

**AMMA - ASSEMBLEA GENERALE DEGLI ASSOCIATI**

**Intervento dell'Amministratore Delegato FIAT**

**Sergio Marchionne**

**Torino, 28 maggio 2007**

Signor Ministro, Autorità, Signore e Signori,

Buongiorno a tutti.

Ringrazio il Presidente Gianfranco Carbonato per questo invito.

Quello che avete appena visto è un insieme di alcuni spezzoni tratti dalle più recenti pubblicità dei nostri marchi - Fiat, Lancia, Alfa Romeo e Fiat Professional per i veicoli commerciali - che sono andate in onda su tutte le reti televisive.

Penserete che li abbia portati qui per ammortizzare l'investimento, e questo è vero, perlomeno in parte...

Ma in realtà ho scelto di aprire così il mio intervento perché credo che il nuovo modo di comunicare della Fiat sia un sintomo evidente di come è cambiata questa azienda.

Il linguaggio usato in quegli spot è fresco, immediato, anche ironico, lontano dagli schemi tradizionali.

Allo stesso modo la Fiat di oggi è un'azienda aperta, informale, che ha imparato ad osare e andare oltre.

Abbiamo raggiunto la fiducia e la forza per prenderci in giro.

E siamo sicuri dei nostri prodotti. Tanto da permetterci il lusso di invitare gli spettatori a fare tutt'altro che guardarli.

Perché dietro quei prodotti c'è un lavoro serio, rigoroso, attento e appassionato di migliaia e migliaia di persone.

L'anno scorso, quando ho incontrato molti di voi in questa sala in occasione dell'Assemblea dell'Unione Industriale, non era ancora completato il turnaround del Gruppo.

Stavamo lavorando a fondo per concludere la riorganizzazione di tutti i nostri settori di attività.

FIAT GROUP

**2004-10 Group Financial Targets**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Group Revenues</b>		~€4.7bn	2005-10 CAGR 7.6%				~€6.7bn
<b>Group Trading Profit / Margin</b>	Group break-even	2% trading margin	Trading profit of ~€1.85bn	€2.5-2.7bn 4.5%-5.1%	€3.4-3.6bn 5.9%-6.5%	€4.3-4.5bn 6.7%-7.3%	~€5.0bn 7.2%-7.8%
<b>Group Net Income</b>	€1.6bn net loss	Net income of €1.4bn due to unusual items	Net income of ~€600mm	€1.6-1.8bn EPS €1.25/1.40	€2.4-2.6bn EPS €1.90/2.00	€2.9-3.1bn EPS €2.30/2.40	€3.4-3.6bn EPS €2.65/2.80
<b>Group Net Industrial Debt (€)</b>	1.921 net debt to Groupequity	0.341 net debt to Groupequity	Net industrial debt at ~€2.0bn	<1bn	Nearly Debt Free	Net cash €0.7-1.0bn	Net cash ~€3.0bn
<b>Group Cash Flow (€)</b>	Neg. cash flow before operations significantly reduced	Net ind. cash flow of €3.4bn due to unusual items	Net industrial Cash Flow of ~€1.2bn	<small>(a) Assuming dividend payout at a rate of 35% of annual net income (~€3.0bn over period 2007-10)            (b) Cash flow from operations            (c) Ind. Debt: €1.8-2.0bn, Real estate: €0.3bn, (d) Call amount net of assumed Powertrain debt: €1.1bn</small>			

NEW HOLLAND CE European Dealer Meeting - Munich - April 25, 2007 1

La slide alle mie spalle fotografa il percorso del Gruppo fino ad oggi e il grande impegno che ci attende nel futuro.

Il piano realizzato negli ultimi tre anni è stato caratterizzato da una netta rottura con il passato.

La struttura manageriale della Fiat è stata ridefinita e rafforzata, a favore di un'organizzazione più snella in tutti i business.

Abbiamo concentrato gli sforzi per razionalizzare i processi e recuperare redditività in ogni area.

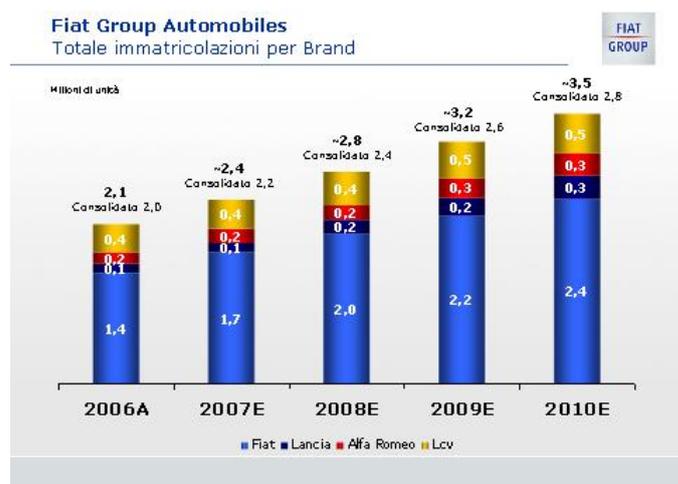
In questo senso il 2006 ha rappresentato uno spartiacque per la Fiat.

