVO - LETTERA (A. Cerretelli)	78
STAMPA	OLTRE LA DEMAGOGIA (F. Manacorda)	79
MESSAGGERO	MARCHIONNE E GLI ITALIANI NON ANCORA FELICI COME LUI (R. Prodi)	80
FOGLIO	COS'ERA L'INDUSTRIA CHE ORA EMIGRA (S. Soave)	81
FOGLIO	TRE COSE DA FARE PER FIAT-CHRYSLER (A. Tavecchio)	82
GIORNO/RESTO/NAZIONE	LE CONDIZIONI DEL RITORNO (G. Turani)	83
ITALIA OGGI	DUMPING LEGALE OLANDESE, FIAT NE APPROFITTA. L'UE TACE (S. Luciano)	84
IL FATTO QUOTIDIANO	ECCO PERCHE' MARCHIONNE VERSERA' LE IMPOSTE IN GRAN BRETAGNA (S. Cannavaro)	85
EL PAIS	EL APATRIDA 'CINQUECENTO'	86
LE MONDE	ECO&ENTREPRISE - FIAT CHRYSLER, UN GEANT DE L'AUTOMOBILE DONT L'ANCRAGE ITALIEN SE REDUIT	87
LE MONDE	ECO&ENTREPRISE - SERGIO MARCHIONNE, PATRON AUX 90 PULLS NOIRS ET TROIS MAISONS	88
MILANO FINANZA C/O CLASS EDITORI	LE NUOVE SFIDE DI SERGIO (L. Mondellini)	89
MILANO FINANZA C/O CLASS EDITORI	LASCIA O RADDOPPIA (A. Montanari)	90
SOLE 24 ORE	TERMINI, PRESSING SU PALAZZO CHIGI (F. Greco)	91
FOGLIO	IL DISPIACERE DEL GIOVANE RENZIANO (E NON SOLO IL SUO) PER IL CIAO CIAO DI FIAT (M. Sechi)	92
FOGLIO	L'ITALIA CHE INSEGUE CON ASTIO MARCHIONNE SA SOLO CREARE DISOCCUPAZIONE (F. Forte)	93
GIORNO/RESTO/NAZIONE	Int. a V. Uckmar: "PARADISO FISCALI? QUI E' L'INFERNO LE NOSTRE LEGGI VANNO CAMBIATE" (E. Comelli)	94
UNITA'	Int. a Y. Gutgeld: "PIU' AZIENDE IN ITALIA SOLO SE RIPARTE IL MERCATO INTERNO" (B. Di Giovanni)	95
LIBERO QUOTIDIANO	SE NON SI RISCRIVONO LE REGOLE RISCHIAMO DI PERDERE ALTRE FIAT (B. Villois)	96
FINANCIAL TIMES	FIAT CHRYSLER BREAKS WITH ITALY AND LISTS IN NEW YORK	97
SOLE 24 ORE	TERMINI IMERESE, IL GOVERNO RILANCIA (R.I.T.)	98
UNITA'	Salvataggi e "convertendo", quando l'industria cerca aiuto (A. De Mattia)	99
IL FATTO QUOTIDIANO	L'ITALIA SENZA FIAT LE FAVOLE E LA REALTA' (F. Colombo)	100
EL PAIS	FIAT GOLPEA AL ORGULLO ITALIANO	101
MESSAGGERO	ITALIA, CHE GRAVE ERRORE RESTARE CON UN SOLO PRODUTTORE (G. Urs.)	102
IL FATTO QUOTIDIANO	FIAT, NON E' GLOBALE CHI NON HA RADICI (F. Sansa)	103
STAMPA	MARCHIONNE A CACCIA DI INVESTITORI PER FCA (T. Chiarelli)	104
ITALIA OGGI	MARCHIONNE HA INCASTRATO LANDINI (R. Ruggeri)	105
SOLE 24 ORE	CHRYSLER, DOPPIA RIAPERTURA DI BOND PER 2,7 MILIARDI (M. Monti)	107

## SOMMARIO

<b>Testata</b>	<b>Titolo</b>	<b>Pag.</b>
FOGLIO	<i>PERCHE' DIFENDO LA EXIT TAX DALLE CRITICHE DEL PROF. FORTE (CON UNA CODA SULL'ENI) (M. Mucchetti)</i>	108
IL FATTO QUOTIDIANO	<i>LA VERA VITTIMA DEL CASO FIAT E' L'UNIONE EUROPEA (Koala)</i>	109

# Ore 9,30: il cda della Fiat chiude un secolo di storia

## *Ma prima della fusione si analizzeranno i conti*

**DIEGO LONGHIN**

**L**'APPUNTAMENTO per dare l'addio a Torino è fissato alle nove e trenta: un passaggio storico per la città che ha visto nascere, nel 1899, il marchio Fiat. Chi dovrà decidere si troverà al quarto piano della storica palazzina in via Nizza 250. Attorno al tavolo, oltre al presidente John Elkann, l'ad Sergio Marchionne e i consiglieri Andrea Agnelli, Joyce Victoria Baggio, Tiberto Brandolini d'Adda, René Carron, Luca Cordero di Montezemolo, Gian Maria Gros-Pietro e Patience Wheatcroft. Toccherà a loro scegliere di cambiare indirizzo al nascente gruppo Fiat-Chrysler, in pratica, a cambiarsi l'indirizzo sui biglietti di visita e a cancellare via Nizza 250. E al posto di Torino, presto, comparirà una via olandese.

La fusione non sarà il primo argomento in discussione nella sala cda del quarto piano. Prima i conti del 2013. Finito di analizzare l'andamento dei numeri dell'ultimo anno, Marchionne aprirà il dossier fusione, di cui è ormai nota l'architettura, tranne che per il nuovo nome del gruppo e per il simbolo, anche se non scomparirà Fiat (anzì c'è chi scommette sul doppio nome Fiat-Chrysler). I nove dovranno dire sì alla sede legale in Olanda, a quella fiscale a Londra, alla quotazione principale a Wall Street e a quella secondaria a Piazza Affari a Milano. E poi saranno resi noti anche i tempi: tutto ciò avverrà nel 2014, ma con che scadenze? Oggi si farà chiarezza. Tutto questo si dovrebbe concludere, al massimo, entro le 12. Il tempo di una colazione veloce, e poi la conferenze call, la prima unificata Fiat e Chrysler, con gli analisti finanziari. Altro passaggio fondamentale? Il faccia a faccia con i sindacati del «sì» e degli accordi separati. Incontro dove l'ad Marchionne, oltre alle tempistiche sulla fusione delle due società, potrebbe dare ragguagli sui piani produttivi italiani.

Alla vigilia non sono pochi quelli

che esprimono preoccupazione rispetto a questo passaggio, che allontanerebbe la testa del gruppo, ma non solo, da Torino. «Il punto non è la sede fiscale o legale o la quotazione a Wall Street, ma dove andrà il quartiere generale del gruppo Fiat Chrysler e mi sembra che la bilancia penda sempre più verso Detroit. Questo segna una maggiore marginalità dell'Italia», dice Federico Bellono, segretario della Fiom di Torino. E i metalmeccanici della Cgil non si aspettano grandi novità su Mirafiori: «La cassa integrazione scade a settembre. C'è bisogno di un'accelerazione e non di soli annunci visto che proprio per Mirafiori sono state tante le promesse di sattese».

Il sindaco Piero Fassino aveva già sottolineato che «l'aspetto più importante sono i siti produttivi, il mantenimento della produzione e il suo sviluppo». Il governatore Roberto Cota dice però che «la situazione della Fiat è simile a quella di altre aziende, che trovano da noi un sistema non competitivo per quanto riguarda la produzione e il mercato. A Roma dovrebbero preoccuparsi di questo, invece di aumentare continuamente la pressione fiscale sul lavoro e sulle imprese, e di varare politiche che deprimono i consumi». Non è d'accordo con le parole di Fassino il capogruppo di Sel in Sala Rossa, Michele Curto: «Il primo cittadino difenda Torino, non si riduca ad essere l'ufficio stampa del nuovo gruppo Fiat-Chrysler. E ovvio che il tema centrali siano i siti produttivi, ma la Fiat quest'anno ha prodotto a Mirafiori 20 mila, nel 2009 erano 175 mila. Non è solo questione di produzione, ma di ricerca, sviluppo e progettazione. Ed è assurdo che la politica non denunci la rapacità di spostare per mere questioni fiscali la sede in Olanda dove non si produce nemmeno un'auto».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Berta**

## “Il destino è legato al polo del lusso La chiave sta nei nuovi motori Alfa”

«Il destino di Torino è legato alla creazione del “Polo del lusso”. È una sfida difficile, ma non impossibile. Per vincerla occorre dare un valore in più al marchio Alfa e la chiave sta nei nuovi motori». La pensa così Giuseppe Berta, storico dell’industria dell’università Bocconi di Milano. Spiega che «Fiat da sola non poteva sopravvivere. Marchionne lo disse più volte e la

fusione con Chrysler è stato un passo fondamentale». Lo è anche per il capoluogo piemontese? «Sì – risponde Berta – se il gruppo sarà capace di creare questo asse Maserati-Alfa Romeo. Come dice l’amministratore delegato, bisogna creare un vantaggio competitivo, in particolare sull’Alfa. Più che la storicità del marchio, penso che la carta vincente possa essere costituita da un motore che derivi anche dall’esperienza Ferrari. Sarebbe in grado di fare da traino nella concorrenza a case molto presenti in quel segmento come Bmw, Audi o Toyota»

**Calopresti**

## “Se giri attorno ai cancelli di Mirafiori comprendi che una certa epoca è finita”

Mimmo Calopresti è reduce da diverse settimane trascorse attorno alla fabbrica di corso Tazzoli per girare il suo prossimo film, “Mirafiori lunapark”. E racconta che «se cammini attorno ai cancelli ti accorgi che la Fiat lì non c’è più e che è in America già da un po’ di tempo». Il regista, torinese d’adozione, figlio di un dipendente della casa automobilistica, dice che «ora l’azienda avrà maggiore

forza internazionale, però la storia dell’impresa che conosco io e che conoscono quelli che ci hanno lavorato è ormai finita. Insomma, il consiglio d’amministrazione di oggi sancirà la fine di una storia d’amore tra Torino e la Fiat che è cominciata agli inizi del Novecento». Calopresti è più rammaricato che polemico: «Forse Marchionne ha messo in piedi un’operazione brillante e l’azienda ci guadagnerà perché diventerà più grande. Però in Italia, oggi, la Fiat non è più niente. Magari dobbiamo solo abituarci all’idea che in questo mercato globale il nostro Paese sia solo uno dei tanti».

**Carossa**

## “Si può anche accettare il trasloco ma il lavoro deve restare in Piemonte”

«Fiat è torinese, lo dice chiaro il suo nome: Fabbrica italiana automobili Torino», scandisce Mario Carossa, consigliere regionale della Lega Nord, uno dei partiti più critici nei confronti del matrimonio tra il costruttore torinese e quello americano.

L’espONENTE DEL CARROCCIO RICORDA: «L’azienda ha vissuto i suoi momenti più drammatici quando era profondamente torinese. Ora sarà il tempo a dire se la fusione con Chrysler garantirà un rilancio per il gruppo, ma è importante che anche il capoluogo del Piemonte possa cogliere i frutti delle ricadute positive che ci saranno in futuro». Sul discorso della sede si può anche soppresso, ma a certe condizioni: «Quando un’impresa sposta altrove qualcosa è sempre una perdita per quell’area. Però è essenziale che Torino resti strategica per Fiat-Chrysler. Posso anche accettare che il quartier generale vada altrove, ma è fondamentale che il lavoro rimanga in Piemonte».

**Crosetto**

## “Se entrare in un gruppo più grande vorrà dire nuovi modelli è accettabile”

«La fusione tra Fiat e Chrysler può essere vista in modo positivo, negativo o neutro. Dipende tutto da cosa prevedono i piani industriali per Torino», dice Guido Crosetto, esponente di Fratelli d’Italia e uno dei possibili sfidanti di Sergio Chiamparino alle prossime elezioni regionali. E spiega: «Più della giornata di oggi, saranno fondamentali i passi successivi. A oggi, potenzialmente

la fusione tra le due aziende può avere una ricaduta enorme, oppure può essere nulla. Per questo occorre fare pressione, perché la storia, a mio avviso, non può essere dimenticata. Né ci si può scordare le professionalità che esistono in Piemonte nel settore dell’auto». Insomma, aggiunge Crosetto, «siamo nelle mani degli azionisti e in particolare della famiglia Agnelli». Torino perde la sua azienda simbolo? «Penso che nessuno in città si sentirebbe offeso dall’ingresso di Fiat in un gruppo più grande se questo significasse studiare e produrre nuovi modelli a Mirafiori».

Dal Poz

## “Capisco i dubbi, ma la via è giusta In gioco non c’era soltanto la sede”

Alberto Dal Poz premette: «C’è preoccupazione attorno al trasferimento della sede di Fiat all'estero: è naturale, la capisco». Poi però il presidente dell’Amma, l’associazione delle aziende metalmeccaniche torinesi, aggiunge: «Per quanto riguarda tutti gli altri aspetti, si tratta di un’operazione che mi vede del tutto favorevole». Perché, dice Dal Poz, «se il Lingotto non avesse imboccato

questa strada Torino avrebbe corso il rischio non solo di perdere il quartier generale ma tutta la produzione. Invece il Polo del lusso è stato confermato e l’indotto attende di capire da dove il nuovo gruppo “pescherà” le forniture per i propri modelli». Finora, dice il leader dell’Amma, «sono alcune decine le imprese torinesi che hanno avuto l’opportunità di esplorare il mercato nordamericano grazie all’accordo Fiat-Chrysler. Ora che la casa torinese entrerà in un gruppo tre volte più grande, lo scenario in cui la filiera potrà muoversi si moltiplicherà a sua volta per tre».

## LA FIAT CHE VERRÀ<sup>1/4</sup>



### Chi siede intorno al tavolo

John  
ELKANN  
Presidente

Sergio  
MARCHIONNE  
Amministratore  
delegato

centimetri

Nel pomeriggio  
l’ad vedrà analisti  
e sindacati  
Cota: tutta colpa  
della pressione  
fiscale del governo



Andrea  
Agnelli

Chi siede

Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)

Chi siede

Tiberto  
Brandolini  
d’Adda

Chi siede

René  
Carron  
(indipendente)

Chi siede

Gian Maria  
Gros-Pietro  
(indipendente)

Chi siede

Patience  
Wheatcroft  
(indipendente)

Chi siede



Luca  
Cordero di  
Montezemolo

Chi siede



Gian Maria  
Gros-Pietro  
(indipendente)



Patience  
Wheatcroft  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda

Chi siede



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



René  
Carron  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



Joyce Victoria  
Bigio  
(indipendente)



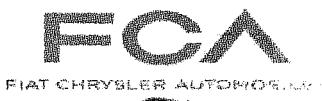
Tiberto  
Brandolini  
d’Adda



J

Il nome del gruppo diventa FCA

Fiat, nuova sede  
in Olanda  
e pagherà le tasse  
in Inghilterra



SERVIZI ALLE PAGINE 12 E 13

# Nasce Fiat Chrysler Automobiles pagherà le tasse in Inghilterra prossima assemblea in Olanda

*Letta: conta dove sono i posti di lavoro. Cgil critica. Titolo giù*

**TORINO** — Alle 13,30 cade il velo sull'ultimo mistero della nuova società che nasce dalla fusione tra Torino e Detroit: si chiamerà Fiat Chrysler Automobiles. Il resto del comunicato sulla ristrutturazione del gruppo conferma le indiscrezioni: sede legale ad Amsterdam (quindi, la prossima assemblea dei soci si svolgerà in Olanda), sede fiscale a Londra, quotazione principale a Wall Street e secondaria a Milano. Ecco il gruppo globale che abbandona le sedi tradizionali e formali e lascia in Italia il comando delle operazioni europee, il quadro più debole sullo scacchiere di un gruppo mondiale che, ricorda Marchionne ai sindacati italiani, «realizza fuori dall'Europa il cento per cento dei suoi utili». Anche nel 2013 infatti il Vecchio continente è in rosso per 500 milioni, meglio comunque dei 700 del 2012. Per questo il baricentro si sposta altrove. Eppure una lettura

ra meno frettolosa dei dati consiglierebbe qualche cautela: gli utili dei due marchi del lusso, Ferrari e Maserati, sono superiori alle perdite dell'Europa. E' certamente vero che gran parte delle auto di lusso si vendono in America e Asia ma si producono tra Modena e Torino e questo dovrebbe suggerire un po' di prudenza nei giudizi sbrigativi degli analisti sull'apporto della costola italiana del gruppo.

I conti del 2013 sono sotto le attese: l'utile netto è di 1,9 miliardi pereffetto dieventatipiciesiprevede a 700 milioni nel 2014, sotto le attese degli analisti. Così, nel giorno della nascita di Fca la borsa di Milano sospende il titolo per eccesso di ribasso, anche a causa dell'annuncio che quest'anno non verranno pagati dividendi.

Non è però il bilancio il focus della giornata. Nel comunicato ufficiale sulla ristrutturazione si spiega che la scelta della sede le-

gale in Olanda «nasce dalle opportunità derivanti dalla nascita di un grande gruppo mondiale». Concretamente, il diritto olandese garantisce agli azionisti di maggioranza più diritti che agli altri soci. Così come le norme fiscali inglesi garantiscono tasse ridotte ai dividendi ottenuti grazie ad attività estere. La quotazione principale sarà a New York mentre è prevista «un'ulteriore quotazione sul mercato telematico di Milano».

Le reazioni istituzionali all'annuncio sono di segno diverso. Il premier Enrico Letta, che era stato informato martedì direttamente da Marchionne e Elkann, ha definito «una questione secondaria» quella della sede legale: «Contano i posti di lavoro, le auto vendute, la competitività». Per la leader della Cgil, Susanna Camusso, «ora la Fiat paga le tasse all'estero». In realtà, ha sottolineato Marchionne nel comuni-

cato di ieri, «la residenza fiscale non avrà effetti sull'impostazione cui continueranno a essere soggette le società del gruppo nei diversi paesi in cui svolgeranno la loro attività». Positivi i giudizi di Cisl, Uil, Ugl e Fismic che Marchionne ha incontrato ieri sera. Tutti attendono il nuovo piano prodotti, soprattutto per le conseguenze sulla produzione italiana per i marchi Alfa e Maserati. L'annuncio verrà dato a maggio in Usa di fronte agli investitori, perché da loro dovrà venire il sostegno economico all'operazione

Singolare la reazione sul versante americano. A Detroit ieri mattina c'erano trasmissioni radiofoniche che raccoglievano le preoccupazioni dei dipendenti Chrysler: «Dopo questa operazione la vecchia Chrysler non c'è più. Marchionne vuole portarci in Italia».

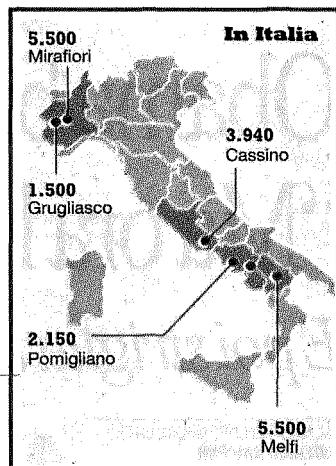
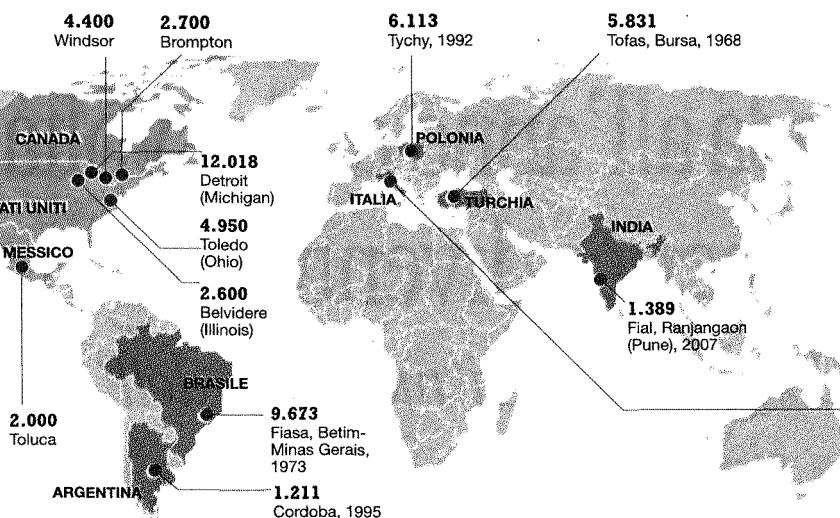
(p.g.)

**Quotazione a New York e Milano.  
Niente dividendo.  
Il piano per l'Italia  
presentato in Usa**



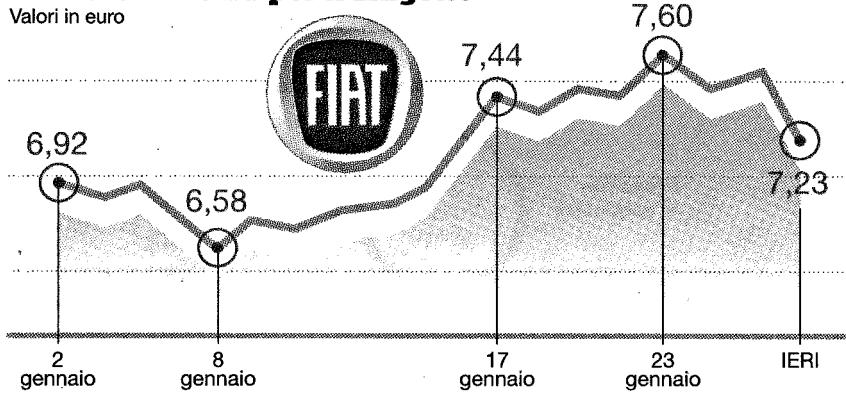
Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

I principali stabilimenti Fiat Chrysler (e il numero di dipendenti)



## Un mese in Borsa per il Lingotto

Valori in euro



# FCA

## Il debutto

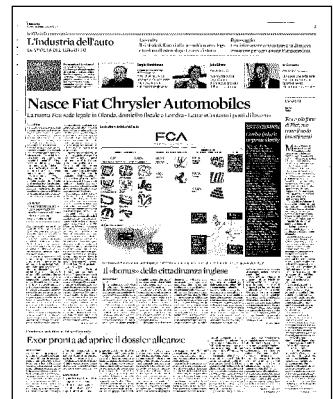
Il nuovo marchio della holding di diritto olandese che controlla Fiat e Chrysler. A sinistra, Sergio Marchionne e John Elkann alla presentazione

## IL MARCHIO

## Cambia (solo) la corporate identity

**N**on lo vedremo - ovviamente - sulle auto vetture, ma solo nei documenti e nella comunicazione ufficiale e non sarà percepito dai clienti che lo noteranno (forse) solo in fondo ai libretti d'uso e manutenzione delle auto Fiat, Lancia o Alfa Romeo ma anche Chrysler, Jeep, Ram Trucks, Dodge e Srt. Ecco FCA, scritto tutto maiuscolo, con lettere stilizzate e dallo stile essenziale e minimalista, acronimo di Fiat Group Automobiles. Simboleggia l'inedita corporate identity del gruppo automobilistico globale appena nato e sta ai grandi e storici marchi che controlla come Daimler sta a Mercedes e Smart oppure come GM sta a Chevrolet, Opel, Cadillac o Vauxhall.

L'integrazione tra Fiat e Chrysler passa dunque dalla cancellazione del precedente logo composto dall'abbinamento tra lo storico marchio Fiat Spa che riprendeva l'antico marchio dalle lettere allungate (elaborato nel 1931 sulla base del logo originario del 1901) e il pentagono stellato di Chrysler. Basta dunque con la coabitazione forzata tra simboli delle due sponde dell'Atlantico e della loro storia: ora si guarda al nuovo e al futuro. Unitario. (M. Cia.)



# Letta: la sede è secondaria, quel che vale è l'occupazione

Fassino: bene che Torino resti quartier generale europeo. Critiche del pd Taddei

JACOPO IACOBONI  
ROMA

Martedì pomeriggio John Elkann e Sergio Marchionne avevano anticipato a Enrico Letta, in un incontro a Palazzo Chigi andato «molto bene», la riorganizzazione legale e finanziaria delle sedi della nuova Fca annunciata ieri. Avevano fornito rassicurazioni sull'occupazione e la produttività che il primo ministro ha trovato convincenti, e ieri il commento del governo all'operazione Fiat-Chrysler è stato un via libera senza particolari osservazioni. Il premier ha detto che «la questione della sede è assolutamente secondaria: quello che conta sono i posti di lavoro, il numero di macchine vendute e la globalità del soggetto». Tutta la vicenda, per come la vede Palazzo Chigi, va inquadrata nel fatto che ormai «da molto tempo l'azienda ha

raggiunto orizzonti a cui non eravamo abituati, oggi Fiat è un attore globale mentre prima era un attore nazionale». Letta s'è anche augurato che «adesso tutti gli italiani facciano il tifo per Fiat, perché si riesca a fare di Fiat un grande attore globale».

Vista dalla politica - soprattutto dentro il principale partito che sorregge il governo, il Pd - l'operazione viene tuttavia interpretata anche in modi diversi. Sia pure in forme soft, si ripropone un certo dualismo tra premier e segretario del Pd. Filippo Taddei, l'economista al quale Renzi ha affidato la responsabilità del settore, concorda col premier sul fatto che «più che la sede fiscale a me e agli italiani interessa cosa vuol fare Fiat in questo Paese», ma aggiunge: «Abbiamo massimo rispetto per le scelte dell'impresa, ma cambia tutto. Cambia quello che Fiat è per gli italiani. E'

un'impresa che non è più italiana. A noi dispiace». Secondo Taddei «ogni scelta porta con sé conseguenze». La conclusione contiene una critica: «Il problema del Pd non è mai stato se la proprietà debba rimanere italiana o estera, quindi figuriamoci se stiamo qua a fare obiezioni sulle scelte di un'impresa. Certo strida un po' con la tradizione della Fiat il pensiero di volerla trasferire all'estero, strida con la missione produttiva e di investimenti industriali che aveva promesso in questo Paese».

In Forza Italia la dinamica è un'altra. Nel partito tutti (da Santanchè a Gelmini) spiegano di capire la scelta dell'azienda. Molti semmai utilizzano la vicenda per accusare il governo di assenza. «Perché», domanda per esempio Osvaldo Napoli, deputato del circolo ristretto del Cavaliere, «Marchionne e il cda hanno deciso una destina-

zione America invece di una destinazione Italia?». Secondo Napoli, per colpa del governo: «Il governo riflette sulle sue colpe per l'impoverimento industriale del Paese».

A Torino il sindaco Piero Fassino sostiene che «quel che conta è che siano confermate le scelte di investimento, e Torino continui a essere l'headquarter europeo del gruppo». Ma la sinistra è molto critica (Giorgio Aiardo, storico capo della Fiom e oggi deputato di Sel, sostiene che «Electrolux e Fiat sono due modi diversi di lasciare l'Italia. Un unico conto pagato dai lavoratori. Governo sempre e comunque assente»). E gli eletti piemontesi del M5S attaccano il sindaco e il candidato governatore del Pd: «Nel giorno dell'ufficialità dell'addio di Fiat, Fassino, Chiamparino e tutti i politici continuano a fare quello che hanno sempre fatto: gli zerbini del potere economico».



L'amministratore delegato: "Ho detto che rimarrò almeno tre anni per completare il nuovo piano che presenteremo a maggio"

# Un'azienda globale targata Marchionne ora al lavoro sui modelli da produrre in Italia

**LA VOLTA DEL LINGOTTO**  
mento: alle aree oggi impoverite della middle class di Detroit, in fondo a Jefferson avenue, e ai quartieri operai nati nella Torino del Novecento, in fondo a via Nizza.

Un giorno dell'aprile 2015, in un anonimo centro congressi di Amsterdam o Rotterdam, Elkann e Marchionne riuniranno i soci di Fca per quella che sarà la prima assemblea Fiat che si tiene fuori Italia dopo 115 anni di permanenza a Torino. Qualche giorno prima a un computer di Londra sarà arrivato il rendiconto fiscale della società. Luoghi lontani, che nulla hanno a che vedere con le storie secolari che stanno alle spalle della newco.

Un processo di spersonalizzazione. Che procederà però parallelo a uno di segno esattamente contrario. Il 2 maggio Marchionne annuncerà il nuovo piano delle produzioni in Italia: «Sarà basato sui modelli Alfa e Maserati, sui modelli premium», dicono le slides e ripete l'ad agli analisti. Marchi molto italiani, molto legati alle radici. E' da quelle produzioni che operai e impiegati Fiat possono sperare di essere risarciti per la perdita di simboli annunciata dai cd adieri. In fondo ci sarebbe uno scambio implicito tra antico orgoglio aziendale e nuovo lavoro. Marchionne sa che questa è la scommessa più impegnativa, a patto che non finisca come il piano Fabbrica Italia. Se, al contrario, il nuovo piano prodotti riuscirà a saturare le linee degli stabilimenti italiani chiudendo la stagione della cassa integrazione, allora davvero il manager di Torino potrà dire di aver compiuto la sua missione.

**PAOLO GRISERI**

**TORINO** — Una mattina del prossimo mese di ottobre un italiano sbarcherà a Wall Street. Scuoterà la campana e darà inizio alle contrattazioni della giornata. Sarà, quel gesto, il momento culminante della carriera di manager di Sergio Marchionne, l'inizio concreto della nuova Fiat, l'azienda globale dell'automobile che si quota alla principale Borsa mondiale.

E' evidente che l'unificazione tra Torino e Detroit non sarebbe stata possibile senza l'amministratore delegato del Lingotto: la fusione tra i due mondi che si affacciano sull'Atlantico è scritta nella sua biografia. Questa è certamente la forza di Marchionne, questo, in prospettiva, potrebbe diventare il problema della nuova società. Così, nei giorni in cui si completa il suo disegno, il manager di Torino comincia a parlare della successione. Lo ha già fatto nelle scorse settimane al Salone di Detroit, lo ha ripetuto ieri: «Ho detto che rimarrò almeno tre anni per completare il nuovo piano modelli che illustreremo nei primi giorni di maggio. Poi, il giorno in cui lascerò l'incarico, a succedermi sarà uno dei manager che sono cresciuti nel gruppo in questi anni. Non sarebbe giusto arrivasse qualcuno dall'esterno». Poche parole, dette ieri agli analisti sulla falsariga di quelle già pronunciate alla presenza dell'azionista John Elkann.

Ecco dunque la road map della nuova Fca: c'è tempo fino al 2017 per farsi le ossa, risollevare le sorti dell'area più problematica, quella europea, e, contemporaneamente, liberare la nuova società dall'eccessiva dipendenza nei confronti del suo creatore. Nel frattempo cisarà modo di allentare i vincoli forti che ancora oggi la legano ai mondi originari di riferi-



L'evoluzione probabile e le sfide per l'azionista

# Exor pronta ad aprire il dossier alleanze

**Marco Ferrando**

«Siamo sempre aperti a qualsiasi opportunità che ci permetta di rafforzare la nostra posizione competitiva». Sergio Marchionne ieri se l'è cavata con poco più di una battuta. Ma il tema alleanze resta in cima alla lista, e tra i diversi dossier allo studio non è detto che di qui ai prossimi mesi almeno uno non possa maturare. Magari già entro la presentazione del piano, come non ha escluso lo stesso Marchionne, e probabilmente in Asia, che resta l'area dove il Lingotto ha accumulato il gap più ampio con i competitor, una distanza colmabile - appunto - solo con l'aiuto di un partner già forte sul mercato locale.

D'altronde, sono le tecnicità dell'operazione a suggerire che qualcosa potrebbe avvenire a breve; e se è vero che l'aggregazione, dal punto di vista industriale, andrà pensata da Fiat-Chrysler, la decisione finale, probabilmente, spetterà a

**Exor.** La finanziaria presieduta da John Elkann, dove Sergio Marchionne siede da consigliere, ieri ha ricevuto una notizia brutta (nessun dividendo dal bilancio 2013) e un'altra buona (con la sede legale a Londra la tassazione della cedola sarà più leggera), ma una volta che l'indirizzo verrà trasferito in Olanda potrà contare sul voto doppio assegnato ai soci stabili. In pratica, con un 30,05% che peserà per oltre il 60% gli spazi per uno scambio carta contro carta sono destinati a diventare estremamente ampi; inoltre, come spiegato ieri, il premio-fedeltà verrà assegnato non solo a chi conserva le azioni per tre anni ma anche a tutti coloro che investiranno di qui all'assemblea e da allora terranno i titoli fino al closing dell'operazione previsto entro fine anno. In sostanza una corsia preferenziale per chi entra subito, un chiaro invito a cogliere appieno i vantaggi del momento. O meglio, un sistema che fornirà al gruppo

una maggiore flessibilità nel perseguire opportunità strategiche», come recita chiaramente uno dei comunicati diffusi ieri dal Lingotto.

Basterà tutto questo a trovare un partner nei prossimi mesi? Tutto è possibile. La storia recente di **Cnh-Industrial** insegna che - nonostante le premesse fossero le stesse di oggi, così come la necessità di stringere nuovi legami su singoli settori - la strada per le nozze è lunga e tortuosa, e gli esiti non sono affatto scontati. Ma è anche vero che nel mercato dell'auto il processo di aggregazione sta procedendo a una velocità ancora più sostenuta, l'obiettivo dei 6 milioni di vetture l'anno per ora resta un miraggio e dunque le occasioni, se ci sono, vanno colte al volo.

«La nascita di Fiat Chrysler Automobiles segna l'inizio di un nuovo capitolo della nostra storia», ha detto ieri il presidente di Fiat (ed Exor), John Elkann. E nulla esclude che il

nuovo capitolo abbia una trama ben diversa dai precedenti, che a tendere porti i discendenti della famiglia Agnelli a pesare un po' meno ma in un gruppo decisamente più grande, più competitivo e - non ultimo - più redditivo.

Quando nel 2009, all'avvio dell'operazione Chrysler, si era per qualche mese aperta la possibilità - poi naufragata - di un matrimonio con Opel, l'azionista si era dichiarato disponibile a ripensarsi dentro a un nuovo schema. «Ora il contesto è diverso e, volendo usare una metafora, il nuovo spirito è: se la torta è molto buona più pezzi si hanno meglio è», ha ricordato Elkann lo scorso maggio nell'ultima assemblea di Exor, facendo intendere che il controllo resta fuori discussione. Ora, però - chiusa la pratica Chrysler e cambiate le regole del gioco - conservarlo sarà più facile. Ed è così che il dossier alleanze può essere aperto senza indugi.

 @marcoferrando77

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## LA ROAD MAP

Si guarda a un partner in Asia  
Il Lingotto: «Lo schema  
adottato dà una maggiore  
flessibilità nel perseguire  
opportunità strategiche»



**La riforma della tassazione sulle imprese.** Dal 2010 una road map per attrarre gli investimenti esteri con agevolazioni fiscali

# Il «bonus» della cittadinanza inglese

**Marco Bellinazzo**  
MILANO

**L**a holding di controllo «Fiat Chrysler Automobiles» avrà sede legale ad Amsterdam, mentre «ci si attende che abbia la residenza ai fini fiscali nel Regno Unito». Ma quali vantaggi potranno derivare dalla nuova cittadinanza fiscale della Fiat?

Dal 2010 Londra ha avviato una riforma della corporate tax policy per attrarre gli investimenti dall'estero e favorire la "delocalizzazione" delle multinazionali. La «Corporate Tax Road Map» ha fissato obiettivi di politica fiscale legati ad alcuni principi "semplici": da una più bassa pressione fiscale a un sistema "stabile", dalla semplificazione alla "trasparenza" normativa.

Tutto ciò si è tradotto, per

esempio, in una contrazione del corporate income tax che è oggi al 21% (contro una media dei paesi del G20 che è intorno al 30%) e scenderà ulteriormente al 20% nel 2015. Inoltre, il Regno Unito non ha alcuna forma di tassazione locale sui profitti delle imprese (niente Irap, dunque, che porta la tassazione "diretta" sulle imprese italiane ben al di sopra del 30%).

D'altro canto, basta leggere un documento pubblicato dalle autorità inglesi per comprendere i motivi fiscali che possono indurre allo spostamento di un Gruppo nel Regno Unito ("A guide to uk taxation. An internationally competitive tax offer"). Oltre all'imposizione sui redditi societari più leggera, in Uk ci sono infatti un regime di tassazione dei redditi esteri molto meno com-

plesso e oneroso (dal 2010 le norme inglesi sulle Cfc, le controllate estere, sono state significativamente depotenziate), esenzioni su dividendi e capital gain generose, convenzioni internazionali (in particolare con gli Usa) più favorevoli, con costi per ritenute su interessi e dividendi pagati dalle società controllate ridotti (se non anche eliminati in molti casi). Senza dimenticare ritenuite sui dividendi verso gli investitori più convenienti di quelle italiane (ad esempio 20% per le persone fisiche non residenti, salvo convenzioni) o americane (30%, nello stesso caso, salvo convenzioni), un regime di favore per la ricerca (patent box) che riduce al 10% la tassazione, la possibilità di limitare la tassazione dell'Italia e degli Usa ai soli redditi prodotti sul territorio nazionale, per

concludere con significativi benefici su compensi ed incentivi ai manager (inclusi i piani di stock option).

Va sottolineato, infine, che il programma di attrattività fiscale del Regno Unito è stato congegnato in modo coerente con il progetto Beps (base erosion and profit shifting) elaborato in sede Ocse per contrastare i fenomeni di erosione della base imponibile e di evasione internazionale. Questo implica, o dovrebbe implicare, che la riorganizzazione Fiat non possa essere solo formale e funzionale all'accesso ad un regime fiscale di favore, ma che conduca progressivamente a uno spostamento effettivo della direzione e controllo del Gruppo nel Regno Unito.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



IL TITOLO CHIUDE LA SEDUTA CON UN CALO DEL 4,1% DOPO ESSERE STATO SOSPESO AL RIBASSO

# Ma Fca parte con un flop in borsa

*Il Lingotto chiude il 2013 con profitti della gestione ordinaria in calo a 3,4 miliardi e sotto le stime. Utili a quota 1,9 miliardi. Nessun dividendo. Marchionne: debito superiore agli altri ma non spaventa*

DI LUCIANO MONDELLINI

**L**'avventura della nuova Fiat non è iniziata con il piede giusto in borsa. Ieri, nel giorno dell'annuncio della nascita di Fca, il titolo Fiat Spa ha chiuso le negoziazioni a 7,2 euro con un calo del 4,1% dopo essere stato sospeso durante la seduta per eccesso di ribasso. Gli operatori, in particolare, non hanno gradito la mancata raccomandazione di un dividendo e i dati del bilancio 2013 del gruppo torinese, sensibilmente al di sotto delle loro stime. Il Lingotto ha infatti registrato nel 2013 un utile netto consolidato di 1,9 miliardi, in crescita rispetto agli 896 milioni del 2012 ma in calo da 1,14 miliardi a 943 milioni se si considera il risultato al netto degli oneri atipici e dell'effetto positivo della rilevazione di imposte differite. Tuttavia ciò che ha pesato maggiormente è stato il dato sull'utile della gestione ordinaria, che si è attestato a 3,4 miliardi, in calo del 4% rispetto al 2012, ma soprattutto inferiore alle stime del consensus degli analisti che si attendevano un importo di

3,6 miliardi circa. L'indebitamento netto industriale al 31 dicembre scorso era invece, di 6,6 miliardi, in diminuzione dagli 8,3 miliardi registrati a fine settembre. Infine, la liquidità disponibile complessiva è cresciuta di 1,9 miliardi a 22,7 miliardi di euro in virtù del contributo positivo delle attività di finanziamento. In questo contesto il gruppo Fiat ha fissato per il 2014 i seguenti obiettivi: ricavi superiori a 93 miliardi, utile della gestione ordinaria compreso tra 3,6 e 4 miliardi, utile netto compreso tra 600 e 800 milioni di euro, mentre l'indebitamento industriale netto è stimato tra 9,8 e 10,3 miliardi. L'amministratore delegato del Lingotto Sergio Marchionne ha riconosciuto che il gruppo automobilistico italo-americano ha tuttora un livello di indebitamento superiore a quello dei gruppi concorrenti. Tuttavia il manager si è detto non preoccupato in quanto parte di questo indebitamento è legato alla transazione appena conclusa con Veba per l'acquisto del 41,5% di Chrysler. Tra l'altro proprio ieri il debito è stato rifinanziato per un totale di 4,7 miliardi allungandone la

scadenza. Inoltre un'altra parte dell'esposizione finanziaria è legata alla costruzione dello stabilimento brasiliano in Pernambuco, dove il gruppo può comunque contare su un sostegno statale. Nel dettaglio, va detto che Fiat ha beneficiato nel 2013 non solo della crescita in Nord America e Asia ma anche della riduzione delle perdite nell'area europea e dei primi promettenti risultati della strategia premium. In Nord America i ricavi sono aumentati del 5% a 45,8 miliardi e l'utile della gestione ordinaria è stato di 2,2 miliardi. Meno bene è andata nell'area latino-americana, dove i ricavi sono diminuiti del 10% a 9,973 miliardi e l'utile della gestione ordinaria è sceso da 1,056 miliardi a 619 milioni. Marchionne tuttavia ha respinto i timori di un ulteriore rallentamento del Brasile nel 2014 dichiarandosi fiducioso di ottenere gli stessi risultati del 2013. L'Asia ha visto i ricavi salire nel 2013 del 48% a 4,6 miliardi con un utile della gestione ordinaria di 358 milioni (+98 milioni su 2012). L'Europa resta invece una nota dolente con ricavi in flessione di 380 milioni a 17,42 miliardi, anche se

c'è stata una riduzione della perdita delle gestione ordinaria da 703 a 470 milioni e della perdita operativa da 737 a 520 milioni.

**Quanto ai marchi** del segmento lusso, è soprattutto Maserati a mostrare dati in forte crescita; si tratta di un segnale importante in vista del piano industriale che sarà reso noto a maggio e che punterà in maniera decisa sul segmento premium con Alfa Romeo e il brand del Tridente. Ferrari ha chiuso il 2013 con ricavi in aumento del 5% a 2,3 miliardi e un ebit in aumento di 29 milioni a 364 milioni nonostante il calo del 5% delle consegne causato dalla decisione di Maranello di mantenere la produzione al di sotto dei livelli dell'anno precedente con l'obiettivo di preservare l'esclusività del brand. Maserati ha invece assistito nel 2013 a una crescita delle consegne del 148% anno su anno a quota 15.400 veicoli in virtù del successo ottenuto dalla Quattroporte e dalla Ghibli, lanciate nel corso dell'anno appena concluso. La Quattroporte è stata commercializzata in 7.800 unità, mentre di Ghibli, sul mercato da ottobre, ne sono state consegnate 2.900. (riproduzione riservata)

## I GRANDI NUMERI DI FIAT-CHRYSLER NEL 2013

Conto economico - In milioni di euro

	Fiat Chrysler	Fiat esclusa Chrysler	Var. su 2012 Fiat Chrysler
◆ Ricavi netti	86.816	35.593	2.859
◆ Utile della gestione ordinaria	3.394	246	-147
◆ Ebit	2.972	-188	-432
◆ Ebitda (1)	7.546	2.113	8
◆ Ebitda esclusa gestione atipica	8.065	2.650	283
◆ Utile ante imposte	1.008	-1.177	-511
◆ Utile	1.951	-441	1.055
◆ Utile esclusa gestione atipica (2)	943	-911	-197

(1) Ebit più ammortamenti (2) Esclusa gestione atipica e le imposte differite attive nette non ricorrenti

GRAFICA MF-MILANO FINANZA



# I sindacati: "Impegni confermati Per i lavoratori ricadute positive"

**MARINA CASSI**  
TORINO

Una cosa è certa: l'incontro con l'ad della neonata Fca, Sergio Marchionne, ha rassicurato i sindacati firmatari del contratto di gruppo sul futuro degli stabilimenti italiani. Non hanno dubbi: lo spostamento delle sedi non è una migrazione della società e neppure comporterà collassi occupazionali.

All'incontro i sindacati hanno partecipato ai massimi livelli con i segretari generali; il prossimo appuntamento sarà per l'inizio di maggio - probabilmente il 2 - quando Marchionne presenterà un aggiornamento del piano degli investimenti.

Ottimista il segretario Cisl, Raffaele Bonanni: «Non c'è alcun trasferimento all'estero. A

noi non interessano la sede legale e quella fiscale, ma le progettazioni e queste resteranno in Italia». E assicura: «Le auto di alta gamma, Maserati, Alfa Romeo e Ferrari si fanno qui e qui si progetteranno».

Nella riunione molto si è parlato di Mirafiori e di Cassino; nel primo sono in corso i lavori necessari per l'installazione delle nuove linee mentre per il secondo i sindacati annunciano verifiche nei prossimi giorni.

Soddisfatto anche il segretario della Uil, Luigi Angeletti, che però polemizza con il governo: «Le produzioni negli stabilimenti italiani sono finalizzate soprattutto alle esportazioni. Quello che occorre è fare in modo che le esportazioni industriali, non solo delle auto, siano facilitate e questo purtroppo il go-

verno non lo sta facendo».

Un tasto dolente anche per Francesco Scandale dell'Associazione Quadri Fiat: «Lo ha detto anche Marchionne: è deluso dal fatto che il governo nulla ha fatto per favorire le esportazioni». E aggiunge tornando al merito del futuro dell'occupazione: «L'ad ci ha assicurato che le progettazioni e le sperimentazioni non saranno toccate e che, in genere, l'occupazione non calerà».

«Siamo stati rassicurati. L'integrazione Fiat Chrysler avrà ricadute positive in Italia sul piano occupazionale». Lo pensa Roberto di Maulo, segretario della Fismic, che disegna il futuro degli Enti centrali torinesi: «Fiat-Chrysler continuerà a lavorare così come è stato finora su quattro aree geografiche. Così continuerà a

essere per il futuro con nessuna ricaduta negativa per centri direzionali, progettazione e sviluppo italiani che, anzi, sfrutteranno la sinergia con Chrysler».

Per il segretario dell'Ugl, Giovanni Centrella, «da cosa più importante non è dove sarà la testa della nuova Fca, ma dove staranno braccia e gambe, ovvero investimenti e produzioni che possano garantire l'occupazione».

All'incontro non c'era la Fiom, che non ha firmato il contratto di gruppo, e neppure la Cgil non invitata. Per i meccanici Michele De Palma è lapidario: «Con questa giornata la Fiat fa un altro importante passo verso il disimpegno nei confronti dell'Italia. Cos'altro deve accadere perché il governo intervenga per garantire il futuro produttivo e occupazionale del gruppo nel nostro Paese?».



«L'Italia sarà protagonista del rilancio Alfa Romeo». «L'obiettivo è riportare tutte le nostre persone al lavoro»

# “Auto, ora un futuro più solido”

Intervista a John Elkann: lottavamo per salvarci, ora siamo nella parte alta della classifica  
Da Fiat e Chrysler nasce FCA: sede legale in Olanda, sarà quotata a Milano e New York

MARIO CALABRESI

**I**l mio ufficio è questo, quello in cui mio nonno ha passato gli ultimi 5 anni della sua vita, e non si sposterà, resta qui, al Lingotto. Non ci sono scatoloni in giro perché nessuno ha mai pensato di traslocare. Vivo a Torino, i miei figli sono nati qui, qui vanno a scuola e qui hanno gli amici». John Elkann allarga le braccia di fronte alle profezie

che lo volevano in fuga, insieme alla Fiat, dall'Italia: «È successo il contrario e questa è davvero una bella giornata perché il futuro dell'auto nel nostro Paese ora è molto più solido e ha prospettive che non avremmo mai potuto immaginare solo qualche anno fa».

E' tornato alla sua scrivania, dopo il consiglio che ha varato la nuova Fiat Chrysler Automobiles (Fca) e dopo un pranzo con i rappresentanti di tutte le componenti della famiglia Agnelli.

**N**el suo atteggiamento non ci sono tracce delle difficoltà, degli scontri e delle polemiche degli ultimi anni. E' sereno, sollevato e convinto che la scommessa era quella giusta: «Basti pensare a quello che abbiamo fatto con Maserati, che ha addirittura raddoppiato le vendite. Il progetto Premium, la scelta di puntare sui segmenti alti del mercato mondiale, sta funzionando molto bene e ha rimesso in gioco l'Italia. E all'interno di questa strategia è arrivata l'ora del rilancio di Alfa Romeo: c'è un enorme impegno su questo, il progetto è in stato avanzato e il nostro Paese ne sarà protagonista».

John Elkann è presidente di Fiat da quattro anni ma siede nel Consiglio da ben diciassette: ha fatto in tempo a soffrire tutto il declino di quella che era la più grande azienda italiana e ora, che sente che la rotta è invertita, che «una squadra che ormai lottava solo per la salvezza è risalita nella parte alta della classifica», ha voglia di fare un bilancio. Di rifare il percorso degli ultimi vent'anni, di individuare gli errori che hanno portato la Fiat a un passo dalla scomparsa, di raccontare il giorno, anzi la sera, in cui le cose cominciarono a cambiare e di mettere a fuoco la ricetta della salvezza: «Non

chiudersi mai nei propri confini, stare agganciati al mondo e concentrarsi solo su quello che si è capaci di fare davvero bene».

Solitamente Elkann non è persona che ama mostrarsi troppo, non sarà un caso che gli industriali italiani che stima di più per quello che hanno costruito nella vita, Leonardo Del Vecchio e Michele Ferrero, siano famosi per non rilasciare mai interviste. Ma le domande che oggi circondano il gruppo e la sua famiglia hanno bisogno di risposte chiare. Appoggio sulla scrivania un foglio che ne elenca 26, alla fine avrà risposto a tutte tranne che a una, l'unica fuori tema, quella in cui gli chiedevo se Paul Pogba resterà alla Juventus. «E' un grande... ma non ci casco: se no domani si parlerebbe solo di questo e non del futuro delle fabbriche».

**Partiamo proprio dai lavoratori: ci saranno produzioni sufficienti per tenere aperti tutti gli stabilimenti italiani?**

«L'obiettivo che abbiamo, se il mercato non ci tradisce, è di tornare ad avere tutte le persone al lavoro nelle nostre fabbriche».

**Facciamo chiarezza, quale sarà la sede di Fca, il suo quartier generale?**

«Non esisterà "una" sede, già oggi ce ne sono quattro: Detroit per il Nord America, Belo Horizonte per il Sud America, Shanghai per l'Asia e Torino per l'Europa».

**Ma quale sarà il ruolo del Lingotto?**

«Torino sarà il centro di un mercato immenso che copre Europa, Medio Oriente e Africa, ma non solo: è qui il cuore del progetto Premium su cui abbiamo scommesso una parte importante del nostro futuro».

**Per la sede legale di Fca però avete scelto l'Olanda.**

«È il domicilio ideale, prima di tutto perché è un luogo terzo rispetto a Italia e Stati Uniti e poi perché la forza di questo piccolo Paese è favorire dal punto di vista normativo le multinazionali».

**Quante tasse risparmierete da questa scelta?**

«Assolutamente niente: continueremo a pagare le tasse in tutti i Paesi in cui facciamo utili, Italia inclusa».

**Però dal consiglio che ha varato la scelta di Fca è venuta conferma che per la sede fiscale si punta alla Gran Bretagna. È forse questo il modo per pagare meno tasse?**

«No, lo ripeto: le tasse noi le paghiamo dove produciamo e vendiamo i nostri prodotti facendo utili. Il vantag-

gio di Londra è legato a un regime più favorevole per gli investitori americani che speriamo di attrarre con questa fusione».

**Lei ha appena incontrato a colazione gli altri membri della famiglia. Cosa pensano di questa fusione, soprattutto i più anziani?**

«La famiglia è convinta e compatta, da mia zia Maria Sole ai cugini più giovani. In tutti questi anni hanno sostenuto la Fiat con forza. L'entusiasmo e il senso di orgoglio che ho sentito sono lo stimolo migliore per andare avanti».

**C'è però chi sostiene che non volete mettere mano al portafoglio nonostante Fca nasca molto indebitata e mentre continuate a ricevere i dividendi.**

«Non è assolutamente vero: Fca presenterà il suo piano a maggio e noi di Exor, davanti ad un progetto in cui crediamo e alle buone prospettive che già si vedono, vogliamo esserci. Quanto ai dividendi, proprio per lavorare sull'abbattimento del debito e favorire gli investimenti, anche quest'anno non verranno distribuiti agli azionisti».

**Ma facciamo un passo indietro, a Detroit poche settimane fa ha detto che negli ultimi venti anni non c'è stato giorno in cui non sia stato preoccupato per la Fiat.**

«Da quando sono entrato in Consiglio ho sempre sentito che la situazione era estremamente precaria e ogni anno avevo la sensazione che la nostra squadra giocasse solo per la salvezza».

**Eppure vent'anni fa era appena stata lanciata la Punto e basta fare un piccolo passo indietro per vedere una Fiat che teneva testa alla Volkswagen, che veniva dal decennio della Uno, della Croma, della Thema...**

«Ma alcune volte, nell'ultimo ventennio, abbiamo rischiato di fallire».

**Cos'è successo in questi vent'anni che ha deteriorato così la situazione e vi ha fatto sprofondare in classifica?**

«Abbiamo sbagliato a non aprirci a sufficienza al mondo e l'errore più grande è stato di voler fare troppi mestieri, dalle assicurazioni ai motori aerei, dalla grande distribuzione ai treni, invece di concentrarci su quello che sapevamo fare. Abbiamo imparato molto da quegli errori e negli ultimi dieci anni ci siamo concentrati solo su due cose: fare automobili e svilupparci globalmente».

**Non tutti la pensano così: si dice che Marchionne sia prima di tutto un bravo finanziere mentre di modelli non ne avete poi fatti molti.**

«È stata una nostra scelta precisa non lanciare nuovi modelli in un mercato negativo ormai da anni e Marchionne di auto ne capisce eccome».

Guardiamo ai fatti: solo nell'ultimo anno la 500L è stata eletta novità dell'anno in Italia, la Jeep Gran Cherokee è risultata il Suv più premiato di sempre, per la seconda volta di fila il Ram 1500 è stato nominato truck dell'anno negli Usa e proprio ieri anche in Francia, come già in Spagna e Gran Bretagna l'Alfa Romeo 4C ha vinto il premio di auto più bella del 2013. Il nostro twin air 0.9 turbo bi-fuel a metano è stato premiato in Germania come miglior motore dell'anno e le nostre fabbriche oggi sono tra le più all'avanguardia nel mondo».

**Prima di arrivare a questo traguardo però ci sono stati i giorni dello sconforto, della paura che partissero i titoli di coda di una storia centenaria. Ci racconta il giorno peggiore di questi anni?**

I ricordi non devono essere dei migliori perché istintivamente si allenta la cravatta e poi se la toglie. «Purtroppo i giorni dello sconforto sono stati tanti, vivevamo con l'acqua alla gola, se penso al 2004 e al 2005 quando dovevamo affrontare contemporaneamente troppe partite complicate: la trattativa con General Motors, i problemi con le banche e il fatto che dipendevamo da pochi prodotti e sostanzialmente da due soli mercati, Italia e Brasile. Era tutto precario, eravamo gli ultimi in classifica e lottavamo per la sopravvivenza».

**Cosa le rimane di quella primavera del 2004 in cui non solo la Fiat, ma anche la famiglia Agnelli perse i suoi punti di riferimento?**

«Ricordo come mi sentivo e non è un bel ricordo, dopo la morte del nonno e dello zio Umberto sentivo il peso della responsabilità. Responsabilità di essere all'altezza della storia familiare ma soprattutto delle tante persone che lavoravano per la Fiat».

**Quale era il clima che la circondava?**

«Fuori c'era molta sfiducia nei nostri confronti, ma nonostante tutto sembrasse segnato bisognava cercare di andare avanti, bisognava cercare una soluzione che assicurasse un futuro che non fosse di corto respiro».

**Quale è stato il momento cruciale?**

«È stata una cena, nella sera terribile in cui sarebbe morto Umberto, il 27

maggio del 2004. Andai a Ginevra all'Hotel D'Angleterre per parlare con Sergio Marchionne. Dal 2002 al 2004 erano cambiati cinque amministratori delegati, poi era scomparso il nonno e ora era in fin di vita lo zio, la situazione era disperata. Chiesi a Sergio se era disponibile a prendere la

guida della Fiat e per me fu un momento di svolta perché sentii che per la prima volta avevo trovato un uomo che ispirava fiducia. Dopo che lo convinsi a pensarcisi seriamente fumammo ancora una sigaretta, per me sarebbe stata l'ultima, la mia vita cambiava e non ne avrei più accesa una».

