

Domenica 14 dicembre 1997

4 l'Unità

IL FATTO



Interrotta la linea di successione, resta Umberto ma ha già perso una volta. Romiti in sella ancora un anno?

Ormai a Torino si fa strada un'ipotesi Mai più la famiglia al vertice Fiat

Al Lingotto lunedì scorso prove tecniche di «public company»

MILANO. Non ci sarà un terzo Giovanni Agnelli sulla poltrona del presidente, nella storica sala del consiglio di amministrazione Fiat, al quinto piano della palazzina di corso Nizza al Lingotto. Dopo Giovanni il Senatore e Gianni l'Avvocato si interrompe drammaticamente la linea di successione. Forse semplicemente non ci sarà più un altro Agnelli al vertice della Fiat.

Il gruppo torinese, per parte sua, si è preparato da gran tempo all'evento. Pochi l'hanno notato, ma solo 5 giorni fa la Fiat ha doppiato simbolicamente la boa del superamento dell'era Agnelli. È avvenuto al Lingotto (e dove, se no?) all'annuale riunione dei vertici delle controllate. È la riunione che fino a pochi anni fa teneva a Marengo, sede della scuola quadri Fiat, e che ha fatto da cornice ad alcuni momenti di svolta decisivi nella storia della società. Fu a Marengo che fu annunciata l'uscita di Vittorio Ghidella;

la; fu ancora in questa occasione che due anni fa Gianni Agnelli annunciò le proprie imminenti dimissioni, a favore di Cesare Romiti.

Lunedì scorso, di fronte a oltre 500 dirigenti fatti venire da tutto il mondo, Cesare Romiti e Paolo Cantarella hanno parlato dei programmi futuri, aiutati dagli altri top manager che hanno illustrato le prospettive nell'auto e negli altri settori industriali.

Gianni Agnelli, tenuto lontano dalla frattura del femore occorsa gli un paio di settimane fa, ha inviato un biglietto di saluto. Giovanni Alberto Agnelli era rimasto nella casa del padre, dove ieri è spirato. Per la prima volta nella storia quasi secolare della Fiat nessun rappresentante della famiglia azionista sedeva in prima fila. I manager hanno discusso da soli, diremmo in totale autonomia, come avviene nella migliore tradizione delle public companies,

lontani dagli occhi degli azionisti. È la prima volta, non sarà probabilmente l'ultima.

La famiglia un proprio candidato al vertice ce l'avrebbe, nella persona di Umberto, il padre del ragazzo scomparso ieri. Ma Umberto, che in questi ultimi 4 anni si è dedicato interamente e con indubbio successo alle finanze Ili e Ilii, già nel 1993 è stato bocciato dalla fiera opposizione di Enrico Cuccia e degli altri grandi azionisti del gruppo. Sconfitto così clamorosamente allora, e allontanato di fatto dalla società, difficilmente Umberto tenterà la rivincita adesso.

In questi lunghi mesi, nei quali si è consumata la dolorosa agonia di Giovanni Alberto, nessuno a Torino ha comprensibilmente avuto voglia di affrontare pubblicamente il tema della successione. Ma il tema è imposto dal calendario: all'inizio della prossima

estate l'attuale presidente Cesare Romiti compirà 75 anni, ed egli stesso ha pubblicamente affermato l'intenzione di volersi dimettere entro quella data, come ha del resto fatto Gianni Agnelli prima di lui. Nello statuto della società, inoltre, è stato esplicitamente inserita nuovamente la clausola che a quell'età - come per i cardinali in conclave - il limite massimo per essere membro del consiglio di amministrazione.

Ancora pochi mesi fa Cesare Romiti dichiarò di non aver «nulla da aggiungere» alle proprie dichiarazioni dell'anno scorso. L'impegno a dimettersi rimaneva; ma oggi, a distanza di pochi mesi da quel possibile evento, il maggiore gruppo industriale e finanziario del paese non ha un candidato alla successione.

