il Riformista

Data 04-05-2006
Pagina 4/5
Foglio 1 / 4

ANTICIPAZIONI. NEL LIBRO «FIAT, I SEGRETI DI UN'EPOCA» IL MANAGER GIORGIO GARUZZO RACCONTA FASTI E NEFASTI DEL REGNO DI CESARE ROMITI

Il profitto? Veniva solo molto dopo il (troppo) potere. E la gloria

Ecco alcuni passaggi dell'appassionato e documentato viaggio fatto dentro le strategie del gruppo e tracciato da uno dei suoi migliori manager. Risponde alla domanda di Alan Friedman: «Come si è riusciti a far andar male un colosso così?»

Pubblichiamo ampi stralci dal libro di Giorgio Garuzzo, *Fiat. I segreti di un'epoca* (Fazi editore, pp. 451, 23 euro) perché, come scrive il giornalista Alan Friedman, nell'introduzione al volume «Giorgio Garuzzo, assieme a Vittorio Ghidella, è stato forse il più abile di tutti i manager che il Gruppo abbia avuto nel dopoguerra, con una vera cultura industriale e tecnologica». Di seguito un passaggio dall'introduzione di Friedman e poi alcuni passi del libro di Garuzzo.

Introduzione. Un occhio privilegiato e un racconto appassionato. Come Garuzzo racconta nel suo libro, Gianni Agnelli e Cesare Romiti lo avevano scaricato, scegliendo proprio il momento in cui gravi problemi di salute della moglie lo costringevano ad allontanarsi per breve tempo dall'Italia. (...) Garuzzo ha un autentico stile piemontese. Una qualità che gli è stata molto utile nel suo viaggio dentro la Fiat che oggi ci racconta. È un viaggio dal di dentro, un accesso privilegiato a quelle che furono le decisioni, le strategie che guidarono la Fiat dagli anni Settanta fino alla metà degli anni Novanta, dai fasti della Fiat Uno fino ai disastri provocati da una classe dirigente che poco conosceva il prodotto, e ancor meno i mercati e le prassi internazionali, e che si disinteressava della vita industriale dell'azienda per infilarsi in tutti gli affarucci nazionali. Ai miei occhi, il libro di Garuzzo ha il grande pregio di aiutare a capire e, quindi, a rispondere alla domanda che sovente, molto sovente, mi sento fare: come si è riusciti a far andar male un colosso come la Fiat, malgrado la sua forza storicamente enorme? Garuzzo si ferma a metà degli anni Novanta, ma le cose che dice illuminano gli eventi che seguirono. Le cause prossime del naufragio dell'automobile vennero dalla mancanza di una strategia internazionale dei modelli, dei marchi e delle reti, che portava a produrre troppi modelli di vetture privi di margini di profitto, e dall'incapacità di specificare automobili e organizzazioni adatte ai mercati internazionali, perdendo così quota anche in Italia. La conseguenza fu il crollo della reputazione delle marche, la dissoluzione della rete di vendita, l'affievolimento delle quote di mercato in Italia, la scomparsa dai mercati europei, il crollo dei profitti (tutti aspetti che la nuova coppia di vertice è ora impegnata a recuperare).

Ma le cause di base erano più profonde e radicate: venivano dal privilegiare il potere nazionale sul fare industria internazionale, dal voler tenere lontani i capitali internazionali per conservare il controllo della famiglia (cioè di Gianni Agnelli che, in possesso di alcuni punti percentuale del capitale della grande azienda, poco più del 7 per cento delle azioni ordinarie, faceva il re del paese), da prassi di *corporate governance* insufficienti allo scopo di evitare che il mondo esterno mettesse il naso negli affari interni: «tutto in famiglia». Così il top management implode su Roma, i suoi salotti, i corridoi dei suoi ministeri, ma non va in giro per il mondo a cercare di capire cosa di grosso stia succedendo, e a promuovere l'immagine e i prodotti di Fiat; le persone operative sono scelte di conseguenza: non chi crea profitto, ma chi si adegua e non contesta la latitanza del Vertice (non è «minacciante», dice Garuzzo). In sintesi: è *mis-management* che consegue a un'imprenditorialità distorta, un capitalismo non capitalista, che mette il profitto dopo il potere e la gloria.

