

Roberto Rossi

MILANO Per Gianni Agnelli era l'essenza della società. Anche nei momenti più bui non ha mai pensato di disfarsene. Neanche quando Enrico Cuccia, grande manovratore della finanza italiana, gli consigliò qualche anno fa di vendere le azioni Fiat alla Mercedes, poi rivendere le azioni della Mercedes, realizzare, e mai più occuparsene. «Ho risposto che non sono in cielo - commentò Agnelli in un'intervista alla Stampa -, sono sulla terra. Sono nato con un mestiere e ho una certa responsabilità da esercitare. Alla mia età, e con alle spalle un gruppo come il nostro, non si può scappare. Non posso certo ritirarmi sull'isola di Tonga portandomi dietro miliardi di marchi. Il nostro lavoro è fare l'automobile, e fare l'automobile del futuro».

L'auto, quindi, come collante tra la vecchia e la nuova generazione, come segno di riconoscibilità di una società e di una famiglia che aveva mosso i primi passi proprio assemblando viti e bulloni. Fondata nel 1899 da un gruppo di investitori, Fiat e auto sono stati un binomio indissolubile. Almeno fino a poco tempo fa. Da quando la crisi ciclica, la mancanza di investimenti, il lancio di modelli poco attraenti, una concorrenza vasta, hanno messo in discussione il legame. Ed ecco allora spuntare piani di scissione dalla holding principale, nuovi condottieri pronti a saltare in sella e la decisione di disfarsi di un settore che aveva reso celebre la famiglia di Torino. E non solo in Italia, ma anche all'estero. Dove, fin dagli esordi, la società di Giovanni Agnelli, il nonno, aprì agenzie di vendita e creò impianti di produzione. La fabbrica di Poughkeepsie, inaugurata negli Stati Uniti nel 1909, è stato il primo esem-

Ma parlare solo di auto sarebbe riduttivo per la storia del gruppo. Una parte è certo. La principale, come abbiamo visto, ma non la sola. L'eredità che Agnelli ha lasciato non coinvolge solo le quattro ruote. La società è impegnata anche in altri settori. Sempre con un assetto familiare però, anche se dovette ricorrere all'aiuto di Gheddafi (negli anni 70) e più volte, a quello di Mediobanca. Dalla componentistica alle macchine agricole fino ad arrivare all'editoria, anche questo un caposaldo nella filo-

sofia aziendale del senatore a vita, e all'energia, l'ultimo grande business sul quale la società di Torino si è gettata a capofitto nel luglio 2001.

La somma delle attività fanno della Fiat uno dei gruppi più grandi in Italia. Un fatturato di circa 50 miliardi di euro, presente in 61 Paesi attraverso 1.063 società che impiegano oltre 223.000 persone, di cui oltre 111.000 all'estero. Sono 131 i centri di ricerca e sviluppo (di cui 61 all'estero). Al di fuori dell'Italia viene realizzato il 46% del valore della produzione ed è destinato oltre il 67% del fatturato.

nesi doc, e anche d'importazione. Il giorno che per ragioni interne La Stampa non viene pubblicata, larghissima parte dei suoi lettori rinuncia alla lettura di qualsiasi altro giornale, come fosse un giorno di lutto. A Pansa risposi quello che avevo sempre pensato prima di essere Sindaco: «La Fiat è una grande realtà industriale, economica e finanziaria. La sua presenza condiziona la vita della città in molti sensi, ma è allo stesso tempo la sua fonte di vita per centinaia di migliaia di famiglie. Non la considero dunque il demone, ma neppure la mamma. Io farò

Era molto curioso: mi ricevette nel suo studio, mi chiedeva del partito, del sindacato, della sinistra

“ La struttura del primo gruppo industriale italiano non si basa più solo sull'auto, ma la diversificazione ha portato a investire in altri settori



Un assetto di controllo familiare che nei momenti del bisogno ha fatto ricorso ai capitali di Gheddafi e all'aiuto di Cuccia, prima della rottura

L'eredità di Agnelli: energia e finanza

La Fiat opera in 61 paesi, ha 220mila dipendenti. L'evoluzione e le difficoltà degli ultimi anni



to di tre miliardi di euro in pochi mesi.

Ecco così nel giro di poco tempo sul banco del mercato sono passati le società Teksid (prodotti metallurgici), Magneti Marelli, Comau (mezzi e sistemi di produzione). Ma anche il 14% di Italenergia (ceduta a giugno a

Banca Intesa, San PaoloImi e Capitalia per 576 milioni), BancoFiat (attività di finanziamento delle vendite in Sud America), Fidis (la finanziaria del credito il cui 49% è passato alle banche), il 5,1% di General Motors (gratuito a Merrill Lynch per 1,16 miliardi di euro), il 7,6% della storica

partecipazione nelle cartiere Burgo (andata a Marchi Group). E poi il 20% della Ferrari (passato a Mediobanca), il 100% di Fraikin (società francese di noleggio a medio e lungo termine di veicoli industriali dell'Iveco ceduta a Eurazeo per 805 milioni di dollari).

