

SETTIMANALE
DEI DI ECONOMIA E POLITICA

6 OTTOBRE 1986
L. 2.500

il Mondo

AFFARI PERSONALI

**DOPO LO SBOT
LE AZIONI
DA
COMPRARE**

CASA
TUTTI I PREZZI
DELLE POGGE

SCARICARE
I VANTAGGI DEL
COMPENSO

INCASTRAMENTO
10 CONSIGLI
PER RISPARMIARE

PURIFICARE
I PREZZI BARI
DA COLLEZIONE

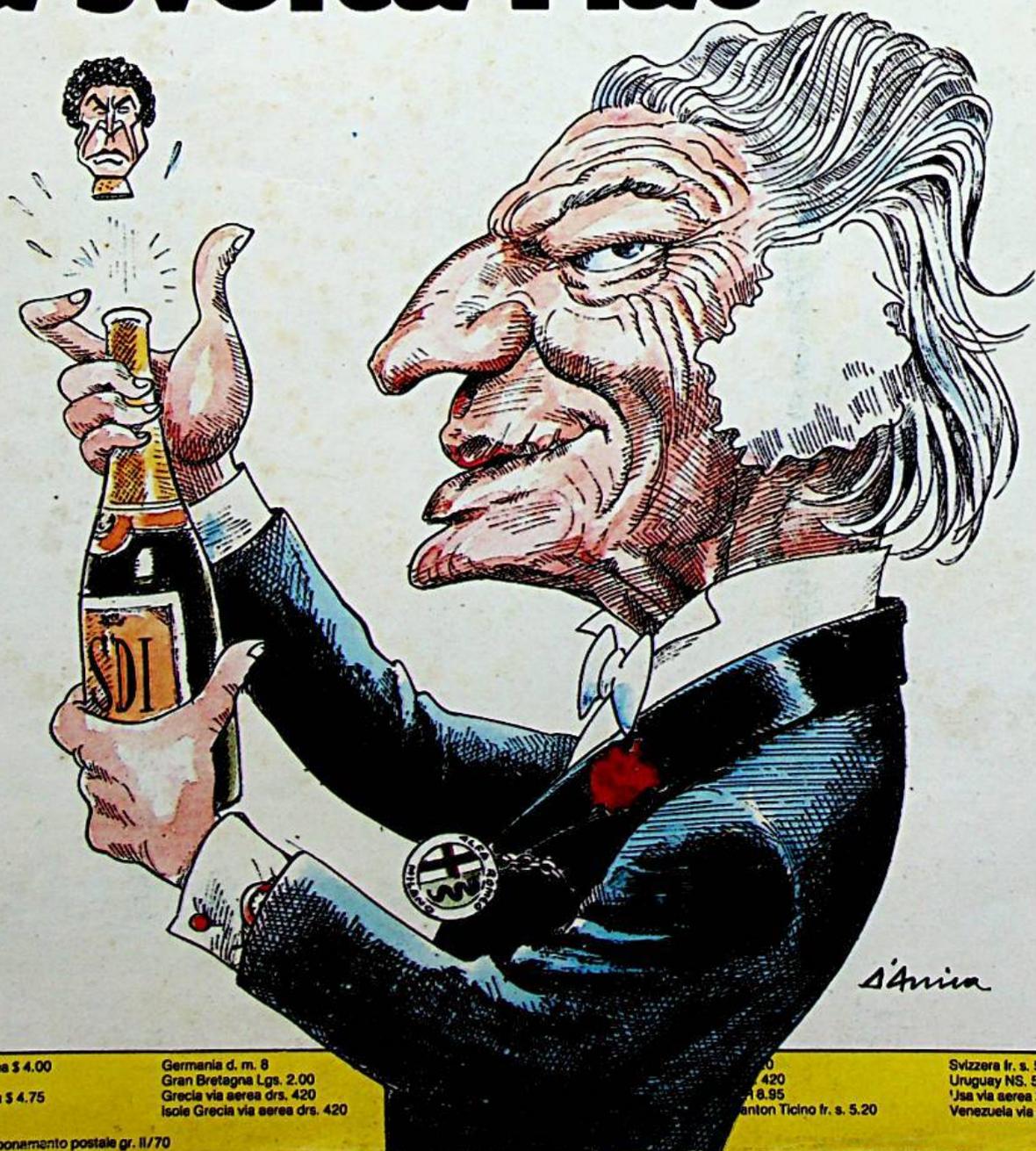
AUTO: GUIDA
ALL'ACQUISTO
DELL'USATO

ARTE:
AFFETTI
NELLA PERDA



I risvolti politici e le conseguenze economiche.
Giovanni Agnelli spiega...

Dove porta la svolta Fiat



Australia via aerea \$ 4.00
Belgio fr. b.
Canada via aerea \$ 4.75
Francia fr. f. 25

Germania d. m. 8
Gran Bretagna Lgs. 2.00
Grecia via aerea drs. 420
Isole Grecia via aerea drs. 420

420
8.95
anton Ticino fr. s. 5.20

Svizzera fr. s. 5.50
Uruguay NS. 500
Jsa via aerea \$ 3.25
Venezuela via aerea bs

LA SVOLTA FIAT/1 PARLA AGNELLI

VI APRO IL PACCHETTO

problemi con gli americani? Vi sono stati anche dei litigi veri e propri, ma tutto si è risolto, e ora, dopo che i libici hanno accettato di vendere la loro quota Fiat, tutto è più facile. Le alleanze? È grottesco che i sei maggiori produttori europei di auto pensino di procedere ognuno per conto proprio, senza forme di collaborazione. L'Alfa Romeo? Se raggiungerà l'accordo con la Fiat andrà presto in pareggio. Sono alcuni dei punti affrontati nella lunga intervista che Giovanni Agnelli ha concesso, dopo il clamoroso annuncio del riacquisto della quota libica, al quotidiano tedesco *Die Welt*. Quella dell'avvocato è stata una scelta ben precisa: i suoi maggiori collaboratori, da Cesare Romiti a Gian Luigi Gabetti potevano rilasciare interviste ai giornali italiani, ma lui avrebbe risposto solo alle domande del quotidiano che rappresenta il paese dell'istituto, la Deutsche bank, che più è stato vicino alla Fiat in questa operazione. *Il Mondo* presenta, in esclusiva per l'Italia, l'intervista ad Agnelli.

Domanda. In questi giorni, la Fiat ha fatto notizia per due avvenimenti: il raddoppio dell'utile del gruppo e la fuoruscita dall'azionariato della Libyan arab foreign investment company. Si deve vedere un collegamento tra i due fatti?

Risposta. Non vi è alcun collegamento. Il raddoppio dell'utile è un fatto sorprendente per il grande pubblico ma non per noi, che seguiamo in continuazione l'evoluzione del gruppo e già da tempo sapevamo come la situazione fosse andata notevolmente migliorando. Devo però fare immediatamente una riserva: questo incremento potrà difficilmente essere ripetuto. Il 1986 deve essere considerato un anno eccezionale, il 1987 non potrà terminare allo stesso livello.

Per quanto riguarda la Libia, essa entrò in possesso dieci anni fa di una partecipazione azionaria pari oggi al 15,9%. Allora ci aiutò in una situazione particolarmente difficile, quando nessuno era disposto a investire una lira nelle industrie italiane. Inoltre si deve ricordare che i libici acquistarono la partecipazione a un prezzo azionario che era tre volte più alto del corso della Borsa di allora. In tutto questo tempo, essi si sono comportati irreprensibilmente. Mai, in dieci anni, hanno ac-

Ecco i nuovi soci di Torino, europei e italiani, privati e fondi di investimento. «L'Alfa avrà un futuro certo con la nostra proposta». Grandi accordi internazionali nei settori tecnologicamente avanzati. «Io re d'Italia? Mio nonno era davvero un re»

campato qualche pretesa diversa da quelle di un normale azionista. Tuttavia si deve anche sottolineare il fatto che non ci hanno neppure dato alcun particolare appoggio in merito all'apertura di nuovi mercati.

