

# **Assemblea degli Azionisti Fiat**

**Intervento dell'Amministratore Delegato  
Sergio Marchionne**

**Centro Congressi Lingotto  
26 marzo 2010**



## Risultati dell'esercizio 2009

Assemblea degli Azionisti

26 Marzo 2010

Assemblea degli Azionisti

1

Signori Azionisti, buongiorno.

Il 2009 è stato un anno difficile per il Gruppo Fiat come per tutto il mondo industriale.

La crisi economica internazionale ha stravolto le condizioni in base alle quali eravamo abituati ad operare e ha spinto i mercati a livelli molto bassi, mettendo sotto pressione anche la nostra azienda.

Ciò nonostante, la Fiat ha reagito con grande rapidità e ha ripensato i propri piani in funzione di un contesto totalmente cambiato.

Il rigore che abbiamo adottato nella gestione di tutti i nostri business ci ha permesso di superare un anno critico senza disperdere energie e risorse.

Ora vi illustrerò le performance del Gruppo e delle singole aree di attività nel 2009, le iniziative messe in atto per fronteggiare la crisi, concludendo con una riflessione sulle prospettive per l'anno in corso.

- **Ricavi di Gruppo a €50,1mld, in diminuzione del 16% rispetto al 2008, con significativi cali della domanda subiti da tutti i business nel primo semestre (-23,8% rispetto al 2008), sostanzialmente ridotti nel secondo semestre (-6,6% rispetto al 2008)**
  - ▶ Automobili: ricavi a €28,4mld. Con numero di unità vendute stabili, FGA consegue un fatturato di €26,3mld e chiude l'anno con il più alti ricavi di sempre in un quarto trimestre
  - ▶ CNH: ricavi a €10,1mld. In calo del 21% per effetto della forte caduta della domanda di macchine per le costruzioni e di condizioni di mercato più deboli (rispetto ai livelli record del 2008) per quelle per l'agricoltura
  - ▶ Iveco: ricavi a €7,2mld. In calo del 34% rispetto a una caduta del 46% nelle consegne, registrata soprattutto in Europa e nel segmento dei pesanti
- **Utile della Gestione Ordinaria a €1,1mld (margine sui ricavi al 2,1%), registrando miglioramenti progressivi, trimestre su trimestre, con il concretizzarsi delle aggressive misure di contenimento dei costi ed il riallineamento dei livelli produttivi**
  - ▶ Automobili: utile a €719mld. FGA a €470mld in mercati con performance divergenti tra automobili e veicoli commerciali leggeri, specialmente in Europa Occidentale; Ferrari a €238mld; Maserati con risultato positivo nonostante un crollo del 46% nei ricavi
  - ▶ CNH: utile a €337mld. Il rigoroso contenimento dei costi e l'effetto prezzi positivo hanno solo parzialmente compensato il drastico calo dei volumi nel mercato delle Macchine per le Costruzioni e gli effetti delle azioni di de-stocking per entrambi i comparti
  - ▶ Iveco: utile a €105mld. Le incisive misure di riduzione dei costi hanno permesso di ottenere un risultato positivo e un aumento del margine sui ricavi trimestre su trimestre
- **La perdita netta è stata di €0,8mld ed include un impatto di €0,6mld derivanti da oneri atipici**

Il fatturato del Gruppo, pari a 50,1 miliardi di euro, è diminuito del 16% rispetto ai livelli record del 2008.

Il calo è stato più marcato nella prima parte dell'anno e si è progressivamente ridotto nei mesi successivi. L'ultimo trimestre, infatti, ha registrato un aumento dei ricavi del 3,6% rispetto allo stesso periodo del 2008.

Pur in presenza di condizioni di mercato molto difficili, la Fiat ha chiuso il 2009 con un utile della gestione ordinaria di 1,1 miliardi di euro, superiore all'obiettivo stabilito per l'anno. Sono stati realizzati progressivi miglioramenti del margine sui ricavi, trimestre su trimestre.

Sul risultato netto, negativo per 848 milioni di euro, hanno pesato principalmente gli oneri atipici, che hanno avuto un impatto di circa 600 milioni di euro.

- La generazione di cash-flow, pari a €1,5mld, consente una riduzione dell'indebitamento netto industriale che si atteste a €4,4mld, ben al di sotto dell'obiettivo per l'anno
  - ▶ Riaffineamento dei livelli produttivi, incluse le significative azioni di riduzione degli stock in tutti i business, e attenta gestione degli investimenti
- Liquidità a €12,4mld, triplicata rispetto a fine 2008
  - ▶ Garantisce risorse adeguate per coprire le scadenze ben oltre il 2011 e assicura una significativa flessibilità finanziaria
  - ▶ Nella seconda parte dell'anno il Gruppo è tornato sul mercato dei capitali sia in Europa sia negli Stati Uniti, raccogliendo complessivamente circa €9mld tramite 4 emissioni obbligazionarie accolte con molto successo
  - ▶ Durante l'anno il Gruppo ha anche potuto beneficiare del progressivo ritorno alla normalità del mercato nordamericano degli ABS
- Continuo rafforzamento dell'identità internazionale del Gruppo, che emerge più forte da un anno difficile
  - ▶ Alleanza strategica globale con la nuova Chrysler Group LLC
  - ▶ Accordo quadro per la produzione di automobili e motori in Cina con il gruppo GAC
  - ▶ Accordo con Kamaz per sviluppare un'alleanza industriale e commerciale nelle Macchine per l'Agricoltura e nelle Macchine per le Costruzioni per il mercato russo
- Dividendo complessivo per le tre categorie di azioni pari a €237mln

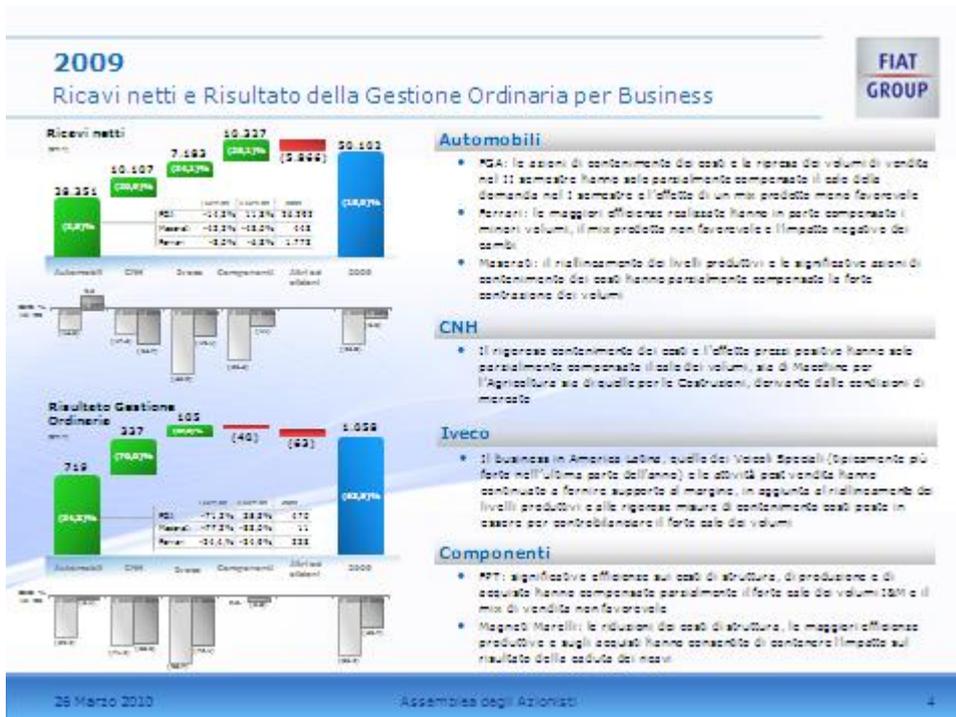
Malgrado il difficile contesto, è importante sottolineare il forte flusso di cassa generato nel corso del 2009, pari a 1,5 miliardi di euro. Questo ha permesso di ridurre l'indebitamento netto industriale a 4,4 miliardi, un risultato decisamente migliore rispetto al target di 5 miliardi fissato per l'anno.

La liquidità è stata rafforzata a 12,4 miliardi di euro. Si tratta del livello più alto nella storia della Fiat. Abbiamo voluto creare un'ampia base di liquidità con la precisa intenzione di assicurare al Gruppo una significativa flessibilità finanziaria e di garantirgli risorse adeguate per coprire le scadenze previste ben oltre il 2011.

Abbiamo continuato a lavorare per rafforzare la presenza internazionale della Fiat. L'accordo con Chrysler è l'esempio più evidente e l'integrazione con l'azienda americana sta procedendo secondo i piani. Abbiamo anche siglato un accordo con Guangzhou Automobile Group, per creare una joint venture in Cina che sarà operativa dal 2011. Inoltre, abbiamo trovato in Kamaz il giusto partner per rendere CNH ancora più competitiva nel mercato russo.

Il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto di riprendere a distribuire i dividendi per tutte le categorie di azioni. L'ammontare proposto è pari al 30% del saldo tra i risultati netti del Gruppo nel 2008 e nel 2009.

E' una scelta che riflette anche il fatto di poter di nuovo contare sui mercati dei capitali quale normale fonte di finanziamento e la certezza che Fiat ha le capacità per continuare a generare utili.



Questa slide presenta la composizione dei ricavi e dell'utile della gestione ordinaria per aree di attività.

Il confronto tra i semestri evidenzia come i cali della domanda, subiti da tutti i business nella prima parte dell'anno, si siano ridotti in modo considerevole nei sei mesi successivi.

Iveco e CNH hanno risentito in misura marcata del rallentamento economico globale, che ha penalizzato con crolli drammatici il mercato dei veicoli pesanti e quello delle macchine per le costruzioni.

Il positivo risultato della gestione ordinaria di Iveco è frutto delle rigorose misure di contenimento dei costi.

