

## IFI-IFIL-FIAT

1866

In Piemonte, a Villar Perosa, fastosa villa settecentesca di famiglia (sulla montagna pinerolese), nasce Giovanni Agnelli (che sarà l'unico maschio di Edoardo, sindaco del paese, facoltoso possidente agricolo torinese e mercante di grano, sementi, foraggio e bestiame nelle fiere paesane).

1893-95

Dimessosi dalla carriera militare (studi all'Accademia e poi tenente), Giovanni Agnelli prosegue il mestiere del padre (intanto morto precocemente nel '71), estendendolo al legname. Interessato alle innovazioni meccaniche e elettriche sperimenta motori a scoppio ormai da anni. Diventa anch'egli sindaco di Villar Perosa (e lo resterà sino alla morte).

1896-99

Giovanni Agnelli si trasferisce a Torino. Nel capoluogo cominciano a svilupparsi le industrie meccaniche (ferrovie e commesse militari; tipografie e fonderie), i laboratori artigianali di utensileria per edilizia e lavorazione del legno; iniziano a circolare le prime automobili (prodotte soprattutto da americani e francesi, a lungo leader europei; dopo l'invenzione da parte della tedesca Benz nel 1883, era nata anche la Renault nel 1898).

1899

Un gruppo di facoltosi amici, aristocratici e non, fra cui Giovanni Agnelli, pensa di integrare le lavorazioni meccanico-motoristiche con quelle di carrozzeria, unificando una serie di piccole aziende artigianali: ne nasce la Fiat (Fabbrica Italiana Automobili Torino), con Lit. 800.000 di c.s. (cifra enorme per l'epoca):

- 9 azionisti promotori-amministratori (fra cui Agnelli) con totale il 30% del c.s.,
- il privato Banco Sconto e Sete con il 17% ca.,
- il restante 53% disperso fra altri 20 clienti della Banca.

1901

Gli occupati della Fiat sono 150 e producono 73 automobili (25% dell'intera produzione nazionale) nell'anno.

1902-03

Su un totale di ca. 130 vetture, poco più del 10% della produzione in Italia (ove ci sono 60 produttori d'auto), la Fiat produce anche 4 modelli d'auto da competizione, di grossa cilindrata (con elevato prezzo di vendita rispetto al costo di produzione), nonché motori per navi mercantili: il mercato della domanda è comunque troppo ristretto, l'offerta elevata (fra importazioni e decine di concorrenti nazionali).

Agnelli si distingue per dinamicità, intuizione dei mutamenti, osservazione delle novità tecniche delle altre case, comprensione del ruolo della pubblicità (anche tramite partecipazione/sponsorizzazione alle gare automobilistiche).

Intanto, negli Usa, Ford comprende l'importanza della media cilindrata e della diffusione del mercato al di là dei ricchi aristocratici.

Agnelli allarga la produzione (anche per sfruttare le ricche commesse statali) verso i mezzi di trasporto pubblico, i motori a petrolio per sottomarini, i radiatori, i veicoli industriali (autocarri). Investimenti tedeschi e francesi partecipano al capitale Fiat, mentre se ne vanno diversi fra i promotori.

1904-1905

Esplodono le vendite, ca. 1150 veicoli (ma la Ford è a 200.000), di cui quasi 300 esportati (la Fiat è leader delle esportazioni automobilistiche italiane) e gli utili (il prezzo di vendita è Lit. 17.000 contro un costo unitario di Lit. 10.000).

La Fiat, sul modello americano, sviluppa numerose acquisizioni e partecipazioni di controllo per razionalizzare e dominare tutto il ciclo verticale e orizzontale di produzione e assistenza.

1906

Nasce la concorrente Lancia, costituita da Vincenzo Lancia, ex collaudatore Fiat. Nasce il modello «Zero» della Fiat (venduta al prezzo di L. 7500).

Le azioni della Fiat vengono quotate (alla Borsa di Milano) con l'aumento del c.s. a Lit. 9 milioni. Le quotazioni azionarie esplodono subito per le ingenti speculazioni finanziarie: il titolo (con v.n. di Lit. 100) viene scambiato a Lit. 1885 a luglio, per poi scendere a Lit. 715 il mese successivo!

1907

Agnelli, segretario del CdA, in anonimo vende azioni Fiat allo scoperto. Quando la quotazione crollerà a Lit. 40, Agnelli ricomprerà le azioni. Chiederà poi agli azionisti privati rimasti un versamento straordinario che questi rifiutano. Diventa così il maggior azionista (45% ca.); seconda è la Comit (oltre 25%), in quegli anni di matrice tedesca. Per l'intera manovra, Agnelli verrà citato in giudizio per aggio (ma assolto nel 1913).

Alla Fiat inizia la produzione di cuscinetti a sfera, imbarcazioni a motore e motori per aviazione. L'azienda torinese apre imprese di commercializzazione in Austria, America Latina e New York.

1910

Viene costituita la concorrente Alfa.

1911

Agnelli fonda un cartello/sindacato dei maggiori produttori italiani di automobili, contro gli estremismi del sindacato operaio e anticoncorrenziale. L'esigenza di economie di scale ha portato la Fiat, ormai capogruppo mista finanziario-operativa, a controllare tutte le nove società automobilistiche torinesi (tot.: n. 6.500 operai!).

1909-12

Con una serie di rapidi aumenti, Agnelli porta il capitale sociale a Lit. 17 mln., grazie all'appoggio della Comit.

1912-14

Frutto della visita alla Ford, Agnelli introduce l'organizzazione tayloristica (seguiranno le catene di montaggio): alla Fiat, inizia la produzione standardizzata di autovetture e autocarri (4.650 veicoli l'anno, il 50% della produzione italiana). La Fiat diventa sesta sul mercato europeo (dopo Ford, Peugeot, Renault, Mercedes Benz e Darracq).

1914-18

Agnelli firma contratti con il Governo tedesco (per la fornitura di motori per sommergibili), con quello russo (per la vendita di autocarri) e, in generale, con gli Alleati (mitragliatrici). Durante la prima guerra mondiale, legato al governo giolittiano, Agnelli beneficia dei privilegi monopolistici accordatigli dal governo sulle forniture all'esercito di camion, ambulanze, mitragliatrici, motori per gli aerei. Ne trarrà enormi benefici (dati gli spropositati prezzi di vendita riconosciuti dal governo), passando dal trentesimo al terzo posto nella graduatoria delle aziende italiane (con il 96% della produzione automobilistica del Paese): i dipendenti diventano oltre 40.000; vengono prodotti oltre 60.000 automezzi. Lo sforzo è supportato da prestiti statunitensi e inglesi e dall'autofinanziamento.

1920

Al rientro in fabbrica dopo la fallita occupazione operaia, Giovanni Agnelli adotta la linea dura, taglia di 1/4 i salari e razionalizza l'occupazione a n. 17.000 lavoratori. Nello stesso anno entra nell'azionariato del giornale «La Stampa».

1921

Giovanni Agnelli viene citato per aggio: perito dell'accusa è inizialmente un prof. 38enne, il massone Vittorio Valletta, che durante il processo cambia parte (!), va con la difesa e entra in Fiat come collaboratore di Agnelli.

Nasce, dal figlio Edoardo, Giovanni «Gianni» Agnelli, nipote del padrone-fondatore della Fiat Giovanni Agnelli.

1922

Nasce il primo embrione della struttura autonoma Isvor-Fiat (Istituto sviluppo e organizzazione), centro formativo di addestramento dirigenziale dell'azienda.

1923

Giovanni Agnelli diventa senatore grazie a Mussolini. Nasce, a Roma, Cesare Romiti.

1926

La Fiat assume il controllo del quotidiano «La Stampa», tacitando così un giornale d'opposizione a Mussolini.

1927

Giovanni Agnelli fonda la holding di vertice Ifi, cassaforte di famiglia, che controlla inizialmente le attività extra-automobilistiche: Cinzano, impianti turistici, aziende agricole e proprietà immobiliari.

Viene costituita la finanziaria Fiat Sava.

1928

Valetta diventa amministratore delegato e direttore generale della Fiat. Per la quinta gravidanza, muore una dei due figli di Giovanni Agnelli, Tina.

Fine anni '20

La Fiat ottiene dal mercato finanziario statunitense 16 milioni di dollari quale risultato dell'emissione di un prestito obbligazionario garantito da banche americane con l'assenso del relativo governo.

Anni '30

Dopo le iniziali difficoltà dei primi anni '30 (fatturato dimezzatosi dal '29 al '32), dovute al calo delle esportazioni, la politica «collaborazionistica» e i relativi ordini dagli enti pubblici, insieme alle commesse militari e alle forniture alle colonie, consentono ad Agnelli profitti elevatissimi (con bimotori, autotreni, autocarri, carrozze ferroviarie e filoferroviarie, motori marini).

1932

Viene lanciata la «Balilla»: malgrado il prezzo non basso, è un successo a motivo delle barriere doganali contro la concorrenza (Ford ed altri).

1934

Nasce Umberto Agnelli.

Metà anni '30

Valetta internazionalizza la Fiat, mediante accordi con la Ford e la General Motors.

1935

Edoardo Agnelli, unico figlio maschio del fondatore dell'azienda, dopo aver lanciato la Juventus fra le grandi del calcio e sviluppato il centro sports invernali del Sestriere, muore precocemente, falciato dall'elica di un idrovolante, lasciando sette figli, fra cui Gianni e Umberto.

L'intero capitale azionario Fiat in mano alla famiglia Agnelli (che ha raggiunto i 44.000 dipendenti) viene trasferito nell'Ifi.

1936

Viene lanciata la popolare «Topolino»: consente elevati profitti data l'autarchia vigente.

1939

La Fiat si prepara alla «produzione di guerra».

A 18 anni, Gianni Agnelli, viene mandato dal nonno in visita alla Ford.

Viene inaugurata la gigantesca e moderna fabbrica di Mirafiori, improntata alle economie di scala e alla tecnologia avanzata della produzione in serie.

1940

La Fiat occupa 70.000 dipendenti (di cui ca. 20.000 a Mirafiori), con produzione improntata all'«economia di guerra».La scomoda «1100» viene ridipinta e venduta in quantità allo Stato, spacciandola come idonea alle operazioni belliche.

1940-44

Gianni Agnelli è sottotenente nella campagna di Russia e d'Africa; al rientro, viene nominato consigliere d'amministrazione Fiat.

1943-44

In vista della disfatta, la Fiat riattiva attraverso la filiale svizzera i (da sempre ottimi) legami con gli Usa.

1945

Muore il sen. Giovanni Agnelli; il nipote Gianni, si limita alla vice-presidenza, lasciando la presidenza e la guida della Fiat all'amministratore delegato prof. Valletta.

Cesare Romiti si laurea in Economia (entrerà alla BPD-Bomprini Parodi Delfino nel '47, lavorandovi con Schimberni).

Dopoguerra

Valletta salva la fabbrica dall'espropriazione politico-sindacale prospettando la sua personale indispensabilità per la contrazione del patto con gli americani: la Fiat avrà spazi liberi da pregiudiziali statunitensi nella fascia delle autovetture con piccola cilindrata («Topolino», «Balilla», «500», «1100»), non presenti nella produzione americana o non esportabili da oltreoceano.

1947

La Fiat, fortemente sostenuta dagli Usa (con commesse, finanziamenti e politica), è ormai riconvertita: produce oltre 28.000 autovetture, circa 6.000 veicoli industriali e quasi 500 trattori.

1948

Dopo la vittoria elettorale democristiana, Valletta si sbarazza della dirigenza sindacale con centinaia di licenziamenti, avviando una repressione che durerà negli anni '50.

1948-50

Valletta sviluppa le economie di scala. La Fiat riceve rilevanti aiuti dal «piano Marshall». L'azienda partecipa, fra gli altri, nella finanziaria Bastogi, nell'Edison e nella Montecatini.

1950

Si torna a superare il ritmo pre-bellico: la Fiat produce 300 vetture al giorno.

1950-53

Intorno alla Fiat si sviluppa una vasta costellazione di attività complementari nel settore meccanico e metalmeccanico, per la fornitura di precise commesse. Vengono impiantate officine e rafforzate reti commerciali all'estero.

L'azienda torinese influenza i Governi determinando il contenimento dei prezzi sulla benzina e promovendo lo sviluppo autostradale.

1953

Valletta decide investimenti giganteschi nella catena di produzione della «600».

1954

Grazie all'opera di Valletta, il fatturato è pari addirittura al 13,7% delle entrate complessive dello Stato. Gli operai sono 65.000.

1955

Esce la «600»: margini di profitto unitario ridotti, ma grandi volumi di vendite. Nell'anno, la Fiat produce 232.000 autovetture, 17.000 veicoli industriali, 15.000 trattori agricoli e industriali.

1956-59

La Fiat investe in attività complementari (petrolio, trafori, grandi arterie autostradali) e nel rafforzamento della rete commerciale e produttiva estera. I bassi costi, decrescenti, delle piccole utilitarie (nuove «500») favoriscono la motorizzazione di tutto il Paese. La produzione si è quadruplicata nell'ultimo decennio (determinando un'immigrazione di 440.000 persone nel solo comune di Torino; la mancanza di infrastrutture sarà concausa di duri conflitti sociali e dell'inasprirsi delle relazioni industriali). L'incidenza del costo del lavoro è calata dal 39% al 23% del fatturato, ma non diminuirà ulteriormente nei prossimi cinque anni.

1960

Gianni Agnelli, intanto, sviluppa legami con Cuccia, Meyer (della Lazard), Carli (neo-governatore della Banca d'Italia), Krusciov, Rockefeller, Kissinger e i Kennedy. I dipendenti Fiat sono diventati 95.000.

1961

La Fiat copre il 90% del mercato nazionale di automobili civili. Metà Torino vive dell'indotto Fiat (incluso il terziario, commercio e servizi).

Inizia la produzione d'auto Fiat in Egitto cedendo i brevetti all'azienda di Stato (che diviene così licenziataria, fra le altre, di Fiat e Iveco) El Nasr Manufacturing Co. (Nasco), unica produttrice d'auto autorizzata in Egitto (fino alla liberalizzazione del '91).

1962

Valletta favorisce l'assenso della Confindustria all'ingresso del Psi nel Governo. La produzione Fiat è a 1,5 milioni di autovetture, 1/3 esportate. In fabbrica, riprendono timidamente i primi scioperi.

Gianni Agnelli entra nel CdA di Mediobanca.

1965

Valletta raccoglie i frutti dell'apertura verso il centro-sinistra: l'Urss dà l'assenso all'apertura dell'enorme stabilimento di Togliattigrad, emancipando la Fiat dalla politica e dalla supremazia americana.

Mediobanca entra nel capitale della Fiat (la francese Lazard fa da intermediaria).

1966

Apri Togliattigrad.

Alla morte di Valletta, il 45enne Gianni Agnelli (detto impropriamente l'«Avvocato», per la sola laurea in giurisprudenza) assume la Presidenza della holding Fiat S.p.a. e prende in mano un gruppo di 137.000 dipendenti, con un'immensa liquidità da investire. Nell'anno, la Fiat produce 1.150.000 autovetture (14% della produzione europea), 41.000 veicoli industriali, 47.000 trattori agricoli e industriali. L'azienda è, nel settore automobilistico, prima in Italia (80% del mercato), seconda in Europa (dopo la Volkswagen), quarta al mondo (dopo General Motors, Ford, Chrysler e VW), ma con problemi di ammodernamento organizzativo e manageriale.

Viene costituita in Lussemburgo una società che diverrà la futura Exor S.a..

1967

L'apertura del nuovo stabilimento di Rivalta porta a Torino 60.000 immigranti in un anno: mancano servizi, scuole, sanità, trasporti, abitazioni; si creano le premesse per una nuova ondata di lotte operaie.

Gianni Agnelli eredita un gruppo Fiat troppo accentrato, burocratico, con vertici solo piemontesi e con ben 15 livelli gerarchici; persegue, allora, l'obiettivo della modernizzazione: decentramento, alleanze internazionali e managerialità diffusa, colta e cattolico-comunista, la quale porterà come unico risultato un più facile accesso all'indebitamento presso le banche pubbliche.

1968

Sfumato il tentativo di scalare la Citroen, operazione bloccata dal governo francese, nasce comunque, fra le due aziende, un'incisiva collaborazione nella R&S (la francese Lazard di Meyer, consulente di entrambe le case, fa da intermediaria all'accordo).

Viene acquisita la fallimentare Lancia da Pesenti (che a sua volta l'aveva rilevata da un indebitato Vittorio Lancia), per una cifra simbolica e con metodi oltraggiosi per Pesenti, storico (e ultraconservatore) imprenditore italiano: la Lancia costerà centinaia di miliardi e decenni per rimetterla in sesto.

L'Ifi entra in Borsa, ma con la quotazione di sole azioni privilegiate (emesse in numero di 3 mln.), senza diritto di voto in assemblea ordinaria; le ordinarie rimangono totalitariamente nelle mani dei discendenti del fondatore.

La Fiat scende al 74% del mercato nazionale ma raggiunge il 21% della produzione Cee (e il 6% della mondiale), con un livello di utilizzazione degli impianti prossimo al 90%. La produttività Fiat è di 9 auto per dipendente: scenderà man mano nei prossimi anni, arrivando a 8 per addetto nel '73.

1969

La Fiat acquisisce la Ferrari. Ancora il 70% del mercato nazionale degli autoveicoli è Fiat, ma il nuovo management si rivela incapace e inefficace: inizia il declino del gruppo, che sarà senza utili per un decennio.

Nell'ultimo decennio sono arrivati a Torino 200.000 nuovi immigrati; alla Fiat, in un anno, si contano 20 milioni di ore di sciopero e un devastante assenteismo: il piano di produzione automobilistico non viene rispettato per ben 277.000 veicoli in meno.

1970

Lo «Statuto dei lavoratori» e la crisi petrolifera danneggiano pesantemente l'economicità dell'impresa.

1971

Gianni Agnelli nomina il fratello Umberto A.d. della Fiat S.p.a..

1971-73

Cogliendo l'occasione del comportamento offensivo nei confronti di Pesenti, una parte del mondo imprenditoriale italiano, legato a Eugenio Cefis (Presidente Montedison), si coagula per mettere alle corde gli Agnelli e assumerne il ruolo politico-sociale, fra l'altro favorendo blocchi dei prezzi nei listini di vendita dei prodotti Fiat (con pretesto l'arresto dell'inflazione) contestualmente a ingenti aumenti nelle materie prime chimiche (prodotte, tra gli altri, da Montedison) necessarie all'azienda automobilistica torinese. L'ingente indebitamento determina pesantissimi oneri finanziari.

Vengono aperti, nel centro-Sud, gli stabilimenti di Cassino (carrozzeria), comprensorio barese (freni), Termoli (motori), Sulmona (guida e sterzo).

1973

La controllata Sai viene ceduta; quest'ultima porta con sé al proprio interno una significativa quota di azioni Fiat che sarà fra poco rilevata da De Benedetti, in cambio della sua quotata holding Gilardini.

1974

Dopo la crisi petrolifera del '73, crollano le vendite delle auto e aumenta vertiginosamente l'indebitamento. Il grado di utilizzo degli impianti scende al 70-75%; la quota di mercato in Italia si riduce al 57%. Mediobanca inventa le azioni «di risparmio» per supportare la ricapitalizzazione Fiat (nonché quella della Marzotto).

Viene assunto Cesare Romiti (legato a Cuccia di Mediobanca), come responsabile finanza e pianificazione; viene dalla Snia-Bpd (entrata in area Montedison da alcuni anni) e - più recentemente - dall'Iri (settore appalti) e dalla carica di direttore generale Alitalia.

