

Segue dalla prima

Strategia di investire poco su pochi modelli e prevalentemente di basso prezzo, mentre i concorrenti europei coprono completamente il mercato sia orizzontalmente (con ampia gamma di cilindrata), sia verticalmente (con ampia gamma sia di linee economiche, sia ad alto valore). La strategia vincente dell'impegno nell'auto è invece chiaramente individuabile sia nei due maggiori gruppi europei Vw (Skoda, Seat, Vw, Audi) e Ps (Peugeot, Citroen), sia nei gruppi partiti con marchi popolari e integrati con marchi che offrono prodotti ad alto valore, il gruppo Ford (Ford, Volvo, Land Rover, Jaguar) e Gm (Opel, Vauxhall, Saab), sia nei gruppi partiti dalla fascia alta e approdati a linee con cilindrata minori, ma ad alto valore, come Daimler Chrysler (Mercedes, Chrysler e Smart) e Bmw (Bmw e Mini). La strategia Fiat invece riduce la gamma delle linee economiche, svuota i marchi ad alto valore (Lancia e Alfa) e non utilizza nessun effetto di ricaduta sul gruppo di un marchio di altissimo prestigio (Ferrari-Maserati) del gruppo medesimo. Per questo motivo la Fiat perde quote di mercato in Europa in tutti i '90 e quest'anno perde in nove mesi un ulteriore 3,7%, riducendosi a poco più del 7,5% del mercato (metà di quello che aveva dieci anni fa), mentre Vw ha quasi il 19%, Ps il 15%, Ford, Renault e giapponesi circa l'11% ciascuno, Gm il 10,5%, Daimler circa il 7% e Bmw un po' più del 4%. Tutte le case hanno accresciuto le loro quote a danno del gruppo Fiat.

Possiamo forse dire, semplificando il problema, che negli anni '90 si sono presentate agli azionisti di controllo del gruppo Fiat due possibilità. La prima, dalla quale il paese avrebbe tratto il maggiore vantaggio, era quella di dire, facciamo come i francesi e i tedeschi, investiamo nel core business e rafforziamo

# Il caso Fiat in un paese anormale

*La cause della crisi datano dagli anni '90. Il fallimento per ora, del piano Mediobanca non implica che al suo posto prevalga un progetto industriale solido e credibile*

FERDINANDO TARGETTI

ci sia orizzontalmente con una maggior gamma di cilindrata, sia verticalmente investendo nelle marche del gruppo ad alto valore, con investimenti in ricerca e per aumentare la qualità e cerchiamo un partner per questa operazione. La seconda era quella di dire: a. in futuro il numero di case europee sarà drasticamente ridotto, quindi la concorrenza è dura e quindi non cimentiamoci; b. tiriamo a campare per un po' di anni e individuamo un partner, che a data prestabilita, rilevi la Fiat ad un buon prezzo. Fu scelta questa strada e individuato il partner, Gm. L'operazione doveva consistere nel vendere il 20% della Fiat auto nel 2000 e l'80% tra il 2004 e il 2009 (il contratto obbligava l'acquirente a quest'acquisto se il venditore lo richiedeva - si dice esercitava il «put»). Fu individuato un manager che facesse l'operazione: Paolo Fresco. Dall'anno scorso però questo progetto si sta dimostrando fallimentare: la Fiat ha visto accelerare la caduta di immatricolazioni, di clienti e quindi di ricavi (la perdita per il 2002 è pari a 1,2 miliardi di euro a livello operativo); sorge la necessità che il sistema bancario italiano venga a sostegno del gruppo, stipulando un patto per il rilancio del core business dell'azienda e per non dover svendere la società (le principali quattro banche, Intesa, Unicredit, San Polo-IMI, Capitalia Banca di Roma hanno per ora investito 2,1 miliardi di euro nella Fiat e hanno garantito un aumento di capitale fino a 3 miliardi e un allungamento del debito). Ma la strategia di rilancio non è chiara, sono necessari dai 5 ai 7 miliardi