Tramontata definitivamente l'ipotesi di affidare la presidenza a Paolo Fresco, attuale numero 2

della General Electric, un altro eventuale pretendente dovrebbe venire dall'esterno. E sono in molti a Torino a pensare che ciò non sia raccomandabile. L'alternativa sembra secca: o Cesare Romiti verrà confermato - magari anche solo per un anno - o toccherà a Umberto, fermo restando che il capo operativo resterà Paolo Cantarella. E la bilancia delle probabilità pende decisamente per la prima ipotesi.

A Torino si apre una situazione del tutto inedita. Due volte, in passato, il tema della successione era stato posto con urgenza. Ma gli Agnelli avevano sempre trovato una soluzione.

La prima volta capitò nel 1935, quando in un incidente aereo morì Edoardo, l'unico figlio maschio del fondatore. Giovanni Agnelli, il Senatore, aveva già 69 anni, e decise senza indugi di puntare tutto sul suo omonimo

nipote, che allora ne aveva solo 14. Il futuro avvocato Agnelli fu allevato con questa prospettiva sotto l'ala protettrice del nonno, il quale continuò a regnare con polso fermo per un altro decennio, quasi fino alla morte, avvenuta il 16 dicembre del 1945, quando l'azienda era in mano alle forze della Resistenza e sul padrone pendeva l'accusa di collaborazionismo.

Scomparso lui e tornata la Fiat ai suoi azionisti, si pose il problema del comando. Vittorio Valletta, braccio destro del vecchio, lo risolse in un minuto, in un celeberrimo incontro con il giovane Gianni Agnelli, poco più che ventenne. «I casi sono due», disse il «professore» al giovan signore: «o il presidente lo fa lei, o lo faccio io». «Lo faccia lei», fu la saggia risposta del ragazzo, che si accontentò di diventare vicepreside. Per un ventennio Valletta

comandò e il giovane si limitò a rappresentare la famiglia, completando senza fretta il suo apprendistato.

Arrivò il 1966. Questa volta era Valletta ad essere prossimo alle 80 primavere. In un colloquio non meno asciutto di quello di vent'anni prima, Gianni annunciò all'anziano manager la sua intenzione di assumere la presidenza. Quell'altro abbozzò; privato del potere e della ragione della sua vita di lì a poco morì.

La stagione di Gianni, l'«Avvocato» fu anche più lunga, protrandosi per un trentennio. Bloccato dal veto di Enrico Cuccia il fratello Umberto, la scelta del successore era caduta sul promettente nipote. La cui scomparsa oggi priva la famiglia di una alternativa valida. Per oggi e per domani.

Dario Venegoni

Il dolore di Lippi e della Juventus

TORINO. C'era uno strano silenzio fatto di tristezza, alla Juventus. Sul pullman che stava per portare la squadra a Piacenza, scivolavano uno alla volta i giocatori bianconeri, con il lutto addosso ed il sorriso spento. Marcello Lippi ha cercato di dribblare ogni commento. Poi è stato sintetico: «È un fulmine a ciel sereno. Per carità: sapevamo tutti della sua malattia, ma quando lo abbiamo visto allo stadio mercoledì sera pensavamo che le sue condizioni di salute fossero migliorate. Mi era stato riferito che la nascita della figlia Virginia Asia gli aveva regalato nuove speranze, invece...». Il tecnico campione d'Italia, che a maggio ha dedicato a «Giovannino» il 24esimo scudetto, è la persona che forse più di tutti ha avuto modo di conoscere con maggiore assiduità il primogenito di Umberto Agnelli. Lo ha ricordato come «un ragazzo fantastico, speciale. Sono vicino alla giovane moglie ed a tutta la famiglia»: poi si è recato in visita presso la residenza dove ieri mattina si è spento il giovane manager.