Umberto Agnelli pone 60.000 operai in Cassa Integrazione. L'«Avvocato» diventa Presidente della Confindustria.

1975

La Confindustria di Gianni Agnelli firma lo storico accordo per la rivalutazione della «contingenza» (copertura dell'inflazione), a limitazione della conflittualità aziendale: Agnelli esercita una linea moderata e apre ai sindacati; ma la base di questi ultimi ne approfitta per obiettivi di breve respiro ed estremistici, a danno della posizione dello stesso Agnelli.

1976-79

Mentre a Torino scende drasticamente la produzione a causa dell'incremento della conflittualità sindacale, la Fiat vende vetture superate o di mediocre qualità prodotte nell'est-Europa o in Sud America. La fase c.d. del «compromesso storico» fra Dc e Pci impedisce i licenziamenti necessari per far fronte al calo della produttività e delle quote di mercato. In Europa la Volkswagen spadroneggia con la prima «Golf».

1976

Umberto Agnelli, fratello di Gianni, entra in politica come senatore Dc (tra una decina d'anni, invece, il fratello sarà «senatore a vita»). Gianni Agnelli lascia a Carli la Presidenza della Confindustria.

Gianni Agnelli assume (senza accordo con Cuccia) Carlo De Benedetti (42 anni) come A.d. della Fiat S.p.a. in crisi, per tentarne il rilancio. De Benedetti cede il controllo della Gilardini alla Fiat S.p.a. ricevendo in cambio dall'Ifi S.p.a. il 5% della Fiat S.p.a.. Con De Benedetti viene concepita la «Panda», ma l'esperienza dura solo pochi mesi: l'introduzione del controllo di gestione secondo modalità radicali e soprattutto lo scontro con il management Fiat (Luca di Montezemolo, Romiti, Chiusano), che egli vuole totalmente rinnovare (riesce intanto a cacciare Tufarelli e Rossignolo), sono fatali a De Benedetti (che, nel frattempo, aveva acquistato azioni Fiat flottanti sul mercato, arrivando - è stato sostenuto - al 24% contro il 25,7% dell'Ifi: gli Agnelli furono avvisati -

fra gli altri - da Guido Carli, che disponeva dei dati fornitigli dalla Banca d'Italia). Su richiesta di Umberto Agnelli, in corso di rientro alla Fiat dopo la deludente breve stagione politica, De Benedetti retrocede all'Ifi S.p.a. il 5% della Fiat S.p.a. ricevuto (contro la cessione del controllo della Gilardini) all'atto della sua nomina ad A.d..

Dopo delicate trattative, con l'intermediazione Deutsche Bank, Mediobanca trova alla Fiat il denaro del premier libico, il militarista antiamericano Gheddafi (ricco di petrodollari), al quale fa pagare Lit. 6.000 azioni quotate Lit. 2.000, per un totale del 15% delle ordinarie, 13% delle privilegiate.

1977

Viene presentata la «Panda».

1978

Dopo 4 anni di blocco, considerando irrisolvibile la bassa produttività dei dipendenti, si decide di supportare l'obiettivo di aumentare la produzione con nuove assunzioni!

1979

Viene costituita, sotto la controllante Fiat S.p.a., la Fiat Auto S.p.a., che riunisce Fiat, Lancia, Autobianchi, Abarth e Ferrari.

Con Gianni presidente, Umberto Agnelli è amministratore delegato e vice-Presidente di una Fiat S.p.a. in profonda crisi: il forte sindacalismo, l'assenteismo, gli estremisti nei reparti, gli assassini di dirigenti e le minacce terroristiche, hanno fatto perdere al management il controllo delle fabbriche (che piombano nell'anarchia) e della produttività. I dipendenti del gruppo Fiat sono eccessivi: oltre 350.000; il fatturato è sotto Lit. 15.000 mrd.. Le perdite dell'attività principale ammontano a Lit. 500 mrd. (ma la Fiat S.p.a. continua a distribuire dividendi, come in tutto il decennio '70, vendendo beni patrimoniali, per evitare che i familiari che posseggono l'Ifi vendano le quote!). La Fiat è scesa (dal 5°) al 10° posto nella graduatoria mondiale dei produttori d'auto. Cesare Romiti si affianca a Umberto Agnelli come nuovo amministratore delegato (per l'area finanza) della Fiat S.p.a.; insieme a Ghidella, direttore generale (cioè responsabile) auto, guiderà la riscossa.

1980

Alla Fiat, i debiti ammontano a Lit. 7.000 mrd., le perdite a Lit. 420 mrd.; la produzione si riduce del 20%: la quota di mercato auto in Italia è scesa al 51%; è dimezzata (al 36%) in Spagna; in Europa (data la perdita di competitività dovuta ai costi del personale e - in generale - all'inflazione italiana, non sufficientemente compensata dalla svalutazione della lira) al 5,5%!

Umberto Agnelli si dimette da amministratore delegato Fiat S.p.a. (permanendone Vicepresidente, nonché Presidente della Fiat Auto S.p.a.), lasciando pieno spazio a Romiti.

Su suggerimento di Cuccia la Fiat S.p.a. deve licenziare 23.000 persone e porne 78.000 in cassa integrazione! Si annunciano i primi 14.000 licenziamenti: scioperi e contestazioni esplodono violente, appoggiate dal Pci; si prevede l'occupazione delle fabbriche.

In concorrenza con la Fiat (e a minaccia di Romiti contro gli annunciati licenziamenti), si stipula l'accordo tra Alfa Romeo (Iri) e la giapponese Nissan.

Si pubblicano i nomi di 23.000 prossimi cassintegrati; i risparmiati allentano la protesta: invece di occupare si rallenta l'attività con il picchettaggio. La clamorosa e riuscita «marcia dei 40.000» quadri intermedi e capi Fiat (e familiari e cittadini torinesi), organizzata da Callieri e Ghidella, contro il fermo della fabbrica, sovverte il clima aziendale (sono licenziati 80 presunti terroristi) e sancisce la crisi di un sindacato (ormai burocratizzato da 16.000 funzionari a tempo pieno) sbilanciato ad appoggiare le frange più estremiste della protesta.

Si avviano, nel gruppo Fiat (ormai codiretto da Mediobanca), licenziamenti (i primi 14.000) cassintegrati (20.000) e soprattutto robotizzazione e automazione degli impianti (prodotti dalla Fiat Comau).

1981

Alla Fiat, i ritmi e l'organizzazione razionale del lavoro vengono restaurati; tornano gli utili: Lit. 185 mrd..

Mediobanca e la Fidis di Agnelli (insieme a grandi gruppi familiari italiani: «Pirellina»-Pirelli, Smi dei fiorentini Orlando, Invest-Bonomi, Marzotto) convertono Gemina (Generale Mobiliare Interessenze Azionarie), ex «scatola vuota» della Montedison, in una holding finanziaria che assume il controllo della «privatizzata» Montedison. Romiti diventa Presidente della Gemina.

La lira viene svalutata del 6%.

Gli Agnelli si preparano a un'ampia diversificazione degli investimenti.

1981-82

Alla Fiat si razionalizzano le relazioni con fornitori e concessionari. Tornano gli utili: l'autofinanziamento Fiat sarà di Lit. 6.500 mrd. in 4 anni (1981-85).

1983

Alla Fiat Auto S.p.a. esplode, grazie a Vittorio Ghidella, il successo della «Uno» (e, seppure in tono minore, della «Panda»). Inizia il calo dei cassintegrati alla Fiat Auto S.p.a.: scendono da 19.000 a 14.000.

Si avvia un'ampia diversificazione all'Ifi e all'Ifil; il gruppo Agnelli:

- assume un pacchetto di riferimento del gruppo alimentare (3° europeo, dopo Unilever e Nestlé) Bsn-Danone (*public company* francese quotata, legata alla Lazard),
- acquista La Rinascente (grande distribuzione fondata nel 1867),
- compra alcune banche minori.

1984

I dipendenti del gruppo Fiat sono scesi a ca. 230.000: -120.000 in 4 anni (Torino perde contemporaneamente 100.000 abitanti)! La produttività è quadruplicata negli ultimi 5 anni. Meno di 1/5 degli investimenti, del personale e del fatturato del gruppo sono all'estero.

I fornitori italiani di Fiat Auto S.p.a. sono 1200.

La Fiat S.p.a. è sottocapitalizzata: viene promosso e riesce - anche per l'accollo bancario - un elevatissimo aumento di capitale (oltre Lit. 1.000 mrd.). Il gruppo Agnelli può, allora, acquisire:

- la Snia Viscosa-Bpd (fibre per abbigliamento, chimica, forniture belliche e aerospaziali e varie), con cui il gruppo torna negli armamenti (contemporaneamente favorendo, da parte degli americani, il trasferimento alla Nato europea di talune produzioni, anche a vantaggio della Fiat);
- due dei pezzi pregiati dell'ex impero di Calvi, il 100% della Toro Assicurazioni (5a italiana, fondata nel 1833: le assicurazioni, da pochi anni, danno elevata liquidità e buoni redditi) e (nell'editoria), tramite la Gemina (controllata da Fiat e Mediobanca), la Rcs (Rizzoli-Corriere della Sera, operazione favorita da Craxi contro l'interessamento di De Benedetti, in cambio dell'astensione degli Agnelli dal televisivo, riservato a Berlusconi).

Nelle assicurazioni gli Agnelli hanno già il 15% delle Ras di Pesenti (che dopo le Generali, è il secondo gruppo assicurativo italiano).

Gli utili Fiat ammontano a Lit. 870 mrd..

1985

L'Ifil acquisisce la Galbani (alimentare).

L'organigramma (principale) del gruppo si configura nel modo seguente: le famiglie Agnelli, in larga misura riuniti nella neo-costituita S.r.l. (che poi diverrà S.p.a.) Giovanni Agnelli & C., detengono il 100% delle ordinarie della (1° livello) Ifi (Istituto Finanziario Industriale, holding finanziaria di famiglia).

L'Ifi controlla (2° liv.)

- il 52% della Carfin,
- (soprattutto *via* Carfin) il 60% della sub-holding Istituto Finanziario Italiano Laniero-Ifil di Umberto Agnelli (la quale, a sua volta, controlla Sangemini, Galbani ed il 100% della Toro Assicurazioni),
- il 30% ca. della Ifinternational (partecipazioni estere);
- il 42% della Unicem (holding del cemento) (più un altro 9% attraverso l'Ifil),
- il 30% della Saes (più il 10% *via* Ifil), che controlla La Rinascente (grande distribuzione),
- il 100% del gruppo editoriale Fabbri (Bompiani, Sonzogno, Etas, Adelphi),
- il 62% della F.C. Juventus,
- la Snia-Bpd,
- il 30% ca. della capogruppo Fiat S.p.a.. Quest'ultima controlla (3°livello)
  - Fiat Auto;
  - Fiat Trattori;
  - la sub-holding Fidis, controllante (4° liv.)Fiatsava leasing e la componentistica Magneti Marelli;



- la International Holding Fiat (IHF) (al 100%), la quale controlla (4°) Iveco (al 52%), Fiat France (al 100%), ecc..

Il contingentamento delle auto giapponesi rallenta la concorrenza. Alla Fiat Auto S.p.a., dall'80, si è ridotta di un terzo l'incidenza del costo del lavoro sul fatturato (dal 27% al 18%); la produttività per operaio è raddoppiata (da 14 a 28 macchine cad.).

Gli utili Fiat S.p.a. ammontano a quasi Lit. 1.700 mrd..

1986

Cuccia pilota il riacquisto della quota Fiat S.p.a. (15%) in mano a Gheddafi, allettando quest'ultimo con un prezzo elevato (ca. Lit. 16.000): per giustificare tale prezzo al mercato, la quotazione di Borsa viene gonfiata (a oltre Lit. 16.600). Il pacchetto viene quindi venduto a Deutsche Bank (essendo indisponibili americani, inglesi e francesi a trattare con i libici) e ad altre banche sul mercato internazionale affinché queste le cedano poi sul mercato. Il titolo, in gran parte arrivato sul mercato piccolo azionario a Lit. 16.000 ca., crolla improvvisamente tornando alla reale quotazione (che scenderà fino a Lit. 5.000 in 5 anni!): l'entourage Agnelli verrà accusato di aver comprato masse ingenti quando la quotazione era inferiore, sapendo che i titoli sarebbe poi stati rivendibili al mercato a valori artificialmente innalzati, prima di crollare quando ormai prevalentemente nelle mani dei risparmiatori. Sul crollo, altri sostengono un complotto anglo-americano punitivo della Fiat e di Deutsche Bank, rei di trattare con i libici.

La Deutsche Bank, rimasta ancora con un pacchetto del 2,6% acquisito a caro prezzo, non può che diventare «azionista stabile» della Fiat.

Le trattative, favorite da Ghidella (responsabile Fiat Auto S.p.a. e padre di «Uno», «Tipo», «Croma» e «Thema»), contro il parere di Romiti (amministratore della holding Fiat S.p.a.), per formare un nuovo gruppo con la Ford Europa, falliscono a causa del rischio egemonico di quest'ultima. Nella faida che segue tra romitiani e ghidelliani hanno la peggio questi ultimi: Agnelli licenzia Ghidella.

Il gruppo Fiat S.p.a. acquista (dall'Iri, per ca. Lit. 1.050 mrd.) l'Alfa Romeo (per impedirne l'acquisizione dalla Ford), impegnandosi a pagarla a rate dal 1989 al 1997.

Raddoppiano gli investimenti tecnici: da Lit. 1.400 mrd. a Lit. 2.800 mrd..

I dipendenti Fiat auto sono scesi da 135.000 a 78.000 in 6 anni! I cassintegrati Fiat Auto S.p.a. sono scesi da 14.000 a 2.000 in tre anni! Gli utili Fiat S.p.a. ammontano a quasi Lit. 3.000 mrd..

1987-88

Nella primavera del 1987 una larga maggioranza delle azioni ordinarie Ifi (75%) viene conferita alla Giovanni Agnelli & C. S.a.p.a., il cui capitale è interamente posseduto dalla famiglie Agnelli e Nasi.

Il fatturato del gruppo Fiat S.p.a. passa da Lit. 30.000 mrd. a Lit. 40.000 mrd.: i marchi del gruppo automobilistico hanno il 15% del mercato europeo (appaiati alla Volkswagen). Gli utili annuali sono al record di oltre Lit. 3.000 mrd..

Gianni Agnelli indica Umberto come suo futuro successore.

Agnelli partecipa alla cordata che determina la privatizzazione di Mediobanca.

I settori macchine agricole e movimento terra vengono raggruppati in Fiat Geotech.

Inizia il risanamento dell'Alfa Romeo (l'indebitamento era a Lit. 1.300 mrd.): in 10 anni, saranno licenziati 10.000 dei 14.000 occupati ad Arese (e 2.000 verranno cassintegrati).

Intanto, la cessione della Seat spagnola (poi Volkswagen) fa perdere un mercato promettente nel futuro prossimo.

Gli Agnelli vengono sconfitti quando, insieme a Cuccia, tentano di impadronirsi anche dell'ex Banco Ambrosiano di Calvi, ora Nuovo Banco Ambrosiano, controllato da un precario sindacato misto fra la Gemina («finanza laica») e la «finanza cattolica». Il cattolico Bazoli, Presidente del Banco, andreottiano, prevale grazie all'alleanza con il Crédit Agricole (e fonda l'Ambroveneto, che diventerà - alla metà degli anni '90 - la più potente banca privata italiana).

1989

Gli utili del gruppo Fiat S.p.a. arrivano a Lit. 5.300 mrd.! Gli utili consolidati di gruppo a Lit. 3.300 mrd.. Tuttavia, la liquidità accumulata nell'ultimo decennio non viene adeguatamente investita per carenza di visione

strategica: l'opportunità di acquisire la BMW non viene sfruttata perché eccessivamente dispendiosa; la BMW sarebbe stato un affare (supererà la Mercedes nei successivi 4 anni).

Inizio anni '90

La forte differenziazione del gruppo Agnelli, l'accresciuta concorrenza, l'eccessiva dipendenza dal mercato produttivo nazionale (solo il 17% della produzione auto avviene all'estero), la caduta della domanda nel settore automobilistico, determinano impreviste difficoltà. Disastrosi sono gli effetti dell'uscita di Ghidella: mancano nuovi prodotti competitivi e la Fiat Auto S.p.a. perde quote di mercato in Italia (dal 60% al 45% negli ultimi due anni) e nel mondo. I dipendenti, peraltro, sono sensibilmente risolti (n. 300.000). Si avvia, comunque, un enorme piano di investimenti per l'ammodernamento delle lavorazioni e dei prodotti.

1990

Fiat Geotech e Ford New Holland si fondono originando New Holland, a controllo Fiat e quotato a New York: è il secondo gruppo mondiale (dopo Massey-Ferguson) nelle macchine agricole (con oltre 30.000 dipendenti e 4.000 concessionari); nei trattori detiene il 40% del mercato italiano, 25% dell'europeo e dello statunitense.

Fiat Auto S.p.a. razionalizza la catena a monte: i fornitori italiani sono scesi a 720.

1991

Gianni Agnelli viene nominato senatore a vita. Esce dal CdA di Mediobanca (dov'era dal '62).

La Ifint, che già detiene il 35% della finanziaria lussemburghese Exor S.a. controllante delle acque minerali francesi Perrier (e di un patrimonio immobiliare e agro-alimentare di oltre Lit. 2.000 mrd.), lancia un'o.p.a. sull'Exor S.a. per salire a oltre i 2/3 del c.s.; numerosi interessi francesi e multinazionali (Nestlé) per la Perrier complicano la manovra con una contro-opa.

La Fiat S.p.a. diventa la seconda investitrice estera in Francia dopo la Ibm, ma il fatturato globale non sale più. Il gruppo Fiat ricomincia a tagliare la base occupazionale.

1992

I vertici manageriali del gruppo sono coinvolti in «Tangentopoli».

Lo scontro sulla Exor S.a. si chiude con l'accordo di rinunciare alla Perrier (conquistata dalla multinazionale - con sede in Svizzera - Nestlé, con l'aiuto «traditore» della Lazard).

Caduta dei profitti dell'attività principale (auto): solo Lit. 500 mrd.. Il titolo Fiat S.p.a. scende a Lit. 5.000, malgrado sia sostenuto con *buy back* massiccio.

In Europa la vendita annuale di vetture della Fiat auto S.p.a. è di n. 900.000 autovetture (12,5% del mercato europeo) contro 1.300.000 piazzate dalla Volkswagen (17,7%) (5 anni prima erano alla pari al 15%). Occorrono forti alleanze internazionali per tenere la concorrenza automobilistica globale.

1993

Inizia (dopo aver goduto di 7 anni di differimento) il pagamento rateale dell'Alfa Romeo (Lit. 1.100 mrd. complessivi).

È l'anno della più grave perdita nella storia della Fiat S.p.a.: oltre Lit. 1.700 mrd., ma con colossali investimenti (avviati tre anni prima e ancora in atto).

Ricominciano gli esuberi (cassintegrazione, mobilità e prepensionamenti) nell'auto e – sotto il coordinamento di Mediobanca - viene avviata e riuscirà la più grande ricapitalizzazione della storia della Borsa italiana: il c.s. della Fiat S.p.a. aumenta di Lit. 4.200 mrd.. Ne deriva un nuovo patto di sindacato (valido sino al '99) per il controllo della holding Fiat S.p.a. tra Ifi (23%), Ifil (9%), Mediobanca (2,8%), Deutsche Bank (2,4%), Assicurazioni Generali (2,3%) e Alcatel (2%); ognuno dei paciscenti ha un potere di veto sulle nomine di vertice e sulle opzioni strategiche. Per il resto, la base azionaria del gruppo Fiat S.p.a. è formata da 200.000 azionisti.