di euro di investimenti che né le banche, né la famiglia intendono metterci. La Gm, che ha difficoltà sue proprie e della Saab, svaluta in bilancio il pacchetto azionario del 20% della Fiat e sembra preferire di non dover acquistare il rimanente 80% (pare che nel caso d'acquisto le società di rating declasserebbero il titolo Gm a Wall Street). Il contenimento delle perdite del gruppo Fiat fa emergere la necessità, quanto meno nel breve periodo, di una riduzione della capacità produttiva, di una chiusura di numerosi impianti, di una riduzione dell'occupazione; i sindacati chiedono che questo avvenga nella chiarezza di un piano di rilancio di medio periodo e l'attivazione degli ammortizzatori sociali nel breve periodo; il governo sembra preso alla sprovvista, non si capisce quale ministero gestisca la partita, il premier invita i lavoratori a cercarsi un altro lavoro, magari in nero e soprattutto a non fare dimostrazioni che intralciano il traffico. In questo contesto si fa strada un altro piano, quello di Umberto Agnelli e di Vincenzo Maranghi, amministratore delegato di Mediobanca. Probabilmente era nell'aria dall'agosto scorso quando Mediobanca acquistò il 35% di Ferrari in conflitto con le quattro banche finanziatrici del gruppo

Fiat. I termini precisi del piano non sono noti, ma grosso modo si possono caratterizzare in sei punti: a. cambio del management responsabile di un piano dimostratosi fallimentare (richiesta da parte di Umberto Agnelli delle dimissioni del presidente Paolo Fresco e dell'amministratore delegato Gabriele Galateri); b. sostituzione di quel management con un altro di maggiore esperienza industriale e indicato da Mediobanca (Enrico Bondi come amministratore delegato); c. esautoramento delle banche creditrici (corresponsabili del fallimento); d. investimento della Fiat nel piano di rilancio con la vendita di importanti gioielli di famiglia («lo spezzatino»); e. scorporo dell'Alfa e della Ferrari e costituzione di una società che riunisce marche ad alto valore a maggioranza Fiat e partecipata dalla Vw («polo del lusso»); f. vendita del rimanente polo automobilistico forse alla Gm, ma questo non è sicuro perché la sottrazione dell'Alfa dal gruppo modifica i termini del precedente accordo.

Gli attori in gioco diventano numerosi. I sospetti si infittiscono. Politica finanziaria e scelte industriali si intrecciano in modo inestricabile. In un paese normale si sarebbe dato retta al Presidente della Repubblica che ha ammoni-

to che l'occupazione è il bene da tutelare e si sarebbero valutati i progetti alternativi in base a quali garanzie davano del mantenimento nel Paese del ciclo dell'automobile. Mentre da noi i riflettori si spostano dal Lingotto a Piazzetta Cuccia e ad Arcore.

Tralasciamo le vicende in seno alla famiglia Agnelli e le congetture se il piano fosse noto o meno a Gianni Agnelli (opportuno peraltro ricordare che quest'ultimo possiede il 31% della cassaforte di famiglia, la Giovanni Agnelli & c. - la quale, attraverso l'Ifi è l'azionista di maggioranza della Fiat spa che a sua volta possiede l'80% della Fiat auto - mentre Umberto Agnelli possiede l'8,6% e le tre sorelle circa il 20%). A favore di questo piano sembrava essersi schierato il presidente del consiglio. Infatti Berlusconi ad Arcore aveva detto ai manager Fiat che cosa avrebbe fatto al posto loro: sembrava la solita sbuffata, ma poi ci si rese conto che stava riassumendo le linee del piano che poco dopo sarebbe stato di pubblico dominio. Contro il medesimo piano però nei giorni scorsi si sono schierate con determinazione le banche (che si vedevano esautorate a favore di Mediobanca) e il Governatore Fazio, preoccupato della stabilità del sistema bancario, ma anche

