

Piero Pessa

**TORINO** La scomparsa di Gianni Agnelli sembra dare maggiore consistenza alle aspettative di una cessione di Fiat Auto: il rialzo dei titoli in Borsa dimostra che i mercati hanno dato un segnale preciso in questa direzione, indicando come la vendita sia ora la risposta più attesa. Altre volte in passato l'ipotesi della vendita aveva echeggiato negli ambienti Fiat: già nella seconda metà degli anni '70, quando la Fiat era scossa dagli shock petroliferi e i rapporti di forza sindacali non consentivano di risolvere le crisi in modo tradizionale, circolò l'ipotesi della cessione alle partecipazioni statali. Già in quella circostanza Giovanni Agnelli dimostrò di considerare indissolubile il suo legame con l'auto, con un attaccamento che sembrava andare al di là delle convenienze economiche. La ristrutturazione successiva alla sconfitta sindacale del 1980, ma soprattutto il successo della Uno consentirono un notevole rilancio di Fiat Auto, che realizzava, alla fine degli anni '80, elevatissimi indici di redditività. Nonostante questi successi, permanevano le debolezze strutturali dell'azienda, le sue insufficienti dimensioni rispetto a una concorrenza sempre più aggressiva. Probabilmente furono queste considerazioni che indussero lo stesso amministratore delegato di Fiat Auto, Vittorio Ghidella, a prospettare un progetto di fusione con la Ford nel 1988, dopo aver acquisito, l'anno precedente, l'Alfa Romeo. Il progetto era ormai a un punto di realizzazione molto avanzato quando si bloccò di fronte

al problema degli assetti proprietari: infatti, la fusione con la Ford avrebbe inevitabilmente significato che, nel lungo periodo, questa avrebbe controllato Fiat Auto. La prospettiva indusse Giovanni Agnelli a interrompere il progetto di fusione e, secondo molti, fu anche all'origine dell'allontanamento di Vittorio Ghidella.

La crisi economica del 1993 colpì duramente la Fiat. Dopo l'allontanamento di Ghidella si era determinato un vuoto di strategia che aveva rallentato di molto il rinnovo della gamma di prodotto:

“ È datata anni Settanta la prima ipotesi di cessione dell'azienda. Allora, candidato all'acquisto era il ministero delle Partecipazioni statali



Dagli altissimi indici di redditività degli ultimi anni Ottanta alla crisi del '93, determinata dal rallentamento del rinnovo della gamma di prodotto ”

## L'ultima speranza, l'ultima illusione

«Non venderò mai l'Auto». Ma la storia potrebbe riservare un epilogo diverso



per la prima volta fu imposto un sindacato di controllo sulla Fiat, di cui Mediobanca aveva un ruolo centrale; inoltre Cuccia impose l'accantonamento di Umberto Agnelli, successore pubblicamente designato da Giovanni, alla carica di Presidente della Fiat; aprendo sostanzialmente la strada a Cesare Romiti, considerato un alleato di Mediobanca.

L'impressione fu enorme: per la prima volta sembrava che la famiglia Agnelli perdesse la sua completa sovranità sull'impresa; infatti, era un'opinione diffusa che fosse Enrico Cuccia ad avere l'ultima parola al Lingotto. Molti commen-

tatori profetizzarono la fine del capitalismo familiare che caratterizzava in modo quasi unico la Fiat tra i grandi gruppi multinazionali.

La limitazione delle proprie prerogative andava indubbiamente stretta a Giovanni Agnelli che si affrettò a disdire il patto di sindacato alla sua scadenza, nel 1999, e a rompere la storica alleanza con Mediobanca; nel frattempo anche Cesare Romiti era arrivato alla scadenza del suo mandato ed era stato sostituito con Paolo Fresco. Nel frattempo la Fiat aveva attuato una complessa riorganizzazione che l'aveva portata a mutare i suoi assetti societari, ad accentuare la

sua diffusione nel mondo e ad estendere le aree di business, con l'apertura di nuove attività sul versante dei servizi all'impresa. Tuttavia, la principale società del gruppo, Fiat Auto, continuava a manifestare segni di debolezza, continuando a perdere quote di mercato in Italia e in Europa; nonostante il provvedimento legislativo sulla "rottamazione" delle vecchie autovetture, varato dal governo Prodi nel 1997. Lo stesso Giovanni Agnelli lasciò comprendere, sempre nel 1999, che la Fiat poteva essere oggetto di una scalata ostile; ciò portava ad una scelta in precedenza negata con forza: l'alleanza strategica con un altro produttore.