L'intero gruppo è composto di un migliaio di società, sparse in 60 Paesi del mondo, controllate da 17 sub-holdings; i settori di attività sono 14, il fatturato Lit. 54.000 mrd..

Il gruppo Agnelli partecipa alla privatizzazioni del Credit e (attraverso la partecipazione in Gemina) della Comit.

1994

Per la prima volta dal 1947 la Fiat S.p.a. non distribuisce alcun dividendo alle azioni ordinarie e privilegiate (vengono invece remunerate le azioni di risparmio).

Si avvertono chiaramente gli effetti positivi del rilevante piano di investimenti attuato (negli ultimi 5 anni: Lit. 26.000 mrd. più 11.000 in R&S) per il rinnovo di fabbriche e produzioni nell'automobilistico:

- è attivo il moderno e tecnologico stabilimento di Melfi, in Basilicata (buona fetta degli Lit. 8.000 mrd. di investimenti al Sud);
- la «Punto» è auto dell'anno;
- il gruppo automobilistico è in improvvisa ripresa (il fatturato è passato, in un anno, da 54.000 a Lit. 66.000 mrd.);
- i debiti del gruppo Fiat scendono da Lit. 5.000 a Lit. 2.000 mrd.;
- a fine anno, tornano decisamente l'utile (Lit. 1.000 mrd.) e l'autofinanziamento (Lit. 5.000 mrd.) alla Fiat.

Il gruppo Fiat si è decisamente globalizzato: le vendite all'estero sono il 65% (erano il 44% nel '90): 60% delle automobili, 70% dei veicoli industriali e 90% dei trattori. Le spese generali sono rimaste costanti in termini assoluti, ma scese in un anno dal 16% al 12,8% del fatturato. La produzione di auto è realizzata per il 40% all'estero (Argentina, Brasile, Polonia, ecc.): 4 anni prima era il solo 17%.

1995

I dipendenti sono diminuiti del 18% in 5 anni: sono scesi a 248.000 unità (-55.000), in 237 stabilimenti produttivi e 141 centri di ricerca. «Bravo» e «Brava» sono entrambe auto dell'anno in Europa: la mini-crisi dei risultati economici è pienamente superata.

Composizione del fatturato del gruppo Agnelli: il 70% è dato dall'automotoristica finale (auto, veicoli industriali, macchine agricole e per costruzioni), il 13% da quella intermedia (metallurgia, componentistica, sistemi di produzione, accumulatori) e il resto dal diversificato (aviazione, prodotti ferroviari, chimica-fibre-bioingegneria, ingegneria civile, editoria e comunicazioni, assicurazioni e finanziarie).

Gianni Agnelli indica quale suo successore e futuro Presidente l'attuale Presidente Piaggio, il 33enne nipote Giovanni Alberto ("Giovannino"), figlio di Umberto.

La Fiat costituisce la Siway per l'acquisizione del controllo di tratti di autostrade italiane.

1996

L'Ifi e l'Ifil acquistano la quota della Fiat S.p.a. messa in vendita dalla Alcatel.

La S.a.p.a. Giovanni Agnelli & C. ha distribuito un dividendo di Lit. 24 mrd. su Lit. 170 mrd. di utile; l'Ifi ha un utile di Lit. 450 mrd., l'Ifil di Lit. 340 mrd.; New Holland di Lit. 500 mrd..

Il fatturato Fiat S.p.a. raggiunge Lit. 80.000 mrd. ca. con 237.000 dipendenti. Gianni Agnelli diventa Presidente onorario della Fiat S.p.a. e cede a Cesare Romiti la Presidenza della società; l'ing. Paolo Cantarella ne diventa Amministratore delegato; Testore è A.d. di Fiat Auto S.p.a..

La holding Exor S.a., partecipata dal gruppo Agnelli, acquisisce la maggioranza relativa della francese Club Méditerranée.

Il gruppo Exor ha un utile di Lit. 500 mrd..

1996-97

Organigramma (principale) del gruppo Agnelli:

la società semplice Dicembre (di Gianni Agnelli) (al 36%), alcune finanziarie estere (sempre di Gianni Agnelli?) (al 10% ca.), vari eredi di Giovanni Nasi (con l'11%), Umberto Agnelli (con il 10,2%), Clara Nasi (9,7%), Laura Nasi Camerana (8,1%), Susanna Agnelli (8%) e altri familiari, controllano:

(1° livello) la super-holding S.a.p.a. Giovanni Agnelli & C. (Presidente Gianni Agnelli; Vice Umberto; altri consiglieri: Carlo Camerana, Gianluigi Gabetti, Gabriele Galateri, Cesare Romiti), che controlla:

(2° liv.) (all'82%) la finanziaria Ifi (Presidente Gianni, Vice-presidente Umberto Agnelli); questa controlla:

(3°) la Juventus (al 100%), la Ifint (in Lussemburgo) e l'altra finanziaria familiare Ifil (al 51%) (Presidente Umberto Agnelli). Quest'ultima controlla gli investimenti ultra-autoveicoli, vale a dire:

(4°) (con quota sotto il 50%) la sub-holding (quotata) Unicem (cementi),

(4°) (con la famiglia Worms e attraverso la sub-controllata Someal) il gruppo francese (quotato) Worms (zucchero/carta/assicurazioni);

(4°) (come azionisti di riferimento insieme alla Lazard) il gruppo alimentare Danone (public company francese quotata), che include la Galbani;

(4°) il gruppo turistico-alberghiero Exor-Club Méditerranée (con il 19,74%, di cui metà della Giovanni Agnelli & C. S.a.p.a.);

(4°) quote di minoranza in Alpitour e nel colosso francese Accor-Formule 1-Motel 6);

(4°) la sub-holding Eufin (all'87%) (che scomparirà), la quale controlla (5°) la quotata La rinascente (grande distribuzione).

Un patto di sindacato tra Ifi (20%), Ifil (13%), Mediobanca (2,8%), Deutsche Bank (2,4%) e Generali (2,3%) controlla

(4° liv.) la *holding* (quotata) Fiat S.p.a.; quest'ultima controlla:

(5°) la sub-holding multinazionale non quotata Fiat Auto S.p.a. (al 100%), che controlla, fra l'altro, la (6°) sub-holding (servizi finanziari) multinazionale (quotata) Fidis (al 100%), controllante la (7°) Fiatsava (leasing) (al 100%) e l'Ipi (attività immobiliare, bancaria, finanziaria);

(5°) la sub-holding multinazionale (macchine agricole e costruzioni) New Holland (nei Paesi Bassi; quotata a New York) (al 69%);

(5°) la sub-holding multinazionale (veicoli industriali) Iveco N.v. (nei Paesi Bassi) (al 100%);

(5°) la sub-holding multinazionale quotata Magneti Marelli (componentistica/lubrificanti) (al 65%);

(5°) la sub-holding multinazionale (quotata) Toro assicurazioni (al 37%);

(5°) la sub-holding Sicind (al 100%), partecipante alla Gemina (al 22%);

(5°) la sub-holding (chimica-fibre-biomedica) quotata Snia Fibre (incorporante di Snia-Bpd) al 44%;

(5°) la sub-holding (editoria e comunicazione) Itedi (al 100%), controllante la Editrice La Stampa (al 100%);

(5°) la sub-holding Fiat Impresit (costruzioni) (al 100%), controllante la Fisia (al 100%);

(5°) la Augusta assicurazioni (al 100%), la metallurgica Teksid, la Fiat Ferroviaria, la Fiat Avio, la Maserati (al 100%), la Ferrari (al 90%); la (quotata) holding (area impianti automatizzati) Comau finanziaria (al 66%); la sub-holding (svizzera) International Holding Fiat (IHF) (al 100%).

La Fiat, attraverso la controllata Siway, ha accumulato il controllo di km. 600 di autostrade italiane (soprattutto nel tratto Genova-Livorno).

Nel gruppo Fiat, inoltre, si producono in proprio 780 Mw di energia elettrica (4°-5° produttore italiano).

Mediobanca scorpora dal Gruppo milanese Gemina la Holding partecipazioni industriali (Hpi) che ha come azionista maggiore (17,7%) la Sicind del gruppo Fiat, sindacata con Mediobanca e altri (per un tot. di oltre il 43%). La Hpi controlla:

- (al 53%) Fila (3.000 occupati; 20% del fatturato nel *Far East* e 55% negli *States*, ove è 1<sup>a</sup> nelle calzature per il basket, sopra Nike e Reebok).

- (al 75%) Gruppo Finanziario Tessile di Torino (Gft) (4.700 occupati, 11% del fatturato nel Lontano Oriente e 50% negli U.S.A.; numerose controllate in diversi paesi extra-europei; licenziataria produzioni *griffe* Armani, Valentino, Ferré, Ungaro, Calvin Klein, Missoni),

- il 21% della Burgo (cartiere),

- (al 100%) Rcs (Rizzoli-Corriere della Sera: 5.000 occupati),

nonché partecipa (al 14%) in Compagnie Monegasque de Banque e (al 5,5%) in Pirelli.

1997

Fallita, per il ritrarsi dei Marzotto, l'operazione di fondere Hpi e Gruppo Industriale Marzotto. L'Hpi diventa HdP (Holding delle Partecipazioni industriali), per evitare confusioni con la Holding Pirelli International. L'HdP assume il controllo dell'alta moda Valentino.

La Fiat auto è al soddisfacente dato del 13% in Europa (seconda dopo la Vw: 17%; terza è la General Motors: 12%; segue Renault: 10% totale giapponesi: 13%) con l'auto più venduta (la «Punto»), nonché del 44% in Italia (ove è prima).

Romiti è condannato per falso in bilancio (processo iniziato nella «Tangentopoli» di 5 anni prima): 20 mesi di reclusione ma con sospensione della pena in attesa dei successivi gradi di giudizio.

Dopo la cessione completa di Montell da parte della Montedison, la controllata (dalla Fiat) Snia Fibre è la seconda maggiore azienda chimica (attiva anche nella biomedica) italiana (dopo l'Enichem).

La Fiat vende la controllata Siway (uscendo dal settore autostrade) e cede la sua quota in Alcatel al Sanpaolo.

Ifi e Ifil (malgrado lo storico legame con Cuccia) entrano nel sindacato del privatizzato Sanpaolo di Torino (rivale di Mediobanca); è la conferma di un indebolimento del rapporto con Mediobanca (e la prossima uscita di Romiti dalla Fiat favorisce il potere di Umberto Agnelli).

La Toro Assicurazioni (della Fiat) e l'Ente Cassa di Roma formano il nocciolo di controllo della privatizzata Banca di Roma.

L'Ifil (assumendo lo 0,6%) entra nel nocciolo stabile privato di comando (che ha ca. il 6,9% e 6 posti su 13 in CdA) della privatizzata Telecom (insieme, fra gli altri, a gruppo Sanpaolo, Credit-Rolo, Generali-Alleanza-Comit): l'influenza degli Agnelli appare elevata.

La quotata La Rinascente (grande distribuzione), controllata dell'Ifil, stringe un'alleanza con la francese privata Auchan (IV europea del settore grande distribuzione).

In contrasto con l'o.p.a. ostile su Worms lanciata dal francese Pinault (grande distribuzione e finanza), la francese Someal (che già detiene il 20% di Worms; una pari quota è della famiglia Worms), controllata dell'Ifil, unitamente al gruppo assicurativo francese Agf (che ha già il 7% di Worms) lanciano su Worms una contro-o.p.a. *vincente* da Lit. 9.200 mrd.: la maggioranza di Worms (che controlla lo zuccherificio Générale Sucrière, la cartiera Arjo Wiggins, la pregiata assicuratrice Athena) viene acquisita dalla Someal (mentre Athena viene girata all'Agf).

1998

Come da statuto, per limiti di età (il cucciano) Romiti lascia la Presidenza della Fiat S.p.a. (liquidazione € 50 mln., più € 48 mln. per il patto di non concorrenza); lo sostituisce Paolo Fresco. L'uscita allenta molto i rapporti tra il gruppo Agnelli e Mediobanca.

Cuccia consiglia ad Agnelli di vendere tutta l'auto Fiat alla Mercedes in cambio delle azioni della casa tedesca, per poi monetizzare queste ultime sul mercato; Agnelli non segue l'ipotesi.

Romiti assume il controllo di Gemina (che ha il 3% - con opzione al 9% - di Hdp) e va alla guida della Rcs.

Il 100% delle azioni ordinarie Ifi (non quotate) viene conferito nella holding Giovanni Agnelli & C. S.a.p.a..

In Cina, è il momento delle auto «medie» per la nascente imprenditoria commerciale privata (non c'è ancora il mercato di massa delle «piccole»); i produttori esteri possono ricorrere a *joints* con i locali: la Yuejin Motor (conglomerata di 200 società) abbandona la Ford e diviene produttore per tutte le aree Fiat S.p.a., che lancerà il «Fiorino»; Iveco, Teksid e Magneti Marelli sono già presenti.

La General Motors è già presente con un mega-impianto di produzione a Shangai (ma tarato su auto troppo grandi, pensate per una pubblica amministrazione in deficit); la Vw ha già successo (50% del mercato!) con una simil-«Passat»; presenti in Cina anche Daimler-Chrysler, Renault-Nissan e Toyota.

Magneti Marelli (30000 dipendenti; *sales*: € 3,8 mrd.; 50 stabilimenti, metà all'estero) sposta il *core business* da singoli componenti (batterie, candele, starter, alternatori, carburatori) a moduli e sistemi completi (iniezione benzina, elettronica): acquisisce la maggioranza della Usa Midas (*quick services*) e della brasiliana Cofap (ammortizzatori), si accorda con Telespazio (gruppo Telecom) nella joint Viasat per la guida satellitare, cede prodotti non strategici (macchine rotanti).

New Holland acquisisce (a € 4,3 mrd.) la Usa Case, diventando il II gruppo mondiale nelle macchine agricole (*sales*: € 11 mrd.; dipendenti: 39000; punti di vendita: 11000 in tutti i continenti).

Nei robot per la produzione auto, Comau compra l'americana Pico.

Iveco e Renault costituiscono la joint venture paritetica Irisbus, secondo gruppo europeo nel settore.

Comincia la concentrazione globale: integrazioni Daimler-Chrysler, Ford-Volvo, Renault-Nissan, Bmw-Rover-Rolls Royce.

I fornitori Fiat Auto S.p.a. sono 870 nel mondo; in Italia sono scesi a 380, ma spesso seguono la globalizzazione della produzione andando a produrre anche presso gli stabilimenti Fiat all'estero: ad essi viene richiesto di passare dal *co-design* di singoli componenti (impostato sin dalla progettazione di nuove auto) a quello di sistemi complessi e di intere funzioni preassemblate (climatizzazione, sicurezza, ammortizzatori);

Per vendite, Fiat Auto S.p.a. è 2<sup>a</sup> in Europa dopo il gruppo Volkswagen-Audi-Seat-Skoda (poi seguono Peugeot-Citroen, General Motors, Renault-Nissan).

Tra il dicembre 1998 e il gennaio 1999 la Giovanni Agnelli & C. S.a.p.a., tramite la controllata *newco* lussemburghese Giovanni Agnelli e C. International, lancia un'o.p.a. sulle azioni della lussemburghese Exor Group S.a. pervenendo, assieme alla controllata Ifi S.p.a., a detenere complessivamente l'84,79% del capitale (dal 19,74% precedente). *Post* o.p.a., offerente ed Exor si fondono conservando la denominazione di quest'ultima.

Il gruppo Fiat S.p.a. consegue un utile netto di €746 mln., con ricavi netti di € 45,7 mrd..

I fatturati delle società del gruppo Fiat S.p.a. sono (in mrd. di €): Fiat Auto 25; Iveco 6,6; New Holland 5,1; Magneti 3,8; Toro 3; Fiat Avio 1, 3; Teksid 1,1; Comau 0,8; Itedi 0,5; Fiat Ferroviaria 0,4.

La capogruppo Fiat S.p.a. ha utile netto di € 408 mln.; la cedola (dividendo x azione ordinaria) è di € 0,62.

Elevati sono gli utili Exor S.a.: € 188 mln.! L'utile netto consolidato Ifi è di € 220 mln..

Il compenso di Cantarella (A.d. Fiat S.p.a.) è di €3 mln., più € 1 mln. di bonus.

1999

Salta l'ipotezzata – da Mediobanca - fusione fra Comit e Banca di Roma, nonché l'offerta ostile del Sanpaolo Imi sulla Banca di Roma.

Ifi e Ifil sono al 4% del Sanpaolo Imi.

Il gruppo Agnelli sale al 10% della Banca di Roma: 2% via Ihf (International Holding Fiat) più 8% via Toro.

Parte l'o.p.a. di Fiat S.p.a. su Comau Fin. e Toro Ass.: ora la Fiat ha il 93% di Comau Finanziaria e il 75% della Toro.

Sconfitto dall'o.p.a.s. su Telecom, Bernabé (già ex guida dell'Ufficio studi della Fiat) entra nel CdA della Fiat S.p.a.; l'Ifil ha ceduto la partecipazione in Telecom.

Escludendo Mediobanca (la quale conserva il 2,5% del c.s.), alla Fiat S.p.a. si stipula il nuovo patto, ma solo di consultazione, tra Ifi e Ifil (30% di c.s.), Deutsche Bank (2,2%) e Generali (2,4%), che sostituisce il precedente patto di sindacato.

Ifi e Ifil hanno la prelazione sul 2,2% Fiat S.p.a. in Sanpaolo Imi.

Conferimento di tutte le società delle aree *illuminazione* per auto dei gruppi Magneti Marelli (*sales*: € 335 mln.; 2500 dipendenti in Italia, Brasile, GB, Messico, Polonia) e (della tedesca) Bosch (*sales*: € 400 mln.; 3300 dipendenti in Germania) a Automotive Lighting, neo-holding paritetica con sede a Innsbruck (che diviene 2<sup>a</sup> mondiale del settore dopo la francese Valéo ex Cir).

Firmata l'intesa industriale tra Fiat Auto (che avrà la responsabilità del design) e Mitsubishi (che si occuperà di telaio e meccanica) per la produzione in Italia di un fuoristrada «Fiat».

Dopo Marocco e Sudafrica, inizia la produzione diretta d'auto in Egitto (dove Fiat ha già il 20% del mercato, pari a 60.000 auto vendute): nasce la joint Fiat Auto Egypt tra Fiat Auto S.p.a. (che controllerà il 51%), Seoudi Group (44%) e l'importatrice egiziana Nile Engineering co. (5%).

La «Patio» viene costruita in India, Marocco, Turchia, Polonia, Venezuela, Argentina, Brasile; presto anche in Iran, Thailandia, Sudafrica, Egitto.

I dipendenti italiani del gruppo Fiat sono scesi a 132.000 (erano 246.000 nell'81); nel Piemonte l'indotto (soprattutto componentistica) è di € 9 mrd. e 66000 occupati.

Renato Ruggiero, ex Presidente Wto ed Eni entra nel CdA Fiat S.p.a..

