

Paolo Foglizzo S.I. \*

# Imprese attraverso la crisi

Considerazioni sull'alleanza  
FIAT-Chrysler

**L**e cronache dell'anno che volge al termine hanno dato ampio risalto, soprattutto nella scorsa primavera, al cosiddetto «matrimonio» **tra FIAT e Chrysler**. Più correttamente esso può essere descritto come il piano di salvataggio del produttore statunitense (il terzo per importanza del Paese<sup>1</sup>), ormai sull'orlo del fallimento a causa di una profonda e lunga **crisi industriale**<sup>2</sup>, ulteriormente peggiorata da quella **finanziaria ed economica** globale. L'intero comparto automobilistico ne è stato pesantemente colpito, per varie ragioni. Le vendite di autovetture sono infatti particolarmente sensibili all'andamento della congiuntura: in momenti di incertezza economica, il comportamento che i consumatori razionalmente adottano è quello di rinviarne l'acquisto. Ulteriori difficoltà sono venute dalla paralisi del settore finanziario, che ha doppiamente colpito le imprese automobilistiche, sia rispetto all'approvvigionamento di capitali per le normali esigenze produttive, sia per il fatto che la maggior parte dei consumatori che acquistano un'automobile lo fa ricorrendo a qualche forma di credito.

## 1. Un caso di concentrazione in tempo di crisi

Il piano di salvataggio di Chrysler vede il diretto coinvolgimento della FIAT, a cui è stata attribuita una **quota del capitale** della società americana (inizialmente pari al 20%), ma soprattutto un ruolo strategico nella sua gestione ben al di là della misura della partecipazione, che peraltro non ha comportato alcun esborso da parte del gruppo torinese, ma l'impegno al **trasferimento di tecnologie** (auto medie e piccole e motori a basso impatto ambientale, di cui il mercato americano non dispone) e di **competenze gestionali**.

\* di «Aggiornamenti Sociali».

<sup>1</sup> Il gruppo produce autoveicoli con i marchi Chrysler, Dodge e Jeep e ha stabilimenti in USA, Canada e Messico. Gli altri due grandi produttori di auto statunitensi sono General Motors, pure in grave crisi, e Ford.

<sup>2</sup> Per una impietosa analisi della crisi strutturale di Chrysler, cfr il documento ufficiale «Chrysler February 17 Plan Viability Determination», 30 marzo 2009, <[www.whitehouse.gov/assets/documents/Chrysler\\_Viability\\_Assessment.pdf](http://www.whitehouse.gov/assets/documents/Chrysler_Viability_Assessment.pdf)>.

L'operazione può essere presentata e analizzata sotto diversi punti di vista ed è comunque ancora in una fase poco più che embrionale. Da poche settimane infatti la Chrysler a gestione FIAT ha cominciato a muovere i primi passi<sup>3</sup> e a misurarsi con le difficoltà concrete di una profonda ristrutturazione: **ci vorrà ancora molto tempo per poter capire se sarà coronata dal successo**. Infatti lo sfruttamento delle economie di scala, realizzabili ad esempio attraverso la standardizzazione dei componenti utilizzati su un numero più elevato di vetture prodotte, che è uno degli obiettivi principali di aggregazioni industriali di questo tipo, comporta una logistica piuttosto complessa, sia dal punto di vista ingegneristico (molte parti o processi di produzione devono essere riprogettati), sia per la rivisitazione economica e legale dei contratti con i fornitori. Tempi altrettanto lunghi sono richiesti per la realizzazione di sinergie commerciali: a oggi nessun modello FIAT ha ancora ottenuto l'omologazione sul mercato americano, mentre sulla base di precedenti contratti Chrysler continua a distribuire veicoli commerciali Mercedes (fino a fine 2009)<sup>4</sup> e le auto del produttore americano vendute in Europa continuano a essere assemblate dal gruppo Magna<sup>5</sup> (recentemente avversario di FIAT nella competizione per l'acquisizione di Opel, il produttore tedesco finora di proprietà di General Motors).