L'Auto è tornata ad un risultato della gestione ordinaria positivo, per la prima volta dal 2000; gli altri settori principali hanno registrato incrementi nel fatturato e nei margini; siamo tornati a distribuire un dividendo ai nostri azionisti. E l'indebitamento è sceso a meno di €1.3 miliardi alla fine del primo trimestre del 2007, da un livello di circa €10 miliardi alla fine del 2004.

Concluso il turnaround, è iniziata una fase nuova per il Gruppo, quella della crescita.

Il piano 2007-2010, che abbiamo presentato alla comunità finanziaria a novembre dell'anno scorso, è ancora più ambizioso e impegnativo della ristrutturazione ed è scandito da obiettivi molto rigorosi a livello commerciale, economico e finanziario.

Stiamo costruendo un Gruppo che tra quattro anni raggiungerà un fatturato di circa 70 miliardi di euro, un risultato operativo di 5 miliardi - pari a 100 volte quello raggiunto nel 2004 – e avremo più di 3 miliardi di euro in cassa.



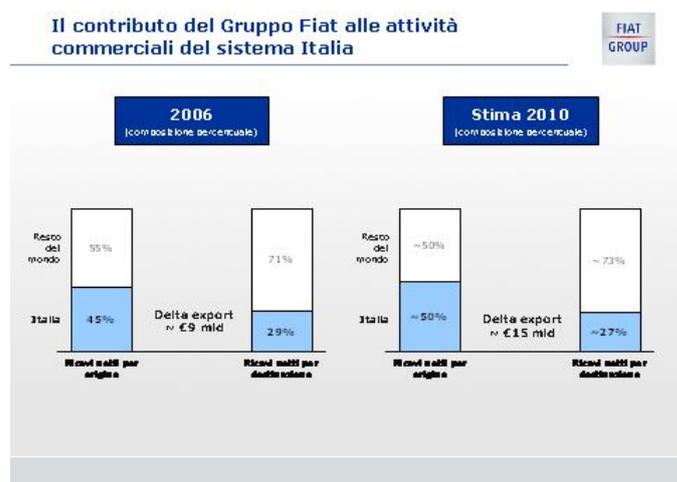
L'Auto, in particolare, ha di fronte a sé un percorso di crescita razionale e ordinato che porterà il settore nel 2010 a vendere 2.800.000 vetture nel mondo, che salgono a 3.500.000 se consideriamo anche le joint venture in Turchia, in Russia, in India e in Cina.

Il margine operativo di questo settore arriverà ad essere 5 volte superiore a quello raggiunto lo scorso anno.

Dette così, queste cifre potrebbero sembrare arroganti.

Non lo sono perchè gli obiettivi del 2010 sono semplicemente obiettivi: per arrivarci dobbiamo affrontare un percorso lungo e difficile e nessuno in Fiat, io per primo, li da per scontati. La mole di lavoro e le sfide davanti a noi sono enormi e piene di difficoltà. E più tardi parlerò di come intendiamo affrontarle.

Credo che questo piano avrà un impatto significativo sul sistema economico italiano.



Sulla base di quanto stabilito dai nostri target, il fatturato di Gruppo prodotto in Italia aumenterà di circa 5 punti percentuali, arrivando a rappresentare la metà del fatturato complessivo.

La produzione di auto negli stabilimenti italiani prevista nel 2010 sarà di circa 1,6 milioni di unità, con una crescita del 50% rispetto al 2006.

Questo piano rappresenta di per sé un'importante occasione per rilanciare l'intera metalmeccanica italiana, per rifondare questa industria su basi più competitive.

La meccanica è il settore principale dell'industria italiana.

Da solo incide per più del 40% sul valore aggiunto dell'intera industria, pesa per il 51% circa delle nostre esportazioni e rappresenta più del 40% dell'intera occupazione industriale del nostro Paese.

Per raggiungere questo obiettivo di un forte rilancio della meccanica abbiamo bisogno di collaborazione tra tutte le componenti del Paese, mostrando di voler accettare questa sfida che rappresenta la possibilità dell'Italia di rafforzare la propria posizione competitiva nell'economia globale.

L'espansione della Fiat e il suo consolidamento come primario gruppo internazionale seguirà alcune **linee-guida**, che sono indispensabili per raggiungere gli obiettivi fissati.

La prima è una specie di ossessione, quella per il cliente.

E' un elemento che in qualche modo era stato perso in Fiat, come si era perso il senso della competizione.

Oggi il cliente è tornato al centro della nostra strategia di business.

Ce l'abbiamo in testa in ogni momento della nostra vita in azienda, nella fase di impostazione dei prodotti, nel design, in produzione, nel marketing e nella vendita. Vale per tutto ciò che produciamo: automobili, ma anche per i trattori, le macchine movimento terra e i camion.