Ma anche con questa impressionante cura dimagrante, quando si parla di Fiat non si intende solo auto. Dagli aerei (Fiat Avio) ai camion (Iveco), dai treni ai trattori (CNH Global), dai motori navali fino ad arrivare, in tempi più recenti, ai lanciatori spaziali.

Non si può dire che la diversificazione produttiva non sia stata al centro dell'attenzione del gruppo. Un'attenzione che si accentua per il crescente impegno nei settori della metallurgia e dei mezzi e sistemi di produzione, nelle assicurazioni (Toro Assicurazioni), nel turismo (Alpitour, Club Med, gli alberghi Accor), nella grande distribuzione (Rinascente), nei servizi (Business Solution) e nell'editoria (Itedi). Un settore quest'ultimo che non ha mai smesso di essere presente nelle strategie di Fiat e nelle volontà di Agnelli.

A partire dalla Stampa, ritenuta, spesso non a torto, come una sorta di membro della famiglia (in Piemonte è chiamata affettuosamente la "bustarda"), sulla quale il marchio e lo stile Fiat è scolpito. Ma carta stampata significa anche Corriere della Se-

Non pagava la tassa di famiglia

Ricordo di Novelli, cronista de l'Unità, sindaco comunista e tifoso del Toro

Diego Novelli

Quando, nell'ormai lontano 1975, la notte del 14 luglio iniziai la mia avventura decennale di Sindaco di Torino, la prima intervista mi fu fatta dall'amico e collega Gian Paolo Pansa, allora inviato del Corriere della sera. A bruciapelo mi domandò: «Ed ora come la mettiamo con te sindaco comunista e la Fiat che è padrona della città?». La domanda non mi sorprese anche se non si trattava soltanto di un luogo comune. «A Torino - si diceva - non muove foglia senza che la Fiat non voglia». L'influenza della grande industria nella vita cittadina non era soltanto determinata dall'alto numero degli addetti nelle officine della fabbrica di automobili in rapporto con la popolazione residente, ma soprattutto dagli strumenti sociali, economici, culturali, ricreativi che la Società disponeva e attraverso i quali esercitava la sua egemonia. Basti pensare al quotidiano La Stampa, il giornale per antonomasia per i tori-

Il sindaco, loro facciano gli industriali". Il giorno dopo un breve comunicato della Presidenza Fiat puntualizzava che la Società, indipendentemente dalle maggioranze politiche che governavano le istituzioni locali, avrebbe mantenuto come per il passato un rapporto improntato alla massima correttezza in uno spirito di collaborazione nell'interesse della città. E così è stato, almeno nei primi cinque anni del mio mandato, dal 1975 al 1980.

Era molto curioso: mi ricevette nel suo studio, mi chiedeva del partito, del sindacato, della sinistra

Il sindaco, loro facciano gli industriali". Il giorno dopo un breve comunicato della Presidenza Fiat puntualizzava che la Società, indipendentemente dalle maggioranze politiche che governavano le istituzioni locali, avrebbe mantenuto come per il passato un rapporto improntato alla massima correttezza in uno spirito di collaborazione nell'interesse della città. E così è stato, almeno nei primi cinque anni del mio mandato, dal 1975 al 1980.

L'avvocato Gianni Agnelli lo avevo conosciuto personalmente all'inizio degli anni Settanta. Allora ero cronista all'Unità di Torino e avevo condotto una puntigliosa inchiesta sull'imposta di famiglia, un tributo che si pagava a livello comunale. Venni a scoprire che da parecchi anni tutta la numerosa famiglia degli Agnelli non versava una lira per quella imposta perché regolarmente presentava ricorsi contro gli accertamenti dell'apposita commissione municipale (a maggioranza quadripartita di centro, con sindaco democristiano e assessore ai Tributi

socialdemocratico). Fatti due conti: l'evasione ammontava a qualche miliardo di lire dell'epoca. L'Unità sparò in prima pagina il mio servizio con tanto di tabelle e grafici. Prima ancora di mezzogiorno, quel mattino, mi giunse una telefonata in redazione da parte della segretaria dell'avvocato Agnelli il quale mi chiedeva di incontrarlo. Mi ricevette in uno degli ultimi piani degli uffici dell'IFI, attorniato da un paio di consulenti i quali volevano dimostrarmi che il ricorso era un loro diritto, dimenticando però che al momento dei versamenti a distanza di anni, non solo la lira si era svalutata, ma di regola, come sempre avveniva, si giungeva a una transazione che di fatto tagliava di circa la metà gli importi.

In quel primo incontro mi sono fatto un'idea del carattere dell'avvocato destinato a durare nel tempo: della pratica dell'imposta di famiglia non gliene importava più di tanto. Infatti liquidò in fretta i due consulenti tributari per intrattenersi a parlare con me di politica, dell'Unità, del partito, del sindacato, dei grup-

pi della sinistra extraparlamentare. Un fuoco di domande animate da una fortissima curiosità. Molto spesso non mi lasciava finire una frase, un pensiero che già mi incalzava con altri quesiti, con altre questioni. Mi salutò mostrandomi con orgoglio il sottostante cantiere che stava sorgendo della nuova sede de La Stampa.