dei possibili nuovi assetti proprietari del sistema bancario medesimo (se Mediobanca acquista dalla Fiat spa il pacchetto del 62% della Toro Assicurazioni verrebbe a disporre di un pacchetto strategico di Capitalia che è nel sindacato di controllo della Mediobanca medesima). E poi c'è la delicata questione dello «spezzatino», che mette in gioco interessi politico-finanziari di straordinaria importanza. Nel portafoglio della Giovanni Agnelli ci sta il 10,4% della Hdp; questa società, attraverso un patto di sindacato con Mediobanca, Romiti e altri, controlla al 100% il Corriere della Sera e la Stampa. Da due anni questo patto di sindacato è fragile e instabile e soggetto a tentativi di modifica da parte di Mediobanca, finora rintuzzati soprattutto per l'opposizione di Gianni Agnelli: l'ultimo atto fu a settembre quando Maranghi non riuscì a fare entrare nel sindacato la Sai di Ligresti, il quale ha interessi comuni con il Presidente del consiglio. Inoltre è noto che Berlusconi ha interesse ad entrare come azionista di riferimento nelle Generali attraverso la Mediolanum. Maranghi, che ha una posizione di spicco nelle Generali, ha già tentato quest'anno, per ora senza successo, di favorire questa operazione. Si è ora intravisto il rischio che il piano di Maranghi sulla Fiat potesse ottenere l'approvazione del Presidente del Consiglio e questi da quello ottenere di mettere le mani sul Corriere e sulle Generali.

Il piano Mediobanca ha quindi tre difetti. Il primo è che dal punto di vista industriale il «polo del lusso» non sta in

pedi se non ci si mettono un sacco di soldi, perché mentre la Ferrari fa profitti con le sue 4000 auto, l'Alfa per essere competitiva nel suo segmento deve passare da 120.000 ad un numero di auto forse dieci volte superiore e questo costa. Il secondo è che Mediobanca fa la regista del piano senza metterci quattrini e industriali italiani pronti a metterceli non se ne vedono e questo le quattro banche creditrici non lo hanno accettato. È per questo motivo che la cordata delle banche, capeggiata da Giovanni Bazzoli, ha convinto Gianni Agnelli ad intervenire e bocciare il piano: e così Fresco rimane al suo posto, almeno fino a primavera, e solo Galateri è stato sostituito con Alessandro Barberis. Il terzo motivo risiede nei rischi extra-industriali dello «spezzatino». È chiaro che in un paese normale la garanzia del mantenimento della pluralità delle testate giornalistiche non spetta ad un gruppo industriale, che dovrebbe essere libero da impegni «moralisti» e politici della salvaguardia della pluralità dei media e libero di decidere, solo in base a considerazioni economiche, se è conveniente o meno vendere le sue partecipazioni azionarie. Ma noi non siamo un paese normale e quindi si capisce perché molta parte delle forze politiche e della società civile hanno comprensibilmente valutato negativamente il piano Mediobanca anche alla luce di queste considerazioni extra-industriali e del sospetto (legittimo) che un esito potesse essere quello di far finire il principale quotidiano italiano nell'area di influenza del Presidente del consiglio, sul cui potere monopolistico sui media è inutile soffermarsi.

Il fallimento, per ora, del piano Mediobanca non implica che al suo posto prevalga ora un progetto industriale solido e credibile, ma solo che per ora si è allontanato il rischio di un'ulteriore concentrazione di potere nelle mani del Presidente del Consiglio. Risultato modesto di un paese anormale.