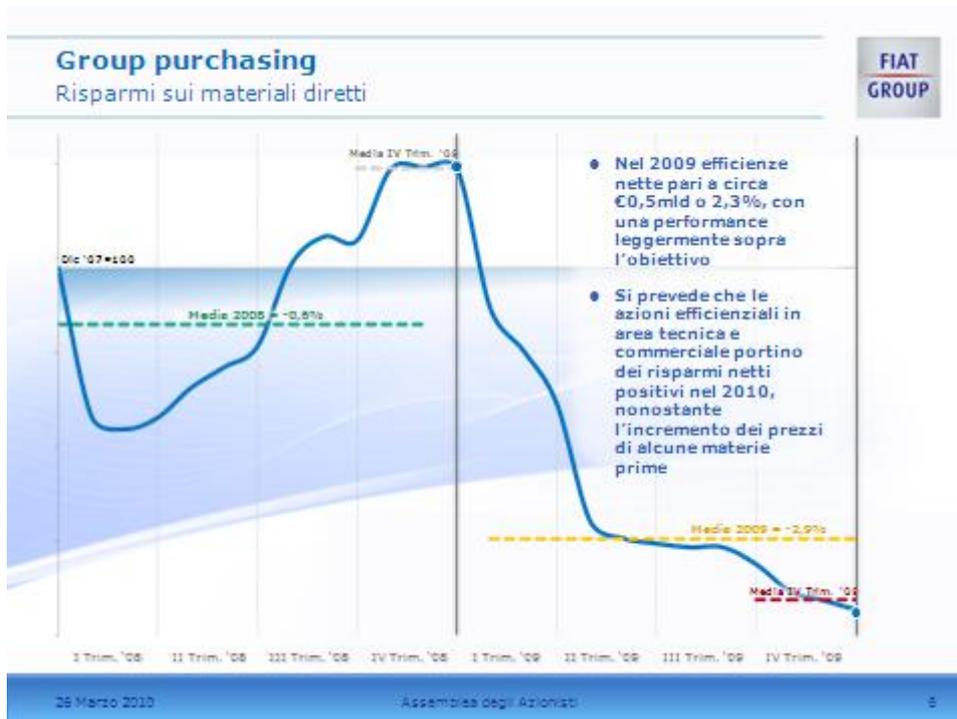
In CNH, alla caduta della domanda di macchine per le costruzioni si sono contrapposte le azioni sui costi e un andamento meno sfavorevole del mercato delle macchine per l'agricoltura.

Il business delle Automobili che, grazie al portafoglio prodotti, ha beneficiato appieno della domanda indotta dagli eco-incentivi nei principali mercati, ha potuto maggiormente contenere l'impatto della crisi sui risultati.

L'area dei Componenti, com'era prevedibile, ha risentito della forte contrazione della domanda. Le efficienze sui costi hanno solo in parte compensato il calo dei volumi per Teksid, Comau e FPT Powertrain Technologies; quest'ultimo penalizzato fortemente dalla contrazione dei volumi del business Industrial & Marine.

Magneti Marelli ha invece chiuso l'anno con segno positivo.

Qui vedete le efficienze realizzate sul fronte degli acquisti.



Stiamo iniziando a cogliere pienamente i benefici associati all'integrazione di tutte le nostre attività in questo campo.

Nel corso del 2009 i risparmi sull'acquisto di materiali diretti sono arrivati a circa 500 milioni di euro.

In media, la riduzione netta dei costi è stata superiore al 2 per cento rispetto all'anno precedente, con un significativo miglioramento registrato nel quarto trimestre.

Per il 2010 prevediamo che le ulteriori efficienze, a livello tecnico e commerciale, portino a risparmi netti positivi, nonostante l'aumento dei prezzi di alcune materie prime.

## Stretto controllo su costi e livelli produttivi

Aggiornamento sull'intero esercizio

FIAT  
GROUP

Gestire la crisi				Programma World Class Manufacturing
<b>Ridimensionamento della forza lavoro a livello globale...</b> Riduzione della forza lavoro (circa 8.000 o 4,2%) a circa 190.000 rispetto al 2008 alle condizioni: <ul style="list-style-type: none"><li>• Solo azioni con minimo impatto sociale</li><li>• Riduzione del 15% del personale impiegato in Cina</li><li>• "Cambio perimetro" per le più devote all'acquisizione della Bertone</li></ul>	<b>...sistemi produttivi ottimizzati per essere allineati alla domanda del mercato in un 2009 difficile...</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formi produttivi attraverso sospensioni temporanee di lavoro a ferie collettive in Italia, Francia, Germania e Spagna</li><li>• Crescita della domanda in Brasile e Polonia grazie in modo efficace attraverso l'utilizzo delle straordinarie</li></ul>	<b>... stretto controllo dei costi di struttura</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sospensioni temporanee di lavoro a ferie collettive per il personale impiegato</li><li>• Riduzione delle spese generali amministrative e di vendita discrezionali superiori all'obiettivo del 15% circa per l'intero anno</li></ul>	<b>... pronti per un 2010 incerto</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rigoroso bilanciamento dei livelli produttivi rispetto alle domande</li><li>• I Settori continueranno ad implementare azioni di riduzione dei costi e revisione della struttura organizzativa</li></ul>	<b>Obiettivi raggiunti nel 2009</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Risparmi medi annuali del Gruppo pari al 7,4% del costo di trasformazione, decisamente superiori all'obiettivo per l'anno del 7% circa</li><li>• 114 stabilimenti del Gruppo coinvolti (5 stabilimenti ora a livello "Argento" e 17 a livello "Bronzo")</li></ul> <b>Obiettivi per il 2010</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Risparmi medi di Gruppo anno su anno stimati al ~6% del costo di trasformazione</li><li>• Ampliamento del perimetro e miglioramento del livello degli stabilimenti</li><li>• Estensione del programma WCM presso i fornitori primari</li></ul>

26 Marzo 2010

Assemblea degli Azionisti

6

Questa slide sintetizza cosa è successo nel 2009 e come il Gruppo Fiat ha gestito la crisi.

Il necessario processo avviato per ristrutturare e ottimizzare l'azienda ha comportato una riduzione degli organici pari al 4,2%.

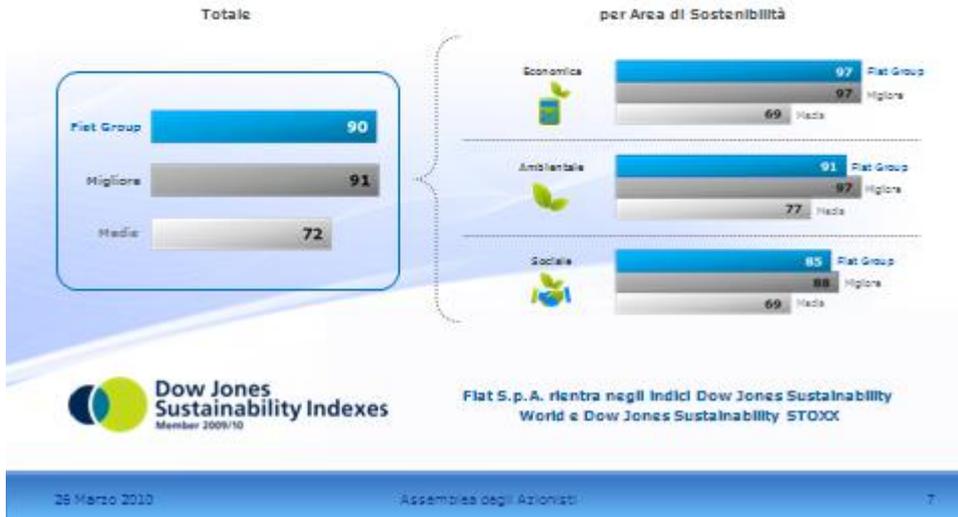
Abbiamo posto una grande attenzione nell'equilibrare i livelli di produzione alla domanda. Questo ha comportato, da un lato, la temporanea fermata produttiva di alcuni impianti in Italia e nel resto d'Europa e, dall'altro, il ricorso a turni aggiuntivi di lavoro, specialmente in Brasile e in Polonia. Dove previsto, le nostre aziende hanno fatto ricorso agli ammortizzatori sociali per mitigare le conseguenze sui lavoratori coinvolti.

I costi di struttura sono stati tenuti sotto stretto controllo. Abbiamo ridotto le spese generali ed amministrative di oltre il 15% rispetto al 2008, superando l'obiettivo fissato per l'anno.

Queste azioni sono state intraprese per permettere alla Fiat di essere pronta ad affrontare un 2010 incerto, mantenendo lo stesso rigore e la stessa disciplina sia sul lato della produzione sia su quello della spesa.

Prosegue, inoltre, l'impegno nell'applicazione del Programma World Class Manufacturing. I risparmi ottenuti in termini di costi di trasformazione sono stati decisamente superiori ai target, raggiungendo una riduzione del 7,4% sull'anno precedente. L'obiettivo per il 2010 è di ridurre ulteriormente questi costi nell'ordine del 6%.

## Punteggio industria 2009

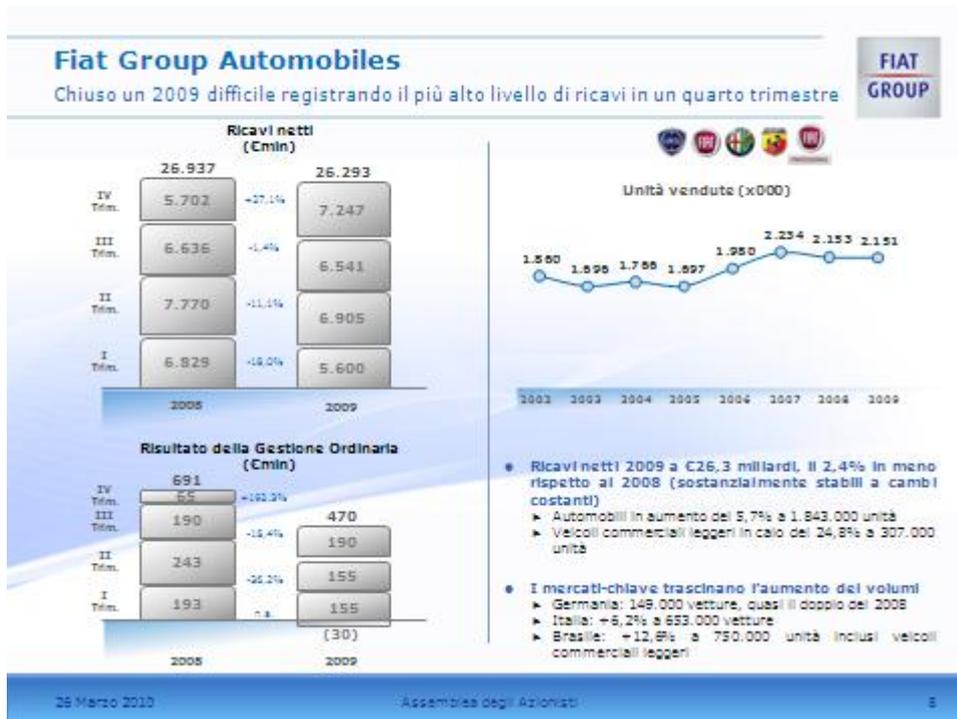


Nel corso del 2009, sono stati riconosciuti gli sforzi fatti per allineare la gestione del business ai migliori standard internazionali in materia di sostenibilità.