L'organigramma (principale) del gruppo Agnelli è il seguente:

Gianni Agnelli (al 30,3%), vari eredi di Giovanni Nasi (con il 10%), Umberto Agnelli (con il 9,4%), Clara Nasi Ferrero Ventimiglia (9,3%), eredi di Laura Nasi Camerana (9,7%), Susanna Agnelli (7%), Cristiana Agnelli Brandolini (6%), eredi di Emanuele Nasi (3,9%), Clara Agnelli Nuvoletti (2,2%) e altri familiari, controllano:

(1° livello) la super-holding S.a.p.a. Giovanni Agnelli & C. (Presidente Gianni Agnelli; Vice Umberto; altri consiglieri: Carlo Camerana, Gianluigi Gabetti, Gabriele Galateri, Cesare Romiti), la quale controlla (al 2° liv.):

- il 64,4% (il 24,8% è dell'Ifi, che salirà negli anni successivi al 35,6%) del gruppo turistico-alberghiero Exor S.a. (che è azionista di riferimento, con il 16%, di Club Méditerranée),
- (al 100% delle non quotate azioni ordinarie e al 51,74% delle quotate privilegiate) la finanziaria Ifi (Presidente Gianni, Vice-presidente Umberto Agnelli). Quest'ultima controlla (al 3° livello):
  - la Juventus (al 99,6%),
  - la Ifint (in Lussemburgo),
  - (al 54,2%) la quotata finanziaria Ifil (capitalizzazione di € 2,2 mrd.) (Presidente Umberto Agnelli), la quale controlla gli investimenti extra-autoveicoli e partecipa (al 4° livello) per il:
    - 4% nel Sanpaolo Imi (con Ifi all'1%),
    - 22% nella sub-holding (quotata) Unicem (cementi),
    - (con la famiglia Worms e attraverso la sub-controllata Someal) 53,4% nel gruppo francese (quotato) Worms (zuccheri/carta/assicurazioni),

- 4,2% (azionisti di riferimento insieme alla Lazard) nel gruppo alimentare Danone, *public company* francese quotata (che ha il 93% di Galbani),
- 7% (partecipazione diretta) in Galbani,
- 4,2% in Club Méditerranée,
- 43,5% in Alpitour (Francorosso, Viaggidea, Viaggi dell'Elefante, Villaggi Vacanze),
- 25% in Sifalberghi (il resto è tutto in mani Accor),
- 1,3% nel colosso francese Accor-Formule 1-Motel 6,
- 51% (il resto è di Auchan) di Eurofind, che (al 5° livello) controlla (al 55%) la quotata La Rinascente (grande distribuzione).

Al 3° liv.) un patto di (sola) consultazione (non blindato) tra Ifi (18%), Ifil (12,5%) (ma tra Ifi e Ifil il 3% è senza voto), Deutsche Bank (2,2%) e gruppo Generali (2,4%) controlla (al 4° liv.) la *holding* (quotata) Fiat S.p.a., con sede al Lingotto (To); quest'ultima (con più di ½ delle attività extra-auto), controlla (al 5° livello) la:

- Maserati (al 100%);
- sub-holding mista non quotata Fiat Auto S.p.a. (al 100%), che controlla (6°), fra l'altro, la sub-holding (servizi finanziari) multinazionale (quotata) Fidis (al 100%), controllante (7°) a sua volta la Fiatsava (leasing) (al 100%) e la Ipi (attività immobiliare, bancaria, finanziaria);
- sub-holding multinazionale (macchine agricole e costruzioni) New Holland (olandese ma quotata a New York) (al 71%), che controlla la Case Trattori;
- sub-holding multinazionale (veicoli industriali) Iveco N.v. (nei Paesi Bassi) (al 100%);
- sub-holding multinazionale (in Austria) della joint Magneti Marelli-Bosch (illuminazione auto) (al 50%);
- sub-holding multinazionale quotata Magneti Marelli (al 69%): lubrificanti, riparazioni rapide (con la Usa Midas), componentistica, ammortizzatori (con la brasiliana Cofap);
- sub-holding multinazionale (quotata) Toro Assicurazioni (al 75%);
- sub-holding Sicind (al 100%), partecipante (6°) alla Gemina (al 22%);
- sub-holding (editoria e comunicazione) Itedi (al 100%), controllante (6°) la Editrice La Stampa (al 100%);
- la metallurgica Teksid (al 66,5%);
- la Fiat Ferroviaria (monopolio in Italia di automotrici diesel e relativi motori e ricambi) (al 100%);
- la Fiat Avio (aviazione; energia: vapore per gli stabilimenti Fiat ed elettricità, anche venduta all'Enel) (al 100%);
- Ferrari (al 90%);
- la (quotata) holding (area impianti automatizzati) Comau Finanziaria, che controlla Comau, Pico e Comau Service (manutenzione specializzata) (al 93%);
- Fiat Finance & Trade.

La quotata Fiat S.p.a. capitalizza solo € 14 mrd. (è a rischio di o.p.a. ostili): Fiat Auto (2.328.000 auto vendute nell'anno) ne vale ca. la metà (ma non è quotata).

L'investimento della famiglia nell'Ifi S.p.a. (di cui sono quotate le sole azioni privilegiate) è di € 1,3 mrd.: nel gruppo € 46 mrd. sono le fonti da soci di minoranze da banche.

Il gruppo Fiat S.p.a. ha un utile consolidato di € 788 mln., con ricavi di € 48 mrd..

La Fiat S.p.a. delibera una cedola invariata di € 0,62 (politica di stabilizzazione del dividendo per az. ordinaria), malgrado il minor utile (€ 396 mln.) realizzato rispetto all'anno precedente.

La Toro Ass. ha un utile netto di € 93,6 mln.; Magneti Marelli di € 102 mln.; l'Ifil di € 141 mln.. Il consolidato del gruppo Ifil presenta: utile di € 285 mln.; partecipazioni di € 4121 mln.; totale dell'attivo di € 4600 mln.; patrimonio netto di € 3764 mln.; debiti finanziari di € 708 mln. (di cui € 310 mln. a lungo); *irratios* danno i seguenti valori: oneri finanziari/debiti finanziari (a breve e a lungo): 1,77%; r.o.e.: 10,33%; *debt ratio* (margine di struttura, cioè patrimonio netto/immobilizzazioni nette): 87,21%. La capitalizzazione è pari a € 3296 mln.; la quotazione delle azioni ordinarie a € 9,436; l'*earning per share* (utile x az.) è di € 0,611; il dividendo per azione di € 0,17; il *payout* (dividendo/utile) pari a 27,5%; lo *yeld* per azione ordinaria (dividendo/quotazione) è pari all'1,8%; il *p/bv* (*price/book value = p/e x r.o.e.*) (capitalizzazione delle azioni ordinarie/patrimonio netto rappresentato da azioni ordinarie) è uguale a 1,493; il *p/e* (*price/earnings*) (quotazione azione ordinaria/utile per azione ordinaria) a 15,435.

Il gruppo Ifi ha un utile di € 213 mln.. L'Ifi S.p.a. realizza un utile di € 266,4 mln.; il *payout* è del 30%; il dividendo pari a € 65,5 mln.; il totale dell'attivo di € 3229 mln.; le partecipazioni sono valutate €3890 mln. (oltre ½ in Fiat S.p.a.; 1/3 nell'Ifil); il patrimonio netto è di € 2776 mln..

2000

Il gruppo Agnelli rientra nelle tlc assumendo una quota del 33% (fra Ifil e Fiat S.p.a.) in Atlanet, neonata *joint* di telefonia fissa in Italia; il resto è della Acea (33%), municipalizzata *multiutility* (per il 51% del Comune di Roma), e della spagnola Telefonica Data (34%, con potere di scelta del *chief executive officer* e di direzione operativa della *joint*), controllata dell'iberica Telefonica, operatore mondiale di telefonia.

La neo-finanziaria Ciao Holding, controllata pariteticamente (al 50%) da Ifil e Fiat S.p.a., costituisce il portale Internet «Ciao Web» investendo € 100 mln. e assume il 25% (quota pari a quelle di Fininvest e di Italgas) di We-cube.com (incubatore di imprese *new-economy*).

Alleanza finanziaria (promossa dal gruppo Fininvest) tra Fininvest, Ciao Holding, gruppo Kirch, 21 Investimenti (Benetton), Mps e Banca di Roma, nella costituzione del venture capital Euro Media Venture Fund: \$ 100 mln..

O.p.a. residuale della Fiat S.p.a. sulla Comau Finanziaria; le adesioni superano il 98%: la Fiat può attivare la procedura di acquisto del residuo (e di ritiro dalla quotazione) al prezzo fissato da un esperto nominato dal Presidente del Tribunale di Torino.

O.p.a. volontaria e totalitaria della Fiat S.p.a. (con premi - sulle quotazioni - di oltre il 40%) su tutte le categorie di azioni Magneti Marelli e Toro (dopo il pagamento dei dividendi ai soci Magneti Marelli e Toro, quale ulteriore premio agli azionisti aderenti), che a fine offerta saranno depennate dal listino; motivi: società ritenute non adeguatamente valutate dal mercato, maggiore rapidità e riservatezza decisionale piena in caso di alleanze/accordi/scambi azionari. Sulla Toro segue (a prezzi leggermente migliori dell'o.p.a. totalitaria) l'o.p.a. residuale (mentre alle azioni di risparmio viene concesso il voto in assemblea straordinaria) che perviene al 98%; scatta il diritto d'acquisto sul residuo.

La Bosch scende al solo 25% della (ormai *ex joint*) austriaca Automotive Lighting, Il mondiale dell'illuminazione auto, il cui controllo rimane alla sola Magneti Marelli.

Il gruppo Fiat S.p.a. intende concentrarsi nelle sole attività in cui può essere *leader*: pertanto, vende Fiat Ferroviaria, dalle dimensioni insufficienti.

Con un esborso di € 22 mln., l'Ifil sale (dal 43,5%) al 56,5% di Alpitour (fatturato: € 1 mrd.; utile: € 7,5 mln.).

Contrariamente al parere del socio sindacato Deutsche Bank e di Cuccia, che avrebbero preferito una cessione alla tedesca Mercedes (“venda alla Mercedes, poi venda le azioni Mercedes, realizzi e non si occupi mai più di auto” - dal resoconto di Gianni Agnelli, che rispose - “sono ancora sulla terra, sono nato con un mestiere e ho una responsabilità da esercitare. Non posso certo ritirarmi all'isola di Tonga. Il nostro lavoro è fare l'automobile del futuro”), la Fiat (produzione annua di auto: 2,3 mln.; veicoli commerciali: 275000; dipendenti: 220000; fatturato: € 48 mrd.) *sceglie il suo partner globale* nella statunitense di Detroit General Motors (GM - maggiore produttore di veicoli mondiale; autovetture: 5 mln.; veicoli commerciali: 2,7 mln. annui; marchi: Opel, Buick, Cadillac, Pontiac, Saab, Vauxall; occupati: 390000; fatturato: € 180 mrd.). Elementi dell'*partnership*:

- scambio di partecipazioni (tale scambio, secondo Fresco, “valorizza gli asset attuali, crea valore per gli azionisti, difendendo nello stesso tempo gli interessi dei dipendenti, dei fornitori e del sistema industriale italiano attraverso il mantenimento del controllo decisionale”):

- 5,7% di GM (azioni proprie, in parte acquistate con *buy-back*, in parte di nuova emissione, per un valore totale di ca. € 2,5 mrd.) a Fiat S.p.a. (che diviene - nel c.s. GM - *azionista industriale di riferimento*, in assoluto seconda solo a un fondo d'investimento Usa);
- 20% di Fiat Auto S.p.a. a GM: modalità:
  - Fiat Auto S.p.a. (al 100% posseduta da Fiat S.p.a.) diventa la finanziaria pura Fiat Auto Partecipazioni (Fap) S.p.a. (controllata al 100% da Fiat S.p.a.) e scorpora tutti gli elementi del capitale ad una nuova società Fiat Auto S.p.a.;
  - Fiat Auto Partecipazioni S.p.a. conferisce la Fiat Auto S.p.a. alla neo costituita olandese Fiat Auto Holdings b.v.;
  - GM riceve (da Fiat S.p.a.) il 20% di Fiat Auto Holdings b.v. (e non di Fiat Auto S.p.a.: in tal modo, non c'è coinvolgimento partecipativo diretto di GM in Fiat Auto S.p.a.);



- GM è valutata € 48 mrd.; Fiat Auto S.p.a. (non quotata) è ben valutata: oltre € 12 mrd. (finora si indicava € 7 mrd., ipotizzando ½ dei € 14 di capitalizzazione della holding; quindi, c'è già stata un'immediata creazione di valore per gli azionisti della holding quotata Fiat S.p.a. grazie all'acquisizione del 5,15% di GM);
- sull'80% residuo di Fiat Auto S.p.a. c'è un'opzione *put* (diritto a vendere, ma è a prezzi di mercato e a condizione che nel frattempo non cambi l'assetto societario di Fiat S.p.a.) nel periodo 2004-2009 in mano a Fiat S.p.a.: GM ha il (solo) diritto di prelazione in caso di esercizio dell'opzione;
- costituzione di un comune Comitato guida per le strategie (con presenza dei rispettivi A.d. di Fiat S.p.a., Fiat Auto S.p.a. e GM per l'Europa e Africa-Medio Oriente-Sud America);
- creazione di 2 *joint-ventures* paritetiche, operanti in Europa e Sud-America, (cui vengono accollati, dopo scissione, l'80% dei costi di produzione di Fiat Auto S.p.a.):
  - (con sede amministrativa a Torino e *c.e.o.* statunitense) la F. A. Power Train (motori e cambi) (esternalizzazione del 20% dei costi di produzione della Fiat Auto S.p.a.): 27000 dipendenti (½ di Fiat); produzione annua: 5 mln. di motori + 5 mln. di cambi;
  - (con sede amministrativa in Germania e *c.e.o.* italiano) la WorldWide Purchasing per gli acquisti (*outsourcing* del 60% dei costi di produzione della Fiat Auto S.p.a.): 2200 dipendenti (1/3 di Fiat); acquisti annuali per € 32 mrd.;
- investimenti congiunti in Europa in siti *c.d. market place* di *e-procurement*, commercio elettronico *business to business* (con fornitori, per l'acquisto *on-line* della componentistica): si ottiene la riduzione di costi e tempi;
- sinergie negli Usa tra i marchi Opel e Fiat (ma non sono coinvolti né i marchi né le aziende Ferrari e Maserati).
- sinergie nei servizi finanziari tra Fidis (gruppo Fiat) e Gmac (gruppo GM);
- i due gruppi rimangono però concorrenti sui mercati Europei e sud-americani; Cantarella: “concorrenti sui mercati, alleati nella riduzione dei costi”.

Termina la *joint* Fiat-Mitsubishi: GM garantisce già una rete di alleanze con Subaru e Suzuki.

Ordinaria attività di raccolta del gruppo Fiat:

- emissione *jumbo* (*bond* in Euro) Fiat S.p.a. a 10 anni (rendimento 6,25%) per € 1 mrd., collocato presso 8000 investitori istituzionali (soprattutto) europei;
- emissione *jumbo* (*bond* in Euro) Fiat S.p.a. triennale (rendimento 5,75%) per € 750 mln., prevalentemente per investitori istituzionali (metà tra Germania, Francia, Benelux; metà in Italia);
- emissione *bond* in Sterline Fiat S.p.a. quinquennale (rendimento 7%) per £ 125 mln. collocato presso investitori istituzionali inglesi;
- la Fiat Finance & Trade emette (alla pari) un *bond* quinquennale in yen (per ca. € 400 mln.) sul mercato giapponese (fondi e assicurazioni nipponiche) al basso tasso dell'1,5%! (ma i titoli di Stato del Giappone sono all'1%);
- la Fiat Finance & Trade emette un *euro-bond* quinquennale per € 500 mln. al tasso 6,125%.

Nascono Business Solutions (fra breve protagonista nel controllo della Montedison) ed E-Spin (servizi integrati alle imprese), per l'operatività del gruppo Fiat nelle tlc e in Internet.

La Nuova Holding San Paolo Imi (Nhs), *merchant bank* del gruppo San Paolo Imi entra (con il 2,2%) nel patto di consultazione della Fiat S.p.a..

La Toro Ass. sale al 10,2% della Banca di Roma.

L'Ifi raggiunge il 19% delle azioni privilegiate Fiat S.p.a..

La Fiat S.p.a. ha un c.s. di € 2,75 mrd., di cui:

- € 1,84 mrd. di ordinarie;
- € 516 mln. di privilegiate (votano solo in assemblea straordinaria), di cui il 19% circa è riconducibile all'Ifi;
- il resto di risparmio (senza diritto di voto né in ordinaria che in straordinaria);
- v.n. azioni, sia ordinarie che altre, uguale a € 5.

Fiat S.p.a. (utile consolidato 2001 pari a € 578 mh.) opera in 64 Paesi attraverso 1048 società controllate che impiegano oltre 220.000 persone, di cui oltre 98.000 all'estero; gli stabilimenti di produzione sono 249 (di cui 166 all'estero) e 131 i centri di ricerca e sviluppo (di cui 59 all'estero). Fuori dell'Italia viene realizzato il 39% del valore della produzione ed è destinato oltre il 62% del fatturato. Le società che compongono il gruppo Fiat sono organizzate in 10 settori di attività: automobili; veicoli industriali; macchine per l'agricoltura e le

costruzioni; prodotti metallurgici; componenti; mezzi e sistemi di produzione; aviazione; editoria e comunicazione; assicurazioni e servizi.

Valori relativi all'Ifil S.p.a.: c.s. € 466 mln., di cui € 257 mln. di ordinarie, il resto di risparmio; v.n. azioni, sia ordinarie che di risparmio, pari a € 1.

2001

L'Ifil sale al 100% di Alpitour acquistando dalla Blufint (della famiglia Isoardi) il 43,5% non ancora posseduto per ca. € 103 mln., ed esce completamente dalla Gabani cedendo la residua partecipazione alla Danone. Il portafoglio partecipazioni è ora così composto: settore industria 54% (34% Awa-Arjo Wiggins Appleton, 19% Fiat), finanziario 15% (Sanpaolo Imi e quota in Permal Group), distribuzione 19% (51% del c.s. di Eurofind, che controlla Rinascite in partnership con Auchan), turistico 6% (Alpitour e Sifalberghi), Tmt e servizi il 3% (partecipazioni in Ciaoholding e Atlanet).

Approvato il bilancio 2000 (per ogni settore: società sub-holding, quota di controllo, valori del fatturato 2000 e 1999, nonché del risultato operativo 2000 e 1999, in mln. di €):

- Automobili (Fiat Auto Holdings b.v., 80%): 25.361, 24.101, 44, (121),
- Macchine per l'agricoltura e le costruzioni (Cnh Global, 85%): 10.770, 5.246, 45, 371,
- Veicoli industriali (Iveco, 100%): 8.611, 7.387, 489, 311,
- Prodotti metallurgici (Teksid, 67%): 1.873, 1.682, 101, 76,
- Componenti (Magnet Marelli, 100%): 4.451, 4.062, 55, 108,
- Mezzi e sistemi di produzione (Comau, 100%): 2.440, 1.693, 87, 43,
- Aviazione (Fiat Avio, 100%): 1.491, 1.361, 143, 109,
- Editoria e comunicazione (Itedi, 100%): 354, 413, 10, 17,
- Assicurazioni (Toro assicurazioni, 100%): 4.363, 3.922, (56), (103).

Per € 175 mln. la Iveco rileva dalla Renault in due tranches (del 15% e del 35% entro fine 2002) il 50% residuo della joint venture Irisbus, secondo gruppo europeo nel settore (dopo Evobus del gruppo Mercedes), assumendone il controllo totalitario.