La tragedia dell'automobile e la direzione generale (1991-1993). Nel gennaio del 1991 venni per la terza volta ad abitare in quella zona dell'ottavo piano di corso Marconi, di fronte all'ufficio di Gianni Agnelli e alla sala Nasi, che già mi era toccata in sorte nel 1976 e nel 1983. E subito mi trovai immerso in un inviluppo di problemi terribilmente seri. La situazione di Fiat Auto era gravissima. La struttura della gamma Fiat, Lancia e Alfa Romeo era inadeguata da lungo tempo, ma tale precarietà era adesso ulteriormente accentuata dall'invecchiamento dei modelli, dalla carenza di qualità, dal degrado della rete di vendita e dalla pessima reputazione delle marche sui mercati, soprattutto quelli esteri. Ad aggravare le cose si prevedeva che presto sarebbe cessato il contingentamento all'importazione in Italia delle autovetture giapponesi, molto più concorrenziali in termini economici e qualitativi.

Il sistema aziendale Fiat Auto si dimostrava poco efficiente e costoso, penalizzato com'era da un carico di personale indiretto, impiegatizio e dirigenziale, ben più ridondante di quanto non lo fosse la manodopera operaia. Il tutto si era andato aggravando per la scarsa attenzione che i capi del settore avevano mostrato negli ultimi anni: Vittorio Ghidella, durante il difficile periodo terminale della sua permanenza, e poi Cesare Romiti, in altre faccende affaccendato. E ancora: le automobili di Fiat Auto erano costruite quasi tutte in Italia (salvo Fiat 126 e Fiat 500 che venivano dalla Polonia, ma il cui contributo ai margini di profitto era nullo) e proprio in quel periodo le ragioni di scambio del paese con il resto del mondo andavano peggiorando di giorno in giorno, precipitando verso il baratro da cui sarebbero riemerse soltanto con l'abolizione del meccanismo di indicizzazione dei salari (la scala mobile) nel 1991 e con la maxi-svalutazione della lira nel 1992.

I numeri stessi evidenziavano impietosamente l'entità della crisi di Fiat Auto: 1) i margini industriali lordi si contraevano; 2) le spese generali, le cosiddette *overhead*, peggioravano; 3) le quote di mercato subivano una continua erosione. (...) La Casa tenne duro troppo a lungo, poi mollò di colpo nell'ottobre del 1990, con un'operazione chiamata di «riposizionamento» che consisteva in una riduzione generalizzata e violenta nei prezzi di listino. Se era stato sbagliato erigere una diga artificiale prima, abbatterla in un istante fu altrettanto dannoso: il business dell'automobile è così vasto e complesso che non tollera scossoni violenti. L'erosione della quota non si arrestò, ma i margini aziendali subirono un tracollo: malgrado si contabilizzasse un enorme utile in Brasile (la cui liquidità era però difficile da trasferire in Europa), il risultato operativo crollò a 907 miliardi nel 1990 e a 160 miliardi nel 1991. Tre mesi dopo il «riposizionamento», Romiti nominò me alla direzione generale di Fiat e alla presidenza di Fiat Auto, e Paolo Cantarella amministratore delegato del Settore: aveva scelto il momento giusto per mollare! (...)

A complicare le cose esplose il conflitto tra Umberto Agnelli e il suo entourage da un lato e Cesare Romiti e Paolo Cantarella dall'altro, con continue battaglie che mi facevano perdere molto tempo e rendevano difficile gli interventi di carattere industriale, in quanto ogni iniziativa assumeva immediatamente una colorazione "politica" agli occhi dei due schieramenti contrapposti, compromettendo l'influenza dei miei collaboratori e obbligando me ad una cautela defatigante. Quando, nell'autunno del 1993, la guerra ebbe fine con il trionfo di Cesare Romiti e dei suoi alleati extraaziendali di Mediobanca, il vincitore si rivoltò istantaneamente contro di me.