La Fiat è stata ammessa agli indici Dow Jones Sustainability World e Dow Jones Sustainability Stoxx, che sono i più prestigiosi indici borsistici ai quali accedono solo le aziende giudicate migliori secondo criteri di sostenibilità.

E' un riconoscimento che ci gratifica perché dimostra che dietro i risultati ottenuti c'è un impegno serio, un'intera cultura aziendale, un metodo di gestione responsabile.

Vediamo ora in dettaglio le singole aree di attività.



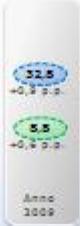
Se esaminiamo l'andamento progressivo di Fiat Group Automobiles nel corso dell'anno, è evidente che dopo i mercati calati subito nel primo semestre – per effetto della forte contrazione della domanda – il business ha registrato un netto miglioramento nella seconda parte del 2009. Questo ha permesso di chiudere un anno difficile registrando il più alto livello dei ricavi mai raggiunto in un quarto trimestre.

I volumi di vendita si sono attestati a due milioni e 151 mila unità, in linea con il 2008. Molto diverse tra loro sono state, però, le performance delle automobili, con consegne in crescita del 5,7%, e dei veicoli commerciali leggeri, in calo del 24,8%.

L'aumento dei volumi di vetture è stato trainato da alcuni mercati-chiave, che sono stati interessati dagli eco-incentivi alla rottamazione.

In particolare, per quanto riguarda l'Europa, i risultati migliori si sono avuti in Italia, con un incremento del 6,2%; in Gran Bretagna, con un +17,7%; e in Germania, dove le consegne sono praticamente raddoppiate.

Il Brasile ha continuato a fornire un apporto significativo. I volumi di Fiat Group Automobiles nel Paese sono cresciuti del 12,6%.



**EUROPA OCCIDENTALE**

● **Veicoli**

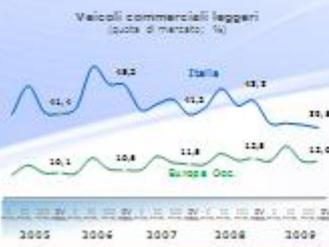
- ▶ Quota del marchio Fiat al 7,1% (+0,5 p.p.); quota Lancia allo 0,8% (+0,1 p.p.); quota Alfa Romeo allo 0,8% (+0,1 p.p.)
- ▶ FGA all'8,8% in Europa Occidentale (+0,6 p.p.)
  - Italia +0,9 p.p.
  - Germania +1,5 p.p.
  - Gran Bretagna +0,8 p.p.
  - Europa Occidentale esclusa Italia: +0,8 p.p.

● **Veicoli commerciali leggeri**

- ▶ Quota di mercato in Europa Occidentale al 12,6% (+0,3 p.p.)
  - Quota di mercato Italia scesa al 39,9% a causa del pharenet del Dabù (introduzione nel mercato del nuovo modello nella prima parte del 2010) e del crollo della domanda nel segmento dei camper. Dove Fiat Professional detiene una quota di mercato di assoluto rilievo.

**BRASILE**

- **Mantenimento della leadership con una quota del 24,5% in un mercato complessivo in forte crescita, superando il buon livello del 2008**



FGA ha continuato a migliorare la propria penetrazione nei principali mercati.

Per quanto riguarda le autovetture, la quota di mercato in Italia è salita al 32,8%, con un aumento di quasi un punto percentuale rispetto al 2008, mentre nel complesso dell'Europa Occidentale ha raggiunto l'8,8%, in aumento di 0,6 punti percentuali.

Anche per i veicoli commerciali leggeri la quota è risultata in crescita in Europa Occidentale, arrivando al 12,6%.

In Brasile FGA ha continuato a mantenere la leadership, registrando una quota complessiva del 24,5%.



- Il processo di transizione strutturale del mercato verso i segmenti più bassi è stato accelerato dagli incentivi
- Gestione coerente del portafoglio prodotti e del ciclo di vite
  - Punto: batuto il record annuo del lancio sul mercato nel 2009 (circa 210.000 immatricolazioni nell'anno)
  - 500: 190.000 immatricolazioni nel 2009
  - Modelli Punto: crescita della penetrazione di mercato all'8,1% (+0,2 p.p.) nel segmento. Anche grazie alla Punto 510 (85.000 unità a fine 2009), che ha consentito di ampliare il target a clienti di gamma più alta
  - La Nite svolge l'incremento (+0,6% rispetto al 2009) delle immatricolazioni del marchio Alfa
- Un'ampia offerta di prodotti ecocompatibili
  - Ampliata l'offerta di motori tecnologicamente all'avanguardia, sia a benzina (MultiAir) sia diesel (MultiJet)
  - Circa il 60% delle immatricolazioni di Fiat Group Automobiles con emissioni al 100 CO<sub>2</sub> g/km (>50% per il 100 CO<sub>2</sub> g/km) nel 2009 in Europa
    - Il marchio Fiat offre la più ampia gamma di veicoli con motori a metano e GPL sul mercato (300.000 immatricolazioni nel 2009)
    - GPL disponibile sui prodotti chiave del marchio Lancia
    - A settembre 2009, dopo due anni di leadership, di nuovo al primo posto con il marchio Fiat nella classifica per il più basso livello di emissioni di CO<sub>2</sub>
- La rete commerciale di vendite, migliorata e rafforzata, supporta la penetrazione del mercato
  - Nominati circa 290 nuovi concessionari dopo il completamento nel 2008 del piano di ristrutturazione della rete di vendite
- L'organizzazione snella e veloce nel prendere le decisioni favorisce le capacità di cogliere pienamente le opportunità che si manifestano

### Principali benefici

- Aumento fino al 10% della potenza
- Aumento fino al 15% della coppia
- Riduzione fino al 10% dei consumi e delle emissioni di CO<sub>2</sub> (fino al 25% in combinazione con motori turbo e di piccola cilindrata)
- Minori emissioni inibite (CO/HC/NOx)
- Migliore guidabilità

### MultiAir



1.4 Fire MultiAir Turbo - Euro 5  
17" applicazione su 10% Nuova Nite (Sett. 2009)

### MultiJet®



1.8 MultiJet II - Euro 5  
17" applicazione su Fiat Punto Evo (Sett. 09)

### Principali benefici

- La modalità "Injection rate mapping" digitale comporta:
  - Emissioni di CO<sub>2</sub> più basse fino al 2%
  - Emissioni di NOx più basse fino al 20%
- Migliore precisione nel controllo della quantità di carburante iniettata
- Miglioramento, in termini di guidabilità e rumorosità

### Principali benefici

- Fino al 20-25% di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> rispetto ai motori a benzina equivalenti
- Scassissime emissioni inibite (NMHC...)



I buoni risultati ottenuti da Fiat Group Automobiles sono dovuti anche al fatto di disporre di una gamma di prodotti che presenta il più basso livello di emissioni di CO<sub>2</sub> rispetto a qualunque altro costruttore europeo.

Nel 2009 Fiat ha ottenuto, per il terzo anno consecutivo, la leadership ecologica tra i principali marchi in Europa.

Questo traguardo è il frutto di un intenso impegno, portato avanti negli ultimi cinque anni, ed è anche una scelta strategica su cui continueremo a lavorare.

Come vedete sulla destra della slide, sono state presentate significative novità di prodotto, tra cui il sistema MultiAir per i motori a benzina e la seconda versione del Multijet per i diesel.

Abbiamo anche allargato l'offerta di vetture a doppia alimentazione, con nuove versioni a metano e gpl, che hanno ricoperto un ruolo importante nelle vendite dell'anno.

## Marchi automobilistici di lusso

FIAT  
GROUP



Il segmento delle auto di lusso è stato uno di quelli più severamente colpiti dalla crisi internazionale. Ciò nonostante, Ferrari e Maserati hanno continuato a fornire un buon apporto al business delle Automobili.

Peraltro, tutte e due si confrontano con i risultati record raggiunti nel 2008.

Ferrari ha ottenuto ricavi per 1,8 miliardi di euro. Il calo delle vendite è stato contenuto al 4,5% rispetto ad un mercato di riferimento che ha registrato un crollo di circa il 40%.

Il risultato della gestione ordinaria è stato positivo per 238 milioni di euro. Le maggiori efficienze realizzate hanno in parte compensato l'effetto dei minori volumi e di un mix meno favorevole, oltre che l'impatto negativo dei cambi.