Questo approccio si trasferisce ovviamente al mondo dei servizi post vendita, dove non ci siamo limitati a giocare in difesa, ma abbiamo dato il via a un processo di ridefinizione delle funzioni, che già alla fine del 2007 ci porrà allo stesso livello dei nostri concorrenti europei, e per la fine del 2010 offrirà un livello di servizio al cliente che non ha pari in Europa.

Il secondo elemento portante su cui abbiamo disegnato il futuro dell'azienda è il miglioramento del processo produttivo e della qualità associata.

Non c'è alternativa.

Dobbiamo avere la piena consapevolezza che operiamo in un mercato altamente concorrenziale, in cui avere i prodotti migliori, con i migliori contenuti, ed erogare il migliore livello di servizio è diventato un imperativo per chi costruisce automobili.

Abbiamo avviato diverse iniziative in questa direzione.

Penso ad esempio al World Class Manufacturing negli stabilimenti, che ha l'obiettivo di arrivare a produrre automobili con zero difetti, e penso anche al World Class Logistics per ridisegnare la rete logistica dei ricambi.

Si tratta di programmi che hanno come obiettivo il raggiungimento di standard di eccellenza a livello mondiale.

In un contesto di mercato estremamente competitivo saranno richiesti veicoli caratterizzati da livelli qualitativi elevati, da un notevole grado di personalizzazione e da un ciclo vita sempre più ridotto. Quindi dovremo trovare un modo per aumentare il numero di modelli diversi introdotti sul mercato senza aumentare costi ed investimenti necessari per produrli.

Gli elementi chiave di questa evoluzione saranno la standardizzazione e la flessibilità dei sistemi produttivi.

La standardizzazione ci permetterà di derivare con estrema facilità nuovi modelli da un numero estremamente ridotto di piattaforme comuni, mentre la flessibilità ci consentirà di poter riconfigurare efficientemente e più volte la stessa struttura produttiva.

Accanto alla richiesta di flessibilità, devono essere sviluppati nuovi paradigmi di produzione che, per quanto sempre orientati al profitto, tengano conto degli aspetti sociali ed ambientali. Al di là dalla strategia adottata, anche la fabbrica dovrà essere considerata un “prodotto che evolve” e dovrà essere in grado di soddisfare le richieste di uno sviluppo sostenibile in termini di impatto ambientale, di consumi energetici e idrici, di materiali inquinanti e di ergonomia del posto di lavoro.

Noi riconosciamo in maniera indiscutibile la distanza tra noi e la Toyota quale miglior concorrente nel settore automobilistico. Io li considero la macchina da guerra più competitiva nel mercato. E lo sono veramente.

Ecco perchè abbiamo avviato l’iniziativa di World Class Manufacturing.

Il WCM è un insieme di strumenti pratici che si applicano a ogni aspetto del processo produttivo, dove la voce del cliente è percepita ed ascoltata e i requisiti sono passati ad entrambi i fornitori di livello 1 e 2. Ha le sue origini nel “Toyota Production System” ed è diretta agli scarti e le perdite attraverso la responsabilizzazione delle persone negli stabilimenti, tramite l’adozione di standard e metodi per arrivare a zero scarti, zero difetti, zero rotture e zero inventari.

Il nostro obiettivo finale è di rimuovere dalla produzione il 30% degli scarti ed il 50% delle lavorazioni senza “valore aggiunto” entro il 2010, che insieme porteranno ad un miglioramento di circa 500 milioni di euro nel risultato del settore automobili.

Il WCM è partito in maniera intensiva nell’Auto ma sarà esteso anche agli altri settori del Gruppo entro il 2007.

Accanto alla qualità, a fare la differenza sarà anche la capacità di innovazione che sapremo dimostrare.

E’ questa la terza linea guida che seguiremo.

L'auto non è affatto un settore "vecchio" come talvolta si dice con superficialità. Al contrario, è un settore di frontiera dell'innovazione tecnologica, è un settore che guida l'avanzamento industriale dell'intero sistema economico.

Questa industria definita "matura" è in realtà costretta a reinventarsi continuamente, a studiare nuove soluzioni tecnologiche per stare al passo con i cambiamenti del mercato.

Ecco perché la missione della Fiat è quella di generare nuove idee e coltivare le competenze affinché queste idee diventino realtà. Il raggiungimento di questo obiettivo non poggia solo su basi tecnologiche, ma richiede di ri-disegnare la struttura organizzativa del settore automobilistico.

E' questa la vera rivoluzione della Fiat di oggi.

Smantellando le tradizionali strutture gerarchiche del Gruppo abbiamo voluto eliminare la complessità organizzativa, che è per definizione improduttiva e dannosa, sostituendola con un'organizzazione che ha distribuito il potere decisionale in modo orizzontale a quei collaboratori che sono più adatti ad esercitarlo.

Ciascuno dei nostri principali settori, e l'auto in particolare, ha costruito una struttura portante per raggiungere gli obiettivi e per dare responsabilità a chi è in prima linea, là dove c'è il contatto più diretto tra l'azienda e le sue opportunità di business.