Su questa torta avvelenata Antonio Di Pietro e i suoi colleghi posero la ciliegia esplosiva delle inchieste giudiziarie degli

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

anni 1992 e 1993, inchieste che danneggiarono soltanto poche settimane del mio lavoro ma che coinvolsero profondamente Cesare Romiti, distogliendolo per lungo tempo da ogni altra cura e minandone l'equilibrio psichico, com'era inevitabile per una persona ormai settantenne sottoposta a tale stress. (...)

Umberto Agnelli e la crisi di Fiat Auto. Marche, modelli e reti. Non appena presi possesso della mia responsabilità di direttore generale (gennaio 1991), Cesare Romiti si dedicò ancora di più ad argomenti del mondo esterno che poco o nulla avevano a che fare con il business di Fiat. Per l'Auto si limitò quasi esclusivamente a partecipare alle riunioni formali che si tenevano periodicamente tra i funzionari della Capo-Gruppo e quelli del Settore, riunioni in cui si esponevano consuntivi, budget e piani. Ma negli anni Novanta, a differenza di un tempo, era divenuto assiduo frequentatore di tali riunioni pure Gianni Agnelli che, invecchiando, aveva rinunciato alla vita nomade che l'aveva tenuto lontano per decenni da corso Marconi. Quando Agnelli era presente, Romiti adottava un atteggiamento volto a rassicurare il presidente sulla solidità dell'azienda e sulle proprie capacità di gestirla, e in questo clima andava perduta ogni possibilità di discutere sui contenuti effettivi del business perché diveniva impossibile sollevare la minima osservazione critica o porre una qualche domanda che potesse essere giudicata impertinente. Anche i funzionari chiamati a esporre gli argomenti di loro competenza si limitavano a recitare una parte. (....)

La persona che aveva individuato con grande lucidità e competenza il problema della gamma, dei marchi e delle reti di Fiat Auto, sollevandolo con veemenza, era Umberto Agnelli, che aveva dalla sua il sostegno dei dati che Luigi Arnaudo privatamente gli preparava. Ma il suo intervento arrivava al momento sbagliato. Nel 1991 Fiat Auto navigava in guai così grandi che era impensabile affrontare proprio allora un tema strutturale di tale portata. Calcolavo che se avessimo posto mano alla ristrutturazione dei marchi e cancellato i modelli non competitivi, avremmo perso in prima battuta vendite per 150 o 200 mila vetture all'anno, cosa assolutamente inaccettabile, anche se tale fatturato forniva margini scarsi o nulli. Le reti di vendita erano in rivolta, gli impianti erano poco utilizzati, le inefficienze imperversavano e la macchina aziendale era impegnata a sviluppare il modello Fiat Punto e a costruire lo stabilimento di Melfi; l'intero sistema aziendale era sull'orlo del collasso e non avrebbe sopportato un intervento chirurgico profondo. Lo stesso Umberto Agnelli appariva inconseguente: non riponeva alcuna fiducia in quello che Cantarella stava facendo, eppure criticava che non si facesse abbastanza.

Io pensavo che bisognasse prima mettere mano alla sopravvivenza di breve periodo e ai temi strutturali più accessibili, e soltanto dopo modificare gli assetti di prodotto/mercato. Mutatis mutandis avevo seguito questa strategia sei o sette anni prima con Iveco. La scelta di dilazionare gli interventi di lungo termine sulla struttura di gamma rese per la prima volta difficili le mie relazioni con Umberto Agnelli. Questi aveva taciuto per molti anni, quand'era lui presidente di Fiat Auto Spa e avrebbe potuto parlare facilmente. Ora che se ne era andato lasciando a me la carica, dal suo Aventino andava sollevando il problema in termini ultimativi, come strumento del suo antagonismo totale a Cesare Romiti e Paolo Cantarella. Io capivo le sue motivazioni ma non condividevo né il momento né l'attacco al mio collaboratore. Dovevo sostenere Cantarella negli sforzi che stava facendo sul breve termine e lo feci intervenendo presso Umberto Agnelli in innumerevoli occasioni, in riunioni o in incontri privati, ove difesi gli interventi in corso in Fiat Auto per rimediare ai guai più urgenti e con essi difesi lo status quo della gamma, pur essendo convinto nel mio intimo che si sarebbe dovuto porvi mano appena possibile. La struttura della gamma e dei marchi restò com'era per tre anni. Nel dicembre del 1993, quando Fiat Auto si era rimessa sulla buona strada, decisi che era giunto il momento per agire; ma era troppo tardi per me, e Romiti bloccò ogni cosa.