## Parole parole parole di Paolo Fabbri

### CONDOGLIANZE AL CONDONO TOMBALE

Problemi economici (incontrollabili), buchi finanziari (abissali), debito pubblico (incontenibile)? Niente paura: un Condono vi seppellirà: il Condono appunto tombale. I vincenti, giunti al potere con la promessa di far ordine nei caotici conti dello Stato, hanno trovato la soluzione finale: mettere una lapide sull'accaduto. Intendiamoci: non è che loro non sappiano far tornare i conti, ma si tratta di competenza limitata al proprio tornaconto. Di là in poi comincia e si espande l'insipienza economica e il suo correttivo ultimo: l'amnistia amministrativa. Bene, direte, a caval Condonato non si guarda in bocca, prendiamo su e tutti a casa! Ma a noi la parola interessa. Il Condono, ricordiamolo, non è solo l'esonerazione d'una pendenza tributaria, è un atto di clemenza per una infrazione fiscale. L'effetto d'un indulto non è la remissione d'un peccato, ma uno sconto al quadrato: sconto sulla pena che

dovrebbe scontare il contribuente che ha violato la legge. Per questo è una deroga che va fatta per legge. L'ope legis, appunto, strumento principe della politica nazionale e, devoluzion fatta, statene certi, regionale. Che sia un modo obliquo per riaffermare le fiacche prerogative dello stato? Se vi fidate, chiedetelo al nostro premier, un vero operaio dell'ope legis. Oppure, e meglio, aprite il vocabolario. Il Condono, come il perdono, ha a che fare col dono. Un termine che ci viene dal verbo «dare», col doppio punto di vista di chi fa l'atto e di chi lo riceve, dall'emittente e dal ricevente. (Come andare e venire, vendere e comprare). E non è affatto gratuito come sembra: donare è un dare che pretende un ricevere. Ora che siamo sotto Natale, festa edonista, provate a non restituire neppure un regalo e vedrete! Il dono è tombale, cioè indebita senza remissione, persino il più frivolo e festivo dei presenti, quello

con il piede nella tombola (sic!). Se vi Condono e vi perdono, mi aspetto dunque qualcosa in contraccambio. Il voto elettorale, tanto per fare per esempio. Ma anche che facciate vedere e vi mettiate in regola: il condonato, debitore nascosto, diventerebbe così un creditore futuro. Uhm! non credo che tagliare il naso dei Pinocchi evasori risolverà gran ché. Il gesto di clemenza dello stato rivela la sua impotenza: non crea senso di debito, ma solida certezza d'impunità. Rivela debolezza, non autorità. E fa somigliare l'Italia al solenne tribunale del paese collodiano di Acchiappacitrulli, con giudici gorilla e cani mastini per gendarmi, dove i frodati finiscono in gattabuia e gli innocenti devono dichiararsi malandrini per fruire del perdono giudiziale. O, aggiungiamo, del Condono amministrativo. Insomma, esonerare dalle pene per delitti fiscali non fa onore ai governi in generale e al nostro in particolare. Se ci passate il neologismo; esonerare lo «se-onora». E visto che siamo in un periodo di feste, approfittiamo per porgere le più sentite condoglianze al Condonato tombale.

## Maramotti



## segue dalla prima

### Vado da Vespa per dire le mie ragioni

Tuttavia non credo che boicottando le presentazioni di libri di Bruno Vespa o le sue trasmissioni tv, si ottenga una qualità televisiva migliore. Sono testardamente ancorato ad un'idea dell'impegno politico che non rifiuta mai il dialogo con chiunque, pur senza deflettere dalle proprie

idee e dai propri principi. Perché dovrei rinunciare a manifestare le mie idee? Non ho mai avuto timore dei miei interlocutori per due motivi: perché sono sicuro delle mie buone ragioni; e perché penso che qualsiasi interlocutore - anche il più lontano - deve essere ascoltato. Ma soprattutto penso che ciò a cui tutti dovremmo fare più attenzione non è tanto, o non solo, dove diciamo qualcosa, ma soprattutto che cosa diciamo e per quale finalità. E non mancherò di dire ciò che penso sul pessimo modo di