Solo dopo un lungo periodo di transizione e di assestamento sarà possibile valutare se l'operazione avrà raggiunto i propri obiettivi, che sono sostanzialmente di due ordini. Nell'ottica della strategia industriale del gruppo FIAT la mossa punta a raggiungere quel **volume di produzione globale minimo** ritenuto sufficiente a garantirne la sopravvivenza<sup>6</sup> in un mercato estremamente competitivo come quello automobilistico<sup>7</sup>. Dal punto di vista della politica industriale del Governo statunitense, che nella partita ha giocato un ruolo centrale, si tratterà di vedere se nel lungo termine saranno comunque salvaguardati **i posti di lavoro e le potenzialità di sviluppo** che il paventato fallimento di Chrysler avrebbe spazzato via<sup>8</sup>: altrimenti si sarà trattato soltanto di una (ennesima?) operazione di «accanimento terapeutico» industriale con pesanti oneri a carico dell'erario, ovvero di un caso di errato intervento dello Stato nell'economia.

<sup>3</sup> Cfr MALAN A., «Parte la cura Marchionne. Nuovi vertici per Chrysler», in *Il Sole 24 Ore*, 6 ottobre 2009.

<sup>4</sup> Cfr «Futuro targato Dodge per Ducato e Daily», in *La Stampa*, 3 settembre 2009.

<sup>5</sup> Cfr PAOLUCCI A., «Senza nuovi incentivi sarà un disastro», in *La Stampa*, 17 settembre 2009.

<sup>6</sup> Cfr «Il gruppo FIAT e Chrysler firmano una alleanza strategica globale», 30 aprile 2009, in <www.fiatgroup.com>, 1.

<sup>7</sup> Secondo le valutazioni espresse da Sergio Marchionne, amministratore delegato di FIAT e di Chrysler, la soglia di sopravvivenza si situa attorno ai 6 milioni di autovetture all'anno. Nel 2008 la produzione combinata di FIAT e Chrysler si è aggirata attorno ai 4 milioni e mezzo di unità. Il superamento della soglia critica era alla base anche dell'interesse di FIAT per l'acquisizione delle attività europee del gruppo General Motors (marchi Opel e Vauxhall, produzione intorno ai 2 milioni di unità) ed eventualmente di quelle sudamericane, che non è andata in porto (cfr MALAN A. - VALSANIA M., «Marchionne vuole Chrysler e Opel», in *Il Sole 24 Ore*, 24 aprile 2009). Sempre secondo Marchionne FIAT e Chrysler dovrebbero comunque riuscire a raggiungere la soglia critica (cfr PAOLUCCI A., «Senza nuovi incentivi sarà un disastro», cit.).

<sup>8</sup> Cfr «Il gruppo FIAT e Chrysler firmano una alleanza strategica globale», cit., 1.

In questa sede non disponiamo certo degli strumenti per formulare previsioni a riguardo, né questo rappresenta il nostro obiettivo. Ci pare tuttavia che l'operazione FIAT-Chrysler, così come è stata concretamente costruita, presenti alcuni profili che è interessante rilevare rispetto al ruolo giocato dai diversi attori coinvolti e che paiono in **controtendenza rispetto ai meccanismi consolidati di funzionamento del capitalismo contemporaneo**. Il tentativo di sottrarsi alla crisi sembra aver richiesto l'adozione di logiche e di scale di priorità diverse da quelle ritenute vincenti fino a poco tempo fa, ma che la crisi stessa ha posto pesantemente sotto accusa. Anche da questo punto di vista è troppo presto per valutare se si tratta di un caso isolato o se ci troviamo di fronte a una spia di un cambiamento sistemico. Con tutta la provvisorietà e la prudenza che questo comporta, proveremo a sottolineare gli elementi di novità che l'operazione FIAT-Chrysler propone, anche in vista di future e più approfondite verifiche della fondatezza delle nostre riflessioni.

Prima di addentrarci nello specifico, è bene ricordare che **le operazioni di concentrazione** (fusioni, acquisizioni, ecc.) **sono eventi tutt'altro che eccezionali**, in particolare quando, in seguito a una crisi, si manifesta un eccesso di capacità produttiva rispetto alla domanda<sup>9</sup>. Anche senza scomodare Marx, che ne fa una delle costanti strutturali del funzionamento del sistema capitalistico, basti pensare a quanto avvenuto in anni recenti in molti importanti settori, in ambito nazionale come internazionale: trasporto aereo, settore bancario, chimico-farmaceutico, editoriale e anche automobilistico; proprio FIAT ha assorbito nel corso degli anni Autobianchi, Lancia, Innocenti e Alfa Romeo, e processi analoghi hanno interessato i maggiori produttori europei e non solo.