Arriva Mediobanca e... Romiti «riprende in mano» l'azienda (1993-'94) . Mentre io scrivevo e meditavo, Cesare Romiti agiva. Il 28 febbraio 1993 fu annunciato un aumento di capitali di Fiat di 4.285 miliardi di lire, un importo consistente ma non enorme rispetto alle dimensioni del gruppo ma quanto bastava a cambiare gli assetti di controllo del gruppo. Assicurazioni generali, Deutsche Bank e Alcatel Alstom affiancarono Mediobanca come sue «teste di legno». Questi quattro soci, che insieme detenevano circa il 10% del capitale, entrarono nel sindacato di controllo alla pari con Ifi e Ifil che accettarono di «sterilizzare» una parte sostanziale del loro pacchetto, pari al 33% delle azioni aventi diritto di voto! Questo esproprio al potere della famiglia fu sottoscritto da Gianni Agnelli pur di evitare che suo fratello prendesse il posto che aveva destinato nelle sue profezie e pur di consentire a Romiti, ormai settantenne, di restare altri cinque anni a capo dell'azienda, raro esempio di gerontocrazia tra le grandi industrie quotate in Borsa del mondo occidentale avanzato. (...)

Dopo la diatriba sulla gamma dell'auto e la consulenza fittizia che la concluse, la guerra di Romiti nei miei confronti divenne sistematica e sempre più aspra, via via che i conti miglioravano e il gruppo Fiat usciva dal baratro in cui l'avevo trovato a inizio del 1991. Per prima cosa, cercò di troncare ogni rapporto personale con me, evitando per quanto gli riusciva di convocarmi e di trasmettermi informazioni. Se m'incontrava al di fuori dell'ufficio, e persino in casa d'amici, non mi rivolgeva la parola e neppure mi salutava.

Purtroppo per lui io continuavo ad essere *chief operating officer* di Fiat e mi occupavo direttamente di molte cose. Per i precedenti tre anni aveva abbandonato nelle mie mani ogni aspetto della gestione operativa del Gruppo. Era perciò costretto a mantenere una serie di rapporti sostanziali e formali nei miei confronti dei quali avrebbe fatto volentieri a meno, com'era evidente quand'era costretto a sedersi accanto a me nelle riunioni ufficiali. Soprattutto c'era un aspetto che lo impegnava a fondo: doveva dare a Gianni Agnelli il senso della sua indispensabilità, e per questo non poteva ammettere di aver lasciato perdere per lungo tempo la supervisione delle cose reali. Per usare le sue parole, che Gianni Agnelli mi riferì quindici mesi dopo, era necessario che lui, Romiti, «riprendesse in mano l'azienda». Con la restaurazione di Romiti finivano i sogni di rinnovamento di Fiat, Fiat Auto ripiombava nel grigiore post-ghidelliano del 1988 e iniziavano due anni di assurda guerra di logoramento nei miei confronti. (...)

Mentre sviluppava questa guerra di logoramento nei miei confronti, Cesare Romiti aveva ripreso a presentarsi come l'uomo dalle mani pulite. (...) malgrado questo atteggiamento le cose continuavano ad essere difficili per lui e i fronti giudiziari ad aprirsi davanti a lui uno dopo l'altro. Soprattutto, calmatesi le acque a Milano e a Roma, si attivò il procedimento del tribunale di Torino che lo portò alla condanna del 1996. (...) Anche per questa sua forzata distrazione, e nonostante la sua opposta intenzione di «riprendere in mano l'azienda», la mia attività di normale operatività in Fiat continuò praticamente inalterata, anche negli anni della sua inimicizia verso di me, fino agli ultimi giorni di permanenza. Ma mi fu impossibile avviare le grandi riforme che avevo in animo.