governare di questa destra, sui disastrosi danni prodotti da Tremonti, sulla attuale situazione nella Rai, sugli sgarbati progetti devolutivi, sulla moltitudine di scandalosi condoni che questo governo ci propone alcuni dei quali inquietanti, come il condono edilizio. Nessuno mi tapperà la bocca. In quanto a Bruno Vespa, non sono abituato a dare giudizi sul lavoro dei giornalisti. Ciò che trovo esagerato è assegnare ai libri e alle trasmissioni di Bruno Vespa un significato simbolico generale che, sinceramente, è oltre le

capacità, se non la volontà, di Vespa stesso. Più in generale vorrei dire che dovremmo smetterci di disegnare gli altri sempre potenti, tentacolari e più forti di noi. Facendo così ci consegnamo un'idea di noi stessi indebolita, affannata, subalterna alle mosse altrui. Berlusconi potrà essere sconfitto quando il centrosinistra, tra le altre cose, sarà in grado di «normalizzarlo» di farlo scendere dai cieli di cartapesta che lui stesso ha inventato, per misurarci con i problemi reali del paese. Quei problemi

che questa maggioranza non è in grado di affrontare anche perché l'attuale presidente del Consiglio rappresenta una guida «debole» del paese, condizionato come è da lobby e potentati ben più ferrati ed esperti di lui. Le uniche materie sulle quali questa maggioranza ha mostrato i denti si chiamano leggi Cirami, rogatorie o falsi in bilancio: ma svelano anche la profonda debolezza e vulnerabilità di questo governo. Per quanto riguarda lo stato della informazione Rai, sono d'accordo con voi.

Sono pochi gli spazi di approfondimento politico. Non solo ma la Rai in questo momento è totalmente allo sbando, asservita, questo sì, ai «diktat bulgari» che hanno eliminato voci preziose ed imparziali quali quelle di Enzo Biagi, di Michele Santoro, di Daniele Luttazzi e di Fabio Fazio. Per questo, per un'informazione libera ed imparziale, per una Rai libera da condizionamenti politici ci siamo battuti e dobbiamo continuare a batterci insieme, sapendo che questo obiettivo lo otterremo con una lotta dura e quoti-

diana, ma anche con il rifiutare la censura verso qualsiasi trasmissione televisiva, più rispetto nei confronti del nostro paese, nei confronti delle migliaia di professionisti che ogni giorno lavorano in Rai, mortificati da questa situazione, perché la libertà non è divisibile e la libertà di informazione è un bene che non può e non deve essere piegata a convenienze di parte. Ringraziandovi ancora per l'attenzione e sapendo di ritrovarci in tante occasioni di impegno comune, con amicizia.

Piero Fassino



## cara unità...

### Poco appariscente e molto preoccupante

Michele Sernini

Cara Unità, non trovo sui giornali accenni ad una notizia de Il Sole 24 ore di domenica pag. 2: tra i miniemendamenti contenuti nel maxiemendamento figurerebbe anche un emendamento all'art.13, ottenendosi così di sopprimere l'apporto a carico dello Stato della garanzia ai fondi dell'Inpdap per il pagamento delle pensioni ai dipendenti statali. Brillante trovata, non tocco le pensioni ma smetto di garantirle i fondi dell'ente pagatore. Come per ogni altro ente autonomizzato negli ultimi tempi, dai Comuni alle Università. Più tombale di così, anche se non è un condono... Spero che qualcuno nelle opposizioni o nei sindacati si accorga della cosa, anche se non è appariscente come l'orrendo condono edilizio e tutto il resto di cui in questi giorni si parla.

### Pioggia di condoni protestiamo tutti!

Adriana Gargiulo

Concordo pienamente con il lettore Matteo Piccardi che il

disgusto degli italiani onesti verso questa pioggia di condoni debba essere più visibile e mi unisco al suo appello a che il nostro giornale incalzi i leaders del centrosinistra a promuovere un'ampia serie di manifestazioni a cui sono sicura parteciperebbe una gran massa di persone.