## 2. Il profilo dell'operazione

Sulla base del comunicato ufficiale pubblicato da FIAT<sup>10</sup>, ripercorriamo i tratti salienti dell'operazione, annunciata ufficialmente il 30 aprile 2009 dopo vari mesi di trattative, e che in seguito ha richiesto alcune settimane per l'effettivo perfezionamento, soprattutto in pendenza dei ricorsi all'autorità giudiziaria di alcune parti insoddisfatte dell'accordo<sup>11</sup>.

In sintesi, sulla base della legge fallimentare statunitense, la «vecchia» Chrysler in bancarotta ha ceduto alla «nuova» **Chrysler** tutti i propri beni, compreso il marchio, in cambio di una somma di due miliardi di dollari da utilizzare per pagare una percentuale dei debiti non trasferiti. Il 20% del **capitale sociale della «nuova» Chrysler** è stato assegnato a FIAT, che in

<sup>9</sup> È esattamente questa, secondo Sergio Marchionne, la situazione del settore automobilistico globale: «La capacità produttiva a livello mondiale è di 94 milioni di vetture l'anno, almeno 30 milioni in più di quanto il mercato sia in grado di assorbire in condizioni normali» (CHIARELLI T., «La crisi epocale e il manifesto di Marchionne. Il Lingotto vuole giocare un ruolo da protagonista», in *La Stampa*, 28 marzo 2009).

<sup>10</sup> «Il gruppo FIAT e Chrysler firmano una alleanza strategica globale», cit.

<sup>11</sup> L'ultimo atto, in data 9 giugno, è stato il respingimento da parte della Corte Suprema del ricorso presentato da alcuni fondi pensionistici dello Stato dell'Indiana.

cambio si è impegnata a fornire a Chrysler «diritti relativi a diverse piattaforme, tecnologie e modelli, nonché servizi di *management*, cooperazione e assistenza nelle principali aree di attività [...], quali gli acquisti e la distribuzione a livello internazionale»<sup>12</sup>. Gli altri soci della «nuova» Chrysler sono la VEBA<sup>13</sup> con il 55% (amministrato dal Tesoro statunitense), il Dipartimento del Tesoro americano e il Governo canadese, che insieme detengono il restante 10%. Il **Consiglio di amministrazione della «nuova» Chrysler** è composto da nove membri: tre nominati da FIAT (tra cui Sergio Marchionne con la carica di amministratore delegato), quattro dal Tesoro statunitense e uno ciascuno da VEBA e dal Governo canadese. FIAT ha inoltre il diritto di ricevere un ulteriore 15% del capitale, in tre *tranche*, subordinate al raggiungimento di specifici obiettivi industriali<sup>14</sup>.

Dal punto di vista finanziario, almeno in questa prima fase, **l'intero onere ricade sul Tesoro americano**, che ha concesso alla «nuova» Chrysler un finanziamento di 6,5 miliardi di dollari, oltre alle somme erogate, insieme al Governo canadese, alla «vecchia» Chrysler per garantirne l'operatività, mentre «l'alleanza non prevede per FIAT alcun esborso di cassa verso Chrysler né impegni a finanziare Chrysler in futuro»<sup>15</sup>. Infine, allo scopo di permettere la conclusione dell'operazione, i sindacati americani e canadesi del settore auto hanno sottoscritto un **nuovo contratto collettivo di lavoro, che prevede tagli significativi per i lavoratori** (blocco dell'indicizzazione dei salari, riduzione delle festività, degli straordinari, dell'assistenza sanitaria, dei *benefit*, ecc., per un valore di circa 400 milioni di dollari l'anno), e hanno accettato di entrare nella compagine azionaria, il che equivale a immobilizzare i loro fondi finché Chrysler non sia effettivamente risanata e si crei un mercato per le sue azioni, assumendo quindi anche il rischio che questo non si verifichi.

### 3. Gli attori in campo (e fuori)

La schematica presentazione dell'operazione permette di apprezzare il ruolo giocato dai diversi attori coinvolti. Sono sostanzialmente tre, e tutti di primo piano nella storia delle relazioni e della politica industriali.

<sup>12</sup> *Ivi*, 1.

<sup>13</sup> Voluntary Employee Benefit Association: si tratta di un istituto del diritto del lavoro statunitense di impianto mutualistico, finalizzato a garantire la previdenza e l'assicurazione contro malattie e infortuni dei dipendenti di una società. L'ingresso nel capitale della «nuova» Chrysler è dovuto al fatto che la VEBA dei dipendenti Chrysler vantava ingenti crediti nei confronti della vecchia società.