Anche Antonio Conte, uno dei più anziani del gruppo bianconero, ha stentato a cercare le parole adatte: «Era uno come noi, un mio coetaneo. La notizia mi ha scosso moltissimo, è incredibile. Mercoledì era al Delle Alpi, ha visto la partita in tribuna, so che ci teneva alla Juventus. E pensare che ha trovato la forza di andare allo stadio è qualcosa che da gioia e sorprende allo stesso tempo». Di Livio era seduto a testa china sugli scalini del pullman: ha appreso la brutta notizia dalla radio, mentre Ciro Ferrara ha ricevuto una telefonata urgente dalla moglie. Del Piero è stato informato da una voce segreta e amica: «Sprizzava gioia e aveva un eterno sorriso sulle labbra». A Filippo Inzaghi è rimasto il rimpianto di non averlo conosciuto personalmente. Giovanni: «Mi auguro che il mio gol, la rete della vittoria con il Manchester, lo abbia reso felice come una volta. Sì, spero di avergli regalato un sorriso...».

Francesca Stasi



Giovanni Alberto Agnelli con lo zio Gianni all'assemblea degli azionisti della Fiat il 30 giugno 1994 Ansa

La denuncia delle arretratezze del "sistema Italia" ma anche dell'ottica spesso ristretta delle imprese «Colleghi industriali, rimbocchiamoci le maniche»

GIOVANNI ALBERTO AGNELLI

Pubblichiamo alcuni passaggi di uno dei pochi testi scritti da Giovanni Alberto Agnelli. È stato pubblicato sui «Quaderni della Fondazione Piaggio» ed è particolarmente interessante analizzare il taglio delle sue riflessioni sulla società italiana e sulle politiche che il «sistema Italia» e gli stessi imprenditori dovrebbero imboccare. Quelle stesse che, pocoprima del suo ingresso nel consiglio di amministrazione della Fiat, gli avevano attirato gli strali di Cesare Romiti.

È GIUSTO sperare nell'Europa. È giusto affermare che l'Italia di 56 milioni di abitanti da sola può fare poco senza l'Europa in continenti in sviluppo economico come l'Asia, l'America Latina e altri, con i loro miliardi di abitanti. È giusto, ma può diventare un alibi pericoloso perché sono vere anche altre due considerazioni. Innanzitutto che l'Italia è pur sempre una delle dieci maggiori potenze industriali mondiali. In secondo luogo è vero che l'Europa significa collaborazione, ma non sarà affatto un abbraccio generale. Anche nell'Europa Unita che tutti auspichiamo, nell'Europa della Moneta Unica - che appare (salvo sconvolgimenti) ormai una meta quasi sicura e prossima - accanto alla collaborazione ci sarà una fortissima competizione interna e internazionale tra i diversi paesi e sistemi-paese che ne fanno parte. Ho citato l'esempio dello scarso peso politico dell'Italia nel mondo e della assenza di un sistema-paese alle spalle delle imprese. È un esempio soltanto, in realtà sono numerosissimi gli altri aspetti in cui l'Italia è una realtà «boccata»: dalla scuola alla pubblica amministrazione, al mercato del lavoro, al fisco, alla tutela dell'ambiente e dei beni culturali.

Sono tutti elementi che rendono più difficile il «fare industria in Italia». Conosciamo le penalizzazioni che gravano sulle imprese. Il costo del lavoro, in primo luogo. Ma non certo per ciò che va nella busta paga (che spesso è davvero modesto, e rende più che comprensibili molte richieste dei lavoratori) ma per l'enorme carico degli oneri sociali. Una loro riduzione sarebbe un must ma, di questi tempi, mi pare una riduzione «bella e impossibile». Lo stesso vale per insostenibile fiscalità che grava sulle imprese, da paese arretrato: chi può, evade. E possono, per lo più, le piccole-piccolissime imprese.