**Su cosa vi siete trovati in sintonia?**

«Nella convinzione che Fiat fosse troppo piccola, che non si poteva più continuare a lottare solo per non retrocedere e nel sapere che di lì a poco non ce l'avremmo più fatta a salvarci. E poi nel rifiutare la logica di soluzioni precarie che si basassero su aiuti governativi, fatte con il denaro pubblico. Queste soluzioni non funzionano e non sono durature come dimostra il caso di Alitalia, ma potrei citarne tanti altri».

**E' a quel punto che avete guardato fuori dai confini nazionali, cercando qualcuno disponibile a un matrimonio, da Peugeot a Opel?**

«Abbiamo percorso tante ipotesi e aperto un sacco di trattative con molti dei nostri concorrenti, per vedere come affrontare il problema insieme, ma l'intervento ogni volta dei vari governi nazionali non lo ha permesso, ha impedito soluzioni di mercato sostenibili».

**Nel frattempo però sembrava esserci qualche spiraglio?**

«Ho pensato che la luce potesse essere il lancio della 500, nell'estate del 2007, ma non abbiamo fatto in tempo a godercela che siamo precipitati nella crisi mondiale».

**Che avete trasformato nella più grossa delle opportunità.**

«Visto che in Europa non c'era spazio abbiamo guardato dall'altra parte dell'Oceano dove abbiamo trovato l'amministrazione Obama che si è fortemente impegnata per creare le condizioni per far rinascere un'industria automobilistica sana, forte e con un futuro».

**E li vi siete fidanzati con Chrysler.**

«In quel momento ci voleva molto coraggio a fidanzarsi con Chrysler, che aveva un aspetto terribile. Ma questa è la dote di Marchionne, di non farsi

spaventare dalle difficoltà e di saper vedere oltre le apparenze».

**Quando ha capito invece che era tempo di cominciare a pensare anche al matrimonio?**

«In due momenti, il primo è stato la presentazione del piano di rilancio della Chrysler, era l'autunno del 2009 e in quel momento mi si è aperto da

vanti agli occhi un mondo nuovo e ho sentito che poteva essere la fine di una condizione di precarietà. Il secondo, quando abbiamo finito di pagare il debito con il governo americano: quel giorno il fidanzamento è diventato una cosa seria e, per stare nella metafora, è il momento in cui con Chrysler ci siamo scambiati gli anelli».

**Adesso siete il settimo gruppo nel mondo, diciamo che avete raggiunto la metà classifica, ma quanto è importante essere nei primi cinque, provare ad entrare nel gruppo di testa?**

«Non c'è dubbio che nella posizione in cui siamo saliti si sta molto meglio e più al sicuro e poi oggi Fca ha una gamma completa, presente su tutti i mercati e questo significa che siamo una realtà competitiva che può giocarsi la partita».

**Ma sono pensabili nuove operazioni di alleanza per aumentare i volumi?**

«I volumi come tali non sono da soli sufficienti, tanto che General Motors, pur essendo il più grande produttore di auto al mondo, è poi fallita nel 2009. Ma è anche vero che, se la cosa è ben gestita, avere più volumi è un indubbio vantaggio».

**Martedì siete stati a Palazzo Chigi per anticipare a Enrico Letta le decisioni del Consiglio che ha sancito la nascita di Fca, che reazione avete avuto?**

«E' andata molto bene, il presidente del Consiglio ha apprezzato il fatto che ora le prospettive dell'auto in Italia sono destinate a crescere e saranno durature. Non poteva non fargli piacere ricevere buone notizie nel momento in cui ce ne sono troppe negative ogni giorno». Mentre si sta parlando del governo entra Sergio Marchionne: «Se venite da me vorrei farvi vedere una cosa, i nostri spot per la notte del Superbowl» la finale del football americano che si giocherà domenica prossima. Dopo Eminem e Clint Eastwood, protagonisti di due spot lunghissimi di Chrysler che hanno cambiato il modo di fare pubblicità in America, un altro nome che farà molto rumore. «Oggi la nostra comunicazione e la nostra creatività sono le più innovative al mondo» commenta Elkann, mentre usciamo dall'ufficio di Marchionne.

**Anche lui non ha previsto traslochi?**

«Continuerà ad avere il suo ufficio qui, di fronte al mio, insieme ai tanti altri che ha. La verità è che non ha un ufficio, la sua casa è l'aereo».

## Il sottosegretario

# «Il governo non può bloccare certe scelte»

## Dell'Aringa: per ora il piano ci penalizza

**Nando Santonastaso**

Carlo Dell'Aringa, sottosegretario al ministero del Lavoro, è prudente: non c'è euforia per la decisione della Fiat ma anche nessuna concessione ad una visione pessimistica del futuro. «Bisogna fare di necessità virtù» dice dopo avere chiuso un'intensa giornata di incontri e riunioni su più fronti, Electrolux in testa.

### Così è se vi pare, insomma?

«Nelle scelte di un'impresa multinazionale, globalizzata, non si può interferire più di tanto. Si tratta di decisioni strategiche, come nel caso della Fiat, che in prima battuta ci sfavoriscono. Per quanto siano state date assicurazioni sul fatto che il gruppo dirigente resta italiano, non c'è dubbio che il trasferimento della sede fiscale a Londra qualche perplessità la pone».

### Il governo è rimasto alla finestra: c'è qualche rimpianto ora per non avere esercitato alcuna pressione sull'azienda?

### Ad esempio sul piano fiscale?

«Un'impresa globalizzata può fare scelte che non dipendono dalle colpe, vere o presunte, di nessuno. La valutazione dev'essere necessariamente più complessa. Di sicuro non può essere la sola debolezza del sistema fiscale a determinare certe decisioni anche perché se è vero che da noi il peso delle tasse è forte, è anche vero che in altri Paesi ci possono essere fattori altrettanto negativi per un'impresa».

### Londra è sicuramente una piazza più conveniente per le aziende internazionali...

«Non c'è dubbio ma io resto dell'idea che avere il quartier generale a Londra un po' ci penalizza. Non è detto che un domani anche lo stesso gruppo dirigente oggi tutto italiano possa diventare tutto inglese. In ogni caso prendiamo atto con sollievo che la Fiat resta radicata in Italia nella produzione dei suoi modelli: almeno per

ora mi sembra un dato positivo, fermo restando che l'evoluzione di certe scelte va verificata nel tempo».

### Torniamo al governo: che dialogo si può ora costruire con la Fca?

«I governi italiani, dal nostro a quelli che seguiranno, devono impegnarsi ancora di più a garantire un ambiente favorevole alla permanenza delle aziende. Io non nutrirei timori per le produzioni della Fiat in Italia dove peraltro, stando alle dichiarazioni dei suoi vertici, ha intenzione di sviluppare i modelli di alta gamma. Dobbiamo però essere consapevoli che già adesso la Fiat produce in altri Continenti».

### Pare di capire che anche in futuro ci sarà poco margine per il governo...

«Il governo non è rimasto inerte di fronte a certi percorsi ma la decisione della Fiat va oltre le nostre possibilità di intervento. È impensabile in un sistema come il nostro ipotizzare provvedimenti ad hoc, per esempio sul piano fiscale: ora però possiamo e anzi dobbiamo seguire lo sviluppo degli investimenti per gli stabilimenti italiani, sapendo che certi processi non avvengono da un giorno all'altro. E nel contempo dobbiamo garantire a chi vuole investire in Italia che gli spazi e le possibilità esistono».

### Già, ma un investitore straniero che vede la nostra principale azienda privata traslocare in Gran Bretagna, che conclusioni potrà trarne?

«È vero, il segnale arrivato ieri non è positivo del tutto ma non comporta a breve termine un ripensamento sulla localizzazione dei posti di lavoro. Un'azienda straniera capirà quello che capiamo noi: non è un abbandono dell'attività del Paese, è una decisione molto circostanziata».

### Che arriva peraltro all'indomani dello scontro sul piano di Electrolux e su una certa tendenza del sistema datoriale di puntare al taglio dei salari per garantire il posto di lavoro: preoccupato, professore?

«In questo momento la componente più debole del più ampio contesto del costo del lavoro sono i consumi. Se cominciamo ad avvicinarci anche sul taglio dei salari non ne veniamo più fuori. Che ci sia qualche settore produttivo che stia ragionando in questi termini non lo escludo ma il

governo dev'essere prudente. Noi dobbiamo aumentare la produttività e l'innovazione, incentivare i piani industriali e chiedere alle parti sociali di ragionare in termini di maggior flessibilità e di investimenti. Ma non possiamo accettare di ridurre il nostro sistema industriale ai livelli della concorrenza polacca: lo abbiamo detto chiaro e tondo anche ai dirigenti di Electrolux».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### Le tasse

«Da noi se ne pagano troppe ma all'estero non sono tutte rose e fiori»

### Le perplessità

Trasferire la sede fiscale a Londra non è una notizia positiva ma prendiamo atto che le produzioni resteranno negli impianti italiani

Pierre Carniti, ex segretario della Cisl: ora basta promesse

# “Siamo la periferia la nostra produzione vale soltanto il 10%”

DIEGO LONGHIN

**TORINO** — «Siamo diventati la periferia dell'impero. Ecco cos'è l'Italia nella nuova geografia di Fca. Speriamo che l'imperatore, affezionato al clima, al buon cibo e alla nostra cordialità, abbia ancora un occhio di riguardo per noi». Questa è la Fiat oggi per Pierre Carniti, ex segretario generale della Cisl negli anni '80.

**Perché questa visione negativa del via libera alla fusione tra Fiat e Chrysler?**

«Non è negativa. Guardo i numeri. Dei 4 milioni e mezzo di auto che il gruppo produce, solo 400 mila si fanno in Italia. Il 10 per cento. Quindi l'Italia vale il 10 per cento. Siamo la periferia. Marginali. E anche negli investimenti nelle linee di strategia varremo il 10 per cento. Se per più di un secolo Fiat è stata un'azienda italiana, ora

sarà un'azienda americana con una presenza in Italia. Pure a livello europeo siamo la periferia».

**Perché?**

«La Spagna è il secondo produttore in Europa, noi molto più in basso».

**Poteva esserci un'alternativa al diventare il 10 per cento?**

«Questo è un processo partito quindici, vent'anni fa. Ancora con l'Avvocato. Quando ho visto che le cose non andavano più bene ha

fatto l'accordo con Gm. Anche quella era una via d'uscita, poi salutata. Marchionne ha concluso il tutto, anni dopo, a modo suo, dimostrando una certa abilità a livello finanziario, nell'interesse degli azionisti di Fiat, non certo dei lavoratori in Italia. La radice del problema sta nel fatto che la Fiat era un'azienda sussidiata dalla Stato con soldi pubblici. Quando non si è potuto più fare, i

sussidi non sono stati sostituiti con una politica industriale, ma con nulla. La politica in Italia ha preferito occuparsi d'altro».

**Questa è responsabilità della politica. Il sindacato non ha responsabilità?**

«Ha adottato una logica solo difensiva con l'obiettivo di salvare i posti di lavoro. Politica attuata anche un po' malamente, senza produrre risultati, visto che i posti si sono persi. Termini Imerese ha chiuso».

**Fiat diventa parte di un'altra cosa, molto più grande, ma tutti gli impegni, sulle fabbriche e sugli investimenti, vengono mantenuti. Non è abbastanza?**

«Sì, ma ci devono essere tutta una serie di cose che si devono sciogliere e di parole che si devono trasformare in fatti. E poi il mercato si deve riprendere. Io spero che sia così, ma quante volte ad annunci si sono aggiunti altri annunci».

**Fiat in Italia è sinonimo di Torino, è legata profondamente alla città. Ora cosa succederà?**

«Spero di sbagliarmi, ma credo che Torino, lentamente, seguirà la parola che ha caratterizzato Genova dopo la chiusura dell'Ansaldo. Spero che intervengano fatti nuovi, oltre a risorse, per invertire questa probabile tendenza, altrimenti Torino sarà destinata ad aprirsi al declino. D'altronde la vicenda Electrolux rappresenta l'inizio del declino del vivace Nord-Est. L'Italia per contrastare questa situazione deve mettere in campo strategie, programmi e risorse, anche pubbliche».

**Entrando in una Jeep sente di entrare in un'auto della Fiat?**

«No, eravamo abituati ad altri tipi di macchine in passato, auto che forse potevano essere fatte un po' meglio per conquistare qualche fetta di mercato in più».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Sindacato in difesa

Il sindacato ha adottato una logica difensiva con l'obiettivo di salvare i posti. Ma i posti non sono stati salvati e Termini ha chiuso



**L'ex sindacalista**

# «Così futuro a rischio per tutti i dipendenti»

## Cofferati: manca una politica industriale

Era e resta critico, Sergio Cofferati, già segretario generale della Cgil e ora agli sgoccioli dell'esperienza da europarlamentare. Anche stavolta la Fiat non lo ha convinto: «Siamo di fronte a un fatto nuovo e importante ma per nulla positivo», dice.

Perché la svolta non le piace?

«Perché da un lato c'è il trasferimento della testa del nuovo gruppo che nasce dall'accorpamento con Chrysler in un Paese diverso dal nostro e dall'altro permane la condizione di assoluta incertezza sul futuro degli stabilimenti italiani. L'una e l'altra cosa insieme rischiano di dare la sensazione di un disimpegno progressivo. Siamo di fronte al buio per gli impianti del Paese, è necessario che l'azienda espliciti le sue intenzioni». **Non la colpisce il fatto che la Fiat traslochi in un Paese dove la pressione fiscale è molto più bassa?**

«In Italia c'è un problema, non risolto, che riguarda la pressione fiscale sul lavoro e sui lavoratori, non sull'impresa. Ed è un problema che può disincentivare la permanenza delle sedi dei gruppi industriali. Però non credo che sia questo il problema principale: allo stato attuale non sappiamo in alcun modo quali sono le intenzioni future della Fiat sull'Italia.

Aggiungo che rispetto agli annunci degli anni passati, siamo oramai esplicitamente al ridimensionamento di tutti i progetti genericamente descritti dall'azienda: e non sappiamo se e dove questo arretramento si fermerà».

**Difficile negare che in Olanda si paghino meno tasse...**

«La scelta dell'Olanda come sede della nuova società può avere anche delle ragioni fiscali di convenienza ma quali saranno gli insediamenti e il loro futuro della nuova società in Italia resta un mistero. Ripeto, è questo il vero nodo da sciogliere».

**Teme anche lei che per gli stabilimenti di Cassino e Mirafiori ci siano prospettive incerte?**

«Nessuno degli stabilimenti Fiat in Italia ha una specializzazione definita e investimenti programmati in grado di far guardare al futuro con serenità e ottimismo».

**Il governo poteva fare qualcosa?**

«Io credo che un governo debba avere sempre un'idea di politica industriale ed esercitare il suo ruolo di orientamento, di incentivo e dico anche di vicinanza, se posso usare questo termine. Lo deve fare nei confronti di tutti i grandi gruppi industriali: deve avere un'idea di cosa succede sul versante industriale nel Paese e ovviamente intervenire nei casi clamorosi di crisi come quello di Electrolux. Ma deve avere anche rapporti sistematici con le grandi imprese. A cominciare ovviamente dalla Fiat».

**Già, ma si può interferire con piani come quello annunciato dalla Fiat?**

«L'azienda ha il diritto di decidere liberamente le sue politiche e anche la dislocazione delle sue attività ma quando queste incidono, a volte anche pesantemente, sugli assetti di interi territori del Paese, la comunicazione preventiva o, quando necessario, il confronto preventivo per attenuare, ridurre o evitare problemi sociali, dovrebbe essere fisiologico. Nel caso della Fiat non è stato così neanche stavolta».

**Nella Cgil il caso-Fiat può creare nuove spaccature dopo lo scontro sulla rappresentanza?**

«Assolutamente no. Il dibattito sulla rappresentanza ha riguardato un aspetto tutto interno del sindacato. Per me quando le grandi organizzazioni sindacali, e mi riferisco anche a Cisl e Uil, firmano un accordo unitario come quello sulla rappresentanza, dovrebbero poi consentire ai loro iscritti nell'industria di votarlo dopo averli messi nella condizione di discuterlo. Ma questo non c'entra nulla con le vicende della Fiat».

**Ma con un mercato auto così debole in Italia il rischio di un ulteriore contraccolpo su lavoro e salari non sembra inevitabile?**

«Da anni il mercato auto in Europa va male, in Italia va peggio perché il nostro Paese ha avuto una contrazione delle vendite continua. Ora, nella situazione data, con questo mercato e con la mancanza di prospettive legate agli effetti degli investimenti - parliamo

di quelli fisiologici che garantiscono la costruzione di un futuro - è proprio la prospettiva a medio e lungo termine a mancare. Il futuro della Fiat in Italia al momento non è definito. Tutti quelli che oggi sono dipendenti del gruppo, compresi i cassintegriti, oggi non hanno le certezze che dovrebbero avere. Tocca alla Fiat fugare le preoccupazioni, del tutto legittime, che essi hanno».

**n. sant.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### Il buio

«Non ci sono informazioni sul futuro degli impianti italiani: e ciò fa aumentare i dubbi»

### L'esecutivo

È vero che non può interferire nelle scelte di un'azienda privata ma un confronto preventivo evita o riduce l'effetto dei problemi sociali

## LA FIOM/BELLONO

### «Rischio di tagli dalla concorrenza con le sedi estere»

Mauro Ravarino

**C**he la dipartita, legale e fiscale, della Fiat abbia stupito Torino non è vero. Era attesa, doveva essere solo formalizzata, perché è da un pezzo che il baricentro della casa automobilistica non sta più sulla sponda sinistra del Po. Ora che è stata sancita, le conseguenze occupazionali potrebbero non essere così scontate. «D'altronde – sottolinea Federico Bellono, segretario provinciale della Fiom – Torino, come l'Italia, non è altro che un luogo dei tanti dove il gruppo ha interessi. Non è detto che sia prioritario».

#### **Nel nuovo scenario quale sarà il futuro per Torino?**

Quanto deciso è conseguente e coerente alle scelte di un'azienda, che non è più italiana, la testa è ormai altrove, negli Stati Uniti. I governi italiani che si sono succeduti non hanno fatto nulla per condizionare queste decisioni. Resta da capire dove andrà il quartier generale. La fusione con Chrysler produrrà conseguenze non solo sul piano produttivo, ma doppiioni e sovrapposizioni, in ambito progettuale e gestionale, in concorrenza tra di loro. A Mirafiori sono 5 mila i lavoratori degli Enti centrali, tra impiegati, quadri e ingegneri, che ogni mese hanno avuto un po' di cassa integrazione, 3 mila staranno fermi 4 giorni a febbraio. Il loro peso, all'interno del gruppo, si sta progressivamente riducendo. Ed è un processo non concluso.

#### **Vuol dire che ci saranno tecnici e ingegneri in competizione tra di loro?**

La Fiat avrà più centri direzionali, quattro vertici (Nord America, Sud America, Europa e Asia), non tutti sullo stesso stesso piano. Si sta pensando a una suddivisione dei compiti, ma, per esempio sul lato progettuale e ingegneristico, potrebbero pesare altri fattori. Un ingegnere italiano costa un po' meno di uno statunitense, ma più di uno brasiliano.

#### **In maggio Marchionne presenterà l'atteso nuovo piano industriale.**

Un eterno rinvio. L'azienda dovrà reperire risorse per fare investimenti. Sarà importante capire quanto gli azionisti principali saranno disponibili a mettersi in gioco. Le loro scelte si riverbereranno sul futuro del gruppo, che, a parte i dati positivi Usa, ha problemi in diversi mercati, non solo in Europa, ma anche in Asia. L'Italia è, ripeto, solo uno degli scenari. Mirafiori ha chiuso l'anno con il minimo storico di 20 mila vetture prodotte, un decimo rispetto a pochi anni fa. Le passate promesse sui modelli

sono volate in Serbia e a Melfi. Resta in campo il Suv Maserati, che arriverà nel 2015 e non saturerà l'occupazione delle Carrozzerie, dove, sui 5.400 totali, lavorano attualmente 1.500 dipendenti per tre giorni al mese. Qualcuno è in «prestito» a Grugliasco. Gli altri in cassa a zero ore.

#### **Si torna a parlare dell'arrivo di produttori esteri nel mercato italiano. È un'ipotesi plausibile?**

A risolvere l'anomalia italiana, determinata dal regime di monopolio Fiat, non può essere lo stesso Lingotto ma una politica industriale, l'intervento di un governo che è silente rispetto alle ripercussioni occupazionali. Qualcosa nell'*automotive* si sta muovendo, ma non bisogna dimenticare l'attuale crisi e l'eccesso di capacità produttiva in Europa.

#### **Quando vi incontrerete nuovamente con il Lingotto?**

A metà febbraio. Teniamo il canale aperto, ma non ci facciamo illusioni. I tavoli continuano a essere separati. All'incontro con i sindacati dopo il cda (ieri, *ndr*), la Fiom è stata esclusa per l'ennesima volta.



LUIGI ARISIO, LEADER DELLA "MARCIA DEI QUARANTAMILA"

# «L'AVVOCATO ME LO CONFIDÒ: RESTEREMO TRE O QUATTRO AL MONDO»

Il trasferimento della "testa" non spaventa. «L'importante è non chiudere le fabbriche»

## L'INTERVISTA

LORENZA CASTAGNERI

**TORINO.** Anno 1984. Trentaquattro anni fa. Era il 14 ottobre. Quel giorno impiegati e quadri Fiat scesero in piazza in quella che è passata alla storia come la "marcia dei quarantamila" chiedendo di tornare al lavoro dopo che da 35 giorni gli stabilimenti erano bloccati per uno sciopero proclamato contro il licenziamento di migliaia di operai. Sfilarono per le vie di Torino con striscioni che recitavano: "Non vogliamo la morte dell'azienda". Oggi, Luigi Arisio, 86 anni, storico leader di quel movimento, soprannominato il "Lech Walesa della Fiat", poi diventato deputato del Partito repubblicano italiano, usa grossso modo le stesse parole per salutare la nascita di Fca. «Se non ci fosse stata questa fusione oggi probabilmente saremmo nella stessa condizione in cui Chrysler si trovava qualche anno fa. Si è trattato di un fatto inevitabile e positivo».

### Perché?

«L'Avvocato Gianni Agnelli me lo disse qualche tempo prima di morire. "I produttori di auto sono destinati a restare non più di tre-quattro al mondo". Aveva ragione. In un mondo come quello di oggi, globalizzato, creare delle alleanze, stabilire nuovi rapporti di collaborazione, è fondamentale per so-

pravvivere».

**La Fiat è cambiata molto in questi ultimi decenni. È così?**

«L'evoluzione è andata di pari passo con lo sviluppo tecnologico e la nuova visione del lavoro. Pensai che ai miei tempi, quando ero caporeparto delle sellerie Fiat, dirigivo un gruppo con duecentocinquanta donne che cucivano a mano la stoffa dei sedili e tutte le componenti in pelle di un'automobile. Le linee di montaggio si snodavano per chilometri e chilometri all'interno dei capannoni. Gli operai giravano per i reparti in bicicletta per fare più in fretta. Oggi tutto questo ci sembra pazzesco. Eppure era così. Fino a qualche anno fa la manodopera era superiore alla tecnologia».

**Adesso è esattamente il contrario. Giusto?**

«Certo. L'azienda degli Anni Duemila ha un decimo degli addetti di quella di un tempo. Robot e macchinari hanno ridotto la fatica umana e, in molti casi, sostituito l'uomo. Non ci sono più fumi che fanno male alla salute, cattivi odori, anche il rumore è molto diminuito. Ci sono le aree relax pensate apposta per gli addetti. E' un mondo completamente diverso. E in futuro le cose cambieranno ancora. Se in meglio o in peggio non si sa, ma questa, per ora, mi

sembra la direzione giusta».

**Il mito della grande Fiat è destinato a sparire?**

«Tutt'altro. La fusione con Chrysler è stata un bene. Oggi abbiamo la possibilità di mettere in relazione le nostre conoscenze nei motori a basso impatto ambientale con la loro specializzazione nel produrre auto di grossa cilindrata. Ma questo è soltanto un esempio. Sembrerà retorica, ma dal vicino si può sempre imparare qualcosa di nuovo. L'unione fa la forza. In particolare quando si parla di sviluppo tecnologico. E oggi, per essere competitivi, investire nell'innovazione è la prima regola».

**Però la sede legale della Fiat adesso è in Olanda. Che cosa ne dice?**

«Non è importante quella sede in particolare. Ciò che conta, per gli operai, per l'economia di un Paese, è dove avviene la produzione. E Fiat ha più volte confermato l'intenzione di voler investire in Italia. Non credo che si tireranno indietro adesso. Ma dall'altra parte ci deve essere un'azione decisa da parte dello Stato. Dai governi che verranno, dovranno arrivare degli incentivi concreti a non delocalizzare. Penso a ridurre il cuneo fiscale e i costi a carico delle aziende».

**Che cosa augura alla "nuova Fiat"?**

«Di continuare su questa strada. Sarebbe un bel colpo se il gruppo Fca riuscisse a inglobare anche un'azienda tedesca. In Germania, però, sono scaltri. Difficilmente si fanno tirare dentro questi giochi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Giuseppe Berta, docente della Bocconi: è nato un gruppo apolide

# “Salvare l’italianità con motori Ferrari per le nuove Alfa”

ROBERTO MANIA

ROMA — Professore Berta, l’Italia ha perso la Fiat?

«Non c’è dubbio», risponde lo studioso, docente alla Bocconi di Milano, storico dell’industria, autore di diversi saggi proprio sulla trasformazione del gruppo automobilistico.

E cos’è oggi la Fca, un gruppo americano?

«Intanto non si più dire Fiat, fabbrica italiana automobili Torino, come ripeteva con orgoglio l’Avvocato Agnelli. Nasce un nuovo gruppo e nasce un gruppo apolide perché a differenza di multinazionali come Toyota, giapponese, o Volkswagen, tedesca, non si può identificare né con l’Italia né con gli Stati Uniti. La novità è che è, o ambisce ad essere, un gruppo globale. Ma non c’era alternativa. Marchionne è stato co-

stretto a questa mossa visto che gli americani avevano già storto il naso di fronte al fatto che il più “piccolo” mangiasse il “grande”».

A questo punto, qual è il futuro dell’industria dell’auto in Italia?

«Marchionne ha proposto uno scambio. Ha detto: io sono globale, ma ti offro una possibilità, quella di realizzare un polo dell’alta gamma guidato da Maserati e rafforzato dall’Alfa Romeo.

Polo che dovrà avere necessariamente un imprinting italiano».

Già, ma questo vuol dire una riduzione significativa della manodopera perché i volumi produttivi sono destinati a calare. È così?

«Ci vorrà meno occupazione, ma anche migliore occupazione. Certo in numeri sono destinati a diventare più modesti. Guardi, in Gran Bretagna la Nissan Uk ha

prodotto nell’ultimo anno 480 mila vetture con 5.600 mila addetti. La Fiat ne ha fatte meno di 400 mila con più del doppio della manodopera».

Leiritiene chesaranno dimezzati gli attuali livelli occupazionali, dopo anni di cassa integrazione?

«Non si può dire finché non sarà presentato il nuovo piano industriale. Aspettiamo. Marchionne sostiene che ce la farà. Dipende dal progetto industriale atteso per maggio, dalla ripresa dei consumi, ma anche dalle scelte che faranno i clienti. Qualcuno, alla fine, dovrà comprare i nuovi modelli».

Questa trasformazione che conseguenze avrà sull’indotto?

«Che chi fa oggi i volanti di plastica non potrà più farli perché non si può montare un volante di plastica su un’auto di fascia alta. Vorrà dire che bisognerà screma-

re un po’ sui fornitori».

L’industria dell’auto è ancora il perno di tutto l’apparato produttivo. Quali saranno gli effetti di un suo ridimensionamento sugli altri settori collegati?

«L’industria dell’auto non ha più questo ruolo. Ritengo piuttosto che possa esserci una spinta positiva verso l’innovazione tecnologica».

Perché?

«Perché per competere con Audi e Bmw l’Alfa Romeo non potrà più montare motori Fiat. Serviranno i motori Ferrari come già si fa con la Maserati Quattro porte. Serve un motore che sappia di Ferrari, con il rombo Ferrari. Insomma sta nascendo un gruppo che non ha più la vocazione alla produzione di massa. Di più: un gruppo che nega la produzione di massa e punta a diventare un atelier».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Non è più la Fiat

Non si può più parlare di Fiat, gli americani avevano già storto il naso di fronte al fatto che il più piccolo mangiasse il più grande





## L'intervista Filippo Taddei

# «Tocca a noi saper tenere in Italia gli investimenti»

ROMA Filippo Taddei, responsabile economico del Pd, la mette così: «E' un passaggio storico, non solo per la mia generazione. Fiat voleva dire Torino e immaginai, magari di repertorio, ma molto chiare ora da gettare via. Lo shock culturale è notevole. Succede qualcosa che ha un gigantesco valore simbolico ma di simboli si muore e dunque dobbiamo anche sapercene liberare. Il punto vero è come possiamo favorire le imprese, italiane e no, ad aumentare i loro investimenti. Perché è questo che preserva il lavoro, tutela l'occupazione e non mette i lavoratori di fronte alla scelta di tagliarsi i salari per mantenere il posto. Piuttosto quel posto di lavoro è garantito da più alti livelli di tecnologia e di produttività».

**Al dunque la scelta della Fiat è un fatto positivo o negativo per il Paese?**

«Una cosa è sicura: perdiamo del gettito fiscale. Fiat è una impresa

che produrrà utili che saranno tassati fuori dall'Italia. La domanda fondamentale è capire cosa succederà per gli investimenti industriali nel nostro Paese. In altri termini quanto sarà centrale l'Italia per la Fiat. Per ora è difficile capirlo. Il comunicato ufficiale di Fiat afferma che l'attuale riassetto proprietario non avrà ricadute sui livelli occupazionali».

**Già. Ma si dice sempre così, no?**

«Un po' sì. La realtà è che il nostro obiettivo non deve essere solo quello sacrosanto di mantenere invariati i livelli occupazionali che peraltro in Italia sono già piuttosto magri, quanto di farli crescere. Del resto proprio questo è l'obiettivo che ci siamo dati con il Jobs act. Bene: per preservare i livelli occupazionali ciò che conta è sapere quanto Fiat continuerà ad investire industrialmente in Italia. Una domanda alla quale ancora non c'è ri-

sposta».

**Andiamo al nocciolo. Quale sarà il futuro industriale dell'Italia a partire dalle mosse Fiat? La nostra forza era il settore manifatturiero e le piccole e medie imprese. E adesso?**

«La nostra forza manifatturiera rimane. Quel che noi oggi osserviamo è che l'impresa che nell'immagine collettiva degli italiani è la più marcatamente tricolore, pone la sede legale in Olanda per pagare le tasse in Gran Bretagna: fatto che produce un comprensibile straniamento. Ci dice inoltre che se il progetto di integrazione europea è uno straordinario progetto, esistono tuttavia problemi di unità fiscale dentro la Ue. Il libero esercizio dell'attività d'impresa va salvaguardato: il tema resta come si fa a mantenere dentro i confini nazionali una quota importante di investimenti produttivi Fiat».

**C. Fu.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Lo storico

Marco Revelli

di Carlo Di Foggia

# “Il silenzio del governo lascia senza parole”

**I**l silenzio della politica è assordante. Marco Revelli, classe 1947, torinese, storico e sociologo, da sempre attento all'evoluzione di quella che fu la Fabbrica italiana automobili Torino, non è stupito dalla notizia che la nuova Fiat Chrysler Automobiles avrà sede in Olanda, pagherà le tasse a Londra e si quoterà a New York.

**Torino non è menzionata.**

Era ampiamente prevedibile, quello che è davvero preoccupante è che il governo non se ne preoccupa. Il suo silenzio lascia senza parole.

**Per il premier la sede è una questione secondaria, conta l'occupazione.**

La questione fiscale non è assolutamente irrilevante. Mentre si tartassano le famiglie, c'è un colosso industriale e finanziario che si sposta altrove. È un grosso cespote che se ne va,

una gigantesca fuga di capitali. E poi sull'occupazione viene da ridere.

**Si riferisce alla cassa integrazione?**

Gli impianti produttivi italiani sono per tre quarti svuotati, Mirafiori lo è per otto decimi. Non hanno più un ruolo produttivo. Non serve a nulla che il sindaco Fassino si senta rassicurato dal fatto che esista ancora uno

stabilimento torinese. È una finzione, perché sono inutilizzati. La Cig in quasi tutti gli stabilimenti è solo la conseguenza di una scelta fatta a monte.

**Quale?**

L'abbandono delle produzioni, e presto di quasi tutto quello che ancora resta a Torino. A questo punto il problema è anche un altro. Il corpo dell'azienda, in Italia, è morente; il cervello va fuori; prima o poi anche il cuore lo seguirà. Sta già avvenendo.

**Che cosa è rimasto in Italia?**

La progettazione, il design, tutto quello che è legato al lavoro intellettuale. Tutto questo ha sempre avuto un ruolo molto importante a Torino. La tecnologia è già in parte migrata in America, inevitabile che anche il resto finisca lì.

**La politica se n'è accorta tardi?**

Il passo compiuto ieri è quello definitivo. Ma gli alibi, per gli ingenui, erano già saltati molto tempo fa. Non c'era bisogno di un atto formale per capire che la Fiat non è più italiana. Non lo era già da un pezzo. Almeno dal piano industriale del 2010.

**Si riferisce a "Fabbrica Italia"?**

Quando Marchionne lo annunciò,

chiese l'anima ai suoi operai. Oggi, dopo quasi quattro anni molta parte di quel piano è evaporata.

**Sergio Marchionne ha definito l'atto di nascita di Fiat Chrysler, il risultato più importante della sua carriera.**

Il clima di festa dei vertici dell'azienda è comprensibile. Come ha spiegato Marchionne, erano almeno cinque anni che perseguiavano questo progetto. Stupisce che lo stesso clima sia condiviso da una parte del mondo politico italiano.

**Si riferisce al Pd?**

Non solo. Ma certo il sostanziale silenzio dei democratici è emblematico. La sinistra non esiste più, nessuno di questi ha a cuore gli interessi degli operai.

**Che cosa avrebbe potuto fare il governo per incidere sulle scelte di un gruppo industriale privato?**

Quello che è stato fatto in tutti gli altri paesi. Dall'amministrazione Obama in America, alla Francia, alla Germania, tutti hanno sostenuto l'industria automobilistica. La Fiat era uno degli ultimi campioni industriali del Paese. E lo abbiamo lasciato andare via per mancanza di idee, di senso di responsabilità e di una cultura moderna.



» **Intervista** Lo storico Castronovo: Italia troppo piccola per l'autarchia industriale

# «Detroit? Una vocazione antica Unico modo per sopravvivere»

MILANO — E Torino? «Come Detroit, Belo Horizonte, Cordoba, con rispetto parlando».

Valerio Castronovo, piemontese, docente di Storia dell'impresa alla Luiss di Roma. Non ama la definizione di «storico della Fiat», ma ha scritto molti e importanti saggi sul secolo abbondante dell'azienda fu torinese, i protagonisti, le svolte, e la sua città. «Ormai Torino e l'Italia sono troppo piccole per pretendere una sorta di autarchia industriale. Se la Fiat fosse rimasta quel che era, si sarebbe auto-estinta. Torino resterà un tassello importante di un player che per sopravvivere ha dovuto diventare globale. E non c'è nulla di male in questo».

**Ieri si è chiusa un'epoca?**

«Un cerchio, piuttosto. L'avvocato Agnelli diceva sempre che se mai avesse dovuto andare "in compagnia", usava questa perifrasi, lo avrebbe fatto con un partner americano. Con la scelta di Detroit si compie la vocazione atlantica della Fiat. Era scritto che andasse così. E non mi riferisco solo alla visita d'inizio secolo agli stabilimenti Ford da parte del fondatore Giovanni Agnelli».

**Al matrimonio fallito di fine secolo con General Motors?**

«Neppure. I tentativi furono molti. Ce n'è anche uno ancora poco conosciuto. Nel 1936 l'alleanza commerciale con Ford era stata siglata. Torino avrebbe messo a disposizione la sua rete commerciale in tutta Europa. Detroit avrebbe fatto lo stesso per esportare la Topolino negli Usa».

**Perché non se ne fece nulla?**

«Mussolini cominciò la guerra coloniale in Etiopia. Gli americani fecero subito sapere che non ci stavano più».

**Cosa resterà del polo italiano dell'auto?**

«Io non sono tra quelli che vedono in questa vicenda una sconfitta dell'Italia industriale. La partita non è certo finita».

**C'è possibilità di vincerla?**

«L'industria italiana dell'auto sopravvive se riesce davvero a creare un polo del lusso, con l'annunciato progetto Alfa-Maserati. Torino può diventare capitale della qualità automobilistica, com'era all'inizio del secolo scorso. La vocazione meccanica e la tradizione ci sono sempre state. Anche qui sarebbe un ritorno alle origini».

**Sede fiscale e legale in Inghilterra e Olanda, quotazione a Wall Street. Torino e l'Italia alla periferia del regno?**

«La metamorfosi era obbligatoria. Se Fiat vuole diventare globale, non può restare a Torino. Tutta l'industria automobilistica sta guardando ai Paesi emergenti. A farla breve: da sola l'Italia non poteva aprire la porta per la Cina».

**Cosa resta?**

«La tradizione. Una grande storia di 115 anni alle spalle. E la speranza di un futuro».

**Non ci saranno contraccolpi?**

«Il futuro degli stabilimenti italiani mi sembra ben delineato. C'è solo una incognita, a mio avviso. Ma riguarda un luogo che più dello stesso Lingotto rappresenta la storia della Fiat».

**Mirafiori?**

«Nel lungo periodo è abbastanza logico aspettarsi un ridimensionamento occupazionale di quella fabbrica e la destinazione di alcune sue aree ad altra attività, forse ad altre aziende. Le strutture sono vetuste, la logistica complicata. Mirafiori rimane un simbolo, ma è anche un problema».

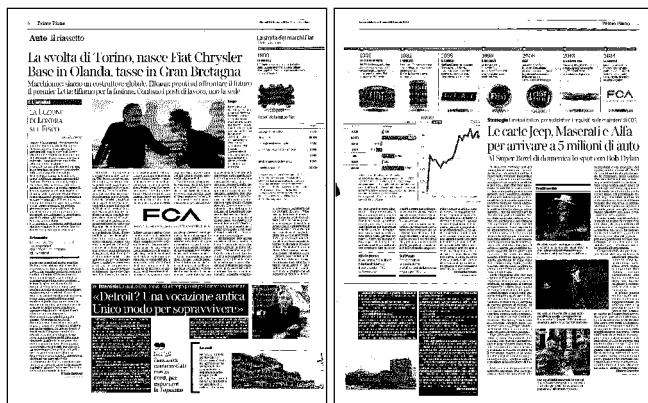
**Fiat aveva il dovere morale di restare in Italia?**

«Non è che possiamo sempre guardare al passato, e lo dice uno storico. Certo, Fiat ha ricevuto molti aiuti dallo Stato italiano. Ma è vero che nell'ambito di politiche assistenziali lo Stato ha chiesto a Fiat di impiantare fabbriche in zone del Sud dove era forte il rischio della cattedrale nel deserto. Invece non è stato così. Melfi è un modello di fabbrica integrata e moderna, Pomigliano ha problemi ma resiste. Pari e patta, insomma».

**Marco Imarisio**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**»**  
Nel '36  
l'alleanza  
commerciale  
con la  
Ford, per  
esportare  
la Topolino



# Il nuovo logo? Freddo e pulito, segno di discontinuità

## L'INTERVISTA

### Annamaria Testa

**Per l'esperta di comunicazione «durerà nel tempo». E comunque «era giusto cambiare identità: la Fiat come l'abbiamo conosciuta non esiste più»**

**LAURA MATTEUCCI**  
MILANO

«La I di Italia certo non l'avrebbero potuta inserire, per evidenti motivi....». Ma non si tratta solo di evitare acronimi suggestivi. Annamaria Testa, pubblicitaria, docente in vari atenei (negli ultimi anni in Bocconi) di Scienze della comunicazione, fondatrice e titolare della società Progetti Nuovi di Milano, commenta il nuovo logo - FCA stilizzato e colorato di un azzurro cielo - della società che fu solo la Fiat di Torino e a cui ora si è aggiunta, con pari dignità, la Chrysler di Detroit. «È normale che sia sparito il riferimento all'Italia: non corrisponderebbe più alla realtà di un'azienda internazionale che cerca

mercati globali», spiega.

**Che ne dice, le piace? Le sembra efficace?**

«Parlando di questi temi, la logica del mi piace/non mi piace è parecchio scivolosa. Ormai l'esercizio di chiacchiere sui loghi aziendali è il corrispettivo di quello fatto sul calcio al bar, dove tutti si sentono ct nazionali. Direi che è un logo in grande discontinuità con il precedente, il che corrisponde ad una reale, marcata discontinuità aziendale: Fiat non esiste più così come l'abbiamo conosciuta, è giusto cercare un'altra identità o, come si dice, un'altra corporate identity. È molto semplice, ben costruito, anche il colore non è male. Si vede che è il frutto del lavoro di professionisti, che dietro ci sono studi e ricerca. Inoltre, mi sembra abbia l'ambizione di essere internazionale e di durare nel tempo, elementi importanti per un logo».

**Non le pare un po' freddo?**

«Certo, per noi risulta poco emozionale se paragonato al vecchio, che però in realtà siamo noi a caricare di ricordi e di vissuto. E poi, mica è il logo di una marca di profumi... Questa è un'impresa industriale che fa automobili, deve comunicare solidità, contemporaneità, tecnologia. Deve competere con Bmw, Toyota, Honda, Audi, i cui loghi non mi sembrano affatto caldi.

Quello precedente obbediva a tutt'altre logiche, e peraltro ha subito negli anni numerosi restyling: il penultimo, radicale, verso la fine del secolo scorso. L'ultimo, con un parziale ritorno al passato, solo una manciata di anni fa. Ma soprattutto, ripeto, siamo noi che caricchiamo i loghi di emozioni che appartengono al nostro modo di interagire coi prodotti. Quando è uscito per la prima volta il baffo della Nike era solo un segno sul foglio, negli anni invece si è colmato di significati: sfida, coraggio, epica del corpo.... I loghi sono collezionisti di emozioni che aggiungiamo noi, col tempo».

**Insomma, lo promuove?**

«Non mi fa strappare le vesti dall'entusiasmo, cosa che in effetti capita raramente. Comunque è contemporaneo, cosmopolita, semplice, ben disegnato. Non nasce zoppo, poi certo dovrà correre insieme alle sue automobili, e lo dovrà fare anche tra dieci, vent'anni. Nel 2030 potrà ancora avere un senso? Questo è il genere di domande che si pongono i professionisti nel momento dell'ideazione e della realizzazione di un logo».

**Lei che risposta darebbe?**

«A me sembra capace di durare. Ma una cosa è sicura: il migliore dei loghi senza prodotto non va proprio da nessuna parte».



di Gianni Barbacetto

Milano

**L**a Fiat (Fabbrica Italiana Automobili Torino) non c'è più. Al suo posto, da ieri c'è la Fca (Fiat Chrysler Automobiles). Sede legale in Olanda, sede fiscale a Londra, quotazione principale alla Borsa di New York, secondaria a Milano. Un'azienda nata in Italia, a Torino, nel 1899, dopo più d'un secolo è diventata compiutamente una multinazionale che ha reciso più d'una radice con la città d'origine. Intendiamoci, quello di ieri è solo l'ultimo passo di un lungo addio: la Fiat ha da tempo cambiato pelle, la sede in Olanda l'ha già avuta in passato, le sue fabbriche da anni sono all'estero. Ma è inutile far finta di non vedere: questo è un passaggio d'epoca. Ciò che c'è negli Stati Uniti pesa molto di più di quello che resta in Italia. Il pezzo forse più storico dell'industria italiana se ne va, dopo aver a lungo goduto dei soldi dello Stato italiano, alla ricerca dei luoghi dove far arrivare più benefici ai suoi azionisti. È il mercato, bellezza. Ma almeno si possa dire che questa operazione lascia una città più povera e un Paese industrialmente più fragile. Ciò che va bene alla Fiat va bene all'Italia, diceva Gianni Agnelli. Da ieri questo motto non vale più.

**"LO SO GIÀ** che cosa vuole chiedermi", reagisce Cesare Romiti appena viene raggiunto al telefono. "Ma non voglio parlare. Mi amareggia troppo. È un mondo in cui non mi trovo più". Chissà, c'è però chi fa risalire già a lui l'inizio del declino, quando arrivò da Roma a Torino con il mandato della famiglia a diversificare, a fare meno automobili e più altro. Negli stessi anni, la famiglia Ford puntava invece sull'auto e faceva forti investimenti per provare almeno a giocarla, la partita mondiale che stava per iniziare.

Ora, se la nuova Fca va a porre la sua sede a Londra per motivi fi-

# Romiti: "Amareggiato È la fine di un'epoca"

FU PROPRIO LUI A PRENDERE LA GUIDA DELL'INDUSTRIA DI TORINO CON LA MISSIONE DI DIVERSIFICARE: MENO AUTO, PIÙ FINANZA

scali, vuol dire che la nuova multinazionale nasce da una fuga dal fisco italiano. Le tasse saranno pagate ancora in Italia, garantiscono i registri dell'operazione, ma se davvero non cambiasse nulla, tanto valeva restare a Torino. Invece la fuga è conveniente, anche per i dividendi. Come fanno, allora, il governo e la politica a mostrarsi sereni e perfino euforici? Il sindaco Piero Fassino minimizza, ricordando che ciò che conta è la

chine vendute e la globalità di questo soggetto". Si sa che la sede della Fiat è da tempo sull'aereo di Sergio Marchionne. Ma intanto, a proposito dei posti di lavoro evocati da Letta, gli occupati a Mirafiori sono ora 5 mila, erano 130 mila gli addetti Fiat a Torino nella fase di massimo sviluppo. Inutile, certo, farsi prendere dalla nostalgia per un mondo industriale che da tempo è finito. La ricetta suggerita dal capo del governo è dunque cal-

dare diversamente? Il fordismo è morto da tempo, l'automobile è diventata un prodotto "cow", maturo, il mondo si è globalizzato. C'è il vento della storia che soffia, sopra i tetti del Lingotto, sopra le porte di Mirafiori. Come l'angelo di Benjamin, è sospinto inesorabilmente di spalle, con le ali inutilmente dispiegate e con lo sguardo volto all'indietro, a contemplare macerie. Chi ha il coraggio di confrontarsi con un simile soffio? Eppure questo sarebbe il mestiere della politica. Avere l'ambizione di misurarsi con i processi storici cercando di guidarli, non di esserne travolti. Obama ci sta provando: se Marchionne va in America, è perché gli Stati Uniti – anzi, la politica degli Stati Uniti – gli ha garantito le condizioni economiche per svilupparsi là, salvare la Chrysler, sposarla con la più piccola Fiat.

## CATTIVE ABITUDINI

Snobbare le casse dello Stato è un vizio di famiglia: anche Gianni Agnelli nascose il suo tesoro (un miliardo, forse di più) all'estero

permanenza degli impianti produttivi a Torino. Ma Mirafiori è già una cattedrale in gran parte deserta, come le chiese d'Europa nel tempo della secolarizzazione. Nell'era della città fordista, le sue linee producevano sette modelli, adesso uno. Il presidente del Consiglio Enrico Letta si rallegra perché la Fiat è diventata un "attore globale" mentre prima era un "attore nazionale" e ritiene che la questione della sede "sia assolutamente secondaria: quello che conta sono i posti di lavoro, il numero di mac-

cistica: "Tutti gli italiani devono fare il tifo per Fiat, perché riesca a diventare un grande attore globale". Si può tifare, effettivamente, anche per una squadra straniera. Chi entra al Politecnico di Torino non può fare a meno di vedere che proprio lì accanto c'è il centro studi della General Motors. Sono venuti a Torino dall'America per imparare a fare i motori. Ora, chi li ha fatti per più di cento anni, va in America per garantire valore ai suoi azionisti. E chi ha il coraggio di dire che questa storia poteva an-

**GLI AGNELLI**, intanto, se ne sono andati da tempo. Non vivono neppure più a Torino, hanno più interessi in Asia che in Europa. E i soldi chissà dove, se è vero che le indagini fatte dopo le proteste di Margherita Agnelli per la partizione dell'eredità dell'Avvocato hanno fatto intravedere un malloppo nascosto all'estero, il mitico tesoro di Gianni Agnelli, oltre 1 miliardo di euro. Almeno in questo, c'è continuità storica. La Fiat di Marchionne fugge dal fisco italiano, come già ne era fuggito il tesoro dell'Avvocato, che in fondo si considerava già lui una multinazionale.

**La linea del Lingotto****LA LEZIONE  
DI LONDRA  
SULLE TASSE**

di NICOLA SALDUTTI

**S**tabilire che cosa sia la periferia e che cosa sia davvero il centro, in un mondo che si muove con rapidità imprevedibile, può essere un errore. Soprattutto quando si parla di industria. Quando cinque anni fa la Fiat diventò azionista di Chrysler non erano in molti a scommettere che potessero dar vita ad un gruppo unico, anzi. Ma mettere insieme due storie centenarie, Torino e Detroit, renderà alla fine l'Italia meno centrale in questo disegno?

Questa è la domanda che ricorre da quando il percorso della fusione è stato intrapreso. Una risposta è arrivata ieri, con le parole di Sergio Marchionne: «Abbiamo lavorato per abbattere gli steccati nazionalistici e culturali». Una declinazione dello schema multi-nazionale.

Certo, c'è meno Italia. Ma le imprese, in questa fase, ragionano con confini differenti da quelli degli Stati. Se dal 1899, quando la Fiat è nata come «Fabbrica Italiana Automobili Torino», Torino ne è stata il centro esclusivo, adesso non lo sarà più. Anche se il cuore e la storia restano lì. Il nuovo gruppo avrà sede legale in Olanda, sede fiscale nel Regno Unito (naturalmente il gruppo continuerà a versare le imposte nei Paesi in cui opera, Italia compresa) e sarà quotato a Wall Street e Milano. Fabbriche almeno in una decina di Paesi. Di queste alcune molti importanti, da Mirafiori, a Pomigliano, a Grugliasco, Melfi, Cassino, a Maranello per Ferrari, sono in Italia.

E la bandiera? Domanda legittima ma che forse andava fatta prima. Quello di ieri è un passaggio storico che porta con sé ragioni molto pratiche. Un Paese che arriva a chiedere alla imprese, sotto forma di imposte, fino all'80% del reddito prodotto, non può far finta di nulla. Gli investimenti sono un bene prezioso, l'industria manifatturiera è un bene prezioso. E la leva fiscale è un elemento di competitività che non può essere lasciato in balia di norme disordinate, continuamente variabili. Da quelle regole passano le scelte delle imprese. Forse bisognerebbe riflettere sul modo nel quale si possono creare le condizioni migliori per convincere le aziende a venire e non cogliere le opportunità che altri sistemi fiscali offrono con più chiarezza.

Essere in Europa significa anche questo, diventare in grado di competere con i nostri partner sulla capacità di produrre regole attrattive per gli investitori. Se la sede legale si sposterà dal Lingotto e andrà in Olanda è anche perché quel Paese offre una maggiore flessibilità nella tipologia di azioni che una società quotata può emettere. Può apparire un dettaglio da giuristi, ma non lo è. La governance è una chiave di volta per le aziende quotate: Olanda e Regno Unito sono tradizionalmente la destinazione naturale delle multinazionali. Ma lo sono diventate proprio grazie alla capacità di attrarre capitali e aziende. In questo l'Italia ha ancora tanta strada da fare.

**Nicola Saldutti**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Il riaspetto**

La leva fiscale come elemento di competitività di un Paese per attrarre gli investitori

## UNA LUNGA PARTITA

LUCIANO GALLINO

**L**A NUOVA Fiat Chrysler Automobiles avrà la sede sociale in Olanda. Quella fiscale nel Regno Unito, ma il gruppo continuerà a pagare le tasse nei paesi in cui gli utili saranno prodotti. La società sarà quotata alla borsa di New York, dove i titoli trattati sono migliaia e il loro valore si misura in trilioni di dollari, e in quella di Milano, dove i titoli e il loro valore totale sono grosso modo otto o dieci volte di meno. Ricerca, sviluppo, progettazione e adattamento evolutivo dei vari modelli saranno concentrati in Usa, poiché essi vanno per forza dove si realizza il grosso della produzione, ma forse un pezzo resterà a Torino per sostenere il cosiddetto polo del lusso. Gli stabilimenti principali sono sparsi tra Usa, Canada e Messico (Chrysler), ovvero tra Brasile, Polonia, Turchia e Italia (Fiat). La rete dei fornitori dei tre principali livelli (sistemi, sottosistemi e componenti minori) sarà distribuita in gran parte del mondo.

ti. Ma più di questa operazione, che ha costituito senza dubbio un successo strategico da parte del Lingotto sul piano finanziario, essi hanno scarsamente gradito che il rilancio della società americana sia avvenuto soprattutto mediante il rilancio di modelli stagionati e non proprio ecologicamente corretti come la Jeep Grand Cherokee, piuttosto che investire gli utili in nuovi modelli idonei a rinfrescare gli albori di Chrysler. Per tacere dei loro giudizi sulla difficile situazione dell'auto Fiat nel nostro paese, che ha portato molti a parlare di salvataggio del Lingotto da parte della casa di Auburn Hills. Non ci siamo solo noi a chiederci quanti nuovi posti di lavoro si creeranno in Italia grazie all'operazione Chrysler; ci sono anche tanti americani che si chiedono quanti posti saranno creati nel loro paese grazie all'operazione Fiat.

Dall'altra parte della scacchiera ci sono ovviamente anche le agenzie di rating. Sono attori che non giocano in proprio, ma sono consiglieri assai ascoltati dagli investitori, in specie fondi di investimento e fondi pensione; proprietari, va ricordato, di metà dell'economia mondiale. Li ha resi potenti e influenti la finanziarizzazione delle imprese industriali, a partire proprio dal settore auto. Quando qualcuno, anni fa, definì le corporation del settore «istituti finanziari che producono anche auto», aveva sott'occhio la situazione della General Motors, la cui divisione finanziaria che contava forse trentamila persone produceva il 40 percento degli utili della società, che aveva allora 300.000 dipendenti.

Da allora, il peso della finanza sulle corporation industriali è ancora cresciuto, donde segue che produrre buone automobili in giro per il mondo non basta per assicurare un successo duraturo al costruttore. Il fatto che Moody's abbia messo sotto osservazione Fiat per una possibile riduzione del rating, che già non è alto (Ba3), a causa della sua situazione finanziaria, può essere soltanto una mossa intermedia in una partita particolarmente complessa. Ma Marchionne ed Elkann sono in due, mentre dall'altra gli altri che si assiepano attorno alla scacchiera suggendosi a vicenda le mosse sono dozzine.

Manca, ai lati della scacchiera, il governo italiano, che non solo non ha la minima idea o intenzione di entrare in partita, ma non si è nemmeno degnato di rivolgere alla ferrata coppia del Lingotto la madre di tutte le domande: mentre auguriamo al lieto evento le migliori fortune, in concreto, cifra su cifra, documento su documento, qui e ora e non nel decennio prossimo, che cosa ne viene al nostro paese, ai lavoratori italiani, al pubblico bilancio, dalla nascita della Fiat Chrysler Automobiles?

**D**evono veramente amare molto le grandi scacchiere e le partite complicate Sergio Marchionne e John Elkann, per avere aperto quasi contemporaneamente tanti fronti di gioco, ed essere riusciti finora a condurre la partita piuttosto che farsela imporre dall'avversario. Essi sanno bene che dall'altra parte vi sono molti altri attori a progettare ed eseguire le prossime mosse, e alcuni di essi, oltre ad essere abili, non hanno accolto troppo bene l'acquisizione di Chrysler. In Usa, molti investitori e analisti hanno patito la mossa del cavalo consistente nell'acquisire la Chrysler in parte con i soldi del governo americano, e in maggior parte con i soldi di 11 a Chrysler e dei fondi dei suoi sindaca-

## SE TORINO ESPATRIA

# Il problema è che cosa qui non va

di Luigi Zingales

**L**a notizia è confermata: dal prossimo anno la Fabbrica Italiana Automobili Torino sarà semplicemente una fabbrica di automobili, con sede legale in Olanda e sede fiscale a Londra.