<sup>14</sup> Concretamente: l'ottenimento delle autorizzazioni regolamentari per la produzione in USA dei motori FIRE; il raggiungimento di un obiettivo di vendita di veicoli Chrysler fuori dall'America settentrionale; l'ottenimento delle autorizzazioni regolamentari per la produzione di un veicolo Chrysler basato su tecnologia FIAT.

<sup>15</sup> «Il gruppo FIAT e Chrysler firmano una alleanza strategica globale», cit., 4. Il primo trasferimento di risorse finanziarie potrebbe essere quello legato all'eventuale esercizio da parte di FIAT del diritto di acquistare un ulteriore 16% del capitale di Chrysler, raggiungendo così una quota del 51%. Tale diritto potrà essere esercitato tra il gennaio 2013 e il giugno 2016, a condizione che il debito verso il Tesoro americano sia sceso sotto i 3 miliardi di dollari.

### a) L'amministrazione Obama

Il protagonista è indubbiamente il Governo americano, sia per l'entità delle risorse finanziarie messe a disposizione, sia per l'impegno profuso dalla Task Force automobilistica per congegnare e negoziare l'accordo con le altre parti. Si trattava indubbiamente di un **dossier strategico per l'amministrazione Obama**<sup>16</sup> appena insediata<sup>17</sup> e chiamata a fronteggiare in maniera creativa la più grave crisi economica dal 1929; né vanno dimenticati gli storici legami fra il Partito democratico e i sindacati, in particolare del settore automobilistico. Così, pur nel Paese probabilmente più ancorato a una impostazione liberista, l'attore pubblico non ha avuto alcuna remora a «scendere in campo» con un **intervento diretto e massiccio in campo economico**, sovvertendo l'adagio reaganiano secondo cui il Governo non è la soluzione ma il problema. Si tratta di una scelta largamente invocata dall'opinione pubblica e coerente con quanto l'esperienza storica insegna in momenti di crisi e di un indicatore di una inversione del movimento del pendolo «Stato-mercato»: è uno degli effetti politicamente più interessanti del collasso dei mercati finanziari dell'autunno 2008<sup>18</sup>. La gestione della possibile bancarotta di Chrysler ripropone dunque una diversa e più equilibrata articolazione del ruolo dello Stato nell'economia, a **tutela del bene comune** (in questo caso, concretamente, dell'occupazione e del patrimonio industriale di Chrysler).

### b) FIAT

Un secondo attore fondamentale è certamente FIAT, identificato dal Governo americano in virtù delle potenzialità che poteva offrire come **partner industriale** (in senso proprio): una rete commerciale globale, ma soprattutto una tecnologia di punta nel comparto delle auto piccole e medie e nei motori a basso consumo e a basse emissioni. Vi ritorneremo più diffusamente in seguito.

### c) I sindacati

Il terzo *partner* dell'accordo sono i sindacati americani e canadesi, che hanno mostrato come una **strategia realisticamente flessibile** permetta loro di giocare ancora un ruolo fondamentale nella tutela degli interessi dei lavoratori.

<sup>16</sup> Oltre all'impegno della Task Force automobilistica, il presidente Obama si è speso in prima persona nelle fasi cruciali del negoziato — salutandone con soddisfazione la conclusione — e delle successive controverse giuridiche. Cfr ad es. SEMPRINI F., «Obama celebra il matrimonio Fiat-Chrysler», in *La Stampa*, 1° maggio 2009; VALENTINO P., «Obama: Chrysler si salverà grazie alla tecnologia FIAT», in *Corriere della Sera*, 1° maggio 2009.

<sup>17</sup> Proprio il 20 gennaio 2009, giorno del giuramento del nuovo Presidente americano, circolò su vari organi di informazione la notizia della firma di un memorandum di intesa che prevedeva l'ingresso di FIAT nel capitale di Chrysler con una quota del 35% in cambio dell'accesso alla tecnologia del gruppo italiano. Secondo l'agenzia Reuters le trattative, avviate da tempo, avevano subito un'accelerazione in vista dell'insediamento dell'amministrazione Obama.

<sup>18</sup> Cfr FOGLEZZO P., «Crisi finanziaria, moderno flagello», in *Aggiornamenti Sociali*, 11 (2008) 671-682.