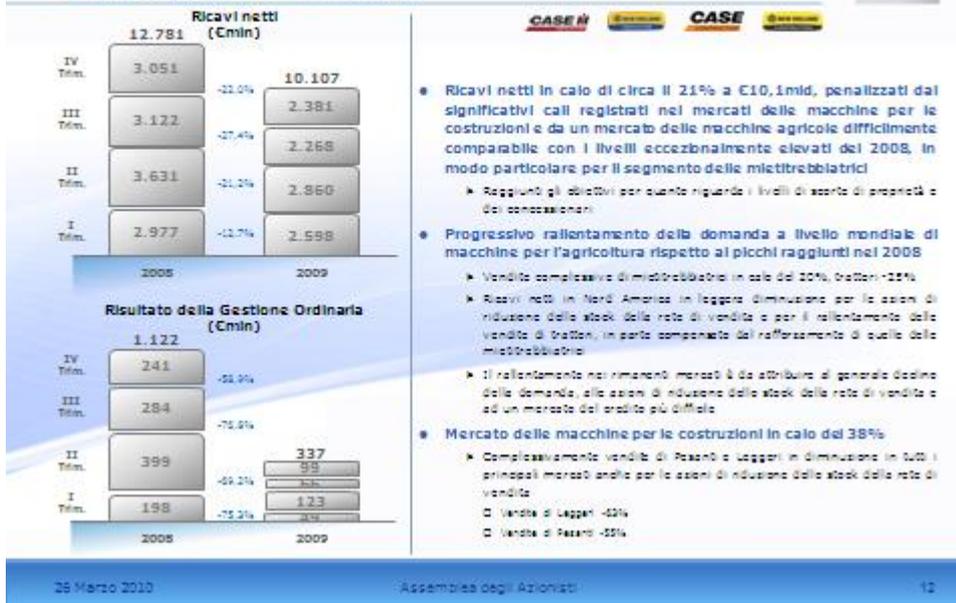
Maserati ha realizzato ricavi per 448 milioni di euro, in diminuzione di circa il 46% rispetto all'anno scorso, a causa della pesante crisi dei segmenti di mercato in cui opera.

Nonostante un contesto critico, ha comunque mantenuto le quote di mercato, con un miglioramento nel segmento della Quattroporte.

Le azioni per riallineare i livelli di produzione e il rigore adottato per contenere i costi hanno permesso di limitare l'impatto dovuto al forte calo dei volumi. Il risultato della gestione ordinaria è stato positivo per 11 milioni di euro.

## CNH – Rigoroso controllo dei costi e gestione disciplinata del business

FIAT  
GROUP



26 Marzo 2010

Assemblea degli Azionisti

12

Per CNH, il 2009 è stato un anno difficile, a causa soprattutto della forte contrazione del mercato mondiale delle macchine per le costruzioni.

Il mercato delle macchine per l'agricoltura si è nel complesso indebolito, specie se paragonato ai livelli record del 2008.

La riduzione del fatturato di CNH riflette quindi le condizioni di un mercato problematico.

I ricavi di entrambe le linee di business hanno, inoltre, scontato l'effetto della riduzione dello stock presso la rete di vendita e – per il comparto agricolo – le difficoltà di accesso ai mercati del credito da parte dei clienti in alcune aree geografiche.

Macchine per l'Agricoltura

	2009	
	Mercato (in % annuo)	CNH (in % annuo)
<b>Trattori</b>		
Mondo	(7)%	↔
Nord Am.	(21)%	↔
Est. Dev.	(24)%	↔
Occ. Dev.	(22)%	↔
Sur. Occ.	(14)%	↔
Am. Lat.	(17)%	↔
Resto mondo	0%	↔
<b>Mietitrebbia</b>		
Mondo	(19)%	↔
Nord Am.	(15)%	↔
Sur. Occ.	(12)%	↔
Am. Lat.	(20)%	↔
Resto mondo	(45)%	↔

- ▶ Mercato in calo complessivamente del 7%
- ▶ Quota di mercato
  - In aumento in Nord America nel segmento dei Trattori >40cv, stabile negli altri mercati ed eccezione del Resto del Mondo, dove la domanda è soddisfatta principalmente con prodotti locali e di qualità inferiore.
  - Crescita nel segmento delle Mietitrebbie in America Latina bilanciata dal calo in Nord America, nonostante gli ottimi risultati nel segmento di gamma più alta.

Macchine per le Costruzioni

	2009	
	Mercato (in % annuo)	CNH (in % annuo)
<b>Leggeri</b>		
Mondo	(45)%	↔
Nord Am.	(49)%	↔
Sur. Occ.	(49)%	↔
Am. Lat.	(54)%	↔
Resto mondo	(26)%	↔
<b>Pesanti</b>		
Mondo	(30)%	↔
Nord Am.	(47)%	↔
Sur. Occ.	(50)%	↔
Am. Lat.	(55)%	↔
Resto mondo	(14)%	↔

- ▶ Mercato in calo complessivamente del 38%
- ▶ Quota di mercato
  - In crescita in America Latina, stabile in Nord America
  - In calo nel Resto del Mondo (in mercati in cui CNH ha una presenza limitata) e in Europa Occidentale in un contesto molto competitivo per via delle azioni di riduzione dello stock.

26 Marzo 2010

Assemblea degli Azionisti

13

Guardando, nel dettaglio, le singole linee di business, il mercato globale delle macchine per l'agricoltura è sceso nel 2009 del 7%, con un calo più marcato per le mietitrebbia. La domanda ha risentito del generale rallentamento economico, dei minori prezzi delle commodity e dell'incertezza sulla disponibilità del credito.

La quota di mercato dei marchi di CNH è stata sostenuta da un'offerta ampia ed aggiornata.

Per i trattori, è migliorata in Nord America, nel segmento con potenza superiore ai 40 cavalli.

E' rimasta stabile in America Latina e in Europa Occidentale, mentre è calata nel Resto del Mondo, dove, in Paesi quali Cina e India, la domanda è soddisfatta soprattutto da prodotti locali e di bassa gamma.

Per le mietitrebbia, è calata in Nord America, nonostante gli ottimi risultati nella fascia più redditizia dei segmenti di gamma alta; è cresciuta in America Latina ed è risultata invariata in Europa Occidentale e nel Resto del Mondo.

Il mercato globale delle macchine per le costruzioni ha registrato un crollo del 38%.

In questo quadro, la quota di CNH è migliorata in America Latina mentre in Nord America è risultata in linea con il 2008. E' calata, invece, nei Paesi del Resto del Mondo, dove la presenza di CNH è limitata, e in Europa Occidentale, a causa di un contesto altamente competitivo basato su aggressive misure di riduzione degli stock.

- Gestire miglioramenti di prezzi e mix con i prodotti agricoli che sostengono la redditività
  - Far leva sui prodotti di gamma alta per aumentare i prezzi in mercati in ripresa
  - Punti forti dei prodotti agricoli
    - Mietitrebbiatrici in Nord America
    - Trattori 100+ CV
- Gestire rallentamento Macchine per le Costruzioni con rigoroso controllo delle scorte
  - Riduzione scorte a livelli bassi
  - Focalizzarsi su Parts & Service per supportare concessionari e clienti
- Fornire prestazioni di primissimo livello su Parts & Service
  - Aperti 2 nuovi Centri di Ricambi, efficienti da un punto di vista ambientale, che utilizzano l'avanzata tecnologia di monitoraggio radio RF
  - Accorciati i tempi ordine-consegna e i tempi di assistenza

- Introduzione della trasmissione Case IH CVT
  - Magnum 180, 190, 210, 225
  - Migliorate efficienza e performance

- Serie T7000 di trattori New Holland: la linea di trattori più premiata nei 13 anni di storia di questo premio

- 2007 Agritechnica - T7000 Power Command  
"Tractor of the Year"
- "Golden Tractor for Design" per il 2005
- 2009 Agritechnica - T7070 Auto Command  
"Tractor of the Year"
- "Golden Tractor for Design" per il 2010



Questa è la sintesi di ciò che è stato fatto dal punto di vista operativo.

Nel business agricolo, abbiamo puntato sul miglioramento dei prezzi e del mix di prodotto, per sostenere la redditività.

Nel business delle costruzioni, l'impegno maggiore è stato diretto a gestire la riduzione delle scorte, sia quelle di proprietà sia quelle presso la rete di vendita.

Resta costante l'attenzione al miglioramento della qualità dei prodotti.

Lo dimostrano anche i numerosi riconoscimenti ricevuti dai trattori New Holland della serie T7000, la gamma più premiata nella storia del premio "Tractor of the Year".

## Veicoli Industriali

La rigorosa gestione dei costi consente l'ottenimento di un margine sui ricavi netti dell'1,5%

FIAT  
GROUP

IVECO



- Ricavi netti 2009 in calo del 34,1% a 7,2mld dovuto principalmente a più bassi volumi di vendita in un mercato europeo caratterizzato da una domanda in contrazione, attenuato dalla migliore resistenza delle attività post-vendita e dei Veicoli Speciali
- Consegne complessive in calo del 45,9% a 104.000 unità
  - ▶ Vendite per area geografica
    - Europa Occidentale in caduta del 41% a 67.000 unità, con forti cali in tutti i mercati chiave: Italia -33%, Germania -43%, Francia -48%, Spagna -80% e Gran Bretagna -73%
    - Europa Orientale in calo del 73%
    - America Latina in calo del 19% in un mercato migliore nell'ultima parte dell'anno
  - ▶ Vendite per segmento
    - Leggeri in calo del 42%
    - Medi in calo del 41%
    - Pesanti in calo del 62%

26 Marzo 2010

Assemblea degli Azionisti

15

I risultati di Iveco hanno risentito soprattutto del drastico calo dei volumi di vendita dovuto all'andamento molto negativo dei mercati.

Per comprendere la violenza dell'impatto, basti pensare che nel 2009, in Europa Occidentale, il mercato dei veicoli pesanti si è pressoché dimezzato.

Le consegne complessive di Iveco sono state 104.000, con flessioni in tutti i principali Paesi, specialmente quelli europei. In America Latina, dove il mercato ha mostrato segni di miglioramento nell'ultima parte dell'anno, la contrazione è stata contenuta al 19%.

Nonostante un contesto incredibilmente difficile, Iveco è riuscita comunque a chiudere l'anno con un risultato della gestione ordinaria positivo, ottenendo un margine sui ricavi dell'1,5%.

Questo è stato possibile grazie ad una rigorosa gestione dei costi e alle immediate azioni intraprese per allineare i livelli produttivi alla domanda.

