26-05-2006

Pagina

Foglio

STORIE DE LA COMPANION DE LA C

Giorgio Garuzzo racconta i suoi vent'anni a Torino: dal risanamento Iveco alla rottura con Cesare Romiti

I segreti dell'universo Fiat

DI ALDO BERNACCHI

🕇 na visita alla Mandria, invitato da Umberto Agnelli nella sua tenuta alle porte di Torino, era diventata quasi un'abitudine per Giorgio Garuzzo, soprattutto da quando era stato nominato direttore generale di Fiat. Ma l'invito ricevuto sul finire del giugno 1993 fu particolare tanto che ancor oggi è lì fisso nella sua memoria. Era di quelli che avrebbero avuto un impatto epocale sui corsi della Fiat. Il Dottor Umberto gli disse: «Come lei sa Romiti lascerà l'anno prossimo, devo preparare la successione». Successione

che l'Avvocato aveva annunciato a favore del fratello, che aveva 15 anni di meno, fin dall'anno prima. Garuzzo stette a sentire. Ebbe un sussulto quando Umberto Agnelli indicò in Gabriele Galateri di Genola il probabile nuovo amministratore delegato. «Che ne sarà di Garuzzo?», chiese citandosi. «Lei andrà a dirigere Fiat auto in prima persona». Era un siluro contro le ambizioni di Paolo Cantarella, che per l'occasione Garuzzo difese, ma che non era evidentemente stimato da Agnelli. A Garuzzo, nominato direttore generale due anni prima da Romiti, sembrò normale mettere al corrente il suo capo dello scenario che si andava prefigurando.

«Da allora Romiti mi fece la guerra», spiega Garuzzo che torna a parlare di Fiat, dopo anni di del suo libro sui suoi 20 anni alla dimettere sei anni prima Vittorio Ghidella e di lì a poco lo stesso Umberto. Venne organizzato, d'intesa con Enrico Cuccia, un aumento di capitale da 4.285 miliardi di lire congegnato in modo tale da cambiare anche gli assetti di controllo. Gli Agnelli accettarono di sterilizzare una parte importante della loro quota in un patto di sindacato formato con Generali, Deutsche Bank, Alcatel Alstom e Mediobanca, dove non avevano più la libertà di decisione. Un

esproprio condiviso dall'Avvocal'ascesa di suo fratello, perpetuando il potere di Romiti che mirava a essere un nuovo Valletta».

Ma non fu la crisi a far saltare i piani di Umberto obbligando Fiat a bussare a Mediobanca? «Niente affatto. Più che una necessità, fu una manovra politica architettata da Romiti. Oltretutto l'aumento non era di dimensioni tali da giustificare il rimescolamento della compagine azionaria. Pochi anni dopo lo stesso Romiti fece quotare la New Holland, che contribuiva per il 15% del fatturato consolidato di Fiat, a un valore molto maggiore di quello dell'intero aumento di capitale della 1993».

L'esclusione di Umberto è solo uno dei tanti retroscena che Garuzzo porta alla luce nel suo Fiat, segreti di un'epoca, un saggio che è un viaggio dal di dentro nel più industriale. grande gruppo Vent'anni di fatti visti e vissuti fino al giorno delle sue clamorose dimissioni — annunciate con un'intervista all'Herald Tribune che titolò «Fiat fires No.3, days before Agnelli goes»: memorie che si fermano al 1996 ma che servono a spiegare anche le crisi che seguirono.

«Quello che ho sempre fatto fatica a capire è come il top management, invece di concentrarsi sul prodotto e sul core business di un gruppo tanto importante con 240mila addetti, tendesse a disperdersi in mille altri rivoli più interessato a mantenere rapporti con il silenzio, in occasione dell'uscita potere politico o a tessere iniziative tutto sommato marginali». E corte di Agnelli e Romiti. «Mi Garuzzo cita l'esempio di Supergeprese di mira con la stessa determi- mina come coacervo di tutte le nazione messa in campo per far cose che non erano andate a buon fine nell'industria nazionale, senza un disegno strategico. Ne ha soffer-

> to terribilmente l'auto, sulle cui difficoltà strutturali l'ex direttore generale fa una precisa diagnosi.

