fiat wokół nas

DWUMIESIĘCZNIK
ROK 7 - NUMER 42 - LUTY/MARZEC 2003

CZASOPISMO BEZPŁATNE
PRACOWNIKÓW
GRUPY FIAT W POLSCE

WYDANIE SPECJALNE

Fiat żegna „Adwokata”

Pracownicy Grupy Fiat z wielkim żalem i głębokim smutkiem przyjęli wiadomość o śmierci mecenasa Giovanniego Agnelli. Przez ponad pięćdziesiąt lat był on filarem Przedsiębiorstwa, sprawił, że stało się ono najważniejszym włoskim konsorcjum przemysłowym zarówno w Europie, jak i na świecie.

W ciągu całej historii Fiata, zarówno w chwilach intensywnego rozwoju firmy jak i w okresach trudnych, Giovanni Agnelli odgrywał zawsze rolę światłego przewodnika. Niezależnie od czasu i okoliczności, ze szczególną uwagą odnosił się do potrzeb i problemów pracowników Fiata.

Będąc osobą o szerokich horyzontach kulturowych, z prawdziwym zaangażowaniem śledził postępy technologii oraz rozwój nowych wyrobów firmy.

Ze względu na swój wielki autorytet i wiedzę, uważany był w świecie nie tylko za przykład modelowego przedsiębiorcy, ale także za najbardziej czytelny symbol włoskiego ducha narodowego.