E queste persone sono collegate tra loro attraverso una serie di strutture a rete, che incoraggiano la collaborazione reciproca basandosi più sull'interesse comune di raggiungere gli obiettivi che sull'autorità gerarchica.

Le conseguenze di questa scelta organizzativa sono la velocità nel decidere, una conoscenza completa delle alternative presenti o sviluppabili nel mercato e potenzialmente la formazione di centri di eccellenza che vanno oltre i singoli settori, e che possono formare i primi elementi su cui fondare un nuovo sistema di gestione del nostro Gruppo.

Ma oltre a fare prodotti di qualità e innovativi, bisogna anche saperli vendere.

Per questo il quarto pilastro su cui stiamo costruendo il futuro della Fiat è l'eccellenza commerciale.

E' un obiettivo al quale miriamo lavorando innanzi tutto sulla rete di vendita, attraverso la riorganizzazione della nostra presenza sul territorio, la formazione del personale e il miglioramento delle strutture.

E molto abbiamo fatto e stiamo ancora facendo per valorizzare le caratteristiche di ognuno dei nostri marchi, in modo da renderli più indipendenti, riconoscibili e forti sul mercato.

Il quinto elemento che ci permetterà di raggiungere i target fissati è l'espansione internazionale.

Grazie anche a una strategia di accordi mirati, abbiamo posto le basi per sfruttare le grandi opportunità offerte da alcuni Paesi con tassi di crescita molto elevati, come l'India o la Russia.

Quella che abbiamo imboccato è una strada di estrema flessibilità, che ci permette di scegliere il posto giusto al momento giusto e di trovare la soluzione migliore per ogni nostro progetto.

Oggi la Fiat è aperta alla possibilità di cooperazione con tutti. E' un fatto strutturale nel percorso di cambiamento e di crescita del Gruppo.

C'è un ultimo elemento sul quale poggia la nostra azione ed è la credibilità.

Nel 2004 abbiamo fissato obiettivi chiari e molto rigorosi per portare l'azienda fuori dalla crisi.

Tutti questi obiettivi sono stati raggiunti e in alcuni casi anche superati.

Lo stesso intendiamo fare con i target che abbiamo indicato, anno per anno, fino al 2010.

La Fiat vuole essere un'azienda affidabile, che mantiene le sue promesse.

Questo aspetto, che in inglese si traduce con *accountability*, è mancato a lungo in Fiat.

Penso però che l'*accountability* sia una condizione necessaria.

Lo è per i singoli, per le imprese, per le istituzioni, per l'intero Paese.

Dobbiamo coniugare la nostra creatività, il nostro ingegno, il nostro alto livello di competenze tecniche con l'affidabilità di stampo anglosassone, per cui è un dovere mantenere le promesse, o meglio è un dovere non fare promesse che non possiamo mantenere.

Al centro di queste linee guida, il nucleo che dà l'energia alla Fiat per realizzare i propri obiettivi di crescita è rappresentato dalle **persone**.

E' una cosa che non si può dare per scontata.

Dobbiamo essere consapevoli che le performance aziendali dipendono in gran parte dalla qualità delle persone, dalla qualità della loro vita lavorativa e dai rapporti umani che si instaurano tra chi lavora insieme.

In Fiat ci siamo mossi partendo da questo presupposto.

Nel 2006 abbiamo investito circa 100 milioni di euro per la formazione dei dipendenti, specialmente nelle aree della produzione, dell'ingegneria e del marketing. Si tratta di una cifra irrisoria e ci siamo impegnati a fare molto di più.

Abbiamo investito risorse per migliorare, anche fisicamente, gli ambienti di lavoro, negli uffici e specialmente nelle fabbriche.

Abbiamo avviato una serie di iniziative per stimolare le idee, valorizzare il contributo di tutti, premiare chi è propositivo.

Soprattutto, ogni persona in Fiat sa di lavorare in un'azienda meritocratica.

La parola meritocrazia viene usata a volte in senso negativo, dimenticando che proprio il riconoscimento del merito è uno straordinario strumento di elevazione professionale e di mobilità sociale.

Un sistema meritocratico è anche un sistema che dà sostanza al principio dell'eguaglianza perché garantisce a tutti la possibilità di emergere valorizzando le proprie doti e qualità.

Tra qualche giorno verrà in Italia il premio Nobel per l'Economia Gary Becker, che oggi insegna all'Università di Chicago.

Fu lui uno dei primi a porre l'accento sull'importanza del capitale umano e sull'importanza delle relazioni sociali nei sistemi economici.

Ha dimostrato in maniera scientifica che gli investimenti in capitale fisico, in macchinari e impianti non bastano a spiegare lo sviluppo di un'organizzazione.

Anche il turnaround della Fiat sarebbe difficile da spiegare senza parlare della profonda trasformazione culturale che è stata introdotta.