Resta tuttavia ancora da verificare l'**impatto delle nuove condizioni contrattuali sul tenore di vita dei lavoratori**, il che apre la questione della ricerca dei migliori assetti per un sistema di *welfare* equo ed efficace: sarebbe triste doverci arrendere a salvaguardare l'occupazione al prezzo di rinunciare a elementi significativi della copertura assicurativa. È una questione cruciale, che trascende la vicenda FIAT-Chrysler e investe tutte le società industrializzate in forme che dipendono dalla concretezza dei dispositivi in vigore in ciascuna. Per limitarci all'ambito italiano, la dinamica della crescente precarizzazione e riduzione del numero di posti di lavoro a tutela completa racconta probabilmente una storia non troppo dissimile.

#### d) Gli esclusi dall'accordo

Vale la pena evidenziare anche gli attori che nell'accordo spiccano per la loro assenza. Il primo è **la proprietà, e con essa il capitale** nella sua accezione più tradizionale. La «vecchia» Chrysler era una società il cui capitale era detenuto per l'80,1% dal fondo di investimento Cerberus Capital Management e per il restante 19,9% da Daimler<sup>19</sup>. La rinuncia a qualunque diritto derivante da tale proprietà era fra le condizioni poste dal Tesoro per il piano di salvataggio, che evidentemente imputava all'inerzia degli azionisti almeno parte della responsabilità della bancarotta della «vecchia» Chrysler. Da un punto di vista sostanziale si tratta di una soluzione logica: il valore della proprietà di una impresa fallita è nullo. Da un punto di vista simbolico, è una opzione radicale in un mondo in cui, secondo l'impostazione prevalente, la tutela degli azionisti e la massimizzazione del valore della loro proprietà rappresentano il fine ultimo dell'azione di *manager* e dirigenti e la ragione stessa dell'esistenza dell'impresa<sup>20</sup>. Una scelta coraggiosa da parte dell'amministrazione Obama, peraltro più rispettosa della sostanza economica delle cose di quanto lo siano gli infiniti aiuti di Stato erogati a molte imprese in regime di capitalismo assistito (in Italia e non solo), senza mai metterne in discussione gli assetti proprietari e precludendo quindi la possibilità di un radicale rinnovamento.

Assenti dall'accordo sono anche **tutti i creditori della «vecchia» Chrysler**, a eccezione della già ricordata VEBA, che vanno incontro alla perdita di una quota consistente del proprio capitale<sup>21</sup>. Senza addentrarci nei complessi risvol-

<sup>19</sup> Si tratta del produttore tedesco di auto e veicoli industriali comunemente noto come Mercedes. Questo assetto proprietario è il frutto di una travagliata storia. Nel 1998 infatti Daimler acquisì la proprietà di Chrysler, pagandola 36 miliardi di dollari, con l'obiettivo di creare un gruppo automobilistico globale. Il piano di integrazione fallì e Chrysler si rivelò una pesante palla al piede per Daimler, che nel maggio 2007 cedette l'80,1% delle azioni al fondo Cerberus in una complessa transazione; al netto di tutte le partite (in particolare dei debiti rimasti in capo alla società americana), essa comportò per il produttore tedesco un ulteriore esborso di circa 650 milioni di dollari. Questa vicenda non manca di lanciare sinistri presagi sull'alleanza FIAT-Chrysler.

<sup>20</sup> Per una diversa interpretazione della natura dell'impresa cfr FOGLIZZO P., *L'impresa come soggetto morale*, alle pp. 707-709 di questo fascicolo.

<sup>21</sup> Ai creditori privilegiati e garantiti sarà rimborsato solo il 29% del valore delle obbligazioni; cfr VALSALIA M., «FIAT-Chrysler, via libera dalla Corte Suprema USA», in *Il Sole 24 Ore*, 10 giugno 2009. L'accettazione

ti legali della questione, legati alle peculiarità del diritto commerciale e fallimentare statunitense, a livello politico possiamo notare come questa linea di condotta dell'amministrazione Obama e dei giudici che l'hanno sostenuta riposi sostanzialmente sulla **convincione che il diritto di proprietà sia suscettibile di limitazioni per la salvaguardia del bene comune**<sup>22</sup> (in questo caso rappresentato dalle decine di migliaia di posti di lavoro a rischio se Chrysler fosse effettivamente fallita). Si tratta di un principio tradizionale, per la riflessione morale come per molti sistemi legali, ma non per alcune impostazioni liberiste estreme, che attribuiscono al diritto di proprietà una forma di assolutezza.