In molti italiani, la notizia suscita rabbia. Ma come, quella stessa Fiat che per molti anni è vissuta di sussidi statali: dagli investimenti agevolati falsamente spacciati per aiuti al Sud alla rotamazione propagandata come manovra ecologista? Che è vissuta di favori del governo, come la vendita a prezzo scontato dell'Alfa Romeo e le quote di importazione contro le auto giapponesi e coreane? Quella stessa Fiat oggi ricambia i favori lasciando il nostro Paese e trasferendo la sede fiscale in Inghilterra, con grave danno al nostro fisco?

Finché l'Italia andava bene, la Fiat era italiana, oggi che l'Italia arranca, la Fiat disconosce le sue origini, mordendo la stessa mano che l'ha nutrita? È umanamente difficile accettare un tale atto di ingratitudine.

Superata la legittima reazione emotiva, però, la questione diventa più complessa. Innanzitutto, la riconoscenza è una rara caratteristica degli umani, assente nelle imprese. La riconoscenza si dovrebbe chiedere alla famiglia Agnelli, non certo a una società che oggi cerca disperatamente di competere nel mondo globale. Anche se le imprese potessero nutrire un sentimento di gratitudine, questa gratitudine dovrebbe spingersi fino all'autolesionismo? È meglio una Fiat internazionale florida o una Fiat nazionale moribonda?

Dovrebbe forse lo Stato imporre questa gratitudine? C'era un Paese che la imponeva: non solo alle imprese, ma anche ai cittadini che volevano trasferirsi all'estero. Questo Paese si chiamava Unione Sovietica. Non è il Paese in cui vogliamo vivere.

**U**n Paese libero è un Paese in cui i cittadini scelgono di vivere, non in cui sono costretti a farlo. Il nostro vero problema non è che la Fiat vuole trasferirsi all'estero, ma che molte altre imprese la seguiranno e soprattutto che pochissime vogliono fare viceversa. Credete forse che, per esempio, Unicredit e Generali non avrebbero vantaggi dal trasferirsi all'estero? Immediatamente non sarebbero più viste come imprese a rischio in un Paese a rischio, ma come grandi multinazionali europee. Immediatamente il loro rating migliorerebbe e il loro carico fiscale diminuirebbe. Viene lecito domandarsi che cosa ancora le trattiene.

Ma non sono solo le imprese. Nel solo 2013 9.000 laureati hanno lasciato l'Italia, quanti si sono trasferiti in Italia? Le università degli Stati Uniti sono piene di ricercatori italiani (le stime parlano di circa 15.000). Lo stesso vale anche per l'Inghilterra e perfino per la Spagna. Quanti stranieri ci sono nelle nostre università?

Stesso discorso per i manager. Sei delle dieci più grandi imprese non finanziarie inglese hanno un amministratore delegato straniero, in Italia nessuna. L'unico settore in cui sembriamo in grado di attrarre stranieri di talento è il calcio.

Se il nostro Paese attira solo chi è disperato e non chi ha la fortuna di poter scegliere, se i nostri connazionali di talento scappano a migliaia da quello che è - almeno per me - il più bel Paese al mondo ci sarà pure un motivo. La nostra

rabbia non deve dirigersi contro la Fiat, ma contro noi stessi per aver tollerato (se non favorito) un sistema economico che premia i peggiori ed esclude i migliori. Una Peggiorocrazia che fornisce rendite a chi è al potere, ma che negli altri distrugge perfino la speranza.

Nel '600 la tolleranza religiosa in Europa cominciò a diffondersi per motivi economici. Mercanti e artigiani cominciarono a emigrare verso i Paesi più tolleranti, come l'Olanda, favorendone lo sviluppo economico e anche la potenza militare. Lentamente gli altri Paesi furono costretti a seguirne l'esempio. La Peggiorocrazia italiana rappresenta l'equivalente moderno dell'Inquisizione, che mette in fuga i migliori. Speriamo che la dipartita della Fiat agisca da campanello d'allarme: il tempo delle riforme radicali è venuto.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## L'ANALISI

**Andrea  
Malan**

### *Fca è più forte di Fiat, ma resta il nodo investimenti*

**M**amma oca se n'è andata davvero? Mamma oca è la metafora usata da Sergio Marchionne due anni fa per indicare la Fiat in un'intervista al Detroit News. «Questa macchina è pronta a portare via il quartier generale quando vuole. E se non ci fossero vincoli, l'avrebbe già fatto perché sfortunatamente l'unico modo per trattare con gli italiani è portare via Mamma Oca e poi dire: "Ok, adesso sono un investitore straniero. Ci credete?". Allora capirebbero». Il nuovo gruppo, in realtà, non ha per ora un quartier generale; nel breve periodo, per l'Italia cambia poco o nulla.

Per la politica e i sindacati, quel che conta è che il gruppo continui a produrre in Italia. È vero: i sei stabilimenti di Fiat auto, più quelli di motori e componenti, rappresentano la presenza più significativa del gruppo nel nostro Paese; le funzioni direzionali e di staff (dalla finanza al marketing alla ricerca) restano, peraltro già snellite nei dieci anni di Marchionne al Lingotto.

Sarebbe però sbagliato nascondere la testa sotto la sabbia. Lo spostamento di produzioni all'estero (come ha fatto Fiat con Polonia, Serbia e Turchia) è una strategia che, nei segmenti medio-piccoli, è stata perseguita negli ultimi vent'anni da tutti i costruttori europei. Per gli stabilimenti italiani del Lingotto si sono aggiunti altri due problemi: il crollo del mercato nazionale dell'auto e la pressoché totale sparizione dei marchi Fiat,

Lancia e Alfa Romeo dai segmenti medio/alti e premium.

La strategia premium annunciata già a fine 2012 dovrà ora rilanciare le produzioni in Italia. C'è da chiedersi perché non sia stata adottata prima e si sia lasciato crollare un marchio come Alfa dalle 159 mila unità vendute nel 2003 (in Europa occidentale) alle 63 mila del 2013.

Torniamo allo spostamento della sede Fiat in un altro Paese. L'operazione nasce dalle nozze con Chrysler. Ma la sede se ne va anche perché Fiat è arrivata a queste nozze già debole (era il più piccolo dei costruttori generalisti europei) per cause che risalgono in parte a prima dell'arrivo di Sergio Marchionne al Lingotto. Ora Fiat Chrysler Automobiles è più forte di Fiat, ma non è ancora forte come le concorrenti: è indebitata, resta debole in Europa, debole in Asia e vede il punto di forza brasiliano scricchiolare sotto il peso della congiuntura e della concorrenza. Per recuperare, il Lingotto dovrà investire e per investire – dicono gli analisti finanziari – ha bisogno di mezzi freschi – con un prestito convertendo o altro. Sarà questa la cartina di tornasole dell'impegno di Fca e della capacità di Fiat – quella che conosciamo – di competere su scala globale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



I rapporti fra Lingotto e Stati Uniti. La famiglia Agnelli ha sempre avuto negli Usa un punto di riferimento per l'industria

# Il «nuovo secolo» fra Torino e Detroit

di Paolo Bricco

**F**iat-Chrysler. Il secolo americano. Nessun settore industriale si è così identificato nel Novecento come l'automobile. Ne ha colto lo spirito rapido, quasi futurista. Ne ha catturato la forza modellatrice, capace di incubare le tecnologie e di influire sulla mentalità introducendo nella meccanica fordista l'estetica del *design* e l'imponente gusto degli uomini, insieme iper-individualista e sottoposto alle logiche del mercato di massa.

Ultima (e nuova) stazione in Michigan: Auburn Hills, quartier generale di Chrysler. Corrispettivo, in Italia, del Lingotto di Torino. La lezione americana della Fiat di Sergio Marchionne e di John Elkann è questa. Avviene dopo il collasso dell'industria dell'auto, ammaccata dagli oneri previdenziali e dalla concorrenza asiatica. Ma avviene soprattutto dopo la sua rinascita, segno tangibile del "back to the manufacturing", la reindustrializzazione del primo Paese al mondo teorizzata da Gary Pisano, economista della nuova scuola di Harvard, e soprattutto fatta propria dal presidente Barack Obama, propugnatore di una linea di politica economica che vede l'America rimodel-

larsi appunto sulle sue radici industriali. Il diario americano rappresenta un addentellato essenziale di una storia - l'automobile a Torino, l'automobile in Italia - che ha sempre coltivato una particolare forma di atlantismo. Gli Agnelli hanno avuto in Detroit il punto di riferimento per l'industria. Esattamente come in New York per la cultura e l'arte, la finanza e i ceti cosmopoliti. E in Washington per la politica. In Europa gli Agnelli sono stati - in particolare con le attività del Dottor Umberto - francofili e francofoni. Né assoggettati psicologicamente né in aperto contrasto con i tedeschi. Ma la proiezione internazionale - nel rapporto con i modelli organizzativi e le tecnologie e con la costituzione materiale derivante dall'ibridazione del capitalismo e della democrazia - ha sempre avuto il suo principale terminale negli Stati Uniti. Oggi Chrysler. Ieri General Motors. L'altro ieri Ford. E, nel cuore del Novecento, ancora General Motors. Persino nei motti minimi che fissano l'attimo fuggente dell'ambiguo e necessario dialogo fra poteri. L'Avvocato Agnelli del «Quel che è buono per la Fiat è buono per il Paese» riecheggia il Charles Erwin Wilson, presidente di GM nominato nel 1953 segretario della Difesa

dal presidente degli Stati Uniti Dwight Eisenhower, con il suo «Ciò che è buono per la General Motors è buono per il Paese».

La centralità della grande impresa burocratica e fordistica, negli equilibri economici e sociali del Paese, per la Fiat si amalgama bene con la natura gerarchica dell'impresa di Torino, sabauda nella mentalità militare da fabbrica-esercito. E, nella vita della famiglia Agnelli, l'America diventa anche la condizione per un accesso alla modernità estetica. I ritratti dell'Avvocato e di Donna Marella Caracciolo non sono solo delle icone della pop art di Andy Warhol. Rappresentano anche punti di contatto fra l'Europa continentale e gli Stati Uniti, secondo quel senso della bellezza che è al confine fra l'arte e la società dei consumi. Dimostrano pure la coesione dell'establishment internazionale. Fra factory e jet set. L'Avvocato alle partite di football della Juventus allo stadio Comunale di Torino insieme a Henry Kissinger. Lui e Donna Marella con JFK e Jacqueline Kennedy in barca a Newport. Non, però, soltanto cose da élite. Ma anche integrazione industriale e strategica di imprese e di Paesi, con l'Italia che - all'atlantismo degli Agnelli - deve non poco. Nel

1985 la Fiat lavora al progetto di fusione con la consociata europea di Ford. Nel 1998, alla conclusione di due decenni che hanno visto prima la diarchia Ghidella-Romiti e poi la supremazia di quest'ultimo, viene scelto Paolo Fresco che, al di là del passaporto italiano, è un manager di estrazione General Electric, *in toto americano*. Fresco negoziò un accordo con General Motors, la cui struttura favorevole alla controparte italiana costituirà una delle leve adoperate nel 2005 da Sergio Marchionne per sciogliere quel matrimonio americano, condurre in solitudine la Fiat fuori dalla *death valley* di una condizione di dissesto prefallimentare e, nella Detroit che non si è mai arresa alla condizione di cimitero dell'auto internazionale, apportare le tecnologie (italiane, italiane) dei bassi consumi e dei motori a impatto ambientale soft per trovare un nuovo partner. Quindi, con Chrysler, entrare nel nuovo secolo - questa volta insieme americano ed europeo - dell'automobile e della *green economy*. Un nuovo mondo in cui la manifattura *high-tech* si diffonde attraverso le nuove catene globali del valore, in questo caso sospese fra il fiume Po e la regione nordamericana dei Grandi Laghi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## CAMBIO DI PASSO

La «lezione americana» di Elkann e Marchionne avviene dopo il collasso dell'auto fra oneri previdenziali e concorrenza asiatica



FINISCE UN'EPOCA

# FIAT LASCIA L'ITALIA

*Fiat Chrysler Automobiles avrà sede legale in Olanda e fiscale a Londra. Fare impresa qui è impossibile*  
**Berlusconi incassa: l'intesa con Renzi c'è**

di Nicola Porro

**L**a Fiat, come ampiamente previsto, ha stabilito che la sua sede legale sarà in Olanda e quella fiscale a Londra. Comprendiamo perfettamente l'atteggiamento romantico di dolersi per una società italiana che decide di mettere radici all'estero. Ma ai fenomeni che oggi si lamentano e considerano la scelta degli azionisti sbagliata, vorremmo porre alcune domande. Per quale motivo razionale una multinazionale dovrebbe sce-

gliere, potendo, di pagare il doppio delle tasse sugli utili in Italia? Per quale motivo dovrebbe utilizzare le nostre norme commerciali, fiscali e non andare a cercare un luogo più favorevole all'impresa? Evidentemente non ci rendiamo conto di che cosa stia accadendo.

La Fiat ha commesso molti errori nel passato ha abusato di aiuti pubblici. I suoi azionisti, quando l'azienda era ben piantata in Italia, hanno costituito tesoretti all'estero evadendo il fisco. Il caso Fiat ci interessa per affermare un principio, non per difendere le scelte di una singola azienda. La questione è infatti semplice. Oggi si compete su un mercato globale. Titolo buono per un bel convegno di Confindustria, con politici illuminati che recitano il compitino. Nella realtà sia la prima sia i secondi se ne sono fottuti delle loro stesse relazioni pubbliche. E non hanno combinato un incidente. Ci troviamo in una morsa micidiale. Non siamo competitivi sul mercato del lavoro. Troppo norme, troppi vincoli, troppe tasse. E così l'atteggiamento razionale

di una multinazionale come Electrolux è quello di puntare la pistola alla tempia degli operai: o accettate la nostra offerta o ce ne andiamo. Dall'altra le imprese domestiche, nate e vissute in Italia, non hanno alcuna convenienza a fare i loro profitti a casa nostra. Per i medesimi motivi: troppe leggi, troppi vincoli, troppe tasse. Come si prende, l'iniziativa economica privata e di mercato è diventata da una parte il bancomat del Tesoro e dall'altra l'aspirapolvere dei nostri pregiudizi anticapitalisti. Nel frattempo discutiamo con la massima urgenza dell'innalzamento dell'Italicum: mezzo punto qua, tre punti là. Le regole istituzionali sono importanti, per carità. Ma se perdiamo ancora tempo, il rischio è che esse si applichino solo a coloro che non possono scappare, a chi è incatenato all'Italia. Le norme costituzionali e i supremi giudici hanno appena deciso che è incostituzionale tagliare gli aumenti previsti per i magistrati amministrativi. Siamo certi che in punta di diritto sia tutto corretto. Il problema è che quegli aumenti (passateci la semplificazione) non sono pagati da Babbo Natale, ma dal cuneo fiscale che grava

sugli operai della Electrolux e dai dividendi della Fiat. Il problema è che quegli aumenti alimentano una macchina burocratico-amministrativa super specializzata, temuta, inamovibile, che è precisamente il motivo per il quale le aziende scappano da questo Paese. Ci fu un titolo micidiale su *The Sun* di Murdoch nel 1992 alla vigilia delle elezioni inglesi in cui i laburisti di Neil Kinnock si opponevano ai conservatori: «L'ultimo che lascia il Paese spenga la luce», diceva il quotidiano paventando la vittoria laburista. Che poi non ci fu. Noi siamo già in penombra.

Nicola Porro

# SVOLTA AL LINGOTTO Come cambia una città Torino, ex capitale che crea ma poi perde sempre tutto

*Non solo le auto della Fiat: qui sono partite le avventure italiane della radio, della moda del cinema. Ma con la scomparsa dell'Avvocato Agnelli sono svaniti i punti di riferimento*

## L'analisi

di Tony Damascelli

**L**a T di Torino resiste come ultima lettera dell'acronimo: Fiat, Fabbri-  
 ca Italiana Automobili Torino, così usava dire e pronunciare, anche parlando in inglese, Gianni Agnelli. Che cosa rimane a Torino, di quella Torino? Le due squadre di football, un paio di quotidiani, uno di sport e l'altro della casa madre, destinato, come si sussurra, ad essere messo in vendita, così come sembrava, la Juventus di cui sopra. Torino ha ritrovato luce con i Giochi olimpici invernali (che hanno lasciato debiti e strutture abbandonate), si è ripulita nei quartieri noti, ha accumulato macerie di vita nella sua periferia già lontana e così diversa.

La Torino della moda, del cinema, della Rai, vive di ricordi e a questi si attacca, sperando in un risveglio che non può essere. La Mole dell'architetto Antonelli domina una città antica che pensa di essere moderna, tradita dal suo spirito conservatore e da uno Stato che, lentamente e inesorabilmente, ha

costretto gli uomini di impresa a cercare altre sedi, fuori dal Piemonte, fuori dall'Italia. Scomparsi Gianni e Umberto Agnelli, la città ha perso il suo punto di riferimento storico, dopo i Savoia. Chi ne ha preso il posto ha pensato bene che fosse l'ora di lasciare da parte il prestigio, che non è business, e di puntare al mercato, alla finanza. La Torino di Arpino e di Pavese resiste sotto i portici di via Po, nella grande arena di Piazza Vittorio, prima di smarrirsi nella collina, oltre il fiume. La Torino ne-  
 ra, di Fruttero & Lucentini, quella nobile e sofferta di Primo Levi e del suo «segreto brutto», quella di Norberto Bobbio e di Antonicelli, sta soltanto nei libri e nelle memorie.

Torino di fede e di demonio, di don Giovanni Bosco, San Giuseppe Cafasso e delle messere, Torino comunista e liberale. Gli edifici della Rai, travia Verdi e via Montebello, sono residuati malinconici e slabbrati di un tempo in cui Torino era la voce e la musica dell'Italia, l'orchestra di Cinico Angelini nell'Auditorium, i grandi sceneggiati televisivi. Senza anima è rimasto il grattacielo della Lancia e l'Abarth è una pagina di un dia-  
 rioscolastico. Su tutto c'era Mirafiori, più del Lingotto ed dell'in-

quietante corso Marconi. Il lungo, basso, piatto, bianco palazzo era un gioco dell'oca per noi ragazzi che ci giravamo attorno per capire dove potessero mai finire quel muro, quelle cancellate al di là delle quali, dentro la «Feroce», come veniva chiamata la fabbrica dagli operai, ronzavano le voci di pugliesi e siciliani, napoletani e calabresi, il Sud che era salito tra le nebbie alla ricerca della pietra verde. La Torino di Mimi metallurgico, con le stanze affollate di immigrati, il treno che veniva da Lecce scaricava speranze e povertà, illustrate nelle fotografie in bianco e nero che la Stampa stampava pubblicando in queste settimane, invitando i lettori a riconoscersi, a riconoscere gli occhi, i capelli, un volto, una vita smarrita. È la ricerca di un'epoca che si è conclusa, così come la storia della Fiat cambia la propria carta di identità ma non i dati caratteristici, quel *superiority complex*, un po' piemontese, molto fiattino, tradotto nell'uscita da Confindustria che un giorno fu presieduta da Gianni Agnelli e oggi è evitata da Sergio & John, Marchionne ed Elkann.

Torino fa conti con il progresso, si dice così quando non si sa bene che cosa sia il progresso

medesimo ma si conosce benissimo la realtà di una città che ha nei giardini otti il suo gusto dolce ma per il resto è avara, a volte aspra, da scoprire di nascosto. Di nuovo luminosa, come non funemmeno nella bella *époque agnelliana* ma sempre in difetto rispetto a Milano e Roma, tanto distanti ma non per questo migliori. Ripensando agli anni Settanta, che furono anche di piombo, riappaie alla mente la Gran Torino che fu un omaggio della Ford di Detroit alla fabbrica della Fiat e dalla Lancia, una città simbolo per gli americani che non conoscevano la crisi. La Gran Torino di Starsky e Hutch, di Clint Eastwood, un'automobile che si porta appresso, ancora oggi, una fetta di storia che, come in un film per l'appunto, si riavvolge, riagganciandosi a Detroit, alla Chrysler, al trasloco dell'America in Italia. Chi scrive che la Fiat fugge non si è accorto che, semmai, è l'Italia ad esserci sfuggita. Torino non è un luogo che si abbandona. Non l'hadetto Sergio Marchionne e nemmeno Antonio Conte. Lo scrisse, ametà dell'Ottocento, Friedrich Nietzsche. Mirafiori era prato e sterpaglia prima di arrivare a Stupinigi. Si andava di carrozza e calesse. Poi arrivò il motore a scoppio e Torino si svegliò con la Fiat.

## FINE DI UN'EPOCA

**Non è solo un'industria che fugge, è l'Italia intera a esserci sfuggita**

## QUATTRO GENERAZIONI

Da Agnelli a Elkann  
 la famiglia sempre in sella

di **Francesco Forte**

a pagina 8

# SVOLTA AL LINGOTTO Torino addio

## Da Agnelli a Elkann: la famiglia resta in sella e riscopre l'auto

*Le dinastie d'impresa non superano*

*di solito la terza generazione*

*Il Lingotto sembra sfuggire alla regola*

di **Francesco Forte**

■ Da Giovanni a John. Da Giovanni Agnelli detto Gianni, personaggio fascinoso, che spazia dal mondo industriale, finanziario, politico, sportivo e mondano, a John Elkann, suo nipote prediletto, schivo e riservato, fuori dal gioco politico, concentrato per la finanza, il gruppo Fiat, ha cambiato natura e destino. Ora non è più una compagnia italiana con diramazioni internazionali, in cui l'auto in crisi è una componente in declino che rende difficile far quadrare il bilancio del gruppo. Ora c'è una multinazionale (Fiat Chrysler Automobiles) in cui l'auto è dominante, nel fatturato e negli utili, in crescita come per Fiat cento anni fa, quando era guidata dal suo primo leader, un Agnelli, che si chiamava anche lui Giovanni. Varie leggi storiche, collaudate dall'esperienza, in questa vicenda sono sfamate.

Il mago di queste mutazioni,

che ha gestito il gruppo da quando dieci anni fa ne ha rilevato il comando, è Sergio Marchionne. Ma l'acomandita di controllo ci ha messo le sue risorse. E una legge storica è stata sfata. Si dice, infatti, che alla quarta generazione le grandi società controllate da una famiglia declinano o passano di mano, perché gli eredi non sono più in grado di tenerne le redini. Gli esempi di queste generazioni sono moltissimi. Elkann, con Marchionne, invece, ha invertito il trend. La prima innovazione del giovane presidente, insieme al suo ad, è consistita nel riconcentrare sull'auto le maggiori energie finanziarie, industriali e gestionali, mentre molti reputavano che, essendo il mercato automobilistico europeo caratterizzato da una capacità produttiva in eccesso rispetto alla domanda, conveniva accentuare la diversificazione, che Gianni aveva attuato, o cedere il settore auto in blocco o a bocconi. E, in conseguenza, è stata giocata la seconda

da carta, connessa alla prima, quella di cercare di fare acquisizioni, anziché vendere pezzi di argenteria come l'Alfa Romeo.

Fu tentato l'acquisto di Opel, da General Motors, che non andò in porto per l'opposizione politica tedesca. Poi fu giocata la carta dell'acquisizione di Chrysler, che era in grave difficoltà, non tanto per la crisi finanziaria che aveva colpito gli Usa e si stava per propagare in Europa, quanto perché era fallita la sua fusione con Daimler, la grande casa tedesca che produce le Mercedes. Ed era ferita a morte. E qui è stata rotta un'altra legge storica, quella che i tedeschi sono più bravi degli italiani, nel settore metalmeccanico, sia per la loro tradizione e cultura sia perché dispongono di una finanza più robusta della nostra. Se non c'erano riusciti i tedeschi, e risanare e rilanciare Chrysler, come ci potevano riuscire gli italiani, con Fiatspecializzata nelle piccole auto e scarso di soldi?

Ma il team di Torino (e qui il merito si amplia) c'è riuscito ove quello di Mercedes aveva fatto cilecca. Nel frattempo, in Italia, John ha appoggiato Marchionne in una rivoluzione che dovrebbe essere esemplare per la nostra scena politica ed economica: non chiederemo più sussidi al governo, non ci interessa più la politica e la conciliazione sindacale, vogliamo però essere liberi nei contratti di lavoro aziendali, basati sulla flessibilità e la produttività. E così Fiat è anche uscita da Confindustria di cui Gianni, il nonno di John, era stato presidente. Ora c'è l'ultimo cambiamento, che riguarda Fiat Auto. In Italia passa dalla specializzazione nelle vetture piccole e medie di serie a quella nelle grandi e di lusso. E il nuovo gruppo ha deciso di investirci parecchio. Ma senza il contratto di lavoro aziendale di Marchionne, tutto diventa più difficile. La sfida ora riguarda l'Italia. Siamo capaci di innovare come John con Marchionne? Questa è la domanda alla società italiana.

## LE TAPPE

**1899**

L'11 luglio a Torino nasce Fiat, «Fabbrica Italiana di Automobili» con il senatore Giovanni Agnelli segretario del consiglio di amministrazione. L'anno successivo apre il primo stabilimento in corso Dante, dove vengono prodotte la 6-8HP e 6HP corsa, prima vettura da competizione

**1936**

Quattro anni dopo la «Balilla», nasce la «500 Topolino», è la prima piccola utilitaria prodotta in grande serie: costa 8.900 lire e può raggiungere una velocità pari a 85 km all'ora. Vittorio Valletta sale alla guida del gruppo

**1955**

È la volta di una nuova utilitaria, la «600». È la vettura simbolo della motorizzazione dell'Italia e del suo miracolo economico. Ne saranno costruiti oltre 4 milioni di esemplari (compresi quelli su licenza)

**1966**

Gianni Agnelli, nipote del fondatore, prende il timone dell'azienda. Fiat si espande in Russia e poi in Brasile

**1986**

Lo Stato italiano cede a Fiat la Alfa Romeo, fino a quel momento controllata dall'Iri guidata da Romano Prodi

**1993-1994**

L'amministratore delegato Cesare Romiti stringe un patto di sindacato con Mediobanca. Apre lo stabilimento di Melfi

**2000**

Firmato l'accordo per cedere Fiat Auto all'americana General Motors

**2003**

Muore Gianni Agnelli. Il gruppo Fiat è vicino al collasso finanziario. L'anno successivo scompare anche il fratello Umberto. Sergio Marchionne diventa amministratore delegato con la missione di salvare il gruppo. Salta l'accordo con Gm

**2010**

A febbraio Marchionne annuncia il progetto «Fabbrica Italia»: Torino annuncia 20 miliardi di investimenti in Italia. La crisi e l'opposizione della Fiom fanno però fallire il progetto. Alla fine del 2011 chiude lo stabilimento siciliano di Termini Imerese

**2014**

Fiat sale al 100% della controllata americana Chrysler. Nasce il gruppo Fca, Fiat Chrysler Automobiles, che avrà sede legale ad Amsterdam e fiscale a Londra. Il titolo sarà quotato a New York e a Milano

## MUTAZIONI

**L'operazione Chrysler è servita a creare una vera multinazionale**



FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES

L'EGO



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

# Cosa manca allo sviluppo

## IL COMMENTO

PATRIZIO BIANCHI

Fiat ha presentato il suo nuovo profilo internazionale; giocando sulle diverse regolazioni nazionali, Fiat-Chrysler delinea un'azione, nei cui confronti ogni dimensione nazionale sembra comunque troppo limitata. Come la vicenda Electrolux, anche la nuova Fiat-Chrysler richiama il tema della politica industriale del governo o meglio di quale sia la visione dello sviluppo produttivo del Paese nei prossimi dieci anni. Certo è difficile parlare di visioni a dieci anni quando mordono emergenze come quelle della Fiat ieri e della Electrolux oggi, ma bisogna riprendere la barra di un disegno di crescita rispetto al quale calibrare anche le azioni nel breve periodo.

Tanto Fiat quanto Electrolux pongono sul tavolo del governo e sulle spalle dei lavoratori tutte le contraddizioni dell'Europa di Barroso. Proprio la mancanza di una politica comune di crescita determina le condizioni di conflitto fra Paesi. Il primo tavolo su cui porre la questione è dunque quello europeo, tavolo di cui l'Italia a breve avrà la presidenza e del resto già aperto, perché nel prossimo Consiglio europeo si porrà esplicitamente il problema del rilancio della manifattura come punto di partenza per parlare di rilancio economico dell'intera Europa. I dati sul costo del lavoro diffusi in questi giorni ci confermano che il costo del lavoro in Italia rimane il più basso fra i Paesi europei più avanzati, meno della Germania, meno della Francia, sotto la media dell'Europa a 17, ma più alto della media dell'Europa a 27, cioè sopra i Paesi del Sud e dell'Est. Quindi il primo problema è di quale Europa vogliamo far parte, serie A o serie B, oppure sempre in zona retrocessione. Il vero problema che ha messo in evidenza una recente ricerca di Mediobanca è che - confrontando proprio i dati delle multinazionali aventi impianti in Paesi diversi - il costo del lavoro in Italia è più basso che altrove, ma anche il valore aggiunto prodotto è più basso e quindi la scelta sta fra tagliare il costo del lavoro, immiserendo salari ed impoverendo ulteriormente la popolazione, oppure far crescere il valore aggiunto delle nostre produzioni, facendo aumentare una produttività basata sui contenuti di valore dei beni realizzati in Italia. Le nostre imprese, che nonostante la crisi hanno continuato ad esportare, hanno scelto questa seconda via. Ma questa via richiede investimenti sulle perso-

ne, sia in scuole che in formazione, ed anche in formazione mirata alle competenze necessarie per crescere in economia aperta.

La ricerca presentata ieri da McKinsey ci ricorda che molte imprese cercano competenze per la loro crescita e non le trovano. D'altra parte, proprio la Germania riesce a mantenere produzioni manifatturiere e specialmente meccaniche, nonostante un maggiore costo del lavoro, perché quel lavoro è maggiormente valorizzato e quindi genera maggior valore aggiunto. Il nostro Paese, ricordiamolo, è quello che non solo investe meno in istruzione, ma anche in formazione in fabbrica. La via per sfuggire alla rincorsa senza fine ad un possibile taglio dei salari sta in una politica di rafforzamento della formazione e della innovazione, cioè della valorizzazione delle capacità delle persone realizzata come azione di sistema-Paese.

Le stesse multinazionali che hanno deciso di investire in Italia, e specificatamente in Emilia Romagna sono state attratte dalla disponibilità di strutture formative che hanno fortemente sostenuto processi di investimento o di riorganizzazione interna. I casi di Vuitton per produrre le scarpe di fascia altissima, di VM acquisita totalmente da Fiat-Chrysler per produrre motori diesel, della stessa Volkswagen-Audi, che ha acquisito Lamborghini e Ducati, di Philipp Morris, che investe a Bologna anziché a Monaco, oppure di Thyssen, che dopo una vertenza durissima, decide di non uscire, ma di riorganizzare gli impianti, ci parlano di una politica industriale alla tedesca, quella che si fa e non si dice, e che accompagna le imprese portando la formazione fin dentro la fabbrica, in una intesa con le istituzioni che si realizza prima delle possibili fratture, non dopo. Questi casi dimostrano che investendo sulle persone si ha con le stesse imprese una relazione continua che rafforza tutto il territorio e quindi tutto il tessuto di subfornitura e quindi le stesse imprese. Ritenere che una tale azione politica possa essere condotta solo a livello nazionale è pura illusione, perché le realtà territoriali sono fra loro più divaricate di quanto non siano mai state prima e perdere la dimensione territoriale, così come quella europea, vuol dire consegnarsi ad una politica solo di inseguimento dei casi più disastrosi. Il governo riprenda la funzione di guida di un aggiustamento di lungo respiro e, con realismo, supporti la soluzione di problemi che debbono essere radicate nel territorio. Si sfugga dal fare di ogni singolo caso per quanto rilevante il paradigma della nuova fase. Si torni a governare lo sviluppo.

# Da cronista a sindaco: così ho visto la Fiat dentro Torino

## IL RICORDO

DIEGO NOVELLI

### NEL FILM DELLA MEMORIA DI OGNI TORINESE DOC O D'ADOZIONE

l'acronimo Fiat ricorda qualcosa di vissuto e di ascoltato dal padre o dai nonni. Due note di storia che i cantori dell'azienda non ricordano mai. Nel quadro del pittore Lorenzo Delleani (1899) dove sono raffigurati i fondatori della Fabbrica Italiana Automobili Torino, Giovanni Agnelli (il bisonno di John Elkann) è in piedi sulla destra attorniato dagli amici che entravano nel primo consiglio d'amministrazione. Al tavolo della presidenza troviamo seduto il conte Biscaretti di Ruffia. Nel giro di pochi anni l'ex ufficiale di Cavalleria si sbarazzava degli amici soci per diventare "l'uomo solo al comando". Tante sono le traversie del giovane Agnelli nella veste di capo assoluto, ma su tutte va ricordato un famoso processo per aggioggio. Tra un rinvio e l'altro delle udienze e con la benedizione del ministro Vittorio Emanuele Orlando, l'imputato riuscì a convincere il perito finanziario della parte lesa a saltare il banco del tribunale diventando il suo consulente. Quel ragioniere si chiamava Vittorio Valletta che legò tutta la sua vita alla Fiat.

Ho avuto, come giovane cronista de "l'Unità", la fortuna di sentire raccontare la storia dell'occupazione delle fabbriche (1922) come quella dell'inaugurazione del Lingotto, la prima fabbrica in Italia sul modello fordista, soprannominata dagli operai Portolongone. Con il regime fascista

Giovanni Agnelli – fatto senatore del re – aderì senza esitazione e come ai bei tempi (per lui) della Prima Guerra Mondiale diventò grande fornitore di materiale bellico per lo Stato per le guerre in Africa, in Spagna e per la Seconda Guerra Mondiale.

Il nome Fiat è stato per decenni il mito per milioni di uomini e donne che sognavano di trovare un lavoro soprattutto quelli provenienti dal sud. Tutto era Fiat: le colonie Fiat, la mutua Fiat, le case Fiat, i treni per i pellegrinaggi a Lourdes pagati dalla Fiat (aboliti dall'arcivescovo Michele Pellegrino, il quale disse: «Agnelli pensi costruire belle automobili, noi pensiamo alle anime»). L'egemonia della Fiat sulla città è stata esercitata per anni dal quotidiano "La Stampa" di proprietà della famiglia Agnelli. Non posso non ricordare la collaborazione con i tedeschi e con i fascisti durante la guerra mantenendo però contatti con uomini della Resistenza. Gli anni della Guerra Fredda sono stati i più feroci per la repressione nei confronti dei lavoratori iscritti al Pci o al sindacato di classe, la Fiom. Licenziamenti, reparti confino, schedature illegali erano all'ordine del giorno. Oltre i cancelli degli stabilimenti Fiat le leggi dello Stato italiano non esistevano a partire dalla Costituzione. Per trenta e più anni alla Fiat è stato "vietato" morire in fabbrica anche per le vittime di atroci infortuni sul lavoro. Tre righe il giorno dopo su "La Stampa" informavano «il poveretto è morto mentre lo stavano trasferendo all'ospedale». Anche pagare le tasse non è mai stato nelle priorità della famiglia Agnelli. Nel 1964 ho scoperto che il nipote di Giovanni Agnelli, conosciuto come "l'avvocato" (anche se non lo era perché non diede

mai l'esame di procuratore legale) da cinque anni non pagava l'imposta di famiglia a quei tempi in vigore. Nei dieci anni che sono stato sindaco della città ricordo quello che scrisse il giorno dopo alla mia elezione Gianpaolo Pansa sul "Corriere della Sera" che mi aveva chiesto quali erano le linee guida per i rapporti con la Fiat: «Eserciterò il mio ruolo di primo cittadino senza intrusioni o particolari contrasti con la grande azienda» e così fu. Ebbi modo di conoscere da vicino i due fratelli Gianni e Umberto e sono convinto che la storia avrà modo di ricordare la profonda differenza tra i due e come "Umbertino" (come lo chiamavano gli amici) sia in forte credito con la città. I nostri rapporti si fecero aspri dopo la richiesta di quindicimila licenziamenti (1980) e la famosa marcia dei quarantamila presentata come un'iniziativa spontanea di quadri e di impiegati. Molti anni dopo Carlo Callieri, capo del personale di Mirafiori, confessava di essere stato lui l'inventore e l'organizzatore della marcia.

Sulle notizie di questi giorni posso dire che i trasferimenti in Olanda e in Inghilterra sono una perdita per Torino anche se l'aspetto più importante è il mantenimento della produzione nella "Company Town" come Torino veniva chiamata dai giornalisti stranieri. Sinceramente sono preoccupato perché le promesse di Marchionne sinora sono state molto aleatorie. Aveva annunciato un «piano con investimenti per venti miliardi di euro». Su quelle promesse fu fatto un accordo con i sindacati e un referendum. Vinse il sì, sostenuto da Bonanni, Angeletti e soci: la Fiom votò no. Quel piano non si è mai visto così come i venti miliardi promessi.



## POLITICHE SUICIDE

# CI SIAM GIOCATI PURE LA FIAT

*Mentre infuria la vicenda Electrolux, il Lingotto sposta la sede (anche fiscale) all'estero. È l'ovvia conseguenza di un sistema che tra tasse, bollette e burocrazia ha dichiarato guerra alle imprese*

di MAURIZIO BELPIETRO

Al lettore Alessandro Comuzzini non è piaciuto il commento sulla vicenda Electrolux: da quanto capisco è un dipendente del gruppo svedese e l'idea che *Libero* non abbia attaccato la proposta dell'azienda di ridurre gli stipendi lo ha contrariato. Una reazione più che comprensibile: a nessuno fa piacere vedersi dimezzata la busta paga e passare da una condizione economica tranquilla a una che rasenta la povertà. Il problema però è che se non si capisce come si arriva a tutto ciò, cioè a un taglio del 30-40 per cento dei salari, e ci si limita a protestare non si va molto lontano. Che senso ha scioperare o minacciare rappresaglie come il fermo degli stabilimenti? La società sta dicendo che i suoi prodotti a causa dei costi alti rischiano di finire fuori mercato e il sindacato per tutta risposta invece di ragionare insieme con i vertici aziendali per trovare una via d'uscita, ferma gli impianti? È una soluzione? Non mi pare. Anche perché non aiuta a comprendere come si arriva alla proposta choc.

Sono almeno trent'anni che il settore del bianco è in crisi e, come abbiamo già scritto, nel corso dei decenni molte aziende hanno gettato la spugna, mentre di altre sono rimasti solo i marchi. Ignis, Indesit, Rex, Zanussi, Philco, Zerowatt. L'elenco potrebbe continuare. Perché delle imprese di successo sono scomparse o sono state comprate e risucchiate nel gorgo delle fusioni aziendali? Perché nel campo degli elettrodomestici da cucina e bagno soffrivano la concorrenza dei paesi stranieri, in particolare di quelli emergenti. Lì produrre costa meno, vuoi perché i salari sono un quarto (...)

(...) se non di meno dei nostri, vuoi perché si pagano meno tasse, i servizi sono meno costosi, la bolletta pesa meno. Tutto è meno rispetto a noi. Qualcuno obietterà che anche la qualità è minore, ma non sempre è così e alla fine nelle corsie dei super-

mercati i prodotti esteri hanno un prezzo inferiore ai nostri. Risultato: molte aziende hanno scelto di trasferirsi altrove per cercare di reggere la concorrenza.

È colpa degli operai tutto ciò? No. La loro unica colpa – se così la si può chiamare – è di essere dipendenti di una società che opera in un settore maturo dove la concorrenza è agguerrita. E allora si chiederà Comuzzi, perché devo pagare io, con il mio stipendio e la mia famiglia? Perché devo andare in malora io che ho fatto solo il mio dovere di lavoratore? Domanda giusta. Alla quale non si può che rispondere che lui non deve pagare. Ma l'alternativa qual è? Se un'azienda per non farsi sopraffare dalle imprese concorrenti deve ridurre i costi, da che parte comincia? Dalle tasse? No, perché quelle non dipendono da lei, ma dallo stato, dalla regione e i comuni e ad oggi sono in continua crescita. Può autoridursi la bolletta energetica? No, perché le tariffe le decidono le industrie produttrici e l'Authority. Forse può limare i costi dei servizi, includendo tra questi anche quelli dei trasporti e degli adempimenti burocratici? Anche in questo caso la risposta è negativa, in quanto sui trasporti incide il prezzo del gasolio e le tasse dello stato e su quello della burocrazia pesa una legislazione che impone timbri, verifiche, tenuate contabili e non lascia spazio a nessuna semplificazione. Insomma, non voglio farla tanto lunga, ma la voce più semplice da toccare è il costo del lavoro ed è quello che minaccia di fare l'Electrolux, proponendo a operai e impiegati paghe polacche.

Ora, io ho la sensazione che il gruppo svedese abbia voluto fare una proposta provocatoria

per costringere sindacati e governo e sedersi intorno a un tavolo e discutere. Però il colpo a effetto non può non portare a riflessioni più generali sul nostro sistema produttivo. Se a un'azienda si chiede di restare sul mercato e di affrontare la concorrenza, non si può però caricarle sulle spalle le inefficienze del paese pensando che possa andare lontano. Se non si tagliano le tasse, la burocrazia, la bolletta energetica, le industrie schiattano e quelle che non vogliono schiattare traslocano.

È questo ciò che si vuole? Indignarsi perché un'industria propone il taglio degli stipendi (ma in Germania quando è stato necessario lo hanno fatto, magari non del 30-40 per cento, ma del 10-20) senza vedere i problemi che sono alla base della provocazione non serve. Perché non ci si indigna quando nei supermercati italiani arrivano in offerta super scontata le lavatrici e i frigoriferi prodotti in Polonia? E allora come la mettiamo? Siamo per il mercato aperto che ci consente di risparmiare quando facciamo acquisti o per il mercato chiuso quando ritiriamo la busta paga? La verità è che ormai esiste un solo mercato e con quello bisogna fare i conti, anche perché l'Europa impedisce di aggiustarli con sussidi pubblici alle industrie private. Si vuole capire tutto ciò? Oppure vogliamo aspettare che, come la Fiat, le imprese prendano il volo? L'azienda automobilistica per stare in piedi si è fusa con la Chrysler e adesso ha spostato la sede della holding tra Paesi Bassi e Gran Bretagna, dove si pagano meno tasse. Per ora a risparmiare sulle imposte saranno gli azionisti, ma se domani il gruppo spostasse anche qualche fabbrica? In fondo di auto in Italia se ne vendono sempre meno,

perché c'è la crisi e il governo non si decide ad abbassare la pressione fiscale per rilanciare i consumi, e allora tanto vale produrre meno vetture qui e farne di più altrove. Purtroppo non solo i capitali sono mobili, ma anche le società e una società va là dove trova condizioni più favorevoli, sia per il mercato che per le imposte. Impedire a qualcuno di andarsene, studiare ritorsioni o sanzioni, oltre che antistorico e probabilmente impossibile da realizzare, è inutile.

Forse, prima che Fiat, Electrolux e tante altre se ne vadano è giunta l'ora di rimuovere gli ostacoli che impediscono alle aziende di restare. O la crescita pensiamo di rilanciarla a pre-scindere dalle aziende?

maurizio.belpietro@liberoquotidiano.it  
@BelpietroTweet

## ■■ AUTO

# Fiat, addio. Ora Torino può contare solo su se stessa

■■ FRANCO A.  
GRASSINI

**S**embra quasi certo che il quartiere generale della nuova Fiat, Fiat Chrysler Automobiles, sarà negli Stati Uniti. Il motivo, secondo quanto ha fatto capire l'amministratore delegato Sergio Marchionne, è che i mercati finanziari americani possono meglio aiutare la raccolta dei capitali necessari per gli investimenti che un mercato sempre più globalizzato e competitivo rendono necessari.

**Q**uella della maggior disponibilità dei mercati Usa è una tesi quanto meno discutibile perché, mentre può essere vera per quanto riguarda la borsa di Milano, esistono anche in Europa mercati in grado di fornire ingenti capitali ad una grande multinazionale. Più attendibile sembra essere la circostanza che negli Usa si vendono molti più automezzi che in Europa e che la connessione tra cervello pensante di un'impresa e mercato di sbocco può rendere meno difficile le scelte dei modelli e delle tecnologie in una fase in cui i mutamenti tendono ad essere quasi epocali. Né si può trascurare il fatto che, proprio nell'industria automobilistica (il caso Ford lo dimostra) anche negli Usa è possibile il controllo da parte di una famiglia di una grandissima società quotata.

Lasciando da parte le motivazioni che potrebbero portare ad una decisione del genere il vero problema è tentar di comprendere quali sarebbero le conseguenze per l'Italia. Almeno in una prima fase è altamente probabile che gli investimenti promessi nel nostro paese e la valorizzazione di marchi di qualità come Alfa-Romeo e Maserati, per i quali il costo del lavoro incide relativamente meno che per prodotti di massa, non si ridurranno. Sempre che

Fiom non riesca a creare nuovi ostacoli.

Più avanti molto dipenderà dalla capacità creativa anche in materia tecnologica dei dirigenti preposti al polo europeo che sembra destinato a restare a Torino. Se avranno idee innovative, che valgano sui mercati mondiali, gli equilibri interni al gruppo multinazionale potranno anche migliorare a nostro favore. Resta, per altro, il fatto che l'immagine dell'Italia, sia sui mercati finanziari, sia su quelli dei prodotti sarà indebolita dal fatto che il salvatore finirà per essere identificato con il salvato. Massimamente se, come sembra, il nome Fiat finirà per scomparire progressivamente.

Era possibile evitare quella che in sostanza è una figuraccia per il nostro paese? La risposta è sostanzialmente positiva se fosse possibile rifare la nostra storia degli ultimi decenni. Da mercati finanziari con regole che hanno consentito il dominio delle imprese ad azionisti di sparuta minoranza con i conseguenti conflitti d'interesse e la scarsa loro attrattività per i capitali internazionali, a sindacati che troppo spesso non hanno guardato al futuro, a una classe politica che definire miope è benevolo.

Purtroppo il passato non si cambia: andrebbe bene poterne imparare la lezione. Altrimenti Fiat resterà solo un pezzo della nostra storia. Nemmeno un monumento, come il Colosseo o gli affreschi di Giotto nella Cappella degli Scrovegni.



## FIAT, L'ITALIANITÀ E LE PREFICHE

di Francesco Riccardi

**L**a Fabbrica Italiana Automobili Torino non c'è più. Al suo posto un gruppo multinationale con 158 stabilimenti in quattro continenti, tre centri decisionali a Torino, Detroit e Belo Horizonte, la sede legale in Olanda, quella fiscale in Gran Bretagna, la quotazione nelle Borse di New York e Milano. Ha un presidente italiano che si chiama Elkann e un amministratore delegato dal cognome italiano, passaporto canadese e residenza in Svizzera. È insomma un gruppo globale – così come globale è oggi il mercato – e il suo nuovo acronimo è Fca, Fiat Chrysler Automobiles. Certo colpisce l'asimmetria tra le possibilità di scelta di un'azienda e quelle di un normale cittadino (potessimo, sceglieremmo come sede fiscale la Francia del quoziente familiare) ma stupisce il pianto delle prefiche che lamentano la fine della "italianità" della Fiat. Come se nel 2000 fosse possibile progettare, produrre e distribuire auto solo in un Paese. Ed è incredibile come le lacrime più copiose vengano versate ora da coloro che - come i leader della Fiom, della sinistra, gli intellettuali ex di Lotta Continua, ad esempio - la Fiat hanno sempre contrastato, quando non addirittura combattuto, quale emblema di ogni male. Due crediamo invece che siano i nodi da sciogliere. Il primo attiene al sistema-Paese. Il doppio trasferi-

mento di sede, per quanto più simbolico che dagli effetti pratici immediati, è l'ennesima riprova che l'Italia non è attrattiva né per il suo sistema fiscale né tantomeno per l'impianto normativo sulle imprese. Le riforme sono sempre più urgenti, se davvero vogliamo che le aziende straniere investano da noi. In questo quadro un sistema giuridico più omogeneo per l'intera Europa eviterebbe una concorrenza sleale fra Paesi. Il secondo nodo è quello di difendere l'occupazione in Italia. E qui ci giochiamo la sfida su tre fronti. Il costo del lavoro e il cuneo fiscale, certo. Ma più ancora: il saper fare e le relazioni industriali. Le fabbriche resteranno attive da noi tanto quanto la professionalità dei nostri operai resterà elevata, alta la qualità dei prodotti, insostituibile la creatività e l'eleganza del tratto dei nostri progettisti, forte il legame con le università e le scuole del territorio. E, non ultimo, collaborativo il rapporto tra azienda, sindacati, lavoratori.

Gli alti lai, le accuse al Gruppo di aver "succhiato miliardi dalle mammelle dello Stato" servono a poco. Meglio ingegnarsi perché certi marchi non abbiano solo un vago sentore italiano, ma siano intrisi del profumo del lavoro nazionale, creativo e manuale, mettendoci del nostro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Analisi

### Solo a maggio con il piano la svolta industriale

**L**a forma che avrà questa nuova entità anglo-olandese chiamata Fca è stata disegnata ieri. Per sapere quello che farà questa Fiat straniera bisognerà aspettare maggio, quando i manager presenteranno «un piano aggiornato per fornire una maggiore visibilità sulla direzione strategica del gruppo e sulle priorità in termini di esecuzione».

La scelta fondamentale è già stata annunciata: in Europa alleggerirsi sulla fascia bassa del mercato, dove la concorrenza è sempre più dura, per crescere nella fascia medio-alta, sfruttando i marchi Alfa Romeo e Maserati. In America cavalcare la ripresa del mercato con i nuovi modelli che possono derivare dall'integrazione con la Fiat. Trovare un alleato in Asia e non farsi sfuggire quote di mercato in Sudamerica.

C'è molto da fare. I risultati dell'ultimo trimestre 2013, presentati ieri, sono stati deludenti e hanno affondato il titolo Fiat (-4,1%). Se tutto sommato l'anno si è chiuso bene – vendite globali aumentate del 3,3%, a 4,4 milioni di auto; fatturato salito del 3%, a 86,8 miliardi; utile di 1,9 miliardi – i conti hanno mostrato che c'è qualche problema in America latina, mercato che vale l'11% dei ricavi. L'utile della gestione ordinaria in Sudamerica nell'intero 2013 è scivolato del 40%, a 619 milioni. Il mercato brasiliano si è fatto più competitivo ed è comunque in rallentamento per l'aumento dell'inflazione, la svalutazione della moneta e la fine degli incentivi pubblici. Marchionne per quest'anno spera che l'azienda riesca a «mantenere la sua posizione» ma non è disposto «a guerre per le quote di mercato». I problemi sudamericani sono accompagnati dalla solita "malattia" europea: l'attività della Fiat nel Vecchio Continente ha chiuso il 2013 con una perdita di 470 milioni. Con il mercato asiatico che è del tutto marginale, è stata Chrysler da sola, con i suoi 2,2 miliardi di utili operativi, a girare in positivo i conti dell'intero gruppo.

**Pietro Saccò**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



*A partire dal 1911 quando prese a modello la Ford. Valletta era la voce degli Usa in Italia*

# La Fiat è sempre stata americana

## Anche Obama ha ceduto la Chrysler senza un centesimo

DI STEFANO CINGOLANI

**L**a Fiat diventa americana, la *Fabbrica Italiana Automobili Torino* diventa **Fiad**, *Fabbrica Internazionale di Automobili di Detroit* quotata a Wall Street. Si compie così un **destino** che non nasce dal caso. La stessa operazione Chrysler, del resto, non è il mero frutto di audacia e fortuna. Certo, il fato ha avuto la sua parte come in ogni vicenda umana, e **Sergio Marchionne** l'ha saputo cogliere con l'astuzia della volpe, ma per capire meglio quel che sta accadendo, occorre ricordare la storia.

**Agnelli e Ford** - Non si parla d'altro che del rapporto tra **Giovanni Agnelli** senior e **Henry Ford**, a partire dalla famosa visita del 1911 negli impianti di Highland Park dove veniva montata la modello T. Meno viene ricordato che la Fiat fu sostenuta, nel 1926, da un ingente prestito della Banca Morgan e nel 1940, l'anno in cui l'Italia entrò in guerra, gli interessi americani di Agnelli erano estesi fino al petrolio della Standard Oil.

**Il gioco di Valletta** - Poi c'è **Vittorio Valletta** che fa il doppio gioco e viene salvato dagli alleati, lui che sostiene l'amico **Giuseppe Saragat** nella scissione socialista di palazzo Barberini, favorisce i rapporti con i sindacati americani nel nuovo sindacato socialdemocratico, la Uil, e si legittima come il baluardo contro i comunisti in fabbrica e nel Paese, un solido sostegno economico e politico

durante la guerra fredda. E lo stesso Valletta che propugna il centro sinistra quando **John Fitzgerald Kennedy** è alla Casa Bianca, e apre Togliatti-grad su mandato di **Lyndon Johnson**. Ancora, troviamo il banchiere **Nelson Rockefeller**, poi **Henry Kissinger** come l'ultimo grande amico americano, occhio e orecchio nella capitale del mondo libero.

**Arriva Marchionne** - Quando nel 1999 **Gianni Agnelli** rifiuta di vendere la Fiat a **Daimler** (portata da Deutsche Bank azionista di riferimento del Konzern tedesco e socio della Fiat) chiede a **Paolo Fresco** il manager venuto dall'americana General Electric, di trovare un alleato made in Usa, e con la General Motors stipula un patto che avrebbe visto gli Agnelli azionisti rilevanti del gruppo. Finché non arriva un altro americano, **Marchionne**, spuntato dal nulla, ma accreditato presso la Casa Bianca tanto da ottenere la Chrysler senza pagare un centesimo. Galeotta fu la crisi, ma forse c'è dell'altro e i soliti dietrologi scommettono che ci sia.

**Percorso lungo** - L'americanizzazione, dunque, conclude un percorso addirittura secolare. Non pianificato in anticipo, naturalmente, ma quel che non cambia mai, fin dall'inizio, è la **direzione di marcia**. Essere americani, però, oggi non basta, bisogna diventare globali. E quelle cose si fanno ancor più difficili. Il punto di forza del nuovo gruppo è nelle **Americhe**, Chrysler al Nord, Fiat al Sud. In **Cina**, dopo vari sfortunati ten-

tativi, Marchionne cerca adesso di entrare con la Jeep che però è un prodotto di nicchia e compete con gli anglo indiani della Land Rover nei fuoristrada o i tedeschi di Bmw e Audi nei suv. Alto valore aggiunto, buoni profitti, bassi volumi. E il volume conta se Chrysler-Fiat vuole restare nella pattuglia dei primi.

**Il peso della politica** - Sia il successo della scalata alla Chrysler sia lo schiaffo ricevuto con la Opel, dimostrano quanto conta la politica negli affari, soprattutto in tempi di crisi. E ciò è ancora più vero in Europa. Marchionne ha molti amici in Nord America, pochi in Nord Europa, nessuno in Germania la cui influenza a **Bruxelles** ha sempre messo i bastoni tra le ruote alla Fiat a favore della Volkswagen che resta ancora a partecipazione pubblica nonostante il ritorno dei Porsche (azionista rilevante è il Land della Bassa Sassonia). A questo punto, si pone un delicato problema, proprio mentre si avvicinano le elezioni e il cambiamento al vertice della Ue. Non ci sono più i **Valéry Giscard d'Estaing** con i quali chiacchierava amabilmente Gianni, né gli **Edouard Balladur** e i potenti francesi interlocutori di **Umberto**. Gli Agnelli erano filo-euro nonostante le riserve di **Cesare Romiti**.

**Europroblemi** - Oggi **John Elkann** non gioca nessun ruolo nel confronto in atto pro o contro la moneta unica. Marchionne ha bisogno di qualcuno influente a Bruxelles e qualcuno forte in Italia e rispettato in Europa. Aveva puntato su **Mario Monti**, ma non è andata.