CIÒ DETTO, l'Italia è il paese in cui viviamo, in cui abbiamo le nostre aziende e in cui vogliamo continuare a fare industria. In cui, cioè, dobbiamo e vogliamo vivere. Da quanto osservo mi pare di capire che le imprese italiane stiano puntando, nel breve periodo fondamentalmente a un «aggiustamento» di prodotto - cioè a miglioramenti continui - ma nel complesso relativamente modesti - delle loro produzioni, in previsione di una qualche ripresa del mercato e delle esportazioni che si nota in Europa, in particolare Germania e Francia. È in risposta, per chi opera in America, ad un mercato Usa in decisa espansione. Le vendite sui mercati esteri sono - come tutti sanno - meno remunerative di due anni fa. Ne deriva che le imprese italiane che negli scorsi anni hanno mantenuto elevati i margini di redditività per unità di prodotto sui mercati esteri, oggi, pur con minori ritorni, non incontrano difficoltà. Di contro hanno problemi le imprese che hanno utilizzato la lira debole per conquistare nuove quote di mercato mantenendo

piuttosto contenuti i margini di redditività per singolo prodotto, perché oggi hanno difficoltà a collocare i loro articoli a prezzi remunerativi. Analogamente hanno problemi le imprese che hanno utilizzato la lira debole per accrescere la loro concorrenzialità di prezzo sui prodotti di qualità modesta. Mentre procedono bene le imprese con prodotti di più elevata qualità, in cui si risente meno l'effetto della minore concorrenzialità di prezzo.

In sintesi: le imprese che operano solo in Italia hanno e, prevedibilmente, continueranno ad avere un panorama grigio; quelle che operano anche all'estero, in nicchie di mercato di buona qualità, hanno minori margini, ma non problemi di mercato; le altre, con prodotti di qualità non eccelsa, patiscono oggi di una duplice difficoltà: di redditività e di mercato. Quanto sopra per il breve periodo.

A medio-lungo mi pare di capire che, oltre all'innovazione di prodotto, si delinei una prospettiva di investimenti delle imprese italiane - anche di quelle medio-piccole - per «cambiare mercati». Per entrare cioè sui mercati del nuovo boom mondiale. Per ora, si preparano al cambiamento di mercati da sole. Le più dinamiche hanno già sondato il terreno per ipotesi di delocalizzazione, dove sembrano voler trasferire le produzioni più semplici e standardizzabili. Non si vede per adesso il sorgere di consorzi o di strutture di servizi per facilitare l'internazionalizzazione di gruppi di imprese, salvo qualche iniziativa pionieristica nel Veneto, rivolta all'internazionalizzazione «vicina» verso l'Europa dell'Est. Sono a conoscenza che qualcuno sta studiando l'ipotesi di «riprodurre» in India un qualche embrione di distretto industriale ma si tratta, al

momento, di pure ipotesi. Eppure è proprio l'Asia con le sue enormi diversità linguistiche, di abitudini, di modo di fare business, l'area in cui è più difficile il «fai da te» per una piccola-media impresa.

NELLA MENTE di molti imprenditori piccoli e grandi esiste peraltro un interrogativo profondo: «Fino a quando durerà la globalizzazione?». È un interrogativo molto serio a cui non si può dare risposta. Esiste, tuttavia, una risposta almeno parziale: certamente la globalizzazione durerà fino a quando gli Usa non ne riceveranno contraccolpi negativi. Per ora gli Usa, pur pienamente liberalizzati, hanno una economia in pieno sviluppo, una disoccupazione che è scesa al 5,2% (meno della metà di quella europea, anche se, su questo dato, sono legittimi non pochi dubbi). La globalizzazione dunque nel medio periodo, continuerà comunque. La vera sfida per l'Italia e per l'Europa consiste nell'imitare la via americana. Respingere la non avrebbe senso, se mai va adattata al contesto politico, sociale e culturale europeo. Si dice che l'America ha occupazione e imprese in boom (e in negativo i working poors) perché può disporre della massima flessibilità del lavoro. È vero, ma è una spiegazione che ritengo parziale. Ci sono, a mio avviso, anche altre ragioni. Prima di tutto il fatto che, pur di lavorare, si accetta comunque un lavoro puntando, naturalmente, a un impiego migliore appena possibile. Non lavorare è visto come una sorta di marchio sociale negativo e dipendere dalla famiglia dopo i 18 anni è considerato un fatto non «socialmente corretto». L'università è considerata non un parcheggio, ma un investimento dal singolo, dalla sua famiglia, e

anche dalle banche che ti concedono prestiti e finanziamenti.