## Veicoli Industriali

Quote di mercato per area geografica

FIAT  
GROUP

IVECO



Leggeri  
(3,5-5T)

Medi

Pesanti

Area Geografica	Leggeri (3,5-5T)	Medi	Pesanti
<b>Quota di mercato Europa Occidentale 2009</b>	14,0% <sup>1</sup>	24,2%	9,3%
Delta vs 2008	-1,2 p.p.	-0,7 p.p.	-1,1 p.p.
<b>Quota di mercato Europa Orientale 2009</b>	14,7%	30,5%	11,2%
Delta vs 2008	-0,7 p.p.	-3,3 p.p.	-0,0 p.p.
<b>Quota di mercato Brasile 2009</b>	27,0%	3,7%	11,9%
Delta vs 2008	+1,9 p.p.	+1,4 p.p.	-3,3 p.p.

• Quota di mercato in Europa Occidentale nel segmento ≥3,5T al 13,6% (9,2% ≥2,8T), con lieve calo dovuto allo sfavorevole mix mercato

► È continuata la forte competizione dei modelli di derivazione automobilistica nel segmento dei Leggeri

• Brasile

► Quota di mercato nel segmento ≤3,5T all'8,3%

► La perdita di quota di mercato nel segmento Pesanti è dovuta alla strategia di protezione dei margini e all'eccesso di capacità produttiva nel mercato

<sup>1</sup> 2,9-5T a 7,5% (-0,5 p.p.) vs. anno precedente

28 Marzo 2010

Assemblea degli Azionisti

16

La quota di mercato, in Europa Occidentale, si è attestata, nel complesso dei tre segmenti, al 13,6%.

Nei leggeri, è scesa a causa della domanda di “furgoni” soddisfatta in prevalenza dall’offerta di veicoli di derivazione automobilistica. Nel segmento dei medi si sono avuti miglioramenti in Italia e in Francia, che hanno in parte compensato i cali in altri Paesi. La perdita di quota nei pesanti, invece, è dovuta interamente ad uno sfavorevole mix mercato, nonostante le buone performance in Italia, Francia e Spagna.

La quota di Iveco ha registrato comunque un aumento, in tutti i segmenti, nell’ultima parte dell’anno.

In Brasile, la quota è risultata in crescita sia nei leggeri sia nei medi. Il calo registrato nel segmento dei pesanti è da ricondurre alla scelta di proteggere i margini in un contesto competitivo aggressivo, dovuto anche all’eccesso di capacità produttiva nel mercato.



- **Un unico forte partner**
  - ▶ Strategia per Veicoli Industriali con SAIC
- **Vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti**
  - ▶ Vantaggio sulla prima mossa
  - ▶ Sistemi di produzione all'avanguardia
  - ▶ Gamma completamente localizzata, motori compresi
- **Strategie Iveco**
  - ▶ Servire il mercato locale
  - ▶ Esportazione sul mercato internazionale
  - ▶ Leva sulla base fornitori locale per forniture a livello globale
- **Piena copertura del mercato**
  - ▶ Gamma Leggeri, Medi, Pesanti



Uno dei punti di forza di Iveco – che viene spesso sottovalutato – è la posizione che ha guadagnato in Cina in questi ultimi anni.

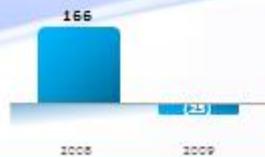
Da quando è stata siglata la joint venture con Saic, Iveco ha avviato una precisa strategia per sfruttare le grandi potenzialità del mercato cinese.

Dal 2005 è iniziata una salita progressiva dei volumi di vendita nel Paese, tanto che l'anno scorso le vendite della joint venture hanno superato le 100.000 unità.

Si tratta di una presenza destinata ad aumentare.



Risultato della Gestione Ordinaria (€ mln)



- **Passenger & Commercial Vehicles**
  - ▶ Ricavi netti in calo dell'8%: circa 2,2 mln di motori (-83.000 o -15%, vendite volume terreni in calo del 50%) e circa 2,2 mln di cambi (-49%)
- **Industrial & Marine**
  - ▶ Ricavi netti in calo del 55%: vendite di motori a 268.000 (-51%), di cambi a 83.000 (-50%) e di assali a 108.000 (-52%)
  - ▶ Avvio della produzione del motore F10
- **Offerta di motori all'avanguardia compatibili con le più severe norme sulle emissioni estesa a tutti i business**
  - ▶ Tecnological 2009-conforme al fine MultiAir
  - ▶ Motore Euro 5 1.3 Small Diesel Engine con sistema di iniezione MultiJet II
  - ▶ Piccoli motori off-road disponibili per rispettare i requisiti transattori Tier IV
  - ▶ Gamma di motori Diesel conformi BEV 5 per il nuovo EcoDolly di Iveco, disponibile anche in doppia versione turbo, a metano, bifuel (a metano e benzina)
- **Lieve perdita della gestione ordinaria nel 2009 (utile di €59mln nel II semestre)**
  - ▶ Significative efficienze sui costi di struttura, di produzione e di acquisto hanno compensato parzialmente il calo dei volumi portato da I&M e il mix di vendite non favorevole

Per quanto riguarda FPT Powertrain Technologies, il fatturato – pari a circa 5 miliardi di euro – è stato condizionato dal calo dei volumi, particolarmente accentuato per le attività Industrial & Marine.

Le innovazioni tecnologiche presentate nel corso dell'anno hanno permesso di estendere a tutti i business l'offerta di motori all'avanguardia e compatibili con le più severe norme sulle emissioni di CO<sub>2</sub>.

Il risultato della gestione ordinaria ha registrato una lieve perdita a causa della contrazione dei volumi ma soprattutto di un mix di vendita non favorevole.

Le importanti efficienze realizzate sui costi di struttura e nelle aree acquisti e manufacturing hanno potuto solo in parte bilanciare questi impatti negativi.

## Componenti

Teksid, Marelli, Comau

FIAT  
GROUP

Ricavi netti (€ mln)



Teksid

Marelli

MAGNETI  
MARELLI

Marelli

Risultato della  
Gestione Ordinaria (€ mln)



COMAU

26 Marzo 2010

Assemblea degli Azionisti

19

I risultati di Teksid hanno risentito della forte contrazione dei volumi, registrando un fatturato di 578 milioni di euro e una perdita della gestione ordinaria di 12 milioni.

Magneti Marelli ha subito l'effetto del calo delle vendite soprattutto nel primo semestre. Nonostante un contesto difficile, ha comunque raggiunto un risultato della gestione ordinaria positivo per 25 milioni di euro, grazie alla riduzione delle spese di struttura ed a maggiori efficienze produttive e sugli acquisti.

Anche Comau ha visto un calo di attività, specialmente nella linea di Carrozzeria, che ovviamente ha avuto riflessi sul risultato della gestione ordinaria.

## Prospettive per il 2010

Un anno di transizione e stabilizzazione

FIAT  
GROUP

- Tutti i settori miglioreranno le performance rispetto al 2009, ad eccezione dei business dell'Automobile e dei Componenti, che saranno comunque positivi
  - ▶ Le previsioni includono il proseguimento delle rigorose azioni di contenimento dei costi iniziate tempestivamente nell'ultima parte del 2008 e implementate con vigore nel corso di tutto il 2009
- La contrazione nei programmi di investimento si prevede in attenuazione nel 2010, con il ripristino di un livello di investimenti normalizzato per tutti i settori, in aumento del 30-35% rispetto al 2009
  - ▶ I programmi di investimento che facevano parte del piano Industriale 2007-2010 hanno subito una severa contrazione nel 2009, in risposta all'incertezza della curva della domanda per i nostri business e alla stretta dei mercati del credito
- Target 2010
  - ▶ Ricavi ~ 50 miliardi di euro
  - ▶ Utile della gestione ordinaria 1,1-1,2 miliardi di euro
  - ▶ Risultato netto vicino al break-even
  - ▶ Indebitamento netto Industriale superiore ai 5 miliardi di euro

26 Marzo 2010

Assemblea degli Azionisti

14

20

Quanto alle prospettive, mi limiterò a darvi un quadro sull'esercizio in corso.

Il prossimo 21 aprile, infatti, presenteremo alla comunità finanziaria il *business plan* della Fiat, sul quale stiamo lavorando.

In quella sede, oltre a fornire al mercato i target economico-finanziari di ogni settore anno per anno, fino al 2014, saranno rese pubbliche le direttrici lungo le quali si muoverà lo sviluppo strategico ed il posizionamento di ciascuno dei nostri business e del Gruppo.

Tornando al 2010, si presenta come un anno di transizione. I mercati in cui operano i nostri business vivranno ancora una situazione piuttosto difficile.

Ciò nonostante, prevediamo che tutti i settori migliorino le loro performance rispetto al 2009, di pari passo con il ritorno alla normalità delle condizioni macro-economiche internazionali.

Faranno eccezione il business delle Automobili e quello dei Componenti, le cui performance saranno comunque positive, anche se condizionate dal mancato rinnovo degli eco-incentivi in Italia.

Proseguiremo nella gestione delle attività con lo stesso rigore adottato a partire dalla fine del 2008, quando hanno iniziato a manifestarsi i primi segnali di mutamento del contesto economico.

Nel 2010 i programmi di investimento, che erano stati ridotti a causa delle incertezze nella curva della domanda e della stretta sui mercati finanziari, torneranno a livelli consueti per tutti i settori, con un aumento del 30-35% rispetto al 2009.

Per il 2010 prevediamo ricavi di circa 50 miliardi di euro e un utile della gestione ordinaria compreso tra 1,1 e 1,2 miliardi di euro.

Il risultato netto sarà vicino al *break-even* e l'indebitamento netto industriale superiore ai 5 miliardi di euro.

La Fiat disporrà comunque di risorse più che adeguate per una transizione a quello che ci si aspetta essere un contesto di mercato normalizzato nel 2011 e negli anni successivi.

\*\*\*

A questo punto vorrei condividere con voi alcune riflessioni su un aspetto che mi sta molto a cuore e che riguarda il modo in cui la Fiat viene vista in Italia in questo periodo e il modo in cui se ne parla.

Lo faccio perché vorrei che i nostri sforzi fossero valutati in maniera corretta ed onesta.

Purtroppo, le sirene dei detrattori le abbiamo già sentite suonare altre volte.