Adesso spera in **Matteo Renzi**, però è semiconosciuto fuori dai confini nazionali. Dunque, deve risalire la china, usando i suoi strumenti di pressione a cominciare dai giornali, da schierare in modo chiaro sullo scacchiere dove si gioca la partita per l'euro. Per questo non servono solo penne appuntite, ma ci vuole un think tank, un gruppo di pressione, una lobby. Dovrebbe avere dietro un Paese politicamente credibile, che eserciti il suo peso e il ruolo corrispondente alla propria storia. Certo. Sarebbe meglio. Ma, nel passato, la Fiat ha saputo svolgere comunque la propria azione parallela, una triplice azione, in America, in Europa e in Italia, così come fanno le grandi multinazionali.

**La via dei media** - La passione sviluppata da **John Elkann** per i media, lo ha portato a conquistare il *Corsera*, rompendo gli antichi equilibri, dice che vuol farne la piattaforma di un grande gruppo internazionale, un po' come è avvenuto con Chrysler. Si fa le ossa nei cda di Pearson e **Murdoch**. Vedremo. Ma nei media ancor più che nell'auto la politica conta, basti guardare al ruolo di Murdoch in Ue e negli Usa. Dunque, **chi dà le carte nel Vecchio continente** tiene sotto osservazione la nuova generazione degli Agnelli e le prime finestre dentro le quali guarda sono quelle del giornale di famiglia e del giornale di gruppo. Sarà interessante vedere come si posizioneranno su euro, austerità, asse franco-tedesco, egemonia germanica, Club Med e Gran Bretagna, insomma i grandi dossier aperti a Bruxelles.

[www.formiche.net](http://www.formiche.net)

## Il nuovo gruppo

# Entrate fiscali e impianti produttivi ecco cosa cambierà per l'Italia

## Decisivo per la crescita del Pil e l'occupazione il rilancio del marchio Alfa

**Giuseppe Berta**

**F**iat Chrysler Automobiles: diciamo la verità, faremo fatica ad abituarci a chiamare così la Fiat. Eppure, è da qualche anno che quella Fiat, la Fiat dell'Avvocato Agnelli, non esiste più. L'acronimo aziendale richiamava l'Italia e Torino, due realtà con cui necessariamente la nuova entità aziendale, che si propone al mondo come un gruppo globale, avrà un legame assai meno stretto e caratterizzante di quanto ha avuto lungo tutto il Novecento, un secolo per il quale la storia economica d'Italia non si potrebbe scrivere senza citare la Fiat e il suo apporto.

Ma ora? Che cosa avverrà di un gruppo industriale con la sede legale ad Amsterdam, quella fiscale nel Regno Unito, quotata a Wall Street, perciò con un profilo multinazionale autentico, che la vecchia Fiat non aveva mai posseduto? Si può provare a immaginare come sarà il suo rapporto con l'economia e la società italiane? Che cosa possiamo iscrivere all'attivo e al passivo per il nostro Paese di quest'operazione di cambiamento?

Cominciamo dall'assetto istituzionale della nuova società. Fca sceglie Amsterdam come propria sede legale perché le norme olandesi accordano un peso maggiore nel voto di assemblea ai soci detentori delle quote di maggioranza di una società. Ciò permette alla proprietà di controllare più solidamente il gruppo di quanto potrebbe fare in Italia. Dal punto di vista pratico, la scelta di Amsterdam non determina conseguenze per l'Italia. Del resto, non sono poche le imprese italia-

ne importanti che hanno deciso di portare le loro sedi legali all'estero.

Si tratta del percorso già seguito dal gruppo gemello di Fca, Cnh Industrial, che produce veicoli industriali e macchine movimento terra.

Cosa diversa è portare la sede fiscale a Londra, una decisione fortemente incentivata dai vantaggi che la legislazione inglese garantisce alle società che maturano dividendi all'estero.

È chiaro che, sotto questo versante, l'Italia non può certo competere col Regno Unito, dove si è puntato tutto, nel corso del tempo, sulla capacità di attirare capitali in quello che costituisce da secoli uno dei maggiori centri finanziari del mondo.

Oggi il Lingotto si è premurato di far sapere che, nell'immediato, le entrate tributarie non ne scapiteranno, perché le differenti società della Fiat pagano tasse e imposte nelle varie realtà nazionali in cui operano. Quest'anno poi non saranno pagati i dividendi relativi al 2013. La nuova Fca seguirà insomma i criteri cui si uniformano tutte le multinazionali, che scelgono le sedi fiscali più vantaggiose, corrispondendo i tributi alle differenti nazioni in cui sono localizzate le loro attività. In un futuro, se gli affari di Fca andranno bene, allora ci potremo lamentare dei mancati introiti fiscali, ma oggi come oggi l'Italia non è certo un paese che attira gli investitori internazionali. Enrico Letta ha commentato la nascita di Fca dicendo, come si fa spesso in questi casi, che

non conta dov'è la sede di un'impresa, bensì il lavoro che crea. Sergio Marchionne e John Elkann hanno detto e ripetuto che non ci saranno conseguenze per l'occupazione (soprattutto se si pensa che oggi sono molti i lavoratori in cassa integrazione e che si confida in un miglioramento della situazione economica). Vediamo allora qual è la realtà degli stabilimenti Fca in Italia e quali sono le prospettive. La missione produttiva di Pomigliano d'Arco rimane la Panda, che verrà fabbricata anche in nuove versioni più grandi. La sua forza occupazionale è destinata probabilmente a restare, se tutto procede bene, com'è oggi.

Di Melfi è in atto la ri-strutturazione perché lo stabilimento lucano diverrà la base produttiva della Jeep in Europa, un marchio americano su cui si scommette molto, oltre che della nuova Cinquecento. Di Cassino si dice che debba divenire il luogo di produzione delle nuove Alfa, a cominciare dalla Giulia, che dovrà essere pronta l'anno prossimo. I dettagli del piano industriale saranno comunicati ad aprile, ma la chiusura di Mirafiori appare sventata. Essa formerà, insieme con lo stabilimento di Grugliasco (circa 2.000 dipendenti), dove si fabbricano le Maserati, il polo della produzione di alta qualità, che rappresenta la scommessa più ambiziosa del gruppo guidato da Marchionne. A Mirafiori si lavorerà su due Suv marchiati Maserati e forse su un altro marchiato Alfa.

Questo il quadro della capacità produttiva. Basterà permanere - non incrementare - i livelli occupazionali? Forse sì, a patto che il progetto industriale funzioni. E si tratta di una sfida diffi-

cile perché rilanciare il marchio Alfa significa dover competere con modelli come quelli di Audi e Bmw. Se il nuovo polo Maserati-Alfa ce la farà, allora ci sarà un futuro per le fabbriche d'auto italiane. Infatti non possiamo pensare che il nostro destino automobilistico sia affidato a Pomigliano e a Melfi. Infine, tutto questo avrà una ripercussione sul sistema della fornitura, giacché la componentistica delle auto di qualità non è la stessa della pro-

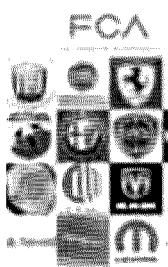
duzione di massa.

La crisi di questi anni ha pesantemente inciso sul Pil italiano. La caduta interminabile della produzione industriale è sotto gli occhi di tutti, nonostante la buona tenuta delle esportazioni. Possiamo sperare che il contributo di Fca al Pil italiano cresca, nel caso che la trasformazione del gruppo abbia successo e la perdita dell'italianità della Fiat sia compensata dai nuovi modelli che saranno costruiti

nel nostro Paese.

Se questo non avvenisse, e resta da vedere come reagiranno i mercati, allora ciò che l'Italia ha perso non potrà più essere ricostituito. Occorre quindi essere consapevoli che il passaggio dell'Italia industriale è impegnativo e delicato. Soprattutto, non concede un'altra possibilità.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



#### Il «Palazzo»

L'esterno della sede Fiat Auto a Torino su via Nizza nel giorno della fusione con la Chrysler

#### La «Grande Punto»

Due esemplari delle nuove vetture di produzione torinese esposte all'ingresso di Mirafiori nel 2005

#### La «Regata»

1983: l'Avvocato Gianni Agnelli presenta la neonata in casa Fiat al Presidente Sandro Pertini

#### La «Topolino»

Il Capo dello Stato Napolitano con il presidente Fiat Montezemolo e John Elkann al Quirinale nel 2007

#### Mirafiori

Non chiuderà e con la sede di Grugliasco (2mila operai) sarà la sfida più ambiziosa del gruppo

#### Il piano

C'è attesa per i dettagli del progetto industriale che saranno resi noti ad aprile

LA NUOVA SOCIETÀ SI CHIAMERÀ FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES E SARÀ QUOTATA A NEW YORK

# Fiat saluta l'Italia dopo 115 anni

*La sede legale in Olanda consentirà a Exor un controllo più fermo, quella fiscale nel Regno Unito una tassazione sugli utili molto vantaggiosa. Letta: non mi preoccupi, contano solo i posti di lavoro*

DI LUCIANO MONDELLINI

**L**e anticipazioni della vigilia sono state tutte confermate: Fiat, dopo 115 anni dalla fondazione, non avrà più sede in Italia. Il consiglio di amministrazione del gruppo torinese, convocato ieri per l'approvazione dei conti 2013 (si veda altro articolo in pagina 3), ha infatti deciso che il nuovo gruppo che nascerà dalla aggregazione di Fiat con Chrysler, e che si chiamerà Fiat Chrysler Automobiles (Fca), avrà sede legale nei Paesi Bassi e sede fiscale nel Regno Unito. Le azioni del nuovo gruppo, invece, avranno come borsa di riferimento Wall Street, dove la nuova società dovrebbe quotarsi entro ottobre, mentre Milano rappresenterà solamente un listino secondario. Tirando le somme, quindi, anche la società automobilistica di casa Agnelli ha seguito esattamente il percorso già intrapreso da Cnh Industrial. Una decisione legata alla ricerca della struttura finanziaria migliore con cui affrontare la sfide che la attendono nel prossimo futuro.

La sede in Olanda consentirà un

controllo più fermo della nuova società alla Exor degli Agnelli che ora è il primo socio di Fiat Spa con il 30%. Ieri la nota del Lingotto ha spiegato che al fine di favorire lo sviluppo e la presenza di un nucleo di azionisti a lungo termine, Fca adotterà un sistema che consentirà anche l'emissione di azioni speciali con diritto di voto. In questo contesto gli azionisti Fiat che parteciperanno, anche per delega, all'assemblea della società che sarà convocata per deliberare sulla proposta e rimarranno azionisti della società sino al completamento dell'operazione avranno il diritto di ricevere, oltre alle azioni ordinarie Fca, un pari numero di azioni speciali con diritto di voto. «Successivamente al closing», ha continuato la nota, «gli azionisti di Fca che avranno detenuto le loro azioni ordinarie per tre anni avranno diritto di accedere a questo sistema di voto basato sulla fedeltà sino a quando non trasferiranno le loro azioni ordinarie». Questo sistema, che ha come obiettivo di facilitare la costituzione di una base azionaria stabile e di premiare gli azionisti a lungo termine, consente nei fatti a quest'ultimi una

presa superiore sulla società in quanto, se i requisiti saranno rispettati, i soci fedeli avranno un diritto di voto doppio rispetto agli altri. Questo sistema, che è comune in Francia e accettato anche nei Paesi Bassi, non è permesso in Italia. Così la sede in Olanda consentirà all'Exor di mantenere fermissima la presa sulla nuova società. La sede fiscale nel Regno Unito, invece, consentirà un notevole risparmio in termini di tasse sugli utili. Il Lingotto ieri ha specificato che il trasferimento del quartier generale fiscale In Gran Bretagna «non avrà effetti sull'imposizione fiscale cui continueranno a essere soggette le società del gruppo nei vari Paesi in cui svolgono la loro attività». Ciò non toglie, tuttavia, che gli utili di gruppo saranno tassati secondo la corporate tax inglese, ridotta recentemente al 21% e che scenderà al 20% nel 2015, ovvero il livello più basso nella Ue se si eccettua l'Irlanda. Non solo, ma i redditi finanziari esteri entro i quali dovrebbero ricadere gran parte degli utili di Fca sono tassati al 5%

nell'ambito del capitolo controlled foreign corporation. La scelta di Wall Street come borsa principale risponde alla necessità di accedere all'immensa liquidità dei mercati finanziari statunitensi. Non solo, ma, venendo percepita come società statunitense a livello operativo, Fiat-Chrysler potrà godere sul mercato obbligazionario di un costo inferiore del denaro legato al miglior rating degli Stati Uniti rispetto all'Italia. Di tutto questo, però, il governo italiano non è sembrato preoccupato. «La questione della sede di Fiat-Chrysler è assolutamente secondaria, contano i posti di lavoro, il numero di macchine vendute e la globalità dell'azienda», ha fatto sapere ieri il presidente del Consiglio, Enrico Letta. «Sono convinto che la vicenda Fiat da tempo abbia cambiato i confini e gli orizzonti a cui eravamo abituati. Ora Fiat-Chrysler è un operatore globale, mentre prima era solo nazionale». La visita di Elkann e Marchionne dell'altro ieri a Palazzo Chigi deve essere stata molto convincente (riproduzione riservata)

Quotazioni, altre news e analisi su [www.milanofinanza.it/fiat](http://www.milanofinanza.it/fiat)



# Marchionne non ha chiesto un euro allo Stato

**Q**uando Sergio Marchionne inizierà a investire in Italia? Vogliamo vedere i fatti dopo tanti annunci. La Fiat si prepara a lasciare Torino. E così, avanti con le critiche e i dubbi da parte di quell'Italia che sognerebbe di arroccarsi sui confini nazionali per evitare le sollecitazioni della globalizzazione. Per loro, il numero uno della Fiat è il pericolo pubblico numero uno. L'esponente più attaccato alle cene della *gauche caviar* romana. Nessuno ricorda il fatto che Marchionne ha salvato la presenza dell'Italia nell'automobile, e lo ha fatto senza chiedere salvataggi o finanziamenti pubblici, senza aggravare un debito pubblico già sopra il 130% del pil.

**Nessuno che rimarca la differenza con la Francia**, ad esempio, visto che i cugini transalpini si ritrovano con lo Stato diretto azionista di tutte le imprese automobilistiche di Francia. L'ultima in ordine di tempo a essere stata ricapitalizzata con soldi pubblici (stranamente a Bruxelles)

DI EDOARDO NARDUZZI

les nessuno solleva il problema che potrebbe trattarsi di aiuto di Stato discorsivo della concorrenza) è stata la Peugeot nella quale adesso il governo francese detiene ben il 14% delle azioni con diritto di voto.

**Marchionne, invece, ha affrontato** la duplice crisi, del comparto motoristico europeo e della Fiat come gruppo autonomo, sfuggendo al provincialismo dei corridoi romani. Non è andato con un cappello in mano a chiedere i soliti finanziamenti statali, né ha brigliato per avere la Cdp o la Repubblica italiana come azionista,

calando sul tavolo il solito ricatto occupazionale. Il numero uno di Fiat ha preferito giocare una partita globale. Si è preso dei rischi elevati (del resto quando non hai tanta cassa o tanta carta da utilizzare per fare acquisizioni tante altre opzioni non ne hai) ed è andato a cercare il futuro della Fiat nel mercato automobilistico più competitivo al mondo, quello Usa. È vero, non ha investito per rinnovare il portafoglio prodotti in maniera decisa, ma è altrettanto vero che se lo avesse fatto, vista la debolezza della domanda italiana e la dipendenza delle vendite di Fiat dal mercato nazionale, il ciclo economico non avrebbe di certo ripagato i suoi investimenti.

**La Fiat di Marchionne**, pronta a riportare in borsa anche la controllata Chrysler, oggi è una public company sicuramente internazionale, già forse globale nella cultura del management e nel modo con il quale declina la strategia e interagisce con la domanda del mercato. Si tratta di un fatto importante per un'Italia troppo incline a piangere addosso e a dribblare i costi delle ristrutturazioni che la globalizzazione impone. Tra poco Marchionne inizierà anche a creare nuova occupazione in Italia, ma difficilmente le critiche verso di lui diminuiranno, perché ha avuto la sfrontatezza di far capire agli italiani che possono giocare e vincere nel mare aperto del business. (riproduzione riservata)



## IL COMMENTO

di GIUSEPPE TURANI

### LA GRANDE PARTITA

**L**A VECCHIA Fiat, quella che tutti abbiamo conosciuto, non c'è più. Era nata a Torino nel 1899. Quasi per gioco. Un gruppo di aristocratici si era innamorato di quello strano veicolo con quattro ruote, il volante e il motore e alla domenica

organizzavano delle corse fra di loro. Poi si trovavano in piazza San Carlo e commentavano. Le auto venivano dalla Francia.

Dopo cercarono di farsene una loro, fondando una prima casa automobilistica. Ma non ebbero successo. Alla fine, diedero vita alla Fiat e chiamarono Giovanni Agnelli, un ufficiale del Savoia Cavalleria, che però era interessato da tempo più alla tecnologia che ai cavalli. Agnelli, a differenza dei suoi amici aristocratici, si rende subito conto che l'auto non è un gioco o un divertimento. E' l'inizio di un mondo nuovo. La

Fiat è l'occasione della sua vita. Decide allora che deve liberarsi dei soci, più interessati a sfidarsi in sciocche gare domenicali che a produrre automobili. E li caccia via. Con metodi un po' sbrigativi, tanto è vero che ci sarà un processo. Ma il fondatore vince e la Fiat è sua. Finalmente può fare quello che vuole, anche se il vero boom avverrà molti anni più tardi e non con lui. Giovanni Agnelli segna la strada. E scopre anche di essere non di destra, come molti pensano, ma un buon socialdemocratico.

[Segue a pagina 4]

# L'ufficiale, l'Avvocato, l'americano

## La storia d'Italia viaggia in Fiat

*Dagli Agnelli a Marchionne, un secolo di successi e crisi*

di GIUSEPPE TURANI

[SEGUE DALLA PRIMA]

**IL VECCHIO** Agnelli aveva studiato l'esperienza di Ford («I miei operai devono guadagnare tanto da potersi comprare le auto che producono») capendo che l'auto e Fiat avrebbero avuto futuro in una società in evoluzione. Il fascismo molto agricolo e guerresco, non gli piaceva. Lui era tutto tecnologia e modernità. La cosa era talmente clamorosa che il Duce lo fece redarguire dal prefetto di Torino perché si ostinava a trattare col sindacato di sinistra e non con quello fascista. Si difese dicendo che i fascisti non avevano iscritti e che lui aveva una fabbrica da mandare avanti. Ma dovette piegarsi. Come ultimo gesto di ribellione, personale e privata, quando arriva l'obbligo della camicia nera, dice alla moglie, Clara Boselli, prendine una bianca e tingila di nero, quando questa pagliacciata sarà finita, la faremo lavare.

**POI** arrivano le guerre e la lunga parentesi fascista e tutto si complica. Alla Liberazione, gli proibiscono di tornare a dirigere la fabbrica. E lui (morirà poco dopo, nel 1945) alla sera, insieme alla moglie, dalla collina di Torino, guarda la fabbrica. Fuori Agnelli, le redini passano al professor Vittorio Valletta, l'artefice del «miracolo» Fiat del dopoguerra. Uomo molto abile e

molto spregiudicato. Sequestrato in fabbrica dagli operai in rivolta, al processo dirà: «Sequestrato? No. Insieme stavamo difendendo la fabbrica». Però sono anni difficili. La palazzina uffici dentro la grande fabbrica di Mirafiori è dotata di pesantissime porte d'acciaio, che si chiudono se c'è odore di contestazione. In quella palazzina gli Agnelli hanno sempre avuto un ufficio, anche se raramente ci sono andati. Valletta è il manager che a Roma si sente dire che l'Italia deve puntare più sull'artigianato che non sui grandi complessi industriali. Lui ascolta, pensa che quelli sono matti, torna a Torino e lancia le prime utilitarie. Aveva ragione lui. L'Italia si riempie quasi subito di 600 e di 500.

**SUL FRONTE** degli azionisti Valletta non ama avere grane e quindi consiglia al giovane Gianni Agnelli di divertirsi: «Tanto qui ci sono io». E infatti la Fiat guadagna montagne di soldi, il giovane Agnelli scorrazza per l'Europa col suo jet (che ha il permesso di usare le rotte Nato), è considerato uno dei più ricchi del Vecchio Continente, colleziona fidanzate, vive gran parte dell'anno nella più bella villa della Costa Azzurra, fa spesso un salto in America, paese che lui considera la sua vera patria («Pensa in inglese — dicono i suoi amici — e poi traduce in italiano»). Valletta, però, era anche un duro, durissimo. Ottenuta

dall'America la commessa di costruire parte di un aereo, in un solo giorno licenzia tutti i dipendenti di quell'azienda, meno uno. È stato anche l'inventore dell'officina Osr, un capannone dentro il quale non c'era assolutamente niente: ci mandava i sindacalisti più duri. A metà degli anni Sessanta, però, l'infanzia deve finire e i due Agnelli, Gianni e Umberto, cercano di prendere in mano il timone della Fiat. Un'azienda gestita fino a quel momento da Valletta come una specie di vigna. Nell'uffi-

cio contabilità potevano entrare solo lui o la sua segretaria. Ricordo ancora Umberto Agnelli, nel suo ufficio in corso Marconi, davanti all'organigramma dell'azienda: tanti quadratini, uno per ogni controllata, con righe che portavano a chi le controllava. Ma molte righe non portavano in nessuno posto: nessuno sapeva a chi diavolo rispondessero quelle aziende. «Per trasformare questo immenso pasticcio in un'azienda moderna — disse più tardi un collaboratore di Umberto — dovremo spargere molto sangue, tagliare molte teste».

La stagione felice dei due Agnelli dura però pochissimo. Prima scoppia il '68, poi c'è la crisi petrolifera. Di fronte alla prima Gianni e Umberto reagiscono male. Non sanno cosa sia un conflitto industriale e non hanno nessuno che sappia gestirlo. La crisi petrolifera, con le

domeniche a piedi, crea altro scompiglio. Un cronista della "Gazzetta" di Torino sente dire che l'Avvocato Agnelli si è suicidato e, diligentemente, telefona in villa e l'Avvocato lo invita a prendere un caffè. Il cronista torna in città e dà la buona notizia: Agnelli è vivo, sta bene, e anche di ottimo umore, abbiamo parlato di sport tutto il pomeriggio.

**LA FIAT**, per fortuna, non accetta di lasciare l'auto. Ma naviga sempre in cattive acque e sta in piedi grazie all'appoggio di Mediobanca e di Cuccia (che a un certo punto manda Romiti). In questa lunga stagione disastrata l'Avvocato fa un solo colpo, ma decisivo: assume Vittorio Ghidella. Ghidella veniva dalla Riv-Skf e era considerato un genio degli stabilimenti. Infatti smonta Mirafiori come un Legò e rifà tutto nuovo. Inventa la Uno e rilancia la Fiat. A quel punto tutto sembra a posto.

**L'AVVOCATO** decide che, dopo di lui, Umberto sarà il presidente e Ghidella l'amministratore delegato: il futuro della Fiat è assicurato. Non sarà così. Una faida interna obbliga Umberto e Ghidella a andarsene. Ricordo che all'inizio degli anni Novanta incontro l'Avvocato e che mi sembra rassegnato alla fine di tutta l'avventura: «Il matrimonio di Fiat con Torino e la Fiat è durato cento anni. È una bella durata per un matrimonio».

Poi le cose precipitano tutte insieme. Muore il giovane figlio di Umberto, che doveva essere l'erede designato. E nel 2003 muore anche

l'Avvocato, probabilmente l'ultimo uomo del Rinascimento italiano. Nel giro di un anno muore anche Umberto. In azienda restano i "ragazzi": gli Elkann, i figli del primo matrimonio di Margherita. E resta Susanna, probabilmente la persona più determinata e saggia della famiglia. Intanto, è arrivato come amministratore delegato Ser-

gio Marchionne, che molti descrivono come uno dei 3-4 manager migliori d'Europa. Il primo colpo di Marchionne è ai danni della General Motors.

**LA FIAT**, qualche anno prima era stata venduta (in parte) alla casa americana, ma con l'obbligo (su richiesta Fiat) di comprare tutto il resto. L'azienda torinese va male e gli americani vogliono sfilarsi di corsa: Marchionne va in America e li lascia andare, dopo che gli hanno dato un miliardo e mezzo di dollari. Infine, il colpo di genio. Arriva la grande crisi e Marchionne (italo-canadese cresciuto in America) convince Obama a affidargli la Chrysler. All'inizio sembra una storia di pazzi: tutte e due le aziende vanno male. Ma poi Chrysler si riprende e si arriva alla fusione.

A questo punto la vecchia Fiat dell'ufficiale del Savoia Cavalleria, che l'aveva sfilata agli aristocratici torinesi, non c'è davvero più. Al suo posto c'è un player internazionale dell'auto. Partita non facile. Ma che partita.



## LA STORIA

### Gli albori

Il marchio fu fondato l'11 luglio 1899 a Torino. Dopo un po' sale al vertice il Senatore Giovanni Agnelli, nonno dell'Avvocato. Resterà a capo dell'azienda fino alla fine della Seconda Guerra Mondiale

### Il miracolo e i flop

Il comando passa al professor Valletta che con 500 e 600 fa decollare l'azienda. Nel 1966 tocca a Gianni Agnelli prendere le redini. Poi anni di alti e bassi fra crisi petrolifere di metà anni '70 e la trasformazione in S.p.a.

### Le nuove leve

Dopo la morte dell'Avvocato, nel 2003, e una breve parentesi con Montezemolo, diventa presidente John Elkann, mentre il timone passa a Sergio Marchionne (sopra, i due insieme)

## La svolta

### L'INTUZIONE

Negli anni '60 Valletta punta tutto sulle utilitarie: inizia il 'miracolo' Fiat



**Achille Perego**

**IL COMMENTO**

## MANTENERE LE PROMESSE

**SUL BIGLIETTO** da visita non ci sarà più scritto Fiat ma Fca, acronimo di Fiat Chrysler Automobiles. L'indirizzo non sarà più quello di via Nizza 250, ma di una strada olandese. E dopo quasi 115 anni scomparirà, per la prima volta, dai documenti ufficiali dell'azienda, il nome Torino. La città della Fiat e degli Agnelli. Non è facile accettare «l'arrivederci Italia», come titolava ieri il quotidiano tedesco *Handelsblatt*. Ovvero il trasferimento in Olanda e in Inghilterra delle sedi (legale e fiscale) della Fiat. Anche se il gruppo, per quel che compete alle attività italiane, continuerà a pagare le tasse qui. Ma insieme con l'annunciata quotazione della nuova Fca a Wall Street (oltre che in Piazza Affari) l'impressione è che ormai la testa sia sempre più americana: a Detroit, dove Sergio Marchionne passa ormai più tempo che a Torino. Del resto, questa storica svolta era inevitabile. Perché oggi il Lingotto, senza Detroit, non potrebbe guardare al futuro con fiducia. Gli utili Usa controbilanciano le perdite europee e degli 84 miliardi di fatturato solo il 9% viene realizzato in Italia.

**IN UN MONDO** globalizzato, i grandi gruppi multinazionali si muovono seguendo le convenienze. E non c'è dubbio che sia meglio pagare le imposte a Londra e avere la sede legale in Olanda dove il potere di voto degli azionisti di controllo è superiore a quello che avrebbero a Torino. Ha ragione Letta a ricordare che i conti vanno fatti sui posti di lavoro. Ed è qui che si gioca la credibilità di Marchionne che ha promesso che non ci saranno effetti sull'occupazione e 8 miliardi d'investimenti quest'anno, una parte dei quali in

*Italia. Un Paese dove non è più redditizio fabbricare auto low cost ma bisogna puntare su marchi come Alfa, Maserati e Ferrari piuttosto che sulle nuove Cinquecento. Quel che interessa alle tute blu, preoccupate per il futuro, sono lavoro e salario, non l'indirizzo delle sedi. E per mantenerli la Fiat deve continuare a investire qui. Ma anche la politica deve cambiare registro. Perchè, come insegna la grande fuga delle aziende (vedi il caso Electrolux) l'Italia è diventata, tra tasse, burocrazia e incertezza del diritto, un Paese inospitale per fare impresa. E mentre qui aspetti da 10 anni che ti costruiscano una strada per il 'distretto della sedia', gli austriaci ti fanno ponti d'oro per trasferire la fabbrica al di là delle Alpi.*



FIAT-CHRYSLER

## *Il disarmo di Marchionne*

Vincenzo Comito

Ieri il gruppo, che si può definire torinese ancora per poco, ha fornito delle notizie sui risultati di bilancio e sulla futura dislocazione delle sue sedi. Sul primo fronte le informazioni relative sia al 2013 che al 2014 appaiono deludenti, mentre quelle di tipo logistico si sono dimostrate simili, come previsto, a quanto già sperimentato con la Fiat Industrial.

**G** Manca ancora del tutto, peraltro, qualsiasi notizia sulla dislocazione del quartier generale.

Per quanto riguarda i bilanci, i ricavi del gruppo sono stati pari nell'anno a 86,8 miliardi di euro (+ 3% sull'anno precedente), mentre l'utile netto è risultato di 943 milioni, rispetto agli 1,14 miliardi del 2012. Più analiticamente, mentre la Chrysler da sola mostra un andamento positivo ed in crescita, i dati Fiat sono in peggioramento di 124 milioni sull'anno precedente. Oltre alla solita depressione dei risultati europei, questa volta la novità è rappresentata dal peggioramento dell'America Latina ed in particolare del Brasile, che sino a ieri appariva come quella che teneva a galla tutta la baracca. Il deterioramento delle prospettive economiche del paese e il progressivo forte aumento dei livelli della concorrenza contribuiscono a spiegare il cattivo risultato.

Sul fronte finanziario, la gestione Fiat ha assorbito cassa per ben 1,6 miliardi di euro ed anche in questo caso è dovuto intervenire l'andamento positivo della Chrysler per portare a dei flussi di cassa complessivi in sostanziale pareggio.

Per quanto riguarda il 2014, si prevede un fatturato in crescita ma risultati economici ancora in discesa, mentre l'indebitamento dovrebbe fortemente peggiorare, in particolare, ma non solo, in relazione agli esborsi per l'acquisto del 41% delle azioni Chrysler che era ancora nelle mani dei sindacati Usa.

Questi dati alla fine indicano quanto sia ancora lunga la strada del nuovo gruppo sul cammino della trasformazione in un *player* globale, come i principali sei concorrenti del settore. Questa strada, a mio parere, il gruppo non è peraltro in grado di percorrerla con successo con le sue sole attuali e deboli forze. Attendiamo delle novità su questo fronte nei prossimi mesi e anni.

Per quanto riguarda invece la dislocazione delle varie sedi della nuova entità Fiat Chrysler Automobiles (FCA), niente che non si immaginasse già. La *holding* sarà in Olanda, perché nel paese è più facile che altrove controllare un gruppo con solo una

quota relativamente ridotta del capitale; la sede fiscale in Gran Bretagna, perché le tasse sui dividendi vi sono più leggere; la quotazione in borsa negli Stati Uniti, infine, perché è il più grande mercato finanziario del mondo e il gruppo avrà bisogno probabilmente di sollecitare prossimamente il risparmio del pubblico in misura rilevante, visto lo stato non brillante delle sue finanze.

Restano a questo punto due buchi informativi di peso. Da una parte quello relativo a cosa Marchionne e il fedele scudiero Elkann vorranno fare con l'Italia, l'altro, almeno in parte collegato, su dove sarà collocato il quartier generale del gruppo.

Per quanto riguarda il primo tipo di notizie sappiamo almeno che il mistero dovrebbe essere svelato ai primi di maggio, mentre per quanto riguarda il secondo, invece, nessuno ne parla.

Si può ipotizzare con una certa plausibilità che la sede centrale sarà collocata nei dintorni di Detroit; Marchionne cerca di schivare una informazione imbarazzante dicendo che il suo quartier generale si trova in aereo, dove passa la gran parte del suo tempo, ma in realtà per governare un gruppo ci vogliono, tra l'altro, i progettisti dei nuovi modelli, quelli che analizzano i conti, quelli che gestiscono il personale, e così via. Attualmente per fare queste cose lavorano a Torino intorno alle 5.000 persone e non sappiamo quante negli Usa. Con il plausibile spostamento a Detroit si può stimare molto grossolanamente che Torino perderà circa 3000 posti di lavoro, sui circa 5.000 in essere almeno sino a qualche tempo fa. Ma forse i dirigenti del gruppo, per non destare troppo clamore, cercheranno di fare il passaggio in sordina, un poco alla volta, utilizzando poi anche un po' di dimissioni incentivate, un po' di pensionamenti, lo spostamento negli Stati Uniti di una parte degli impiegati italiani. Chissà.

Quello che è certo che il governo italiano continua tranquillamente e con una bella faccia tonda a mantenere tutte le distanze dalla partita, come se si trattasse di una questione molto lontana da noi.

## La fusione con Chrysler

# Fiat, dopo 115 anni non è più italiana sede in Olanda e tasse in Inghilterra

Oscar Giannino

**C**'è qualcosa di profondamente analogo in due vicende che riguardano il lavoro e che in questi giorni s'incrociano in Italia, anche se apparentemente una è una storia di successo, l'altra di difficoltà estrema.

> Segue a pag. 20. Servizi da pag. 2 a 5

Segue dalla prima

## Fiat, dopo 115 anni non più italiana: sede in Olanda e tasse in Inghilterra

Oscar Giannino

Stiamo parlando della nuova Fiat Chrysler Automobiles, e della Electrolux. Il nuovo marchio comune del settimo gruppo dell'auto mondiale, deciso ieri insieme alla sua prossima quotazione a New York, alla sua nuova sede legale in Olanda e a quella fiscale nel Regno Unito, è un trionfo perché sradica la Fiat dalla sua debolezza nazionale ed europea, e grazie al risanamento del terzo gigante dell'auto americano conferisce a entrambi una dimensione mondiale.

Mentre la multinazionale svedese degli elettrodomestici bianchi stenta a vedere un futuro per i suoi stabilimenti italiani, e ieri non ha convinto governo e sindacati al primo incontro congiunto. Eppure, entrambe le vicende portano al pettine lo stesso nodo. Ciò che è necessario fare per difendere lavoro e produzioni in Paesi avanzati, cioè ad alti costi di produzione, del lavoro, e dei diritti sociali connessi al nostro modo di vivere e alla nostra idea di civiltà.

Un'opinione che purtroppo gode di largo seguito, quando la crisi mette in ginocchio imprese e lavoro, o, come nel caso italiano, un intero Paese, afferma che è la globalizzazione a essere ingiusta e inaccettabile, perché mette in concorrenza diretta i lavoratori a più alto costo delle nazioni avanzate con quelli a minor costo delle nazioni emergenti.

Non è affatto così, ma non si può neanche pretendere che la cosa risulti facilmente chiara a chi si trova personalmente esposto alla minaccia di perdere reddito e lavoro. Dovrebbero invece essere le classi dirigenti di un Paese, imprese e sindacati, politica e media, a capire che esiste e come il modo per difendere lavoro e impresa nei Paesi a più alti costi. A patto però di "cambiare la testa", ognuno per la propria parte.

Chrysler e General Motors erano in ginocchio, nel 2007-2008, innanzitutto per i costi dei propri dipendenti non rispetto agli operai dell'auto in Cina, ma a quelli che lavoravano negli stabilimenti di altre aziende dell'auto negli stessi Stati Uniti. Poi la crisi

finanziaria diede una botta mortale alla sostenibilità dei rispettivi debiti pensionistici. Ma quando intervenne il governo federale, con pacchi di miliardi dei contribuenti americani - la Chrysler con Marchionne ha restituito tutto con gli interessi a maggio 2011, in GM Obama ci ha rimesso più di 10 miliardi di dollari pubblici - l'esame dei costi comparati fu spietato.

E il sindacato americano dell'auto, Uaw, incalzato da Marchionne, pur di scommettere nell'unica opzione possibile per la difesa dell'azienda e del lavoro, accettò riduzioni tra retribuzione, pensioni e benefit, in un arco da 7 a 24 mila dollari annui lordi. I neo assunti sarebbero stati pagati 14 dollari l'ora, rispetto ai 27 degli "anziani", ai quali si tagliava la pensione. Del resto il sindacato metalmeccanico tedesco, IG Metall, aveva accettato nel 2004-2005 anch'esso tagli energici per i più giovani e blocco totale per tutti di premi e avanzamenti per tre anni, pur di impedire la delocalizzazione di stabilimenti del gruppo, dalla Germania in crisi verso l'Est Europa.

Come vedete, in realtà non è affatto diverso da quel che ha proposto Electrolux. Gli svedesi non hanno proposto un taglio né del 50% né del 40% delle retribuzioni dei loro dipendenti italiani, come affrettatamente in troppi hanno detto, ma dell'8% delle retribuzioni nette e di poco più del 20% del trattamento complessivo, sommando lo stop ai premi, gli orari più contenuti e la maggior flessibilità nella turnazione. Eppure, c'è stata un'insurrezione generale. Si sono spaccate le invettive e i toni estremi, come di fronte a una provocazione inaccettabile da vecchi padroni delle ferriere dickensiane.

Esaminiamo con freddezza i fatti. Il nostro Paese perde produttività in termini comparati da oltre vent'anni e tra i Paesi europei medio-grandi ha un costo lordo del lavoro inferiore di poco solo a quello della Francia, non a caso divenuta essa, ora, il grande malato continentale. Ovviamente, a spingere così in alto il costo del lavoro non è la retribuzione netta che va in tasca ai dipendenti, inferiore a quella tedesca e francese.

E il cuneo fiscale, la pesante pretesa fiscale e contributiva dello Stato. Che è cresciuta del 5% dal 2005, altro che scendere come tutti i governi hanno promesso di fare. Nel breve termine, visto che lo Stato non si decide, i gruppi multinazionali non investono nella manifattura in Italia come pure la sua elevata qualità meriterebbe ancora, e quelli che lo hanno fatto da molto tempo, come Electrolux, per non spostarsi altrove chiedono a dipendenti e sindacati la disponibilità a mettere in discussione l'unica componente dei costi fissi che si può abbassare. Cioè quella a carico dei lavoratori stessi.

È ingiusto, si dirà. Condivido. Sarebbe molto più logico che fosse lo Stato ad abbassare la sua pretesa veramente fuori da ogni ragionevolezza, ad assumere decisioni capaci di abbassare il sovraccosto energetico, della logistica e dei trasporti, attraverso un mix energetico meno sussidiato e infrastrutture di rete più efficienti. Ma capite bene che finché lo Stato non fa nessuna di queste cose, l'alternativa per il sindacato è quella tra sedersi al tavolo Electrolux e trattare anche retribuzione e premi, oppure dire di no a tutto, e accompagnare alla scomparsa altri stabilimenti e altre migliaia di posti di lavoro.

Un sindacato ragionevole e moderno sa per primo che la manifattura in Paesi a più alti costi si difende benissimo se tutti i fattori della produzione - il lavoro e il capitale, i brevetti e la tecnologia, gli input energetici e quelli dei servizi sia pubblici sia privati all'impresa - compongono insieme un mix a più alto valore aggiunto rispetto a quello dei Paesi emergenti e a più bassi costi. È questa la chiave per continuare a essere più ricchi nella globalizzazione, che ha accresciuto di centinaia di milioni i possibili acquirenti dei nostri prodotti.

Altrimenti, si declina. Ma non è affatto un destino segnato, come insegna il grande malato tedesco a inizio degli anni Duemila, tornato in pochi anni di riforme in piena salute, e a un attivo commerciale sul Pil superiore a quello della Cina. Un sindacato moderno non per questo deve dire sì a ogni richiesta dell'impresa. Deve trattare investi-

menti, difesa ed espansione dei livelli produttivi, vincolando i sacrifici nel breve alla crescita successiva. Esattamente come è avvenuto in Chrysler e in Volkswagen. Ma deve affiancarvi - insieme al mondo dei media e della cultura accademica e diffusa - un energico impegno per richiamare lo Stato a tutto ciò che in Italia non ha fatto in questi anni. Meno cuneo fiscale. Un'istruzione tecnica, secondaria e post secondaria, più vici-

na alle esigenze del lavoro italiano. Un sistema di incrocio tra domanda e offerta del lavoro meno indecente di quello attuale italiano, che intermedia a malapena il 2% del totale dei nuovi occupati e ri-occupati. Un codice del lavoro più snello e più chiaro rispetto alle decine di leggi accumulate nel tempo e ai 12 diversi adempimenti attualmente previsti per un solo contratto di apprendi-

stato.

Impresa, sindacato e Italia civile, insieme, possono fare di più e in minor tempo per uno Stato meno nemico del lavoro, di quanto la politica da sola mostri di riuscire a fare. Ma, nel frattempo, sedersi e trattare contratti di solidarietà anche con meno retribuzione è sicuramente meglio che chiudere gli stabilimenti e diventare cassintegriti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



La storia

# Specchio del Paese

## Dalla Topolino all'Alfa dei sogni oggi resta la beffa di Destinazione Italia

di Marlowe

**S**ede legale in Olanda, sede fiscale a Londra, quotazione a Wall Street (Milano listino secondario), un brand - FCA, Fiat Chrysler Automobiles - che esteticamente non piace a nessuno. La vecchia Fabbrica Italiana Automobili Torino ha ormai ben poco di italiano e torinese. Diventa globale, e, come titola il quotidiano tedesco Handelsblatt, "Arrivederci Italia!". Certo, anche la Germania ha perso la Opel. Però Mercedes, Volkswagen, Porsche, Bmw restano saldamente teutoniche. E fanno incetta di icone straniere: la Mini, simbolo dell'Inghilterra di Mary Quant e dei Beatles, oggi e Bmw; la Lamborghini che ci faceva sognare da ragazzini passata alla Audi. La Fiat, per la verità, non è che ha fatto sognare molti. Con alcune eccezioni: la 500 L dagli strategic sedili ribaltabili, la 1.500 spider con la quale ti sentivi in Costa Azzurra sulla fettuccia di Terracina. La Balilla è cosa dell'anteguerra, la Duna di Fantozzi, la Croma dei politici da prima repubblica e della tragedia di Giovanni Falcone. Eppure tutte

quelle Fiat le portiamo dentro di noi, dalle fuoriserie alle più sfigate: cristallizzate nella nostra storia, immortalate nelle foto di famiglia in bianco e nero. Paolo Conte con la Topolino amaranto raccontò noi italiani: dopoguerra, boom economico, ragazze e domeniche allo stadio. Altra nobiltà, l'Alfa Romeo: Nuvolari ed Enzo Ferrari corsero con il quadrifoglio. Tanto che ai tedeschi il rosso Alfa fino all'ultimo hanno provato a prenderselo. Sergio Marchionne ha resistito, l'Alfa è rimasta ita-

liana. Italiana? I sei stabilimenti rimangono, per ora. E da Cassino e Mirafiori partiranno le Alfa per riconquistare gli Usa, 47 anni dopo la Duetto di Dustin Hoffman nel Laureato. Ma che cosa avranno di italiano quelle macchine che danno i dividendi a New York e pagano le tasse in Inghilterra? Una cosa: il lavoro, la progettazione, i motori. Non è poco, soprattutto oggi. Ma dopo? Se la FCA arriverà a 6 milioni di auto vagheggiate da Marchionne (oggi siamo a 4,2), potremo ancora considerarlo un successo nazionale? O non sarà una storia

di Marchionne stesso e di quanti hanno creduto in lui, soprattutto oltreoceano? In realtà la domanda giusta è un'altra: perché la Fiat ha dovuto emigrare tra Detroit, New York, Amsterdam e Londra? La storia meno recente ci porterebbe ai tanti errori fatti quando regnava Gianni Agnelli, che Marchionne non ha mai conosciuto, e i governi della prima e seconda repubblica davano incentivi in cambio di benedizioni e favori, disinteressandosi di strategie, produttività, leggi sul lavoro, tasse, infrastrutture. La storia attuale ha un nome che suona come una beffa: Destinazione Ita-

lia, il programma annunciato da Enrico Letta per riportare da noi capitali e lavoro. Rimasto ovviamente sulla carta: la Electrolux è faccenda di queste ore. Dove sono le riduzioni fiscali promesse ad aziende e dipendenti, le leggi sul lavoro realizzate non in Romania, ma nella Germania allora socialdemocratica (guarda caso a opera di Peter Hartz, ex capo del personale della Volkswagen)? E la Confindustria con le sue concertazioni? Cerchiamo di consolarcisi con la Ferrari. Vettel permettendo.

### Il futuro

**Un gruppo globale  
che punta a produrre  
sei milioni di macchine**

### Solo annunci

**L'operazione del rientro  
di capitali produttivi  
rimane sulla carta**



# IL GRUPPO FIAT SBARACCA, MARCHIONNE PAGHERÀ LE TASSE A SUA MAESTÀ

SEDE FISCALE A LONDRA, LEGALE IN OLANDA, QUOTAZIONE PRINCIPALE A WALL STREET. E NUOVO MARCHIO

di Salvatore Cannavò

**O**vunque tranne che in Italia. La nuova strategia Fiat potrebbe essere sintetizzata da questo slogan dopo che il Consiglio di amministrazione del Lingotto ha deciso di spostare all'estero sia la quotazione sia la sede legale e la sede fiscale della nuova società frutto della fusione con Chrysler. Si chiamerà Fiat-Chrysler-Automobiles (Fca), un acronimo che sembra non aver pensato alle ironie italiane che già ieri circolavano sul web. La sede legale sarà in Olanda, quella fiscale in Gran Bretagna, dove si pagano le tasse più basse d'Europa. La quotazione del nuovo titolo, che Marchionne si augura avvenga entro il 1 ottobre di quest'anno, sarà nel mercato più liquido del mondo, a New York, mentre Milano resta per la seconda quotazione.

Il cambiamento è storico e apre "un nuovo capitolo" nella storia dell'azienda come ha sottolineato Marchionne. Agli azionisti, per ogni azione Fiat verrà corrisposta un'azione Fca di nuova emissione. Quelli che rimarranno azionisti fino al completamento dell'operazione, "riceveranno un ulteriore numero di azioni speciale con diritto di voto".

**MARCHIONNE** ha celebrato la giornata come una delle più importanti della sua carriera annunciando nuovi investimenti, 8 miliardi, e l'obiettivo di vendere più di un milione di Jeep nel 2014. Per quanto riguarda l'Italia, ha solo sottolineato la positività della nuova strategia Premium, cioè i prodotti di fascia alta.

Le reazioni sono sostanzialmente di due tipi. La stragrande maggioranza plaude alla bravura dell'ad della Fiat e minimizza lo spostamento all'estero dell'azienda. Il presidente del Consiglio, Letta, la definisce "secondaria". I sindacati, invece, che in serata hanno incontrato lo stesso Marchionne, si sono detti rassicurati dalle parole del manager anche se Bonanni, segretario della Cisl, continua a chiedere mag-

giori garanzie per Mirafiori e Cassino. Nessuna preoccupazione sullo spostamento della testa: "L'importante - sottolinea il segretario Ugl, Centrella, è che braccia e gambe restino in Italia". Critica la Fiom che parla di "disimpegno" dall'Italia e chiede al governo di fare di più. Preoccupato, per l'occupazione e lo sviluppo torinese, anche l'arcivescovo di Torino, monsignor Nosiglia.

La novità di ieri, per quanto annunciata, è dunque rilevante e ha un'evidente implicazione fiscale. La Fiat assicura che "tutte le attività che confluiranno in Fca proseguiranno la loro missione compresi gli impianti produttivi in Italia" e non ci sarà "nessun impatto sui livelli occupazionali".

Ma la scelta della Gran Bretagna è troppo evidente per poter negare un vantaggio puramente fiscale. Nel 2012 l'azienda ha iscritto a bilancio 625 milioni di imposte di cui 420 pagate da Fiat e 205 da Chrysler nonostante quest'ultima abbia registrato ricavi una volta e mezza più grandi di quella. La Chrysler paga le imposte nel Delaware, uno stato che negli Usa è ritenuto alla stregua di un paradiso fiscale. Il vantaggio potrebbe essere di oltre 200 milioni. L'azienda precisa che un problema di tassazione può riguardare solo i dividendi incassati dalla holding: ieri la Fiat Spa, domani la Fca N.V. Nel 2012 i dividendi della Spa ammontavano a oltre 1 miliardo anche se, per effetto di 962 milioni di "svalutazioni" e di altri meccanismi fiscali, le imposte pagate si sono limitate a 31 milioni. Su quella cifra, un risparmio ci sarà. Di quanto?

**UNA STIMA EFFETTIVA** dipenderà da più fattori. Può essere utile rilevare che nel 2012 la Fiat ha pagato, come un'aliquota fiscale media del 27,5% esclusa l'Irap italiana (al 3,9%) mentre in Gran Bretagna l'aliquota di base è del 22% (e non c'è nessuna Irap). La Gran Bretagna è stimata dall'Ocse al livello di tassazione aziendale più basso fra i paesi del G7 ed è al quarto posto nel G20, dopo Turchia, Arabia Saudita e Russia. Una concorrenza difficile da battere. Benefici importanti anche in Olanda. Il primo riguarda la possibilità per gli azionisti di avere più voti per ogni azione attribuita. Il secondo attiene alla possibilità di

collocare una società holding-madre nelle Antille olandesi, con un beneficio da paradiso fiscale. Il terzo vantaggio riguarda la tassazione, inesistente, dei dividendi.

Il mercato, però, ieri è rimasto deluso per i dati del 2013. Gli analisti si aspettavano di più e la Fiat è stata, a un certo punto, sospesa dal listino per eccesso di ribasso. I numeri parlano di ricavi a 86,8 miliardi, di un utile netto a 943

miliardi ma che per il 2014 non dovrebbe superare gli 800 miliardi e soprattutto della decisione del Cda di non proporre la distribuzione di dividendi per mantenere un livello adeguato di liquidità dopo l'acquisizione di Chrysler. La scommessa globale di Marchionne è appena cominciata.

## 625 mln LE IMPOSTE DEL 2012

### BYE BYE ITALIA

L'ad del Lingotto parla  
di un nuovo capitolo  
Fa discutere la scelta  
di non pagare più  
le imposte in Italia. Letta:  
è un fatto secondario



**L'editoriale**

## Quel che serve alla Fiat non serve all'Italia

di **GAETANO PEDULLÀ**

**I**l legame tra la Fiat e l'Italia non era più lo stesso da anni. Mercato delle autovetture a picco, rete dei concessionari in ginocchio, relazioni industriali ai minimi... il gruppo da tempo non chiedeva nemmeno quegli incentivi per la rottamazione con cui aveva retto agli anni peggiori. Sia chiaro: Fiat è stata il prototipo di un mondo industriale che ha preso a mani basse dallo Stato. Talvolta con reciproco giovamento, come accadde negli anni cinquanta, quando il Paese costruì in tempi oggi impensabili quelle infrastrutture (strade e autostrade) senza le quali sarebbe stato difficile motorizzare gli italiani. Non a caso per l'Avvocato Agnelli quel che andava bene alla Fiat andava bene all'Italia. A conti fatti però il Lingotto ha avuto vantaggi ineguagliabili. Milioni di ore di cassa integrazione, contributi miliardari per aprire gli stabilimenti, altri contributi miliardari per mantenere in vita gli stessi impianti e poi magari ancora contributi miliardari per chiuderli. La società che sposta il suo quartier generale da Torino a Londra e Amsterdam (ma anche a Detroit e Wall Street) è dunque una buona notizia per l'Italia? No, non lo è. Con Fiat perdiamo il campione nazionale, nel bene e nel male, della metalmeccanica. Per un Paese che ha già perso la chimica, la grande distribuzione, l'informatica e l'elettronica, proseguire con questa desertificazione industriale significa accettare un ruolo sempre più marginale nel contesto economico globale. Perciò stupiva il premier Letta che ieri a Bruxelles parlava di un'Italia dove l'emergenza è finita. Tra multinazionali che continuano a fare shopping portando via il meglio del Belpaese, i nostri gruppi che delocalizzano all'estero e adesso persino la prima azienda privata nazionale che va via, se l'emergenza è davvero finita vuol dire che il paziente è morto o al massimo gli è rimasto poco in cui sperare.



# Branding Fiat Chrysler Automobiles è il nuovo nome del gruppo; RobilantAssociati firma il logo

La raffigurazione geometrica del marchio è ispirata alle forme essenziali della progettazione automobilistica

**F**iat Chrysler Automobiles è il nuovo nome del gruppo formato dalle 2 case automobilistiche. A annunciarlo è stato ieri la società in occasione della presentazione dei dati di bilancio. A realizzare il nuovo logo della neonata Fiat Chrysler Automobiles è stata l'agenzia RobilantAssociati, che ha appunto firmato il progetto di branding. Il logo sarà adottato appena possibile e, in ogni caso, entro il completamento del processo di riorganizzazione della nuova società. "Dopo una

## FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES

prima fase di convivenza dei due marchi - commenta una nota del Lingotto - oggi è necessario per Fiat e Chrysler dotarsi di una nuova identità in grado di rappresentare una realtà imprenditoriale che è molto di più della somma dei singoli soggetti da cui è stata generata, fondata su importan-

ti valori, una specifica cultura d'impresa, una visione comune e condivisa e un gruppo dal respiro internazionale. L'uso di un acronimo - spiega - aiuta a stemperare i legami col passato, senza ricidere le radici e al tempo stesso contribuisce a definire l'approccio globale del gruppo. Facile da comprende-

re, pronunciare e ricordare, è un nome adatto all'internazionalità del mercato contemporaneo". Nel marchio le tre lettere vivono all'interno di una raffigurazione geometrica ispirata alle forme essenziali della progettazione automobilistica: "la F, generata dal quadrato simbolo di concretezza e solidità; la C, che nasce dal cerchio, archetipo della ruota e rappresentazione del movimento, dell'armonia e della continuità; e infine la A, derivata dal triangolo, che indica energia e perenne tensione evoluti-

va". Il nuovo gruppo Fiat Chrysler Automobiles avrà sede legale in Olanda: una società di diritto olandese diventerà la holding del Gruppo. La sede fiscale sarà invece in Gran Bretagna. "Questa scelta - afferma la società - non avrà effetti sull'impostazione fiscale cui continueranno ad essere soggette le società del Gruppo nei vari Paesi in cui svolgeranno le loro attività. Fiat Chrysler Automobiles sarà quotata a New York e a Milano. La quotazione al Nyse sarà completata entro la fine dell'anno.

**DailyMedia** il quotidiano della comunicazione

www.dailymedia.it

tg|adv

Branding Fiat Chrysler Automobiles è il nuovo nome del gruppo; RobilantAssociati firma il logo

FCA

ALLARGHIAMO GLI ORIZZONTI DEL TUO BUSINESS

tg|adv

# Fiat kehrt Italien den Rücken

## Zentrale zieht nach Übernahme von Chrysler in die Niederlande

Fiat kehrt Italien den Rücken. Nach der Komplettübernahme des amerikanischen Auto-Herstellers Chrysler siedelt der Traditionskonzern die neue Holding „Fiat Chrysler Automobiles“ (FCA) in den Niederlanden an. Zudem verabschiedet sich das Unternehmen ein Stück weit von der Mailänder Börse. Denn FCA-Aktien sollen künftig primär in New York gehandelt werden. Mit dieser Öffnung untermauert der umtriebige Konzernchef Sergio Marchionne, dass nun viele Hoffnungen der Firma auf Chrysler ruhen.

Nach einem überraschend schwachen Schlussquartal 2013, das unter anderem auf Schwächen in Europa und Südamerika zurückgeht, schraubte Fiat am Mittwoch seine Prognose für 2014 zurück. Die Aktionäre müssen zudem auf eine Dividende verzichten. Kurz nach dem Aufstieg Fiats zur weltweiten Nummer sieben der Branche kam dies an der Börse nicht gut an: Die Aktien stürzten um knapp sechs Prozent ab. Über den neuen Hauptsitz und die künftige Börsennotierung hatte es bereits viele Spekulationen gegeben. Marchionne war durchaus zu-

getraut worden, dass er die Fiat-Zentrale trotz des erwarteten Widerstands in seiner Heimat im Ausland ansiedeln würde. Jetzt betonte Fiat, dass die neue Aufstellung der Gruppe keine Auswirkungen auf Arbeitsplätze in Italien oder anderswo haben werde. Obwohl die Holding künftig in den Niederlanden angesiedelt sein wird, wird ihr Steuersitz in Großbritannien sein. Mit der Konzentration auf den Börsenhandel an der Wall Street, der bis Oktober geplant ist, wird Mailand der Gruppe künftig nur noch als Sekundärmarkt dienen.