Sulla ragione per cui il 17 agosto di quest'anno la Lafico ci ha invitato a fare un'offerta di riacquisto, non posso, anche con la più buona volontà, dire nulla.

D. Difficoltà economiche dei libici, conseguenze delle bombe su Tripoli?

R. Non ne ho idea.

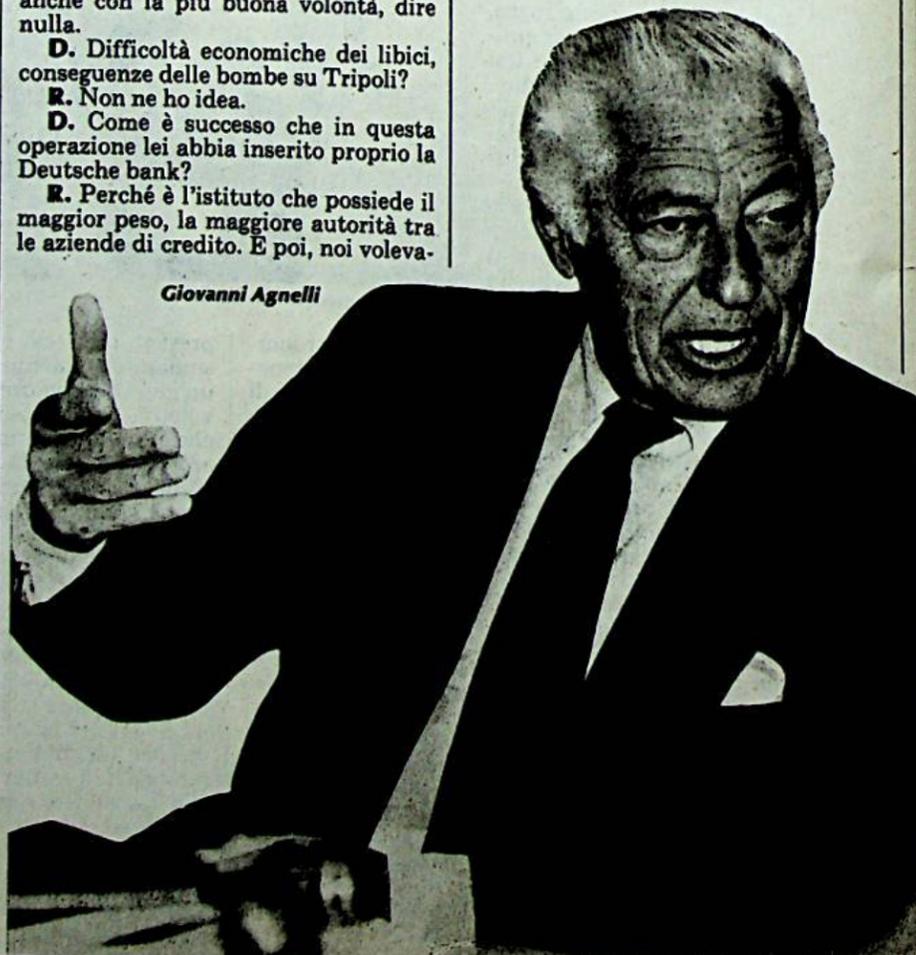
D. Come è successo che in questa operazione lei abbia inserito proprio la Deutsche bank?

R. Perché è l'istituto che possiede il maggior peso, la maggiore autorità tra le aziende di credito. E poi, noi voleva-

mo affidarci a una banca europea. La Deutsche bank non solo aveva già maggior esperienza delle altre nel piazzare pacchetti azionari, ma ha anche collaborato con noi nell'affare Usa. Con l'operazione di riacquisto, che ci costa qualche cosa come 1 miliardo di dollari, noi manteniamo 1/3 della quota libica totale finora esistente nel capitale della Fiat e la metà delle azioni ordinarie sinora possedute dalla Lafico. Con ciò, la quota delle azioni ordinarie delle holding di famiglia, Ifi e Ifil, è salita per ora dal 32,6 al 40,1%.

D. Che ne sarà alla fine della quota libica?

R. Le quote che noi assumiamo in portafoglio restano presso di noi. A questo proposito, si deve rammentare che nella storia del gruppo la quota di



Giovanni Agnelli

controllo della famiglia nella Fiat ha oscillato da 1/4 fino alla metà del capitale, e una volta ha raggiunto perfino il 70%. Per quanto riguarda i rimanenti 2/3 si può calcolare che siano al 75% piazzati in Europa. Il mercato italiano ne acquirerà probabilmente dal 20 al 25%. Gli acquirenti finali di queste quote saranno in parte investitori istituzionali, soprattutto fondi di investimento, e in parte privati.

D. L'uscita della Libia è avvenuta proprio nel momento in cui questa partecipazione era più sgradita agli americani.

R. Con gli americani avevamo un problema che venne alla luce quando si trattò di vendere al Pentagono alcune pale meccaniche da parte della nostra affiliata Fiat-Allis. Le obiezioni americane nei confronti di questo contratto di fornitura vertevano sul fatto che il ricavato non doveva essere diviso con un partner considerato dagli Usa un nemico ideologico. In merito a ciò si discusse, e persino si litigò. Alla fine, però, gli americani hanno riconosciuto il contratto prima che noi vi rinunciassimo o cercassimo soluzioni alternative. Ma tutta la storia è stata alquanto montata, tant'è che, pochi giorni prima dell'annuncio della vendita della quota libica, accordi indipendenti tra Roma e Washington in merito alla partecipazione italiana al programma Sdi comprendevano anche il gruppo Fiat quale potenziale partner industriale e produttivo. Naturalmente l'uscita della Libia ha facilitato molte cose, poiché adesso nessuno può rimproverarci di avere un partner sgradito.

D. Questa fuoriuscita faciliterà anche la politica delle alleanze della Fiat?

R. La Fiat è collegata al complesso industriale americano United technologies. Da tempo costruiamo assieme motori di aeroplani, e collaboriamo anche, in partecipazione, alla fabbricazione di elicotteri Westland. Questi sono settori di alta tecnologia, cui anche il Pentagono è interessato nel suo programma di difesa, e così a Washington sono sicuramente contenti di avere a che fare con un partner che non ha più alcun libico tra gli azionisti. In futuro ciò faciliterà di sicuro la nostra politica delle alleanze.

D. Come vede il mercato automobilistico del 2000?

R. Il settore delle automobili è permanentemente in movimento. Ho appena letto che anche la Chr-

ysler vuole arrivare in Europa. Noi stessi abbiamo venduto, negli anni 50, la Simca alla Chrysler, che ha in seguito acquistato la Roots in Gran Bretagna e successivamente ha venduto tutto nuovamente alla Peugeot/Citroën. Attualmente vi sono sei produttori europei ognuno dei quali detiene circa il 12 per cento del mercato continentale. A questo punto è necessario trovare per il futuro delle forme di collaborazione. In ognuno vi è l'arroganza di voler primeggiare, ma ciò è grottesco, come il voler mantenere a lungo, nell'Europa occidentale, dieci parlamenti o dieci banche centrali. Se la pressione dall'esterno aumenterà, se sorgeranno situazioni economiche di crisi e nel pubblico si spargerà la paura del futuro, si approderà necessariamente a un mutamento.

D. In che direzione vanno i propositi di diversificazione del gruppo?

R. L'Italia ha già da molto tempo cominciato il processo di diversificazione. Ciò deriva soprattutto dal fatto che il paese è entrato molto tardi nella fase dell'industrializzazione, e allora le imprese non si indirizzarono solamente in un settore. Già alla fine della seconda guerra mondiale noi eravamo presenti non soltanto nella costruzione di automobili, ma anche nell'industria dell'acciaio e nel settore degli accessori. Personalmente, sono dell'opinione che la



Muhammar Gheddafi

diversificazione nella costruzione di automobili non porti alcun vantaggio. Per contro, sono fermamente convinto che sia vantaggioso, per diversificarsi, possedere nelle holding una grande elasticità e una consistente base finanziaria. In seguito all'operazione che è stata avviata mediante la riacquisizione della quota della Libia, e con la quale la nostra holding finanziaria ha dato quale garanzia pacchetti azionari, la Fiat sarà nella condizione, attraverso la partecipazione in società assicurative, di imporre nuovamente la propria presenza nel campo finanziario e immobiliare.