Ci sembra però che ci sia spazio per una ulteriore considerazione: gli ultimi creditori ad «arrendersi», quelli che hanno richiesto l'intervento della Corte Suprema, sono stati **alcuni fondi pensione dello Stato dell'Indiana**. Nella moderna economia intaccare il diritto di proprietà non vuol dire solo ledere gli interessi di qualche possidente più o meno avido, come ai tempi della prima rivoluzione industriale. La perdita patrimoniale sofferta da questi fondi, se contribuirà a salvaguardare l'occupazione dei dipendenti di Chrysler, avrà inevitabilmente un impatto sul trattamento pensionistico di altri lavoratori. Da un lato questo ci ripropone il problema del conflitto tra gruppi per l'accesso alle prestazioni di *welfare*, tipico del mondo contemporaneo; dall'altro impone una ulteriore riflessione sulla opportunità di affidare la copertura previdenziale a strumenti che incorporano profili di rischio anche rilevanti.

L'ultimo attore assente dall'accordo FIAT-Chrysler, almeno rispetto alla comune pratica dei casi analoghi degli ultimi decenni, sono le **banche d'affari**, che del ruolo di *advisor*<sup>23</sup> nelle operazioni di fusione e acquisizione avevano fatto uno dei loro *business* più redditizi. Né FIAT né il Governo americano paiono aver sentito il bisogno di ricorrere alle loro competenze nella valutazione degli *asset* e dei rischi dell'operazione, affidandosi ciascuno ai propri esperti interni. Si tratta ancora di una conseguenza della crisi finanziaria, scoppiata proprio in seguito al fallimento di una delle principali banche d'affari americane, Lehmann Brothers, che ha travolto la credibilità dell'intero comparto<sup>24</sup>.

del piano da parte dei creditori è stata favorita dal fatto che circa la gran parte dei debiti di Chrysler fosse nei confronti di quattro grandi istituti bancari, che nei mesi precedenti avevano ricevuto finanziamenti pubblici per circa 90 miliardi di dollari ed erano quindi particolarmente sensibili alle pressioni dell'Amministrazione (cfr MOLINARI M., «Chrysler-FIAT, *pressing* su banche e sindacati», in *La Stampa*, 18 aprile 2009).

<sup>22</sup> Di questo tenore è la motivazione sulla cui base il giudice Arthur J. Gonzalez del Tribunale fallimentare di New York ha approvato l'accordo FIAT-Chrysler, respingendo oltre 300 obiezioni: «In ragione della pressante preoccupazione dei Governi americano e canadese per la protezione dell'interesse pubblico, i termini della transazione con FIAT rappresentano una opportunità che il mercato da solo non sarebbe in grado di offrire»; cfr DE LA MERCED M. J., «Judge approves sale of Chrysler to FIAT», in *The New York Times*, 1° giugno 2009 [Nostra trad.].

<sup>23</sup> Cfr DI GIACOMO G., «Advisor», in *Aggiornamenti Sociali*, 2 (2008) 146-149.

<sup>24</sup> Cfr FOGLIZZO P., «Crisi finanziaria, moderno flagello», cit., 679.

#### 4. Il business dell'ecologia

Come abbiamo accennato nel paragrafo precedente, tra i molti possibili candidati a un'alleanza con Chrysler, **FIAT pare essere stata scelta per una ragione squisitamente tecnologica**: dispone infatti di una consolidata esperienza nel comparto delle auto piccole e medie, e dunque a minori consumi, assenti nella gamma Chrysler, e dei motori con le più basse emissioni di anidride carbonica<sup>25</sup>. Si tratta di un elemento indubbiamente attraente per l'amministrazione Obama, che ha fatto del cosiddetto *Green New Deal* — e in particolare della lotta alle emissioni di gas serra e alla dipendenza dell'economia americana dal petrolio — uno dei punti chiave del proprio programma di rilancio dell'economia.