Epilogo. Un'esperienza straordinaria e tante domande senza risposta. Questo libro è un'autobiografia e quindi, per definizione, nulla è più importante di quanto fu importante per il protagonista. Per me la domanda essenziale, che resta tuttora senza risposta, è quella sul perché Cesare Romiti, nell'autunno del 1993, mutasse così repentinamente il suo atteggiamento verso di me e, dopo avermi dimostrato grande stima per diciassette anni, fino a portarmi ai massimi livelli del Gruppo, passasse repentinamente all'estremo opposto di una persecuzione implacabile, inutilmente assurda e becera. Possiamo allora provare a vagliare le ipotesi, le prove e i moventi.

La prima possibilità è che si fosse scoperto, anche se in

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

ritardo, che io non ero adatto a fare il lavoro che facevo, oppure (variante della medesima ipotesi) che fossi stato adatto fino al novembre del 1992, quando ebbi l'ultima promozione fortemente pubblicizzata, ma che non lo fossi già più un anno dopo. Credo che possiamo tranquillamente scartare questa risposta. I risultati di Fiat stavano diventando buoni, da pessimi che erano prima del mio arrivo alla Direzione Generale. E nessuno mai mi rimproverò alcunché: se davvero fossi stato inetto, qualcuno me lo avrebbe gentilmente fatto osservare, invece di affannarsi a sostenere il contrario, come Gianni Agnelli fece sino all'ultimo momento. (...) La seconda ipotesi è quella che Gianni Agnelli cercò talvolta di far aleggiare, invero senza molta convinzione: che io avevo fatto molto bene ma era la mia posizione che doveva scomparire, non serviva più nelle mutate circostanze. Si tratta certamente di una fandonia. Dopo la mia uscita, Agnelli, Romiti e Cantarella continuarono a fare esattamente le stesse cose che facevano prima, pur con etichette diverse, ma il mio ruolo e il mio contributo non c'erano più, buoni o cattivi che fossero stati nei cinque anni precedenti. (...)

La terza ipotesi presume che io abbia commesso qualche grave peccato aziendale, magari inavvertitamente. Può la mia colpa occulta riguardare Antonio Di Pietro e la sua inchiesta del 1993? In quel tempo ero stato tirato in ballo da Paolo Mattioli e poi da Riccardo Ruggeri e avevo confermato la loro versione agli inquirenti, senza cercare scappatoie o trasferire responsabilità ad altri, ma la gratitudine non è virtù tipica degli uomini di potere. Per contro, non avevo subito supinamente il sacrificio estremo della prigione, come aveva fatto Mattioli. Anzi, mi ero battuto nel limite del possibile per addivenire ad una pace onorevole con il pool di Milano. Ma è altrettanto vero che avevo fatto ogni cosa anche al fine di evitare conseguenze più gravi per l'intero gruppo Fiat e per i suoi rinoceronti. Romiti stesso ebbe modo di riconoscere che la strada era quella giusta, e che si erano salvati all'ultimo momento. In conclusione, credo che questa ipotesi sia possibile ma non probabile. Più probabile è una variante della terza ipotesi, quella che il mio peccato ineffabile discendesse dalla proposta di Umberto Agnelli dell'estate del 1993, che mi vedeva sopravvivere in posizione preminente nella squadra del post-Romiti. (...)

L'ipotesi per me più favorevole, la quarta, viene dai miei estimatori: la mia presenza dava fastidio (secondo le persone più amiche, metteva paura) a Romiti in quanto offriva una potenziale alternativa. Io non avevo mai fatto nulla per offrire il destro a questa interpretazione. Nei confronti di Romiti mi ero comportato sempre con straordinaria lealtà. Quando non condividevo le sue scelte o i suoi atteggiamenti, o ne parlavo soltanto con lui o tacevo con tutti. Mi astenevo persino da ogni ironia nei suoi confronti. (...)