D. Cosa significa ciò, per la politica di cooperazione del gruppo?

R. Come tutti sanno, noi abbiamo avviato il primo tentativo di collaborazione operativa internazionale già negli anni 60 con la Citroën francese, tentativo che purtroppo non è riuscito. Anche con la Ford europea non siamo riusciti a pervenire a un accordo di cooperazione nel settore delle automobili mediante una fusione. Il tentativo naufragò perché nessuno dei due partner potenziali era pronto a rinunciare alla pretesa di avere il comando. Per il momento, perciò, l'unica strada che ci è rimasta è quella di cooperazioni in ambiti parziali. Un esempio relativo a questo fatto è l'accordo cui siamo recentemente giunti con la Matra francese nell'ambito degli



di MASSIMO L. SALVADORI

Dieci anni dopo

Come nel 1976, dieci anni dopo, Giovanni Agnelli è riuscito a saldare politica industriale, esigenze di sviluppo della Fiat e politica internazionale. Nel 1976 una Fiat in difficoltà aveva cercato l'appoggio finanziario della Libia, volgendo a proprio favore la disponibilità di capitali proveniente dagli eccezionali profitti determinati dall'aumento vertiginoso dei prezzi petroliferi con (a sentire il *Wall street journal*) il consenso sovietico. Oggi, una Fiat in piena salute scioglie il rapporto con la Libia, a differenza di ieri bisognosa di recuperare i capitali in conseguenza del crollo del prezzo del petrolio, inserendosi pienamente nel contesto della politica internazionale di un Occidente volto a fronteggiare un mondo arabo in crisi e una Libia considerata un pericolo internazionale. Il capolavoro di Agnelli è che, ciò facendo, al tempo stesso rafforza la Fiat, trova l'elogio di Shultz e dà motivo di piena soddisfazione anche all'ambasciatore libico a Roma, ben contento di un affare che ha reso enormemente alla Libia.

Pochi atti di politica finanziaria industriale, lo si può ben dire, quali quelli compiuti dalla Fiat nel 1976 e nel 1986, acquistano



Massimo Salvadori

Quali fattori hanno contribuito a questo risanamento aziendale e politico-economico?

R. Negli anni 70 vi era in Italia un forte potere dei sindacati e una forte influenza dei partiti di sinistra. Ciò ebbe come conseguenza non solamente confusione nei rapporti tra datori di lavoro e lavoratori, ma anche confusione nella vita dell'azienda e persino terro-

LA SVOLTA FIAT/2 - I RISVOLTI POLITICI

QUELL'INCONTRO CON BUSH

«Sono particolarmente lieto della notizia che lei mi sta dando. E, voglio aggiungere, mi sembra giusto di essere il primo qui a Washington a venire informato dell'uscita della Libia dalla Fiat, dal momento che anche dieci anni fa, quando i libici vi entrarono, fui il primo in America a saperlo». Una buona battuta quella di George Bush: dieci anni fa il vicepresidente degli Stati Uniti era infatti a capo della Cia.

Una battuta che provava il clima disteso dell'incontro con l'interlocutore di Bush appena giunto dall'Italia: il presidente della Fiat, Gianni Agnelli.

A Washington, Agnelli era arrivato, in stretto riserbo, giovedì 18. La sera prima, a Roma, assieme all'amministratore delegato Cesare Romiti aveva informato Bettino Craxi che la trattativa con la Lafico era ormai in dirittura d'arrivo, che lo scomodo socio Muam-

un così pieno carattere di simboli di un mutamento di clima storico generale. E qui sta anche il loro grande significato. Dieci anni or sono, il patto della Fiat con la Libia aveva espresso tutto il malessere di un Occidente industrializzato di fronte ai nuovi padroni arabi, che con i loro petrodollari invadevano i mercati finanziari, penetravano nell'economia europea e anche americana, diventavano i nuovi ricchi del mondo. Gli effetti della crisi petrolifera causata dalla guerra arabo-israeliana del 1973 sembravano la fine di un'epoca e l'inizio di un'altra.

Lo scioglimento del patto è il simbolo, invece, della crisi del dollaro arabo quale spada di Damocle sul capo dell'Occidente, nel quadro di un Medio Oriente frammentato e lacerato, in cui l'immagine della limousine degli sceicchi ha ceduto a quella del volto mascherato del terrorista.

La storia cambia rapidamente le sue scene. È vero. Ma il Medio Oriente, lo vuole la geografia, resta sempre vicino, molto vicino, all'Europa. E dunque i suoi problemi restano sempre anche i nostri, oggi come ieri.

rismo nelle fabbriche. Queste forze sindacali e politiche esercitarono un influsso negativo sulla libertà di stampa, sulla conduzione delle aziende e in politica. Tuttavia, come sempre e dappertutto, si arrivò ad averne abbastanza di questi eccessi. Fattore liberatore di ciò fu la nostra decisione, nel dicembre del 1979, di licenziare i terroristi presenti nelle nostre aziende, dopo di che, nell'ottobre dell'anno 1980, ebbe luogo la marcia dei 40 mila, diventata poi famosa, attraverso le vie di Torino, marcia con cui gli impiegati della Fiat e la popolazione della nostra città chiedevano il ritorno a normali condizioni di lavoro. Questo è stato un faro che ha dato indicazioni a tutta l'economia italiana e ha indebolito i sindacati. Se l'Italia negli anni 70 era un paese a rischio, oggi, con il ristabilimento dell'ordine, è un paese di sviluppo.

© Die Welt e, per l'Italia, il Mondo

internazionali.
D. Il processo di sviluppo culturale e il nuovo ruolo che attualmente giocano le aziende nella società italiana hanno collocato in un'altra dimensione il valore dei dirigenti industriali. Non potrebbe, questo fatto, costituire una nuova funzione dell'imprenditore e dell'impresa?

R. La prima funzione dell'azienda è di produrre qualche cosa, di soddisfare i propri clienti e di ottenere con ciò un buon guadagno. Certamente oggi l'azienda ha anche un'immagine e il compito di curare questa immagine. A ciò rispondono anche forme di moderno mecenatismo e la sponsorizzazione di avvenimenti e oggetti culturali. In Italia abbiamo una vasta area di intervento davanti a noi, certamente maggiore che altrove.

D. La famiglia Agnelli controlla il gruppo attraverso le holding finanziarie Ifi e Ifil che ora, dopo la fuoriuscita dei libici, hanno aumentato la propria quota nella Fiat da circa 1/3 a poco più del 40%. Esistono progetti o intenzioni di assumere a breve, nel gruppo, altri componenti della famiglia, i rappresentanti della generazione successiva?

R. Gli Agnelli non hanno la consue-

tudine di introdurre componenti della famiglia nel management. Noi, quali proprietari di una quota e azionisti di controllo, siamo totalmente impegnati nell'impresa, appoggiamo il gruppo dal punto di vista strategico e finanziario. Ma i proprietari non hanno alcun diritto sullo staff manageriale: hanno solo la possibilità di scegliere il management.

D. Lei viene spesso indicato come il vero, anche se nascosto, sovrano d'Italia. Ciò corrisponde al vero? E la lusinga?

R. A questo proposito posso solo rispondere che mio nonno, che si chiamava proprio come me, giocò ai suoi tempi un ruolo notevolmente maggiore ed ebbe un'immagine considerevolmente più grande di quanto non abbia io attualmente. Certo, la gente è abituata a vedermi sulla scena da 40 anni, e i moderni mezzi di comunicazione, i media, creano oggi l'immagine di un uomo in maniera totalmente diversa da come intendevamo una volta, negli anni 20 o 30. Ma potere ed esercizio del potere sono un'altra cosa, e quello di mio nonno, allora, era infinitamente più grande del mio oggi. Si può capire ciò che mio nonno rappresentava dal fatto che la prima intervista (e per quanto ne sappia anche l'ultima che abbia concesso nella sua vita) fu quella nel numero uno della rivista *Fortune*, nell'anno 1935.