Fiat beginnt mit dem Umzug eine neue Ära, für die Marchionne mit der Komplettübernahme von Chrysler den Weg geebnet hatte. Erst vergangene Woche war der Fiat-Chef bei dem Detroiter Auto-Riesen über die Ziellinie gefahren: Nach monatelangen Verhandlungen kaufte Fiat dem gewerkschaftsnahen Fonds Veba die noch fehlenden knapp 41,5 Prozent Chrysler-Anteile ab. Zusammen mit Chrysler legen die Italiener dafür 3,65 Milliarden Dollar in bar auf den Tisch und überweisen Veba über drei Jahre hinweg weitere 700 Millionen Dollar.

Fiat und Chrysler starten in die neue Verbindung allerdings mit angezogener Handbremse. So begann der Wachstumsmotor Lateinamerika zum Jahresende zu stottern, weil auf dem wichtigen Markt Brasilien staatliche Kaufanreize wegfielen. Zudem wirkten sich Währungseffekte negativ aus. Im krisengeplagten europäischen Markt gab es operativ rote Zahlen. „Die Ergebnisse waren enttäuschend“, kritisierte Gabriele Roghi, Chef-Strategie beim Investmenthaus Invest Banca. Bei Fiat stünden die Zeichen derzeit ganz auf Konzernumbau.

Und so stellte das Unternehmen seine Anleger gleich zum Auftakt auf eine Geduldsprobe, weil es seine Prognose für das Jahr 2014 zurückschraubte. Auslöser waren die Zahlen für das vierte Quartal. So verzeichnete die gesamte Fiat-Gruppe zwar einen Gewinn vor Zinsen, Steuern und Sondereffekten von 931 Millionen Euro nach 887 Millionen ein Jahr zuvor. Im Gesamtjahr 2014 rechnet der Konzern nun nur noch mit 3,6 bis 4,0 Milliarden Euro statt bisher mit 4,7 bis 5,2 Milliarden Gewinn.



# Fiat deja Italia y se muda a Wall Street

El fabricante de automóviles italiano conmociona al país con el anuncio de que tendrá su sede social en Holanda, la fiscal en Londres y cotizará en Nueva York

SANDRO POZZI / PABLO ORDAZ  
Nueva York / Roma

Fiat, la marca italiana por excelencia desde hace 115 años, se llamará a partir de ahora Fiat Chrysler Automobiles (FCA), tendrá la sede legal en Holanda y la fiscal en Reino Unido, cotizará en la Bolsa de Nueva York —aunque mantendrá una cotización secundaria en el mercado electrónico de Milán— y cambiará hasta su tradicional logotipo. El consejero delegado del grupo, Sergio Marchionne, intentó suavizar el impacto de la noticia en Italia asegurando que Fiat —o sea, FCA— mantendrá activo el centro de desarrollo de Turín y todas las plantas de producción en Italia, pero salvo el primer ministro, Enrico Letta, que ha hecho un llamamiento a los italianos para que sigan sintiendo la marca como propia, la sensación general es de disgusto y preocupación. "A este paso", según Forza Italia, el partido de Silvio Berlusconi, "aquí solo quedará de Fiat el esqueleto de las fábricas".

La mudanza total de la compañía se viene planeando desde que, en junio de 2009, Fiat firmara un acuerdo de alianza estratégica con Chrysler y, sobre todo, desde que el pasado 21 de enero se completase la adquisición del 100% del accionariado de la compañía estadounidense. Para Sergio Marchionne, todo son ventajas: "Es un sueño de cooperación industrial a nivel mundial. Con la alianza, nos hemos convertido en un auténtico competidor global en el sector". La combina-

ción de Fiat y Chrysler dará origen al séptimo mayor fabricante automotriz y, ya en 2014, alcanzará los 93.000 millones en ventas. También el presidente de Fiat, John Elkann, perteneciente a la dinastía de los Agnelli, mostró su satisfacción a través de un comunicado: "El nacimiento de Fiat Chrysler Automobiles marca el comienzo de un nuevo capítulo de nuestra historia. Cada una de las marcas tiene una gran historia en el panorama automovilístico y puntos de fuerza geográficamente diferentes y complementarios".

La empresa, que no desvelará los detalles del nuevo plan hasta el próximo mes de mayo, anunció también ayer que cerró el ejercicio de 2013 con un beneficio neto de 1.951 millones de euros, lo que supone una mejora del 118% respecto a las ganancias del año anterior. La pieza clave de estos resultados ha sido, precisamente, la aportación de la estadounidense Chrysler. Sin tener en cuenta al fabricante de Detroit, el resultado anual habría arrojado pérdidas de 441 millones. El pasado ejercicio, Chrysler registró un beneficio de 1.820 millones de dólares, un 9% más que en todo 2012. De ese total, 660 millones corresponden al cuarto trimestre, en este caso un incremento del 75%. El grupo estadounidense facturó 72.140 millones, un 10% más que en el ejercicio precedente.

El beneficio anual es aún mayor si se tienen en cuenta los 960 millones en retornos fiscales, con lo que eleva un 60% la ganan-

cia anual respecto a 2012, hasta los 2.760 millones. Sergio Marchionne, su consejero delegado, pone así números a su gran apuesta para hacer del grupo Fiat un actor global. La compañía dispone en este momento de 13.300 millones en efectivo. Otros de los logros de Marchionne, quien ayer dijo estar viviendo el momento más feliz de su carrera, fue el acuerdo alcanzado el 1 de enero con el sindicato del automóvil en EE UU para

## El Gobierno intenta calmar la preocupación de la opinión pública

"Es una empresa que ya no es italiana", señala la oposición

hacerse con el control total de Chrysler y poder integrar así la compañía en Fiat para que operen como una unidad. La estructura de propiedad unificada, señaló entonces el ejecutivo italiano, permitirá que el fabricante de los Alfa Romeo opere como una compañía global.

El objetivo es poder competir con General Motors, Ford Motors, Toyota o Volkswagen. El grupo Chrysler vendió 2,56 millones de coches en todo el mundo, pero su negocio se concentra en

EE UU y Canadá, donde mejoró las ventas un 14% gracias a modelos como el Jeep Grand Cherokee o la ranchera Ram de Dodge. Fuera del mercado norteamericano vendió 309.000 unidades.

La decisión aprobada ayer por el Consejo de Administración de Fiat, que prevé que cada accionista reciba una acción de FCA de nueva emisión por cada título antiguo y que Exor —el holding de la familia Agnelli— mantenga el control gracias a su 30%, disparó, sin embargo, las alarmas en Italia. El primer ministro, Enrico Letta, se apresuró a calmar los ánimos: "Desde hace mucho tiempo, Fiat ha buscado horizontes a los que no estábamos acostumbrados, por eso hoy es un actor global y antes lo era solo nacional. La cuestión de la sede es absolutamente secundaria: lo que cuentan son los puestos de trabajo, el número de coches vendidos y la globalidad del proyecto". Pero, al margen de la opinión favorable del presidente del Gobierno, todas las demás son de gran preocupación. Filippo Taddei, el nuevo responsable económico del Partido Democrático (PD), ha condensado en un par de frases la sensación general: "Esta noticia cambia aquello que era Fiat para los italianos. Es una empresa que ya no es italiana. Y eso nos disgusta". Entre otras cosas porque, durante los últimos años, el Estado italiano —o sea, los contribuyentes— han puesto mucho dinero para que, antes del acuerdo con Chrysler, las plantas siguieran produciendo.



# Fiat Chrysler weakens Italy link

Listing set for NY as historic name dropped

New holding group to have UK tax status

By Henry Foy in London and Rachel Sanderson in Milan

Fiat Chrysler will list in New York and drop the Fiat name from its logo as the combined carmaker pushes ahead with the politically sensitive decision to shift away from Italy.

Fiat, which finished acquiring Chrysler this month, said the two carmakers would be rechristened under a new holding company incorporated in the Netherlands known as Fiat Chrysler Automobiles. It will be domiciled in the UK for taxes.

The expected restructuring, approved by Fiat directors yesterday, completes the drawn-out marriage between the US and Italian carmakers which industry analysts say will safeguard the future of both. It has nonetheless sparked fears of abandonment in Italy.

The new company, almost five years in the making, will list on the New York Stock Exchange with an additional listing in Milan, granting it easier access to financing. Fiat shareholders will receive one share in the new group for every Fiat share they own. "It removes all the complexity of trying to run two separate organisations through two separate governance systems," said Sergio Marchionne, chief executive.

The new logo removes the Fiat name from that carmaker's branding after 115 years. "It certainly is a break with the traditional, historical symbols... It was designed effectively to provide a linkage between the two houses," Mr Marchionne said.

The merger has seen him hailed as the car industry's most accomplished dealmaker and criticised for eroding Fiat's manufacturing base in Italy.

Francesco Daveri, Fiat expert at Parma university, said the shift of headquarters away from Italy would force a rewrite of the Italian motto that "what is good for Fiat, is good for Italy".

The restructuring requires



regulatory approval but is expected to be completed by the end of the year. Executives hope the shares will start trading on the NYSE by October 1, Mr Marchionne said. Fiat is already looking for office space in London, according to people familiar with the group's thinking.

The carmaker also lowered its 2014 profit forecast as it reported disappointing results for the fourth quarter of last year. The company said it now expected 2014 trading profit to be between €3.6bn and €4bn.

**Lex, Page 12**

**Staying in the race, Page 15**



# Fiat Chrysler's Italy hub stays in the race

CIR

## News analysis

Turin has secured a role making premium cars for export as the group shifts other functions abroad, says **Rachel Sanderson**

Fiat's Maserati factory is a smudge of silver on the northern Italian landscape with the Alps looming behind. It is here that Sergio Marchionne, Fiat Chrysler's tough-talking chief executive, is building what he considers to be the future of the car-maker in Italy.

After years of threatening to quit in southern Italy eight years ago and Fiat's home country because of its low productivity and archaic labour laws, Mr Marchionne has set his sights on using the Turin area as its base for building premium cars for export.

Inside the newly retooled Grugliasco site, 2,200 car workers, many of whom have returned to full-time work after six years of lay-offs, are assembling luxury Maserati Quattroporte sedans and Maserati Ghibli sports cars largely for the US and Chinese markets.

This vision is under the spotlight this week as, following Fiat's buyout of Chrysler, the group's newly merged board voted yesterday to shift its primary listing from Milan to New York, its legal status to the Netherlands and its tax residence to London.

In Italy, the long feared move has been met by hysteria in the local media as Fiat remains the country's largest private employer, even after a decade of downsizing.

But globalisation is necessary for Fiat's survival as it fights its way back from near bankruptcy a decade ago, says Giuseppe Berta, a Fiat expert at Milan's Bocconi University. US profits have buoyed a European business that lost \$1bn in 2012.

"This is our last chance to keep production in Italy," Mr Berta says.

For Fiat Chrysler staff in the Maser-

ati factory, the merger is already a success, because as a result of Mr Marchionne's plan to make Turin a hub for luxury cars, many are back working full time after earning as little as €850 a month while laid off.

The factory had nearly 30,000 orders for vehicles last year, mostly from the US and China, up from 6,300 the year before. It plans to lift output to 40,000 this year, putting Mr Marchionne's target of shipping 50,000 Maserati cars in 2015 within reach, despite the initial scepticism of analysts.

Luca Cinquemani, assembly shop manager at the Maserati plant, is an example of the Italian-Canadian executive's transformation. A Sicilian engineer, Mr Cinquemani was hired in one of Fiat's plants

back to oversee hundreds of car workers at Maserati. Aged 30, he is notably young in Italy, where people are generally considered inexperienced until they are over 40, a cultural tick that has reinforced massive unemployment and migration among Italian youth.

"I always loved cars," Mr Cinquemani says. "And if you love cars, and you grow up in Italy, who do you want to work for? It has to be Fiat. It's a dream come true."

But five miles away in Turin's city centre, the mood is darker.

Piero Fassino, the mayor, shrugs his shoulders when asked if he is concerned about the shift of Fiat's executive offices to the US and London. "To my mind, it's more important that we have production here – which we have – than a few legal functions," he says.

Nevertheless, speaking to business owners in the city, he issues a rallying cry for them to adapt to a new world with less Fiat in it. "We've been always used to just making something and someone would buy it. But today it is not enough for us just to produce something, we need to do marketing, we need to sell ourselves as a centre for culture and tourism, for our

university. We are no longer just an industrial city," he said.

Fiat's presence in Turin has faded since its glory days, an era that still looms large in the Torinese imagination, when its dashing patriarch Gianni Agnelli was known as the de facto king of Italy.

In the 1960s, Fiat had around 100,000 employees, and cars were produced exclusively in northern Italy. Today, it remains Italy's largest private company but only employs 18,000 directly in the Turin area, of which around 5,000 are still laid off. Fiat Chrysler now has 158 manufacturing plants worldwide, and 71 per cent of its 215,000 staff are based outside of Italy.

Shopkeepers in Turin complain they have been hit by a double blow of Fiat's slow retreat and Italy's recession. There are clear signs of crisis. In the colonnaded arcade of San Federico, off Turin's main Piazza San Carlo, half the shops are closed.

The city's most famous restaurant, Al Gatto Nero, where the Agnelli family came on its opening night in 1958, was almost empty during a recent lunchtime. It is a stark contrast to Fiat's 1960s *dolce vita* heyday. Then the restaurant had three seatings at lunchtime and its high-living clientele ate their way through 120 kilos of truffle a year, recalls the founder's son Gilberto Vannelli.

Federico Bellono, head of the metalworkers' union that represents the majority of Fiat workers in the city, applauds the investment in the Maserati factory. But his concern – like many in Turin – is the future of Fiat's historic manufacturing base in Italy: the vast 2m square metre Mirafiori site in southwest Turin, which today works at only a tenth of its capacity.

Mr Marchionne has made clear that the extent of Fiat's future commitment to the city depends on the export success of its introduction of the new premium Maserati, Alfa Romeo and Jeep models in the coming years. "Our history and our future is entangled with that of Fiat," Mr Bellono says. "We continue to live in a world of enormous uncertainty."

**See Lex**

# Fiat verlässt Italien – rechtlich

Neuer Konzern mit Chrysler zieht aus steuerlichen Gründen wohl nach Großbritannien

tp. ROM, 29. Januar. Nach wochenlangem Jubel an der Börse über die Eingliederung des amerikanischen Autoherstellers Chrysler in den italienischen Fiat-Konzern sorgten nun die Jahresbilanzen von 2013 für eine Ernüchterung. Die Fiat-Aktien waren wegen hoher Kurschwankungen lange vom Handel ausgesetzt; mittags wurde ein theoretischer Kursverlust von 6 Prozent berechnet. Für Enttäuschung hatte offenbar die Nachricht gesorgt, dass Fiat für 2013 keine Dividende ausschütten will. Schließlich kostet die Übernahme der restlichen 41,5 Prozent von Chrysler schon viel Liquidität: 2,9 Millionen Dollar als Sonderdividende aus der Chrysler-Kasse, weitere Zuwendungen von 175 Millionen Euro an die Rentenkassen der Gewerkschaft durch Chrysler, schließlich 1,75 Millionen Dollar aus der Kasse von Fiat - zusammengekommen also 2,8 Milliarden Euro.

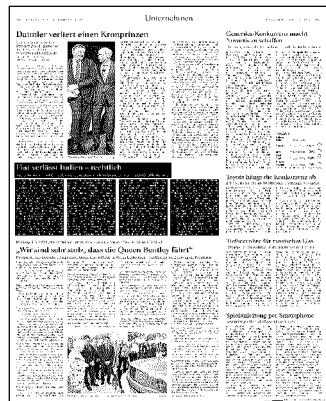
Die Aktionäre werden dieses Mal mit den Aussichten für einen vereinten Auto-Konzern belohnt. Nach den Worten des Geschäftsführers von Fiat und Chrysler, Sergio Marchionne, ist nun das Ziel eines seit fünf Jahren gehegten Traumes erreicht. Er hat aus der Kasse von Fiat nur

3,7 Millionen Dollar ausgegeben, um nun 100 Prozent von Chrysler zu kontrollieren und den siebtgrößten Autobauer der Welt zu schaffen. Dafür sollen nun neue Strukturen geschaffen werden: Der neue Konzern soll „Fiat Chrysler Automobiles NV“ heißen, ein neues Logo mit den Buchstaben „FCA“ erhalten und den gesellschaftsrechtlichen Sitz in den Niederlanden haben. Bis zum Ende des Jahres werden die alten Fiat-Aktien in neue Aktien des vereinten Konzerns getauscht, der zunächst in New York, dann in Mailand notiert werden soll. Wie in den Niederlanden erlaubt, ist auch die Ausgabe von kostenlosen Stimmrechten geplant. Die sollen diejenigen Teilnehmer der nächsten Hauptversammlung erhalten, die danach ihre Anteile für drei Jahre halten. Damit wolle man die Entstehung eines stabilen Aktionärskreises fördern, heißt es bei Fiat. Das bedeutet auch, dass der traditionsreichste aller Aktionäre, die Familie Agnelli, künftig auf Doppelstimmrechte zählen kann. Bis-her hält sie über die Finanzholding Exor 30,05 Prozent der Anteile. Es sei zu erwarten, dass der Konzern steuerlich seinen Sitz in Großbritannien haben wird.

Der Jahresabschluss enthält gute Ergeb-

nisse für Chrysler und negative Daten für den alten Fiat-Konzern. Insgesamt ergibt sich ein im Jahresvergleich um 3,4 Prozent auf 86,8 Milliarden Euro gewachsener Umsatz, ein um 12,7 Prozent geschrumpfter operativer Ertrag (Ebit) und ein mehr als verdoppelter Nettogewinn von 1,9 Milliarden Euro. Dahinter steckt, dass beim alten Fiat-Konzern der Umsatz mit 35,6 Milliarden Euro stagniert und ein Nettoverlust von 441 Millionen Euro angefallen ist, während Chrysler den Umsatz um 9,6 Prozent auf 72,1 Milliarden Dollar und den Nettogewinn vor außerordentlichen Positionen um 65,2 Prozent auf 2,7 Milliarden Dollar steigerte.

Chrysler steigerte die Zahl der ausgelieferten Autos von 2,4 Millionen im Jahr 2012 auf 2,6 Millionen im gerade abgelaufenen Jahr. Dagegen ist im alten Fiat-Konzern die Zahl der ausgelieferten Autos von 2 auf nur noch 1,8 Millionen gesunken. Für den Umsatz im Massengeschäft mit Autos des Fiat-Konzerns gibt es keine offiziellen Daten mehr, doch errechnet sich ein Wert von 19 Milliarden Euro, nachdem für 2011 noch 28 Milliarden Euro ausgewiesen wurden. Einen Teil dieser Entwicklung kann die günstige Entwicklung der Luxusmarken Ferrari und Maserati ausgleichen.



# Fiat Chrysler verlässt Italien

Großbritannien und die Niederlande werden die neuen Unternehmenssitze.

**Katharina Kort**  
Mailand

**T**hemse statt Po: Der aus dem Zusammenschluss von Fiat und Chrysler entstehende Autokonzern wird seinen steuerlichen Sitz nach London und seinen rechtlichen Sitz in die Niederlande verlegen. Damit folgt der Vorstandsvorsitzende Sergio Marchionne dem Beispiel der Industriesparte CNH Industrial. Die Aktien des bald unter „Fiat Chrysler Automobiles“ firmierenden Unternehmens werden dagegen in New York notiert werden mit einer Zweitnotiz an der Mailändner Börse.

„Die neue internationale Governance und die geplanten Börsennotierungen werden den Zugang zu den globalen Märkten verbessern mit klaren finanziellen Vorteilen“, begründete Marchionne die jüngsten Entscheidungen. Für den steuerlichen Sitz in London sprechen vor allem niedrigere Steuern auf Dividenden. Auf die Produktion in Ita-

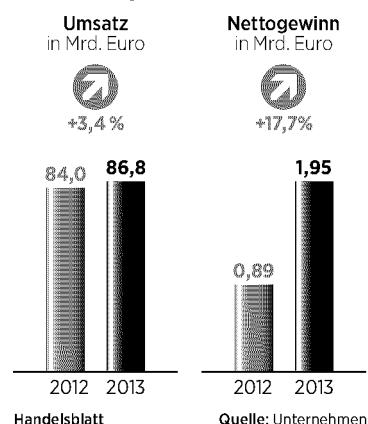
lien haben die neuen Entscheidungen keinen Einfluss. Dort will Marchionne in Zukunft stärker auf die Premiummarken wie Alfa Romeo, Maserati und Ferrari setzen.

Fiat war im Sommer 2009 bei dem damals strauchelnden Chrysler-Konzern eingestiegen. Seitdem hat das US-Unternehmen die Trendwende geschafft und hat sich Fiat mittlerweile 100 Prozent gesichert. „Heute können wir sagen, dass wir es geschafft haben, eine solide Basis für einen globalen Autobauer gelegt zu haben mit einer Sammlung an Erfahrung und Kompetenzen auf dem gleichen Level wie die beste Konkurrenz“ sagte Marchionne.

Die neuen Firmensitze wurden am selben Tag bekanntgemacht wie die Zahlen für das vergangene Jahr. Im vierten Quartal hat das Unternehmen die Erwartungen der Analysten wegen eines überraschenden Gewinneinbruchs in Südamerika zwar enttäuscht. Der Aktienkurs reagierte dementsprechend negativ. Dennoch steigerte das Unternehmen auch dank einmaliger Steuervorteile im Gesamtjahr den Umsatz um drei Prozent auf 87 Milliarden Euro und verdoppelte den Gewinn auf knapp zwei Milliarden Euro.

Insgesamt zeigte das Ergebnis wieder einmal, dass das einstige Problemkind Chrysler heute das Zugpferd ist und die Verluste der italienischen Fiat mehr als wettmacht. Fiat allein hätte das Gesamtjahr mit einem Minus von 441 Millionen abgeschlossen. Ohne die einmaligen Steuervorteile, von denen Fiat profitiert hat, hätte der Verlust sogar mehr als doppelt so hoch gelegen.

## Flat Group



# Fiat reveals new name as outlook dims

DETROIT

BY BILL VLASIC

Fiat said Wednesday that it would change its name to Fiat Chrysler Automobiles, making the announcement as it cut its profit guidance for 2014 because of a cooling in the Latin American market.

The company said it would organize the operation in the Netherlands and be based in Britain for tax purposes. As expected, Fiat Chrysler will have its primary stock market listing on the New York Stock Exchange and a secondary one in Milan.

Fiat took full control of Chrysler this month, creating the world's seventh-largest carmaker. The company has been controlled by Fiat since its bankruptcy and bailout by the United States government five years ago.

Fiat Chrysler now expects a 2014 trading profit of 3.6 billion to 4 billion euros, or \$4.9 billion to \$5.5 billion, down from a range of €4.7 billion to €5.2 billion. Fiat also said it would not pay a dividend on 2013 earnings to preserve cash.

Fiat posted a profit of €943 million for the year without one-time items, but it would have lost €911 million without profits from Chrysler.

"The results were disappointing and fell short of expectations," said Gabriele Roghi, head of investment at Invest Banca. "Fiat is a restructuring story. It needs time."

Also on Wednesday, Chrysler reported net income in the fourth quarter of \$1.62 billion, bolstered by a big one-time tax gain. It was the 10th consecutive profitable quarter for Chrysler, which is the third-largest United States car manufacturer, after General Motors and Ford Motor.

For the quarter, Chrysler received a \$962 million tax benefit related to valuation allowances on deferred assets.



## « Nous ne quitterons jamais l'Italie »

RICHARD HEUZE  
 ROME

« Où Fiat Chrysler aura-t-il son siège social ? Dans l'avion de Sergio Marchionne. » Ces dernières semaines, la boutade traduisait l'inquiétude des Italiens sur l'avenir de la Fabbrica italiana automobili torino, fondée le 11 juillet 1899 par Giovanni Agnelli. Dès 2008, John Elkann, président de Fiat et chef de file des Agnelli, qui restent premier actionnaire du nouveau groupe Fiat Chrysler Automobiles, évoquait la nécessité d'une fusion : « Nous sommes disposés à devenir plus petits dans un ensemble plus grand. » Quand Barack Obama, en avril 2009, a donné son accord, les spéculations sur la « fuite d'Italie » de Fiat ont redoublé.

« Fiat ne quittera jamais l'Italie, affirmait John Elkann, en octobre 2010. Tous les membres de notre famille sont d'accord sur cette ligne. » Sergio Marchionne, administrateur délégué de Fiat depuis 2004, se défendait aussi « d'avoir jamais menacé de quitter l'Italie » sans cacher son admiration pour le

système américain : « Quand une idée nouvelle se présente, on trouve dix objections en Italie et dix solutions aux États-Unis. »

En avril 2010, Sergio Marchionne avait cherché à dissiper le malaise en annonçant un vaste plan de 20 milliards d'euros d'investissements pour l'Italie. Aussi, quand Turin a annoncé, en septembre 2012, au plus fort de la crise, que ce plan « n'était plus actuel » et que les investissements devaient faire « l'objet d'une révision constante », une vague d'indignation s'est élevée. Susanna Camusso, leader de la CGIL, la principale confédération ouvrière, a affirmé que les Agnelli « se moquaient » de l'Italie. Le ministre du Travail, Elsa Fornero, a convoqué Sergio Marchionne. L'opinion publique parlait de « trahison ».

### « Renflouer le Trésor britannique »

Au fil des mois, les premiers résultats de la fusion se sont révélés positifs. En janvier, Sergio Marchionne a pu parler d'une relance d'Alfa Romeo et de Maserati, d'un repositionnement des productions sur le haut de gamme et des cinq usines ita-

liennes qui tourneraient au maximum de leurs capacités. Le transfert en Italie des chaînes de montage de la Jeep Cherokee de Chrysler a contribué à rasséréner les esprits. D'autant que Sergio Marchionne rendait grâce à « la qualité italienne ».

Que Fiat Chrysler Automobiles ait son siège social aux Pays-Bas et soit coté à Wall Street, et accessoirement à Milan, les Italiens semblent prêts à le comprendre. Un détail les rassure même : le nouvel ensemble s'appelle Fiat Chrysler. Une inversion des deux noms les aurait sérieusement inquiétés.

En revanche, que le nouveau groupe soit domicilié fiscalement à Londres passe plus mal. « Après avoir reçu 7,6 milliards d'euros de subventions depuis 1977, s'est empressé de commenter Angelo Bonelli, porte-parole des Verts, Fiat a décidé de remercier l'Italie et le contribuable en allant renflouer les caisses du Trésor britannique. Que dit le gouvernement devant un groupe qui n'a aucun scrupule à montrer son véritable visage ? Aura-t-il moins de scrupule à délocaliser pour payer moins cher ses salariés ? » ■



# Fiat s'installe en Amérique, la Chine s'installe chez PSA

**DÉCRYPTAGE****Bertille Bayart**

bbayard@lefigaro.fr

Coincidence de l'histoire : les destins de Fiat et de PSA basculent à seulement quelques jours d'intervalle. Les deux constructeurs - que le grand jeu des alliances de l'automobile mondiale aurait pu marier - empruntent des chemins très différents. Alors que le premier vient d'avaler l'américain Chrysler, le second devrait confirmer le 19 février un accord avec le chinois Dongfeng, qui prendra 14 % de son capital, tout comme l'Etat français.

Fiat et PSA, ce sont pourtant au départ des histoires similaires. Des histoires de grandes familles de l'automobile, les Agnelli chez l'un, les Peugeot chez l'autre. Ce sont aussi deux constructeurs généralistes, à l'origine forts en Europe, mais insignifiants à peu près partout ailleurs.

Deux groupes que la crise du siècle, en 2008-2009, a ébranlés avec la même brutalité.

C'est à cette époque que les choix se cristallisent. Alors que PSA et Fiat voient le sol s'ouvrir sous leurs pieds, leurs problèmes de compétitivité - avec une base industrielle restée très domestique - et de taille critique éclatent au grand jour. Côté coûts, les stratégies se ressemblent : suppressions d'emplois, fermetures d'usines, accords de compétitivité.

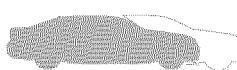
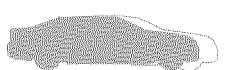
Côté taille critique, les choix sont radicalement différents. L'audace est italienne. Plus petit encore que Peugeot, puissant sur un marché italien encore plus malade que son équivalent français, Fiat avait peut-être moins le choix. Les Agnelli ont eu plus vite conscience qu'ils risquaient de tout perdre. La famille a pris, avec Sergio Marchionne, le risque de ce pari quasi gratuit, mais un peu fou, de s'installer aux commandes d'un américain en faillite, Chrysler. Dans la foulée, Fiat voulait même tenter le mariage à trois,

puisqu'il voulait aussi Opel !

Pendant ce temps, PSA a décidé de mettre le cap sur la Chine et, pour le reste, a tergiversé. Le Lion de Sochaux a beaucoup discuté, avec BMW, avec Mitsubishi. Mais en affichant sa volonté d'indépendance et de maintien du contrôle familial comme une priorité, il a échoué à trouver la voie de sa mondialisation. Et l'alliance nouée plus tard avec GM et sa filiale Opel a de ce point de vue tourné court.

Victoire de l'un, reddition de l'autre ? Il est trop tôt pour le dire. L'italien a certes désormais les marques et la taille pour jouer dans la compétition mondiale. Mais il manque encore des moyens pour rivaliser avec les VW, GM ou Toyota et leurs 10 milliards de dollars d'investissements annuels en R & D. PSA, pour sa part, veut encore croire qu'il reste maître de son avenir qu'il compte bâtir en Chine. Le rapport de force ne penche pourtant pas en sa faveur à la veille de boucler son accord avec Dongfeng. ■

## Les 8 premiers vendeurs de voitures

VENTES MONDIALES DE VÉHICULES,  
en milliards**Toyota****9,98****Fiat Chrysler****4,4****Honda****4,28**

Source : constructeurs

Infographie **LE FIGARO****General Motors****9,71****Volkswagen****9,5****Renault-Nissan****8,3****Hyundai Kia****7,45****Ford****6,33**

# Les défis du nouveau Fiat Chrysler Automobiles

Le groupe américano-italien, officiellement créé il y a moins d'un mois, a présenté des résultats annuels décevants.

EMMANUEL EGLOFF  @eegloff de chiffre d'affaires.

## Stratégie gagnante

**AUTOMOBILE** « L'un des jours les plus importants de ma carrière. » C'est ainsi que Sergio Marchionne, l'administrateur délégué de Fiat, a lancé la présentation des résultats 2013 du nouveau groupe né de la fusion entre l'italien Fiat et l'américain Chrysler, mercredi 29 janvier. Depuis 2009, et la prise d'une participation majoritaire de Fiat dans Chrysler, l'homme militait pour cette fusion totale. C'est désormais possible, le constructeur italien contrôlant depuis le début de l'année l'intégralité du capital de Chrysler.

Pour le patron italien, cette opération présente un double intérêt. D'abord, il pourra accéder aux abondantes liquidités du groupe américain, générées par la bonne santé du marché automobile outre-Atlantique. Ensuite, avec 4,4 millions de véhicules vendus en 2013, le nouveau groupe occupera le septième rang mondial. Un élément important alors que les grands constructeurs sont engagés dans une course à la taille critique.

Fiat Chrysler Automobiles (FCA), le nouveau nom du constructeur dévoilé mercredi, en profite aussi pour jouer à saute-frontières. Ses usines sont aux États-Unis et en Italie ; son siège social sera aux Pays-Bas (où la législation sur les sociétés est très souple) et il sera fiscalement domicilié à Londres (afin d'optimiser les impôts). Enfin, il sera coté à New York en plus de Milan. Mais pour cette entrée en scène de FCA, Marchionne n'avait pas de bonnes nouvelles : ses prévisions pour 2014 sont inférieures aux attentes, le groupe tablant sur une division par plus de deux de ses résultats. Conséquence : le titre a aussitôt dévissé de 4,2 % sur la seule séance de mercredi.

Sur l'année 2013, l'alliance des pick-up des marques Jeep et Ram, appartenant à Chrysler, et des luxueuses Ferrari et Maserati, logées chez Fiat, ont pourtant compensé les difficultés de Fiat en Europe. Si le groupe a dégagé près de 3 milliards d'euros de profit opérationnel, il le doit d'abord à ses activités nord-américaines (2,29 milliards d'euros de résultat opérationnel) et à ses marques de luxe (470 millions d'euros), plutôt qu'au Vieux Continent (520 millions de perte). Au global, FCA affiche un bénéfice net de 1,95 milliard d'euros, pour 87 milliards d'euros

Sergio Marchionne devra désormais s'atteler à la fusion effective des deux constructeurs. Ce ne sera pas chose aisée. Les analystes de Kepler Cheuvreux estiment ainsi que « les synergies sont plus limitées qu'avec des groupes comme Ford ou Renault-Nissan en raison des recouvrements limités entre les produits entre Fiat et Chrysler ». Il est difficile, en effet, d'utiliser les mêmes plateformes pour la Jeep Grand Cherokee et pour la Fiat 500.

Sergio Marchionne compte focaliser ses investissements sur les marques mondiales permettant d'accéder à des segments de haut de gamme. C'est déjà le cas dans le luxe. « Nous voyons les premiers signes du potentiel de notre stratégie premium », s'est-il félicité. Un plan d'investissement d'un milliard d'euros est en cours sur Maserati, se traduisant par le lancement de deux nouveaux modèles, la Quattroporte et la Ghibli. Une stratégie gagnante : en un an, les ventes de Maserati ont été multipliées par 2,5. Désormais, le groupe veut renforcer l'envergure mondiale de Jeep, et remettre Alfa Romeo au goût du jour.

Cette ambition nécessite cependant de l'argent. C'est là que le bâton blesse : le groupe anticipe une dette nette - trop élevée - de plus de 10 milliards d'euros à la fin de cette année. Fiat « a besoin d'une augmentation de capital substantielle pour survivre », préviennent les analystes de Nomura. Pour conserver ses liquidités, le groupe a déjà décidé qu'il ne verserait pas de dividende cette année. ■

# Fiat Chrysler : la feuille de route pour séduire Wall Street

- Fiat Chrysler Automobiles va transférer son siège social à Amsterdam.
- Le groupe se fixe un objectif de résultat prudent pour 2014.

## AUTOMOBILE

Pierre de Gasquet

pdegasquet@lesechos.fr  
—Correspondant à Rome

**Historique.** Plus d'un siècle après sa création à Turin, le constructeur automobile italien Fiat (Fabbrica Italiana Automobili di Torino), fondé en 1899 par le sénateur Giovanni Agnelli, devient Fiat Chrysler Automobiles (FCA). Un mois après avoir bouclé la reprise de 100 % du capital de Chrysler, le groupe turinois a révélé, hier, sa nouvelle raison sociale. Outre le transfert de son siège social à Amsterdam (et de son domicile fiscal à Londres), le nouveau géant italo-américain – qui va donner naissance au septième constructeur mondial – a annoncé son intention de se coter en Bourse à Wall Street avant début octobre (en conservant une cotation secondaire à Milan). En revanche, face au net ralentissement du marché en Amérique du Sud, il a revu à la

baisse ses prévisions de résultat à 3,6-4 milliards d'euros, contre un objectif initial de 4,7-5,2 milliards d'euros fixé en octobre 2012.

« FCA va nous permettre d'affronter l'avenir avec une motivation et une énergie renouvelées », a souligné hier le président de Fiat, John Elkann, trente-sept ans. Pour l'année en cours, FCA prévoit un objectif de résultat net prudent de 600 à 800 millions d'euros, sur un chiffre d'affaires de 93 milliards de dollars et un endettement net proche de 10 milliards d'euros. Pour 2013, le groupe affiche un résultat net de 1,95 milliard d'euros, pour un chiffre d'affaires de 86,8 milliards d'euros. Hors effets positifs de reports d'impôts, le résultat est en recul de 17 %, à 943 millions d'euros (avec une perte nette de 911 millions d'euros sans Chrysler).

« Nous avons réussi à créer des bases solides pour un constructeur automobile global, mais 2014 restera une année de transition », a prévenu hier le PDG du groupe, Sergio Marchionne, récemment confirmé

jusqu'en 2017. Paradoxalement, l'annonce du nouveau nom du groupe italo-américain a été accueillie, hier matin, par une chute de 6 % du cours de Fiat. Outre l'impact du ralentissement prévu au Brésil, le groupe turinois a

## Il a dit

« Nous avons réussi à créer des bases solides pour un constructeur global, mais 2014 restera une année de transition. »

**SERGIO MARCHIONNE**

PDG de Fiat

Photo Bill Pugliano/AFP

renoncé à verser un dividende pour 2013 en vue de préserver son niveau de liquidités. En revanche, outre la consolidation de Maserati en Italie, Sergio Marchionne mise notamment sur l'essor de Jeep, notamment en Chine, pour permettre à sa filiale américaine de passer la barre du million d'unités vendues en 2014 (après 733.000 ventes en 2013). En revanche, les ventes de Fiat en Italie (7 % du chiffre d'affaires) sont retombées au niveau de 1978.

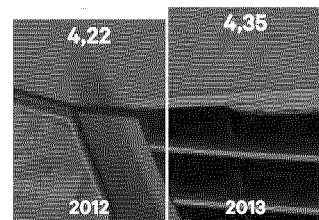
Sur le choix d'Amsterdam comme siège social, calqué sur celui de la fusion CNH-Fiat Industrial (le pôle de machinisme agricole) en octobre 2013, le chef du gouvernement, Enrico Letta, a lui-même minimisé ses conséquences. « La question du siège légal est secondaire ; ce qui compte c'est le nombre d'emplois, le volume des autos vendues et la compétitivité », a lancé Enrico Letta, en qualifiant Fiat d'« acteur global ».

 **Lire également « Cible »**  
Page 36

## Les chiffres clefs de Fiat Chrysler

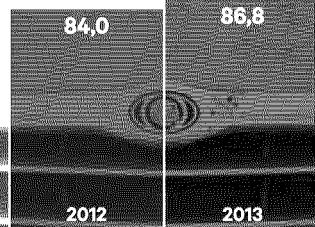
### Les ventes de voitures

En millions d'unités



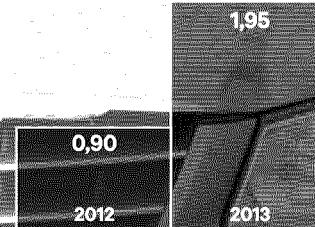
### Le chiffre d'affaires

En milliards d'euros



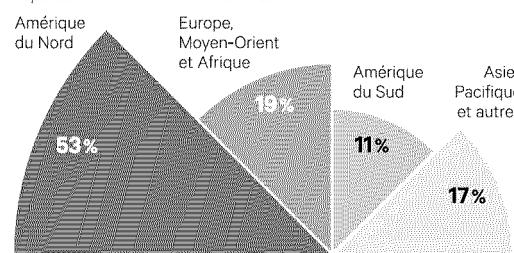
### Le résultat net

En milliard d'euros



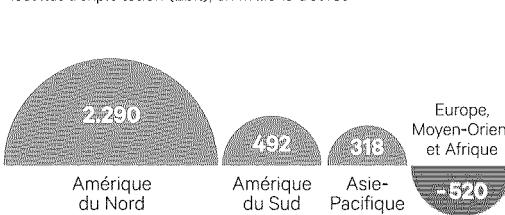
### L'Amérique du Nord génère la majorité des revenus...

Répartition du chiffre d'affaires en 2013



### ... et l'essentiel des profits

Résultat d'exploitation (Ebit) en millions d'euros



## 3 QUESTIONS À...

**GIUSEPPE BERTA** Professeur d'histoire industrielle  
à l'université Bocconi de Milan

### « Le groupe devra acquérir d'urgence une présence significative en Asie »

DR

#### ● Dans quelle mesure la fusion complète avec Chrysler représente un tournant historique pour Fiat ?

Il faut bien voir que Fiat n'aurait pas survécu sans ce mariage. Et de son côté, Chrysler serait également en faillite. N'oublions pas que l'offre de Fiat était la seule existante pour la reprise de Chrysler. Du point de vue des volumes de production, on peut dire que c'est Chrysler qui absorbe Fiat ; mais du point de vue de la gestion, c'est le contraire. Sergio Marchionne est un manager parfaitement inséré dans le système américain, alors

que Daimler voulait gérer Chrysler à partir de Stuttgart. C'est une différence cruciale avec Daimler Benz, qui avait voulu gérer Chrysler avec une mentalité allemande lorsqu'ils l'ont repris en 1998. Les dirigeants ne s'étaient jamais enracinés à Detroit, comme l'a fait Sergio Marchionne. Il pense et parle comme un vrai Américain : cela fait une différence culturelle cruciale. C'est pour cette raison que la tentative de Daimler avait été un échec cuisant.

#### ● Quels sont les risques et les défis majeurs de cette fusion ?

Un des principaux objectifs reste la constitution d'un pôle haut de gamme pour maintenir une présence en Italie. Il faut repositionner la production à travers le pôle Maserati-Alfa Romeo. Jusqu'à présent, cela n'a jamais fonctionné car l'entreprise n'était pas en mesure de faire ce saut. Aujourd'hui, elle peut le faire grâce à sa présence internationale qui permettra de diffuser ces modèles. D'ores et déjà, les commandes de Maserati ont passé le seuil des 40.000 unités avec, en vue, le cap des 50.000 en 2015. S'il y a une forte reprise de la marque Alfa Romeo à la fin de l'année, cela peut devenir un avantage compétitif pour le pôle de luxe. Naturellement, cela reste un pari audacieux car les concurrents s'appellent Daimler, BMW, Audi, Toyota... Un risque d'exécution majeur est le niveau de l'endettement qui reste très élevé et devra être réduit rapidement à travers la cotation à New York. En outre, il faudra que le nouveau groupe parvienne à acquérir d'urgence une présence significative en Asie qui lui manque encore cruellement. Aucun constructeur mondial ne peut se permettre d'être absent de la Chine. Enfin, il faudra

préparer la succession de Sergio Marchionne pour l'après 2017 lorsqu'il atteindra soixante-cinq ans.

#### ● Comment peut-on comparer la fusion Fiat-Chrysler avec l'alliance Renault-Nissan ?

Ce sont deux voies diverses. Carlos Ghosn a voulu maintenir l'autonomie des deux parties en étant lui, personnellement, le trait d'union. Ici, en revanche, le défi est de faire rapidement une seule réalité intégrée. Il est certainement plus simple pour une entreprise européenne d'intégrer un partenaire américain qu'un partenaire japonais. Sergio Marchionne a toujours pensé à une fusion, jamais à une alliance, car il pense que cette voie est peu efficace. D'ailleurs, Renault cherche visiblement à consolider ses liens avec Nissan qui est plus fort désormais que son partenaire français. La vraie question pour l'avenir des activités italiennes de Fiat sera beaucoup plus l'impact du transfert du siège opérationnel à Detroit que le passage du siège fiscal à Londres, qui est un point relativement marginal.

Propos recueillis par  
P. de. G.



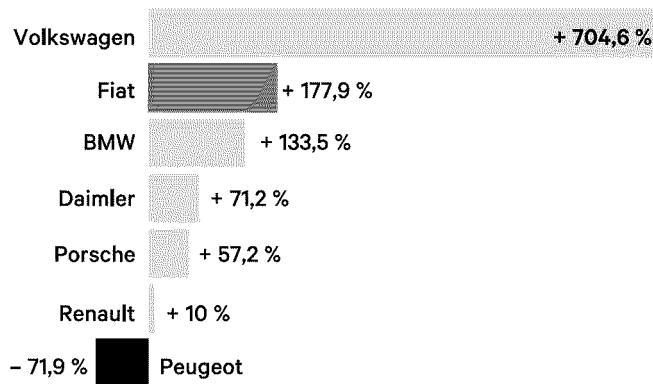
## Bella Ciao Italia

**Sergio Marchionne « dépayse » Fiat sans régler les interrogations sur la rentabilité.**

### Les constructeurs automobiles européens

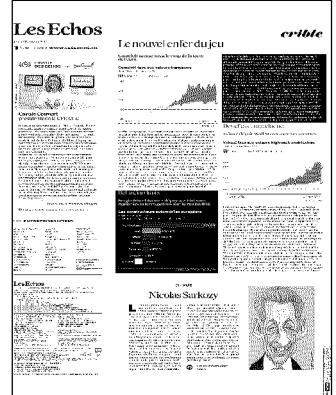
Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2004

(arrivée de Sergio Marchionne à la tête de Fiat)



« LES ÉCHOS » / SOURCE : BLOOMBERG

« Je suis italien de la semelle de mes chaussures jusqu'à la pointe de mes cheveux. » La déclaration d'amour que fit, un jour d'emphase, Sergio Marchionne, le patron de Fiat, pour sa patrie d'origine n'incluait visiblement pas le portefeuille que ce résident fiscal à Zoug a toujours considéré à part. C'est celui du constructeur turinois, et ceux de ses actionnaires, au premier rang desquels la famille Agnelli, dont prend maintenant soin l'Italo-canadien. Sous le capot, le nouveau numéro 7 de l'automobile mondiale né de l'absorption de Chrysler sera une société légalement basée aux Pays-Bas, payant ses impôts au Royaume-Uni et cotée principalement à New York, avec un listing secondaire à Milan. Nul doute que l'Assemblée générale appelée à se prononcer applaudira le projet des deux mains. D'abord parce que le centre de gravité de Fiat-Chrysler Automobiles, son nouveau passeport, a basculé de l'autre côté de l'Atlantique où il a tiré l'an dernier plus de la moitié de son chiffre d'affaires et les deux tiers de son résultat d'exploitation. Ensuite, car le chemin tracé par les tracteurs et camions de l'ex-Fiat, réunis dans CNH Industrial avec un profil similaire, a été pavé d'or. Les machines agricoles valent presque un quart de plus que le propriétaire de Ferrari pour un chiffre d'affaires trois fois moindre, et n'ont pas peu contribué aux 10 milliards d'euros de valeur boursière créés depuis l'annonce de leur scission en 2010. Mais à l'inverse de Carlos Ghosn qui a redonné des perspectives à Renault avec le « low-cost », Sergio Marchionne laisse sans solution la question des pertes européennes. Sa façon d'abandonner 4 milliards d'euros de déficits fiscaux en Italie en dit plus long que tous les discours...



# Fiat Cuts Share Payout, Offers Glum 2014 View

By GILLES CASTONGUAY  
AND CHRISTINA ROGERS

The newly combined **Fiat** SpA and **Chrysler Group** LLC rolled out a new name, a new logo and plans for a new corporate structure, but fourth-quarter results and a glum outlook for 2014 showed the challenges ahead for the world's seventh largest auto maker.

Now known as Fiat Chrysler Automobiles NV, the company reported higher fourth-quarter net profit largely because of a Chrysler tax benefit. Its operations showed growing strains as losses in Europe and an earnings decline in South America offset gains from higher truck and sport-utility vehicle sales in North America. The company's

profit forecast for this year was below analysts' expectations.

Fiat Chrysler suspended its dividend to save cash in the wake of its \$4.35 billion deal to purchase the rest of Chrysler it didn't already own. The company also said it would seek to raise \$4.7 billion in fresh debt to pay off a note held by a United Auto Workers union health-care trust.

The focus now shifts to May, when Chief Executive Sergio Marchionne is expected to lay out a plan for building a single company strong enough to compete with **Volkswagen** AG, **General Motors** Co. and **Toyota Motor** Corp., rivals that are as much as twice its size. Toyota's volume last year passed the 10-million vehicle mark for

the first time. Fiat and Chrysler sold a combined 4.4 million vehicles last year.

In comments on Wednesday, Mr. Marchionne acknowledged concerns about Fiat Chrysler's €29.9 billion (\$40.88 billion) in debt, saying the company will take a deeper look at its capital needs after it completes a U.S. share listing and its incorporation in the Netherlands. The combined company will have its tax domicile in the U.K., where the main tax corporate rate is expected to decline to 21% effective April 1.

"We understand the notion of leverage and the fact we're

*Please turn to page 16*

◆ Heard on the Street: Hitting brakes on recovery..... 28

## Fiat Cuts Payout, Issues Glum 2014 Outlook

*Continued from first page*  
carrying a substantial amount of debt on our books," he said. "We'll do nothing that we consider value destructive," he added, referring to a shareholder rights' issue.

Investors are watching for how the Italian executive will finance a revamping of its aging models including Alfa Romeo sports cars and revive factories in Italy, which are operating at less than half their capacity, and critical to turning around its unprofitable European operations.

The company said it wrote down €390 million that it had spent developing new platforms for its Alfa Romeo and Maserati brands. It is switching to newer technologies for those brands, the company said.

Mr. Marchionne said on Wednesday that he remains "incredibly negative" about the European sales prospects this year for mass market auto brands, such as Fiat.

Fiat didn't say where it will place the combined company's headquarters. Fiat is currently based in Turin, Italy, while Chrysler's executive offices are in suburban Detroit. The choice

will resonate deeply in Italy, where Fiat is the largest private employer. The country has been rapidly shrinking in importance as Mr. Marchionne crafts a more global business profile for the auto maker.

On Wednesday, the company forecast net profit this year of between €600 million and €800 million, or roughly \$800 million to \$1 billion, down from €943 million last year, excluding the tax benefit. Including the release of deferred tax assets stemming from Chrysler's improved outlook, last year's net was €1.9 billion.

The tax benefit reverses charges the U.S. company had taken when its accountants weren't sure it would be able to use all of its losses to reduce future tax liabilities.

The lower-than-expected fourth quarter earnings and a weak 2014 outlook sent Fiat shares down 5% to €7.16 in Milan.

Fiat's fourth-quarter net jumped to €1.3 billion (\$1.78 billion) from €224 million a year earlier, but most of the increase was from the Chrysler tax benefit. Excluding the benefit, profit fell 25% to €252 million as gains at Chrysler were swamped by

losses in Europe and an 82% earnings decline in South America. Fiat has a substantial sales presence in Brazil. Analysts had expected a quarterly profit of around €400 million excluding items.

Fiat's full-year net profit more than doubled to €1.95 billion from €896 billion, but excluding the tax benefit at Chrysler and other items, it fell 17% to €943 million. Full year revenue was €86.82 billion, up 3% from the year earlier. The group had cash and other liquid funds of €22.7 billion at Dec. 31.

Chrysler earned a fourth-quarter profit of \$1.6 billion, up sharply from the \$378 million a year earlier. The latest period included the deferred tax-asset gain of \$961 million. Chrysler's revenue in the final quarter was \$21.2 billion. For the full year, Chrysler reported \$2.8 billion in net income, up 65% from 2012.

Chrysler said it expects net income this year to decline to between \$2.3 billion and \$2.5 billion. It also projected free cash flow of between \$500 million and \$1 billion this year, below the \$2.1 billion in cash it accumulated last year.

## L'auto

# Utili nella holding estera, costi in Italia così Fiat-Chrysler pagherà meno tasse

*Saccomanni: "Nulla di irregolare". Befera: "Verificheremo"*

**WALTER GALBIATI**

MILANO — «Nulla di irregolare». È la voce del ministro dell'Economia, Fabrizio Saccomanni, a rompere il silenzio sul trasferimento della Fiat all'estero, seguita da quella dello sceriffo delle tasse, Attilio Befera. «Verificheremo il pieno rispetto delle leggi fiscali italiane», ha ribadito più prudentemente il direttore dell'Agenzia delle Entrate.

Il modello di partenza che Sergio Marchionne ha in mente per fondere la Fiat Auto con la Chrysler è lo stesso utilizzato per le controllate che operano nella produzione di trattori e camion, l'italiana Fiat Industrial spa e la olandese Cnh Nv: la sede fiscale sarà nel Regno Unito, quella legale in Olanda. Una fusione transfrontaliera, in cui una società italiana diventa olandese e stabilisce la sede fiscale in Inghilterra. Per le tasse, lo scoglio da superare è dimostrare che «la sede centrale gestionale e organizzativa sia situata (in tutto o in parte) nel Regno Unito», scrive la Fiat nel prospetto informativo dell'operazione Cnh. Le autorità fiscali olandesi e inglesi non hanno avuto nulla da dire e hanno subito accolto a braccia aperte un colosso mondiale del calibro di Fiat,

mentre l'Agenzia delle Entrate non si è ancora espressa. Ora la questione è raddoppiata perché riguarderà anche la Fiat Auto.

Qualche grattacapo potrebbe arrivare dalla «struttura gestionale e organizzativa» del presidente John Elkann che rimarrà per il momento a Torino: «Il mio ufficio è questo, quello in cui mio nonno ha passato gli ultimi cinque anni della sua vita, e non si sposterà, resta qui, al Lingotto», ha spiegato

### Tutto si gioca nei rapporti tra la casa madre londinese e le società operative con sede italiana

to in una intervista al quotidiano *La Stampa*. Sergio Marchionne, invece, ha già in mente cosa trasferire fin da subito all'estero: i dividendi, gli interessi e le royalties (marchi e brevetti), ovvero tutti quei beni delle società italiane che generano utili, lasciando in Italia soprattutto i costi. Spostare i palazzi del resto è più difficile che spostare asset immateriali, ma col tempo anche le vere «strutture gestionali e organizzative» (dagli uffici direttivi alla ricerca del gruppo) dovranno cambiare sede per dare concretezza al

via libera londinese e per non incorrere in qualche sanzione da parte dell'Agenzia delle Entrate.

Il giochetto è semplice ed è all'ordine del giorno di qualsiasi multinazionale, da quelle della moda a Internet. I benefici fiscali sono generati soprattutto dai rapporti intercompany tra la holding estera e le società operative con sede in Italia. Se la Fiat incassasse i dividendi a Torino, pagherebbe l'1,375% di tasse, mentre in Inghilterra la tassazione è nulla. Non si tratta di grandi cifre, anche se su numeri rilevanti il valore è tutt'altro che risibile. I benefici aumentano per gli interessi e le royalties: nel primo caso la holding raccoglie i capitali a Londra, finanzia l'operativa e incassa gli interessi sul finanziamento. Nel secondo caso, i marchi e i brevetti custoditi tra gli asset della holding estera vengono venduti al-

cietà operativa produce in Italia.

Non sarà difficile immaginare in un prossimo futuro una Fiat londinese che controllerà una Fiat spa o una semplice divisione italiana di Fiat svuotata dai marchi, dai brevetti e caricata di costi e interessi in modo tale da avere un monte utili su cui pagare una Ires (27,5%, in Uk è al 21%) più bassa possibile. Lo Stato si consolerà con l'Irap (3,9%) che comunque quel che resta di Fiat dovrà sempre versare. Per farla franca, Marchionne dovrà però dimostrare al Fisco che i brevetti e i marchi (come Ferrari e Maserati)

non sono nati e pensati in Italia. È una strada in salita, ma già intrapresa con la decisione di sostituire il vecchio marchio Fabbrica Italiana Automobili Torino con il più internazionale Fca (Fiat Chrysler Automobiles). Per esportare gli asset all'estero, Fiat non dovrà nemmeno sborsare la Exit tax. Prima del 2011, per trasferire la sede fuori dall'Italia, era necessario pagare subito le tasse sulle plusvalenze che il passaggio degli asset da una società a un'altra avrebbe generato. Ora la tassazione è differita nel tempo e viene rimandata solo al momento della cessione vera e propria dell'asset. La storia vuole che dal 2011 gli Agnelli hanno iniziato a pianificare le due operazioni Cnh e Fiat Auto.

LE CASE D'INVESTIMENTO DIVISE SULLA CRESCITA DEL TITOLO DOPO I CONTI 2013 DEL LINGOTTO

# Broker discordi su Fiat-Chrysler

*Ottimista Equita mentre Mediobanca si mostra neutrale. Negativi i giudizi di MainFirst, Natixis, oltre a Exane Bnp*

DI FRANCESCA GEROSA

**C**ase d'affari ancora divise sul titolo Fiat dopo la pubblicazione dei conti 2013. Ieri l'azione del Lingotto ha chiuso la seduta di borsa a 7,45 euro con un balzo del 3% dopo il flop del giorno prima. Tuttavia a tenere banco sono stati i report dei broker dopo le parole pronunciate dall'amministratore delegato di Fiat Chrysler, Sergio Marchionne, nella conference call. Ieri Equita ha confermato il rating buy e alzato il target price dell'11% a 8,8 euro in virtù della riduzione del debito industriale netto. «Continuiamo a consigliare l'acquisto del titolo per le numerose leve operative: crescita Jeep e Maserati, stabilizzazione del mercato europeo, crescita in Asia Pacifico, ottimizzazione del costo del debito

e utilizzo delle perdite pregresse», hanno spiegato i broker di Equita, aggiungendo il potenziale M&A, ovvero la cessione degli asset non-core e alleanze/aggregazioni in grado di bilanciare la debolezza dell'America Latina e la capitalizzazione dell'attività di ricerca e sviluppo. Sulla stessa linea anche Mediobanca che ha alzato il prezzo obiettivo da 5,3 a 7,5 euro, confermando però il giudizio neutrale. I più pessimisti sono gli analisti di Exane Bnp Paribas che hanno limato il target price del 2% a 4,3 euro, a seguito di un taglio delle stime di utile per titolo 2014-2015 del 21% e del 9%, confermando il rating underperform. Lo stesso giudizio ribadito da MainFirst che ha un prezzo obiettivo a 6,2 euro. Invece Natixis, pur alzando il target price da 6 a 6,5 euro, consiglia di ridurre le posizioni, come Kepler Cheuvreux (target price a 6 euro).