Negli anni del mio mandato di sindaco le opportunità di incontro con l'avvocato Agnelli sono state numerose, non solo in occasione di cerimonie ufficiali, anche se nel primo periodo, i rapporti istituzionali venivano tenuti dal fratello Umberto. Erano gli anni folli del terrorismo che coinvolgeva tutti: padroni e sindacati, istituzioni e partiti. Ho ben vivo nella mia memoria un colloquio, testa a testa, avvenuto una volta nel suo studio di corso Marconi. Oggetto della conversazione una grossa operazione urbanistica che prevedeva il riuso delle vecchie officine della Spa-centro da destinare in parte agli uffici direzionali. Erano corse brutte voci di pressioni e di patteggiamenti non molto

limpidi con alcuni settori dell'Amministrazione. Presi il toro per le corna. Telefonai personalmente all'avvocato chiedendogli un colloquio. L'incontro fu brevissimo. Gli dissi che la Fiat aveva diritto in base alla variante del piano regolatore di tanti metri cubi di costruzione, niente di più, niente di meno. Che erano inutili certe pressioni ad opera di alcuni faccendieri legati alla sua azienda. Mi avvicinai alla finestra dello studio che guardava sui tetti del Borgo San Salvario e gli dissi: «Ogni somma usata per fare pressioni è sprecata. E' come se Lei buttasse da questa finestra milioni di lire». Mi ringraziò. L'operazione andò in porto come doveva essere. Si trattò sicuramente della prima grande trasformazione di aree industriali di questo secondo dopo guerra, a livello nazionale. Nella vicenda dell'autunno sindacale del 1980 (sciopero dei 35 giorni) l'avvocato si tenne fuori, o meglio,

So per certo che non aveva condiviso totalmente la gestione della drammatica vertenza dei 35 giorni

ra, dove la Fiat piombò dopo anni di crisi nera, di scandali (quello della P2), di direttori sfiduciati, di fuga di giornalisti verso altri lidi.

Lo stesso giornale sul quale ora si addensano le nubi berlusconiane e dei suoi affiliati. Verso i quali Agnelli ha avuto sempre avversione. A metà maggio dall'America, mentre si discuteva di ridisegnare il patto di sindacato dei soci Hdp (la holding che controlla il Corriere), Agnelli pur malato aveva fatto giungere un comunicato. Molti, allora, lo avevano considerato come il suo testamento morale. «È importante - aveva detto l'Avvocato sulle voci di un possibile ingresso nell'azionariato del patto di Salvatore Ligresti, uomo di fiducia di Berlusconi - che tutti i membri del patto di sindacato della Hdp confermino la volontà di rimanere nel patto stesso per altri tre anni, per garantire stabilità al Corriere della Sera e a tutta la Rcs Editoria».

Se ultimamente l'editoria era stata motivo di apprensione così non si può dire del settore macchine agricole. La Case New Holland è una delle società più in salute del gruppo. Un'azienda, quest'ultima, che rientra nella tradizione storica della società. La prima "macchina per la terra" costruita dalla Fiat, la 702, risale al 1919, uscita in un momento in cui il mercato era praticamente vergine.

Gli anni 60, poi, hanno visto l'espansione delle gamme e dei mercati, mentre il decennio successivo, il settore si rafforzerà con l'acquisizione di Laverda, Hesston, Agrifull e nel 1984 la Braud. Ma il vero salto avverrà, come accennato, con le acquisizioni della New Holland nel 1991 e nel 1999 della Case.

Anche in campo aeronautico la Fiat ha lasciato il suo marchio (Fiat Avio). Nel 1908, agli albori dell'aviazione, è nato il primo motore, il Fiat SA 8/75, mentre nel 1915 è uscito dalle officine il primo velivolo. Un settore che Fiat non ha mai abbandonato e che negli ultimi anni è stato arricchito con collaborazioni ad alto livello in campo motoristico: Rolls Royce, General Electric, Pratt & Whitney, Aerospaziale.

Tutti questi elementi di diversificazione che caratterizzano la storia della Fiat hanno contribuito al suo successo ma anche al suo progressivo indebitamento. Come nel caso di Italenergia.

Nel luglio 2001 con il 46% del capitale ordinario, Fiat è entrata infatti come uno dei principali partner - con Electricité de France, Carlo Tassara SpA, Banca di Roma, Banca Intesa-BCI e NHS (San Paolo IMI) - in Italenergia SpA, società che, a seguito della conclusione di due offerte pubbliche di acquisto, ha raggiunto il controllo esclusivo di Montedison SpA, società controllante di Edison SpA, il più importante operatore privato nel settore dell'energia elettrica in Italia. Il business del futuro.

Che ha generato però nelle casse una voragine finanziaria. Per ripianarla sono intervenute ancora una volta le banche che hanno portato liquidità fresca nelle vene della grande vecchia industria di Torino. Ma anche una grande inquietudine di una società sull'orlo di una clamorosa bancarotta.