Nel 2004 non c'era una sola voce autorevole a scommettere sulla rinascita di questa azienda. La gara era indovinare la fine più cruenta.

Era una gara fatta sulla pelle dei nostri lavoratori e su centinaia di migliaia di altri italiani che lavorano nella filiera dell'auto.

La storia ha dimostrato che i profeti si sbagliavano.

La prima prova concreta è arrivata il 14 febbraio del 2005, quando abbiamo risolto il problema dell'alleanza con la General Motors, ridando alla Fiat la libertà di decidere il proprio futuro.

Per condividere l'importanza di quel momento con il nostro Paese, il giorno dopo su tutti i quotidiani italiani è uscita una campagna, dal titolo: "Dedicato a tutti i tifosi dell'Italia".

La scritta in piccolo recitava:

*"Oggi per noi è un giorno importante. Perché oggi la Fiat è di nuovo tutta italiana. O se preferite, l'Italia si è ripresa la Fiat. Si è ripresa un bene che le appartiene da sempre. Si è ripresa un patrimonio che da oltre un secolo fa parte della nostra storia, della nostra cultura. Perché gli italiani le auto le hanno sempre sapute fare. E' un passo decisivo per affrontare le sfide che ora ci attendono. Noi ci crediamo. Continuate a tifare per noi".*

Questo messaggio non segnava solo l'inizio di un nuovo corso.

Voleva sottolineare anche l'orgoglio ritrovato da parte delle donne e degli uomini della Fiat di appartenere alla più grande impresa industriale del Paese, di incarnare un enorme patrimonio di competenze. E voleva trasmettere la nostra determinazione nell'iniziare quel gran lavoro che ci attendeva.

Da lì a poco sono arrivati i risultati, le quote di mercato hanno cominciato a risalire, la gente è tornata ad avere fiducia nella Fiat.

Oggi, però, stiamo vedendo un altro gioco pericoloso, un nuovo tiro al bersaglio contro la nostra azienda.

Non mi riferisco soltanto a quello che scrivono i giornali.

Nella maggior parte dei casi fanno il loro lavoro, riportano e commentano ciò che succede.

Penso piuttosto ad alcune dichiarazioni di esponenti del mondo politico, sindacale e qualche volta – purtroppo – anche imprenditoriale.

La Fiat non pretende di essere salutata ogni giorno con le fanfare, come è successo quando siamo tornati dall’America con i due miliardi di dollari della General Motors o quando il Presidente Obama ha annunciato l’accordo con Chrysler.

Ma non troviamo giusti neppure i fischi gratuiti.

Ci piacerebbe vedere un po’ più di equilibrio nei giudizi.

Per questo sento il dovere di fare chiarezza su alcuni aspetti e difendere le ragioni, il comportamento e l’onestà della Fiat.

Una delle accuse più comuni è tornata alla ribalta quando abbiamo scelto di distribuire il dividendo agli **azionisti**.

Chi ha gridato allo scandalo ha dimenticato – o ha voluto ignorare – che l’anno scorso gli azionisti non hanno avuto un centesimo.

Se il 2008 ha segnato per la Fiat il più alto trading profit dei suoi 110 anni di storia e un risultato netto molto positivo, per gli azionisti della Fiat non ha significato alcun dividendo.

C’era un motivo ben preciso perché l’anno scorso abbiamo deciso di sospendere l’erogazione dei dividendi.

Gli ultimi mesi del 2008 avevano già mostrato segnali di difficoltà e nessuno era in grado di prevedere come sarebbe stato il 2009.

Per questo abbiamo preferito garantire al Gruppo tutta la liquidità necessaria ad affrontare un anno che – non sapevamo ancora fino a che punto – ma sarebbe stato senz’altro critico. Volevamo essere certi di avere la massima disponibilità, in attesa che i mercati finanziari tornassero a livelli normali.

Adesso che non c'è più quell'incertezza e le condizioni dei mercati dei capitali si sono stabilizzate, pagare i dividendi è un atto dovuto.

Lo è alla luce dei risultati consolidati di questi ultimi due anni e anche sulla base di prospettive più certe per il futuro.

Accusare la Fiat di favorire gli azionisti può essere un argomento popolare – a patto di non ricordare che tra questi ci sono 215.000 piccoli azionisti.

Per piccoli azionisti intendo tutte quelle persone che hanno una modesta quantità di azioni Fiat, fino ad un massimo di 1.000 a testa.

In ogni caso, pensando anche solo a chi possiede grandi quote nel capitale, si tratta di un argomento del tutto ingiusto.

Tutti gli azionisti hanno dovuto fare grandi sacrifici in questi ultimi anni.

Non lo dico io, lo dicono i numeri.

La Fiat di oggi è un'azienda che è stata ricapitalizzata per più del 70 per cento negli ultimi 17 anni.

Mi riferisco agli aumenti di capitale sottoscritti tra il 1993 e il 2003 ed anche al prestito convertendo del 2005, dal quale le banche coinvolte – almeno quelle che hanno avuto fiducia nell'impegno che avevamo preso con loro – hanno ricevuto un ritorno più che profittevole.

Se consideriamo tutte queste operazioni, risulta evidente da dove proviene la maggior parte del valore della Fiat di oggi.

Su circa 11 miliardi di euro – che è quanto vale attualmente l'azienda in Borsa – quasi 8 miliardi derivano dall'impegno degli azionisti negli ultimi 17 anni.

Quello che mi preme sottolineare è che se la Fiat di oggi può contare su un capitale che le permette di funzionare lo dobbiamo a ciò che chi gli azionisti hanno fatto in tempi molto recenti.

Oltre al contributo nel capitale, vorrei anche ricordare il ruolo dell'azionista di riferimento in un momento cruciale della vita dell'azienda.

Il coraggio dimostrato nel 2005 per mantenere il controllo della Fiat è stato essenziale per garantirci la possibilità di continuare il nostro percorso di risanamento.

Senza quell'operazione non saremmo qui e non ci sarebbe stato futuro.

---

Vorrei cogliere questa occasione per parlare anche di un altro tema.

Tra le tante cose che ho sentito dire sulla Fiat, ce n'è una che trovo particolarmente ingiusta e riguarda la nostra presunta disattenzione per **l'Italia**.

Non voglio girare intorno alla questione.

So bene che molte delle accuse sono legate alla decisione di smettere di costruire automobili a Termini Imerese alla fine del 2011.

Vorrei però ripassare con voi la vicenda, perché solo avendo presenti tutti gli elementi si può capire che non è una decisione presa alla leggera.

Non l'avremmo mai fatto se non fosse stato più che necessario, se ci fosse stata una reale alternativa.

Lo stabilimento di Termini nasce nel 1970 sulla spinta – più che condivisibile – delle politiche pubbliche per creare uno sviluppo di tipo industriale anche nel Sud Italia.

L'impianto, costruito in riva al mare, resta però isolato.

A differenza degli altri nostri stabilimenti nel Mezzogiorno, non può contare su un comprensorio competitivo e non vede negli anni nessuna azienda della componentistica insediarsi nell'area.

Questo comporta maggiori costi industriali, perché non permette di ottenere efficienze produttive, e maggiori costi di logistica, per far arrivare le forniture e rispeditare le vetture finite.

Come noto, produrre un'auto a Termini Imerese costa fino a mille euro in più.

Per molti anni la Fiat si è accollata l'onere di gestire questo stabilimento in perdita.

E questo lo ha fatto la Fiat e non lo Stato – come ho sentito spesso dire.

Da quando è stato costruito ad oggi, la Fiat ha investito nell'impianto di Termini Imerese 552 milioni di euro. A questi vanno aggiunti altri 250 milioni di euro per progetti che non rientravano tra quelli agevolati.

Per contro, ha ricevuto 93 milioni di contributi a fondo perduto e 164 milioni di prestiti. Prestiti che sono stati interamente restituiti nei tempi previsti e con gli interessi.

Si tratta di contributi che lo Stato ha concesso come ha fatto per ogni altro stabilimento creato da aziende italiane e straniere nel Mezzogiorno.

Vorrei ricordare che, tra le tante iniziative industriali avviate in quest'area negli Sessanta e Settanta, sono ben poche quelle tuttora in attività.

Nella zona del palermitano, c'erano altre imprese industriali, in particolare dei settori elettronico, cantieristico e chimico, di cui oggi – e da almeno trent'anni – non esiste più alcuna traccia.

Questo è indicativo dei problemi che deve affrontare chi si trova a gestire un'industria complessa in un territorio che, per ragioni geografiche, presenta delle condizioni di svantaggio competitivo.

Alla fine del 2006 abbiamo deciso di sanare, almeno in parte, le difficoltà strutturali che Termini si portava dietro dall'inizio.

Abbiamo elaborato un grande progetto che prevedeva di raddoppiare la capacità produttiva dello stabilimento, portare in produzione un'altra vettura oltre alla Ypsilon e creare le condizioni perché, in futuro, se ne potesse anche aggiungere una terza.

Il perno del progetto era la creazione di un comprensorio competitivo e di un parco fornitori insediato nella stessa area, oltre ad un centro di stampaggio per fornire direttamente lo stabilimento.

In questo modo sarebbe stato possibile abbattere i costi industriali, tra cui quelli della logistica in modo significativo.

Non era la soluzione a tutti i problemi, perché Termini sarebbe comunque rimasto un luogo decentrato rispetto ai principali flussi di produzione del Paese.

Ma era la soluzione migliore per tutelare il futuro dell'impianto siciliano.

E' chiaro che sarebbe stato molto più facile e più conveniente ampliare, ad esempio, lo stabilimento polacco di Tychy, che peraltro era già dedicato alla produzione di vetture piccole.

Il nostro obiettivo, però, era guardare prima all'Italia e porre mano alle difficoltà strutturali di Termini.

Ce lo potevamo permettere perché il mercato era in piena fase di espansione, specialmente nei segmenti bassi.

Quel piano comportava un notevole sforzo finanziario da parte della Fiat.

Stiamo parlando di un investimento complessivo di 1,3 miliardi di euro, per cui si stava valutando con gli organi competenti anche qualche forma di intervento o prestito pubblico destinato a promuovere le iniziative industriali, a favorire lo sviluppo dell'indotto, la formazione e le attività di ricerca e sviluppo.