Riesce pienamente il collocamento del jumbo Fiat Finance & Trade per € 3 mrd., avente l'obiettivo di allungare la scadenza media dei debiti; il bond è composto di due tranches: obbligazioni per € 1,7 mrd. di durata quinquennale e obbligazioni per € 1,3 mrd. sull'osica scadenza decennale. Le richieste sono state pari a tre volte l'offerta, malgrado un tasso non elevato e la netta retrocessione poco prima subita con il declassamento - inferto da Moody's - di due scalini di rating dalla «A3» alla «Baa2».

La Fiat S.p.a. riacquisisce il 3% della Ferrari dalla Fidia (fondo chiuso promosso da Mediobanca) per € 15 mln. (la Ferrari, che ha vinto il mondiale di F1 nel 2000, viene quindi valutata € 500 mln.).

Il CdA Fiat viene allargato da 12 a 14 membri per favorire l'ingresso di un nuovo amministratore (definito indipendente: Benessia).

*Il 28/6/01 risulta da indiscrezioni che il gruppo Agnelli abbia rastrellato quote che, se unite a quelle detenute da EdF, Tassara, Sanpaolo Imi, Intesa Bci e Banca di Roma, darebbero a tale cordata il controllo della Montedison.*

*Il 29/7/01 è ufficiale che la Fiat abbia rastrellato quote rilevanti in Montedison.*

Il 1/7/01 si riunisce, con la consulenza di Deutsche Bank e Lazard, il CdA di Fiat per il via libera all'o.p.a. su Montedison.

Il giorno stesso il CdA Montedison convocato d'urgenza, in vista del prossimo cambio - di maggioranza e - dei suoi componenti, vende d'urgenza a mani amiche alcune partecipazioni strategiche detenute da Montedison fra cui il 35% della società Dieci (controllante la Burgo, la maggiore del cartario italiano) al gruppo Bolloré.

La Fiat vende la controllata Fenice S.p.a. (trattamento rifiuti del gruppo) a EdF per € 1,225 mrd. (plusvalenza lorda di ca. € 1 mrd.) in cambio del 10% di Montedison, finanziando così la propria partecipazione in Italenergia (unitamente al conferimento di Fiat Energia).

*Il 2/7/01 viene deliberato l'aumento di c.s. della newco Italenergia S.p.a., con conferimento del 52,09% delle azioni Montedison (per € 2,8 cad). In Italenergia, la Fiat apporta (ottenendo un'ottima valutazione) la partecipazione di controllo in Fiat Energia (centrali elettriche del gruppo Fiat). Confluiscono nella newco le*

azioni Montedison possedute da Fiat, EdF, Tassara (queste soltanto in prestito temporaneo), Sanpaolo Imi, Intesa Bci e Banca di Roma. La Fiat – tramite la controllata totalitaria Business Solutions, holding dei servizi - ha il 38,61% di Italenergia; le banche il 23,35% (Intesa Bci 5,99%; Sanpaolo Imi 7,81%; Banca di Roma 9,55%); il 20,01% è di Zaleski; Edf è al 18,03%. Per aggirare il decreto di sterilizzazione le azioni Edf vengono trasformate - salvo il 2% - in privilegiate votanti solo nelle assemblee straordinarie; ma la EdF conserva il diritto a un consigliere nel CdA. *Scatta contestualmente l'obbligo di o.p.a di Italenergia su Montedison.*

A Milano, la sera del giorno 2/7/01 Italenergia deposita e protocolla alla Consob il prospetto (e fa scattare così la *passivity rule*) per le o.p.a. obbligatorie e totalitarie sul resto di Montedison e - a cascata - su Edison.

Il 4/7/01 il CdA Montedison, riunitosi d'urgenza:

- dichiara ostile l'o.p.a. a motivo dell'insufficienza del prezzo offerto.
- ipotizza l'aggiramento del decreto anti-Edf (poiché la società francese manterrebbe comunque un'influenza notevole in Italenergia) e il conseguente congelamento al 2% dei voti dell'intera Italenergia.

Il 4/7/01 il CdA Edison delibera le medesime opposizioni all'o.p.a. di quello Montedison.

La Commissione Ue valuterà entro fine mese se aprire un'istruttoria sull'operazione: in tal caso, i diritti di voto di Italenergia risulterebbero sospesi e il CdA Montedison potrebbe convocare un'assemblea anti-scalata. In tal caso, comunque, Italenergia chiederebbe lo scongelamento dei diritti di voto secondo la deroga - prevista dal regolamento Ue sulle concentrazioni, art. 7, par. 4 – volta a tutelare e far “mantenere il pieno valore dei suoi investimenti”.

Il 17/7/01 la Consob autorizza l'o.p.a., ma limita il voto di Edf in Italenergia la 2% anche nelle assemblee straordinarie; esercita inoltre opera di *moral suasion* per far salire il prezzo d'o.p.a.

Il 20/7/01 l'Antitrust europeo richiede la notifica dell'operazione per avviare un proprio esame, che comunque non dovrebbe negare la concentrazione: tuttavia, nel frattempo scatta il congelamento dei diritti di voto di Italenergia in Montedison, derogabile però nel caso che il CdA della Montedison deliberi atti pregiudizievoli degli interessi di Italenergia. Il medesimo giorno Montedison deposita al Tar il ricorso contro il provvedimento della Consob che ha autorizzato l'offerta pubblica: se accolto (in attesa del pronunciamento del Consiglio di Stato, cui Italenergia ricorrerebbe in appello) decadrebbe la *passivity rule* e vi sarebbe il tempo per le *poison pills* (come la cessione di Edison).

Il 22/7/01, a sorpresa, si riunisce il CdA di Italenergia che ritocca il prezzo d'o.p.a.. In accordo si riunisce anche il CdA di Montedison che dichiara l'offerta “non ostile” (mentre il CdA di Edison continua a ritenere non adeguato il prezzo). L'esposto al Tar viene ritirato.

Il 26/7/01 parte l'o.p.a. Italenergia.

Il 21/8/01 l'o.p.a. Italenergia si chiude dando a Italenergia il 96,9% di Montedison e – fra quota diretta e indiretta - il 95,7% della Edison (con un costo di oltre € 5mrd., per ora interamente finanziati dalle banche): risaliranno così all'interno del gruppo la quasi totalità dei dividendi Edison. Italenergia non lancerà le o.p.a. residuali, impegnandosi a ricostituire un adeguato flottante (il che aiuterà nella copertura del debito).

La Consob, precisando che “nessun soggetto esercita il controllo ai sensi dell'articolo 93 D.Lgs. 58/1998 su Italenergia”, autorizza il gruppo Fiat a non consolidare il sottogruppo Italenergia (e i relativi debiti), poiché quest'ultima non risulta controllata dal (solo) gruppo in questione. Inoltre:

- non essendo Italenergia quotata, la percentuale di soci che si presenta in assemblea non è un dato suscettibile di variazioni;
- non ci sono patti di sindacato tra i soci;
- il gruppo Fiat non esprime la maggioranza dei consiglieri, designando tre membri del CdA su sette.

Invece, l'Antitrust europeo considera rilevante la posizione della Fiat in Italenergia ai fini della normativa sulle concentrazioni, osservando che la Fiat, oltre a essere l'azionista di riferimento, è leader industriale, dal momento che le banche sono da considerarsi soci finanziari propensi a seguire le strategie di Fiat: “ciò è molto probabile considerato che il gruppo Fiat esercita un'influenza significativa su Banca Roma” (Antitrust Ue).

Gli azionisti della Dieci S.p.a. diversi dalla Montedison (fra cui Fiat e Banca di Roma; gli altri sono Mediobanca, Monegasque, Generali e Italmobiliare), poiché la Dieci controlla la Burgo e quest'ultima contiene l'1,6% di Mediobanca, tenuto conto che il prezzo di cessione della quota da parte della Montedison al gruppo Bolloré - € 81 mln. - non è elevato, fanno valere il loro diritto d'opzione sottraendo tale quota ai francesi: Mediobanca e Banca di Roma si ritrovano però al 23,1% e dovendo per normativa bancaria riscendere al 15% – entro un anno –

sono costretti ad offrire agli altri soci della Dieci l'8,1% eccedente. La maggioranza della Dieci rimane in «area Mediobanca».

Ifi (di cui sono quotate le sole privilegiate) ha in portafoglio il 19% delle azioni privilegiate Fiat S.p.a. mentre Ifil le sta rastrellando per arrivare al loro 11%, “in modo tale da avere assieme una quota complessiva pari al 30%: il che permetterà di disporre nelle assemblee straordinarie degli stessi diritti di voto detenuti nelle assemblee ordinarie” (Gabriele Galateri).

Ciao Holding vende il portale Internet «Ciao Web».

La Fiat Auto S.p.a. sarà scissa in quattro società distinte, ognuna per una delle seguenti *business area*: Fiat/Lancia, Alfa Romeo, Sviluppi internazionali e produzioni all'estero, Servizi.

Per compensare la crisi delle vendite, il gruppo Fiat abbassa i margini di ricarico: la perdita consolidata a fine anno sarà di € 791 mln.; l'indebitamento della holdng sale a € 6 mrd.; l'utilizzo della capacità produttiva è scesa al 70%. In risposta, si:

- chiudono diversi stabilimenti produttivi e si riducono i posti di lavoro all'estero;
- colloca (soprattutto negli Usa) un prestito obbligazionario quinquennale – emesso da parte della controllata Fiat Finance Luxembourg - garantito da Fiat per \$ 2,2 mrd., convertibile in 32 milioni di azioni General Motors (tutta la quota posseduta dalla Fiat S.p.a.): la conversione è a discrezione del gruppo Fiat, che si riserva la facoltà di consegnare - al posto delle azioni - il differenziale tra la quotazione delle azioni e il prezzo di esercizio;
- aumenta per € 1 mrd. il c.s. della Fiat S.p.a.: 3 nuove azioni ordinarie (con warrant) ogni 25 già possedute (di qualsiasi categoria); prezzo di sottoscrizione: € 15,5 ad azione (la quotazione è attualmente a ca. €17), di cui € 10,5 di sovrapprezzo; Ifi e Ifil sottoscriveranno la loro quota per restare - insieme - sopra il 30%. A ogni nuova azione è abbinato un warrant, utilizzabile per sottoscrivere (dal 2007) una nuova azione Fiat, ogni 4 warrant posseduti, versando inoltre € 30. L'aumento di c.s. è curato da Banca Imi, Deutsche Bank, Intesa Bci, Mediocredito Centrale, Merrill Lynch, Schroder Salomon Smith Barney e Ubm (UniCredit), che assicurano il buon fine dell'operazione con la costituzione di un consorzio di garanzia. La Deutsche Bank non partecipa all'aumento di c.s., scendendo all'1,9% della Fiat S.p.a..

È di € 17,7 mln. l'utile netto 2001 (esercizio chiuso il 30 settembre) della Giovanni Agnelli e C. S.a.p.a., che detiene il 100% del capitale ordinario dell'Ifi (di cui sono quotate le sole privilegiate). L'assemblea dei soci (sotto la presidenza di Giovanni Agnelli) ha deliberato la distribuzione agli azionisti di € 15,2 mln.

A dicembre si dimette Testore, A.d. di Fiat Auto S.p.a..

Dati di sintesi a fine 2001:

Casa	Paese	Fatturato (mrd. di €)	Tot. attivo (mrd. di €)	Dipendenti (migliaia)
GM	US	168,1	149	365
DaimlerChrysler	De	152,8	201,6	379,5
Ford	US	149,2	104,8	354,4
Toyota	Jp	118,1	167,3	246,7
Volkswagen	De	88,5	97,8	324,4
Honda	Jp	63,8	60,1	117,4
Nissan	Jp	53,7	62,5	129,4
Fiat	It	52,5	93,9	214,1
Peugeot	Fr	51,6	53,3	192,5
Bmw	De	38,4	48,8	94,6
Renault	Fr	34,6	49,5	140,4
Mitsubishi	Jp	27,7	25	63,1

2002

La Fondiaria e la Fiat comunicano entrambe nello stesso giorno 7 gennaio 2002 di aver superato il 2% l'una nel c.s. dell'altra: la Fondiaria per congelare i futuri voti della Toro (controllata della Fiat) se quest'ultima acquisisse il 24,4% della Fondiaria dalla Montedison; la Fiat per impedire tale manovra. Quest'ultima propone tuttavia un

accordo: aggregazione fra Toro e Fondiaria con sette consiglieri più l'A.d. alla Fiat, tre indipendenti e cinque alle minoranze. Se la Fondiaria restasse definitivamente nel gruppo Agnelli, quest'ultimo controllerebbe e influenzerebbe indirettamente una quota notevole di Mediobanca. Ad inizio febbraio l'ipotesi fallisce per l'intervento della cordata fra Interbanca, Jp Morgan e Micheli che rileva il 22,2% della Fondiaria.

La Fiat S.p.a. cede la maggioranza della componentistica Magneti Marelli alla Concordia Finance, nuova società controllata da Rgz (45%), Interbanca (25%) e Fiat S.p.a. (30%). È stata ceduta anche l'Immobiliare San Babila (gruppo Toro Assicurazioni).

I maggiori azionisti della Fiat S.p.a. sono: Giovanni Agnelli & C. S.a.p.a. (tramite il possesso del 100% dell'Ifi S.p.a., che detiene il 53,7% dell'Ifil S.p.a.) con il 30,24% (di cui il 17,9% da parte dell'Ifi); Assicurazioni Generali S.p.a. 2,75%; Mediobanca S.p.a. 2,47%; Sanpaolo Imi S.p.a. 2,25%; Deutsche Bank 2,11%; Fondiaria Assicurazioni S.p.a. 2,001%. Nella Giovanni Agnelli & C. S.a.p.a., la Dicembre della famiglia Giovanni Agnelli detiene il 31,03% dei diritti di voto; quella Maria Sole Agnelli il 10,83%; la famiglia Umberto Agnelli l'8,57%; quella Susanna Agnelli il 6,83%; quella Clara Agnelli l'1,76%.

Alla luce delle basse quotazioni delle azioni Fiat S.p.a. (ai minimi degli ultimi nove anni) e per favorire la credibilità dei mercati nei titoli, il Presidente Fresco e l'A.d. Paolo Cantarella (questi impiegando la parte variabile del compenso 2001, pari a ca. € 500.000) acquistano azioni Fiat S.p.a.. A fine aprile, durante la lunga congiuntura sfavorevole e dopo gli attentati alle «Torri Gemelle», l'insuccesso della Stilo, il gruppo Fiat capitalizza (secondo la quotazione Fiat S.p.a.) solo € 6 mrd. (dagli oltre € 12 mrd. di due anni prima). Dato il perdurare del calo delle quotazioni, la Lafico (Libyan Arab Foreign Investment Company) sale al 2,64% del c.s. Fiat S.p.a..

Il bilancio 2001 della Fiat S.p.a. si chiude con un fatturato di € 58 mrd. e una perdita di € 791 mln: viene comunque distribuito un dividendo (benché dimezzato rispetto all'esercizio precedente). Il CdA scende a dodici membri (nel rinnovo sono usciti Franco Bernabé e Gianfranco Guty).

Gli amministratori Ifil Gabriele Galateri e Luigi Arnaudo fruiscono di opzioni sui titoli della controllata (non quotata) Alpitour. Potranno convertirle in azioni dall'autunno 2002 fino al 2005: il prezzo di esercizio sarà determinato dal CdA di Alpitour sulla base dei risultati raggiunti (e Galateri e Arnaudo potranno poi cederle alla stessa Alpitour, lucrando la differenza).

La Cnh (Illinois, Usa), controllata (all'84,6%) di Fiat S.p.a., aumenta il c.s. per \$ 240 mln. per finanziare il proprio debito; quest'ultimo viene contestualmente ed ulteriormente ridotto annullando debiti verso la capogruppo, cui vengono date - in cambio - azioni proprie per \$ 1,3 mrd. (riducendo così l'indebitamento dell'intero gruppo). La Fiat S.p.a. passa all'85,8% del c.s. della Cnh.

Il risultato operativo della Fiat Auto per il primo trimestre 2002 è negativo per € 429 mln. (con quota di mercato scesa al 33,5% in Italia e al 9,3% in Europa). Provvedimenti deliberati:

- riduzione del costo del lavoro "che utilizzi tutti gli strumenti di flessibilità disponibili",
- produzione di 20 nuovi modelli entro il 2005 con investimenti annuali di € 2,4 mrd.,
- quotazione della Ferrari.

Intesa, Sanpaolo Imi, Banca di Roma e Unicredito non possono aumentare i prestiti al gruppo Fiat poiché hanno raggiunto il tetto massimo di indebitamento nei confronti di un unico debitore: complessivamente le quattro banche hanno crediti verso il gruppo Fiat per ca. € 12 mrd.; il restante debito del gruppo (€ 7 mrd. verso banche e € 14 mrd. in obbligazioni) è comunque alimentato da numerosi istituti minori e banche straniere (fra cui Citigroup, Abn Amro e Chase).

A maggio si dimette Paolo Cantarella, A.d. della Fiat S.p.a.; gli succedono Paolo Fresco (che somma tale carica a quella di Presidente) e Gabriele Galateri (con ampie deleghe). Alessandro Barberis diventa direttore generale ed entra nel CdA.

A fine maggio Intesa, Sanpaolo Imi, Capitalia-Banca di Roma, BdS, Unicredito, Bnl, Monte dei Paschi, Abn Amro, Bnp Paribas rinnovano prestiti a tre anni alla Fiat S.p.a. per € 3 mrd., mediante obbligazioni convertibili in azioni nel 2005 (o prima in caso di insolvenza di una società del gruppo, mancata revisione del bilancio, o.p.a., mancato rispetto di obiettivi finanziari, declassamento del *rating* non recuperato entro il 2004); la sottoscrizione delle azioni è garantita dalle banche ma i soci conservano il diritto d'opzione: tuttavia, è probabile che siano le banche ad accollarsi le nuove azioni poiché è precisato che è "precisa volontà che il rimborso...

*Prof. Pierre Di Toro*

avvenga mediante compensazione con gli obblighi di sottoscrizione e liberazione di nuove azioni Fiat ... unico mezzo di esecuzione dell'impegno alla sottoscrizione delle azioni, essenziale per la validità dello stesso". La Consob, tuttavia, constata che "si è già verificato un incrocio triangolare" (di gruppo) tra Ifi-Ifil (che hanno il 4,98% del Sanpaolo Imi), Sanpaolo Imi (che ha il 2,26% del c.s. diritto di voto in Fiat) e la Fiat: "ne deriva che, con riferimento alle azioni eccedenti il limite del 2%, risulta già applicabile in capo al Sanpaolo Imi la sospensione del diritto di voto"; il che si confermerebbe ulteriormente in caso di eventuale accollo di azioni Fiat per mancato rientro del prestito concesso a quest'ultima. Diversa la situazione di Capitalia, che supererebbe il 2% della Fiat (che *via* Toro ha già il 6,64% di Capitalia) ma, trattandosi di incrocio diretto, "troverebbe comunque applicazione l'articolo 121 - del T.u.f. - relativo alla possibilità di innalzare il limite dal 2% al 5% mediante la conclusione di un accordo preventivamente autorizzato dall'assemblea ordinaria delle società interessate"<sup>1</sup>.