### Le parole di luglio e i fatti di dicembre

Miro Graziotin, Valdobbiadene (Tv)

Caro direttore, in questi tempi grami di condoni e perdoni mi tornano rumorosamente alla memoria le soporifere parole del vice Berlusconi - Fini - che, verso la fine di Luglio, ai primi sussurri di condoni e simili bollò il tutto come la solita campagna polverone delle sinistre. Con noi non ci sarà mai alcun tipo di condono! proclamò. Ci sarà qualche giornalista che ora glielo voglia ricordare? Auguri.

### Consumatori e potenziali alleati

Carlo Rizzoli, Isola d'Elba

Egregio direttore, ho letto con piacere il Suo editoriale di domenica «In cerca dell'interesse nazionale»; da giorni, riflettendo sul caso Fiat, mi venivano in mente persone, per lo più anziane ma non

solo, che «compravano Fiat» comunque, in quanto italiani, per sostenere l'economia nazionale: anche questo era senso dello Stato, una qualità oggi poco diffusa. Ho pensato di farlo anch'io, dal prossimo anno, ma ho pensato anche di essere fuori tempo a pensarla così, e che comunque avrebbe avuto senso uscire dalla testimonianza individuale coinvolgendo altri consumatori, come fa il Suo articolo... Sarebbe importante quindi che anche la Fiat si rendesse conto di quali potenziali alleati possono essere i consumatori, soprattutto, come ricordava Lei, se vengono informati con sincerità e, casomai, proporgli, coinvolti in solido: credo che se i vertici aziendali lanciassero la proposta che una percentuale del valore-auto (il 10%?) acquistate o prelate nei primi tre mesi del 2003 fossero trasformate in quote azionarie Fiat per i neo proprietari, vi sarebbero positive sorprese. Grazie per l'attenzione e per il giornale che fate.

### Ma ricordate il Natale del Duemila?

Pasquale Carlo, Arquata

Ricordate lo slogan «meno tasse per tutti»? È quello che fecero credere in campagna elettorale a tante persone oneste. È, alla prova dei fatti, un falso, un bidone che posso dimostrare, avendolo sperimentato. Per migliore comprensione farò riferimento alle vecchie lire: dicembre 2002 (finanziaria Polo) mi ritrovo in tasca € 110.018 in meno rispetto a dicembre 2001 (finanziaria Ulivo). Eppure ogni anno a gennaio le pensioni

vengono rivalutate, aumentate per adeguarle al costo della vita! Questa sarebbe la riduzione delle tasse sbandierata ai quattro venti dai signori Berlusconi e Tremonti? È una presa in giro alla quale, purtroppo, troppi cittadini si stanno adattando. Siamo fatti così: dimentichiamo in fretta. A tal proposito, quanti di noi ricordano le 350.000 lire che il Governo di centro - sinistra ci accreditò a dicembre 2000 per effetto della riduzione Irpef? E Concommercio ricorda ancora il Natale 2000 quando dichiarò essere il più ricco degli ultimi anni? Sì, fu un bel Natale, quello. Ma allora governava l'Ulivo.

### Voglio esprimere la mia irritazione

G. Pasqualetti, Milano

Voglio esprimere, Vostro tramite, la mia irritazione per quanto avviene in questi giorni: condoni, mancata partecipazione delle istituzioni ai funerali del giudice Caponnetto, revisione di libri di testo, crisi Fiat affrontata tardi e male, centri accoglienza simili a galere. E tante altre faccende.

Le lettere (massimo 20 righe dattiloscritte) vanno indirizzate a **Cara Unità**, via Due Macelli 23/13, 00187 Roma o alla casella e-mail [lettere@unita.it](mailto:lettere@unita.it)