Se il progetto non ha mai visto la luce non è certo per mancanza di impegno da parte della Fiat.

Non si sono realizzate le condizioni – normative e fisiche – per tradurlo in pratica.

Inoltre, la ricerca delle soluzioni, dal punto di vista dell'insediamento dei fornitori e del finanziamento dell'operazione, stava richiedendo tempi troppo lunghi e incompatibili con l'avvio del progetto.

Di fronte a questi ostacoli, dopo più di un anno di studi e di contatti, abbiamo dovuto ripiegare – nel 2008 – su una soluzione più conservativa, quella di costruire a Termini la futura Ypsilon, nonostante le difficoltà storiche alle quali non si poteva porre rimedio.

Poi, è esplosa la crisi ed è cambiato il mondo intero.

La domanda di automobili, in Europa, ha iniziato a scendere in modo significativo nel 2008.

L'anno scorso l'emorragia è stata tamponata solo grazie agli incentivi varati da molti Paesi europei.

Ma per il 2010 si attende un crollo nell'ordine del 15%. Arriveremo a valori così bassi che non si vedevano dal 1994.

Vuol dire che nel giro di tre anni, il mercato europeo ha perso quasi un quarto dei volumi.

Bisognerà aspettare circa quattro anni perché il mercato torni a livelli normali.

Di fronte a questa situazione, la scelta di cessare la produzione di auto a Termini è diventata un passo obbligato.

Ma la Fiat intende assumere pienamente la propria responsabilità.

Stiamo facendo e continueremo a fare la nostra parte perché il passaggio ad un altro tipo di attività sia il meno brusco possibile.

Abbiamo annunciato la decisione con trenta mesi di anticipo proprio per lasciare un ampio margine di tempo al necessario processo di riconversione.

Attualmente siamo impegnati – con il massimo spirito di collaborazione – nel Gruppo di lavoro creato dal Ministero dello Sviluppo economico.

L'obiettivo al quale lavoriamo ci vede uniti in uno sforzo comune: favorire la creazione di un progetto alternativo che sia serio e credibile e che dia prospettive occupazionali durature a tutti i nostri lavoratori.

Come abbiamo detto più volte, siamo totalmente disponibili a valutare il tipo di supporto che il Gruppo Fiat può dare, in base delle diverse iniziative che verranno presentate al tavolo.

Siamo anche pronti a mettere a disposizione lo stabilimento, a fronte di un piano che vada nella direzione da tutti auspicata, quella del mantenimento dei posti di lavoro.

Non ci risulta che mai nessun costruttore al mondo abbia ceduto ad altri un impianto per favorire una nuova attività.

E per evitare i “soliti sospetti”, aggiungo un'altra cosa.

Sappiamo che i sindacati, tra le varie alternative possibili, danno la priorità a quelle iniziative industriali con una forte vocazione automobilistica.

Voglio ribadire che la disponibilità e la collaborazione della Fiat saranno le stesse, anche in questa eventualità.

La nostra attenzione per l'Italia non si ferma qui.

A dicembre abbiamo presentato un piano ambizioso per rafforzare la presenza industriale del Gruppo nel nostro Paese.

Il progetto prevede di aumentare in modo significativo i livelli di produzione di autovetture in Italia.

Partendo dall'ipotesi che il mercato torni ad una dinamica normale, il nostro target è di passare, entro tre anni, dalle 650.000 vetture prodotte nel 2009 a 900.000 l'anno.

A questi volumi si aggiunge la produzione di veicoli commerciali leggeri, che potrà raggiungere circa 220.000 unità rispetto alle 150.000 dell'anno scorso.

Per farlo, abbiamo programmato interventi importanti in tutti i nostri stabilimenti, in modo da portarli ad un livello ottimale di saturazione.

Il progetto più rilevante è quello che riguarda lo stabilimento Giambattista Vico di Pomigliano d'Arco.

E' un impianto su cui abbiamo investito molto in passato.

Solo due anni fa è stato varato un piano straordinario di rilancio del sito; un piano senza precedenti in Italia – e credo anche in Europa.

Abbiamo investito più di cento milioni di euro per migliorare la qualità dei processi, aumentare l'efficienza e creare migliori condizioni di lavoro.

La produzione è stata riorganizzata secondo i principi del World Class Manufacturing e tutti i lavoratori hanno seguito un intenso piano di formazione.

Ma la crisi internazionale ha colpito duramente Pomigliano.

L'anno scorso ha raggiunto a fatica le 36.000 vetture prodotte, rispetto ad una capacità installata di 240.000.

Per salvare lo stabilimento era necessario un atto di coraggio, oltre che un enorme sforzo finanziario.

Abbiamo messo sul piatto entrambi.

Il progetto prevede, infatti, di costruire a Pomigliano la futura Panda, che è l'auto più venduta del segmento A in Europa.

Sarebbe la soluzione della grande svolta perché garantirebbe volumi elevatissimi.

Fra tre anni potremmo parlare di Pomigliano come il secondo più grande stabilimento italiano della Fiat.

E' chiaro che è necessario trovare una compatibilità economica per un intervento che si prevede molto complesso, che comporta una totale ristrutturazione dell'impianto per riconvertirlo alla nuova missione.

E dovremmo anche poter contare su un maggiore utilizzo degli impianti e varie forme di flessibilità, per rispondere in tempo reale alle curve della domanda.

Mi auguro che l'incontro convocato al Ministero per lo Sviluppo Economico tra quattro giorni sia l'occasione per superare questi vincoli e per consentire la realizzazione del programma.

Riteniamo che questa sia l'unica ipotesi per assicurare al sito un futuro serio.

Di certo non lo facciamo per convenienza.

Portare la Panda a Pomigliano ci costa centinaia e centinaia di milioni di euro in più che lasciare le cose come stanno e confermare la futura produzione in Polonia.

Lo facciamo perché, nel limite del possibile – e senza pregiudicare la solidità della nostra azienda – riteniamo che sia un nostro dovere privilegiare il Paese in cui Fiat ha le proprie radici.

Anche sul fronte degli investimenti complessivi, per tutte le nostre attività nel mondo, la quota destinata all'Italia è enorme.

Nei prossimi due anni verranno spesi, per investimenti e attività di ricerca e sviluppo, oltre 8 miliardi di euro, di cui due terzi in Italia.

Facciamo tutto questo perché crediamo nel futuro italiano della Fiat e perché pensiamo che sia la strada giusta per dare solide prospettive di sviluppo alla presenza della nostra azienda nel Paese.

A volte ho l'impressione che il mondo politico e i sindacati non si rendano conto delle dimensioni della crisi che ha investito il nostro Paese, che riguarda solo in parte il settore dell'auto.

Tutto il sistema industriale italiano è stato duramente colpito.

Penso, ad esempio, ai veicoli industriali e alle macchine per le costruzioni, che hanno visto un crollo superiore al 50% della domanda nel 2009.

Spesso ho anche l'impressione che la politica e i sindacati non abbiano compreso gli sforzi che la Fiat ha fatto per gestire una situazione così critica senza creare allarme sociale ma cercando di limitare al massimo le conseguenze sulle persone.

Nel pieno della crisi, non abbiamo denunciato eccedenze strutturali.

Pur di evitare i licenziamenti, nel 2009 abbiamo fatto ricorso a 30 milioni di ore di cassa integrazione.

E' bene ricordare che i fondi che la Fiat ha usato per garantire la cassa integrazione ai propri lavoratori provengono dai contributi che la stessa Fiat ha versato negli anni.

Ed è bene ricordare anche che, dal 1999 al 2008, la differenza tra quanto il nostro Gruppo ha versato all'Inps come contributi CIG e quanto è stato utilizzato per il sostegno al reddito dei lavoratori è nettamente a favore dell'Istituto di previdenza.

Se teniamo conto anche del 2009 – uno degli anni più pesantemente toccati dalla cassa – il saldo per l'Inps resta ancora largamente positivo, oltre 200 milioni di euro.

Neppure davanti al crollo disastroso delle macchine movimento terra, abbiamo ceduto a soluzioni radicali.

Al contrario, abbiamo scelto di mantenere la produzione in Italia e, nelle situazioni più critiche, ci siamo impegnati a ricollocare le risorse.

Ognuno di voi può valutare cosa significa tutto questo in termini di tutela del tasso di occupazione.

I toni e i comportamenti di alcuni esponenti, specie di parte sindacale, mi danno l'idea che queste cose o non sono state capite oppure non sono state apprezzate intenzionalmente.

Continuare a chiedere soluzioni incompatibili con il quadro della crisi globale significa vivere in un altro mondo.

Il piano presentato a dicembre è un piano che parla di impegno e ambizione per la Fiat in Italia.

Ai sindacati abbiamo chiesto condizioni minime per poterlo realizzare – specialmente in fatto di flessibilità – ma purtroppo ci scontriamo con ostacoli continui.

Dichiarare il blocco degli straordinari, come è successo alla CNH di Modena negli ultimi tre sabati, oppure bloccare l'uscita dei materiali, come è accaduto alla FMA di Avellino, non mi pare un atteggiamento molto collaborativo.

Rigidità di questo genere non pesano solo su chi gestisce oggi un'impresa industriale in Italia, ma influenzano anche il modo in cui il nostro Paese si presenta agli investitori esteri.

Non c'è poi da stupirsi nel vedere che il flusso degli investimenti esteri arriva a livelli minimi.

Se si vuole una grande industria dell'auto in Italia, è necessario comportarsi di conseguenza.

Per quanto ci riguarda, stiamo facendo tutto il possibile per rendere reale questa visione.

---

Qualche anno fa – era il luglio del 2007 – in occasione del lancio internazionale della 500 che abbiamo organizzato qui a Torino, abbiamo mandato in onda un filmato, su tutte le reti televisive italiane.

Molti di voi lo ricorderanno.

Non era un semplice spot.

Il video ripercorreva la storia d'Italia degli ultimi 50 anni, dalla nascita della Repubblica ai giorni nostri.

Faceva vedere i personaggi che hanno rappresentato l'immagine del nostro Paese, i successi che l'Italia ha raggiunto, e insieme i momenti di tensione e le grandi tragedie.