D. Il gruppo Fiat che lei rappresenta è stato al centro dell'interesse internazionale negli ultimi anni, ragione non ultima la dinamica con cui la Fiat è uscita dalla crisi degli anni 70. Per questo, il gruppo costituisce oggi un simbolo per tutta l'economia italiana.

accessori automobilistici.

D. Quali possibili forme di collaborazione si delineano, nel caso dell'Alfa Romeo? Avrà un seguito l'attuale trattativa di cooperazione con la Ford?

R. L'Alfa Romeo è sulla strada giusta. L'azienda si è resa conto che da sola non può più sopravvivere. Noi, come Fiat, ci siamo riservati di sottoporre delle proposte di risanamento dell'Alfa Romeo non appena l'azienda di stato e il suo interlocutore, la Ford, renderanno noti i risultati delle loro trattative. Già ora posso dire che queste proposte saranno migliori di quelle della Ford. Prima di tutto è importante portare l'Alfa Romeo verso nuovi obiettivi, naturalmente insieme a noi. Comunque, non siamo interessati alla liquidazione di questa azienda. E neppure avremo qualcosa in contrario a far partecipare a questa operazione altri partner. Una cosa è certa: se noi collaboreremo con l'Alfa Romeo, si raggiungerà molto presto il break-even point.

D. Nel giornale aziendale dell'Alfa Romeo è apparsa recentemente una vignetta con la quale alla domanda «perché la gente dell'Alfa Romeo preferisce come partner la Ford», si poneva la seguente risposta: «Con Ford è sempre Fiesta, con Fiat è sempre Ritmo».

R. Bene, a questo proposito posso dire che alla Fiat è certamente sempre Ritmo, ma alla Ford non è soltanto Fiesta.

D. Negli ultimi tempi lei ha sottolineato in numerose occasioni che la strategia delle aziende europee deve essere globale. Cosa significa ciò per la Fiat?

R. La Fiat, oggi, è di certo particolarmente eurocentrica. Noi sviluppiamo il nostro volume di affari per la metà in Italia, per il 90% del resto in Europa. Tutta la nostra produzione è costituita da prodotti che sono concepiti per il mercato mondiale, e



non possiamo fare a meno di tenerne conto. Ma non otterremo l'espansione sul mercato mondiale mediante la costruzione di fabbriche Fiat all'estero, bensì mediante alleanze con partner



Enrico Cuccia e Cesare Romiti

mar Gheddafi avrebbe finalmente venduto la sua quota nella Fiat (vedere il Mondo n. 39). Usciti da palazzo Chigi, Agnelli e Romiti si erano incontrati riservatamente con Carlo Azeglio Ciampi. Al governatore della Banca d'Italia avevano illustrato il complesso meccanismo finanziario studiato per minimizzare il costo valutario dell'operazione.

Poi il presidente della Fiat è volato in America. Informando i vertici dell'amministrazione Usa dell'imminente soluzione del caso libico, con qualche ora di anticipo sulla conclusione formale dell'accordo (è stato ratificato a Zurigo il pomeriggio di martedì 23), Agnelli ha compiuto qualcosa di più di un atto di cortesia nei confronti del suo vecchio amico Bush. L'avvocato desiderava infatti cogliere anche alcuni obiettivi di grande portata: realizzare un successo politico e d'immagine per la Fiat, dopo le molte polemiche scoppiate in America a proposito degli interessi di Tripoli nella casa di Torino e,

come intermediaria nel collocamento delle azioni Fiat detenute dai libici consentiva ad Agnelli di trovare in America gli apporti finanziari indispensabili all'operazione: gli americani, infatti, non avrebbero acquistato direttamente dalla banca di Gheddafi.

Restavano le perplessità di Washington su quella pioggia di denaro che stava per rovesciarsi su Tripoli: 3 miliardi e 100 milioni di dollari, una falla nella strategia d'isolamento economico e finanziario di Gheddafi messa in atto dagli Usa. Per questo motivo, alla Casa Bianca avevano puntato su un'altra soluzione: il sequestro o il congelamento della quota Lafico da parte del governo italiano.

Agnelli non si nascondeva che proprio convincere gli americani su questo punto sarebbe stata l'impresa più difficile. A Bush e agli altri politici incontrati a Washington il presidente della Fiat ha contrapposto il seguente ragionamento: la Libia ha 10 miliardi di dollari di debiti soltanto con l'Urss; il be-

informato dell'imminente conclusione della trattativa con la Lafico da Cesare Romiti). «Ho provato una sensazione di sollievo», ha dichiarato Andreotti a New York, dove si trovava per l'assemblea generale dell'Onu: «perché vi erano state azioni giudiziarie, in Italia, per cercare di recuperare crediti attraverso pignoramenti di conti correnti intestati alla Libia. Se si afferma il principio che il creditore privato può bloccare i conti correnti di un governo, l'azione che noi facciamo per incoraggiare gli investimenti esteri in Italia si vanifica».

Quando parla Andreotti, tutti si affrettano a scovare un significato recondito alle sue parole. In questo caso la spiegazione avvalorata dai collaboratori del ministro degli esteri è duplice: hanno fatto bene il governo italiano e la Fiat a resistere alle pressioni americane per un congelamento della quota Lafico; gli Usa non dovrebbero insistere (come invece ha fatto l'ambasciatore Vernon Walters nella sua ultima missione a Roma all'inizio di settembre)



Giovanni Agnelli e Giovanni Spadolini

in generale, in Italia; vincere le perplessità del governo americano per l'imponente quantità di dollari destinati ad affluire nelle casse di Gheddafi; ottenere da Washington un sostanziale via libera alle banche e agli investitori Usa per il collocamento delle azioni già in mano della Lafico.

Quest'ultimo problema era collegato al divieto federale alle aziende Usa di intrattenere rapporti con la Libia. L'embargo alle commesse militari per la Fiat era già stato scavalcato all'inizio dell'estate, con la costituzione della Fiat Usa, una società formalmente americana che avrebbe trattenuto oltre Atlantico i proventi delle forniture. Ora, l'intervento della Deutsche bank

neficio che avrebbe ricavato dalla vendita della quota torinese era paragonabile a una goccia nel mare. Un argomento che ha fatto breccia. Assieme a un'altra considerazione maturata all'interno dell'amministrazione Usa: l'uscita della Lafico dalla Fiat avrebbe potuto orientare in maniera diversa la politica mediorientale dell'Italia, che gli americani hanno sempre considerato pesantemente condizionata dagli interessi economici.

L'ipotesi di un sequestro delle azioni Lafico, che era rimasta fra le quinte della vicenda da quando è esplosa la crisi nel Mediterraneo, era stata osteggiata in particolare dal ministro degli esteri Giulio Andreotti (il quale è stato



George Bush

Tripoli, bel mar di debiti

Non hanno smentito la definizione che di loro aveva dato lo stesso Giovanni Agnelli. «Si sono comportati come banchieri svizzeri», aveva detto il presidente della Fiat, riferendosi ai finanziari libici presenti nel consiglio della casa torinese. E come banchieri svizzeri, in un clima di assoluta riservatezza e di grande competenza, i libici hanno condotto la trattativa per vendere il pacchetto caldo. Erano gli stessi che dieci anni prima avevano negoziato l'ingresso: Abdulla Saudi, ora vicepresidente e amministratore delegato della Abc (Arab banking corporation), con sede a Bahrein, e Regeb Misellati, ex governatore della banca centrale di Tripoli e ora presidente della corte dei conti. Ai due si è anche aggiunto Mohammed Siala, presidente della Lafico, intestataria delle azioni Fiat. Per i libici l'affare è stato ottimo: un capital gain di migliaia di miliardi. Ma, a dispetto dei finanziari di Muammar Gheddafi, molto poco dei 3 miliardi di dollari incassati dalla vendita potrà essere investito in nuove attività internazionali. Il grosso servirà a pagare i forti debiti che negli ultimi cinque anni Tripoli ha accumulato nei confronti del mondo. Secondo un documento che circola nella capitale libica, oggi