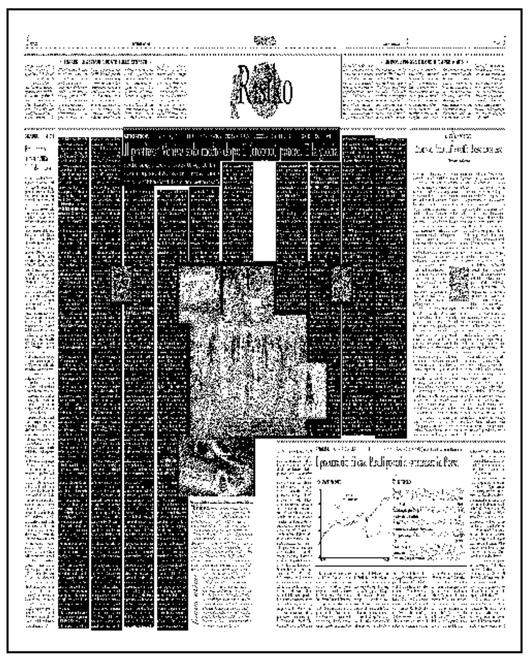
Forse la verità è un cocktail tra molte di queste ipotesi: io non mi ero ridotto a strapuntino con Di Pietro, godevo di una certa stima da parte di Umberto Agnelli, non condividevo la filosofia di base della gestione del potere romanocentrico o della banca d'affari milanese, rappresentavo un'alternativa teoricamente praticabile e su questo fertile terreno qualcuno sparse il suo veleno. In un animo inacidito e in una mente arrugginita, tanto bastò.

Più interessante per la storia in generale sarebbe la risposta ad una seconda domanda che molti di certo si sono posti. (...) Perché Gianni Agnelli si dimostrò così succube ai voleri di Cesare Romiti fino ad assumere atteggiamenti incoerenti e spiacevoli?

La domanda confina con l'altra, ancor più generale, sul perché Gianni Agnelli mantenesse in Fiat, nel ruolo di massima responsabilità, una persona così avanti negli anni, fatto inusuale per un paese a economia avanzata, e gli dimostrasse una fiducia che sconfinava in vera e propria sudditanza. Eppure, questa persona incappava ormai in errori sostanziali di valutazione, come nel caso delle perdite su cambi nel 1992 o in quello di SuperGemina nel 1994, o si permetteva atteggiamenti inconcepibili, come quello del caso Renault-Teksid. Anche nel mio caso Romiti aveva commesso un errore gigantesco a danno di Fiat, errore che avrei considerato inaccettabile se a compierlo fosse stato un mio collaboratore: mi aveva fatto divenire furioso a poco a poco, cosicché invece di farmi fuori «con due carezze e pochi soldi», come avevo scritto nei miei appunti, alla fine mi fece pagare dall'azienda per stare a casa a far niente, sprecando i soldi degli azionisti e beccandosi i miei colpi di coda destinati a lasciare pure su di lui qualche traccia. A questi quesiti finali lascio che ogni lettore dia la risposta che vuole. ■

«A complicare le cose esplose il conflitto con Umberto Agnelli»

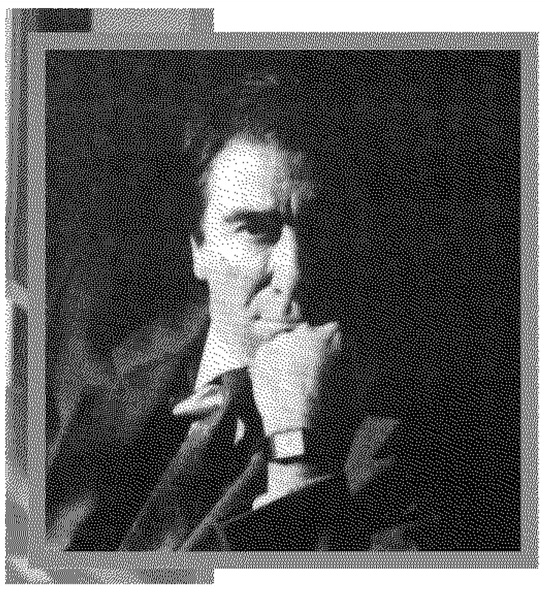
«Perché Gianni Agnelli si mostrò così succube ai suoi voleri?»



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

il Riformista

Data 04-05-2006
Pagina 4/5
Foglio 4 / 4



Una vita da manager Fiat. Tra un camion Iveco e una Fiat Punto, nella foto al centro Gianni Agnelli e Giorgio Garuzzo accompagnano re Juan Carlos in visita allo stabilimento Pegaso di Madrid (1994) mentre in quella in alto a destra Garuzzo è in compagnia di Romiti quando questi ancora non gli faceva la guerra (1989).

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.