> «Fino a tutti gli anni 60 le auto costavano per produrle in proporzione alla loro dimensione. Un modello grande il doppio, costava il doppio. Stesso ragionamento per il prezzo di vendita e la redditività che ne derivava. Ma per le auto moderne, dall'80 in poi, questo parametro non è più vero. Una mac-

china piccola oggi costa quasi to — non ho mai capito il perché quanto una grande perché ormai — che ha finito per bloccare ingloba una tecnologia che è indipendente dalla dimensione: l'Abs, il comando elettrico dei finestini, il servosterzo, e così via. Il colpo di grazia l'ha dato l'ecologia, quando per tutti è stato obbligatorio superare l'era del carburatore e montare l'iniezione multipoint che costa per tutti circa 700 euro, sia che si produca un quattro o un otto cilindri. La conseguenza è che sull'auto piccola si guadagna sempre meno, anzi spesso si perde se non si hanno volumi di vendita adeguati. Fiat era nella posizione più scomoda: vendeva soprattutto piccole vetture distribuite su tre marchi spesso in concorrenza tra loro, con costi altissimi per contenere i quali era sacrificata la qualità».

Garuzzo ricorda che, appena divenuto direttore generale, lasciata l'Iveco («in utile rispetto al miliardo di lire che perdeva al giorno, sabato e domenica comprese, quando mi fu affidata nel 1984») presentò a Romiti «un piano di rilancio dell'auto che passava attaverso una maggiore concentrazione dei modelli: Romiti, d'intesa con Cantarella, me lo bocciò sbandierando

i risultati di una ricerca abbastanza pilotata. Venne bloccata anche la trattativa che stavo conducendo per rilevare con Teksid le fonderie di Renault. Intuii che gli dava fastidio l'idea che Louis Schweitzer 'avesse detto ok a me e non a lui che cercava di inserire Fiat nella privatizzazione in atto di Renault. Mi sembra che il rilancio di Fiat oggi passi attraverso un'attenta concentrazione sul core business operata da Sergio Marchionne».

Dal libro di Garuzzo, la guida di 'Romiti viene prima elogiata, poi criticata anche aspramente. «Se Romiti avesse lasciato nel 1988, quan-

do la Fiat toccò vertici inusitati di redditività, sarebbe passato alla storia come il più grande manager che in dieci aveva creato un gruppo coeso e rilanciato un'azienda che un decennio prima era sull'orlo del crack. Invece — Carlo De Benedetti a parte («l'Ingegnere con cui arrivai in Fiat dalla Gilardini nel maggio '72 se ne andò dopo cento

giorni perché non gli diedero i pieni poteri ma anche per il timore di non farcela») — Romiti, ormai 65enne, con l'ok dell'Avvocato ha allontanato prima Vittorio Ghidella, ha poi sbarrato la via a Umberto Agnelli, quindi ha silurato me, per non parlare di Giovannino Agnelli che tenne sempre fuori dalla stanza di comando per

quel poco di vita che gli rimase».

«Poi - afferma Garuzzo - anche Romiti dopo due anni si dimise per raggiunti limiti di età. Forse l'Avvocato aveva intuito l'errore di avergli sempre dato carta bianca fino ad accettare che fossero messi fuori gioco sistematicamente tutti coloro che lui, il leader carismatico, indicava come futuri numeri uno di Fiat. Perché Agnelli ha permesso tutto questo? È una domanda che mi sono sempre posto senza mai trovare una risposta precisa. Del resto, non mi sono mai spiegato la costante dicotomia di immagine tra lui, un personaggio straordinario e unico, e l'azienda in cui si identificava. Straordinario l'Avvocato era anche nelle piccole cose come quando mi capitò di salire come scrivo nel libro — sulla sua macchina con lui al volante: un vero happening, improvvise accelerate, frenate chissà perché, stop al verde, passaggi col rosso mentre di là arriva un camion».

Data 26-05-2006

Pagina 12
Foglio 2/2

I libro



Giorgio Garuzzo, «Fiat. I segreti di un'epoca», introduzione di Alan Friedman, Fazi Editore, pagg. 466, € 23



In Cina. Nel 1985 Giorgio Garuzzo firma a Nanjing un accordo per l'Iveco