E' la cultura, la condivisione di norme e di valori che costituiscono il tessuto connettivo di un'azienda, che tengono insieme le persone e le motivano verso obiettivi comuni.

In questo la leadership occupa un posto rilevante.

La leadership è l'arte di guidare verso il raggiungimento di risultati eccellenti ma è anche la capacità di far crescere individui e gruppi in modo da consentire a ciascuno di esprimere al meglio le proprie potenzialità.

La leadership è un modo di essere. Per il successo professionale ma anche affinché la vita acquisti davvero significato.

Coltivare questi leader in Azienda, dare loro responsabilità dirette e ampia libertà operativa è la migliore garanzia per il nostro futuro.

Fiat è consapevole che la crescita programmata per i prossimi anni avrà un impatto anche sul **mondo esterno**.

Sono convinto che ogni impresa, specialmente un'impresa internazionale, abbia il dovere di considerare, nel soddisfare gli interessi dei propri azionisti, anche quelli di tutte quelle persone che in qualche modo sono toccate dalle sue azioni.

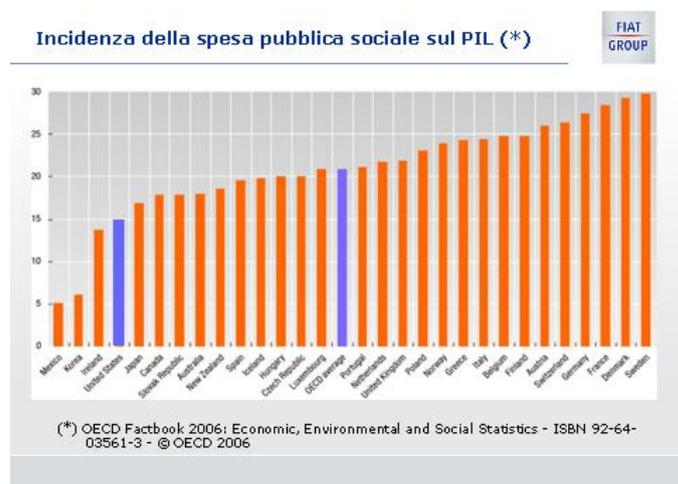
Fiat intende seguire un percorso di sviluppo con senso di responsabilità e rispetto.

Dalla mia esperienza maturata in diverse aziende nel mondo ho notato che c'è una grande differenza nel modo di fare business, specialmente tra la gestione europea ed americana.

Mi riferisco a una differenza culturale e di contesto.

In Europa c'è una forte tradizione di responsabilità sociale nei confronti delle disuguaglianze e delle conseguenze sociali generate dal mercato.

Secondo un'analisi dell'OCSE, la spesa pubblica sociale è circa il 27% del prodotto interno lordo in Francia, Germania e Italia – in Svezia addirittura il 38% - mentre si aggira intorno al 16% negli USA.



La differenza tra i livelli di spesa pubblica - europeo e americano - si manifesta in modo evidente a partire dal 1975. Da quel momento vi è un notevole aumento della spesa in Europa mentre in USA si mantiene costante nel tempo.

Indagare quali siano i motivi è compito dei politici.

Qualunque siano le ragioni, queste differenze esistono e chi opera in Europa deve considerare questo contesto sociale e politico.

Ho recentemente partecipato al Forum su Economia e Società Aperta all'università Bocconi.

Uno degli obiettivi di quel Forum era di fornire “una visione articolata dei modelli d'impresa emergenti”, con il suggerimento che le imprese, ed in

particolare le grandi imprese, si stanno muovendo “da un modello nel quale sono in competizione con l’ambiente e la società ad un modello nel quale imprese e società condividono gli stessi obiettivi”.

Ho vissuto abbastanza per ricordare e per avere partecipato all’acceso dibattito negli ultimi due decenni sui meriti del modello Anglo Americano di creazione di valore per gli azionisti e su quelli sostenuti dai Giapponesi e dai Tedeschi.

Venti anni dopo, con un po’ più di esperienza sulle spalle, sono arrivato alla conclusione che nessuno di questi modelli è sufficiente.

Ripeto quello che ho già detto all’Unione Industriale un anno fa.

Affinché una società liberale duri nel tempo, deve sostenere tutti quelli che sono colpiti dal cambiamento. E in questo, l’Europa può e deve distinguersi nella creazione e gestione di mercati liberi riconoscendo e gestendo in maniera efficace le conseguenze delle loro attività sui suoi membri. Questo obbligo esiste e non può essere ignorato.

Sono convinto, non solo sulla base della mia esperienza in Fiat, ma anche in altre realtà industriali europee, che si può e si deve cercare il dialogo costruttivo.

E che le soluzioni si possono trovare.

L’approccio che abbiamo adottato in Fiat ci ha permesso negli ultimi tre anni di aprire un dialogo costruttivo con le istituzioni, con i sindacati, con i nostri collaboratori, con i partner e con la società in genere.

E sulla via del dialogo abbiamo raggiunto obiettivi importanti.