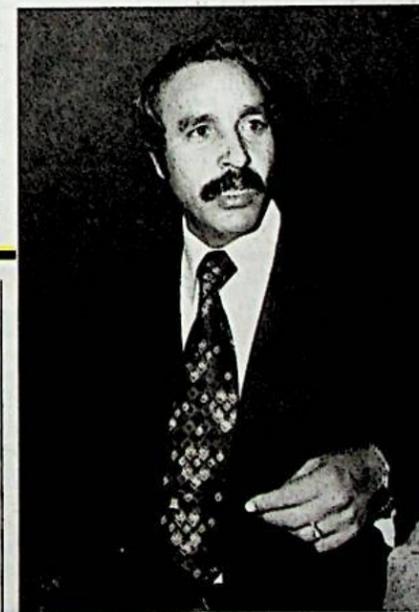
l'esposizione del colonnello rispetto all'estero è di 2 miliardi di dollari (2.800 miliardi di lire) così suddivisi: 600 milioni di dollari con aziende italiane prime creditrici della Libia; 450 milioni di dollari nei confronti della Corea del Sud; 350 milioni sia per la Germania sia per la Turchia; cifre minori per Spagna, Francia e Inghil-

terra. Anche i paesi dell'est figurano tra i creditori. La Jugoslavia aspetta 30 milioni di dollari per lavori di costruzione già eseguiti su un ordine complessivo di 1 miliardo di dollari (molto più difficile da definire, naturalmente, le cifre del debito contratto in questi anni da Tripoli nei confronti di Mosca).

Nelle ultime settimane questa situazione era diventata insostenibile e rischiava di acuire l'isolamento internazionale di Tripoli. In Italia la magistratura, su richiesta di alcune ditte creditrici, ha disposto il blocco dei beni libici. Altre società avevano sospeso nel bel mezzo i loro lavori in Libia. Come nel caso della Billinger e Berger, una ditta tedesca di Wiesbaden che, non ricevendo i pagamenti dal comune di Tripoli per una strada che sta costruendo sulla cornice della capitale, ha fatto le valigie fino a quando un nuovo accordo è stato sottoscritto dal sindaco Abdel-Majid Gaoud.

Chi dopo la vendita del pacchetto ha tirato un grande sospiro di sollievo è la Daewoo, l'azienda di costruzioni sudcoreana presente in Libia dal 1979, e che da quel momento ha accumulato il maggiore credito: 270 milioni di dollari, quasi 400 miliardi di lire. Così tanti da essere costretta persino a comprare in

Belgio una raffineria della capacità di 60 mila barili al giorno, in modo da accettare petrolio libico come pagamento dei lavori eseguiti. Un sistema di baratto che una serie di aziende italiane, sotto gli auspici dell'Ance, l'Associazione nazionale costruttori edili, ha sperimentato nel dicembre 1984 e ha di recente ri-



Abdulla Saudi

per ottenere il sequestro delle altre partecipazioni libiche in Italia, a cominciare dalla compagnia petrolifera Tamoil.

Ma per la Fiat, ovviamente, si tratta di un problema ormai alle spalle. Non è stata, del resto, la sola perplessità che il vertice di corso Marconi si è trovato a fronteggiare nei suoi raid fra Roma, Washington e Londra (Agnelli è volato nella capitale inglese venerdì 26 per seguire personalmente il collocamento nella city delle azioni ex Lafico). Un'iniziale resistenza Agnelli e Romiti l'avevano incontrata a Roma, nel corso del colloquio con Ciampi, la sera di mercoledì 17. Il governatore della Banca d'Italia si era mostrato preoccupato: l'idea che oltre 1 miliardo di dollari (gli altri due la Fiat conta di reperirli sui mercati internazionali) prendesse la via dell'estero non lo lasciava tranquillo.

Ciampi era già in tensione per altri motivi. Il sistema monetario europeo, da alcune settimane, soffriva per la forte rivalutazione del marco tedesco, e l'Italia stava subendo un'emorragia valutaria. Ad agosto l'esodo di capitali aveva quasi per intero annullato il tradizionale attivo derivante dal turismo: secondo la Banca d'Italia, se n'erano andati oltre frontiera 2 mila miliardi di lire, 850 dei quali per l'operazione Fon-

diaria. Anche settembre era iniziato sotto un cattivo segno: la corsa del marco induceva molti operatori ad anticipare i pagamenti e posticipare gli incassi. E ora arrivava l'imponente esborso alla Libia.

A temperare le perplessità del governatore c'erano, è vero, le previsioni di via Nazionale, secondo le quali a fine anno ci sarà comunque un saldo attivo nelle partite correnti di 7-8 mila miliardi. Si aggiungeva, naturalmente, la consapevolezza che con la brillante conclusione della trattativa Fiat-Lafico la posta politica in gioco superava ogni calcolo contabile. E infine, dopo l'incontro fra Agnelli e Craxi, interveniva una cortese ma pressante richiesta del

governo a non porre ostacoli tecnici alla vicenda.

Tuttavia, dopo l'annuncio di martedì 23, mentre ministri e politici facevano a gara nel manifestare soddisfazione, sollievo, in alcuni casi euforia, Ciampi è rimasto il solo personaggio pubblico in preda a sentimenti opposti. «Ci siamo dati molto da fare per temperare l'inquietudine della Banca d'Italia», ammettono importanti funzionari governativi. Fra i più attivi nell'intervenire sul governatore c'è stato senz'altro Craxi. Ma il presidente del consiglio non è stato il solo a muoversi in questa direzione: un passo analogo l'ha compiuto anche Giovanni Spadolini. Non come ministro della difesa, ma in virtù della sua personale amicizia con Ciampi, spiegano nello staff di Spadolini.

Probabilmente anche per questo motivo Spadolini ha dato l'impressione di aver giocato un ruolo importante sul versante politico dell'accordo fra Fiat e Lafico. Proprio il ministro della difesa, al termine di un colloquio con Craxi alle 13 di quel martedì, si è lasciato sfuggire l'annuncio della conclusione della trattativa, con sei ore di anticipo sul comunicato ufficiale di corso Marconi. Il giorno dopo, l'*Herald Tribune* ha scritto: «La vendita sembra essere stata strettamente coordinata con il governo



George Shultz

italiano, e in particolare con Giovanni Spadolini, il ministro della difesa.

Il fatto che Spadolini, che nelle questioni mediorientali è il più filoamericano dell'intero governo, si sia collocato o sia finito sotto i riflettori ha aperto il campo a una serie di congetture: esisteva o esiste un accordo diplomatico più vasto, sullo sfondo della trattativa Fiat-Lafico? A chi immagina che la conclusione della vicenda produca un ammorbidimento nei rapporti fra Italia e Libia sembra aver risposto Spadolini in persona. Giovedì 25, sulla *Voce repubblicana*, il ministro della difesa ha scritto: «L'accordo di Zurigo sgombra il campo da un'ombra che aveva turbato i rapporti con gli alleati europei e d'oltre Atlantico. L'ombra di una qualche condiscendenza, con conseguente minore affidabilità del nostro paese, rispetto alle logiche avventuriste che ispirano il regime libico. L'accordo rafforza indubbiamente la linea della fermezza».

A quanti, al contrario, pensano che l'uscita della Libia dalla Fiat sia stata accompagnata da un impegno del governo italiano a essere più antigheddafiano ha provveduto a replicare Andreotti: «Per l'Italia c'è un vantaggio politico. Per Gheddafi un vantaggio finanziario. Quindi l'interesse è reciproco». E i collaboratori del ministro degli esteri aggiungono un'altra considerazione: bisogna evitare il rischio, dicono, che la Libia non rinnovi l'accordo di compensazione per i debiti verso le aziende italiane. «Finora», spiegano alla Farnesina, «la Libia ha pagato con forniture di petrolio. Se chiude il rubinetto saranno guai. Sia per l'Italia sia per le aziende interessate, fra le quali alcu-

ni grandi gruppi, come la Montedison». Insomma, il matrimonio Fiat-Libia è ormai storia passata. Ma i diversi punti di vista all'interno del governo su come

l'Italia deve comportarsi con Gheddafi sembrano storia tuttora presente e futura: la solita storia.