Si deve ritenere che l'accordo con la General Motors, nel marzo del 2000, non fosse l'unico possibile, ma probabilmente quello più consono alla volontà di Giovanni Agnelli di mantenere il controllo della propria azienda. Eventuali accordi con altri produttori, come la Daimler Chrysler, sarebbero stati più convenienti dal punto di vista produttivo e del completamento della gamma del prodotto, per le minori sovrapposizioni esistenti in termini di modelli di autovetture; ma questa ipotesi riproponeva compromessi gravosi relativamente al controllo proprietario. Quin-

di l'alleanza "leggera" con la General Motors (marchi separati e ricerca di sinergie sui costi di produzione) restava l'unica alternativa possibile per Giovanni Agnelli.

Nei fatti, il continuo aggravamento dei conti economici, derivante soprattutto dalle perdite di Fiat Auto, ha dimostrato che i problemi storici dell'azienda sono tutt'altro che risolti e che si ripresentano ad ogni grave crisi di mercato. È utile aggiungere che quest'ultima crisi ha presentato delle caratteristiche peculiari che pesano al pari del debito netto accumulato e del numero di dipendenti dichiarati in esubero.

La prima questione è relativa ai molti nemici esterni che la Fiat annovera; anche tra alcune delle forze politiche che sostengono il governo di centro destra: per la prima volta nella sua storia la Fiat ha difficoltà a definirsi "filogovernativa", come ha sempre fatto anche in circostanze politiche più difficili. La seconda riguarda le evidenti divisioni sorte all'interno della Famiglia sulle strategie di dismissioni da seguire: il problema della cessione di Fiat Auto è stato già oggetto di scontri interni e ciò sembra abbia prodotto confusione nelle strategie e minor determinazione tra il management che dovrebbe guidare il rilancio aziendale. La terza

questione riguarda le relazioni sindacali: le modalità con cui la Fiat ha condotto il confronto con il sindacato denunciano il completo fallimento delle regole di partecipazione stabilite negli accordi sindacali. Questa potrebbe sembrare la questione meno rilevante, ma in realtà si è visto che i competitori più di successo della Fiat, come la Volkswagen (ma anche la stessa Opel), hanno sistemi di relazioni sindacali fortemente regolati, con obblighi reciproci tra le parti: ciò rappresenta indubbiamente un vincolo nelle decisioni aziendali, ma contemporaneamente è un punto di forza di quelle aziende nel governare i processi di riorganizzazione e di superamento delle crisi cicliche.

Giovanni Agnelli ha avuto un'influenza determinante sui modi con cui è stata gestita l'azienda; come i suoi predecessori si è dimostrato il vero dominus della Fiat e ha perseguito una stretta identificazione tra il suo nome e l'auto, anche a dispetto dei conti economici: la sua scomparsa ha spostato inevitabilmente gli equilibri interni alla Famiglia e può aprire la strada a percorsi nuovi di gestione della crisi, in cui l'auto sembra essere l'anello debole della catena aziendale.

nei fatti, la Fiat era disestata dai debiti (il debito netto era di circa 5 miliardi di euro), mentre le inchieste giudiziarie, commesse a "tangentopoli" colpivano Cesare Romiti e arrivavano a sfiorare lo stesso Giovanni Agnelli. L'uscita da quella situazione fu realizzata con un piano di ristrutturazione concordato con i sindacati e con il governo (che comunque prevedeva 6.600 prepensionamenti di lavoratori Fiat) e con una serie di accordi sindacali che consentirono la riorganizzazione e il rilancio dell'azienda. È utile ricordare che in

quel periodo la politica dei redditi e gli accordi interconfederali sulla concertazione aprirono anche in Fiat la strada a una serie di accordi che tentavano di istituire nuove regole di partecipazione nelle relazioni sindacali.

Le enormi risorse necessarie per il risanamento finanziario e il rinnovo della gamma dei modelli furono reperite attraverso una robusta ricapitalizzazione guidata da Mediobanca di Enrico Cuccia. Il piano di salvataggio prevedeva, però, delle condizioni particolarmente gravose per la famiglia Agnelli:

Lutto sulla bandiera della Ferrari a Maranello, sinistra Agnelli con Pertini alla presentazione della Regata, sopra con Cossiga alla guida della Seicento



Nel 1988 la fusione con Ford naufragò di fronte al problema degli assetti proprietari ”

L'ascesa di Cesare Romiti E la famiglia perse la completa sovranità sull'impresa ”

## «Adesso chissà se la Fiat resterà ancora italiana»

A Torino le preoccupazioni del mondo del lavoro sul futuro del gruppo

Massimo Burzio

**TORINO** E adesso? Come sarà la Fiat del «dopo» Giovanni Agnelli? E quali saranno le conseguenze della scomparsa dell'avvocato per la già fragile industria automobilistica italiana?