Per ridurre il suo indebitamento la Fiat S.p.a. riceve in prestito € 1,15 mrd. dalla Citibank, garantito da un *put* di pari valore a favore di Fiat (che nel frattempo conserva il diritto di voto) concesso dalla Edf (che beneficerà di un premio di € 127 mln.) sul 24,6% delle azioni Italergergia Bis (possedute dal gruppo Fiat). Un altro 14% di Italergergia Bis viene ceduto - per € 576 mln. - dal gruppo Fiat alle tre banche già azioniste di Italergergia (un terzo cad.), con connesso *call* a favore del gruppo Fiat (scadente nel 2005). Contestualmente, vengono definiti *call* mediante i quali Fiat può acquisire le intere quote delle banche e della Tassara, nonché, in caso di mancato esercizio di tali *call*, vengono definite opzioni *put & call* esercitabili da Zaleski e dalle banche verso Edf (per l'intera quota in possesso delle banche, inclusa quella eventualmente non «richiamata» dalla Fiat).

Nell'ambito del piano di riduzione dell'indebitamento, la Fiat S.p.a. cede il 34% della Ferrari (da due anni e mezzo in testa al mondiale di F1) a Mediobanca, all'elevato prezzo di € 775 mln. (un anno prima la valutazione era stata di € 15 mln. per il 3%), con *call* conservato dalla Fiat. All'interno di tale quota, il 12,5% del c.s. della Ferrari sarà collocato da Mediobanca presso altre istituzioni finanziarie; il restante acquistato «a fermo» da Mediobanca sarà oggetto di i.p.o. (*initial public offering*, collocamento in Borsa) - con Mediobanca unico *global coordinator* - quando le condizioni di mercato saranno più favorevoli (e quando risalirà il *rating* del gruppo Fiat che in questa fase è di un solo gradino superiore ai *junk bonds*, titoli «spazzatura» ad alto rischio). Se in sede di collocamento Mediobanca trarrà una plusvalenza, almeno il 50% spetterà alla Fiat S.p.a..

In ottobre, la lussemburghese Eurofind (controllata al 51% dal gruppo Fiat; il resto è di Auchan), che già detiene il 58,64% della quotata La Rinascente (grande distribuzione), lancia (dopo essersi ricapitalizzata) un'o.p.a. totalitaria su quest'ultima per € 735,4 mln. al fine di "gestire con la massima flessibilità le azioni, gli accordi e le alleanze industriali e finanziarie".

Nello stesso mese, Fiat S.p.a. annuncia la richiesta dello stato di crisi aziendale e cassa integrazione straordinaria a zero ore per la Fiat Auto S.p.a. e per alcuni stabilimenti Comau e Magneti Marelli: in tutto 8.100 lavoratori (che si sommano ai 3.300 già annunciati in estate): crollano le quotazioni (al livello di 17 anni prima) e Fiat S.p.a. raggiunge una capitalizzazione di soli € 4,5 mrd. (2/3 di Mediasset, meno di Mediobanca, 1/2 di

<sup>1</sup> In relazione, Sanpaolo Imi S.p.a. e Ifi S.p.a. perfezionano il 5 luglio 2002 un accordo avente il seguente contenuto: (...) Sanpaolo Imi ha rappresentato che la propria disponibilità a partecipare all'operazione volta a ridurre l'indebitamento finanziario di Fiat presuppone la completa disponibilità del voto nelle assemblee di Fiat anche dopo l'eventuale conversione di crediti prevista ... Preso atto di quanto precede, Sanpaolo Imi e Ifi hanno concordato che, in vista dell'eventuale conversione: Ifi ... si impegna a fare quanto necessario per eliminare nei modi più appropriati, che saranno concordati con Sanpaolo Imi e che non dovranno comportare oneri economici per Sanpaolo Imi, eventuali vincoli derivanti dall'incrocio azionario e per assicurare a Sanpaolo Imi la piena disponibilità del voto nelle assemblee di Fiat, per l'intera partecipazione detenuta". Dal 23 aprile 2003, dopo l'atto di conferimento ad Ifil S.p.a. delle partecipazioni detenute da Ifi S.p.a. in Sanpaolo Imi S.p.a. e in Fiat S.p.a., Ifil S.p.a. si sostituisce ad Ifi S.p.a. negli impegni dalla stessa sottoscritti con l'accordo in questione. Con riferimento all'accordo in oggetto, il 28 dicembre 2005:

- la quota detenuta da Sanpaolo Imi S.p.a., direttamente e indirettamente tramite le proprie controllate, nel c.s. ordinario di Fiat S.p.a. è del 4,557% (4,236% del c.s. con diritto di voto - cioè formato da azioni ordinarie e privilegiate);
- la quota detenuta da Ifil S.p.a., direttamente e indirettamente tramite le proprie controllate, nel c.s. ordinario di Fiat S.p.a. è del 30,457% (30,425% del c.s. con diritto di voto - azioni ordinarie e privilegiate);
- la quota detenuta da Ifil S.p.a. direttamente nel capitale sociale ordinario di Sanpaolo Imi S.p.a. è pari al 5,865% (4,974% del c.s. con diritto di voto - azioni ordinarie e privilegiate).

Autostrade, 15% di Telecom, 15% di Daimler-Chrysler, 1/4 di Bmw, meno della metà di Volkswagen, Renault, Peugeot e Volvo)! Moody's e Standard & Poor's minacciano il declassamento (dall'attuale «A-3») a livello di titolo «spazzatura».

Il 15 ottobre GM svaluta la sua partecipazione (20%) in Fiat Auto del 91,6%, portandola a meno di € 240 mln.! A fine ottobre Fiat S.p.a. pianifica il finanziamento di € 2,5 mrd. alla Fiat Auto Holdings b.v. la quale, a sua volta, riceverà quote di nuovo c.s. della controllata Fiat auto S.p.a. in cambio del consolidamento di debiti infragruppo di quest'ultima.

Nella Fiat S.p.a. le Assicurazioni Generali S.p.a. raggiungono il 3,3%; Mediobanca S.p.a. il 3,1%; Sanpaolo Imi S.p.a. il 2,6%; Deutsche Bank il 2,8%.

Per il persistere delle proteste sindacali (con scioperi, occupazioni di autostrade, aeroporti e magazzini La Rinascente) e della crisi economica (-22% delle vendite in Europa), a dicembre Umberto Agnelli e Mediobanca elaborano a sorpresa il piano di riassetto del vertice Fiat S.p.a. e delle sue holdings: cessione da parte dell'Ifi all'Ifil della quota del 17,9% detenuta in Fiat S.p.a. (ed eventuale successiva fusione tra Ifil e Fiat S.p.a.); cessione dell'auto (salvo Ferrari, Alfa e Maserati) e focalizzazione sulla Edison; sostituzione di Fresco (Presidente) e Galateri (A.d.) con Gabetti e Bondi. Contro il piano si oppongono le banche creditrici Capitalia, Unicredito, Intesa e Sanpaolo (che, non consultate preventivamente, giudicano Bondi legato a Mediobanca e vogliono cedere Fiat Avio, Fidis e Toro anziché l'auto), in accordo con Fresco ed il Governatore della Banca d'Italia Fazio (espressosi "obbedendo agli orientamenti che la coscienza di cittadini ci suggerisce ... per le conseguenze occupazionali, oltre che economiche e industriali ... angosciati da difficoltà congiunturali, ma che hanno radici in difficoltà strutturali, che incidono sulla disoccupazione e sul tenore di vita di molte famiglie ... L'impresa, ogni impresa, è fattore indispensabile e potente di progresso economico ... non mira soltanto al perseguimento del profitto, come spesso una superficiale vulgata ci suggerisce, ma è ben conscia della rilevanza sociale della sua azione"); Giovanni Agnelli blocca allora il piano ed al posto del dimissionario Galateri (che comunque rimane nel CdA Fiat e torna A.d. all'Ifi) è il direttore generale Barberis a diventare A.d. (mentre Fresco rimane Presidente).

A fine anno 2002 viene raggiunto l'accordo per la cessione a un *pool* di banche (Capitalia, Intesa, Sanpaolo Imi e Unicredito) del 51% della società di credito al consumo Fidis Retail Italia (multinazionale sub-controllata totalitaria del gruppo Fiat), per € 370 mln.: vengono così deconsolidati oltre € 6 mrd. di debiti (ca.25% del totale di gruppo); la Fiat ha il *call* per il riacquisto della quota ceduta (entro inizio 2006), cui si accompagna un *put* a favore delle banche nel caso cambi il controllo della Fiat S.p.a. o si venda una parte sostanziale della Fiat Auto o uno solo dei marchi Fiat, Alfa e Lancia. Vigé inoltre un accordo parasociale tra Fiat, Synesis Finanziaria e le quattro banche che assegna alla Fiat S.p.a. la gestione operativa della Fidis.

In accordo con il gruppo automobilistico statunitense, la Fiat cede per \$ 1,16 mrd. (\$ 34 ad azione) alla Merrill Lynch la partecipazione del 5,1% detenuta nella General Motors (acquistata valutando ogni azione \$ 69): il debito della Fiat S.p.a. scende a € 3,4 mrd.. Contestualmente, per un pari importo Fiat S.p.a. e Merrill Lynch sottoscrivono un contratto derivato (*equity swap*) a copertura dell'esposizione del gruppo Fiat per il prestito obbligazionario da € 2,2 mrd. convertibile in azioni GM emesso ad inizio anno da Fiat Finance Luxembourg (*exchangeable bond*, cedola 3,25% e scadenza gennaio 2007).

Viene ceduta la partecipazione del 7,6% nelle cartiere Burgo.

Malgrado le cessioni, il 23/12/02, alla luce delle debolezze sulle vendite automobilistiche future, l'agenzia di *rating* Moody's declassa comunque il debito Fiat S.p.a. a livello di *junk bonds* (debito *senior* da «BAA3» a «BA1» e *rating* a breve termine da «prime-3» a «not-prime», con *outlook* negativo), determinando l'impossibilità pratica di finanziarsi sui mercati e l'allontanamento degli investitori istituzionali dai relativi titoli: la quotazione scende del 5%, al minimo degli ultimi 18 anni (€ 7,70 contro € 17,69 di inizio 2002).

Fiat S.p.a. recepisce il codice di comportamento della Borsa Italiana sull'*internal dealing* (compravendite di titoli da parte di "persone rilevanti" - propri amministratori, sindaci, dirigenti) e accoglie la raccomandazione dell'Assonime e dell'Assogestioni di abbassare le soglie rilevanti (diminuendo altresì anche i tempi): ogni 30 giorni vi è l'obbligo di comunicare le negoziazioni superiori a € 15.000 e «senza indugio» quelle maggiori di € 80.000.

La quotata Ifil possiede il:

- 3,7% del Sanpaolo Imi (con Ifi all'1,13%);

- (con la famiglia Worms e attraverso la sub-controllata Someal) 52,99% nel gruppo francese (quotato) Worms che controlla il 100% di Arjo Wiggins (zucchero), Idem (carta ad alto valore aggiunto) e della statunitense Permal Group (investimenti istituzionali);
- 90% di Nht che detiene il 100% di Alpitour (Francorosso, Viaggidea, Viaggi dell'Elefante, Villaggi Vacanze), il 50% di Neos (nuova compagnia di voli charter), il 100% di Welcome, il 25% di Sifalberghi ed il 7% di Club Med;
- 51% (il resto è di Auchan) di Eurofind, che controlla la La Rinascente (grande distribuzione).

2003

La Iveco cede la Fraikin ed il restante 25% nella Om Carrelli elevatori.

Colaninno propone il proprio piano di rilancio «amichevole» per il gruppo Fiat S.p.a.:

- focalizzazione su auto, macchine movimento terra e veicoli industriali;
- in ipotesi di scissione della partecipazione in Fiat Auto Holdings b.v. da Fiat S.p.a., conferimento alla Fiat Auto Holdings b.v. del controllo della Iveco S.p.a.;
- conferimento di € 1 mrd. liquido da parte della propria Omniainvest nella holding Fiat S.p.a., cui si aggiungono apporti di altri investitori della stessa cordata per € 1,5 mrd., e patto di sindacato paritetico tra cordata Colaninno da una parte ed Ifi ed Ifil dall'altra;
- propria presenza diretta nel vertice nel ruolo di A.d.;
- aumento di c.s. per un altro € 1 mrd.;
- cessione di Toro (salvo scorporo della partecipazione in Capitalia) e Fiat Avio per ca. € 4 mrd. (per un complesso di risorse finanziarie rese disponibili tra nuovi conferimenti e disimpieghi di oltre € 9 mrd.);
- mantenimento di tutti gli stabilimenti in Italia e ridimensionamento in Oriente;
- rinuncia al *put* verso General Motors in cambio di un nuovo conferimento di GM in Fiat Auto Holdings b.v. (controllante di Fiat Auto S.p.a.) con aumento dell'attuale presenza del 20%.

Umberto Agnelli rifiuta il piano.

Segue la proposta di Gnutti:

- ricapitalizzazione di Fiat S.p.a. per ca. € 3 mrd.: Ifi e Ifil per la propria quota parte; ca. € 750 dalla Hopa (di Gnutti); il resto dal mercato;
- conferimento di € 3 mrd. alla Fiat Auto S.p.a. e aggiunta di € 2 mrd. di finanziamenti bancari;
- scissione della partecipazione in Fiat Auto Holdings b.v. da Fiat S.p.a. e quotazione di Fiat Auto S.p.a.

*A fine gennaio muore l'«avvocato» Giovanni «Gianni» Agnelli.* Il giorno stesso, come già previsto, il fratello Umberto Agnelli diviene Presidente della Giovanni Agnelli & C. S.p.a. (con Gabetti alla Vicepresidenza); la quota di Gianni Agnelli nella accomandita (30,1%) verrà suddivisa fra moglie e figlia ma esercitata unitariamente (come rappresentante della detentrica, la società Dicembre) dal nipote l'Ing. 26enne John Philip «Yaki» Elkann (già nel CdA della Fiat S.p.a.); nella S.p.a. 10,2% è di Maria Sole Agnelli Teodorani, il 10,084% della famiglia Giovanni Nasi, il 9,768% alla famiglia Laura Nasi Camerani, l'8,321% di Umberto Agnelli, l'8,297% della famiglia Clara Nasi Ferrero Ventimiglia, il 6,636% di Susanna Agnelli, il 5,669% della famiglia Cristiana Agnelli Brandolini, il 3,869% della famiglia Emanuele Nasi, il 2,916% alla G. Agnelli e C. S.p.a., l'1,714% della famiglia di Clara Agnelli Nuvoletti.

La Giovanni Agnelli & C. S.p.a. detiene, oltre al 100% dell'Ifi (che ha il 54,1% dell'Ifil ed il 25,01% dell'Exor S.a.), direttamente il 60,13% dell'Exor S.a. (che possiede il 75% della Chateau Margaux). Il CdA della S.p.a. delibera (e l'assemblea ratificherà fine marzo) un aumento di c.s. di € 250 mln. (di cui € 83,3 mln. in obbligazionario convertibile).

Nella Fiat S.p.a. Morchio diventa A.d. al posto di Barberis che passa alla Vice-presidenza; Umberto Agnelli viene cooptato nel CdA e ne diventa Presidente al posto di Fresco (che si dimette anche da accomandatario della S.p.a.). Gabetti diviene Presidente dell'Ifil; Umberto Agnelli anche dell'Ifi.

Fiat S.p.a. ricapitalizza Fiat Auto S.p.a. per € 3 mrd. mediante conversione di crediti; resta sospeso l'ulteriore aumento per la quota di competenza della General Motors.

Il 4 marzo l'agenzia di rating Fitch declassa a livello di «obbligazione spazzatura» l'indebitamento Fiat S.p.a. («bocciamo Fiat perché cede le attività più redditizie come Toro e Avio per concentrarsi su quelle con avvenire più incerto»): la quotazione crolla del 4,1% a quota € 6,75 (con v.n. di € 5), il minimo dall'85.



Il 5 marzo anche l'agenzia di rating Standard & Poor's declassa a livello di *junk bonds* il debito di Fiat S.p.a.: «BB» per il debito a lungo e «B» per quello a breve (“l'abbassamento del credito a breve segue l'annuncio fatto dalla Fiat sulla vendita di due asset in buona salute come Avio e Toro. Con la prossima cessione di queste due attività Fiat vedrà ridursi i risultati correnti e la capacità di generare cash flow”): la quotazione perde un altro 2,33%. Quale effetto, le banche creditrici hanno facoltà di convertire in azioni il prestito convertendo nel luglio del 2004.

I Cda di Ifi e Ifil deliberano il conferimento da parte dell'Ifi del 62% di Juventus, dell'1,3% del Sanpaolo, del 50,1% di una società di servizi del gruppo, del 18% delle Fiat ordinarie e del 19% delle Fiat rnc all'Ifil, ai prezzi di mercato contro aumento di c.s. riservato all'Ifi; l'Ifil diverrà primo azionista Fiat S.p.a. con circa il 30%. L'assemblea Ifil dovrà approvare l'operazione: il fondo di Boston «K Capital» (7,5% dell'Ifil) contesta la congruità delle valutazioni dei pacchetti trasferiti (ritenendole eccessive, a danno dell'Ifil); l'Institutional Shareholder Services (Iss) - società nota come rappresentante di investitori istituzionali - consiglia di votare (nella prossima assemblea) contro la proposta di aumento di capitale di Ifil nell'ambito del piano di conferimento dei diversi *assets* (Fiat, Sanpaolo Imi, Juventus) dall'Ifi (poiché l'Ifil “acquisirà *assets* attualmente valutati meno delle azioni che verranno emesse come contropartita. L'Ifil approverebbe un'operazione del genere se l'Ifi non fosse la sua controllante?”); ritengono invece corrette le valorizzazioni proposte Tribunale di Torino e Deloitte & Touche (quest'ultima dichiara: “le partecipazioni oggetto del conferimento sono quotate sul mercato azionario e risultano caratterizzate da un mercato di Borsa regolare, una continuità storica delle quotazioni e un flottante significativo”). Vengono inoltre convertite in ordinarie le azioni di risparmio Ifil: in caso di completa conversione l'Ifi disporrà del 59,6% dell'Ifil.

Il 100% della Toro Assicurazioni viene ceduto al gruppo De Agostini per € 2,4 mrd..

La Fiat S.p.a. non distribuisce dividendi (è la prima volta per le azioni di risparmio).

La Exor S.a. riacquista azioni proprie e le annulla parzialmente: la quota Ifi sale quindi al 29,30%; il resto è della G. Agnelli & C. S.a.p.a..

Ad inizio aprile Fiat Avio viene ceduta per € 1,6 mrd. al fondo statunitense Carlyle Group.

A fine aprile l'assemblea della quotata Ifil approva (con il voto contrario del 10,72% dei presenti, fondamentalmente il fondo «K Capital») l'aumento di capitale riservato all'Ifi contro conferimento di pacchetti azionari: Ifil ha ora il 30% di Fiat, 52% di Worms, 39% di Rinascente, 90% di NHT, 62% della Juventus, 7% del Club Med e 5% di Sanpaolo Imi.

La Exor (controllata totalitariamente da G. Agnelli & C. S.a.p.a. ed Ifi), vende Chateau Margaux e Société Foncière Lyonnaise per oltre € 210 mln..

A giugno viene annunciato l'aumento di c.s. di Fiat (€ 1,842 mrd., garantito da consorzio bancario), nonché di Ifi - ordinarie (tutte della G. Agnelli & C. S.a.p.a.) e privilegiate (per un totale di € 456,7 mln., senza consorzio di garanzia: alla G. Agnelli & C. potrebbe convenire rastrellare l'inoptato in vista del *delisting?*) - e Ifil (per € 502,2 mln., con inoptato garantito da Banca Imi, Citigroup, Intesa, Mediobanca, Merrill Lynch, Rasfin e Ubm), per finanziare a cascata l'aumento di c.s. della Fiat: in pochi giorni crolleranno in borsa del 33% le Ifi privilegiate e del 9% le Ifil ordinarie; Standard & Poor's declassa il *rating* sul debito a lungo termine a «BB-» e quello a breve a «A-2» (per cui per Ifil aumenta il costo del credito e l'eventuale rinnovo); Moody's declassa il debito a lungo a «Ba3» (con *outlook* - previsione sull'andamento - negativo).