L’anno scorso, dopo dieci anni – e senza un’ora di sciopero – è stato rinnovato il contratto integrativo aziendale.

Abbiamo siglato un importante accordo con le istituzioni locali per la riqualificazione di Mirafiori, che ha comportato anche l'avvio di una nuova linea di produzione e l'assorbimento della cassa integrazione congiunturale.

Abbiamo trovato una soluzione al personale in esubero, che ci permetterà di tornare ad assumere giovani in tutte le realtà italiane.

Lo stesso approccio ci guiderà in futuro, nell'attuazione di un piano di crescita che richiederà sforzi ed energie ancora maggiori.

I nostri obiettivi saranno perseguiti tenendo fermi i valori di onestà, integrità e responsabilità che ci hanno guidati fino a qui.

Fiat intende svilupparsi e andare avanti apertamente, con trasparenza, con obiettivi chiari ed azioni che riconoscono pienamente e si fanno carico assieme alla società della responsabilità per le sue azioni nel libero mercato.

L'onestà della Fiat è un impegno concreto, nel rapporto con i dipendenti, con le istituzioni, con le organizzazioni sindacali e con tutta la società.

L'importanza di chiamarsi Fiat, di essere la più grande impresa industriale italiana, ci fa sentire il privilegio di essere uno dei punti di riferimento nella crescita dei valori di onestà, integrità, rispetto per gli altri, senso delle istituzioni, spirito di squadra, senso del dovere.

Perché sono valori indispensabili per la crescita del nostro Paese.

Questo è ciò che Fiat intende fare per crescere.

Ovviamente ci sono altri fattori che possono incidere sullo sviluppo.

Mi riferisco alle scelte del Paese, del governo, delle organizzazioni sindacali, del resto della società civile.

Troppe volte le imprese, compresa la Fiat, hanno creduto che coraggiose decisioni politiche e sociali potessero supplire alla mancanza di coraggiose decisioni industriali.

Noi non siamo mai stati di questo avviso.

Siamo ovviamente attenti al dibattito politico ma non siamo un soggetto politico e dunque non vi partecipiamo.

Dal mio punto di vista, la Fiat di oggi si differenzia da quella del passato - e da molti dei suoi concorrenti e di altre realtà aziendali e finanziarie - nel rifiutarsi di impegnarsi in dibattiti e affermazioni che sono al di fuori del suo mandato industriale e fuori dei valori culturali su cui è fondata.

Detto questo, ci sono questioni importanti che ci riguardano.

E' imminente la presentazione della piattaforma sindacale per il rinnovo del contratto nazionale dei metalmeccanici.

Non voglio entrare nel merito delle richieste che verranno presentate.

Mi auguro però che il rinnovo del contratto sia un'occasione per lavorare insieme alle organizzazioni sindacali per consolidare i processi di crescita e di competitività, ad esempio con un più agevole utilizzo degli straordinari e degli impianti.

Su queste basi siamo disposti a valutare le modalità per riconoscere un beneficio economico che tenga conto delle aspettative dei lavoratori, ma che allo stesso tempo riflettano l'impegno che l'azienda ha preso come obiettivi e la necessità di colmare i divari di competitività che ancora esistono verso i nostri migliori concorrenti.

Mi auguro anche che non venga pregiudicato l'uso dei contratti a termine perché, se inseriti in un contesto di correttezza, di garanzie e di formazione per il lavoratore, permettono all'impresa di attuare quei cambiamenti necessari alla sua sopravvivenza nel mercato e al suo sviluppo occupazionale.

Vengo ora alla nostra **realtà torinese**.

La mia presenza qui, oggi, vuole rimarcare la disponibilità del Gruppo Fiat a partecipare al sistema associativo delle imprese, a creare iniziative comuni per l'espansione internazionale e per l'innovazione scientifica, a stimolare processi di riorganizzazione delle imprese in difficoltà.

Vorrei che la giornata di oggi non fosse un appuntamento formale e celebrativo.

Il fatto di stare insieme - le imprese grandi togliendosi il cappello dell'arroganza e le altre togliendosi il complesso dell'impresa piccola - può dare una forza straordinaria.

Bisogna recuperare e valorizzare le ragioni di fondo per cui le imprese di ogni dimensione decidono di stare insieme per difendere certamente i loro interessi, ma anche per diffondere nel Paese una cultura diversa, che per lungo tempo è stata minoritaria, e cioè quella del mercato, della competizione, della valutazione dei meriti individuali. Sono concetti di cui ha parlato il nostro presidente, Luca di Montezemolo, giovedì scorso in Confindustria, e che la Fiat condivide pienamente.

Per poterlo fare con credibilità, all'interno delle associazioni deve esserci un clima diverso da quello dei partiti e della politica in generale. Non si può ragionare in base ai concetti di maggioranza e minoranza.

Le persone a cui noi tutti abbiamo assegnato il privilegio di gestire questi enti hanno l'obbligo di farlo al servizio della comunità imprenditoriale e, più in generale, di portare la voce di questa categoria nel confronto con le altre forze della società.