Da noi la situazione è ben diversa. Una sola considerazione: è normale che in società «ricche» ci siano lavori che vengono rifiutati e lasciati a Gastarbeiter. Ciò detto quando penso: che in Italia ci sono tre milioni di disoccupati circa (su una popolazione attiva già molto più ridotta che nel resto d'Europa, di soli 22 milioni di persone) e almeno un milione e mezzo di extracomunitari, che almeno per i due terzi svolgono lavori rifiutati dagli italiani; e che, infine, l'unico lavoro «sgradevole» ben accetto dagli italiani è la nettezza urbana, perché è un impiego pubblico o para-pubblico. Mi viene da ritenere che ci sia qualcosa di sbagliato. Un sistema troppo protettivo, dove si prolunga l'età scolastico-universitaria quasi fino a trent'anni, dove è meglio stare in famiglia e aspettare fin che non giunga un lavoro alla scrivania. Resta solo da sperare che le nuove leve di giovani reagiscano a questa mentalità, che si rendano conto che «il posto alla scrivania per tutti» è ormai una chimera, che la stessa pubblica amministrazione, con il miraggio del posto fisso e sicuro fino alla pensione, sta cambiando e tra dieci anni sarà anch'essa molto diversa, mobilità e rischi di perdita del posto inclusi. Non solo. In Usa come in Europa vi sono capitali numerosi. In America si investe perché ci sono opportunità molto interessanti. In Europa meno. (...).

Si dice, infine, che l'America sia un'economia di servizi. È vero se si guarda al fatto che i due terzi della popolazione attiva lavorano nel terziario, dal terziario avanzato a quello più bande. Tuttavia sono profondamente convinto che un'economia terziarizzata possa sussistere solo se

esiste un forte settore secondario, una forte industria, cioè. E l'industria americana si sta rivelando forte.

(...)

MA AL DI LÀ di un intelligente intervento governativo volto ad incentivare le imprese a un rilancio degli investimenti (non saprei dire se probabile o improbabile) ritengo che noi, donne e uomini di industria, dobbiamo renderci conto che il rischio di declino esiste per le imprese italiane. Siamo mediamente in ritardo nel processo di globalizzazione. Le imprese veramente internazionali sono poche. Il mercato interno è stagnante. I nostri prodotti spesso hanno una qualità sufficiente, ma non eccelsa. I nostri costi sono elevati e non mi riferisco solo ai costi del lavoro, ma anche ai costi dello engineering e della commercializzazione. Non voglio fare retorica, ma dovremmo ritrovare almeno in parte lo spirito degli anni della ricostruzione e del primo boom economico, cioè la consapevolezza che il cambiamento sta in noi, a cominciare proprio da noi, persone d'industria. E che il cambiamento significa prima di tutto far conto sulle nostre capacità per modificare la situazione, senza dipendere da aiuti esterni, dello Stato o della Ue. Siamo stati, trenta o quarant'anni fa, i giapponesi d'Europa senza saperlo, perché allora l'Italia quasi non conosceva il Giappone. Dobbiamo diventarlo nuovamente e saper fare squadra, invece di limitarci a criticare ciò che non va.

I marinai genovesi dei secoli passati rivendicavano la «libertà di mugugno». Noi questa libertà l'abbiamo esercitata da sempre. Adesso - io credo - dobbiamo soprattutto rimboccarci le maniche.