Il *Green New Deal* si fonda sull'idea di «una economia che concepisce **l'ambiente come opportunità di crescita** e non come vincolo»<sup>26</sup>. L'alleanza con Chrysler, che, se coronata da successo, costituirà una grande opportunità di sviluppo per FIAT, sembra dirci che quella idea non vale solo a livello macro, di un intero sistema Paese, ma **anche a livello micro o meso**, cioè quello delle strategie di un concreto gruppo industriale. FIAT dispone oggi di una gamma di motori «ecologici» perché ha compiuto la scelta imprenditoriale di dotarsene, investendo le necessarie risorse<sup>27</sup> e facendone uno degli strumenti per uscire dalla pesante crisi che non molti anni fa l'aveva attanagliata<sup>28</sup>.

Decidere di investire su motori di piccola cilindrata e a basse emissioni è una scelta strategica aziendale, fondata sulle competenze e sulle risorse disponibili e dettata dal tentativo di attrarre consumatori, anche tenendo conto delle peculiarità del mercato italiano, tradizionale roccaforte di FIAT. Ci sembra che non vada però sminuito il ruolo di incentivo in tale senso rappresentato dalla progressiva adozione di *standard* sempre più esigenti da parte dell'Unione Europea<sup>29</sup>. Ci troviamo dunque di fronte a una sorta di **sinergia virtuosa fra scelte (aziendali) private e normative pubbliche**: queste ultime non hanno

<sup>25</sup> Secondo le analisi della società di consulenza Jato, fra le più importanti a livello mondiale nel settore automobilistico, dal 2007 in poi FIAT è ininterrottamente in testa alla classifica dei principali produttori europei per basse emissioni.

<sup>26</sup> SORGE B., «Un "vestito nuovo" per l'economia», in *Aggiornamenti Sociali*, 3 (2009) 170.

<sup>27</sup> A riguardo merita rimarcare l'importanza strategica del Centro Ricerche Fiat, <[www.crf.it](http://www.crf.it)>, all'interno del gruppo, ma anche per l'Italia e l'area torinese in particolare. Il CRF spicca nel panorama non certo brillante della ricerca applicata in Italia: gli studi in materia lo identificano come il più importante fra i nodi italiani che partecipano a progetti finanziati dall'UE (cfr FRIGERO P., «Temi di analisi dei *network* per lo studio delle filiere e della competitività», in *Economia Italiana*, 1 (2005) 95-133, <[www.unicredit-capitalia.eu/it/Capitalia/Riviste/Allegati/capitolio/ecoita\\_1\\_2005\\_04\\_FRIGERO.pdf](http://www.unicredit-capitalia.eu/it/Capitalia/Riviste/Allegati/capitolio/ecoita_1_2005_04_FRIGERO.pdf)>). Il CRF si avvale di una consolidata *partnership* con il Politecnico di Torino, rappresentando quindi anche un esempio di collaborazione di successo fra settore privato e istituzioni pubbliche nel campo della ricerca.

<sup>28</sup> Ci riferiamo alla complessa e talvolta convulsa vicenda che tra il 2002 e il 2005 vide il declassamento del debito FIAT e condusse, tra l'altro, alla rottura dell'alleanza con General Motors. Il successo della FIAT guidata da Marchionne nell'uscire da quella gravissima crisi è tra i fattori che hanno condotto il Governo a ritenerla il *partner* ideale per Chrysler.

<sup>29</sup> Si tratta degli *standard* in materia di emissioni noti come Euro 1, 2, 3, 4 e 5.

di mira la competitività delle imprese, ma accettare la sfida che esse pongono può anche tradursi in un aumento della propria competitività. Gli Stati Uniti dell'amministrazione Bush hanno sempre rifiutato di adottare qualsiasi misura in tema di consumi ed emissioni; negli anni in cui FIAT ha sviluppato i propri motori efficienti, hanno invece scatenato la moda dei veicoli a elevato impatto ambientale<sup>30</sup>, come i SUV, e sono ora costretti a importare una tecnologia di cui si scoprono privi: è l'altra faccia della medaglia della sinergia virtuosa sopra evidenziata.

Se questo è vero, non può che apparire almeno in parte paradossale il fatto che molte delle voci che a vari livelli celebrano l'alleanza FIAT-Chrysler come un successo del settore produttivo e dell'imprenditoria italiana — il che è certamente legittimo — siano le stesse che si levano contro il pacchetto di **misure europee per la lotta ai cambiamenti climatici**, sostenendo che rappresenterebbe un onere insopportabile per le imprese e l'economia italiana<sup>31</sup>. Anche rimanendo all'interno di una logica di pura convenienza, l'operazione FIAT-Chrysler sembra suggerire che ciò che nel breve termine appare un costo, su una prospettiva temporale un poco più lunga può rivelarsi una buona opportunità.