Renzo Rosati

LA SVOLTA FIAT/3 - LA STRATEGIA FINANZIARIA

CHI COMPRA L'AVVOCATO

«Abbiamo cominciato il collocamento della nostra quota mercoledì 24 settembre e la sera dopo oltre i due terzi erano già stati collocati», dice con soddisfazione Chris Carter, responsabile dell'ufficio londinese della Salomon brothers, una delle dieci istituzioni finanziarie che con capofila la Deutsche bank si sono assunte il compito di piazzare sui mercati internazionali le azioni della Fiat cedute dai libici. «È più facile concludere un affare da 3 miliardi di dollari che uno da 100 milioni», gli fa eco Mario D'Urso, uno degli amministratori della Shearson Lehman (altra banca del consorzio) ma soprattutto consulente e amico personale di Giovanni Agnelli, segnalando come le prenotazioni dei titoli della società torinese si siano freneticamente accavallate, provenienti da tutte le piazze finanziarie del mondo. I due, Carter e D'Urso, si sono ritrovati, insieme con i rappresentanti della Deutsche e delle altre banche del consorzio, venerdì 26 settembre, a Londra. Nella City, infatti, D'Urso, che aveva trascorso la settimana a Torino nel quartier generale dell'Avvocato, era arrivato in mattinata con il presidente della Fiat per partecipare a un vertice proprio sul collocamento. L'intento era quello di coordinare un gruppo di istituti che la Deutsche aveva messo insieme nel giro di poche ore sul filo del telefono tra New York, Francoforte, Zurigo,

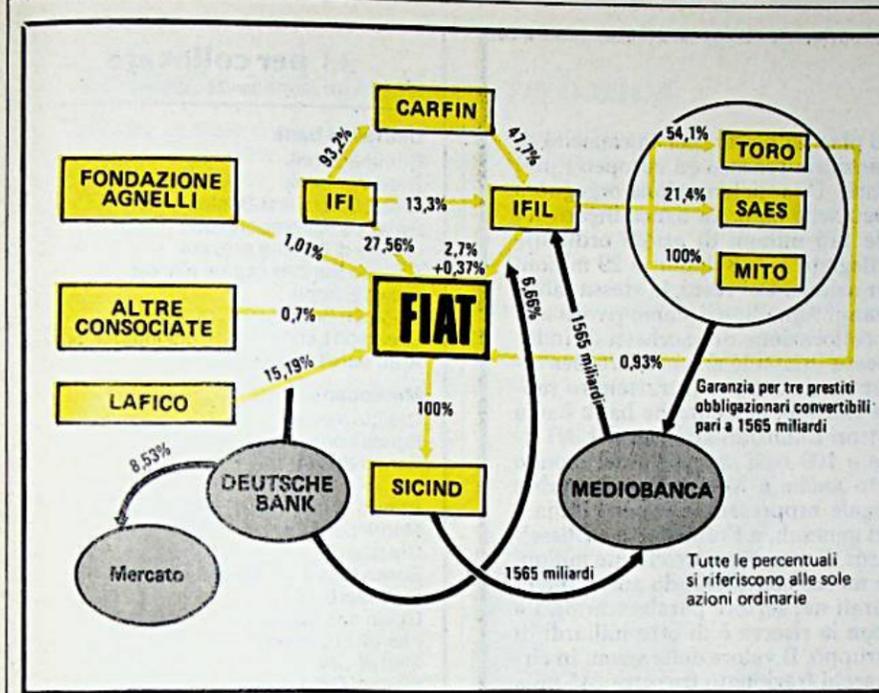
Londra e Torino. Ma anche quello di fare il punto sull'operazione (i cui tempi di chiusura negli ambienti dell'Ifi vengono indicati per il 7 ottobre) considerata, per volume e modalità, notevolmente complessa.

Agnelli ha quindi voluto sincerarsi personalmente dello stato dell'opera, anche perché sull'aereo che lo portava a Londra il presidente della Fiat ha letto con disappunto quanto riportato dal *Wall street journal*. «Potranno esserci perdite di proporzioni imprevedute per i membri del consorzio a meno che non ci sia un'improvvisa ondata di acquisti: nel frattempo, però, non c'è interesse da parte degli investitori», affermava il giornale americano riportando anonimamente l'opinione di un dirigente di una delle banche coinvolte nell'operazione, e aggiungeva che a tutto giovedì 25 settembre il 60% del pacchetto Fiat era rimasto invenduto.

Per Agnelli la positiva e rapida con-

clusione del collocamento curato dalla Deutsche all'estero e da Mediobanca in Italia è un passaggio fondamentale della partita libica. Studiate e preparate con cura già da qualche mese da Enrico Cuccia, consigliere anziano di Mediobanca, da sempre il creatore delle più sofisticate operazioni di ingegneria fi-

nanziaria, le mosse della Fiat per liberarsi dell'imbarazzante socio libico sono sostanzialmente due: l'internazionalizzazione dell'azionariato e il rafforzamento della quota di controllo in mano alla famiglia Agnelli. Per questo, dopo aver raggiunto l'intesa economica con la Lafico ora per Torino è indispensa-



bilmente non sbagliare le due mosse. Nello schema ideato da Cuccia e intorno al quale hanno poi lavorato uomini di Mediobanca come Vincenzo Maranghi, della Fiat come Cesare Romiti e Francesco Paolo Mattioli, dell'Ifi come Gian Luigi Gabetti e consulenti da sempre vicini agli Agnelli come l'avvocato Franzo Grande Stevens, c'era prima di tutto la necessità di quantificare le risorse del gruppo torinese per il rafforzamento nel capitale. Il ragionamento è stato semplice: per arrivare alla soglia di sicurezza del 40%, occorre acquistare un pacchetto non distante dal 10% del capitale. Stante ai prezzi pattuiti, una cifra di oltre 1.500 miliardi.

Come fare? L'unica società del gruppo a disporre dei mezzi sufficienti è la Fiat holding. Ogni altra dovrebbe impegnarsi in ricapitalizzazioni sproporzionate e comunque difficilmente digeribili dal mercato. Il grafico pubblicato a pag. 39 illustra la soluzione ideata: acquisire, del 15,19% delle azioni ordinarie possedute dalla Lafico, il 6,66%, cioè 90 milioni di titoli su oltre 205 milioni; girare alla Deutsche bank perché a sua volta le collochi sui mercati; il restante 8,53%, in un blocco di offerta che comprende anche tutte le azioni privilegiate (oltre 88 milioni pari al 13,09%) e tutte le risparmio (oltre 29 milioni pari al 13,04%), queste ultime dotate di un warrant Comau frutto del

un pacchetto, strategico, di Fiat, aggiungendolo a quello che già possiede. Può darsi che mi sbaglia, ma credo che il titolo Ifil sia oggi ancora più appetito di ieri. Pensi ai fondi, assettati di Fiat che non possono più comprare perché hanno già raggiunto i massimi consentiti. Comprare Ifil è come comprare Fiat, anche se indirettamente.

Gabetti: l'Ifil non sarà solamente parcheggio Fiat

«Ero a Zurigo, chiuso in una stanza della Satco, una finanziaria consociata della Ifi international, con un piccolo drappello di uomini del gruppo. Sommerso da decine di cartelli di cervello impegnato sugli ultimi conti e l'occhio costantemente al videoterminale per seguire l'andamento dei cartelli avevo da un lato i rappresentanti della Lafico e dall'altro quelli della Deutsche bank, leader con Mediobanca dell'operazione. A un certo punto, a fine mattinata, mi avvertì che il ministro della difesa Giovanni Spadolini ha rilasciato una dichiarazione affermando che l'operazione si era conclusa. Ho sudato freddo, perché le firme che di lì a poco si sarebbero state fatte e rischiavano di saltare tutto si è aggiustato».