Il senso di quel filmato stava nell'identità.

Noi tutti, come italiani, siamo il frutto delle esperienze che abbiamo vissuto come individui e anche di quelle che abbiamo vissuto come popolo.

In questo quadro si inserisce la storia della Fiat.

Essendo la più grande realtà industriale italiana, la vita di questa azienda si è sempre intrecciata con quella della società italiana.

La Fiat è cresciuta insieme al Paese, ha partecipato ai cambiamenti, ne ha accompagnato i bisogni e le aspirazioni.

Questo voleva dire il messaggio che chiudeva il video: "la Fiat appartiene a tutti noi".

Significava anche riconoscere l'influenza che il nostro stile di gestione e le nostre scelte hanno sulla società; significava assumere in pieno la responsabilità che ne deriva.

Ho voluto ricordare questo filmato perché, dal nostro punto di vista, non è cambiato nulla.

La Fiat continua a guardare all'Italia con gli stessi occhi.

Quello che è cambiato, nel frattempo, è il mondo intorno.

I punti di riferimento che l'industria dell'auto mondiale aveva sono stati spazzati in pochi mesi.

I mercati sono stati stravolti.

Basta un esempio, su tutti.

Nel 2005 la General Motors era la più grande industria automobilistica del mondo, un'azienda che poteva permettersi di pagare due miliardi di dollari per non acquistare il settore auto della Fiat.

Cinque anni dopo è fallita, come la Chrysler.

La crisi ha gettato le economie internazionali in una bufera che solo adesso inizia a placarsi.

Potevamo rimanere fermi ed aspettare che tutto finisse. Ma il rischio era di ritrovarsi a raccogliere i cocci della nostra azienda.

Oppure potevamo agire, per porre basi più solide, per ristabilire punti certi, per ancorare la Fiat al futuro.

Per questo ci siamo mossi, e anche in fretta.

Era un momento che richiedeva delle scelte, tra cui alcune non facili.

Era soprattutto un momento che imponeva di ripensare il nostro modello di business, specialmente nel settore dell'auto.

L'imperativo era trovare nuove strade per condividere i costi e continuare ad investire, per trovare nuovi sbocchi e raggiungere nuovi mercati.

Da questi presupposti sono nate importanti alleanze internazionali, negli Stati Uniti, in Russia e in Cina.

Credo che il fatto che la Fiat sia stata scelta per aiutare il rilancio dell'auto americana - e per favorire la creazione di una moderna industria automobilistica in Russia - sia motivo di orgoglio non soltanto per noi e per l'industria italiana, ma per tutto il Paese.

La Fiat non è andata all'estero per capriccio e di sicuro non c'è andata dimenticando l'Italia.

Ci siamo andati per rendere questa azienda più forte.

La Fiat non ha spostato il proprio baricentro, che è sempre stato e resta l'Italia. Abbiamo piuttosto allargato la nostra base operativa, per rendere quel baricentro più stabile.

Se i nostri giovani vanno a studiare ad Harvard o all'MIT, non si può rinfacciare loro di abbandonare l'Italia.

Lo stanno facendo per crescere, per fare nuove esperienze, perché quando torneranno nel loro Paese saranno più maturi, più capaci e più consapevoli delle loro possibilità.

Se i nostri ragazzi hanno successo all'estero, non per questo sono meno italiani.

Anche la Fiat è andata negli Stati Uniti, in Russia e in Cina per crescere, per guardare avanti, per porre fine ad un isolamento che ci avrebbe condannati all'inerzia.

Tutti noi esaltiamo il cambiamento come uno straordinario motore di progresso, come la più grande fonte di opportunità.

Troppo spesso, però, l'elogio del cambiamento si ferma sulla soglia di casa. Va bene finché non ci riguarda.

Siamo liberi di scegliere qual è il tipo di cambiamento che vogliamo: il nostro o quello degli altri.

Nel farlo, dobbiamo essere consapevoli che il primo richiede energia, coraggio e determinazione nel costruire il nostro destino; l'altro, invece, ci condanna al ruolo di spettatori.

La Fiat – quella che è uscita con le proprie forze da una situazione che nel 2004 sembrava a fondo cieco; la stessa che oggi sta cercando nuove strade per diventare uno dei più grandi costruttori di auto al mondo – ha fatto la propria scelta.

Ha deciso di prendere il mondo come orizzonte.

Ma su un punto vorrei essere chiaro.

Cambiare – e crescere – non significa rinnegare le proprie radici. Vuol dire, semmai, proteggerle. Vuol dire garantire al passato anche un futuro.

---

La Fiat ha le radici in Italia.

E come succede in ogni rapporto, anche quello tra la Fiat e l'Italia si basa sulla stima, sul rispetto e sulla libertà.

La stima è quella che si deve a un Paese che ha un patrimonio di storia e di cultura come pochi al mondo; un Paese che ha dovuto affrontare molte prove ma che, nei momenti duri, dimostra sempre uno spirito tenace e una grande generosità.

Chi ci descrive come il Paese dell'eterna domenica confonde la serietà con la tristezza.

Gli italiani sono persone serie, ma non per questo dimenticano di mettere passione ed entusiasmo in quello che fanno.

La Fiat ha sempre trattato questo Paese con profondo rispetto.

E' un sentimento dovuto in primo luogo verso le Istituzioni, che rappresentano i fondamenti della nostra vita sociale.

Il rispetto che abbiamo per l'Italia lo dimostriamo anche nel riconoscere la piena libertà di scegliere ciò che è meglio per il Paese.

Per troppo tempo si è attribuito alla nostra azienda l'arroganza di pensare che quel che è bene per la Fiat è bene per l'Italia.

Certo, essendo la più grande industria privata del Paese, è naturale che l'attività della Fiat abbia effetti diretti sulle esportazioni, sui livelli di produzione, sul reddito di centinaia di migliaia di italiani.

Ma nessuno di noi pretende di dettare legge.

Vogliamo solo fare il nostro lavoro e farlo bene.

Lo abbiamo dimostrato in mezzo alla crisi: mentre sui nostri concorrenti europei piovevano miliardi di aiuti statali, la Fiat non ha chiesto nulla.

Lo abbiamo dimostrato anche nella vicenda degli eco-incentivi.

Abbiamo detto che la mancata proroga dei bonus comporterà una forte riduzione dei risultati economici per l'anno.

Ciò nonostante, la Fiat non ha esitato a dichiarare pubblicamente che sarebbe stata d'accordo con qualunque decisione, se presa nell'interesse del Paese.

Non vogliamo condizionare nessuno.

Quello che è bene per l'Italia, andrà bene anche per la Fiat.

C'è, però, una cosa da aggiungere: non esistono rapporti a senso unico.

La Fiat – allo stesso modo – merita stima, rispetto e libertà.

La stima siamo pronti a conquistarla ogni giorno, sul campo:

Per le auto che facciamo, che sono delle gran macchine.

Per le competenze, industriali e tecnologiche, che abbiamo sviluppato e che ci hanno aperto le porte del mercato americano e di quello russo.

Per una gestione trasparente, che si fonda sull'onestà e sulla correttezza.

Per una cultura della responsabilità, che ci porta a fare sempre la nostra parte, specie nei momenti difficili.

Il rispetto per questa azienda si dimostra abbandonando, una volta per tutte, i vecchi pregiudizi.

Nessuno, in buona fede, può guardare la Fiat negli occhi e accusarla di vivere alle spalle dello Stato o di abbandonare il Paese.

Abbiamo attraversato due grandi crisi, prima quella interna del 2004 e poi lo tsunami scatenato dalla recente crisi finanziaria internazionale.

Lo abbiamo fatto contando solo sulla capacità di gestione dei nostri leader, sull'impegno dei nostri lavoratori e sulla solidità che la nostra azienda ha raggiunto grazie a tutti loro.

E adesso abbiamo progetti ambiziosi, che partono proprio dall'Italia.

Non è un caso se, prima di presentare il piano di sviluppo internazionale, abbiamo voluto illustrare il piano di sviluppo nel nostro Paese.

Alla Fiat, però, va riconosciuta la libertà di agire in un contesto globale.

Ogni azienda, in ogni parte del mondo, ha il diritto e il dovere di compiere delle scelte industriali e di farlo in modo razionale.

Ha il diritto e il dovere di scegliere in piena autonomia, pensando in primo luogo a crescere e a diventare più competitiva.

La Fiat ha scelto di gestire questa libertà in modo responsabile e continuerà a farlo, a patto di non compromettere il proprio futuro.

Lasciatemi concludere con una riflessione.

Capita di rado nella vita che ti venga data una seconda chance.

La crisi che si è abbattuta sul nostro settore ha già fatto vittime illustri.

La colpa di molti costruttori è quella di non aver reagito – per incapacità o per inerzia – ad un mondo che è totalmente cambiato.

La colpa è quella di non aver avuto le risorse o il coraggio per affrontare i problemi alla radice.

Purtroppo è arrivata la resa dei conti.

Ma non è così per la Fiat. E non è così per la Fiat in Italia.

Noi oggi – grazie anche all'accordo con Chrysler – abbiamo una seconda possibilità.

Possiamo ricostruire una base industriale forte nel nostro Paese.

Abbiamo le spalle sufficientemente larghe per sanare quegli handicap produttivi che per troppo tempo ci hanno fatto apparire inefficienti in confronto ad altre nostre realtà all'estero.

Possiamo creare le condizioni per qualcosa che non abbia sempre bisogno di interventi d'emergenza. Qualcosa che sia solido e duraturo, da cui partire per immaginare il futuro.

Oggi abbiamo l'opportunità di costruire una rete industriale in Italia che sia in grado di aumentare in modo significativo gli attuali volumi di produzione.

Non sprechiamo questa opportunità.

Quello che è successo negli Stati Uniti dimostra che la sfida è possibile.

Lo è unendo le forze, le intelligenze, le risorse.

Lo è dividendo i compiti, i sacrifici e le responsabilità.

Vorremmo che, per una volta, fosse l'Italia a diventare l'esempio di come questi cambiamenti si possono realizzare con successo.

Grazie a tutti.