## 5. Intraprendere dopo la crisi

L'alleanza FIAT-Chrysler è certamente una sfida che non è scontato vincere, una «impresa» nei molteplici significati che questo termine ha. È «nata» dalla crisi e per questo i suoi tratti possono aiutare a **riflettere sugli elementi fondamentali dell'attività imprenditoriale** e magari a elaborare strategie per le molte imprese in crisi.

Negli anni recenti, dominati dalla finanziarizzazione e dal capitalismo speculativo, prevaleva l'idea che «fare impresa» significasse soprattutto saper assumere, misurare e gestire il **rischio**, in particolare quello connesso alle operazioni finanziarie. I rendimenti offerti dagli investimenti finanziari erano tali da renderli più appetibili di quelli più tradizionalmente produttivi. Il fattore produttivo cruciale era il capitale, o addirittura il **denaro**, e le professionalità più ricercate erano quelle legate al mondo della finanza.

Come abbiamo visto, non è il denaro la chiave con cui FIAT entra nella compagine azionaria di Chrysler: anzi, un suo concorso finanziario è tassativamente escluso per un certo numero di anni. Quella chiave è invece la **combinazione di tecnologia di avanguardia e di competenza manageriale** nella gestione di una ristrutturazione aziendale<sup>32</sup>, che rimanda ad altre accezioni di

<sup>30</sup> Gli elevati consumi medi hanno contribuito ad aggravare la crisi dei produttori americani, soprattutto nel periodo di esplosione del prezzo del petrolio (estate 2008), allontanando i consumatori.

<sup>31</sup> Si tratta di una posizione sostenuta in sede di negoziato europeo tanto dal Governo italiano quanto da Confindustria: cfr TINTORI C., «Energia e clima: il compromesso europeo», in *Aggiornamenti Sociali*, 2 (2009) 123-132.

<sup>32</sup> Cfr SCHIVARDI F., «Si fa presto a dire America», 3 aprile 2009, in <www.lavoce.info>.

capitale: quello tecnico, ma soprattutto quello umano. Entrambi sono frutto di **investimenti in formazione e in ricerca in un'ottica di lungo periodo**, all'opposto di quella di breve e brevissimo termine che caratterizza l'attività speculativa e che è stata da più parti stigmatizzata come elemento di destabilizzazione del sistema. Fare impresa dopo la crisi comporta anche un **cambiamento dell'orizzonte temporale** su cui ci si muove e una riconsiderazione del ruolo strategico del capitale umano come fondamento dello sviluppo, con tutte le ricadute che questo ha, ad esempio sul sistema dell'istruzione e della formazione. Anche in tempi di crisi, il capitale umano che produce il progresso tecnico o che è capace di governare una ristrutturazione aziendale può essere più scarso di quello finanziario, persino in un Paese come gli Stati Uniti<sup>33</sup>.

Anche per la teoria economica l'assunzione del rischio non è l'unico ruolo dell'imprenditore. Secondo l'economista austriaco Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), **il *proprium* dell'imprenditore è l'innovazione**. L'innovazione non è necessariamente solo quella quella rivoluzionaria, come fu l'invenzione del motore a scoppio; esistono anche le innovazioni incrementali che migliorano prodotti già esistenti (ad esempio permettendo una riduzione delle emissioni di un motore) e quelle di processo, che consentono di raggiungere una maggiore efficienza, vuoi a livello di singolo impianto o stabilimento, vuoi a livello della gestione aziendale nella sua complessità, e magari di mantenere in vita una impresa altrimenti destinata a scomparire.

La crisi ha pesantemente colpito il mondo delle imprese. Nel nostro sistema economico, **uscire dalla crisi** è impensabile senza poter contare sulla risorsa che le imprese rappresentano. Tornare a riflettere sui fondamenti dell'attività imprenditoriale può essere di estrema importanza per disegnare al meglio gli strumenti di sostegno di cui c'è indubbiamente bisogno. Anche a partire da casi concreti che sembrano contenere elementi promettenti, potendo attingere al patrimonio di una elaborazione teorica in materia che è certamente lunga e articolata.

<sup>33</sup> Probabilmente non è un caso che anche dopo la burrascosa fine dell'alleanza con FIAT, General Motors abbia mantenuto a Torino un centro di ricerca sui motori *diesel*, appoggiandosi al locale Politecnico.