Le case d'affari in generale, sono rimasti deluse dall'utile della gestione ordinaria (3,4 miliardi invece delle stime di almeno 3,6 miliardi) in particolare quello dell'America Latina, che ha messo in ombra la costituzione di Fiat Chrysler Automobiles e la futura quotazione a New York. Unica consolazione: l'indebitamento finanziario netto a 6,5 miliardi di euro, più basso delle attese grazie al miglioramento del capitale circolante netto e agli investimenti più modesti. Non sono piaciuti, inoltre, gli obiettivi che il gruppo si è dato per l'anno in corso. «I target 2014 sono al di sotto delle aspettative con l'utile della gestione ordinaria atteso compreso tra 3,6 e 4 miliardi, inferiore al consenso di 4,2 miliardi, ma ciò che sorprende di più è la stima sull'utile netto compresa tra 600 e 800 milioni», spiega Mediobanca nella sua nota. Bisogna ricordare tuttavia che il nuovo piano industriale che

la Fiat presenterà in maggio potrebbe portare a una revisione di queste stime. Ieri, durante la conference call, Sergio Marchionne ha spiegato che in quell'occasione verrà affrontato il tema della struttura del capitale del gruppo. Il manager ha ammesso che un'opzione sul tavolo è quella di un bond convertibile (per gli analisti di Exane sarebbe l'opzione preferita per il mercato anche se potrebbe comportare una certa diluizione per gli azionisti), ma ce ne sono altre sul tavolo. Sul mercato si vocifera da tempo di decisioni quali lo spin-off della Ferrari, anche se questa resta un'opzione poco probabile. «Restiamo neutrali sul titolo a causa della valutazione e in attesa di maggiore chiarezza sui nuovi modelli premium e sul rilancio di Alfa in particolare», ha concluso Mediobanca nella sua nota (riproduzione riservata)

Quotazioni, altre news e analisi su [www.milanofinanza.it/fiat](http://www.milanofinanza.it/fiat)



CRITICO ANCHE DE BENEDETTI: ORA IL LINGOTTO È APOLIDE E RISCHIA

# *E Befera accende un faro su Fca*

DI LUCIANO MONDELLINI

**A**ttilio Befera, il direttore dell'Agenzia delle Entrate, ha intenzione di valutare bene lo spostamento delle sede legale di Fiat in Olanda e quella fiscale nel Regno Unito. L'obiettivo è verificare se la decisione del Lingotto è consona con le leggi italiane. «Dal punto di vista fiscale non posso impedire alla Fiat di fare scelte societarie che sono economicamente convenienti per loro. Verificheremo il pieno rispetto delle leggi fiscali italiane», ha spiegato ieri Befera. Il giorno dopo la decisione del Lingotto di non avere più il suo quartier generale in Italia sono state numerose le prese di posizioni di esponenti del governo e dell'imprenditoria. Sulla scelta è sembrato conciliante il ministro dell'Economia, Fabrizio Saccomanni. «Nulla di irregolare», ha spiegato Saccomanni, «siamo convinti che hanno fatto tutto nel rispetto delle leggi vigenti. Ovviamente verificheremo gli effetti». D'altronde mercoledì scorso, nel giorno dell'annuncio da parte della Fiat, il presidente Enrico Letta si era detto non preoccupato delle decisioni della società. Sullo stesso linea il ministro del Lavoro, Enrico Giovannini: «Da parte del management di Fiat c'è stato un impegno

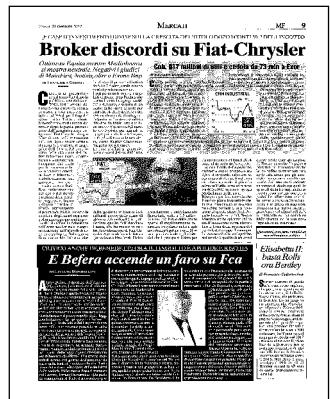
di riattivare gli stabilimenti in Italia che sono in cassa integrazione e così via; noi siamo convinti che questo impegno sarà rispettato». ha spiegato Giovannini sulla fusione Fiat-Chrysler. Mentre è stato meno accondiscendente il tono del leader della Cgil, Susanna Camusso: «Non abbiamo mai vissuto la scelta di Fiat di fare alleanze internazionali come un problema, ma il fatto è che dentro l'alleanza non è chiaro il destino industriale degli stabilimenti italiani e questa continua a essere la domanda», ha detto la leader sindacale. Ovviamente su questo tema l'attenzione è concentrata sul piano industriale che sarà svelato a inizio maggio da Sergio Marchionne, l'amministratore delegato di Fiat-Chrysler.

Sulla questione ieri è intervenuto anche Carlo De Benedetti a margine del Forum per il dialogo Italia Svizzera a Berna. Secondo il patron del gruppo Cir, la Fiat «è ora apolide: non è statunitense, non è più italiana, non è olandese e nemmeno britannica», ha fatto sapere De Benedetti. Che

ha continuato: «Premesso che si tratta di un'azienda privata e che fa le scelte in termini di convenienza. Un giorno si ritroverà senza patria e si accorgerà che la patria è importante». Per De Benedetti, comunque,

«Marchionne ha salvato la Fiat prendendola per i capelli e anche la Chrysler che era fallita». Da registrare infine la presa di posizione neutra della Casa Bianca, visto che c'erano state voci su una possibile sede in Delaware. Il portavoce Jay Carney, rispondendo alla domanda se gli Usa avessero preferenze per il quartier generale Fiat-Chrysler, si è limitato a spiegare che la tanto criticata decisione del presidente americano Barack Obama ha «effettivamente salvato l'industria automobilistica americana. Non ho sentito alcuna specifica discussione sul quartier generale. Posso dire che l'azione presa dall'amministrazione, ampiamente criticata e ritenuta politicamente impopolare al momento, ha salvato l'industria automobilistica statunitense».

(riproduzione riservata)



# Tutta la Fiat dei salotti e della stampa che non serve più a Marchionne

Roma. C'erano un tempo gli uomini dell'Avvocato, una schiatta di banchieri, o avvocati essi stessi, aristocrazia e giornalisti, compagni di viaggi, avventure, mondanità, pettegolezzi e affari, spesso tra loro imparentati, vicini o distanti dal centro del sistema solare ma, come si diceva, con l'imprinting sabaudo anche se nati a Roma o Napoli. Ora che ufficialmente inizia l'avventura planetaria di Sergio Marchionne, il quale nel 2011 dichiarò che l'Avvocato non l'aveva mai conosciuto ("Umberto invece sì"), che fine farà quel sistema-Agnelli che tra gli anni Ottanta e i primi Due mila dominava banche, assicurazioni, informazione, potere, sempre riportando a un Lingotto ormai non più cuore dell'impero? Difficile che corrano ad Amsterdam o Londra, dove la Fiat Chrysler Automobiles trasferisce le sedi legali e fiscali. Anche per motivi di età: per dire, va per i 90 anni Gianluigi Gabetti e per gli 85 Franco Grande Stevens, torinese il primo, napoletano il secondo, che pure della vecchia guardia sono stati i più vicini a Marchionne, e i più utili avendo congegnato lo swap che nel 2005 fece fuori le banche creditrici blindando Exor, la cassaforte di famiglia, e affrontato per questo guai giudiziari. Da quella mossa, il consolidamento azionario degli eredi trentenni di Gianni e Umberto, Marchionne poté iniziare la sua ascesa, affrancato dalla morsa bancaria e dagli incesti con la finanza italiana. Riservò a Gabetti parole affettuose: "Resterà sempre il mio più grande amico". Ora, per esempio, si gioca a Torino la partita per la presidenza della Compagnia di San Paolo, primo azionista di Intesa, e il favorito è Luca Remmert, mecenate, titolare di villa art

nouveau, giardino all'inglese e tenuta in collina, amico dei Re Rebaudengo e imparentato con i Nasi, questi ultimi a loro volta soci e per i rami cugini e cognati degli Agnelli sr. La cosa non sarebbe mai sfuggita all'attenzione, o ai lazzi, dell'Avvocato; per Marchionne è una breve sui giornali italiani. Tra l'altro due delle banche che si videro sfilare la possibilità di trasformare i prestiti in azioni Fiat erano proprio San Paolo e Intesa; le altre Unicredit e Capitalia. Queste ultime, fuse, controllano tuttora Mediobanca (che impose alla Fiat Cesare Romiti), alla cui presidenza è transitato un altro agnelliano ramo però Umberto, che l'Avvocato, poco prima di morire, rimosse da amministratore delegato Fiat: Gabriele Galateri di Genola, poi presidente di Telecom e oggi delle Assicurazioni Generali. La "galassia", o salotti buoni, con tutti i loro derivati, funzionali al disegno di controllo dell'establishment ideato da Romiti e coltivato da Gianni Agnelli, e che oggi appaiono piccoli e periferici rispetto alla Fca marchionnesca. E ha un bel cercare Stefano Sansonetti sul quotidiano la Nazione, tracce di Agnelli boys nei posti chiave: oltre a Remmert e Galateri, nomi come Luca Cordero di Montezemolo, non però come presidente della Ferrari, ma come vicepresidente di Unicredit; e Maurizio Beretta, ex relazioni istituzionali della Fiat, alla Lega Calcio; e Giovanni Malagò da poco presidente del Coni. A ben vedere si tratta piuttosto di Luca boys, cioè amici di LCdM, o di Umberto, e dunque eredi di un ruolo in quella terra di mezzo che fu la presidenza Fiat affidata dalla famiglia a Montezemolo nel gennaio 2004, alla scomparsa dell'Avvocato, quando non c'era cer-

tezza del domani. Marchionne sarebbe diventato ad solo cinque mesi dopo. La coabitazione Marchionne-Montezemolo, durata fino al 2010, è stata a sua volta segnata da alti e bassi, e infinite chiacchiere (in ogni modo i due non si piacevano). Ma in definitiva anche LCdM, benché numero uno del Cavallino, pare appartenere a una vecchia Fiat. E' stato presidente in chiave consociativa di Confindustria, mentre Marchionne la abbandonò per il defilamento di Via dell'Astronomia dalla battaglia per chryslerizzare Pomigliano. E, fatto forse più grave, Montezemolo ha vagheggiato lo scorporo e la quotazione autonoma della Ferrari, che invece il manager italo-canadese intende sfruttare assieme a Maserati e Alfa Romeo per sinergie sui motori e posizionare la Fca nel segmento lusso.

Secondo molti il prossimo dossier che la Fiat post Agnelli dovrà affrontare saranno i quotidiani: la proprietà della Stampa e il ruolo di azionisti forti del Corriere della Sera appaiono troppo per un manager che pensa in inglese e legge quasi solo giornali stranieri. Girano progetti di fusione, o di trasferire la Stampa a una fondazione con le banche torinesi: cadeau al vecchio mondo che fu. L'Avvocato nei suoi mercoledì romani faceva un salto alla redazione romana della Stampa, avido dei pettegolezzi di Marcello Sorgi e di un Augusto Minzolini non ancora del tutto berlusconizzato (solo un po'). Al Corriere nominava il direttore, che su questo campava. Marchionne preferisce il tablet, il Wall Street Journal, il Financial Times che ogni tanto lo strappa, e Automotive News: il settimanale di Detroit che non era nella rassegna stampa dell'Avvocato.



Il senatore Pa

Massimo Mucchetti

# “Fiat se ne può andare ma ci paghi la exit tax”

di Stefano Feltri

**L**a Fiat se ne può andare, ma se toglie milioni di euro di gettito al fisco italiano, governo e Parlamento possono chiedere indietro il dovuto con una “exit tax”. Il presidente della commissione Industria del Senato Massimo Mucchetti, Pd, è battagliero: è quasi riuscito a far approvare una norma che avrebbe bloccato la scalata spagnola a Telecom (ma il governo l'ha boicottato) e ora è pronto a occuparsi di Fiat Chrysler (Fca).

#### Mucchetti, è sorpreso dalla fuga di Fiat Chrysler dall'Italia?

Il copione era scritto fin dalla separazione tra Fiat Industrial e Fiat Spa ed è diventato leggibile quando Fiat Industrial ha assorbito Cnh, portando la sede legale in Olanda, dove si possono avere azioni a voto multiplo in capo agli azionisti stabili.

#### Come funziona questo regime olandese?

Con il 10 per cento, per dire, puoi avere un peso del 40 o del 50 per cento avendo dividendi per il 10. In Italia le azioni a voto multiplo sono proibite, ma nella maggior parte dei Paesi occidentali sono lecite. Al mercato offre un progetto a lungo termine. Se poi ne preferisce uno a

breve, legato alla contendibilità, le quotazioni lo rifletteranno. **E cosa cambierà con lo sposta-**

#### mento della sede legale in Olanda?

Le statistiche sugli investimenti esteri: tutto quanto è Fiatier era nazionale, da domani sarà internazionale. Ma come per le mucche di Mussolini in parata, sempre quelle restano le fabbriche. Che oggi sono in larga parte ferme per mancanza di modelli esportabili ad alto valore aggiunto. Ti credo che la produttività è bassa! Ora Stampa, Corriere e Gazzetta dello Sport avranno un azionista esterovestito. Tranne il caso del *Mundo*, testata spagnola di Rcs, non mi vengono in mente grandi quotidiani posseduti da società estere.

#### Perché la sede fiscale a Londra?

La City garantisce facilitazioni a società e manager. La Gran Bretagna ha un debito pubblico ufficialmente basso e agevola le transazioni finanziarie. Del resto, le multinazionali già raccolgono il denaro a Londra.

#### Cosa ci perde l'Italia?

Dipende. Se si trasferisce a Londra una pura holding che vive di dividendi delle partecipazioni, il calo del gettito fiscale sarebbe minimo. In Italia i dividendi da partecipazioni italiane sono tassati all'1,37 per cento. E buo-

e Inghilterra solo

la holding, il danno fiscale è minimo. Ma se sposta società con marchi e brevetti avrà guai con l'Agenzia delle Entrate

na parte delle controllate italiane della Fiat non guadagnano. Se invece emigra la proprietà di attività materiali e immateriali generatrici di cassa o se vengono trasferite società che possiedono marchi e brevetti così da imporre royalties, e cioè costi fiscaliamente deducibili, l'Agenzia delle entrate potrebbe avere da ridire. In ogni caso, questa migrazione potrebbe – dico potrebbe, non dovrebbe – far scattare l'exit tax, la tassa che riguarda il trasferimento di base imponibile all'estero. E allora dovranno pure magari ripensarne l'aliquota.

#### Al governo si rimprovera di essere stato assente.

Hanno perso tempo tanti governi. Per fare politica industriale bisogna mettere sul tavolo denari e risorse professionali. Il governo Usa si è assunto i costi di ristrutturazione di GM e Chrysler, 12 miliardi di dollari. Ma ha salvato Detroit. Lo Stato francese ha la Renault e adesso entra in Peugeot per favorirne l'internazionalizzazione in Cina, dopo che è venuto meno l'accordo privato Peugeot-GM. Licenzia, ma non sparisce dalla

Francia. In Germania il lander della Bassa Sassonia è da sempre un azionista con diritto di voto in Volkswagen.

#### L'Italia ha già speso miliardi in

#### incentivi.

Ha protetto la Fiat fino alla fine degli anni Novanta, poi un'ultima fiammata di rottamazioni. Quindi il nulla. Marchionne ha continuato la caccia di incentivi pubblici, ne ha trovati ovunque tranne che in Italia, e sempre legati a precisi impegni produttivi nel Paese che li eroga. I nostri governi, non sapendo che fare, si sono finti liberisti. Qualcosa si può imparare da General Motors che ha aperto un grande centro di ricerca con il Politecnico di Torino. E magari favorire l'avvento di un altro costruttore in Italia.

#### Marchionne si è dato un orizzonte di tre anni per rilanciare il gruppo post-fusione.

Rilanciare in così poco tempo marchi che da anni languono come Fiat, Alfa Romeo e Lancia? Auguri. La finanza è fatta di colpi di scena, l'industria richiede costanza. L'Audi ha impiegato 15 anni a diventare l'Audi.

#### Da tempo lei sostiene la necessità di un aumento di capitale per Fiat. Marchionne ora prospetta un prestito convertendo, è sufficiente?

Il convertendo è la forma timida e avara di un aumento di capitale che continua a essere necessario in un gruppo che paga un'enormità di interessi passivi su un debito *junk*.



## COME REAGIRE

Se trasferisce in Olanda

L'intervista

# “Perdita netta per il Paese e fine di un simbolo”

*Taddei: ma il nuovo capitalismo sta tornando qui*

ROBERTO MANIA

ROMA — «Sappiamo di certo che con la scelta che ha fatto la Fiat l'Italia perderà gettito fiscale. C'è un trasferimento di base imponibile fuori dal nostro Paese. Dunque per noi è una perdita netta», dice Filippo Taddei, responsabile economico della nuova segreteria del Pd.

**Il presidente della Fiat John Elkann ha dichiarato però che il suo gruppo continuerà a pagare le tasse dove fa utili, “Italia inclusa”.**

«Ha ragione se si riferisce al pagamento dei contributi e delle tasse sul lavoro, ma gli utili saranno tassati nel Paese in cui il gruppo è residente, in questo caso l'Olanda la cui legislazione permette il trasferimento del carico fiscale nel Regno Unito».

**La maggiore incognita per il futuro della presenza Fiat in Italia riguarda gli investimenti. Lei pensa che Marchionne scommetterà ancora sul nostro Paese dopo aver spostato la sede legale della Fiat?**

«La Fiat ha garantito il mantenimento dei livelli occupazionali. Non c'è motivo di non crederle. Certo, la Fiat è stata, anche per le generazioni più giovani, il simbolo dell'industria italiana. Ora non

lo è più. Quello dell'altro ieri è stato un giorno storico. Non sottovalluterò il dato, però, che circa il 60% delle imprese europee che stanno tornando nei Paesi d'origine dopo aver delocalizzato, è costituito da imprese italiane. Vuol dire che una parte del capitalismo italiano sta tornando a scommettere sul proprio Paese. C'è da augurarsi che anche la Fiat compia questo percorso. Il compito della politica è quello di mettere in campo le misure perché ciò avvenga».

**Considera realistico il progetto di Marchionne di spostare le produzioni sui modelli di alta gamma?**

«Se la Fiat vuole interpretare il suo ruolo spostando le produzioni sulla fascia alta va benissimo. Sono scelte che spettano all'azienda e sulle quali la politica non deve mettere bocca».

**È esattamente quello che dice Marchionne quando gli si chiedono i punti sul piano industriale...**

«Vorrei che si uscisse da un equivoco: a noi non deve interessare dove Marchionne intende investire. A noi interessa se Marchionne investe in Italia e difende

in questo modo le prospettive del lavoro nei nostri stabilimenti. Ripeto: alla politica spetta il compito di creare le condizioni perché un'impresa investa».

**Vale anche per l'Electrolux?**

«Certo. Deve valere per tutti. I tempi in cui si prendevano provvedimenti mirati per una singola azienda sono finiti. Bisogna pensare al sistema produttivo nel suo complesso. Quando pensiamo alla riforma fiscale o alla sbarocrazizzazione pensiamo a tutti, a cominciare da quelle aziende del cosiddetto “quarto capitalismo”, con fatturati dai 20 ai 200 milioni, che hanno un significativo potenziale di innovazione».

**Davvero ritiene che non sia a rischio l'occupazione con lo spostamento delle produzioni sull'alta gamma?**

«Sto a quello che ha detto Marchionne. Servono investimenti per innovare sul piano tecnologico per produzioni ad alto valore aggiunto».

**Come giudica l'atteggiamento del governo?**

«Non so se la Fiat abbia cercato o meno un'interlocuzione con il governo e viceversa. So che siamo in Europa e dunque nella scelta della Fiat non c'è nulla di sorprendente».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Gli stabilimenti

A noi interessa se Marchionne investe in Italia e difende le prospettive del lavoro nei nostri stabilimenti



## Q L'intervista Arnaud Montebourg

# «Bruxelles ha sbagliato, ora l'industria sia la priorità»

**ROMA** Per l'industria europea deve suonare l'ora della riscossa. Più che una sfida, sembra una dichiarazione di guerra quella che Arnaud Montebourg, ministro francese per il Rilancio produttivo, mai tenero verso l'Europa, lancia alla Commissione europea da Roma. Usa toni forti, parole di fuoco: «Quando vado a Bruxelles ho l'impressione di essere sul ring. Per anni le questioni finanziarie hanno avuto la priorità, ora è venuto il momento di mettere la crescita industriale in primo piano. Le decisioni devono tornare alla politica e non ai talebani del diritto che hanno fatto molti danni: l'Eurozona è l'unica economia che non si è ripresa dal crack Lehman Brothers nel 2008. Ora la campagna è aperta, facciamo casting per la Commissione che verrà tra pochi mesi».

È venuto a Roma per partecipare al vertice degli Amici dell'industria che ha riunito a Villa Madama una ventina di ministri dell'Unione per concordare una strategia comune. E il premier Enrico Letta, che ha ospitato la riunione con il ministro dello Sviluppo Flavio Zanonato, è d'accordo: «Sull'industria bisogna dare l'impronta della nuova legislatura europea. Una legislatura in cui la parola industria

non sia una bestemmia, ma la parola per il rilancio. Riportare il manifatturiero al 20% del Pil è una priorità e l'Italia sarà di questa partita».

**Monsieur Montebourg quali sono le richieste che porterete in Europa?**

«Finora 500 miliardi sono stati spesi per il risanamento finanziario. Si è fabbricata moneta per darla alle banche. All'industria, niente: sopra i 200.000 euro scatta l'obbligo di comunicazione a Bruxelles sugli aiuti di Stato. Intanto, negli Stati Uniti Barack Obama ha riversato 100 miliardi sulle imprese e la Cina dopo la sua industria con un piano da ben 469 miliardi. L'Europa invece si pone continui limiti, regole talebane che ci mettono in difficoltà con i concorrenti. Bisogna cambiare direzione, lo chiedono i popoli e noi siamo legittimati a sostenerne questa e altre richieste».

**Quali per esempio?**

«Alla Bce chiediamo di ridurre il valore dell'euro del 10%, parliamo di 13 centesimi. Non significa fare inflazione ma riportare la moneta a un valore normale con effetti positivi sulle esportazioni. Il costo dell'energia: la concorrenza del gas da scisti pone a tutti seri problemi di competitività. L'industria chimica

rischia la delocalizzazione. Siamo stretti sulle quote Co2, bisogna pensare a una carbon tax che premi la nostra industria».

**A volte la competizione è all'interno della Ue, come dimostra il caso Electrolux.**

«In Francia abbiamo un protocollo, firmato da aziende e sindacati, che finalizza i sacrifici, per tutti, a piani di rilancio e poi redistribuisce i benefici ottenuti. Renault vi ha fatto ricorso. In generale, penso che gli sforzi vadano ripartiti fra tutte le parti in causa o si produce un impoverimento generalizzato».

**L'auto e la crisi. Cosa pensa del riassetto Fiat?**

«Non entro nelle questioni nazionali. Su auto e acciaio abbiamo chiesto alla Ue di intervenire. Constatato che tutte le imprese che hanno cercato e raggiunto una dimensione internazionale, come Fiat con Chrysler o Renault con Nissan, hanno più strumenti per superare la crisi».

**Non teme di passare per euroskeptico?**

«No davvero. Non siamo euroskeptici, euroriformatori piuttosto: l'Europa è sempre più distante dai bisogni dei suoi cittadini, così rischiamo di ritrovarci con un europarlamento antieuropeo in maggioranza».

**Barbara Corrao**

**PARLA IL MINISTRO  
FRANCESE:  
«NELL'AUTO  
SOPRAVVIVE  
CHI HA DIMENSIONI  
INTERNAZIONALI»**



# Lettere

## L'Europa, la Fiat e il nostro fisco non competitivo

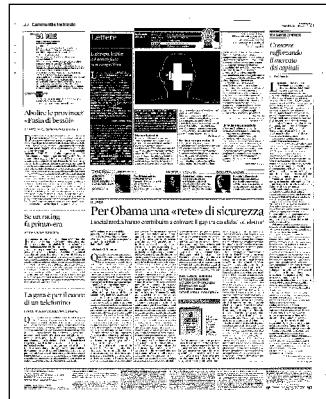
**L**a nuova sede legale della Fiat, la cui nuova holding si chiamerà Fiat Chrysler Automobiles, sarà trasferita in Olanda e il nuovo gruppo avrà la sede fiscale in Gran Bretagna. Secondo quanto dice la società, «questa scelta non avrà effetti sull'imposizione fiscale cui continueranno a essere soggette le società del Gruppo nei vari Paesi in cui svolgeranno le loro attività». La Cgil si dice però preoccupata «che un gruppo come Fiat decida di andare a pagare le tasse in un altro Paese facendo un'operazione anche qui di impoverimento». Come stanno veramente le cose? È giusto che su alcuni temi in Europa si possa fare ancora concorrenza fiscale. E questo è un un bene o un male?

Stefano Baretta - Milano

Caro Baretta, la Fiat fa quello che fanno tutti i grandi gruppi multinazionali del mondo e cioè sceglie la sede fiscale che le offre i maggiori vantaggi. Il tutto in perfetta legalità perché la concorrenza tra sistemi fiscali nel mercato unico europeo è prevista e assolutamente lecita. Ci sono stati negli anni molti tentativi di ridurla al minimo, soprattutto da parte dei Governi Ue con la pressione più gravosa, tra questi anche quello italiano, ma finora non sono approdati a niente perché decisioni del genere richiedono l'unanimità dei 28 paesi Ue. E ovviamente i paesi con i regimi più competitivi non intendono rinunciarvi per non perdere le entrate fiscali che ne derivano. In un'Italia con un settore pubblico meno ridondante, sprecone e inefficiente potremmo permetterci di alleggerire la pressione fiscale e ricominciare ad attirare investimenti e investitori esteri e nazionali, che invece fuggono per non soffocare nelle disfunzioni del nostro sistema.

### Le risposte ai lettori

MARTEDÌ	Gianfranco Fabi
MERCOLEDÌ	Fabrizio Galimberti
GIOVEDÌ	Guido Gentili
VENERDÌ	Adriana Cerretelli
SABATO	Salvatore Carrubba



**LA SCOMMESA FIAT**

## OLTRE LA DEMAGOGIA

FRANCESCO MANACORDA

**M**a davvero quella T che scompare nella nuova sigla di Fiat Chrysler Automobiles rappresenta un'azienda che lascia Torino e l'Italia al loro destino?

**D**avvero la holding che cambia pelle e prende sede sociale in Olanda e sede fiscale in Gran Bretagna diventa nient'altro che un gruppo apolide? Scattano riflessi ideologicamente condizionati, si regolano vecchi e presunti conti, una parte della politica sceglie la via sicura della dichiarazione indignata e subito la nebbia fitta della demagogia avvolge ogni fatto.

Nelle fabbriche americane del gruppo Chrysler, da Toledo in Ohio a Jefferson North in Michigan, là dove si guarda alla nuova società dall'altra parte dell'Atlantico, restano «proud to be American», come recitano i manifesti sui muri, e non si turbano – anzi – del fatto che l'italiana Fiat sia passata da una maggioranza relativa al 100% del gruppo, se questo significa il salvataggio da un passato impossibile e la promessa di un futuro migliore. Negli interminabili corridoi della sede Chrysler ad Auburn Hills – solo 7000 dipendenti nel 2009 quando il fallimento incombeva e più del doppio adesso – restano ovviamente la bandiera a stelle e strisce e il memoriale «per i nostri soldati», con l'elmetto e un paio di anfibi a simboleggiare il milite ignoto Usa. Sulle linee di produzione il pragmatismo ha la meglio sull'ideologia e lo si vede nella collaborazione quotidiana tra i manager e gli operai iscritti al sindacato Uaw. Del resto quanto può pesare il passaporto della proprietà se – come è successo a Toledo, nella casa della Jeep – i posti di lavoro passano da duemila a oltre quattromila nel giro di un anno?

Non diverse dalle voci dall'America sono quelle che si sentono anche negli stabilimenti italiani del gruppo dove già vedono i primi effetti di un'integrazione che significa anche migliore e maggiore accesso a nuovi mercati. La Maserati di Grugliasco, di cui abbiamo raccontato anche ieri sul giornale, quando fu rilevata da Fiat nel 2009 era uno stabilimento abbandonato che sfornava solo – e non è un modo di dire – topi; adesso da qui escono berline di lusso che vanno soprattutto in Cina e negli Stati Uniti e chi ci lavora non pare temere un futuro comune con il resto del nuovo gruppo. Come è ovvio la scommessa – quella di azionisti e management prima di tutto – è che lo stesso effetto virtuoso si abbia anche con la rinascita del marchio Alfa Romeo destinato a occupare la fascia «premium» del mercato, con l'arricchimento della famiglia della 500, con la piccola Jeep che arriverà presto da Melfi, con il Suv della Maserati per il quale a Mirafiori sono già partiti investimenti per circa un miliardo. Ma pare davvero difficile vedere dietro questo progetto di una Fiat più forte, anche se policentrica, un'Italia e una Torino più deboli. E soprattutto si

stenta a capire quale alternativa possa proporre chi, di fronte a una fusione internazionale che aspira a garantire il futuro del gruppo, grida alla «fuga» dell'azienda dall'Italia.

Certo, anche in America qualcuno – lo ha fatto il blog di una celebre rivista di settore come Automotive News – si chiede se si possa ancora parlare di una Chrysler americana e se Detroit avrà ancora tutte quante le sue «Big Three» dell'auto ora che una di esse sposta il suo baricentro sociale verso l'Europa. Ma proprio questi dubbi, speculari a certi timori italiani che si sentono oggi, rivelano quel che è ovvio: ossia che in una grande fusione, progettata ed eseguita per essere competitivi su scala globale, ci sarà sempre chi si sente abbandonato e preferirà guardare indietro invece che avanti; si attaccherà a ciò che teme di perdere invece che a quello che spera di guadagnare. Non esattamente una ricetta per il successo in una fase storica in cui non solo le aziende, ma anche i Paesi, competono tra di loro in cerca di capitali – quelli sì – sempre più mobili.



## Fiat-Chrysler Marchionne e gli italiani non ancora felici come lui

Romano Prodi

**S**ono felice che Marchionne sia felice ma vorrei che fossimo felici anche noi. Mi spiego meglio. Indubbiamente Marchionne ha vinto una grande battaglia. Ha risanato un'impresa in grave difficoltà (la Chrysler) e ha creato il settimo gruppo automobilistico del mondo, fondendola con la Fiat. Lo ha fatto con un'ingegnosità finanziaria e una capacità negoziale da lasciare a bocca aperta tutti e da mettere al sicuro il portafoglio degli azionisti, a partire dagli eredi della famiglia Agnelli perché è la Fiat che ha comprato la Chrysler e l'ha comprata davvero a buon prezzo.

Noi italiani ci congratuliamo di cuore ma non siamo ancora felici. La Fiat-Chrysler avrà infatti la sede in Olanda, pagherà le tasse in Gran Bretagna e le sue azioni saranno quotate in primo luogo a New York. Tutto questo può anche avere un senso perché le imprese non hanno alcun obbligo di riconoscenza o di gratitudine, pur tenendo conto che nel rapporto fra la Fiat e l'Italia qualche obbligo vi potrebbe pure essere. Anche se, nella sua storia, di tasse non ne ha certo pagato un'esagerazione, fa tuttavia una certa impressione pensare che la Fiat assuma la cittadinanza fiscale britannica. Lasciamo tuttavia da parte i sentimenti e pensiamo al presente e al futuro italiano della Fiat (sostanzialmente unico produttore di auto nel nostro Paese) e alle conseguenze sulla nostra economia. Dopo anni di continuo calo di quote di mercato siamo arrivati all'incredibile situazione in cui importiamo in un anno un milione di automobili in più di quelle che produciamo.

Nessun Paese europeo si trova in questa situazione! Non la Germania, non la Spagna, non la Francia, non la Gran Bretagna. Non solo le nostre catene di montaggio sono ferme per la maggior parte del tem-

po ma il flusso dei nuovi modelli è ridotto al minimo, mentre quello di tutti gli altri grandi concorrenti mondiali è in continua crescita. Inoltre i centri di ricerca italiani, che erano all'avanguardia in tutto il mondo e che avevano dato vita ad alcune delle maggiori innovazioni nei motori e negli apparati di sicurezza, sono ormai un pallido ricordo.

Si può rispondere che tutto ciò è frutto della globalizzazione. Sono tuttavia sorpreso dal fatto che solo parte della produzione si è spostata verso i Paesi a basso costo del lavoro come Polonia, Repubblica Ceca, Serbia o Slovacchia. I più grandi Paesi produttori in Europa sono oggi la Germania, il cui costo orario del lavoro nel settore dell'auto, cuneo fiscale compreso, è di oltre il 50% superiore a quello italiano, e la Spagna, con un costo orario che è oggi solo leggermente inferiore al nostro. Ancora più mi impressiona il fatto che, mentre negli altri paesi le nostre imprese meccaniche non hanno perso quota di fronte ai loro concorrenti tedeschi, il settore automobilistico sia quasi scomparso, riducendo al lumicino perfino le proprie reti distributive. Il che non è certo di buon auspicio per il futuro! Eppure il grande successo di cui ancora godiamo nella pur piccola fascia delle vetture di elevatissime prestazioni (come Ferrari e Maserati) vuol dire che le automobili le sappiamo ancora costruire. Qualcosa bisogna pur fare: in tutti i Paesi il settore dell'auto rimane ancora "l'industria delle industrie". Non penso certo che potremo arrivare al livello della Spagna, dove esso raggiunge il 10% del Pil e dove il surplus nel commercio estero arriverà quest'anno a un milione e settecentomila vetture. Ridurre di almeno la metà il nostro deficit è tuttavia un obiettivo minimo. Ed è chiaro che lo potremo raggiungere solo rientrando nel settore delle vetture medio-alte dove l'Alfa Romeo e la Lancia non erano certo le ultime della classe.

Riguardo a questo obiettivo tanto si scrive ma ben poco si vede. Da parte sindacale si deve tuttavia tenere conto che la condizione per avere un'industria automobilistica concorrenziale è quella di sfruttare a pieno e nel modo più flessibile la capacità produttiva. Dato l'enorme costo degli impianti si procede ovunque verso i 19 turni di lavoro settimanali: tre turni per sei giorni ed un turno alla domenica, con le necessarie regole di flessibilità.

Sfruttando a pieno gli impianti vi è spazio per livelli salariali decenti: l'efficienza e non la diminuzione del già misero potere d'acquisto dei lavoratori può salvare la nostra economia. Sempre con un occhio alla Spagna si deve anche constatare che, a differenza dell'Italia, il potere pubblico ha avuto un ruolo determinante nel rilancio dell'industria automobilistica, chiamando attorno allo stesso tavolo imprenditori e sindacati e operando con incentivi regionali adattati alle specifiche necessità di riqualificazione della mano d'opera e degli impianti.

In poche parole adottando una politica industriale attiva nei confronti delle imprese e dei sindacati, politica di cui abbiamo necessità non solo nel caso del settore dell'auto ma anche in quello degli elettrodomestici dove, in modo simile a quello dell'automobile, abbiamo alle nostre spalle un glorioso passato ma sembriamo volere consegnare il futuro non solo ai paesi a basso costo del lavoro ma, ancora una volta, alla Germania. Non credo che sia un caso che il crollo della nostra meccanica si concentri soprattutto nei casi delle grandi imprese e delle produzioni di serie, perché questi sono i settori nei quali le regole del lavoro sono più complesse e l'autorità del governo e la saggezza degli imprenditori e dei sindacati più necessaria. Mentre brindiamo alla salute del successo personale di Marchionne è quindi nostro dovere ricordargli che questo successo potrà durare solo se produrrà molte auto e belle auto e che l'Italia è ancora determinante per la nuova Fiat-Chrysler, anche se avrà sede e domicilio fiscale altrove.

Sergio Marchionne ha molto contribuito alla immagine degli italiani all'estero e anche di questo gli siamo grati. Tuttavia troppo spesso i nostri emigrati si dividono in due categorie: la categoria di coloro che si struggono nella nostalgia dell'Italia e quella di coloro che sono sopraffatti dal risentimento. Negli ultimi tempi il costruttore della settima impresa automobilistica del mondo sembra progressivamente scivolare dalla prima alla seconda categoria. Anche se ne può avere molte ragioni, quest'attitudine non giova a lui e non giova a noi. Soprattutto non giova alla Fiat-Chrysler.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Cos'era l'industria che ora emigra

## Quel che è bene per la Fiat è bene per l'Italia: contr'ordine

**L**a costituzione formale della Fiat Chrysler Automobiles rappresenta l'approdo di una robusta operazione industriale e finanziaria che, per chiamarla col suo nome,

DI SERGIO SOAVE

è stata una manovra di salvataggio. Non lo nasconde, peraltro, il giovane presidente della Fiat, John Elkann che conferma con candore al quotidiano di famiglia che "una squadra che ormai lottava solo per la salvezza è risalita nella parte alta della classifica". La metafora calcistica, per una volta, è calzante: dieci anni fa tutti gli osservatori internazionali mettevano la Fiat fuori dall'elenco della dozzina di grandi imprese automobilistiche destinate a sopravvivere alla selezione di un mercato sempre più competitivo. Oggi la FCA è al sesto posto tra i produttori, in grado di competere. A questo approdo (naturalmente provvisorio ma assai significativo) la Fiat è arrivata con un sostanziale capovolgimento della sua filosofia aziendale tradizionale, quella che Gianni Agnelli compendiava nella formula "quel che è bene per la Fiat è bene per l'Italia".

In un passato non troppo lontano la Fiat viveva (non sempre prosperava, anzi) sostanzialmente in simbiosi con lo stato imprenditore, che le aveva graziosamente ceduto l'Alfa Romeo per evitare l'ingresso in Italia della Ford, col sistema finanziario governato da Enrico Cuccia nel cui salotto buono gli ospiti torinesi erano trattati con immenso rispetto (condito con un pizzico di condiscendenza, soprattutto per le incursioni in territori, dalle assicurazioni ai supermercati, estranei alla cultura e alla capacità imprenditoriale della Fiat), col sistema mediatico nel quale progressivamente la Fiat ha consolidato un ruolo centrale che conserva tuttora, con le quote protezioniste antiapponesi.

Qualche decennio fa l'architrave su cui si era costruito l'edificio del compromesso politico era stato l'intesa interconfederale degli anni Settanta tra Gianni Agnelli e Luciano Lama sulla scala mobile e altro, pesantemente negativa per le possibilità di crescita economica, soprattutto del Mezzogiorno privato dei differenziali salariali, e di evoluzione professionale, schiacciata dall'egalitarismo degli incrementi salariali eguali per tutti, ma costitutiva di una sorta di pace sociale sulla quale fu possibile costruire il conso-

ciativismo tra Dc e Pci. La fine di questa stagione, peraltro, fu segnata anch'essa dalla reazione polemica dei quadri intermedi della Fiat a una fase particolarmente aspra della lotta in fabbrica, che segnò l'inizio del declino del potere sindacale senza peraltro fornire nuove basi solide a una crescita imprenditoriale nei settori tradizionali (che invece si realizzò parzialmente in quelli "nuovi" della moda, del design, in generale della produzione più legata a impulsi estetici).

La Fiat simbiotica con uno stato che produceva soprattutto debiti perdeva rilievo internazionale e assumeva i vizi di un sistema protetto, che la portarono più volte sull'orlo del fallimento, evitato spesso con operazioni finanziarie funamboliche, come quella del "convertendo", cioè di una cessione virtuale della proprietà della società alle banche creditrici, o la sceneggiata della penale pagata dalla General Motors per evitare di assumere il controllo della Fiat, considerata una causa persa e pericolosa.

In questa dimensione provinciale (e nelle affannose manovre internazionali di piccolo cabotaggio che non erano mancate) non c'era lo spazio per una azione di salvataggio di grande respiro, e il merito di Sergio Marchionne è stato quello di trovare a Detroit il bandolo della matassa ingarbugliata in Italia, dove, peraltro, le relazioni sindacali e quelle finanziarie diventavano sempre più difficili per la dissoluzione dei centri decisionali politici ed economici tradizionali. La Fiom scesa sul sentiero di guerra senza le reti di controllo tradizionali del Pci e della Cgil, i governi che non si sono dimostrati in grado neppure di definire le norme della rappresentanza nella contrattazione, mentre oscillavano tra inutili sostegni come le rotamazioni e improvvisi irrigidimenti, rappresentano i caratteri più evidenti di un panorama del tutto nuovo, in cui l'antica simbiosi si era capovolta in un tendenziale e paradossale rigetto da parte dell'establishment dell'azienda che ne era stato per decenni la spina dorsale. L'uscita della Fiat da Confindustria, un fatto che solo dieci anni prima sarebbe apparso impensabile, ha suggellato questa situazione nuova, mentre l'appoggio del fondo pensione dei sindacati americani al salvataggio Chrysler ha segnato la svolta che ha caratterizzato il colpo d'ala di Marchionne e il salvataggio della Fiat.

# Tre cose da fare per Fiat-Chrysler

**Ci siamo baloccati con l'idea: che può fare Fiat per il suo paese? Ora le regole globali impongono di battersi per fare concorrenza a Londra e ad Amsterdam: in gioco capitali e lavori qualificati**

**C**he cosa succederebbe negli Stati Uniti se General Electric decidesse di trasferire la propria sede legale in Olanda? Che cosa succederebbe nel Regno Unito se Vodafone

DI ANDREA TAVECCHIO

decidesse di spostarsi a Zurigo? Non crediamo sia troppo provinciale pensare che in quei paesi di mentalità liberale si formerebbe immediatamente una task force governativa per capire cosa si potrebbe fare per evitare un tale esodo, perché quando si muove un quartier generale, specie di un colosso, si perde gettito fiscale e lavoro ben remunerato e di qualità. Si può anche essere sicuri che la prima riflessione che i pragmatici governi anglo-americani svolgerebbero sarebbe per capire cosa poter offrire di meglio, rispetto ai paesi che stanno attraendo, con i loro vantaggi, General Electric oppure Vodafone. E non è difficile pensare che si cercherebbe, ad ogni costo, di far approvare in tempi rapidissimi un pacchetto di norme pro business in grado di convincere i propri gioielli-colossi a restare. E' sotto gli occhi di tutti che la competizione internazionale è, e sarà sempre di più, una competizione duressima tra sistemi-paese. Quindi lasciar partire un colosso (nel nostro caso l'unico a proprietà privata) significa dare un segnale pessimistico in questa fondamentale competizione tra legislazioni.

In Italia, invece, la decisione del Gruppo Fiat-Chrysler di spostare la sede legale in Olanda e quella fiscale nel Regno Unito, ovviamente perfettamente legittima, è sembrata a molti anche assolutamente ininfluente: perché conterebbero solo i posti di lavoro, il numero di macchine vendute e la globalità dell'azienda. Facciamo una premessa. Il Gruppo Fiat è un gruppo privato che decide le proprie strategie come ritiene meglio per sé e per i propri azionisti. Punto. Se la strategia di Sergio Marchionne sarà vincente non solo sul lato finanziario, lo dirà il tempo. Vedremo, per adesso l'acquisto della Chrysler è stato un colpo fantastico.

Ma se è un colpo fantastico per gli azionisti Fiat, come potrebbe diventare un colpo fantastico per il sistema-paese? Non certo bloccando un'impresa privata nelle proprie libere scelte, ma facendo quello che immaginiamo verrebbe fatto, nel nostro esempio, negli Stati Uniti o nel Regno Unito. Predisponendo e approvando celermente un pacchetto di norme pro impresa e pro mercato. Dobbiamo prendere questo trasloco per il si-

gnificato che ha, un ceffone in faccia che il mondo del business globale ha dato al nostro modo di interpretare la modernità. Far finita di essere contenti o peggio che sia normale è proprio la strada da non percorre. L'Italia è un paese bizzarro, fa le barricate, anche in questi giorni, per tenere a tutti i costi sul proprio territorio del lavoro a basso valore aggiunto e si disinteressa, invece, del lavoro più pregiato che potrebbe portare gettito, occupazione e investimenti.

Che fare dunque per tentare di metterci almeno sulla stessa lunghezza d'onda dei paesi che vogliono attrarre? Come favorire chi investe e rischia? Tre priorità. La prima modificare la legislazione del lavoro per rendere più facile il trattenere i lavori ad alta professionalità nel nostro paese. Non bisogna aver paura di cambiare le regole delle relazioni industriali, modernizzandole. L'ottica deve essere riuscire a garantire il lavoro, non il posto di lavoro. La seconda è rendere più attrattive dal punto di vista fiscale l'attività degli headquarter qui in Italia. Modifichiamo le norme sui redditi da attività tipiche di holding – come incassare dividendi e royalty – e

facilitiamo dal punto di vista fiscale e dei permessi di ingresso chi vuole venire a lavorare in Italia. L'esempio inglese, dove è previsto un regime di favore per chi si trasferisce a vivere nel Regno Unito per alcuni anni, è ottimo. Sarebbe solo da copiare. La terza priorità è tornare a credere al nostro mercato dei capitali. Con due azioni concrete. Aboliamo la Tobin tax, il prelievo sulle transazioni finanziarie introdotto un anno fa, e lanciamo una detassazione straordinaria, utilizzando meglio una norma che c'è già, per chi decide di lanciare aumenti di capitale per cassa o di quotarsi.

Certo poi bisognerebbe abbassare il cuneo fiscale e le tasse, ma per farlo è necessario ripensare la nostra macchina pubblica e questo non è un progetto da task force. Questo è un progetto politico. Anzi è il progetto politico decisivo se non vogliamo diventare una paese bellissimo, ma povero e incapace di garantire un livello accettabile di welfare. E illudersi che sia possibile risolvere i nostri problemi grazie a una super imposta patrimoniale significa non capire che nuove tasse spezzerebbero definitivamente le nostre speranze di crescita degli investimenti e dei consumi. Sarebbe una via senza uscita. L'orologio della competizione internazionale gira velocissimo e l'Italia è quasi fuori tempo massimo.



**Giuseppe Turani**

IL COMMENTO

## LE CONDIZIONI DEL RITORNO

**MOLTE** proteste (e qualche sincero sconcerto) perché la 'nuova' Fiat ha deciso di portare la sede in Olanda e la residenza fiscale in Inghilterra. Con dichiarazioni e titoloni tipo: «La Fiat lascia l'Italia». In realtà (come di fronte alla crisi Electrolux) dovremmo porci il problema contrario. E cioè: che cosa bisogna fare perché fra cinque anni (forse dieci) la Fiat (FCA, oggi) decida di tornare a vele spiegate in Italia?

Un aneddoto può servire. Guidalberto Guidi, industriale bolognese, racconta sempre che ogni volta che firma un contatto con un soggetto straniero, in fondo fa scrivere 'Foro competente per le controversie: Bologna (o Milano)'. E i suoi contraenti, ogni volta, gli dicono: «Hai cercato di fregarci un'altra volta. Mettiamo quello che vuoi: Parigi, Londra, Montreal, ma non l'Italia». Si capisce che perché la Fiat torni in Italia con residenza fiscale e tutto il resto, bisogna cambiare molte cose. E in fretta. L'elenco delle riforme da fare sarebbe lunghissimo (la Germania ha impiegato dieci anni a diventare un paese competitivo). Ma da qualche parte bisogna cominciare. Matteo Renzi ha scelto il mercato del lavoro. È un osso duro, ma ci sono ottime proposte in campo. Si tratta solo di partire e portare a casa risultati nel giro di qualche mese. La stagione delle vicende-riforme che durano anni va considerata chiusa. Non abbiamo più tempo.

**È STATO** calcolato che dentro la grande crisi l'Italia ha perso quasi dieci punti di Pil, ma anche la capacità di crescere in fretta (perché è andato distrutto parte del suo sistema produttivo). Metà del Pil perso verrà recuperato, forse, entro il 2019. Per l'altra metà ci si può solo raccomandare ai santi protettori, se non si fanno le riforme alla svelta. Una volta sistemata la questione lavoro,

rimangono almeno tre grossi scogli: la giustizia (compresa quella civile, oggi in Italia è quasi impossibile farsi pagare da un debitore), la burocrazia e il fisco. Possiamo aggiungere la scuola, la sistemazione del territorio e la modernizzazione del paese. Ma senza fare elenchi interminabili, dopo il lavoro, ci si potrebbe concentrare su fisco e giustizia. Non possiamo pretendere che le aziende rimangano qui per ragioni patriottiche o sentimentali, quando in paesi civili come il nostro (o anche di più) sono trattate molto meglio. La Fiat, insomma, non è 'scappata' ai Caraibi o nelle Antille: è andata a Amsterdam e a Londra, luoghi civilissimi, dentro l'Unione europea. Ma dove hanno molto rispetto perché chi crea lavoro e porta affari. E dove non si criminalizzano le aziende.



## IL PUNTO

## Dumping legale olandese, Fiat ne approfitta. L'Ue tace

DI SERGIO LUCIANO

Ineffabile Unione europea. Appena vede l'ombra di un «aiuto di stato» spara raffiche di sanzioni. Ma quando uno stato aiuta se stesso varando leggi clamorosamente asimmetriche, se è uno degli stati «buoni», cioè protetti dall'ala d'acciaio della chioccia Merkel, non protesta nessuno.

È il caso della normativa societaria olandese sul «voto plurimo» che ha suggerito alla Fiat di stabilire appunto in Olanda la propria sede legale. In sintesi, la norma consente al socio di controllo di una società, che ne stabilisca la sede nel paese, di scegliere quanti voti potrà esprimere ciascun titolo di sua proprietà in assemblea dei soci, fino a un massimo di 10 voti per azione. Questo significa che, possedendo 30 azioni su 100 nel capitale della nascente Fiat-Chrysler olandese, la famiglia Agnelli potrebbe votare come se avesse fino a 330 voti (30 su 100, moltiplicato per dieci volte) su 370 totali esprimibili in assemblea. Con un parti-

colare in più: questi «superpoteri» conferiti al pacchetto azionario di controllo restano intatti anche nel caso in cui qualche scalatore dovesse lanciare un'opa.

Forse non è chiara la portata storica di questa innovazione

*I voti dell'azionista  
di controllo  
valgono per dieci*

legislativa. Significa che una società che celebri in Olanda le sue assemblee e abbia questa norma non è più contendibile. Non è più esposta al rischio di un'opa ostile. E senza che la proprietà debba sborsare un euro. C'è qualche norma simile in altri stati, come la stessa Francia, ma il voto può essere doppio, non plurimo, e le condizioni per ottenere quest'agevolazione sono ostiche. L'Olanda la fa facile, e sta incamerando ogni giorno decine di società nuove che da tutta Europa trasferiscono nei suoi confini la propria sede.

E una forma incredibile di

«legal dumping», di concorrenza legislativa sleale, contro la quale l'Unione europea non corruga un sopracciglio. La slealtà, sia chiaro, non risiede nel fatto che un paese membro dell'Eurozona riesca a offrire condizioni di insediamento vantaggiose alle imprese, a discapito degli altri paesi: questo già accade da tempo per tanti profili in campo fiscale, burocratico eccetera. Ma in questi campi i vantaggi derivano dalla maggiore efficienza di alcuni paesi rispetto agli altri (per burocrazia, logistica, tasse...) e non da una norma di legge. Che dovrebbe essere ammessa o proibita in tutta l'Eurozona, senza asimmetrie.

Infine, tanto per entrare nel merito, qualche anno fa i mercati finanziari si sarebbero indignati per quest'arrocco delle proprietà familiari contro il rischio di scalata. Oggi applaudono. Qual è la verità? E meglio una Borsa piena di società contendibili, o una Borsa che ospiti soltanto società «blindate»? O tempora o mores.

— © Riproduzione riservata —



BYE BYE TORINO

# Ecco perché Marchionne verserà le imposte in Gran Bretagna

di Salvatore Cannavò

**Q**uali sono, davvero, le intenzioni della Fiat e gli sviluppi futuri della nuova Fca annunciata dalla Fiat? Osservatori e analisti si interro- gano su questi aspetti, di difficile interpretazione vista la complessità fiscale, ma rilevanti. Qualche aiuto lo offre l'intervista di ieri alla *Stampa* del presidente di Fiat, John Elkann. Altre informazioni vanno ricercate direttamente in Gran Bretagna.

## 1. Cosa comporta per Torino il trasferimento della sede legale in Olanda e di quella fiscale in Gran Bretagna?

Dice John Elkann alla *Stampa*: "Torino sarà il centro di un mercato immenso che copre Europa, Medio Oriente e Africa". Inoltre "qui è il cuore del progetto Premium". Appunto, Torino non sarà più il centro direzionale ma una delle quattro direzioni territoriali (insieme ad Asia, Latinoamerica e America del nord) in cui è di- viso l'attività Fiat. L'immen- sità, poi, è riferibile al 19% dei ricavi complessivi del gruppo di cui il 53% proviene dai paesi

Nafta (Usa, Canada e Messico). L'attività Premium, per il momento, è una scommessa.

## 2. Perché la sede legale è in Olanda ed è diversa da quella fiscale?

Il diritto societario olandese, spiega il tributarista Raffaele Lupi, docente all'Università di Tor Vergata, "è molto flessibile e consente ai soci di de- tenere diritti di voto superiori al numero delle azioni posse- dute". In tal modo, gli Agnelli blindano il loro controllo. Lo stesso è stato fatto con la fu- sione tra Fiat Industrial e la Cnh collocata, appunto, in Olanda.

## 3. La sede fiscale, invece, è in Gran Bretagna. Quali sono i principali vantaggi per la Fiat?

Il Regno unito ha pubblicato A guide to uk taxation, la guida al- la tassazione in Gran Bretagna, che risponde alle doman- de principali. A partire dalla tabellina di pagina 3 che illu- stra il Corporation tax rate, cioè la tassa applicata alle aziende nei paesi del G20. Il paese più conveniente, con il 20% di tas- sazione (dal 2015) è proprio la Gran Bretagna. L'Italia è al 13° posto con il 31%. All'ultimo posto ci sono gli Stati Uniti con il 40%. La Fiat non fugge

solo dall'Italia ma, in parte, anche dagli Usa.

## 4. Quanti sono realmente i vantaggi fiscali?

La guida conta 24 pagine e in ognuna c'è un codicillo che può favorire la Fiat. In ogni ca- so, un punto realmente van- taggioso, può essere quello re- lativo al regime Controlled Fo- reign Company (Cfc) per le aziende che hanno controllate all'estero. Se l'azienda accetta di rientrare in un "regime con- trollato" avrà l'esenzione tota- le dei profitti guadagnati con le controllate estere ma anche una tassazione effettiva del 5% per i flussi finanziari con le controllate. Tassazione che può arrivare a zero, ad esem- pio, quando i fondi per i flussi sono generati all'estero. Inol- tre, per permettere alle mul- tinazionali che si spostano in Gb di adeguarsi alla normativa è previsto un intero anno di esenzione fiscale.

## 5. Qual è la differenza con l'attuale tassazione italia- na?

Quando parliamo dei benefici fiscali ci si riferisce solo alla holding che controlla le altre partecipate che pagano, ognu- na nel proprio paese, le tasse sugli utili li prodotti. A essere tassati, quindi, sono i dividendi ottenuti dalle controllate e

per l'Italia questa tassazione è fissata al 27,5% del 5% di quanto ricavato. Il restante 95% si ritiene già versato nel paese di produzione. Nel 2012 i dividendi incassati da Fiat spa ammontavano a 1,03 mi- liardi di euro.

## 6. La Fiat è un'azienda che ha una grande attività di ricerca e innovazione. Ci sono vantaggi anche su questo lato, come ad esempio i brevetti?