Il racconto della convulsa giornata martedì 23 settembre, che ha suggerito un mese di trattative serissime, l'uscita del capitale libico dalla Fiat, dice Gian Luigi Gabetti, amministratore delegato dell'Ifi e come tale da anni strettissimo collaboratore di Giovanni Agnelli. «Lo racconto per spiegare come non ci sia stata alcuna contropartita politica nell'affare libico», dice Gabetti rispondendo alla prima di una serie di domande del *Mondo*.

Domanda. Perché, do-

beti, i libici hanno cambiato idea rispetto alle chiusure mesi scorsi? Cosa li ha spinti a cambiare atteggiamento, o il prezzo concordato?

Risposta. Tutto nasce, a mio parere, con la vendita da parte del Kuwait della quota detenuta nella Daimler Benz. È stato un segnale, per la Libia. Il ragionamento del Kuwait è stato grosso modo questo: c'è una forte tensione finanziaria dovuta al ribasso del prezzo del petrolio; meglio, dunque, avere una posizione liquida, piuttosto che investimenti molto redditizi ma vincolanti. Credo che il ragionamento dei libici sia stato più o meno uguale. La loro disponibilità nasce da questi fattori, non da inesistenti contropartite politiche. O comunque, a noi non ne sono state chieste. Noi abbiamo trattato solo con gli uomini della Lafico.

Q. Il vostro obiettivo, invece, qual era?

R. Arrivare a un controllo complessivo della Fiat pari al 40% del capitale ordinario. Allontanare ogni possibilità, pur remota, di scalate. Volevamo dare solidarietà incondizionata alla Fiat, contro le azioni di maggioranza. Anche perché credo di non sbagliare se dico che oggi, in Europa, non c'è miglior investimento della Fiat.

Q. Quindi, se lei fosse nei panni di un piccolo azionista dell'Ifil, cioè della società che sopporta l'onere dell'operazione, sarebbe contento?

R. Non è un onere, l'Ifil, non sopporta alcun esborso. Cerchiamo di disporre in pacchetti di Toro, Saes e Mito che in portafoglio. Continua a godere della remunerazione di queste società finché non sarà esercitata la conversione delle obbligazioni emesse da Mediobanca e si mette in cassaforte

Q. Ma l'Ifil resterà solo il contenitore del 10% della Fiat?

R. Sicuramente no, altrimenti sarebbe un doppione dell'Ifi. Ma il presidente Umberto Agnelli ha già segnalato come la liquidità della finanziaria sia rimasta intatta e come questa sia disponibile per nuovi investimenti.

Q. Quali?

R. Abbiamo alcuni progetti che stiamo vagliando. Ma prima dobbiamo definitivamente chiudere questa partita.

Q. Perché avete rastrellato sul mercato altri 5 milioni di titoli Fiat? Non era più semplice arrotondare a 100 milioni anziché fermarvi a 90 con la quantità di azioni libiche?

R. Abbiamo comprato 5 milioni di titoli, grosso modo tra il 10 e il 20 settembre, pagandole a prezzi oscillanti tra le 15 e le 16 mila lire. Lo scopo era quello non di rastrellare, non ce n'era alcun bisogno, ma di tenere sotto controllo il titolo nel corso della trattativa. D'altra parte è abitudine di molti gruppi intervenire continuamente sui propri titoli. Noi siamo parchi, lo facciamo solo quando è indispensabile.

Q. Molti avrebbero giurato sulla Lazard come banca capofila.

R. La scelta della banca è stato uno dei passaggi più delicati. Non si poteva sceglierne una italiana per non gravare sulla bilancia dei pagamenti, né era presumibile, per evidenti ragioni, che fosse una americana. Alla fine abbiamo scelto chi disponeva del maggior placing power. La Lazard, che è una banca d'affari limitata nell'articolazione operativa, non rispondeva ai requisiti.



Gian Luigi Gabetti

Deutsche power

«Perché ci hanno scelti? Per il nostro placing power, per la capacità di collocare rapidamente nel sistema finanziario tedesco ed europeo i prestiti e i pacchetti che ci vengono affidati». Una dichiarazione orgogliosa che appartiene a un portavoce della Deutsche bank, la banca incaricata di piazzare sul mercato internazionale 115 milioni di azioni ordinarie Fiat a 11,28 dollari, 88 milioni di privilegiate a 7,08 dollari e 29 milioni di azioni di risparmio a 6,75 dollari per azione. Del resto, la stessa motivazione è stata indicata anche da Giovanni Agnelli: «Ci siamo rivolti alla Deutsche bank perché è esperta nella collocazione di pacchetti di industrie automobilistiche. Aveva già collocato infatti le azioni Mercedes intestate al Gruppo Flick». E poi, la Fiat ha da sempre intrattenuto rapporti con la banca. Fondata nel 1870 a Berlino, la Deutsche bank è una banca universale che opera in tutti i settori finanziari attraverso 1.341 filiali nella Repubblica federale tedesca e 100 basi operative nel mondo (uno sportello operativo è stato aperto anche a Milano il 4 dicembre 1979. L'attuale direttore generale e legale rappresentante per l'Italia è Winfrido Verhoeven). Ha due quartieri generali, a Francoforte e Düsseldorf, un volume d'affari di 247,7 miliardi di marchi, oltre cinque milioni e mezzo di clienti (che diventano sei e mezzo considerando anche quelli delle consociate e delle attività collaterali nel settore parabancario). La somma complessiva del suo capitale con le riserve è di otto miliardi di marchi, che diventano 9,6 a livello di gruppo. Il valore delle azioni in circolazione assomma a 1,6 miliardi di marchi frazionato fra oltre 245 mila azionisti prevalentemente europei. I dipendenti superano quota 48 mila unità. La Deutsche bank è quotata in tutte le Borse della Germania federale e sulle principali piazze finanziarie europee. «Esaminando queste cifre e questi parametri», dicono ancora a Francoforte, «è chiaro perché oltre a essere la prima banca tedesca siamo anche fra le più attive nel mondo». Il placing power della banca e del consorzio che ha organizzato (attraverso la Deutsche bank capital markets) è stato in grado di assorbire bene fin dalle prime battute l'intera operazione. Un certo ruolo lo giocheranno nella diffusione presso i risparmiatori e gli investitori non istituzionali anche i partner della banca nell'associazione Abic (la consociata italiana è la Comit), che raggruppa con fini di collaborazione e scambio della clientela cinque banche europee.

recentissimo aumento di capitale record di oltre 1.100 miliardi.

Per questa seconda operazione, individuata la banca capofila e formato il consorzio di collocamento, esisteva il problema del dosaggio tra le azioni da rendere disponibili per il mercato italiano e quelle invece da destinare all'estero. Ne è uscita una proporzione di un quarto e tre quarti: su circa 2 miliardi di dollari di valore del pacchetto ceduto a terzi, mezzo miliardo è a carico di Mediobanca e di altre 21 banche con essa consorziate (otto italiane e 13 straniere) e un miliardo e mezzo è quanto le 11 banche del consorzio internazionale (vedere tabella) dovranno piazzare. «Abbiamo voluto contemperare l'esigenza di soddisfare le richieste italiane con quella di internazionalizzare l'azionariato e anche di non pesare eccessivamente sulla bilancia dei pagamenti», dice l'amministratore delegato dell'Ifi, Gian Luigi Gabetti. «Il collocamento internazionale avviene attraverso la procedura chiamata euroclear, una sorta di montetitoli che evita aggravi valutari», spiega D'Urso.