Si parla tanto di riforma delle istituzioni. Penso che, accanto alle legittime indicazioni che la categoria degli imprenditori è chiamata a dare, un esempio di concordia e di fattiva cooperazione deve venire dalla vita associativa che non può essere omologata alle modalità di conflitto vigenti in molte altre istituzioni politiche del Paese.

Nell'impegno che l'AMMA ha messo per il proprio rinnovamento e di cui ha parlato prima il suo Presidente ho trovato questo spirito.

Quanto a Fiat, crediamo nel sistema Torino e nel sistema Piemonte.

Abbiamo superato i problemi che solo un paio di anni fa premevano su Mirafiori.

Sono molte le iniziative mirate alla rinascita del più grande complesso industriale italiano.

Sul fronte industriale ci sono l'avvio produttivo della Grande Punto e quello di un'Alfa Romeo del segmento B, prevista per il prossimo anno.

Per la rinascita di Mirafiori



**2006**  
Avvio produttivo  
Grande Punto

**2008**  
Avvio produttivo  
Alfa Romeo  
segmento B

Assemblea AMMA 2007

7

Abbiamo inoltre creato un centro di vendita di eccellenza come il Mirafiori Motor Village, di cui state vedendo qualche immagine.

FIAT  
GROUP



FIAT  
GROUP



FIAT  
GROUP



E' uno spazio di 70.000 metri quadrati, che oltre all'esposizione di vetture e veicoli commerciali offre una gamma completa di servizi correlati all'acquisto, un centro specializzato di assistenza post vendita, corsi di guida sicura, negozi ed aree verdi.

Ieri il Motor Village ha compiuto il primo anno di vita in un clima di festa, dando una chiara dimostrazione di apertura alla città e alla gente che sono le caratteristiche con cui è nato.

Inoltre, da poche settimane è attivo nel cuore di Mirafiori il nuovo grande centro stile .

Lo spostamento di queste attività ha comportato una significativa operazione di riqualificazione industriale.

L'officina 83 si presentava così non molto tempo fa:

Officina 83 (prima)

FIAT  
GROUP



Officina 83 (prima)

FIAT  
GROUP



Officina 83 (prima)

FIAT  
GROUP



Oggi questo edificio è stato completamente ristrutturato ed è diventato la sede delle attività di design dei nostri marchi.

Officina 83 (oggi)

FIAT  
GROUP



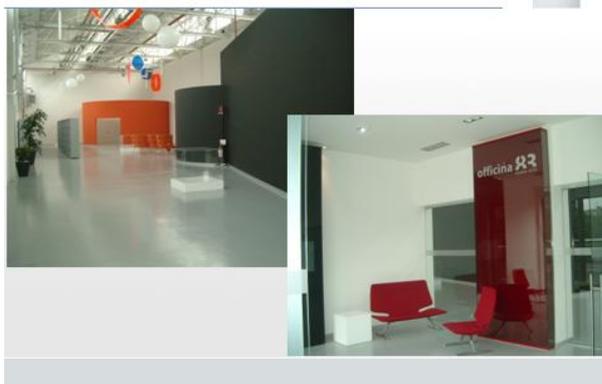
Officina 83 (oggi)

FIAT  
GROUP



Officina 83 (oggi)

FIAT  
GROUP



Come vedete, non si è trattato solo di spostare dei mobili.

In tempi brevi trasferiremo a Mirafiori anche la sede internazionale della New Holland, sia per le macchine agricole sia per quelle movimento terra.

Abbiamo anche completato una serie di progetti per migliorare la qualità della vita dei nostri dipendenti. Tra le tante iniziative ci sarà, speriamo entro settembre, l'apertura di un asilo per i figli dei nostri collaboratori impegnati a Mirafiori.

Ma Fiat a Torino non vuol dire solo Mirafiori.

Siamo impegnati a far crescere la nostra presenza nello stabilimento New Holland-Kobelco di San Mauro, dove abbiamo trasferito alcune produzioni dallo stabilimento di Berlino.

Anche il settore Powertrain Technologies è interessato da una crescita occupazionale, in particolare nell'impianto di Stura, dove si producono i motori per veicoli industriali, e in quello di Verrone.

Fiat intende anche contribuire alla competitività del sistema industriale del territorio.

Lo faremo lavorando con i carrozzieri torinesi e con i nostri fornitori, ai quali chiediamo di condividere l'ambizione di puntare al livello dei migliori.

L'aumento della nostra produzione ha ridato slancio all'intero settore, tanto che nel corso del 2006 le esportazioni delle aziende piemontesi della componentistica sono cresciute di oltre il 30 per cento.

Il nostro rapporto con i fornitori è cambiato in maniera significativa.

Da un approccio globale di approvvigionamento siamo passati ad una strategia di collaborazione. Da rapporti di fornitura brevi stiamo passando a partnership durature.