La guida alla tassazione inglese esalta la sua Patent box, la tas- sazione "per incoraggiare lo sviluppo e lo sfruttamento della proprietà intellettuale" fis- sata al 10%. Nel 2012 la Fiat deteneva oltre 8.000 brevetti per un volume di costi di oltre 2 miliardi.

## 7. Esiste un legame con la nuova presenza negli Stati Uniti della Fiat? In fondo, non è solo la Fiat a trasferirsi in Gran Bretagna ma anche la Chrysler. È sempre John Elkann, nell'intervista citata, a parlare di

Londra come luogo con un "regime più favorevole per gli investitori americani". Questo in virtù delle convenzioni tra i due paesi e di una relazione storicamente privilegiata. Non ultima, la decisione di quotare la Fca a Wall Street, piazza di assoluto riferimento per la City londinese.



EL ACENTO

# El apátrida 'Cinquecento'

Los italianos están conmocionados por la mudanza de Fiat a Wall Street. La centenaria marca de automóviles no solo ha sido siempre el orgullo de la nación, sino la que ha aportado al país la auténtica dinastía real independiente de los cambios políticos: los Agnelli. Esta fuga que preocupa a los dirigentes políticos nada tiene que ver con el declive nacional de Italia o un virus de desafección hacia la patria; se debe a una dinámica económica global en la que imperan las grandes fusiones y adquisiciones y, en ocasiones, la elusión fiscal.

La americana Chrysler, aliada de Fiat desde 2009, se ha quedado con el 100% de las acciones de la italiana este mismo mes y el primer resultado es que tendrá a partir de ahora su sede legal en Holanda y su sede fiscal en Reino Unido. Además, cotizará en Nueva York. Esto podría significar que los nuevos dueños sigan el camino de los expertos en pagar

los mínimos impuestos, y que buena parte de las contribuciones de Fiat al Estado italiano acaben en la *City*.

Google, Apple, Amazon, Facebook o Microsoft son firmas tecnológicas especializadas en escaqueo fiscal. Saben cómo operar desde Luxemburgo para toda Europa y declarar incluso pérdidas en algunos países para no contribuir al erario. Son prácticas legales de las que también es víctima el fisco norteamericano. Dice el primer ministro, Enrico Letta, que lo importante es dónde se generan los puestos de

trabajo, pero lo cierto es que la fuga de marcas como Fiat, además de herir los sentimientos patrios, daña el bolsillo de los Estados. La OCDE y el G20 están tratando de taponar estas vías, pero esas instituciones no son tan rápidas y expeditivas como las estrategias globales de las empresas.

iberia ya no es una compañía aérea española. La sueca Volvo es china y Peugeot quizás lo sea pronto también, en parte. Seat pasó a manos de la alemana Volkswagen hace más de 25 años y la china Lenovo se acaba de hacer con Motorola. Las empresas ya no tienen nacionalidad y cotizan allá donde más beneficios fiscales logren. El presidente de Fiat es un Agnelli —nieto de Gianni—, pero se llama John Elkann y nació en Nueva York. Todo un símbolo de los nuevos tiempos.



MARCOS BALFAGÓN

**OPINIÓN**

**Síntomas de mejoría**

La gente tiene más la intuición para una recuperación que puede concretarse en 2015

**El giro de Merkel**

La canciller alemana avanza socialdemócrata en un clima de pragmatismo

**El apátrida 'Cinquecento'**

El presidente de Fiat es un Agnelli —nieto de Gianni—, pero se llama John Elkann y nació en Nueva York. Todo un símbolo de los nuevos tiempos

**EL PAÍS**

# Fiat Chrysler, un géant de l'automobile dont l'ancrage italien se réduit

Le constructeur installe son siège social aux Pays-Bas et son siège fiscal au Royaume-Uni

**M**ercredi 29 janvier, lors de la présentation des résultats de Fiat et Chrysler devant un parterre d'analystes, Sergio Marchionne, l'administrateur délégué de Fiat et PDG de Chrysler, dans son anglais matiné d'une pointe d'italien, s'est laissé un peu aller. « *Aujourd'hui est l'un des jours les plus importants dans ma carrière chez Fiat et Chrysler, s'est-il ému. Nous pouvons dire que nous avons réussi à créer des bases solides pour un constructeur mondial.* »

Mondial, le nouvel ensemble le sera incontestablement : en annonçant la nouvelle raison sociale, intitulée Fiat Chrysler Automobiles (FCA), M. Marchionne a indiqué que le siège fiscal se situera au Royaume-Uni, afin d'attirer les investisseurs américains, et que le siège social sera installé aux Pays-Bas.

Mais FCA sera-t-il encore italien ? *Un poco*. Les actions du nouvel ensemble seront cotées à New York, mais aussi au second marché à Milan. Pour l'Italie, l'honneur est donc presque sauf, la Fabbrica italiana automobile Torino (Fiat) conservera une attache capitaliste, même ténue, avec l'Italie.

« *C'est un montage typique de banquier, domaine où excelle Sergio Marchionne, commente Bertrand Rakoto, analyste automobile à la tête de la société D3 Intelligence. Cependant, pour l'instant Fiat Chrysler reste en grande partie italien. Le siège de l'alliance Renault-Nissan est lui aussi installé aux Pays-Bas, mais personne ne peut dire que Renault n'est plus français.* »

En fait, plus que le lieu des sièges fiscaux et sociaux, plus que le style et le glamour de ses marques Fiat, Maserati ou Alfa Romeo, ce sont l'empreinte industrielle et la localisation des chercheurs et ingénieurs qui définiront l'« italiennité » du nouvel ensemble.

Or, avec la déprime du marché européen qui a plongé Fiat dans la

tourmente dans les années 2000, le groupe est de moins en moins ancré en Italie. Les effectifs à Turin ont fondu : 100 000 salariés dans les années 1960, 30 000 en 2013. Et, désormais, seules 7% des ventes du groupe automobile sont réalisées en Italie.

Pour assurer son avenir, Fiat devait s'adosser à un autre constructeur. En se rapprochant, en 2009, de Chrysler, le troisième constructeur américain alors en faillite, M. Marchionne a parié sur un rebond à moyen terme du marché américain. C'est ce rebond qui permet au groupe d'afficher un bénéfice net en 2013, pour l'ensemble du groupe, de 1,951 milliard d'euros, en hausse de 117,7%, sur un chiffre d'affaires consolidé de 87 milliards d'euros (+3%).

En Europe, où le groupe transalpin ne détient plus que 6% de parts de marché, contre près de 10% début 2000, Fiat a encore perdu l'an dernier 470 millions d'euros. Ces pertes sont désormais couvertes par les 2,2 milliards d'euros

de bénéfices de Chrysler en Amérique du Nord.

Reste que la crise en Europe continue de peser sur l'avenir des six usines italiennes du constructeur, qui tournent pour certaines à 20% de leur capacité, avec des milliers de salariés au chômage par-

*remettre tous les salariés du groupe au travail en Italie*. Turin, poursuit-il, sera le cœur « *du projet premium sur lequel nous avons parié une partie de notre avenir* ».

En lieu et place des voitures Fiat, marque généraliste à faible marge, le groupe entend produire dans ses usines de la Péninsule une nouvelle gamme de véhicules des marques Maserati, Jeep, et surtout Alfa Romeo : pour cette dernière, le constructeur vise 300 000 ventes en 2015, contre 62 000 en 2013. Un nouveau plan doit être dévoilé en mai par Fiat.

« *Ce sera le cinquième en quelques années, remarque Bernard Julian, du centre de recherche Gerpisa. Toutes les annonces précédentes ont fait un flop.* » Pis, remarque M. Rakoto, « *il n'y a toujours pas signé, en Italie, que Fiat investisse dans de nouvelles plates-formes techniques, le sous-basement d'une voiture. Et faute de perspective, les ingénieurs quittent le groupe en masse* ». ■

PHILIPPE JACQUÉ

## L'empreinte industrielle et la localisation des chercheurs définiront l'« italiennité » du nouvel ensemble

iel. Longtemps, M. Marchionne a menacé de se retirer complètement du pays, ce qui lui a permis de casser les accords syndicaux en place.

Désormais, l'attitude a changé. Dans un entretien, jeudi, à *La Stampa*, John Elkann, président de Fiat, a indiqué que « *notre objectif, si le marché ne nous trahit pas, est de*

# Sergio Marchionne, patron aux 90 pulls noirs et trois maisons

## Portrait

Rome  
Correspondant

On dit que c'est en jouant à la scopa – traditionnel jeu de cartes italien – au foyer des anciens carabiniers de Toronto, au Canada, où son père, policier à la retraite natif des Abruzzes, avait installé en 1965 sa petite famille, que Sergio Marchionne, l'administrateur délégué de Fiat et PDG de Chrysler, est devenu ce qu'il est : un financier hors pair, un stratège et la star incontestée des grands patrons de la Péninsule. Mais on dit également de choses depuis que Fiat, le premier employeur privé du pays, lui a confié son destin.

On dit qu'il fait travailler ses cadres 24 heures sur 24. C'est vrai aussi. On dit qu'il ne dort que dans les avions entre Auburn Hills (Michigan), le siège de Chrysler, et Turin (Piémont), celui de Fiat. C'est vrai également. On dit qu'il possède 90 pulls noirs, également répartis entre ses résidences de Suisse, d'Italie et des Etats-Unis. C'est encore vrai.

En 2004, quand il débarque chez Fiat, rares sont ceux qui le connaissent, sinon Umberto Agnelli, le frère de « l'Avvocato » Gianni, qui gère l'intérim en attendant que son neveu, John Elkann, soit fin prêt pour lui succéder. L'entreprise est alors moribonde, un mastodonte qui perd de l'argent et a épuisé quatre directeurs généraux successifs. Sur le parking du siège, les Mercedes voisinent avec les Audi : « La prochaine fois que je

passee, je ne veux voir que des Fiat », lâche l'impétrant comme une boutade. Personne ne s'avise de rire.

Né lui aussi dans les Abruzzes, parti au Canada à 13 ans, M. Marchionne a demandé quarante jours à ses nouveaux employeurs pour se décider. Après avoir visité un par un tous les établissements du site, il conclut : « Ça pue la mort, ici. » Mais il signe.

Revenir en Italie ? Il n'y a jamais pensé. Après des études de philosophie, de droit et d'économie à Toronto, il commence à travailler comme avocat au cabinet d'audit Deloitte Touche puis au secteur finance du groupe Lawson Mardon (emballage), qui sera racheté en 1994 par une société helvète.

M. Marchionne quitte alors le Nouveau Monde et débarque en Suisse, à Blonay, sur la Riviera vaudoise. Nommé directeur de la Société générale de surveillance (SGS) en 2002, il redresse cette entreprise de 45 000 salariés en deux ans pour en faire le leader mondial des services de contrôle et de certification. C'est là que les Agnelli, actionnaires majoritaires de la SGS, repèrent l'oiseau rare.

Le 27 mai 2004, John Elkann se rend à Genève, Hôtel d'Angleterre, pour proposer à l'enfant prodige de revenir au pays. « Pour fêter ça, raconte l'héritier, j'ai fumé la dernière cigarette de ma vie. »

Levé à l'aube, M. Marchionne s'attelle à sa première tâche : remotiver les ouvriers et se débarrasser des cadres sans convictions. Aux premiers, il offre une carotte de 30 euros d'augmentation mensuelle, aux seconds un

billet de sortie : « Quand une entreprise perd 2 millions par jour, ce n'est pas la faute des petits employés. Nous avons dû changer un grand nombre de dirigeants. Ils étaient devenus comme le cholestérol », dira-t-il des années plus tard.

Il ne garde qu'une centaine de cadres prêts à tout. Le boss réduit les échelons de la chaîne de commandement. Démagogique ? Un instant déstabilisés, les syndicats applaudissent le vent d'air frais qu'il fait souffler sur l'entreprise.

## On dit que l'homme ne dort que dans les avions entre Auburn Hills, le siège de Chrysler, et Turin, celui de Fiat

En 2007, sort la nouvelle Fiat 500 – dont il organise le lancement publicitaire –, l'emblème de l'entreprise et de son italienneté. Une manière de reposer l'entreprise sur ses bases.

Mais M. Marchionne sait que ce succès d'estime est éphémère. Si l'entreprise renoue peu à peu avec les bénéfices, il se convainc que la crise qui s'approche sera mortelle pour les constructeurs qui produisent moins de 6 millions de véhicules par an.

Après avoir fait les yeux doux à l'allemand Opel, à la branche sud-américaine de l'américain General Motors et au suédois Saab, il jette, en 2009, son dévolu sur une marque encore plus mori-

bonde que Fiat : Chrysler, une des Big Three de Detroit. Le pari est énorme. L'ex-géant américain perd 100 millions de dollars (73 millions d'euros) par jour.

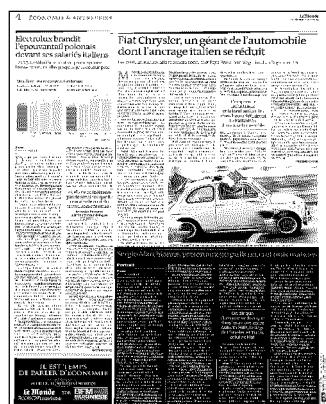
Ce sont les gouvernements américain et canadien qui financent l'entrée de Fiat dans le capital de Chrysler, en échange de quoi, la marque italienne livre sa technologie, notamment les petits moteurs propres.

Deux ans plus tard, alors que le marché américain repart à la hausse, Fiat rembourse ses créanciers et monte à 58,5 % dans Chrysler. Restait à rafler le reste. Ce sera chose faite le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Désormais, une question se pose, pas si futile dans un pays qui tient encore à sa position de deuxième puissance industrielle de la zone euro : la Fabbrica Italiana Automobili Torino ou Usine italienne d'automobiles de Turin, fondée le 1<sup>er</sup> juillet 1899 par le patriarche Giovanni Agnelli, est-elle encore italienne ?

M. Marchionne a plusieurs fois menacé de quitter la Péninsule. Parce que les syndicats étaient trop rétrogrades. Parce que la Confindustria – le Medef transalpin – qu'il finira par quitter pour déroger aux accords de branches, n'est pas assez libérale. A chaque fois, il a juré, la main sur le cœur, qu'on l'avait mal compris et qu'il ne fermerait aucun des six sites italiens de production. Mais, aujourd'hui, c'est un peu comme si la trajectoire italienne de Fiat s'achevait. Le fils prodigue s'en retourne, l'entreprise sous le bras. ■

PH. R.



**AUTO** Marchionne ha chiesto di attendere il piano industriale per capire le potenzialità della nuova Fiat-Chrysler. In quell'occasione dovrà convincere il mercato su Alfa Romeo, debito, Asia e Brasile

# Le nuove sfide di Sergio

di Luciano Mondellini

**N**ella conference call con gli analisti che ha seguito la presentazione dei conti 2013 di Fiat-Chrysler (tabella in pagina), l'amministratore delegato del Lingotto, Sergio Marchionne, ha chiesto tempo per poter mostrare le potenzialità del nuovo gruppo, ribattezzato con il nome Fiat Chrysler Automobiles (Fca). «Presenteremo il nuovo piano industriale all'inizio di maggio, chiedo solo di pazientare. In fondo non manca tanto», è stato il mantra con cui il numero uno del gruppo ha risposto a chiunque chiedesse dettagli sulle strategie produttive. Il manager italo-canadese sa benissimo che l'intero nuovo gruppo si giocherà tantissimo nel nuovo piano. L'idea di fondo sta nell'aumentare la presenza, tramite i brand Maserati e Alfa Romeo, di Fca nel segmento premium, ovvero nella fascia di mercato delle berline di lusso che sta facendo ricche Volkswagen, Daimler e Bmw.

In questo quadro i conti 2013 hanno dato indicazioni confortanti, in quanto Maserati nel 2013 ha registrato un incremento del 148% delle vendite rispetto al 2012 spinta del successo ottenuto dalla Quattroporte e dalla Ghibli lanciata in ottobre. Ma attenzione a non entusiasmarsi troppo. I tecnici del settore e i

consulenti strategici non hanno mai avuto soverchi dubbi che Maserati riuscisse a ottenere un buon successo nel segmento premium. Infatti, spiega uno di questi, il brand del Tridente è storicamente posizionato in una fascia superiore ad Audi o Bmw o Daimler e quindi avere successo nel breve termine è relativamente poco complesso: si tratta di farlo scendere di categoria. Tutto un altro discorso riguarda Alfa Romeo, che per numero di auto che dovranno vendersi rappresenta il cuore della strategia premium. Il brand del Biscione, nonostante il marchio conosciuto ovunque, ha perso lo smalto di un tempo e al momento si trova sotto Audi o Bmw in una ipotetica graduatoria di fascino.

Quindi sull'Alfa Marchionne dovrà fare l'operazione opposta a Maserati e cercare di innalzare l'immagine del brand. È un'impresa notevolmente più complicata. Tanto più che il settore premium è super-affollato e negli ultimi dieci anni Marchionne ha dimostrato di capirci poco con Alfa Romeo. Il rilancio del Biscione è sempre stato nei suoi piani sin da quando è arrivato in Fiat nel 2004, ma i risultati sono sempre stati scarsi, tanto che l'Alfa Romeo rappresenta uno dei pochi insuccessi del manager italo-canadese sulla tolda della Fiat. Ora, con la rete Chrysler a sua disposizione negli Stati Uniti, Marchionne è convinto di poter sfondare

in Nord America e raggiungere gli obiettivi di vendita in virtù dei nuovi modelli che saranno presentati nel piano. Nei prossimi 6-12 mesi ci sarà la risposta. Il secondo nodo

riguarda l'indebitamento. Il gruppo ha un debito netto di circa 12 miliardi cui si aggiungono altri 9 miliardi circa di debito pensionistico Chrysler. Questo ammontare imponente, come ammesso dello stesso manager italo-canadese, potrebbe difficilmente essere sostenibile con la generazione di cassa stimata, visto che, tra le altre cose, il piano di maggio dovrebbe prevedere investimenti che, secondo alcuni rumor, dovrebbero essere di 9 miliardi circa, anche se la sensazione è che si tratterà di una cifra inferiore. Inoltre non è da escludere un ulteriore rallentamento del mercato dell'auto sudamericano, che negli anni scorsi ha contribuito sensibilmente a sostenere i conti del Lingotto e il cui rallentamento è stato uno dei temi caldi della conference call.

Nel bilancio 2013 i ricavi dell'area latinoamericana sono scesi da 11 a 10 miliardi e l'utile della gestione ordinaria è calato da 1 miliardo a 600 milioni. Marchionne ha voluto rassicurare tutti spiegando

che il 2014 dovrebbe confermare sui livelli dell'esercizio appena concluso. Questo tuttavia non è bastato ad alcune case d'affari, soprattutto quelle straniere, che non hanno esitato a ridurre le raccomandazioni sul titolo. Dovesse infatti calare ulteriormente il contributo delle attività sudamericane, non sarebbe facile per il Lingotto conseguire i target 2014 (utile della gestione ordinaria tra 3,6 e 4 miliardi e utile netto tra 600 e 800 milioni) che sono già sembrati conservativi agli operatori. Infine, ma non certo ultimo per importanza strategica, c'è il nodo asiatico relativo all'espansione sui mercati orientali. Nonostante i progressi fatti in Cina dalla joint venture con la società Gac, il Lingotto è ancora molto indietro sullo scenario orientale. In questo senso, tuttavia, la struttura organizzativa scelta da Fca può rappresentare un atout notevole. Se la sede fiscale nel Regno Unito consentirà agli utili del nuovo gruppo di essere soggetti a una corporate tax molto favorevole (21% e 20% dal 2015), la sede legale nei Paesi Bassi consentirà di adottare uno schema di governance secondo il quale i soci di lungo corso, come Exor, dopo tre anni raddoppieranno i loro diritti di voto nelle decisioni societarie. Insomma, la holding di casa Agnelli avrà margini sufficienti nello stringere alleanze con società orientali, senza dovere rischiare di vedere calare il suo fermo controllo sulla nuova società. (riproduzione riservata)

## I GRANDI NUMERI DI FIAT-CHRYSLER NEL 2013

Conto economico - In milioni di euro			
	Fiat Chrysler	Fiat esclusa	Var. su 2012
◆ Ricavi netti	86.816	35.593	2.859
◆ Utile della gestione ordinaria	3.394	246	-147
◆ Ebit	2.972	-188	-432
◆ Ebitda (1)	7.546	2.113	8
◆ Ebitda esclusa gestione atipica	8.065	2.650	283
◆ Utile ante imposte	1.008	-1.177	-511
◆ Utile	1.951	-441	1.055
◆ Utile esclusa gestione atipica (2)	943	-911	-197

(1) Ebit più ammortamenti (2) Esclusa gestione atipica e le imposte differite attive nette non ricorrenti

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

**RCS** O Fiat aumenta la quota e avvia l'integrazione con *La Stampa* oppure esce di scena per puntare tutto sugli Usa. Le opzioni Exor, Cairo e Della Valle

# Lascia o raddoppia

di Andrea Montanari

**I**l cuore dice di credere nella riscossa della carta stampata e magari di rafforzare il ruolo e il peso nel settore. Il cervello, invece, suggerisce di lasciare perdere, perché il settore difficilmente tornerà ai livelli pre-crisi (2008), e di concentrarsi sul core business, quello delle quattroruote. All'indomani della nascita ufficiale di Fiat Chrysler Automobiles (Fca), avvenuta mercoledì 29 gennaio, a Torino sono due le linee di pensiero per quel che riguarda la partecipazione strategica in Rcs Mediagroup (20,55%), che poi vuole dire il *Corriere della Sera*. John Elkann, presidente del settimo produttore mondiale di auto nonché numero uno di Editrice La Stampa, che ha fatto di tutto nell'estate scorsa affinché Fiat raddoppiasse la presenza nel capitale del gruppo di via Rizzoli in vista dello scioglimento anticipato del patto di sindacato e di eventuali attacchi esterni. Elkann, il principale sponsor dell'ad Pietro Scott Jovane, ha sempre apprezzato i giornali: crede nel settore e scommette nell'integrazione carta-web (la redazione di Torino de *La Stampa* è una delle più evolute). E negli ultimi mesi l'asse tra Rcs e il gruppo editoriale piemontese si è rinforzato: la Rizzoli

raccoglierà la pubblicità per il quotidiano torinese, l'ex cfo della Editrice La Stampa, Raffaella Papa, ora occupa una posizione di vertice a Milano, a riporto diretto dell'ad Jovane e non è escluso che in futuro i relativi centri stampa si integrino.

Fattori che fanno ipotizzare che la direttrice Mi-To nei mesi futuri possa consolidarsi ancora di più. Da un sondaggio effettuato da *MF-Milano Finanza* tra alcuni soci di Rcs,

è emerso che Elkann potrebbe anche valutare l'opportunità di incrementare la partecipazione nel capitale. In che modo? Questo è il nodo da sciogliere. Ci sarebbe la più volte ventilata integrazione dei due quotidiani che farebbe automaticamente salire la quota di Fiat nel gruppo di via Rizzoli. Anche se in ambienti vicini alle autorità di mercato trapela che l'eventuale fusione del *CorSera* con *La Stampa* potrebbe creare problemi di concentrazione. L'alternativa per la casa automobilistica sarebbe quella di fare avances a qualche azionista di piccolo taglio per posizionarsi tra il 25 e il 30%, a ridosso della soglia dell'opa obbligatoria.

**Il maggiore coinvolgimento** di Torino vorrebbe però dire dover incrementare l'esposizione sul fronte degli investimenti per Rcs visto che se il 2012 si è chiu-

so con un rosso di 509,3 milioni, obbligando la casa editrice alla ricapitalizzazione da 400 milioni, le stime per il 2013 riferiscono di una perdita vicina a 130 milioni e di un segno meno pure per il 2014. Perciò l'opzione già ventilata da *MF-Milano Finanza*, che tra l'altro non dispiacerebbe affatto a Sergio Marchionne, sarebbe quella del conferimento della partecipazione in Rcs della holding Exor Passaggio non semplice da realizzare per rispettare le minoranze delle società della galassia Agnelli ma che sarebbe gradita dagli investitori internazionali

nuovo polo automobilistico italo-americano.

È appunto questo lo scenario che farebbe presagire il disimpegno di Fiat, che per di più potrebbe anche decidere di cercare compratori dell'intero pacchetto editoriale, *La Stampa* compresa. Quest'ultima versione dei fatti è trapelata sul web proprio a poche ore dal via libera a Fca. Tanto che sotto la Mole non è vista così male. L'accoppiata *CorSera-Stampa*, senza trascurare poi la *Gazzetta*

*dello Sport*, potrebbe fare gola innanzitutto a due azionisti di via Rizzoli. Non è un segreto che il più fiero avversario di Elkann in questa partita, Diego Della Valle (8,99%), nutra mire espansionistiche nell'editoria, in particolare sul quotidiano di via Solferino. Ma pure Urbano Cairo (2,845%), da più parti indicato come alleato silente della Fiat, potrebbe giocare un ruolo in questo ipotetico spezzatino di carta, in qualità di editore, pubblicitario ma anche di patron del Torino Fc.

**E mentre i soci tramano**, il management di Rcs sta cercando di risolvere alcune grane per sanare i conti e non dover procedere ad altre cessioni (Libri?). A partire dal ricambio della direzione del quotidiano spagnolo *El Mundo* (il fondatore Pedro J. Ramirez se n'è andato dopo 25 anni per la rottura col governo Rajoy e ora si parla di tagli per il 30% della redazione) che si inserisce nella complessa ristrutturazione di Unidad Editorial. A Madrid c'è chi prevede per il gruppo un merger con Planeta o Vocento. In Italia, la situazione non è migliore: il lancio del sito di scommesse *GazzaBet* continua a creare problemi sindacali. E pure la situazione dei Periodici è complicata: lunedì 3 azienda e sindacati si ritroveranno per valutare l'opportunità di avviare i contratti di solidarietà per oltre 70 giornalisti. (riproduzione riservata)

## IL TREND DEI CONTI DI RCS MEDIAGROUP

Dati in milioni di euro

	30-set-13	2013*	2014*	2015*
<b>Fatturato</b>	965,4	1336	1363	1409
<b>Ebitda</b>	-121,6	-67,6	68,25	146,5
<b>Ebit</b>	-178,3	-144,5	-22,8	66,1
<b>Risultato netto</b>	-175,3	-129,3	-36,37	27,47
<b>Posizione finanziaria netta</b>	-547,4	-432,7	-480,7	-391
<b>Free cash flow</b>	-123,3	-131,8	-4,8	56,9

\* stime del consensus Bloomberg

GRAFICA MF-MILANO FINANZA

**Automotive.** Fumata nera al Mise, sindacati e sindaci chiedono l'intervento del premier Letta e di Fiat

# Termini, pressing su Palazzo Chigi



## Filomena Greco

Si apre un periodo di cassa integrazione straordinaria per Cassino, in attesa che Fiat-Chrysler annuncii il nuovo piano industriale. Mentre resta in ombra il futuro del sito di Termini Imerese. Ieri il tavolo al ministero dello Sviluppo economico con i sindacati dei metalmeccanici per mettere in fila le ipotesi industriali per l'ex stabilimento Fiat in Sicilia. Ipotesi, appunto, ma nessun reale progetto di rilancio, a cinque mesi dalla fine del periodo di cassa concesso

ai circa 1.400 addetti, mille ex dipendenti Fiat e magneti Marelli, altri 400 dell'indotto. Numeri che si sommano ai 180 addetti dell'indotto in mobilità da gennaio. Un tavolo «fallimentare», come rim-

balza in serata, senza garanzie di riassorbimento, tanto che Fim, Uilm e Fiom hanno chiesto di spostare il dossier a Palazzo Chigi. L'intera delegazione è rimasta al Mise fino a oltranza in attesa di fissare la data di un nuovo incontro nella sede dell'Esecutivo. Fuori, circa 200 lavoratori hanno manifestato in via Veneto.

Cassa integrazione per tutto il 2014 e una soluzione per 40 lavoratori esodati le richieste più urgen-

ti. All'attenzione di Palazzo Chigi, come ricostruito dal sottosegretario Claudio De Vincenti, le manifestazioni di interesse per il

sito siciliano. Tre quelle note: Mossi e Ghisolfi, Biogen, Alandi, accanto ad una nuova proposta di un'azienda dell'automotive. Presa di posizione forte anche dei sindaci di Termini, Sciarra e Pollina, nella delegazione con i sindacati. «Vogliamo un tavolo a Palazzo Chigi - ha sottolineato Salvatore Burrafato - e vogliamo che il Governo richiami Fiat alle sue responsabilità».

Quanto a Cassino, lo stabilimento dove si produce l'Alfa Romeo Giulietta, candidato numero uno nel futuro piano di rilancio

del bisciaccione - accanto a Mirafiori - ieri è stato siglato l'accordo per avviare dal 3 marzo al 28 dicembre la cassa straordinaria per riorganizzazione. «L'anno scorso - ricostruisce Mirko Marsella, segretario della Fim di Cassino - abbiamo chiuso con meno di 80 mila auto prodotte e circa 130 giornate di cassa, prevediamo che quest'anno il carico delle ore non lavorate aumenti, in attesa di definire il futuro produttivo del sito». Ai 3.800 addetti dello stabilimento laziale si affiancheranno, dal primo aprile, con una operazione di cessione di ramo d'azienda, 370 lavoratori in capo alla Pcm (Magneti Marelli).

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## CASSINO

Cassa straordinaria nello stabilimento laziale in attesa del nuovo piano industriale e del rilancio dell'Alfa



# Il dispiacere del giovane renziano (e non solo il suo) per il ciao ciao di Fiat



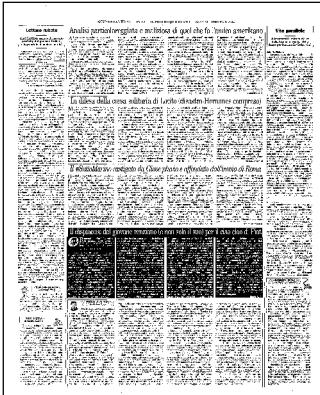
**R**emember Fiat? Mercoledì 29 gennaio 2014 nasce la FCA (Fiat Chrysler Automobiles) e sulle agenzie di stampa WIE ES GESCHEHEN IST

compare (ore 15 e 58) l'acuto commento di Filippo Taddei, responsabile economico della segreteria del Pd: "E' un'impresa che non è più italiana. A noi dispiace". Ha capito tutto, il Taddei. La rivoluzione di Sergio Marchionne è il fatto della settimana, corre sugli schermi e le rotative di tutto il mondo, ma che volete farci, "dispiace". Ha salvato una Fiat decotta, ma "dispiace" e guai a gioire perché Susanna Camusso giovedì 30 gennaio (ore 12 e 53) dice che Fiat ha deciso "di ridurre il suo contributo fiscale al paese" ed Enrico Letta spiega che "ciò che conta ora sono i posti di lavoro, il numero delle macchine vendute". Giusto. Però chi governa e chi dice di difendere il lavoro più che prodigarsi in consigli al manager della Fiat - mancano gli schizzi sui prototipi da mandare in produzione, ma arriveranno - dovrebbe darsi una mossa su costo del lavoro, contratti, relazioni industriali, bolletta energetica, insomma pensare alla politica industriale. Eppure qualche giorno prima, lunedì 27 gennaio, la cronaca offriva una picconata di riflessione, legna da ardere nel cammino delle idee, qualche segnale sul da farsi sul ponte del Titanic. Agenzia Agi, ore

20 e 05: "Tagli di salari, premi e permessi; sei ore lavorative, stop agli scatti di anzianità e al pagamento delle festività, riduzione delle pause. La retribuzione dovrebbe scendere da un massimo attuale di circa 1.400 euro a cifre comprese fra i 700 e i 900 euro circa". E' la scossa elettrica preparata dagli svedesi di Electrolux. Prendere o lasciare. Ecco, di fronte alla "polonizzazione" del salario un governo si interroga, e chi ha dato a Marchionne l'etichetta di "nemico del popolo" forse si fa un esame di coscienza. Niente. Si vola basso e occhio al fuoco amico. Il presidente del Friuli, Debora Seracchiani, già il 22 gennaio metteva le mani avanti chiedendo la defenestrazione di Flavio Zanonato, nel Pd s'arrabbiano in parechi e parte la contraerea: "La richiesta di dimissioni avanzata è strumentale e, probabilmente, ha finalità altre rispetto all'oggetto del contendere. Peraltro, poiché le competenze sulle politiche industriali sono in capo alle regioni, appare evidente che la governatrice scarica altrove i propri ritardi e inefficienze" (nota dei deputati veneti del Pd, ore 19 e 49). Seguono polemiche, vertici, promesse di soldi a pioggia. Il ministro dello Sviluppo economico martedì 28 gennaio rassicura: "C'è una via d'uscita". Che naturalmente non è per la sua persona, ma un piano per "tenere aperti gli stabilimenti". Politica industriale? Non pervenuta. Qualche considerazione sulla per niente

strategica produzione del "bianco" in un paese che invece avrebbe bisogno di alta tecnologia come il pane? Sparite dai radar. Il sonar giovedì 30 gennaio capta un rumore. Ai microfoni di "Mix24" c'è Raffaele Bonanni che avanza un'idea: "Bisogna fare come in Fiat" (ore 9). Apriti cielo, proposta eversiva del segretario della Cisl, mentre Enrico Letta fa uscire l'elmetto dalla trincea, solleva il dito e dichiara: "Non alzeremo bandiera bianca". In attesa del blitzkrieg sulle lavatrici, venerdì 31 gennaio escono i risultati di bilancio di Electrolux: "Ha chiuso il quarto trimestre con una perdita di circa 112 milioni di euro, nettamente superiore a quella prevista dagli analisti". Il mercato europeo è down. Centrifugato. Intanto la macchinina della politica va, e come se va. Settimana da guerrieri. Ah, la resistenza di Beppe Grillo. Mercoledì 29 gennaio si comincia con una rissa da saloon al Senato. Si prosegue con l'impeachment pentastellato contro Napolitano (lavori in corso). Magnifico. Ma il vero nemico dov'è? Che fa Marchionne? Quotato a New York, incorporato in Olanda, fiscalizzato a Londra. Corre in Maserati, marchio italiano che nel 2013 ha segnato un più 120 per cento di vendite e nel 2014 punta a piazzare sul mercato mondiale cinquantamila vetture contro le 15.400 del 2013. Fa notizia su Bloomberg. Però, perbacco, qui in Italia è proprio una cosa che "dispiace".

Mario Sechi



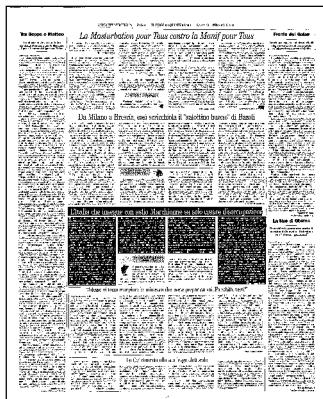
## L'Italia che insegue con astio Marchionne sa solo creare disoccupazione

**L**a disoccupazione supera il 12 per cento. Ora è in lievissimo calo, ma si riduce il tasso di occupazione perché aumentano gli scoraggiati. Però Massimo Mucchetti, senatore del Pd e presidente della commissione Industria del Senato, e Attilio Befera, direttore generale dell'Agenzia delle entrate, in relazione allo spostamento della sede fiscale di Fiat-Chrysler a Londra non si preoccupano del modo di evitare che ciò comporti una perdita di occupazione in attività economiche qualificate e di valore aggiunto per l'Italia. A loro basta che Fiat, andandosene, con i centri direzionali e di ricerca, ossia con i lavoratori del terziario avanzato, paghi la "Exit tax", cioè l'imposta sulle plusvalenze fittizie che si generano trasferendo la sede in uno stato con imposta più bassa (prevista dall'articolo 166 del Testo unico delle imposte sui redditi e dai relativi decreti ministeriali). Una norma, a mio parere, palesemente incostituzionale perché contraria agli articoli 53 (capacità contributiva) e 3 (egualianza di trattamento fiscale) in quanto va a tassare una plusvalenza, inesistente, non essendoci alcun realizzo né per ven-

dita né per variazione contabile, dei beni trasferiti. La Exit tax mira a punire chi sposta la sede all'estero per ostacolare la concorrenza fiscale. È in questo caso si tratta di uno stato dell'Unione europea nella quale vige il libero movimento di capitali. Dunque una norma protezionistica, e nella specie contraria anche al Trattato di Lisbona. Ma che non raggiunge lo scopo voluto di mantenere in Italia i capitali, anzi ottiene quello opposto. Infatti l'articolo 166 riduce la convenienza per le imprese estere a installare la sede in Italia, perché poi, per spostarla, potrebbero subire una Exit tax. L'articolo 166, per attenuare il rischio, stabilisce che la Exit tax non è dovuta se la sede fiscale è trasferita in uno stato dove la società ha già una stabile organizzazione. Ma il ratto è peggio del buco. Infatti, la società che vuole porre la residenza fiscale in un luogo fuori dall'Italia, potrà prima spostarvi un po' di addetti delle attività direzionali creandovi, così, una organizzazione stabile. La Exit tax così può incitare Fiat a spostare al più presto da Torino la sua struttura direzionale.

Invece che impugnare lo strumento fiscale come un cilicio, occorre domandarsi che cosa si può fare per agevolare la presenza o il ritorno in Italia delle imprese che spostano all'estero la sede fiscale e il cervello direzionale e farne venire altre. La Exit tax può essere sospesa e la sua portata può essere interpretata in vari modi (la norma contiene un riferimento all'azienda che viene trasferita, che non è definita). Fiat potrebbe esserne esonerata se non farà uscire parti importanti del comparto direzionale, in quanto componenti dell'azienda. Inoltre si potrebbero esonerare dall'Irap i centri direzionali e di ricerca. Ma soprattutto l'Irap sui costi del lavoro va trasformata in addizionale all'imposta sulle società, ridotta di altrettanto con un programma triennale. Si tratta di 18 miliardi di euro, ossia 6 miliardi all'anno. In questo modo si evita la distorsione contro le attività ad alta intensità di lavoro, senza far perdere alle regioni il gettito in questione. E il diritto penale fiscale, va rivisto: le manette agli evasori sono uno strumento barbarico, se si concepisce l'imposta come prezzo dei servizi pubblici, in un rapporto di parità fra fisco e contribuente.

Francesco Forte



# IL TRIBUTARISTA UCKMAR: C'È GIÀ UNA PROPOSTA IN SENATO «Paradisi fiscali? Qui è l'inferno Le nostre leggi vanno cambiate»

**Elena Comelli**  
 MILANO

**LE IMPRESE** scappano dall'Italia, non è una novità. Ma quando è la prima industria italiana a fuggire e trasloca in Olanda, non alle isole Cayman, ci si chiede se c'è qualcosa di sbagliato nel nostro sistema fiscale, che potremmo correggere. Giriamo la domanda a Victor Uckmar, professore emerito di diritto tributario all'università di Genova e mago del fisco.

## Perché ci scappa anche la Fiat?

«La Fiat, come altre società, ha scelto di uscire dal regime fiscale italiano perché è un sistema penalizzante per le imprese sotto tutti i punti di vista: da un lato impone tributi molto pesanti, dall'altro lato è molto complicato e incerto, per cui anche volendo soddisfare l'erario, si rischia di non riuscire e d'incorrere in pesanti sanzioni. Su 183 Paesi censiti dalla graduatoria della Banca mondiale per la complessità fiscale, l'Italia si colloca al 131° posto».

## E non sembra interessata a risalire la china, a giudicare dalla controversia sulla Web Tax...

«L'Italia, se va avanti così, rischia seriamente una procedura d'infrazione alle regole della libera concorrenza in Europa. La Commissione non può intervenire sul fronte delle imposte dirette, ma ha giurisdizione sulla tutela della concorrenza ed è evidente che il sistema fiscale italiano danneggia la concorrenza».

## LE RAGIONI DI CHI SCAPPA

**Il nostro sistema penalizza con tributi molto pesanti e per la complessità di oltre 100 imposte diverse Col Cnel abbiamo elaborato una proposta di legge per unificare e semplificare**

## Tornando a Fiat, quali sono i punti dolenti?

«Sergio Marchionne ha scelto una struttura articolata per scappare dall'Italia: trasferire la sede legale in Olanda e la sede fiscale nel Regno Unito non sarà semplicissimo. Nulla osta per l'Ue, ma l'Olanda non sarà contenta di vederlo andare a pagare le tasse a Londra. D'altra parte il vantaggio di non pagare tasse sui dividendi attira molte società a Londra, che non a caso è il più grande centro finanziario europeo. In Italia, si lascia allo Stato il 35-40% del reddi-

to prodotto da dividendi, perché i vari tributi arrivano al 35%, ma il reddito imponibile fiscale è superiore a quello effettivo, visto che non si possono sottrarre le spese, quindi alla fine l'imposizione può arrivare anche al 40%. L'idea di traslocare, quando possibile, viene a chiunque».

## Ma la Fiat continuerà a pagare le tasse in Italia per la produzione industriale degli stabilimenti che restano qui...

«Certamente. Questo è vero per tutti e non si scappa. Ma far fuggire la testa dell'azienda all'estero è un peccato. Come dimostra questo episodio, continuiamo a sostenere a Bruxelles che il nostro sistema fiscale è a posto, ma poi non regge il confronto con la realtà».

## Proposte?

«In Italia la pressione fiscale supera il 50%, ci sono oltre 100 tributi diversi e la normativa cambia continuamente, basti osservare il palleggio vergognoso che c'è stato nei mesi scorsi sulle imposte immobiliari. Bisognerebbe almeno semplificare il sistema e rendere al cittadino il pagamento delle tasse più facile e trasparente, altrimenti è inutile prendersela con i 140-150 miliardi di evasione. Abbiamo elaborato al Cnel una proposta di legge, per portare all'unificazione dei procedimenti fiscali e alla certezza del diritto, che è passata alla Camera in settembre e di cui ora attendiamo il passaggio al Senato, in cui si punta all'unificazione dei procedimenti tributari e alla certezza del diritto. Se vogliamo mettere ordine nel sistema, dobbiamo cominciare da qui».

# «Più aziende in Italia solo se riparte il mercato interno»

## L'INTERVISTA

### Yoram Gutgeld

**L'economista Pd vicino a Renzi: «Le norme per attrarre investimenti oggi in Parlamento sono utili ma manca il Big Bang che servirebbe al Paese»**

BIANCA DI GIOVANNI  
ROMA

Proprio mentre il Parlamento esamina il decreto «Destinazione Italia» per l'attrazione degli investimenti, molte aziende lasciano il Paese. Prima Electrolux, poi Fiat hanno annunciato l'addio all'Italia. Quasi una beffa. «Che ci siano problemi lo sappiamo, per questo c'è bisogno dell'intervento», commenta Yoram Gutgeld (Pd), relatore del testo oggi in commissione nel primo passaggio alla Camera.

**Quali sono per lei i motivi principali all'origine della «fuga» di aziende?**

«Certamente è un insieme di motivi. Prima di tutto c'è il crollo della domanda interna, poi ci sono molti vincoli burocratici. Per questo il decreto in discussione potrebbe aiutare non solo gli stranieri che volessero arrivare qui, ma anche molti italiani che magari stanno pensando ad andare via».

**Lei parla di vincoli burocratici, ma per esempio l'Electrolux ha posto esplicitamente un problema di stipendi. Difficile che una legge possa rispondere a questa esigenza.**

«L'unico rimedio a questo è ridurre il costo del lavoro, cioè tagliare il cuneo fiscale, attraverso il recupero d'evasione e il taglio della spesa, senza toccare i servizi. Naturalmente ci vuole tempo». **E nel frattempo si rischia la deindustrializzazione**

«Certo, il rischio c'è, anche se oggi abbiamo alcuni segnali positivi sul fronte della produzione industriale. Qualcosa si può fare soprattutto rafforzando la domanda interna».

**Il caso Fiat non apre un problema a livello dell'Ue, vista la concorrenza sul fronte fiscale tra i Paesi membri?**

«Sicuramente servirebbe un coordinamento fiscale all'interno dell'Ue. Ma non dimentichiamo che quando parliamo di imprese, parliamo di concorrenza globale, anche fuori dell'Europa. È illusorio pensare che con un coordinamento si risolva la questione della competitività su fisco, burocrazia e prospettive di crescita del mercato interno. Io non credo affatto che il caso Fiat sia esclusivamente fiscale: è una questione molto più ampia che coinvolge molte voci, a partire dalla vocazione di un Paese alla ricerca e l'innovazione».

**Lei è relatore del decreto Destinazione Italia, su cui sono piovuti 1.600 emendamenti, di cui 630 relativi solo alle assicurazioni. Non è un po' strano?**

«È un settore che suscita molto interesse, se non altro perché in Italia c'è da risolvere il problema dei premi troppo alti, e perché coinvolge molti cittadini».

**Ma con gli emendamenti entrano in azione le lobby o i cittadini?**

«Non la metterei così. Sicuramente il Parlamento recepisce le richieste dei gruppi toccati dall'intervento, ma an-

che delle associazioni di cittadini. **Lei sta ricevendo molte telefonate in questi giorni.**

«Sì, molte un po' da tutte le parti. D'altro canto questo è parte del gioco. Aggiungo che quando si toccano sistemi complessi come quello delle assicurazioni bisogna fare attenzione a molte cose».

**Il decreto cosa prevede in questo settore?**

«Dei meccanismi per abbassare i costi, come ad esempio l'introduzione di sconti collegati all'adozione della scatola nera. In più c'è un'attenzione particolare ad alcune zone del Paese in cui si registrano frodi frequenti e premi più alti che altrove».

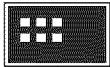
**E per la manifattura c'è qualcosa di specifico?**

«Certo, ci sono molte misure. C'è un intervento significativo sul costo dell'energia che punta a tagliare la bolletta energetica, c'è un sostegno al credito d'imposta su ricerca e sviluppo per 600 milioni in tre anni. Non è uno stanziamento enorme, sarebbe utile avere di più, ma comunque è qualcosa. Ci sono altri interventi per allargare gli strumenti della finanza per le imprese, come ad esempio i mini-bond. Inoltre si prevede che gli uffici delle Dogane restino aperte sette giorni su sette per 24 ore: una decisione molto importante».

**Tutto questo riuscirà ad attrarre investimenti, o a fermare chi vuole delocalizzare?**

«Intendiamoci, qui non c'è il Big Bang, ma sicuramente ci sono interventi utili ad accompagnare la ripresa che si annuncia entro l'anno. Ripeto: fino a quando il mercato interno non riprenderà sarà difficile invertire le tendenze».





## Commento

Se non si riscrivono le regole  
rischiamo di perdere altre Fiat

BRUNO VILLOIS

■■■■■ C'era una volta la Fiat, adesso c'è la FCA; c'era una volta la sede e la maggioranza degli stabilimenti in Italia, adesso c'è la sede legale in Olanda, quella fiscale è a Londra e gli stabilimenti sono un po' ovunque meno che in Italia; c'era una volta l'orgoglio di fare auto italiane e adesso... si spera ci sia la nuova Maserati in grado di rosci- chiare mercato ai grandi di alta gamma, BMW, Audi e Mercedes, e tante piccole auto, non in grado di produrre red- ditività e una Chrysler che, forse, il meglio lo ha già dato in questi ultimi tre anni di do- po crisi negli Usa, senza di- menticare il debito e che, solo negli Usa, Chrysler ha pene- trazione.

Ciò detto, onore al merito a Marchionne, per aver dimostrato al mondo intero, che una grande impresa industriale italiana può impadronirsi di una pari livello addirittura statunitense e a straordinarie condizioni di favore.

Quelli che pensano sia poca cosa si sbagliano e di grosso, aver raggiunto l'obiettivo della incorporazione tra la cassa americana e quella del lingotto e poi entrare trionfalmente a Wall Street, dopo averlo lasciato anni fa con la

coda tra le gambe, è un gran risultato.

Diverso e molto meno avvincente il destino del manifatturiero italiano, in questo caso dell'auto, ma obiettivamente, un po' per tutti i settori. L'uscita di scena per cessione a stranieri di nostre imprese, di prima grandezza, potrebbe ormai comporre un'intera pagina di giornale e i rumors di borsa parlano già di nuove intense trattative per ulteriori vendite a stranieri. A questo non certo brillante scenario, se ne aggiunge uno nuovo che, l'illustre finanziere Marchionne ha ideato con la triplice scelta per il suo costituendo soggetto industriale: sede legale per evitare problemi con le norme di rappresentanza sindacale da noi, in Olanda e non se ne capisce proprio il motivo visto che in Italia rimarrà uno sparuto numero di siti produttivi; sede fiscale in Inghilterra, dove il regime fiscale è straordinariamente più favorevole che da noi, visto che le tasse globalmente per le imprese ammontano a circa la metà di quelle italiane, e quindi, nel caso FCA produca utili e paghi tasse, in Italia non arriverà neppure un centesimo. Infine l'ascesa nel più

grande mercato finanziario del mondo, dove il 7° gruppo automobilistico del pianeta, avrà molte più occasioni di veder crescere il valore del titolo: ha perfettamente ragione Marchionne, per crescere serviva anche una Borsa in cui ci fossero miriadi di scambi e i maggiori investitori del mondo, e Piazza Affari non poteva avere chance per vincere il confronto.

In sintesi giusto e opportuno condividere il percorso borsistico, altrettanto per quanto attiene agli azionisti Fiat per le altre scelte, meno comprensibile quella della singola FCA al posto di Fiat, uno schiaffo ai 115 anni di storia. Per l'Italia invece è una Caporetto, non solo perché Fiat ci fa ciao ciao, ma perché molti altri gruppi potrebbero emularne il comportamento e per l'Irpeg sarebbe un vero tonfo.

Chi si possa permettere di emulare Fiat non è certo, né la media, né la piccola impresa, ma la grande che ha oltre i 2/3 di business prodotti all'estero e può certamente farlo con significativi vantaggi. Sono almeno 100 i gruppi, a capitale a maggioranza italiana, che potrebbero seguire

l'esempio di casa Agnelli, e sono tutti del settore manifatturiero.

Tocca alla politica porre argine al rischio, introducendo una politica fiscale e del lavoro, in grado di reggere la concorrenza di altri Stati come Olanda, Inghilterra, Svizzera e Austria. Il pensare che si possa impedire l'esodo, sbraitando contro o chiedendo conto di passati contributi pubblici, è quasi una barzelletta che, però, ha un precedente, il caso Parmalat. L'allora ministro Tremonti, intuito il nervosismo degli azionisti che volevano vendere non vedendo un becco di quattrino pur in presenza di una cassa miliardaria, decise di impedire per legge che si potessero distribuire dividendi adeguati, il risultato è stato eclatante, gli azionisti hanno venduto ai francesi di Lactalis, che poi, per farla in barba all'illuminata legge, ha acquistato, con parte della cassa, la sua controllata americana.

Meglio evitare fantomatiche azioni che tentino di impedire alle aziende di andare dove ci sono più vantaggi e puntare decisamente ad applicare norme compatibili con quelle degli altri. Se non si fa e presto, addio al manifatturiero nostrano.

## Cars

## Fiat Chrysler breaks with Italy and lists in New York

By Rachel Sanderson  
in Milan

Sergio Marchionne, Fiat Chrysler's steely chief executive, fulfilled this week what he has described as a long-held dream.

The carmaker's board voted to list the new group in New York and drop the Fiat name from its new logo as the newly combined group pushed ahead with a politically sensitive decision to shift away from Italy.

Fiat, which fully acquired Chrysler in January, said it would be rebranded under a new holding company incorporated in the Netherlands known as Fiat Chrysler Automobiles, or FCA for

short. It will have a tax domicile in the UK.

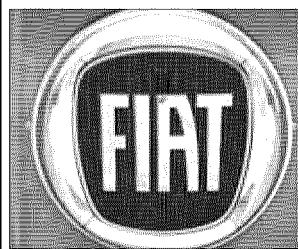
While FCA executives were already looking for new office space in London, in Italy the announcement was no less painful for it having long been expected.

After years of threatening to quit Fiat's home country because of its low productivity and archaic labour laws, Mr Marchionne has set his sights on using the Turin area as a base for producing premium Maserati and Alfa Romeo cars.

But that will require fewer employees. Fiat employed more than 100,000 people in Turin, its headquarters, in its heyday in the 1960s. Today, that number is closer to 30,000, with more than 5,000 of those currently laid off.

Nonetheless, Carlo Callieri, a Fiat expert, said many in Turin still saw the tie up of Fiat with Chrysler as an audacious deal underlining its ability to survive despite near-collapse a decade ago.

"Fiat has proved tough to kill," Mr Callieri told the Financial Times.



The Fiat name will be dropped from the new logo



Riconversioni. Il 14 febbraio nuovo incontro per trovare una soluzione per l'area dismessa - Occupazione simbolica al Mise del sindaco Burrafaco

# Termini Imerese, il Governo rilancia

MILANO

Dopo il lungo incontro di ieri al Mise su Termini Imerese, il tavolo viene riconvocato per il 14 febbraio. Nel documento conclusivo del governo elaborato a conclusione del vertice durato fino a tarda notte, l'esecutivo sottolinea il suo impegno per la riconversione dello stabilimento siciliano, impegnandosi «a tutelare il reddito dei lavoratori attraverso l'utilizzo di ammortizzatori sociali conservativi che consentano di accompagnare il processo di reinvestimento» di Termini Imerese. «Inoltre - conclude il Mise - sarà veri-

ficata la possibilità di utilizzare le residue posizioni esodabili a fini pensionistici». Il documento è il frutto di un lungo pomeriggio di trattativa, culminato in qualche momento di tensione e in un braccio di ferro che ha portato ad una sorta di «occupazione» del ministero fino oltre l'una di notte. Tra i protagonisti della protesta anche il sindaco di Termini, Salvatore Burrafaco, che ha lasciato la sede del Mise solo nel tardo pomeriggio, invocando un impegno diretto di Palazzo Chigi nella vicenda.

«Come già chiarito venerdì - ha detto il sottosegretario al Mise Claudio De Vincenti - la Pre-

sidenza del Consiglio conferma il proprio impegno diretto accanto al Mise e la presenza di propri autorevoli rappresentanti all'incontro del 14 febbraio».

È confermato anche l'impegno assunto nell'accordo dell'ottobre 2013 al pagamento diretto della cig in deroga da parte dell'Inps, come sancito nell'apposito decreto della Regione Siciliana. Allo stesso tempo la Regione si sta adoperando per creare le condizioni per la revoca dei licenziamenti nella Lear, che ha dichiarato la sua disponibilità ad aderire alla cig in deroga qualora quelle condizioni siano verificate.

«La decisione del Mise di riconvocare il tavolo di confronto con governo, azienda e sindacati sullo stabilimento Fiat di Termini Imerese per il 14 febbraio è senza dubbio un fatto positivo - ha dichiarato il sottosegretario al Mise Simona Vicari -. Rappresenta un segnale di disponibilità verso i rappresentanti locali e gli stessi sindacati, alcuni dei quali in questa complessa trattativa hanno dimostrato disponibilità a rivedere gli stessi patti sindacali, per individuare soluzioni in grado di rilanciare il sito industriale».

R. I. T.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Salvataggi e «convertendo», quando l'industria cerca aiuto

L'ANALISI

ANGELO DE MATTIA

**L'appello di Squinzi è giusto, ma le imprese non possono rivendicare libertà e autonomia solo quando le loro richieste non vengono accolte**

**L**a lettera del presidente della Confindustria, Giorgio Squinzi, al premier Enrico Letta sulla deindustrializzazione in atto si segnala per molte ragioni, ma soprattutto per la richiesta di un serio intervento di politica industriale, un binomio quest'ultimo fino a poco tempo fa osteggiato dal mondo imprenditoriale perché in esso vedeva solo rischi di vincoli e di dirigismo. Ovviamente è ben venuto questo appello - che muove dal rilievo di un processo di desertificazione in corso del tessuto industriale di alcuni settori come quello degli elettrodomestici con una riduzione in pochi anni della produzione italiana di oltre il 60% - sempreché non si traduca nella richiesta di protezioni e sussidi vecchia maniera soprattutto da una certa parte degli industriali. Ma perché il Governo dia il segnale di una svolta necessaria nella considerazione, nella propria agenda, della manifattura, essenziale, insostituibile per il futuro del Paese, e raccordi, dando anche un senso a espressioni enfatiche come quella della non volontà di alzare bandiera bianca, anche la propria linea all'adottando progetto europeo dell'Industrial compact, è indispensabile un atteggiamento di intensa collaborazione degli imprenditori, non in una mera posizione di "do ut des".