I fondi Dodge & Cox (che aveva il 7,62% delle ordinarie) e Southeastern Asset Management (che deteneva il 2,13%) dismettono le azioni Fiat S.p.a..

Le adesioni all'aumento di c.s. dell'Ifi raggiungono il 94,7%; per l'Ifil arrivano al 96%; per quello Fiat S.p.a. al 95% (non aderisce Deutsche Bank).

A fine ottobre, persistendo il disaccordo con la casa automobilistica statunitense (che minaccia un'azione legale nel caso venga esercitato il diritto di vendita da parte della Fiat S.p.a., che avrebbe invalidato il proprio diritto con la cessione della Fidis), viene rinegoziato il *put* vantato dalla casa italiana nei confronti della General Motors: avrà ora decorrenza dal gennaio 2005 (e scadenza nel 2010).

2004

Il gruppo Fiat S.p.a. cede il 70% di Fiat Engineering e la partecipazione diretta in Edison.

La Fiat S.p.a. acquisisce per € 16 mln. da Mediobanca il diritto ad allungare dal 30 giugno 2005 alla stessa data del 2006 il *call* sul 34% della Ferrari.

Per consentire ai familiari Agnelli di rientrare dagli investimenti sostenuti negli aumenti di capitale sociale, la Exor S.a. (controllata al 70% dalla non quotata Giovanni Agnelli & C. S.a.p.a., il resto dall'Ifi S.p.a.) vende la partecipazione in Club Med.

Alla scomparsa improvvisa del Presidente della Fiat S.p.a. Umberto Agnelli, a fine maggio Gabetti concentra la Presidenza di Giovanni Agnelli & C. S.a.p.a. (le cui quote sono suddivise fra circa 70 familiari), Ifi S.p.a. e Ifil S.p.a., in attesa della crescita dei giovani della famiglia Agnelli (fra cui John Elkann, nipote dell'«avvocato» Giovanni Agnelli, e Andrea Agnelli, figlio di Umberto).

A Morchio, già A.d., viene negato di poter assumere in contemporanea anche il ruolo di Presidente della Fiat S.p.a., incarico visto come tutela della famiglia Agnelli di fronte al management. Morchio, allora, lascia l'incarico di A.d., che passa a Marchionne (con piena fiducia e delega familiare sulla gestione). Presidente (di garanzia familiare) diviene Luca Cordero di Montezemolo; John Elkann è Vice-Presidente.

A fine settembre, la General Motors decide di non partecipare all'aumento di c.s. della Fiat Auto Holdings b.v.: la sua quota nell'auto Fiat scende al 10%; l'alleanza è ormai alla fine; GM e Fiat S.p.a. litigano sul *put* che la seconda ha sull'automobilistico; la GM continua a ritenerlo invalidato.

Ad inizio ottobre, il fondo pensione degli insegnanti statunitensi Tiaa-Cref comunica di essere il secondo azionista della Fiat S.p.a. con il 3,6% (dopo l'Ifil con il 30,4%).

A novembre, l'Ifil cede ad Auchan il suo 50% dei supermercati facenti capo alla Rinascente.

A fine anno viene prorogata dal 2006 al 2008 l'opzione *call* della Fiat S.p.a. sulla Fidis.

## 2005

La General Motors (GM) azzerà il valore della sua partecipazione nell'automobilistico Fiat. Il 13 febbraio il CdA di Fiat S.p.a. accetta € 1,55 mrd. per rinunciare all'esercizio della *put option* verso GM: le joint venture fra Fiat e GM vengono sciolte e la GM restituisce il 10% ancora detenuto nella Fiat Auto Holdings b.v..

Il ramo Maserati, in perdita, viene scorporato dalla Ferrari S.p.a. e costituito come società autonoma sotto il diretto controllo della Fiat S.p.a..

La lussemburghese Eurofind (controllata dell'Ifil) cede per € 888 mln. la sua intera quota nella Rinascente.

A fine marzo, l'Ifil sale al 4,99% del capitale complessivo del Sanpaolo Imi (6,3% delle ordinarie).

L'8 aprile il CdA della Fiat S.p.a. comunica senza spiegazioni il rinvio dell'assemblea di approvazione del bilancio, prevista per il 10 maggio: il titolo scende a € 4,39; solo il 18 aprile si adducono modifiche alla corporate governance. Exor, Ifi e Merrill Lynch si incontrano in via riservata il 21 aprile per una prima bozza di contratto di equity swap su azioni Fiat. Il 22 aprile l'A.d. Fiat ed altri manager acquisiscono azioni della società a € 4,67. Lo stesso giorno la Lehman Brothers ipotizza alle banche del convertendo la loro aggregazione a una cordata di investitori privati ed istituzionali che rilevi la maggior parte della loro quota e nell'insieme conferisca ad una *newco* una partecipazione significativa della Fiat S.p.a. (circa il 30%, della quale le banche deterrebbero 1/3 ca.); quest'ultima potrebbe controllare la Fiat S.p.a. senza ostilità nei confronti dell'Ifil S.p.a. e a soli fini di investimento finanziario di medio-lungo termine. Le banche in questione non accetteranno.

In aprile le attività della Iveco Finance (finanziamenti ai clienti Iveco) vengono conferite nella Iveco Finance Holding, nella quale Barclays Asset and Sales Finance rileverà il 51% del c.s..

A fine aprile è ormai chiaro che le banche creditrici della Fiat S.p.a. convertiranno il loro credito di ca. € 3 mrd. in azioni (a ca. € 10 ad azione, ora quotata poco più della metà): deterranno ca. il 27% del nuovo c.s., in cui l'Ifil risulterà diluita a ca. il 22% ca..

Tra il 6 maggio e il 7 giugno Merrill Lynch prenota ingenti quantitativi di azioni Fiat; simile attività permarrà ignota fino a metà settembre.

A giugno diventano 15 i membri del CdA della Fiat S.p.a., con una maggioranza di indipendenti.

Durante il mese di luglio le quotazioni Fiat arrivano a € 7: si ipotizza che gli Agnelli stiano rastrellando per compensare la prossima diluizione connessa al «convertendo» delle banche creditrici. L'A.d. della Fiat S.p.a., che ha acquistato 220.000 azioni Fiat a ca. € 4,6 ha lucrato in 3 mesi una plusvalenza potenziale di oltre il 50%.

Il 24 agosto, su richiesta della Consob motivata dalla crescita delle quotazioni Fiat, l'Ifil S.p.a. afferma di non aver intrapreso né studiato alcuna iniziativa relativa alle azioni Fiat (per contrastare gli effetti della diluizione post-conversione del debito): ad inizio 2006, la Consob riterrà che già dal 15 luglio esistevano attività in tal

senso, in accordo con la consociata Exor S.a.; si configurerà la violazione dell'art. 185 co. I del T.u.f. (*Manipolazione del mercato*)<sup>2</sup>.

Ad inizio settembre, il gruppo Fiat esercita il suo put verso Edf sul 24,6% di Italennergia Bis S.p.a..

Il 13 settembre, con quotazione delle Fiat pari a €7,67 viene effettuato il calcolo al quale il debito convertendo è trasformato in c.s. della Fiat S.p.a.: ognuna delle nuove 290 mln. azioni Fiat sarà emessa a € 10,28 (quale media tra € 14,4409 e quella ponderata delle quotazioni dell'ultimo semestre); mentre l'Ifil si diluirà dal 30,06% al 21,9%, le banche creditrici avranno il 26,6% del nuovo c.s. (Intesa 5,78%; Unicredit 5,56%; Sanpaolo Imi 3,56%; Capitalia 3,78%; Bnl e Monte dei Paschi 2,67% ciascuno; Abn Amro e Bnp Paribas 1,34% cad.).

Segue l'aumento di c.s. con opzione per 149 nuove azioni Fiat ordinarie (a € 10,28 ciascuna) ogni 500 azioni Fiat ordinarie, privilegiate o di risparmio possedute, che sarà appunto sottoscritto dalle banche citate (apportando i loro crediti verso la medesima Fiat S.p.a.): il tutto ai sensi dell'art. 2441 co. 7 del c.c., ovvero "non si considera escluso né limitato il diritto di opzione qualora la deliberazione di aumento di capitale preveda che le azioni di nuova emissione siano sottoscritte da banche, da enti o società finanziarie ... ovvero da altri soggetti autorizzati all'esercizio dell'attività di collocamento di strumenti finanziari, con obbligo di offrirle agli azionisti della società, con operazioni di qualsiasi tipo .... Nel periodo di detenzione delle azioni offerte agli azionisti e comunque fino a quando non sia stato esercitato il diritto di opzione, i medesimi soggetti non possono esercitare il diritto di voto".

Il giorno stesso dell'aumento di c.s., l'Ifil S.p.a. (controllata dall'Ifi S.p.a. con ca. il 64%) acquista 5,5 mln. di azioni sul mercato e altre 82,25 mln. azioni ordinarie (a € 6,5 cad. per un totale di € 535 mln., ma con plusvalenza potenziale già di oltre € 100 mln.) dalla Exor S.a., che le ha richiamate a € 5,6 cad. in chiusura anticipata di un equity swap con la Merrill Lynch<sup>3</sup>. L'Ifil S.p.a., a scopo di difesa preventiva contro eventuali scalate «ostili», resterà quindi in possesso di una quota appena superiore al 30% della Fiat S.p.a., come già prima dell'aumento di c.s. al servizio del «convertendo». La Consob esclude l'obbligo d'o.p.a.<sup>4</sup>: "l'aumento è ... sottoscritto interamente dalle banche ed offerto in opzione ai soci della Fiat S.p.a., secondo il meccanismo stabilito dall'art. 2441, co. 7, c.c., ad un prezzo di sottoscrizione ... sensibilmente superiore al prezzo di mercato ...". L'Ifil S.p.a. "ha prospettato l'eventualità che ... mantenga inalterata la partecipazione al capitale Fiat S.p.a. attualmente detenuta anziché attraverso l'esercizio dei diritti di opzione alla stessa spettanti in qualità di azionista, attraverso l'acquisto, per il tramite di un intermediario all'uopo incaricato e con effetto alla data di efficacia del suddetto aumento di capitale, di una partecipazione tale da evitare l'effetto diluitivo derivante dalla mancata adesione all'aumento stesso, e provveda altresì a cedere, sempre contestualmente alla data di efficacia di quest'ultimo, i diritti di opzione ad essa spettanti ... compiendo simultaneamente le operazioni su descritte e conservando in tal modo l'attuale possesso azionario ordinario e il controllo di fatto della Fiat S.p.a.". (...) "il principio che assume rilievo per la valutazione concernente la sussistenza dell'obbligo di o.p.a. è se, nelle riferite circostanze, ci si trovi in presenza di operazioni da considerare unitariamente, in quanto collegate da un nesso di carattere funzionale, ovvero, al contrario, se si sia in presenza di operazioni passibili di distinta considerazione, in quanto non collegate tra loro sotto il profilo funzionale. Nel caso di specie ... è ravvisabile un nesso funzionale idoneo a conferire alle operazioni prospettate nel quesito connotati di unitarietà ai fini che interessano. La possibilità di mantenere inalterata la quota partecipativa detenuta alla vigilia di un aumento di capitale costituisce un effetto tipico dell'aumento di capitale in opzione. Nel caso di specie, agli azionisti Fiat

<sup>2</sup> "Chiunque diffonde notizie false o pone in essere operazioni simulate o altri artifici concretamente idonei a provocare una sensibile alterazione del prezzo di strumenti finanziari, è punito con la reclusione da uno a sei anni e con la multa da € 20.000 a € 5 mln."

<sup>3</sup> La lussemburghese Exor S.a., che è controllata con il 70,45% dalla G. Agnelli & C. S.a.p.a. e partecipata con il 29,30% dall'Ifi S.p.a., consegue una plusvalenza esentasse di ca. € 90 mln..

Fra fine aprile e inizio giugno, la Merrill Lynch, per coprirsi in relazione al contratto di equity swap stipulato con la Exor S.a., ha prenotato - alla media di € 5,5 - azioni per ca. l'11% del c.s. della Fiat S.p.a. (percentuale sul c.s. pre-aumento connesso al convertendo, pari a ca. l'8% del c.s. fully diluted). La merchant bank ne ha così conservato i diritti di voto, mentre gli effetti economici (incasso dividendi, contabilizzazione delle plus/minusvalenze sulla partecipazione) concernevano la Exor S.a.. A risoluzione anticipata (early termination) del contratto, la Exor ha deliberato di entrare in possesso della titolarità giuridica delle azioni, ricevendone consegna «fisica» (physical settlement).

<sup>4</sup> Consob, Comunicazione n. DEM/DCL/5062452 del 17/09/2005.

tale possibilità è assicurata, sia pure per il tramite degli istituti di credito (in conformità a quanto previsto dall'art. 2441, comma 7 c.c.). Ora, l'iniziativa che la Ifil intende assumere ricorrendo al mercato consente alla stessa di raggiungere un risultato identico a quello che avrebbe potuto conseguire esercitando le facoltà attribuite dall'aumento di capitale che il CdA della Fiat ha deliberato. Tale risultato è realizzato in tempi non eccedenti rispetto a quelli previsti per l'esercizio dei diritti di opzione. Inoltre, anche la funzione di ricapitalizzazione della società, ricollegabile all'aumento di capitale, viene conseguita, stante la sottoscrizione da parte delle banche in applicazione dell'art. 2441, comma 7, c.c.. Conseguentemente, nel caso di specie è presente un nesso funzionale idoneo a conferire unitarietà alle operazioni di aumento di capitale e di acquisto sul mercato di titoli Fiat, considerato che gli acquisti avranno ad oggetto un quantitativo di azioni coincidente con quello che la Ifil avrebbe potuto acquisire esercitando i diritti di opzione". Pertanto, si "ritiene che nella fattispecie in esame non si ravvisino - limitatamente alle circostanze ed alle questioni trattate ... - obblighi di o.p.a. laddove ... l'operazione di acquisto abbia ad oggetto un quantitativo di azioni pari a quelle acquisibili mediante esercizio del diritto di opzione e laddove gli acquisti atti ad evitare la diluizione della partecipazione siano realizzati con efficacia simultanea a quella dell'aumento medesimo".

A fine anno, nel nuovo c.s. della Fiat S.p.a. post-aumento, le banche italiane detengono le seguenti quote: Intesa 5,51%; Unicredit 5,09%; Sanpaolo Imi 4,24% (sempre con voto sterilizzato al 2%); Capitalia 3,48%; Bnl 2,43% (tramite Bnl International Investments S.a.); Monte dei Paschi 2,48%.

2006

Ad inizio gennaio vengono aggiornate (a seguito dell'aumento di c.s. del 15 settembre 2005, ora costituito da n. 1.275.451.426 azioni di cui n. 1.092.246.316 ordinarie) le percentuali del patto di consultazione sulla Fiat S.p.a. (tot. 12,38% del c.s. ordinario; il numero assoluto di tali azioni ordinarie - già vincolate dal 18 giugno 1999 - non risulta variato): Ifil 10,09% del c.s. ordinario (81,53% dell'accordo); Assicurazioni Generali S.p.a. 0,81%; Imi Investimenti S.p.a. (già Nhs) del gruppo Sanpaolo Imi 0,75%; Deutsche Bank Group 0,73%. L'oggetto del patto è: informativa reciproca e al CdA di intenzioni di vendita della partecipazione vincolata (per consentire ai firmatari manifestazioni d'interesse e al CdA identificazione di potenziali acquirenti), nonché consultazione periodica sullo scenario internazionale e sulle possibili strategie del Gruppo Fiat ("l'accordo non dà luogo a qualsivoglia diritto legale e quindi non ha alcun effetto giuridico". Ciascun firmatario potrà in qualsiasi momento recedere senza preavviso dall'accordo dandone comunicazione scritta agli altri firmatari").

Poco dopo la metà di gennaio, cedono azioni della Fiat S.p.a. sia il Sanpaolo Imi (3,55%) che il Monte dei Paschi (l'intera quota a investitori finanziari a €8,24 ad azione, con minusvalenza di 60 mln.), mentre Banca Intesa scende al 4,58% (dal 5,583%) prestando azioni per ottimizzarne la redditività. Il Sanpaolo Imi resta allo 0,8% ca. (vincolato al patto di consultazione); il gruppo Agnelli possiede ancora il 4,99% della banca torinese (4,28% tramite Ifil, pari al 6,28% di quello ordinario).

Ad inizio febbraio viene preannunciato il ritorno all'utile nel bilancio della Fiat S.p.a. per il 2005.

Ad inizio marzo la Bnl risulta scesa sotto il 2% della Fiat S.p.a..

A fine marzo la lussemburghese Exor S.a. riacquista, per poi annullarle (con conseguente riduzione del capitale sociale), tutte le azioni proprie (29,3% del c.s. della Exor) detenute dall'Ifil S.p.a., al fine di ridurre l'indebitamento di quest'ultima: la società lussemburghese diventa controllata totalitaria della G. Agnelli & C. S.a.p.a..

Alla luce della forte ripresa di quote di mercato, il 3 maggio il titolo Fiat è salito a € 11,27 (+125% in un anno)!

A fine luglio la Fiat S.p.a. e il gruppo indiano Tata Motors siglano una lettera d'intenti per la realizzazione in India di due collaborazioni industriali: la prima per la produzione di autovetture e la seconda per la produzione di motori e ricambi per il mercato indiano e per l'esportazione.

A fine settembre, il gruppo Fiat riacquisisce per €800 mln. il 29% della Ferrari S.p.a. da Mediobanca e altre finanziarie, tornando al 95% del c.s. (il rimanente è in proprietà a un fondo arabo).

A metà novembre il titolo Fiat raggiunge € 15!

2007

Il 13 febbraio, la Consob, in relazione alla vicenda dello *swap* Ifil-Exor-Fiat del 2005, sanziona l'Ifil S.p.a. per € 4,5 mln., la Giovanni Agnelli & C. S.a.p.a. per 3 mln., Gabetti (Presidente Ifil) per € 5 mln. e Grandè Stevens (del CdA dell'Ifil) per € 3 mln., ritenendo che il progetto volto a conservare una quota del 30% da parte dell'Ifil

nella Fiat S.p.a. (tramite lo *swap* Exor-Merrill Lynch) fosse già in attuazione mentre i comunicati di fine agosto 2005 negavano di avere informazioni utili a spiegare l'andamento del titolo: a posteriori, è apparso evidente che i forti rialzi di Borsa dei mesi precedenti erano da attribuire agli acquisti della Merrill Lynch volti a coprire l'esposizione legata all'*equity swap* con la lussemburghese Exor S.a..

Per ragioni fiscali viene chiusa la olandese Fiat Auto Holdings B.v.. La Fiat Partecipazioni, che controlla totalitariamente la Fiat Group Automobiles (ex Fiat Auto S.p.a.), viene ricapitalizzata dalla Fiat S.p.a..

A metà marzo la Fiat S.p.a. preannuncia la propria disdetta al patto di sindacato di Mediobanca.