Sull'argomento, le opinioni dei rappresentanti sindacali sono, come logico, molto differenti, ma, poi, si rivelano anche decisamente concordi non soltanto nell'omaggio, sincero e non di maniera, alla persona, ma anche nelle preoccupazioni sul futuro e, infine, nell'auspicio che l'Italia - soprattutto Torino e il suo distretto industriale - restino uno dei cuori pulsanti dell'automotive europeo e mondiale.

Anche se oggi le preoccupazioni del mondo del lavoro so-

no in realtà quelle manifestate tante volte negli ultimi anni rispetto al futuro del gruppo.

«Premesso che a mio parere il "dopo" Gianni Agnelli era già iniziato da qualche tempo, - dice Giorgio Airaudò della Fiom - non credo che il futuro sarà così differente da quanto abbiamo vissuto negli ultimi mesi. Il nodo cruciale, oggi, è sempre quello del "se" la Fiat intende

Airaudò (Fiom): il nodo essenziale è sapere se per noi ci sarà o meno un avvenire nel settore ”

restare nell'auto e quindi se esisterà ancora un'industria automobilistica nazionale e se Torino ne sarà ancora il cuore. Perché questo è il nodo principale da sciogliere ancora oggi. Infatti - prosegue - se s'intende costruire l'auto in Italia si deve risolvere prima di tutto il problema di Torino dove gioca e giocherà un ruolo cruciale sempre e comunque il fattore lavoro». A giudizio del rappresentante della Fiom, comunque, i vertici Fiat e, oggi, quindi Umberto Agnelli, dovranno «obbligatoriamente, anche se non so se per amore o per forza, cercare di restare nell'auto». Il segretario torinese della Fiom, poi, traccia un sintetico ritratto di Giovanni Agnelli definendolo un: «pezzo di storia nel bene e nel male, certamente. Ma anche un difensore della torineseità dell'automobile nazionale».

Di Giovanni Agnelli «garante» della collocazione geografica subalpina dell'auto parla anche Attilio Capuano, responsabile della Uilm del Piemonte, che aggiunge: «Spero che la Fiat resti italiana ed a Torino. Sarebbe un'assicurazione per tutti. Certo, servirà il contributo di chiunque sia sinceramente interessato alla cosa». Capuano, però, non crede che la lunga malattia dell'avvocato abbia messo in atto un processo (e, per certi versi anticipato dalle circostanze), «un cambiamento» della Fiat. E lancia una proposta alle componenti sindacali: «Non bisogna erigere un muro nei confronti dell'azienda. E se bisogna sempre vigilare, occorre allo stesso tempo aiutare la Fiat a fare soprattutto un prodotto davvero vendibile».

Antonio Sansone della Fim auspica che «a fronte di una

perdita come questa, qualcuno prenda davvero il posto dell'avvocato nella famiglia e sul territorio. E cioè - spiega - va soprattutto riconfermata la vocazione torinese dell'auto italiana. Con Fiat o senza Fiat, comunque, questa è una terra capace di offrire capacità professionali di livello mondiale ed è paradossale che di questo ci si accorga soltanto nei momenti di crisi. Il distretto dell'auto deve essere tale - sostiene Sansone - nell'ambito di una competitività di sistema che deve essere indipendente dalla singola persona ed inserita nell'ambito di un'area di eccellenza dell'automotive in cui si devono integrare tutti i soggetti coinvolti: dai lavoratori alle aziende, dagli enti locali all'università».

«Era già complicatissima la situazione quando c'era una guida salda al timone della Fiat

come quella di Gianni Agnelli, - dice Roberto Di Maulo, della Fismic - A questo punto tutto si complica ulteriormente. Con la morte dell'avvocato si chiude soprattutto l'epoca delle grandi «famiglie industriali» e che non potrà certo essere sostituita dai manager. Il già fragile tessuto economico italiano subisce, quindi, un colpo fortissimo e che oltretutto - commen-

Concordi i sindacati: la città deve restare uno dei cuori pulsanti dell'automotive europeo e mondiale ”

ta Di Maulo - arriva dopo anni in cui qualcuno si è illuso di poter sostituire, sbagliando come abbiamo puntualmente visto, la old economy con la new economy». Il segretario del Fismic, poi, fa un ulteriore plauso alle capacità imprenditoriali e di strategia di business dell'avvocato Agnelli: «La grande operazione, l'ultima, di questa persona è stata il conquistare il 5 per cento della General Motors, un colosso mondiale, dando in cambio una percentuale, pur sensibile, della Fiat. Un gran colpo, non c'è che dire, indipendentemente dalla cessione poi fatta recentemente da parte degli attuali manager. Quello iniziale, però, - conclude Di Maulo - è stato davvero degno dell'ultimo rappresentante di una generazione d'industriali che, almeno in Italia, non esiste più».