Quanto sta avvenendo negli stabilimenti Elettrolux, pur in una valutazione equanime delle tesi delle parti in causa non risponde (o non ancora), a questo approccio di forte, necessaria cooperazione.

zione. Negli anni settanta del Novecento, dopo il primo shock petrolifero, fu promosso dal Governo un organico piano ristrutturazione e riconversione industriale che vide misure legislative partecipazione delle grandi imprese, un ruolo specifico del sistema bancario. Altri tempi, si dirà. Certo, ne è passata acqua sotto i ponti e oggi sono precise e pesanti le limitazioni gravanti sugli interventi della mano pubblica in circostanze del genere, stanti le norme sul libero mercato interno e sulla concorrenza. Eppure proprio prendendo spunto dall'esigenza che anche Bruxelles intravede di un intervento comunitario nell'industria, non si può dire che gli spazi per un coerente provvedimento nazionale siano del tutto preclusi. Negli anni novanta, si seguì la strada della concertazione e della politica dei redditi, di tutti i redditi, operando perché fossero conformi le politiche dei profitti, dei salari, della finanza pubblica. Ma, nello scorso decennio si è registrato anche un altro modo di sostenere l'industria con l'intervento delle famose banche del "convertendo" nel salvataggio della Fiat che nel 2003 era sull'orlo del fallimento. Quell'operazione fu sospinta dalla Banca d'Italia che, sulle prime, ricevette critiche immotivate ma poi, a distanza di tempo, fu elogiata.

Oggi non si parlerebbe della grande aggregazione FCA se non fosse stato superato quello scoglio e non per merito del gruppo torinese, ma delle banche che va ad aggiungersi ai contributi pubblici, al credito agevolato, alle specifiche politiche settoriali, alla stessa impronta della politica economica e degli indirizzi su strade e trasporti dei quali la Fiat ha fruito nei decenni, fino a poter disporre, a un certo punto, nella contrattazione con le banche di un tasso di interesse che passò alla cronaca, per il suo enorme favore, come tasso-Fiat. A fronte di tutto ciò l'architettura societaria definita dalla nuova FCA prevede la tassazione dei dividendi secondo la legislazione fiscale inglese: nulla da dire sulla libertà

di decidere in questo modo; nessuna aspettativa di riconoscenza, difficile da far valere in rapporti del genere, anche se occorrerebbe almeno un residuo di considerazione dell'interesse nazionale; attesa per verificare da vicino le prospettive degli stabilimenti italiani. Ma, questo, non è propriamente il comportamento esemplare che sarebbe necessario per la promozione di una politica industriale, che faccia leva su di una estesa riconversione delle aziende. Una politica della specie andrebbe inquadrata nel più generale contesto delle misure economiche per il rilancio della crescita che facciano leva, innanzitutto, sulla riduzione attraverso la leva fiscale del costo del lavoro e su un corrispettivo intervento sulla spesa. Queste misure non possono ovviamente esaurirsi con il rientro dei capitali, la spending review, le privatizzazioni e la pur necessaria lotta all'evasione, nonché con le aspettative dei benefici dell'Expo.

Bisogna che il Governo predisponga un programma organico di rilancio. In questo contesto, vanno destinate risorse e indirizzi. Ma ciò, come l'esperienza storica dimostra, richiede un approccio diverso dei soggetti imprenditoriali, alcuni dei quali sono pronti a invocare autonomia e libertà di impresa solo quando non vedono accolte le loro richieste, non sempre fondate. È auspicabile che si dia prova di una diversa considerazione del lavoro. E che l'Esecutivo presti maggiore attenzione agli insediamenti dall'estero in Italia. In un progetto serio di riconversione e consolidamento non si abbiano remore a coinvolgere il mondo del lavoro, non per ingabbiarlo in concessioni, ma per avere una solida partecipazione a un processo che dovrà sospingere la produttività totale dei fattori.

...

**Senza l'intervento delle banche non saremmo qui a celebrare la nuova Fiat di Marchionne**



## LA NUOVA FCA

# L'Italia senza Fiat Le favole e la realtà

di Furio Colombo

**F**orse ricorderete certi giorni drammatici della crisi greca. Sembrava che non solo l'economia del Paese, ma lo Stato greco come istituzione fosse sul punto del fallimento senza ritorno. Spaventava una temuta analogia con l'Italia.

La risposta rassicurante è sempre stata: ma in Grecia non c'è la Fiat. Da più di un secolo, generazione dopo generazione, ci siamo abituati a essere una grande potenza industriale, perché intorno alla Fiat era cresciuta un fitta distesa di imprese. Non parlo solo dell'immenso indotto (che poi, a sua volta, creava altri indotti in settori simili quanto a materiali e lavorazioni ma per prodotti diversi, lontani dall'automobile).

Anche la nostra immagine nel mondo era fatta di Fiat. Non solo perché non ci sarebbe stata Pirelli, senza Fiat, e non sarebbe durata fino ai nostri giorni la Ferrari senza Fiat. Ma perché la presenza, la continuità, l'internazionalizzazione della Fiat era una specie di garanzia vasta e implicita per ogni nuovo imprenditore italiano che debuttava nel mondo.

Suggerisco di non cadere nella trappola di immaginare - come consolazione e magari come vendetta - un'Italia che non ha mai

avuto la Fiat. Possibilissimo. Forse ci sarebbero più verde, più treni, e meno autostrade. Ma il Paese non apparirebbe, come appare ora, improvvisamente e brutalmente mutilato. E forse, fino a questo momento, sarebbe apparso più piccolo e meno importante.

**SI CONOSCONO esodi, anche drammatici, di grandi gruppi imprenditoriali da un Paese all'altro. Credo che il caso Fiat sia il primo che avviene non per cambio di proprietà, ma sotto la guida degli stessi azionisti che hanno deciso di vivere, pagare tasse, incassare dividendi, crescere e curare i loro affari altrove. È bene non dimenticare che la partenza Fiat avviene dopo avere abbandonato l'associazione degli altri imprenditori italiani, la Confindustria, dicono al mondo che l'altra imprenditoria di questo Paese non è all'altezza.**

Avviene dopo avere umiliato gli operai in parte cacciandoli, in parte dividendoli, ma lasciandoli quasi tutti in cassa integrazione, facendo sapere che costano troppo e che con loro uno bravo come Marchionne non intende trattare. Nel caso che qualcuno avesse in animo di investire in Italia, avrà il suo peso la lettera di raccomandazione dell'ad di ciò che è stata la Fiat agli imprenditori del mondo.

Ci dicono che alcune fabbriche della ex Fiat rimangono

in Italia, e appena l'Italia sarà uscita dalla crisi riprenderanno a produrre. Anzi, al-

l'Italia è stato assegnato il settore lusso, che è più remunerativo. Se vende.

Ma perché allora portare la Cinquecento torinese nell'America in piena ripresa, e far produrre a Torino Cherokee e Suv di stazza americana, come se stralunati cittadini italiani appena usciti (se, quando ne usciranno) dalla peggiore crisi dopo la guerra, avessero subito il desiderio di caricarsi il costo di macchine americane? Però se il settore, come è prevedibile, langue, sarà inevitabile dire: visto? Abbiamo fatto di tutto, ma gli italiani costano troppo e non vendono. Anno fiscale dopo anno fiscale (che si computa a Londra) le filiali italiane richiederanno, da un management saggio, ridimensionamenti adeguati.

Pensosi economisti diranno che è inevitabile e anzi dovuto in base alle leggi del mercato. E sindacalisti prudenti dichiareranno di volta in volta che, ancora una volta, nei limiti del possibile, sono stati salvati (indicare il numero sempre più piccolo) posti di lavoro. Nei limiti del possibile.

Si vede a occhio che quel "possibile" si sta restringendo da un pezzo. Niente investimenti, niente progetti, niente nuovo management, al posto di quello in parten-

za. In un prossimo, prevedibile e non lieto futuro, la "vittoria" dei sindacati sarà di avere salvato due stabilimenti su tre, poi uno su due. Alla fine si leverà un coro di sinceri apprezzamenti per i successi della Chrysler, una fabbrica americana di auto e motori dislocata a Detroit (Stati Uniti) con filiali nel mondo, tra cui l'Italia, con una proprietà coraggiosa (ha saputo sradicarsi dalla provincia costosa, che era una palla al piede) e perciò apprezzata dai mercati.

**AVETE NOTATO?** Questo testo, che intendeva far notare la ferita grave di un'Italia senza Fiat, (un Paese amputato della sua massima industria che, di colpo, perde paurosamente valore) è diventato un elogio di questa proprietà. Dopo tutto, potranno dirvi che, quando lo hanno deciso, annunciato e festeggiato non si è presentato neppure uno straccio di sottosegretario per sapere dove andava, e perché e con chi, l'azienda simbolo del Paese, allo stesso tempo garantita e garanzia dell'Italia. Dopo vicende del genere non ci sono mai ritorni. La tenaglia americana ti accetta, ma non molla.

E poi quell'infelice nuovo nome, FCA, si legge male e suonerebbe imbarazzante in Italia. Non preoccupatevi. Qui, in terra di colonia, non dovranno mai pronunciarlo. A loro basta che si dimentichi che qui, ai tempi di Gianni Agnelli, c'era la Fiat.

## IRREVERSIBILE

Gli azionisti hanno deciso di vivere, pagare tasse, incassare dividendi e curare i loro affari altrove. Dopo vicende del genere non ci sono mai ritorni

# Fiat golpea al orgullo italiano

El traslado de la sede social del fabricante de automóviles fuera de Italia se convierte en el símbolo de la decadencia económica del país

PABLO ORDAZ  
**Roma**

En Roma, para ver una Vespa, hay que conformarse con la que cabalga Gregory Peck con Audrey Hepburn a la grupa en los afiches coloreados —¿se habrá visto una herejía más grande?— que venden los paquistaníes por los alrededores de la Fontana di Trevi o del Coliseo, testigos también de un país que se desmorona. La Italia que estos días mira con preocupación la fuga de la Fiat —no existe una metáfora más dolorosa de la caída del imperio industrial italiano— decidió hace tiempo que los motorinos japoneses, de ruedas más grandes y precios más bajos, resultan más fiables a la hora de enfrentarse cada día a la locura del tráfico. Por eso, sumergido hasta el cuello en la riada de la globalización, Donato Costa, de 59 años, prejubilado, padre de un joven licenciado en paro y tío de una ingeniera que tuvo que emigrar a Alemania, asegura que la marcha de la Fiat no es un problema de sentimientos ni de patriotismos heridos. “A mí”, dice mientras espera un tren retrasado por el temporal en la estación de Termini, “no me importa demasiado que la nueva sede esté en Holanda, pague los impuestos en Inglaterra o cotice en Nueva York. Lo que de verdad me preocupa es que, para mantener las plantas que aún les quedan aquí, nos obliguen a cobrar como polacos”.

Es curioso que, preguntando aquí y allá, leyendo este periódico y el otro, prácticamente nadie atribuye toda la culpa a los jefes de la Fiat —ni a John Elkann, el heredero de Gianni Agnelli nacido en Nueva York, ni a Sergio Marchionne, el consejero delegado italoamericano enemigo de las corbatas— de su decisión de marcharse. La fusión con la Chrysler consolida al grupo como el séptimo constructor mundial

de automóviles, y ante una oportunidad así nadie esperaba que los dueños del dinero dudaran en quebrar una historia que empezó a escribirse en 1899 con el nacimiento de la Fabbrica Italiana Automobili Torino (FIAT) o agraciaron al Estado italiano los cuartos que ha venido gastándose en los últimos años para apuntalar las plantas ruinosas. El problema más grave, por tanto, no es que ahora la Fiat pase a llamarse CAP (Fiat Chrysler Automobiles) ni siquiera que, por el camino, se ahore un buen puñado de impuestos al estilo de las grandes firmas tecnológicas. Lo más preocupante es que, en vez de representar la pujanza, la innovación, el gusto y hasta el atrevimiento de un país otrora dispuesto a comerciar el mundo, haya pasado a ser el símbolo de un entramado industrial en constante liquidación. La mudanza de la Fiat, además de un agujonazo al orgullo patrio, ha situado a los italianos frente a un espejo que les devuelve una imagen terrible.

“Nuestro verdadero problema”, escribía el jueves en el diario económico *Il Sole 24 Ore* Luigi Zingales, profesor de finanzas de la Universidad de Chicago, “no es que la Fiat quiera trasladarse al extranjero, sino que muchas otras empresas seguirán su camino y, sobre todo, que poquísimas quieran hacer lo contrario (...). Pero no solo las empresas. Solo en 2013, 9.000 jóvenes titulados universitarios han dejado Italia, ¿cuántos han venido a Italia? Las universidades de Estados Unidos están llenas de investigadores italianos (se habla de alrededor de 15.000) y lo mismo vale también para Inglaterra e incluso para España. ¿Cuántos extranjeros hay en nuestras universidades?”. Las palabras del profesor Zingales —que por desgracia también pueden aplicarse a España— se cierran en un círculo desalentador: “El mismo discurso sirve para los

directivos. Seis de las diez más grandes empresas no financieras inglesas tienen un administrador delegado extranjero; en Italia, ninguna. El único sector que parece estar en disposición de atraer extranjeros de talento es el fútbol. Si nuestro país solo atrae a los desesperados y a quien no tiene la fortuna de poder elegir, nuestra rabia no debe dirigirse contra la Fiat, sino contra nosotros mismos por haber tolerado (cuando no favorecido) un sistema económico que premia a los peores y excluye a los mejores”.

La preocupación no acaba ahí. La fuga de la Fiat —que Elkann y Marchionne calificaron como “un paso histórico”— se hizo oficial el pasado miércoles, pero el cuerpo de la noticia, la peligrosa letra pequeña, no se sabrá hasta mayo. Será entonces cuando Elkann y Marchionne hagan público el nuevo plan del grupo y, en consecuencia, el destino de las seis plantas italianas y de sus miles de empleados. A nadie se le escapa que, al margen de las fusiones estratégicas o de las operaciones para pagar menos al fisco, hay un dato demoledor: en 2013, las plantas de Fiat en Italia, con capacidad para producir un millón y medio de vehículos al año, solo fabricaron 400.000, de los que apenas se lograron vender 340.000. En 1990 se fabricaron casi dos millones de coches. Las pérdidas en 2013 fueron de 911 millones de euros.

“Esto solo es el principio”, dice Donato Costa, “Fiat dejará de ser italiana como lo han dejado de ser otras empresas punteras. ¡Ya hasta el aceite lo traemos de fuera! Durante 20 años hemos estado muy entretenidos con el juego de la política sin darnos cuenta, o sin querernos dar cuenta, de que el país se caía a pedazos. Ahora, a fuerza de golpes, nos estamos despertando, pero aquel que llamábamos ‘il bel paese’ ya no existe”. Aquella época feliz detenida en una fotografía en blanco y negro.

# Italia, che grave errore restare con un solo produttore

## IL PROBLEMA

**MILANO** È vero, il rapporto è fortemente sbilanciato. Pochi altri paesi come l'Italia, soprattutto fra quelli almeno fino a poco tempo fa altamente industrializzati (eravamo nel G5), importano un così alto numero di veicoli per soddisfare la domanda poiché le vendite sono molto più corpose della produzione. Un rapporto che forse nell'ultimo periodo è leggermente migliorato solo perché il supermarket tricolore a 4 ruote in appena 5 anni si è dimezzato (da 2,5 a 1,3 milioni) e Fiat ha preso la coraggiosa decisione di riportare nella Penisola la produzione della Panda, la sua vettura di maggior successo che aveva superato le 300 mila unità l'anno e nasceva in Polonia in un impianto di elevata qualità e costo del lavoro molto basso. Senza questa scelta che ha riattivato Pomigliano la produzione in Italia sarebbe veramente insignificante.

Al di là di tutte le analisi e riflessioni che si possono fare sul tema, quale sia la causa di questa preoccupante situazione è sotto gli occhi di tutti. La Fiat ha le sue colpe e ha fatto i suoi errori, ma siamo l'unico paese del globo fra quelli con un industria ed un mercato significativi ad avere un solo produttore. Un'azienda certo in notevole difficoltà sul mercato Continentale, ma nessun altro Gruppo riuscirebbe da solo a mantenere attiva la bilancia commerciale del settore, né la Toyota in Giappone, né la Volkswagen in Germania (ciascuna sforna circa 10 milioni di veicoli l'anno). Né la PSA in Francia e men che meno la GM negli Usa.

## UN RAPPORTO SBILANCIATO

A quanto pare ci riuscirebbe solo il gruppo Hyundai-Kia che nei primi 6 mesi 2013 ha prodotto in patria (nell'intero 2012 furono oltre 3 milioni di esemplari) molto più dei 796 mila veicoli che sono stati immatricolati in Sud Corea. Per illustrare

con i numeri l'anomalo ma evidente scenario basta dare uno sguardo ai dati Oica (l'Associazione mondiale dei costruttori) di produzione e vendite che sono aggiornati al primo semestre del 2013. Tutti i veicoli, vetture e commerciali, e noi nella produzione dei secondi siamo messi molto meglio visto che lo stabilimento Fiat con il tasso di produttività più elevato, quello di Atessa Val di Sangro, produce anche per Peugeot-Citroen. Nel complesso 144 mila commerciali prodotti in Italia nei 6 mesi rispetto a 222 mila vetture, un rapporto a favore dei primi che nessun altro paese può vantare.

La prima cosa evidente è che, fino a pochi anni fa 4° mercato del globo (dietro Usa, Giappone e Germania), siamo rapidamente usciti dalla top ten delle vendite e siamo il fanalino di coda della top venti della produzione. Abbiamo volumi molto più bassi di paesi come la Gran Bretagna e la Spagna che hanno rinunciato da tempo ai costruttori nazionali (i loro brand sono controllati da case estere) e di altri veramente piccoli come la Repubblica Ceca e la Slovacchia. Giappone, Germania e Corea sono quelli che producono di più rispetto alle vendite interne (quindi i maggiori esportatori), non hanno relevanti aziende estere sul loro territorio, ma molte nazionali.

Nei primi 6 mesi del 2013 nel mondo sono stati prodotti 43,5 milioni di veicoli (l'1,6% in più) e venduti 42,6 (+2,8%). La classifica è guidata da Cina (10,7 ml, +12,8%) che ormai doppia gli Usa (5,6 ml, +5,4%) e precede anche l'Eu nel suo complesso (8,3 ml, -4,2%). A livello di "Region" l'Asia-Pacifico (APAC) domina la scena con 22,6 ml (+2%) di unità, precedendo le Americhe (10,7 ml, +6,1%) e l'Europa (10 ml, -4%).

In Giappone da gennaio a giugno sono stati prodotti 4,6 ml di veicoli (-1,2%) e venduti 2,7 (-8%), in Germania prodotti 2,8 (-3,1%) e venduti 1,6 (-8,2%). In Italia rispettivamente 377 mila (-3,1%) unità e 789 mila

(-11,1%, senza i commerciali il rapporto è ben peggiore), in Francia 910 mila (-20%) e 1,1 ml (-10,9%), in Gran Bretagna 812 mila (+1%) e 1,3 ml (+9,7%), in Spagna 1,1 ml (+5,5%) e 432 mila (-5%). Ormai più di noi producono, oltre i soliti noti (Cina, Usa, Germania, Giappone), pure Brasile, India, Russia, Canada, Messico, Thailandia, Turchia, Indonesia, Polonia, Argentina.

Anche Francia e GB hanno quindi un saldo negativo, ma meno sbilanciato del nostro e, soprattutto, su volumi molto più elevati. Vola invece la Spagna che produce due volte e mezzo i veicoli che vende. Nella Penisola produce praticamente solo il Fiat Group, in Francia, oltre quelli di PSA e Renault, ci sono gli impianti di Toyota (Valenciennes) e Daimler (Hambach), fabbriche entrambe concepite negli anni '90 quando venne presa in considerazione anche l'ipotesi del nostro paese.

## SPAGNA E GB INSEGNANO

Molto più numeroso il plotone che produce in Spagna e GB. Nel primo caso ci sono Ford, GM, Nissan, PSA, Renault, Volkswagen, aziende tutte presenti (esclusa Renault) anche nella produzione della Gran Bretagna dove si aggiungono BMW, Honda e Toyota. È interessante ricordare che nel non lontano 1997 la produzione italiana era di 1,8 ml di veicoli, quella britannica di 1,9 (poco davanti), quella cinese di appena 1,5 ml. All'epoca Fiat senza Chrysler era il sesto produttore del mondo davanti a Nissan che ora è alletata con Renault e da sola produce (oltre 5 milioni) più di FCA, cioè Fiat-Chrysler. Certo la Fiat in passato ha fatto le sue pressioni sul Paese per mantenere una poco lungimirante situazione di monopolio produttivo, ma le colpe più gravi sono di chi doveva decidere di muoversi come stava facendo il resto del mondo e invece è stato a sentire.

**G.Urs.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**SIAMO ORMAI  
A UN PASSO  
DALL'USCITA  
DALLA  
CLASSIFICA  
DEI PRIMI 20**

## EDITORIALE

# Fiat, non è globale chi non ha radici

di Ferruccio Sansa

**L**a Fiat non è più italiana. Emigrando seguendo convenienza e vantaggi fiscali. Segno di pragmatismo, secondo alcuni che ricorrono al latinorum "ubi pecunia, ibi patria". Per altri di profonda ingratitudine verso un Paese che l'ha arricchita di incentivi e ancora più di intelligenze e lavoro. Tornano in mente gli anni in cui un'Italia sgarrupata sapeva sfornare - alla faccia di colossi come gli Stati Uniti e la Germania - innovazioni industriali che hanno fatto la storia dell'auto. La vicenda Fiat (che non è più italiana e neanche di Torino), però, non ci induce solo a ragionare di industria, finanza o politica. C'è qualcosa d'altro: il tema dell'appartenenza a un luogo. Delle radici. Una questione che riguarda

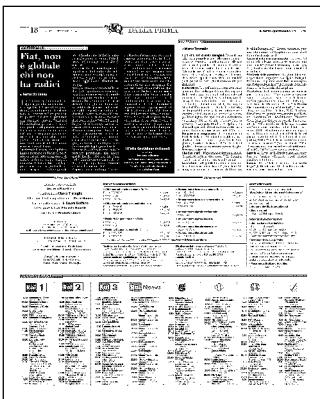
noi individui, ma anche le industrie che sono, in fondo, fatte di persone (i manager, ma anche gli operai).

Un tema che abbiamo imparato a liquidare assimilandolo sbrigativamente a un nostalgico provincialismo, peggio a un gretto localismo: oggi siamo cittadini del mondo.

Ma è davvero così? Avere delle radici forti significa non essere capaci di attenzione verso il mondo in cui viviamo? Vuol dire rinchiudersi nell'orizzonte che abbiamo davanti ogni giorno? Forse no. Verrebbe da pensare all'utopia splendida, e però reale, di un industriale come Adriano Olivetti (che non viveva su un aereo come dice compiaciuto John Elkann di Sergio Marchionne), capace di creare a Ivrea una città a misura d'uomo e di impresa. Dove il benessere dei lavoratori portava benefici all'industria, creando un senso di appartenenza e di orgoglio, un fiorire di intelligenze che contano più degli sgravi fiscali. Un discorso che non tocca solo le persone giuridiche, ma anche quelle fisiche, cioè noi cittadini. Individui. Cosa sono per noi le radici e che importanza possono avere nella nostra vita?

Appartenere a un luogo è prima

un legame che un vincolo. Non è necessariamente un limite alla libertà. La città, il paese in cui viviamo ci danno nell'arco di una vita la dimensione della nostra persona. Ci insegnano quali sono i nostri limiti, ma ci riconoscono anche un ruolo. La nostra esistenza si riflette, trova conferma nella comunità cui apparteniamo. Da qui derivano responsabilità, parola ambivalente che contiene i doveri, ma anche l'occasione che ci è concessa di contribuire al cambiamento. Di lasciare un segno con la nostra vita. Non solo: il legame con un luogo è garanzia di diritti, di protezione. Ci aiuta a condividere un destino comune. Non c'è niente di angusto nell'avere radici. Anzi, forse, è vero il contrario: ci aiuta a trovare una prospettiva del mondo che è presupposto della visione, di una libertà fatta di scelte. L'opposto di un distacco vago e indifferente.



ENNESIMO MESE DI VENDITE RECORD PER LA CASA DI DETROIT: +8%

# Marchionne a caccia di investitori per Fca

## Il mercato italiano migliora ancora: a gennaio +3,24%

TEODORO CHIARELLI

Incassato il grande successo per gli spot della Maserati e della Chrysler 200 al SuperBowl americano, visti in tv da 110 milioni di persone e cliccatissimi sul Web, Sergio Marchionne è partito ieri da Detroit destinazione Boston e New York. Obiettivo «raccolgere fondi». La fusione fra Fiat e Chrysler è ormai avviata, è nata Fca. Si tratta ora di presentarla agli investitori in vista del piano industriale che arriverà ai primi di maggio e, soprattutto, della quotazione del gruppo - il settimo nel mondo - possibilmente entro ottobre.

Nelle prossime settimane il manager italo canadese visiterà le principali piazze finanziarie, soprattutto negli Usa, per trovare i capitali necessari allo sviluppo. Nel frattempo il presidente e amministratore delegato di Chrysler e ad di Fiat si gode l'ottimo risultato di vendite a gennaio della casa di Detroit: +8%, il miglior gennaio dal 2008: «Fenomenale, meglio di quanto avevamo previsto». Lo spot della Maserati, ispirato alla storia di passione e tenacia interpretata da Quvenzhane Wallis, l'attrice bambina protagonista del

film "Re della terra Selvaggia", è stato proiettato ieri negli stabilimenti della casa del Tridente a Modena e Grugliasco. «Un omaggio a tutte le persone che hanno lavorato duramente per progettare e realizzare l'auto».

Grande forza evocativa anche nel secondo spot trasmesso al SuperBowl con protagonista Bob Dylan. «Il messaggio di Eminem nel 2011 rifletteva il processo di ricostruzione iniziato - ha commentato Marchionne intervistato da Wjr, la

radio locale di Detroit -, quello di domenica la celebrazione del fatto che la ricostruzione è completa e il riconoscimento del lavoro fatto dagli uomini e donne che lavorano nell'industria dell'auto». Chrysler e Fiat si portano dietro ciascuna una storia fenomenale. «E quando si uniscono realtà con una storia così importante - ha aggiunto Marchionne - bisogna fare molta attenzione a non scalfire le loro radici, per non danneggiare la cosa più importante, la gente e i marchi che rappresentano».

C'è un solo modo, allora, di agire, e il top manager lo va ripetendo come un mantra. «Mantenere Chrysler americana, come lo è sempre stata, in un contesto globale è una sfida che prendiamo seriamente, perché la cosa peggiore sarebbe diluire l'eredità americana e non possiamo farlo». Stesso discorso per l'anima italiana. «Durante il SuperBowl abbiamo mostrato un altro spot su Maserati, marchio che è italiano come è la pizza: impossibile togliere l'italianità. Non vogliamo farlo». E ancora: «Ci sono state voci sul fatto che Chrysler non sia realmente basata a Detroit e che è controllata da una società straniera. La realtà è che Fiat quest'anno celebra i 115

anni, Chrysler ne ha 90. La vera sfida è mantenere Jeep americana e Maserati italiana». E la scommessa di Fiat Chrysler passa anche per un altro grande marchio da rilanciare: Alfa Romeo. Marchionne sta preparando con cura la ricostruzione, soprattutto per quanto riguarda lo sbarco negli Usa. Agli ascoltatori della radio di Detroit ha lanciato una gustosa anticipazione: «Quando Alfa Romeo tornerà negli Stati Uniti, il prossimo anno, il suo portafoglio rifletterà l'associazione con Ferrari». Il know how del Cavallino Rampante a sostegno del rinnovato marchio del Biscione. Un connubio elettrizzante per i fan dell'Alfa.

Intanto, se il mercato dell'auto nel 2014 è ripartito bene, con un incoraggiante +3,24% e 117.802 vetture immatricolate a gennaio, il gruppo Fiat segnala ancora delle difficoltà. Il Lingotto ha immatricolato in Italia

**In calo il marchio Fiat  
Ma al vertice della  
top ten ci sono ancora  
5 vetture del gruppo**

33.304 nuove vetture, in flessione del 2,62% rispetto alle 34.199 di gennaio 2013. A gennaio la quota di mercato di Fiat Chrysler Automobiles (Fca) si è attestata al 28,27%, in calo rispetto al 29,97% di un anno fa, ma in crescita sul dicembre 2013 (27,97%). Il risultato, ha spiegato Torino, «è stato condizionato dalla scelta aziendale di mantenere elevato il valore dei marchi, come testimoniato dalla crescita, anche a gennaio, del peso della famiglia 500 sul totale del brand Fiat, che passa da 25,7 al 34,5%». Al vertice della top ten ci sono, però, 5 vetture del gruppo: Panda, Punto, Ypsilon, 500L e 500.

BILANCIO, A BOCCE FERME, DELLO OPERAZIONE FCA

## Marchionne ha incastrato Landini che è legato ai vecchi schemi

L'operazione Fiat Chrysler Automobiles (FCA) segna il passaggio di un'epoca per l'industria dell'automobile italiana. L'a.d. Sergio Marchionne ha iniziato da lontano, aprendo «strumentalmente un dibattito sulle regole». «Protetto da questa cortina di fumo, fatta di chiacchiere salottiere fra liberisti e statalisti, lui ha lavorato sotto traccia per "uscire" dai segmenti delle auto di massa e puntare alle «premium», ricondurre l'Italia a un semplice "mercato" e non più un centro di R&D e di governo. La Fiom di Landini non ha capito, ai suoi geniali ballon d'essai ha risposto con l'ideologia, i diritti, il bla, bla sindacalese e ha perso».

Ruggeri a pag. 7

*Ruggeri: lui usava il linguaggio del Terzo millennio, la Fiom quello di fine Ottocento*

# Marchionne ha incastrato Landini

## Bilancio senza peli sulla lingua dell'operazione Fca

DI RICCARDO RUGGERI

Tutto ciò che c'era da dire e scrivere su Fiat Chrysler (FCA) è stato detto e scritto, la bella intervista di John Elkann a *La Stampa* ha chiuso il cerchio. Su Fiat ho scritto tanto: «Una Storia Operaia», «Parola di Marchionne», molti articoli. Ora, con la nascita di FCA tente una sintesi, simulando che il giornalista Ruggeri (R.) intervistato l'investitore Ruggeri (RR).

**R. Entrò subito a piedi giunti: come giudica Marchionne? Ci sono i «filo» che lo vedono come un liberista doc che ha tentato di innovare persino nelle relazioni industriali, per gli «anti» è l'uomo nero che ha vessato o abusato dei Sindacati, fatto 8 piani in 8 anni, detto bugie (Fabbrica Italia), e ora fugge all'estero. Lei dove sta?**

**RR.** Fuori dallo stadio. Marchionne è semplicemente un manager che persegue, con un suo stile, le strategie definite dagli Azionisti. Se parlo da investitore (seppur risibile) do un giudizio molto positivo, se mi metto nei panni degli «stakeholder» (dipendenti, sindacati, fornitori, indotto allargato, politici) capisco che si possano fare altre valutazioni. Però lui era stato chiaro, aveva detto che durante la crisi non avrebbe fatto nuovi modelli e tenuto in cie gli operai, poi ha «strumentalmente» (mio giudizio) aperto un dibattito sulle regole. Protetto da questa cortina di fumo, fatta di chiacchiere salottiere fra liberisti e statalisti, lui ha lavorato sotto traccia per uscire dai segmenti delle auto di massa e puntare alle «premium» ricondurre l'Italia a un semplice mercato e non più un centro di R&D e di governo. La Fiom di Landini non ha capito, ai suoi geniali ballon d'essai ha risposto con l'ideologia, i diritti, il bla, bla sindacalese e ha perso.

**R.** E curioso, ogni analisi su Marchionne si apre con: «Al suo arrivo, nel 2004, Fiat era fallita ...», e si coglie un compiacimento nell'affermarlo. Forse per evidenziarne il ruolo?

**RR.** La locuzione è falsa. La Fiat (holding) aveva in pancia molti business, oltre a Fiat Auto (meno del 50% dei ricavi), anche due aziende eccellenti e redditive, come CNH e Iveco. Quando, finalmente, furono scorporate emerse il loro vero valore. CNH è seconda al mondo nei trattori e nel movimento terra, Iveco è un leader nei veicoli industriali. La verità la certifica sempre il mercato: nel 2004 Fiat (holding) valeva 5,74 €, nel 2009, dopo 5 anni di cura Marchionne, 3,54 € (semmari era tecnicamente fallita nel febbraio 2009, ma lui aveva fatto lo stesso un buon lavoro di pulizia

e di riposizionamento). Il *WSJ* dice: è il contribuente americano che ha salvato Chrysler, e mentre c'era ha salvato anche Fiat Auto. Arroganza yankee o verità? Non lo so, nel business, come in amore, i giudizi non sempre sono univoci.

**R.** Una domanda strategica mai posta alla Proprietà: Perché nel 2004 Fiat (holding) decise di puntare ancora su Fiat Auto, e non fare lo «spezzatino» della stessa?

**RR.** I prodromi del 2009 li trovi negli anni '80 quando, anziché puntare sull'internazionalizzazione di Fiat Auto, si «giocò» con la politica romana (strategia della diversificazione). Comunque, attenti, prima di fare lo spezzatino occorreva: a) chiudere i dossier «GM» e «Convertendo»; b) fare una drastica ristrutturazione. Al tavolo dello spezzatino ci si va col vestito da festa, non con le pezze al culo. Marchionne fece, e alla

grande, entrambe le operazioni. Ero convinto, sbagliando, che Marchionne fosse stato assunto proprio per questo. Quando capii che John Elkann non avrebbe fatto lo spezzatino provai, al contempo, stupore manageriale e ammirazione umana, per il suo coraggio. Aveva perso da poco i suoi riferimenti, il nonno e lo zio (Umberto), i consiglieri storici, Gabetti e Grande Stevens, erano uomini di alto profilo umano e societario ma con scarse sensibilità di business, Marchionne, appena arrivato, non era certo un «car guy». Ebbene lui, in solitudine, non scelse lo spezzatino, strategia al momento più logica: c'erano i compratori, c'era il neoziatore giusto. Invece no, andò avanti. I media non hanno riconosciuto a John Elkann quello che è solo suo: capacità di *vision* e di gestire una Famiglia con molte articolazioni, compito improbo, mi creda.

**R. Rimaniamo sullo spezzatino. Perché lei la giudica soluzione ottimale?**

**RR.** Per i motivi detti sopra, e perché c'erano i compratori

ottimali: a) per Fiat-Lancia, **Mercedes**: obiettivo difendersi dalle normative europee sulle emissioni; b) per Alfa Romeo, **Audi**: un vecchio pallino di **Ferdinand Piech**. Poi c'era l'interesse degli stakeholder: con l'arrivo dei tedeschi si sarebbero salvati fabbriche e occupazione, favorito l'indotto e la componentistica, non stretto Torino a diventare, suo malgrado, città della «cultura a basso pil». Soluzione escogitata anni prima da Mrs. Margaret Thatcher: rinunciare al produttore nazionale ma mantenere sviluppo prodotti e forza lavoro, dando un ruolo strategico a innovazione e componentistica. Oggi la Politica e i Sindacati quello schema l'accetterebbero con entusiasmo, ma allora, ottusamente, si opposero. Sono gli stessi individui senza *vision* di oggi: se non smantelli alle radici la burocrazia pubblica e sindacale (vanno a braccetto) puoi fare tutti i Jobs Act che vuoi: dai una verniciata alle fabbriche, ecciti gli economisti, ma non risolvi nulla.

**R Con la nascita di FCA, Fiat è morta?**

**RR** Fabbrica Italiana Automobili Torino, sì. Il suo ciclo vitale l'ha concluso dopo 115 anni, però ha trasferito i suoi semi e la sua storia a FCA. Per tre generazioni, quattro della mia famiglia vi hanno lavorato, per complessivi 100 anni, tocca a me vivere questo momento, lo faccio con personale struggerimento. Ma è giusto così, ogni storia finisce, se ne aprono altre.

**R La strada di FCA pare tracciata, tornare alle origini di Fiat: fare automobili. Al momento, Toyota e VW, in ogni segmento, hanno un grande vantaggio competitivo, FCA ha davanti due opzioni: a) competere in modo globale (prodotti-mercati), cioè la strategia dei 6 milioni di pezzi; b) ritagliarsi una nicchia premium e trovarvi una leadership originale. Quale opzione sceglierà la Proprietà?**

**RR.** Concordo con lei, ora non ci sono più alibi, un costruttore di auto deve fare auto, crisi o non crisi, e non solo piani industriali. Entrando nel segmento «premium doppia versione», per

intenderci Maserati vs Porsche e Alfa Romeo vs Mercedes-BMW-Audi-Lexus, e premesso che Alfa vi è assente da decenni, il piano di aprile di FCA dovrà definire «tempi-investimenti-quote-profiti attesi» e procedere a un «prestito convertendo» (per l'azionista di riferimento che deve mantenere il controllo è a tutti gli effetti un aumento di capitale). Ragionando da investitore esiste però anche l'opzione c): la Famiglia potrebbe «attraezzarsi» per vendere, al momento giusto, il pacchetto di controllo di FCA (con «cilegina» Ferrari?)

**R. Vendere?**

**RR.** Certo, è ciò che consiglierei a **John Elkann**, chiamato a governare una holding di famiglia con centinaia di membri. In termini di diversificazione prodotti-mercati-rischi, le partecipazioni devono essere equilibrate, in ogni caso sarebbe suicida dipendere troppo, come oggi, da un business «bastardo e da bastardi» come l'auto.

*editore@grantorinolibri.it  
@editoreruggeri*

© Riproduzione riservata

**Marchionne aprì strumentalmente un dibattito sulle regole. Protetto dalle chiacchieire salottiere fra liberisti e statalisti ha lavorato sotto traccia per uscire dal mercato dell'auto di massa per puntare alle premium**

**Non è vero che nel 2004 Fiat era fallita: Fiat (holding) infatti aveva in pancia, oltre a Fiat auto (meno del 50% dei ricavi) due grandi aziende redditizie come Chn (macchine movimento terra) e Irc (leader nei veicoli industriali)**

**Quando capii che John Elkann non avrebbe fatto lo spezzatino provai, stupore manageriale e ammirazione umana per il coraggio di questa scelta, fatta nonostante fosse venuto meno il riferimento di Gianni e di Umberto**



**Debito.** Primo collocamento obbligazionario dell'era Fca

# Chrysler, doppia riapertura di bond per 2,7 miliardi

I titoli erano onerosi e risalivano al 2011



**Mara Monti**  
MILANO

Il primo bond **Chrysler** dell'era Fca è stato annunciato ieri sul mercato americano con una doppia riapertura di due vecchi bond del gruppo automobilistico americano per un controvalore di 2,7 miliardi di dollari. I due titoli in circolazione dal maggio 2011, hanno scadenza il primo nel 2019 e paga una cedola annua dell'8%, e il secondo relativo all'obbligazione 2021 e cedola 8,25 per cento. L'emissione si chiuderà nella notte e le prime indicazioni di prezzo per le due riaperture davano rispettivamente un'area di 108 e 110,5.

A gestire l'operazione un ampio pool di banche da Bank of America Merrill Lynch, JP Morgan, Barclays, Citi, Goldman Sachs, Morgan Stanley e Ubs, alcune già presenti nel primo collocamento. Scelti anche i co-manager: Banca Imi, BB Securities, Credit Suisse, Deutsche Bank, Rbc, Rbs e SocGen. Ad anticipare il collocamento, un road show tra gli investitori

iniziato lunedì a Boston e proseguito ieri a New York.

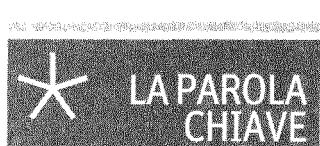
Sia il bond 2019 sia il 2021 riaperti ieri furono collocati nel maggio 2011, rispettivamente per 1,5 e 1,7 miliardi di dollari e i fondi dovevano servire in parte per rimborsare 7,5 miliardi di dollari ai governi americano e canadese per acquisire la Chrysler, finita in bancarotta nel 2009 e riemersa due anni dopo grazie all'intervento della Fiat. Quelli erano anni difficili per il credito con la crisi del debito sovrano alle porte e con costi molto onerosi per un emittente italiano high yield:

infatti gli interessi che Fiat pagò come prestito ai governi degli Stati Uniti e del Canada furono molto alti, complessivamente 1,2 miliardi di dollari ovvero 3 milioni di dollari al giorno.

I bond di Chrysler offrivano un interesse del 7,5% a fronte del 5,5% dei finanziamenti bancari. Anche per questo le obbligazioni hanno da subito attirato il forte interesse degli investitori: tra le clausole era prevista una penale per l'azienda nel caso in cui avesse voluto riacquistare una parte dei bond prima della scadenza, una concessione agli acquirenti.

In Borsa ieri il titolo **Fiat** dopo un'apertura negativa ha chiuso in territorio positivo (+2,03%) all'indomani dei dati sulle immatricolazioni auto in Italia che a gennaio hanno mostrato un calo per il Lingotto del 2,3%, a fronte di un mercato in crescita del 3,2%. Per quanto riguarda le vendite negli Usa (vendite Chrysler +8% a gennaio), i risultati sono leggermente superiori alle attese (+6%) e testimoniano il successo nel segmento Suv e trucks.

Nei prossimi giorni il numero uno Sergio Marchionne sarà in roadshow per presentare Fca agli investitori Usa. Gli analisti si aspettano da Fiat un «recupero graduale della quota di mercato (anche a livello europeo) col lancio dei nuovi modelli a partire dal secondo semestre del 2014».



**High yield**

• Il termine **high yield** indica le obbligazioni ad alto rendimento, quelle cioè più rischiose per gli investitori. Sono emesse da aziende valutate dalle agenzie di rating con voti uguali o inferiori a "BB+": la categoria include tutti i bond con rating con due B, con una B o con le C. Le obbligazioni più sicure, quelle con rating superiori alla "BBB-" sono denominate "investment grade". I bond **high yield** sono dunque speculativi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Perché difendo la Exit tax dalle critiche del prof. Forte (con una coda sull'Eni)

Al direttore - Mi permetti di ringraziare Francesco Forte? Economista torinese di rango, già vicepresidente dell'Eni durante la Prima Repubblica, il professor Forte attribuisce a un'ideuza sulla Fiat che avevo manifestato a un giornalista del *Fatto* un'influenza sul tasso di disoccupazione in Italia. E dire che credevo all'irrilevanza del politico... Ma siccome ci credo ancora, per ridimensionare tutto tornerei al punto: se cioè il trasferimento della sede fiscale della Fiat a Londra non implichi, oltre all'esterovestizione dell'azionista della Stampa e del Corriere (può essere che interessi solo ai giornalisti, e nemmeno a tutti), anche il pagamento della Exit tax.

Senza farla tanto lunga, questa imposta una tantum scatta nel momento in cui viene trasferita all'estero la base imponibile. Esiste in molti paesi europei. Ha l'appoggio delle economie industriali, meno di quelle mercantiliste, ancorché pure l'Olanda ce l'abbia. Sappiamo bene che non sarà mai un'imposta a scoraggiare operazioni come quelle fatte dagli Agnelli. Ci vuole altro. E, in questo "altro", per togliere un handicap all'Italia, abbiamo esortato a rendere legittime le azioni a voto multiplo, tipiche del capitalismo nordico, care ai nuovi Agnelli ma potenzialmente utili in tante imprese. Nell'occasione, poi, abbiamo legato lo sviluppo dell'auto alla politica industriale con due esempi. Primo, lo stato che si assume parte dei costi di ristrutturazione del settore ed entra pure nel capitale di talune case automobilistiche. Non è il Vangelo, ma non di rado funziona. Secondo, l'importante accordo Gm-Politecnico di Torino che, assumendo ingegneri dai centri Fiat, contrasta il ridimensionamento della ricerca dell'unico produttore italiano in Italia. Ab-

biamo concluso auspicando un secondo produttore in Italia. Ma alla fine della giornata, ove mai la struttura dell'operazione Fca facesse emergere gli estremi per l'applicazione della Exit tax, perché dovremmo girare la testa dall'altra parte? L'Irap è l'Irap, e tutto quanto possa servire a ridurne l'incidenza sul costo del lavoro è benvenuto. Grazie a Forte per i consigli. E però la tassa sulle migrazioni d'oro delle basi imponibili è un'altra faccenda. Specialmente quando, nel caso specifico, abbia alle spalle storie di tesoretti off shore come quelli attribuiti, secondo le gazzette, al ramo della dinastia che faceva capo all'Avvocato dalla di lui figlia, Margherita.

Forte censura la Exit tax sul piano giuridico. Come si fa a contestare le contestazioni di chi tenne lezione dalla cattedra di Luigi Einaudi? Sia solo consentito al cronista che fui di riferire come tante autorevolissime riserve non abbiano trovato molte conferme nelle sentenze. Forse nessuna, almeno finora. D'altra parte, la concorrenza fiscale tra stati dell'Unione europea e tra l'Unione e il re-

sto del mondo è una politica che, ai tempi della globalizzazione, favorisce arbitraggi regolatori che generano problemi e para-dossi disintermediando lo stato di diritto. Diceva Nenni, a proposito dei moralisti: "C'è sempre uno più puro che ti epura". Drei oggi a proposito del fisco: "C'è sempre uno stato che abbassa l'aliquota più di te". Il Regno Unito, paradiso per la Fiat, si sente inferno quando l'Irlanda gli sottrae con smagati magheggi l'imponibile dei colossi del web realizzato sul suo territorio. Per non pagare le tasse a Washington, le multinazionali Usa trattengono all'estero 800 miliardi di dollari di liquidità, accumulati in pochi anni dall'ultimo condono (che non portò al paese gli investimenti promessi a Bush Jr. ma dividendi aggiuntivi per gli azionisti, a carico dell'Erario). E tuttavia la manifattura Usa oggi riprende a correre. Perché? Le tasse sono quelle di prima, ma due nuovi motori sono stati attivati: a) le ristrutturazioni industriali e bancarie, accettate dai sindacati anche perché ingentissimi finanziamenti statali in regime di deficit spending a sostegno della domanda interna fanno sperare che i sacrifici non saranno vani; b) i crescenti risparmi sui costi energetici derivanti dallo shale gas, un punto di pil secondo David Sandalow; e domani arriverà lo shale oil. Ma quando, nel 2010, criticai sul Corriere l'Eni che non aveva capito per tempo la rivoluzione energetica Usa e i suoi effetti sui prezzi, il professor Forte, già allora preoccupato che facesse disastri, spargeva scetticismo sullo shale gas a difesa del management dell'Eni che aveva scommesso sull'allungamento dei contratti take or pay e sul rapporto privilegiato con la Russia di Putin.

**Massimo Mucchetti**  
 presidente della commissione Industria  
 del Senato



**LINGOTTO IN FUGA** La competizione tra Paesi per attirare le imprese a colpi di vantaggi fiscali e scarsa trasparenza indebolisce l'economia europea e la moneta unica

# La vera vittima del caso Fiat è l'Unione europea

di Koala

**L**a vicenda Fiat-Chrysler, oggi FCA, con la sua decisione di portare la sede legale in Olanda e quella fiscale in Gran Bretagna fa emergere le contraddizioni di una Europa comunitaria che comunitaria non è, essendosi rallentato da tempo il processo di vera unificazione. La decisione di Sergio Marchionne e di John Elkann, infatti, nonostante le legittime preoccupazioni non fa una grinza perché manager e azionisti non possono che perseguire il massimo profitto con il minimo costo possibile, naturalmente nel rispetto delle leggi e dei contratti sindacali. Il diritto societario olandese e la disciplina fiscale inglese, infatti, consentono da un lato all'azionista di maggioranza relativa un controllo dell'azienda più certo e più forte e all'azienda stessa un minor costo fiscale il tutto nell'interesse degli azionisti e degli stessi lavoratori la cui speranza si identifica sempre con una solidità finanziaria della società, elemento essenziale per crescere e prosperare. La scelta della Fiat, quindi, non è grave di per sé. È grave, invece, perché apre uno spaccato visibile della disunione europea.

Se la comunità europea, infatti, pur avendo in più della metà dei Paesi membri una moneta unica, tollera a distanza di 15 anni dalla nascita dell'euro una diversità fiscale sulle imprese e nel diritto societario così netta e forte, è segno che non è consapevole delle crepe che tale diversità alimenta nell'Unione europea. Se invece ne fosse consapevole, sarebbe la testimonianza di una sua impotenza.

## Troppo diversi

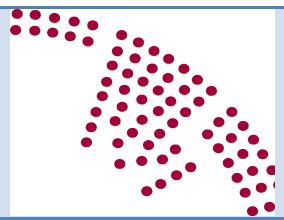
### per stare insieme

I 28 paesi della comunità, inoltre, hanno al proprio interno veri paradisi fiscali e bancari (Canarie, Cipro, Irlanda, Isola di Jersey, Isola di Man, Lussemburgo, Malta e Regno Unito) che mal si addicono non solo al processo di unione politica dell'Europa comunitaria, ma anche al giusto avvio dell'Unione bancaria perseguita dalla Banca centrale europea. Per banche e società costi diversi per il "fund raising", la raccolta finanziaria, tassazioni diversificate sia sulle aziende sia sui dividendi distribuiti, paradisi fiscali con barriere non del tutto abbattute per quella trasparenza più volte evocata in questi ultimi anni al fine di contrastare l'evasione fiscale, son tutti elementi che lasciano emergere un'Europa che mentre regola e disciplina minuziosamente la procedura di ogni comportamento e di ogni attività, di fronte al Dio danaro garantisce libertà assoluta tanto da offrire ai ricchi e ai potenti di poter scegliere fior da fiore per allocare le proprie sedi fiscali e legali. Una vergogna non di poco conto utilizzata a piene mani anche da società pubbliche o partecipate dallo Stato di uno dei paesi membri. Paradossale fu il caso della Seat Pagine Gialle acquistata da una srl Otto composta dalla De Agostini e da altri, compreso il ministero del Tesoro. Questa nuova società si accorse della voracità del fisco italiano guidato da Vincenzo Visco e decise di trasferirsi in Lussemburgo chiamandosi Huit (che fantasia). Il paradosso di quella legittima decisione era che uno dei soci della Otto trasformata in Huit era anche il Tesoro italiano per cui il ministro Giuliano Amato consentì che una sua partecipata fuggisse in Lussemburgo per non pagare tributi al suo collega ministro delle Finanze Vincenzo Visco. È

l'Italietta dei furbi che nel caso specifico si martellavano i cosiddetti. Ebbene, dinanzi a questo scenario decadente, da un anno a questa parte si discetta se uscire o meno dall'euro in un'orgia di provincialismo culturale e politico.

Nessuno sembra accorgersi che se tutto continua ad andare in questo modo sarà l'euro ad abbandonare il suo ruolo di moneta unica e a lasciare in brache di tela i Paesi, nessuno escluso, che l'hanno adottato. Ma i guasti eventuali non saranno solo quelli monetari. Se l'andazzo è quello descritto, ogni Paese farà per proprio conto sul terreno fiscale e societario. Anzi, saremmo davvero interessati a sapere il perché di questo assordante silenzio italiano, un Paese che tace quando ad altri si concedono quei livelli di flessibilità nei parametri del rapporto deficit/Pil che si negano all'Italia e che tace sempre di più quando prospettano quei paradisi fiscali e bancari inglesi, irlandesi, ciprioti e via di questo passo mentre a ogni minima iniziativa verso il nostro sistema bancario o produttivo scattano indagini e procedure di infrazione.

Il semestre italiano di presidenza europea, che sul terreno vitale si ridurrà a poco più di un trimestre, vista la concomitanza delle elezioni europee e la conseguente nomina della Commissione che richiederà qualche mese di tempo, potrà e dovrà caratterizzarsi proprio su questo terreno per avviare un processo di omologazione nel settore tributario e in quello del diritto societario che aiuta ad annullare quella sleale correnza di paesi che pure vogliono sentirsi in una comunità che non può essere solo commerciale. La posta in discussione è un patrimonio di valori e di risultati di sessanta anni di vita europea e sciuparla per convenienze private e pigrizie pubbliche sarebbe un delitto verso le generazioni che ci seguiranno.



## 2014

06	25/05/2013	05/02/2014	L'ABOLIZIONE DEL FINANZIAMENTO AI PARTITI
05	05/01/2014	28/01/2014	TUNISIA:LA NUOVA COSTITUZIONE
04	02/11/2013	28/01/2014	IL DDL DELRIO
03	25/05/2013	28/01/2014	IL DIBATTITO SUL METODO STAMINA
02	21/03/2013	23/01/2014	LA VICENDA DEI MARO' (II)
01	11/12/2013	20/01/2014	LA LEGGE ELETTORALE (IV)

## 2013

41	05/12/2013	10/12/2013	LA LEGGE ELETTORALE (III)
40	06/10/2013	04/12/2013	LA LEGGE ELETTORALE (II)
39	27/11/2013	02/12/2013	LA DECADENZA DI SILVIO BERLUSCONI
38	29/10/2013	05/11/2013	LA LEGGE DI STABILITA' (II)
37	26/10/2013	04/11/2013	LA SORVEGLIANZA DI MASSA DELLE AGENZIE DI INTELLIGENCE
36	16/10/2013	28/10/2013	LA LEGGE DI STABILITA' (I)
35	04/10/2013	07/10/2013	LA TRAGEDIA NEL MARE DI LAMPEDUSA
34	29/09/2013	03/10/2013	LA FIDUCIA AL GOVERNO LETTA
33	02/09/2013	27/09/2013	LA VICENDA ALITALIA
32	02/09/2013	25/09/2013	LA VICENDA TELECOM
31	19/07/2013	11/09/2013	IL CASO ABLYAZOV - SHALABAYEVA
30	23/08/2013	09/09/2013	IL CASO BERLUSCONI ALLA GIUNTA PER LE ELEZIONI
29	17/08/2013	26/08/2013	LA CRISI EGIZIANA
28	01/07/2013	09/08/2013	LA LEGGE ELETTORALE
27 VOL II	04/06/2013	06/08/2013	LA SENTENZA MEDIASET
27 VOL.I	02/08/2013	03/08/2013	LA SENTENZA MEDIASET
26	15/06/2013	31/07/2013	IL DECRETO DEL FARE
25	31/05/2013	18/07/2013	IL CASO SHALABAYEVA
24	01/05/2013	11/07/2013	IL DIBATTITO SUL PRESIDENZIALISMO
23	07/06/2013	08/07/2013	IL DATA32GATE
22	24/06/2013	05/07/2013	IL GOLPE IN EGITTO
21	28/04/2013	04/07/2013	IL DIBATTITO SULLO "IUS SOLI"
20	03/01/2013	03/06/2013	IL CASO DELL'ILVA
19	02/01/2013	29/05/2013	LA VIOLENZA SULLE DONNE
18	04/01/2013	21/05/2013	DECRETO SULLE STAMINALI
17	07/05/2013	08/05/2013	GIULIO ANDREOTTI
16	28/04/2013	01/05/2013	IL GOVERNO LETTA
15	18/04/2013	21/04/2013	LA RIELEZIONE DI GIORGIO NAPOLITANO
14	01/03/2013	08/04/2013	TARES E PRESSIONE FISCALE
13	04/12/2012	05/04/2013	LA COREA DEL NORD E LA MINACCIA NUCLEARE
12	14/03/2013	27/03/2013	LO SBLOCCO DEI PAGAMENTI DELLA P.A.
11	17/03/2013	26/03/2013	IL SALVATAGGIO DI CIPRO
10	17/02/2012	20/03/2013	LA VICENDA DEI MARO'
09	14/03/2013	18/03/2013	PAPA FRANCESCO
08	17/03/2013	18/03/2013	L'ELEZIONE DI PIETRO GRASSO
07	16/02/2013	01/03/2013	VERSO IL CONCLAVE
06	25/02/2013	28/02/2013	ELEZIONI REGIONALI 2013
05	25/02/2013	27/02/2013	LE ELEZIONI POLITICHE 24 E 25 FEBBRAIO 2013
04 VOL. II	11/02/2013	15/02/2013	BENEDETTO XVI LASCIA IL PONTIFICATO
04 VOL. I	11/02/2013	15/02/2013	BENEDETTO XVI LASCIA IL PONTIFICATO