Più complicate le cose sul fronte interno al gruppo. La Fiat era l'unica società a poter sopportare l'onere dell'ac-



Francesco Paolo Mattioli

quisto delle azioni, ma l'operazione non avrebbe potuto avvenire in modo diretto. Come far utilizzare le risorse esistenti nella Fiat (oltre 1.100 miliardi dell'aumento di capitale varato in aprile e almeno 1.600 miliardi di liquidità esistenti) senza che questa si trovasse ad acquistare azioni proprie? E come

33 per collocare
(in nero le banche capofila)

- Deutsche bank**
Commerzbank
Dresdner bank
Credit Suisse first Boston
Swiss bank corporation
Unione di banche svizzere
Banque Paribas capital market
Daiwa Europe
Salomon brothers international
Shearson Lehman brothers international
Arab banking corporation
- Mediobanca**
Credito italiano
Banca commerciale italiana
Banco di Roma
Imi
Istituto bancario S. Paolo di Torino
Monte dei paschi di Siena
Crediop
Banca nazionale del lavoro
S.G. Warburg
Goldmann Sachs
Kleinwort Benson
Merrill Lynch
Morgan Greenfell
Morgan Stanley
Nikko securities
Nomura
Wood Bundy
Société générale
Nationale de Paris
Crédit lyonnais
Crédit commercial de France

piazzare le stesse azioni in qualche società priva dei mezzi per rilevarle?

Cuccia, ancora una volta, ha quadrato il cerchio. A comprare i 90 milioni di titoli Fiat ceduti dalla Lafico è l'Ifil, finanziaria quotata in Borsa ma custodita in mani sicure per ben il 61% (l'Ifi ha direttamente il 13,3% e indirettamente tramite Carfin il 47,7%). Essa aggiunge così nel suo portafoglio il 6,6% al 2,7% che già deteneva e allo 0,37% che proprio nei giorni più caldi della trattativa l'Ifil ha comprato in Borsa (vedere intervista a Gabetti). In tutto un 9,73% che, sommato al 27,56% tradizionalmente controllato dall'Ifi, allo 0,93% in custodia alla Toro e allo 0,7% di altre consociate, dà alla famiglia Agnelli la certezza di poter contare sul 38,9% del capitale Fiat, a sua volta aumentabile dell'1,01% di proprietà della Fondazione Agnelli. Insomma il 40%.

Per ottenere questo risultato la finanziaria presieduta da Umberto Agnelli paga un prezzo non modesto: si priva dell'intero suo portafoglio di partecipazioni, con l'eccezione del 20% della Banca Brignone e, naturalmente, del vecchio pacchetto Fiat. Il 54,1% della Toro (che a sua volta controlla

Tutte le auto portano in banca

Hanno le casse piene di denaro. Continuano a far prestiti agli acquirenti di automobili, ma si sono anche lanciate nell'acquisto di molte società finanziarie. Entro il 1990, le tre grandi case automobilistiche americane, la Chrysler, di Iacocca, la General motors e la Ford avranno molto più di adesso l'aspetto di banche.

Complessivamente i bracci finanziari delle magnifiche tre, la General motors acceptance corporation (Gmac), la Chrysler financial e la Ford motor credit forniscono finanziamenti per più di 1/3 di tutte le macchine vendute dalle loro case madri. E un settore altamente competitivo: venerdì 29 agosto la Ford e la Chrysler hanno ridotto l'interesse sui prestiti triennali concessi sull'acquisto rispettivamente al 2,9 e al 3,6%, il punto più basso che si ricordi. La piccola American motors conta di offrire prestiti senza interessi. Per tutte si è trattato della risposta a una riduzione del tasso al 2,9% effettuata una settimana prima dalla Gmac. Fino a poco tempo fa il grosso delle attività finanziarie delle compagnie consisteva nei prestiti automobilistici. Non lo sarà ancora per molto. I forti profitti degli anni recenti e la prospettiva di raccolti ancora più abbondanti con i servizi finanziari le stanno incoraggiando a svilupparsi. Quello automobilistico è un settore ciclico, come

testimonia l'annuncio di martedì 2 settembre della Standard & Poor's, la prestigiosa agenzia di classificazione delle società, la quale sta riconsiderando la posizione della Gm che ha sempre avuto il massimo riconoscimento, le tre A, a causa delle sue entrate irregolari. Le agenzie automobilistiche sperano che i profitti provenienti dai servizi finanziari possano regolarizzare i capricciosi profitti delle vendite di auto. Insieme, la Gmac, la Ford credit e la Chrysler financial vantano attività per 123 miliardi di dollari (quasi 200 mila miliardi di lire). L'anno scorso i loro profitti al netto delle tasse hanno raggiunto 1,6 miliardi di dollari (2.000 miliardi di lire). Nel 1985 tutte e tre hanno fatto delle acquisizioni di istituti di credito e compagnie di leasing. E ne faranno ancora. Se fosse una banca, la Gmac sarebbe la quinta per grandezza negli Stati Uniti, persino più importante della Morgan quaranty. Nel 1985 ha avuto un attivo di 75,4 miliardi di dollari e profitti netti di 1,02 miliardi. Da quando, l'anno scorso, ha comprato per 190 milioni di dollari la Colonial group, una società di credito, la Gmac è diventata la seconda compagnia di servizi finanziari degli Stati Uniti. È già la più grande emettitrice sul mercato dei commercial paper degli Stati Uniti, con una circolazione del valore di 30 miliardi di dollari (ovvero circa il 10% del totale).



Lee Iacocca

l'Ipi, un'immobiliare quotata a Torino), il 21,4% della Saes (detiene il pacchetto di controllo della Rinascente) e il 100% della Mito (gestisce tutte le partecipazioni Prime a metà col Monte dei paschi di Siena) vengono infatti girati in garanzia a Mediobanca a fronte dell'emissione di tre prestiti obbligazionari convertibili nelle azioni delle tre società per complessivi 1.565 miliardi.

Gli stessi che Mediobanca gira all'Ifil per pagare i libici (non direttamente, ma via Deutsche) e gli stessi che

Yoshitoki Chino



Mediobanca recupera dalla Fiat, tramite la Sicind, una società controllata al 100% che sarà fusa con la Sadip, ricapitalizzata e quotata in Borsa dopo che avrà sottoscritto interamente i prestiti obbligazionari. Così il cerchio si chiude. Semplice, ma ingegnoso.

È un'operazione complessa e sofisticata, tanto che la sua conclusione è prevista per metà dell'anno prossimo, che non si riduce allo spostamento di qualche pacchetto azionario. Da questa operazione il più grande gruppo industriale e finanziario italiano esce trasformato. Per almeno tre motivi:

● 1) La riacquistata libertà di movimento sulla scena internazionale, e in particolare negli Stati Uniti. Liberatosi dell'ingombrante presenza libica, ora il gruppo non ha più ostacoli: dalla partecipazione a mega-operazioni come lo Sdi ad accordi internazionali nel settore dell'auto. Una libertà di cui è un piccolo ma significativo segnale l'incontro che Umberto Agnelli e Cesare Romiti avranno prossimamente a Tokyo con il mondo finanziario giapponese. Una presentazione della Fiat, orga-

nizzata dalla Daiwa securities (unica nipponica nel consorzio) e voluta dallo stesso chairman Yoshitoki Chino, che prelude con ogni probabilità alla quotazione del titolo di corso Marconi alla Borsa di Tokyo.

● 2) La diversificazione non solo dell'impero, ma del cuore stesso dell'impero. La Fiat viene infatti ad assumere la gestione (subito) e il controllo (poi) di una compagnia di assicurazione tra le più importanti in Italia, della maggiore società di grande distribuzione e di uno dei gruppi protagonisti dell'innovazione finanziaria.

Ai 13 mila miliardi di giro d'affari captive, cioè tutto interno al gruppo, delle compagnie finanziarie oggi già in Fiat si aggiungeranno così i tre business di Toro, Saes e Mito. Una diversificazione terziaria in atto in tutte le maggiori case automobilistiche del mondo (vedere riquadrato).

● 3) L'utilizzo dell'Ifil per nuove importanti operazioni. Alla finanziaria le bocche sono cucite, ma si sa che già ora l'Ifil dispone di 200 miliardi e non si esclude che presto si possa operare un nuovo aumento di capitale dopo quello d'inizio anno, magari anche attraverso la fusione con la controllante Carfin, oggi ormai ridotta a scatola vuota.

Enrico Cisnetto