Alla luce degli eccezionali risultati nelle vendite, il titolo Fiat prosegue nella sua incredibile corsa al rialzo (quintuplicato in 2 anni!): il 18 giugno (con la quotazione a € 21,6), in funzione della attuale capitalizzazione in Borsa delle ordinarie (superiore a € 20 mrd.), lo statuto Fiat S.p.a. recepisce le indicazioni della Consob secondo le quali sarà sufficiente detenere lo 0,5% del c.s. ordinario per presentare liste per il CdA.

Il 20 settembre la Fiat S.p.a. cede la partecipazione nella Mediobanca S.p.a..

2008

A febbraio, l'Ifil Investments S.p.a. annuncia un programma di acquisto di azioni proprie, per un investimento complessivo fino a € 150 mln..

Il 13 maggio, si chiude all'Ifil Investments S.p.a. la «reggenza» di Gabetti e un discendente della famiglia Agnelli, John Elkann, ridiventa Presidente; lo stesso Elkann rimane Vice-presidente della Fiat S.p.a..

Il c.s. della Ifi S.p.a. (controllante della Ifil Investments S.p.a.) è composto da 163,25 mln. di azioni (v.n. € 1), di cui 86,45 mln. (53%) di ordinarie non quotate, tutte in mano alla G. Agnelli & C. S.a.p.a., e 76,8 mln. (47%) di azioni privilegiate quotate (che hanno diritto ad un dividendo preferenziale pari al 5,17% del valore nominale, non cumulabile da un esercizio all'altro). La Ifi S.p.a. detiene il 3,28% del proprio c.s. in azioni privilegiate (pari al 6,979% del c.s. formato da sole azioni privilegiate).

La Ifi S.p.a. detiene 726,9 mln. di azioni ordinarie Ifil, pari al 67,56% del c.s. (69,988% del c.s. ordinario); il c.s. della Ifil Investments S.p.a. è di quasi € 1.076 mh. diviso in n. 1.038,6 mln. di azioni ordinarie (con v.n. € 1) e in n. 37,39 mln. di risparmio (3,47% del c.s.): il 4,993% del capitale di risparmio dell'Ifil Investments S.p.a. è detenuto dall'Ifi S.p.a..

Oltre a quanto sopra, la G. Agnelli & C. S.a.p.a. detiene direttamente il 3% del c.s. ordinario dell'Ifil Investments S.p.a..

La Ifil Investments S.p.a. detiene 332,59 mln. di azioni ordinarie 332.587.447 azioni ordinarie (26,076% del totale e 30,45% del c.s. ordinario) e 31.082.500 privilegiate (2,437% del totale e 30,092% del totale delle privilegiate) della Fiat S.p.a.. Quest'ultima ha un c.s. di Euro 6.377 mln., suddiviso in 1.092 mln. di azioni ordinarie, 103 mln. di privilegiate e 79,9 mln. di risparmio (tutte da nominali € 5 cadauna).

La quota di Amber Capital nel capitale totale della Ifi S.p.a. risulta scesa al 7,361%, con sola detenzione di azioni privilegiate quotate.

A luglio, l'Ifil Investments S.p.a. scende all'1,25% della Intesa Sanpaolo S.p.a..

Il 19 agosto la G. Agnelli & C. S.a.p.a. risulta aver acquisito da Amber Capital il 13,021% delle azioni privilegiate emesse dall'Ifi S.p.a. (per una quota pari al 6,13% del capitale totale dell'Ifi): Amber Capital è sceso sotto il 2% dell'Ifi, mentre la S.a.p.a. sale al 59,08%.

Il 22 agosto, il programma di *buy-back* dell'Ifil in corso sia sulle proprie ordinarie che sulle proprie risparmio è pervenuto all'acquisto di circa il 2% del proprio c.s. totale (20,7 milioni di ordinarie e 917.000 risparmio per una spesa complessiva di € 103,7 mln.): l'Ifil detiene ora il 2,453% del proprio capitale di risparmio e (anche tramite la controllata Soiem S.p.a.) il 3,272% del proprio c.s. ordinario. Il 25 agosto, la società sospende tale programma per valutare la nuova situazione del gruppo alla luce della quota dell'Ifi acquisita da parte della G. Agnelli & C. S.a.p.a..

Il 20 settembre 2008 il CdA della Fiat S.p.a. approva che dalla Fiat Partecipazioni S.p.a. (sede a Torino), controllata totalitaria della Fiat S.p.a., vengono scissi a beneficio della controllante i seguenti elementi patrimoniali (trasferiti a valori di libro per un valore netto scindendo di € 7.318 mln.):

- il debito verso Fiat Finance S.p.a. (iscritto al passivo della società scissa per € 800 mln.);
- le partecipazioni (complessivamente iscritte nell'attivo della società scissa per € 8.118 mln.) del

- (i) 100% (€ 4.670 mln.) in Fiat Group Automobiles S.p.a.,
- (ii) 39,437% (€ 1.532 mln.) in Fiat Netherlands Holding N.v. (controllante dell'89,2% della Cnh) di cui la Fiat S.p.a. detiene già direttamente quasi il resto del c.s.,
- (iii) 100% (€ 298 mln.) in Fiat Powertrain Technologies Sp.a.,
- (iv) 39,437% (€ 510 mln.) in Iveco S.p.a. di cui la Fiat S.p.a. detiene già direttamente il resto del c.s.,
- (v) 99,991% (€ 726 mln.) della Magneti Marelli Holding S.p.a.,
- (vi) 100% (€ 103,6 mln.) nella Maserati S.p.a.,
- (vii) 10,497% sul c.s. ordinario (€ 131,8 mln.) della RCSMedia Group S.p.a.,
- (viii) 100% della Teksid Aluminium S.r.l.,
- (ix) dell'84,791% della Teksid S.p.a..

Nella Fiat Partecipazioni S.p.a., a fronte del valore netto scindendo, verranno decurtate le poste del Patrimonio netto «Versamenti in c/ capitale» (€ 3.950 mln.), «Utile a nuovo» (€ 2.436 mln.) e «Sovrapprezzo azioni» (€ 932 mln.). In tal modo, la Fiat S.p.a. – che già possiede altresì il 100% della Comau S.p.a. e l'85% della Ferrari S.p.a. – otterrà (recita la nota del CdA) “una maggiore efficienza operativa e l'ottimizzazione dei flussi finanziari e di dividendi”.

L'8 settembre, dai rispettivi CdA riuniti in successione viene annunciata l'incorporazione dell'Ifil Investments S.p.a. nella controllante Ifi S.p.a.. Il comunicato - intitolato “semplificazione della struttura del gruppo” - precisa che “non ricorreranno i presupposti del diritto di recesso per gli azionisti di entrambe le società” e che “l'operazione consentirà di ottimizzare l'attuale struttura del gruppo definendo uno schema più semplice e più chiaro, a beneficio di tutti gli azionisti, in linea con l'evoluzione normativa e di mercato, senza intaccare la capacità di investimento del Gruppo”; nel successivo comunicato dei CdA che il 23 settembre approvano la fusione, si afferma che si definisce “un'unica realtà dove si concentra tutta l'attività di investimento che fa capo alla famiglia Agnelli” e si illustra e ribadisce che l'operazione “mira a semplificare la catena di controllo dell'attuale portafoglio di investimenti dell'Ifil. Tale semplificazione intende recare beneficio agli azionisti, ai potenziali investitori ed al mercato, garantisce maggiore chiarezza e trasparenza di mercato, dà luogo ad una sola società con un flottante complessivo superiore e consentirà efficienza, unitarietà e focalizzazione ancora maggiori”. I rapporti di cambio unanimemente approvati dai Consigli (incluso dunque i quattro indipendenti dell'Ifil e l'indipendente dell'Ifi) - e che tengono conto, fra l'altro, del rapporto su un intervallo temporale di sei mesi antecedenti tra i prezzi medi di mercato delle azioni Ifil ordinarie e delle azioni Ifi privilegiate (le ordinarie Ifi non sono quotate) - sono pari a 0,265 nuove azioni Ifi ordinarie assegnate ai possessori di un'azione Ifil ordinaria e a 0,265 nuove azioni Ifi risparmio per un'azione Ifil risparmio. Verrà richiesta l'ammissione a quotazione delle ordinarie Ifi: la fusione è subordinata a tale ammissione; risulteranno quindi destinate alla negoziazione tutte le tipologie di azioni (quindi, oltre alle già quotate privilegiate, anche le ordinarie e le risparmio) della incorporante. È stato prescelto, in sede di determinazione del rapporto di cambio, di allineare la valutazione dei titoli privilegiati Ifi (che risulteranno immutati nelle loro caratteristiche) a quella dei titoli ordinari Ifi in assenza di adeguati riferimenti di mercato (le azioni ordinarie Ifi infatti non sono sinora negoziate nei mercati regolamentati dei capitali e conseguentemente i mercati finanziari non offrono evidenza diretta del loro valore rispetto a quelle privilegiate invece quotate presso la Borsa Italiana). Per effetto della fusione, sulla base delle attuali partecipazioni in Ifi ed Ifil e dei rapporti di cambio, la Giovanni Agnelli e C. S.p.a. deterrà il 59,2% del capitale ordinario dell'incorporante, il 45,2% del capitale votante (ordinarie più privilegiate) e il 43,5% del capitale sociale: aumenterà quindi la percentuale di flottante rispetto alla precedente situazione delle due società coinvolte. Non ricorrono i presupposti del diritto di recesso da parte degli azionisti poiché le due società hanno già un oggetto sociale sostanzialmente identico (holding di partecipazione), tutte le azioni rimangono quotate e lo statuto Ifi S.p.a. non prevede la deliberazione assembleare degli azionisti privilegiati per l'emissione di azioni di risparmio (in ogni caso il rappresentante comune degli azionisti privilegiati convocherà la relativa assemblea speciale). L'A.d. dell'Ifil diverrà A.d. dell'incorporante (quest'ultima aumenterà il CdA a 19 componenti prevedendosi che alcuni indipendenti dell'Ifil ne entrino a far parte). John Elkann resterà Presidente dell'incorporante, che assumerà la denominazione di Exor S.p.a.. Il 28 ottobre, all'assemblea speciale degli azionisti privilegiati Ifi S.p.a. è presente il 47,68% degli azionisti della categoria, tra cui il 15,37% (del c.s. privilegiato) in rappresentanza della Giovanni Agnelli & C. S.p.a. e della Simon Fiduciaria della famiglia Agnelli, un unitario gruppo di fondi con il 13,63% delle privilegiate emesse (incluso Morgan Stanley con il 6,04%), un altro unitario 5,56% di ulteriori fondi; l'assemblea speciale esprime giudizio negativo (con il 26,4%

dei voti della categoria, mentre i favorevoli sono il 21,06%) sull'interpretazione societaria che non ritiene necessaria l'approvazione dell'incorporazione dell'Ifil Investments S.p.a. da parte della medesima assemblea. Il 1° dicembre le assemblee ordinarie e straordinarie dell'Ifi S.p.a., in cui l'accomandita Giovanni Agnelli & C. (rastrellando azioni privilegiate quotate) è pervenuta a detenere il 71,821% del c.s. totale, e dell'Ifil Investments S.p.a. approvano le delibere al servizio dell'incorporazione della seconda società nella prima. Il giorno successivo anche l'assemblea delle azioni privilegiate Ifi approva l'operazione con il favore di n. 30.068.983 di privilegiate, pari al 76,63% delle votanti e al 39,15% della categoria; hanno espresso voto contrario n. 8.416.569 azioni privilegiate pari al 21,45% delle azioni privilegiate votanti e al 10,95% della categoria; astenuti l'1,93% delle azioni privilegiate votanti; la Giovanni Agnelli & C. S.p.a. ha partecipato all'assemblea speciale con 29.252.500 azioni privilegiate pari al 38,08% della categoria.

Exor S.p.a. procederà ad aumentare il proprio c.s. di € 82.978.390 mediante emissione di n. 73.809.496 azioni ordinarie e di n. 9.168.894 azioni di risparmio del valore nominale di € 1 cad. da attribuire agli azionisti Ifil nel rapporto di cambio di 0,265 azioni ordinarie Exor per ogni azione ordinaria Ifil e 0,265 azioni di risparmio Exor per ogni azione di risparmio Ifil. La fusione determinerà l'annullamento senza concambio delle azioni ordinarie e di risparmio Ifil detenute da Ifi e delle azioni proprie detenute da Ifil.

A fine 2008, la nuova configurazione del gruppo Agnelli si delinea come segue:

1° liv.) Giovanni Agnelli & C. S.p.a. il cui capitale è interamente posseduto dalle famiglie Agnelli e Nasi, detiene:

2°) il 99,64% del capitale del gruppo turistico-alberghiero Exor S.a.;

2°) il 55,016% del capitale ordinario dell'Exor S.p.a., alla quale fanno capo le partecipazioni seguenti:

3°) (il 72,04% di) Cushman & Wakefield (C&W), maggior operatore privato nel settore dei servizi immobiliari;

3°) (il 26,65% di) Sequana S.a., francese che opera nel settore cartario tramite le controllate totalitarie:

4°) Arjowiggins S.a., leader mondiale nella produzione cartaria,

4°) Antalis S.a., primario gruppo europeo nella distribuzione di prodotti cartari per la stampa e per la scrittura;

3°) (l'1% di) Intesa Sanpaolo S.p.a.;

3°) (il 15% di) SGS S.a., leader globale nei servizi di verifica, ispezione, controllo e certificazione;

3°) (il 9,76% del) Gruppo Banca Leonardo S.p.a., banca d'affari indipendente che offre servizi di *corporate finance advisory* e di gestione patrimoniale;

3°) (il 100% di) Alpitour S.p.a., gruppo leader nel settore turistico italiano integrato che opera in tutte le attività di business della filiera: *tour operating* (con Alpitour, Francorosso, Viaggidea, Villaggi Bravo, Volando e Karambola), alberghiero (con Alpitour World Hotel & Resorts), *incoming* (con Jumbo Tours), *aviation* (con Neos), distribuzione (con Welcome Travel Group), *incentive & events* (con A World of Events);

3°) (il 60% di) Juventus Football Club S.p.a.;

3°) (il 40% di) Vision Investment Management Ltd., uno dei principali gestori di fondi di *hedge funds*, specializzato sui mercati asiatici;

3°) (il 17,1% di) Banijay Holding S.a.s., che opera nel settore della produzione televisiva europea;

3°) (il 30,419% del capitale ordinario, oltre il 30% del privilegiato, per circa il 26% del c.s. totale di) Fiat S.p.a., quotata. Quest'ultima detiene il 10,5% della RCS Media Group S.p.a. e controlla la:

4°) sub-holding Fiat Partecipazioni S.p.a. (al 100%);

4°) sub-holding Fiat Finance S.p.a. (al 100%);

4°) sub-holding Fiat Business Solutions S.p.a. (al 100%);

4°) sub-holding Maserati S.p.a. (al 100%), controllante altre 5 società nel mondo;

4°) sub-holding Ferrari S.p.a. (con l'85%), controllante una quindicina di società nel mondo;

4°) sub-holding Fiat Group Automobiles S.p.a. (al 100%), controllante:

5°) Abarth & C. S.p.a. (al 100%);

5°) Alfa Romeo Automobiles S.p.a. (al 100%);

5°) sub-holding Fidis S.p.a. (al 100%);

5°) Società Automobilistica Tecnologie Avanzate S.p.a. (SATA) (al 100%);

5°) altre 60 società circa nel mondo.

- 4°) sub-holding Fiat Netherlands Holding N.v. (al 99,5%), controllante la
  - 5°) sub-holding CNH Global N.v., controllante di oltre 80 società nel mondo operanti nel settore macchine per l'agricoltura e le costruzioni (al 89,2%).
- 4°) sub-holding Iveco S.p.a., veicoli industriali (al 100%), controllante oltre 80 società nel mondo;
- 4°) sub-holding Fiat Powertrain Technologies S.p.a. (al 100%);
- 4°) sub-holding Comau S.p.a. (al 100%), controllante circa 25 società nel mondo;
- 4°) sub-holding Magneti Marelli Holding S.p.a. (al 99,99%), controllante oltre 50 società nel mondo;
- 4°) sub-holding Teksid Aluminum S.r.l. (al 100%);
- 4°) Teksid S.p.a., metallurgica (con l'84,79%), controllante una decina di società nel mondo;
- 4°) sub-holding Italiana Edizioni S.p.a. (ITEDI S.p.a.) (al 100%), sub-holding che gestisce le attività nel settore dell'editoria (La Stampa) e della comunicazione (Publikompass).

2009

Il 20 gennaio Fiat S.p.a., Chrysler L.L.C. e Cerberus Capital Management siglano un *term-sheet* non vincolante per creare un'alleanza strategica globale in base a cui la casa torinese avrà una quota notevole del colosso Usa in crisi, controllato oggi all'80,1% da Cerberus e al 19,1% da Daimler. L'accordo prevede la condivisione (ad esclusione della linea Ferrari) di piattaforme, prodotti, tecnologie, accesso a nuovi mercati e distribuzione, ma non prevede investimenti *cash* da parte della Fiat S.p.a. nella Chrysler, né impegni a finanziamenti futuri.

Il 30 aprile, l'alleanza si perfeziona come segue: cessione di quasi tutti i beni Chrysler (con i marchi «Chrysler», «Jeep» e «Dodge») a una *newco*, nella quale la Fiat si impegna a trasferire miliardi di dollari in licenze per tecnologie d'avanguardia, nonché a prestare continuamente servizi di distribuzione di veicoli Chrysler utilizzando la propria rete commerciale in Paesi dove la presenza della casa di Detroit è attualmente limitata. Dal punto di vista azionario, il Voluntary Employee Beneficiary Association (VEBA) possiederà il 55% della nuova società, il governo canadese avrà il 2%, quello americano possiederà l'8%, mentre Fiat acquisirà inizialmente il 20% e avrà diritto ad aumentare la propria quota fino al 51% (ma non potrà superare il 49% finché i prestiti del governo Usa non verranno completamente restituiti); in particolare, Fiat avrà diritto di ricevere un'ulteriore quota del 15% - da sommare al 20% iniziale - in tre *tranche* del 5% subordinate al raggiungimento dei seguenti obiettivi: ottenimento di approvazioni regolamentari per la produzione negli Stati Uniti della famiglia del motore «Fire»; raggiungimento di target di vendita di veicoli Chrysler fuori dell'area «NAFTA»; ottenimento delle approvazioni regolamentari per la produzione di un modello Chrysler basato su tecnologia Fiat; si aggiunge un'opzione sul 16% del capitale esercitabile tra gennaio 2013 e giugno 2016. Il governo USA sceglierà inizialmente quattro dei nove componenti del *Board*, il Canada uno, VEBA uno e la casa torinese tre (che diverranno quattro al raggiungimento di una quota del 35% del c.s.): CEO sarà l'A.d. della Fiat, Marchionne; Presidente sarà Robert Kidder. Il governo Usa sosterrà l'operazione con un esborso finanziario di \$ 6,5 mrd.. I sindacati statunitensi hanno concesso nuovi contratti collettivi. La divisione finanziaria della Chrysler che eroga prestiti agli acquirenti di auto e ai concessionari si fonderà con la Gmac Financial Services, *ex* «braccio» finanziario della General Motors: nascerà una nuova Gmac, che riceverà il sostegno del governo americano e finanzierà le nuove vendite di Chrysler. L'intero accordo scongiura tagli ai posti di lavoro e chiusura di stabilimenti. Alfa Romeo e Cinquecento saranno lanciate sul mercato Usa: Fiat e Chrysler hanno insieme un potenziale d'urto di 4,16 mln. di auto vendute ogni anno. Il 10 giugno, la Corte Suprema USA autorizza l'accordo.