Questo significa dare ai fornitori una migliore visibilità sulle strategie future del Gruppo nonché stabilità commerciale nel medio e lungo termine. Allo stesso tempo implica razionalizzare il parco fornitori sulla base di criteri rigorosi di qualità e solidità finanziaria.

Per le aziende selezionate significa aumento del fatturato, maggiore sicurezza contrattuale e miglioramento della competitività. Per Fiat significa ottimizzare la logistica e avere ulteriori opportunità di risparmio.

E' chiaro che l'apporto dei fornitori è fondamentale per assicurare la qualità del prodotto finale e la tempestività del processo.

Ci vogliono fiducia reciproca, volontà di lavorare insieme, determinazione nel migliorare ciascuno le proprie performance. Il che significa instaurare una specie di “collaborazione creativa”, in grado di essere l’uno da stimolo all’altro; una collaborazione che inizia molto prima della fase industriale.

Essere fornitori di Fiat non è semplice e diventerà ancora più difficile in futuro. Perché il modello di business che abbiamo adottato, il raggiungimento di standards che sono best in class, aumenta necessariamente la pressione sul processo di fornitura.

Quello che possiamo fare noi è impegnarci a mantenere le promesse e raggiungere gli obiettivi che abbiamo fissato, collaborando con i nostri fornitori, il settore metalmeccanico ed aiutarli ad essere più competitivi.

Ognuno di noi, imprenditore o industriale, porta dentro di sé una storia. È un insieme di conoscenze e esperienze che ci hanno formato.

Quando studiavo filosofia all'università sono rimasto colpito da questa frase da La Gaia Scienza di Nietschze :

***Che accadrebbe se, un giorno o una notte, un dèmone strisciasse furtivo nella più solitaria delle tue solitudini e ti dicesse: "Questa vita, come tu ora la vivi e l'hai vissuta, dovrai viverla ancora una volta e ancora innumerevoli volte, e non ci sarà in essa mai niente di nuovo, ma ogni dolore e ogni piacere e ogni pensiero e sospiro, e ogni indicibilmente piccola e grande cosa della tua vita dovrà fare ritorno a te, e tutte nella stessa sequenza e successione - e così pure questo chiaro di luna tra gli alberi, e anche questo momento e io stesso. L'eterna clessidra dell'esistenza viene sempre di nuovo capovolta e tu con essa, granello di polvere!"***

Che accadrebbe se, un giorno o una notte, un demone strisciasse furtivo nella più solitaria delle tue solitudini e ti dicesse:

"Questa vita, come tu ora la vivi e l'hai vissuta, dovrai viverla ancora una volta e ancora innumerevoli volte, e non ci sarà in essa mai niente di nuovo, ma ogni dolore e ogni piacere e ogni pensiero e sospiro, e ogni indicibilmente piccola e grande cosa della tua vita dovrà fare ritorno a te, e tutte nella stessa sequenza e successione - e così pure questo chiaro di luna tra gli alberi e anche questo momento e io stesso. L'eterna clessidra dell'esistenza viene sempre di nuovo capovolta e tu con essa, granello di polvere!"

*Friedrich Nietzsche*

Da allora ho sempre con me le immagini associate a queste parole. Mi ricordano la necessità di far sì che tutte le decisioni prese, tutte le azioni e gli atti compiuti, devono reggere la prova della ripetibilità voluta.

E devono necessariamente essere prese con cura, diligenza e rigore, e con piena coscienza delle conseguenze che ne possono derivare.

E noi in Fiat stiamo vivendo, giorno per giorno, una nuova vita sulla base di quello che abbiamo imparato dalle esperienze di sopravvissuti. E stiamo imparando a gestire i dèmoni di Nietzsche.

E facciamo tutto ciò pensando al futuro in modo aggressivo e positivo in un Paese che è stato spesso etichettato dall' Economist come strutturalmente e cronicamente perdente con titoli quali "Arrivederci, dolce vita" e "Don't cry for me, Italia."

Ma questa è la prova che c'è speranza per tutti noi: è un'ulteriore dimostrazione che talvolta anche gli inglesi esagerano e vanno oltre i limiti dell'immaginazione.

Dopo tutto, la storia della Fiat è la storia del potere della leadership e del coraggio di un gruppo di leader integri e impegnati a raggiungere i loro obiettivi.

Concludo con il prossimo appuntamento importante che ci aspetta.

Tra poco più di un mese lanceremo qui a Torino la nuova 500.



Non potevamo scegliere un altro luogo.

La 500 porta con sé i tratti fondamentali su cui questa Azienda è stata fondata: la creatività, la capacità di creare prodotti nuovi, la forza di visione, l'apertura ai mercati internazionali e lo slancio competitivo per misurarsi con altre imprese.

Ma la 500 non sarà soltanto un'automobile.

Sarà un punto di riferimento da cui partire per costruire la Fiat del futuro.

Sarà il nostro manifesto viaggiante.

Per tutti questi motivi vogliamo festeggiare il suo arrivo insieme alla nostra città.

Grazie a tutti e arrivederci al 4 luglio.