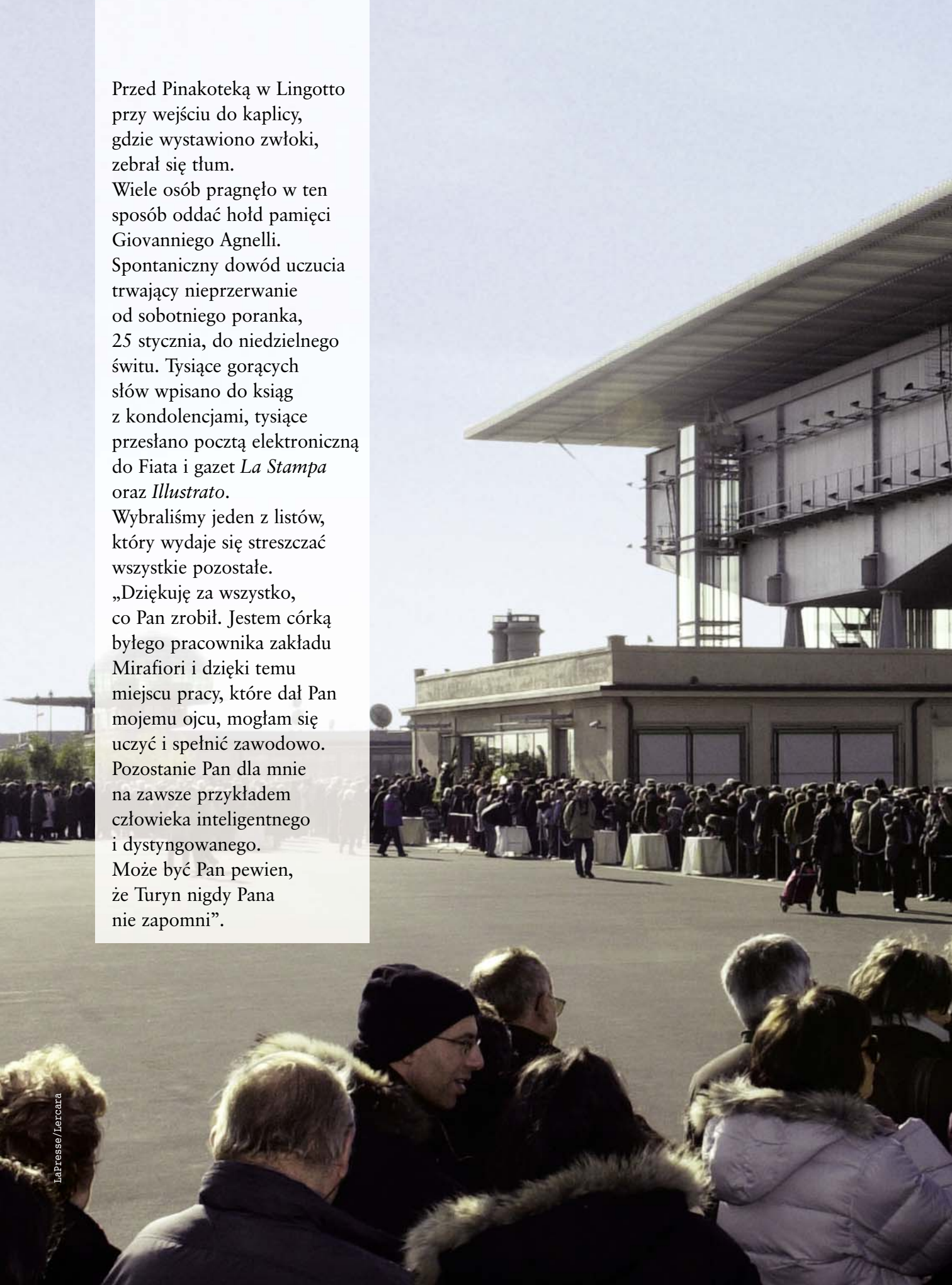
TURYN, 24 STYCZNIA 2003 ROKU

Ostatnie pożegnanie

LaPresse/Coppi

Wokół rodziny „Avvocato” Agnelli zebrało się całe miasto. Turyn, który liczy się w świecie, ale przede wszystkich jego przeciętni, zwykli mieszkańcy. Ponad sto tysięcy osób przybyło pożegnać zmarłego, którego trumnę ze zwłokami wystawiono w specjalnie przygotowanej kaplicy w Pinakotece na dachu Lingotto. Niektórzy czekali na zimnie nawet cztery godziny. Mężczyźni, kobiety, młodzież, całe rodziny; wielu przybyło z odległych części Włoch. Gromadzili się w kaplicy, której nie zamknięto, jak wcześniej planowano, wieczorem, ale pozostawiono otwartą aż do niedzielnego poranka, do chwili uroczystości pogrzebowych. Siedemset ksiąg z kondolencjami, niezliczone dowody współczucia, drobne gesty: kwiatek na trumnie, szalik Juve, bilecik z jednym tylko słowem: dziękuję. Członkowie rodziny Agnelli każdemu wyrażali swoją wdzięczność uśmiechem i uściskiem dłoni, odwzajemniając uczucia, które okazały się dużo większe, niż się spodziewali. Wzruszony tłum w milczeniu towarzyszył konduktowi żałobnemu, który przemierzał ulice miasta do katedry. W uroczystej mszy żałobnej, odprawionej przez kardynała Poletto, uczestniczyło dziesięć tysięcy osób, które długimi oklaskami żegnały niezwykłego człowieka, legendę motoryzacji, mecenasa i kibica.

Przed Pinakoteką w Lingotto przy wejściu do kaplicy, gdzie wystawiono zwłoki, zebrał się tłum.
Wiele osób pragnęło w ten sposób oddać hołd pamięci Giovanniego Agnelli.
Spontaniczny dowód uczucia trwający nieprzerwanie od sobotniego poranka, 25 stycznia, do niedzielnego świtu. Tysiące gorących słów wpisano do ksiąg z kondolencjami, tysiące przesłano pocztą elektroniczną do Fiata i gazet *La Stampa* oraz *Illustrato*.
Wybraliśmy jeden z listów, który wydaje się streszczać wszystkie pozostałe.
„Dziękuję za wszystko, co Pan zrobił. Jestem córką byłego pracownika zakładu Mirafiori i dzięki temu miejscu pracy, które dał Pan mojemu ojcu, mogłam się uczyć i spełnić zawodowo.
Pozostanie Pan dla mnie na zawsze przykładem człowieka inteligentnego i dystyngowanego.
Może być Pan pewien, że Turyn nigdy Pana nie zapomni”.



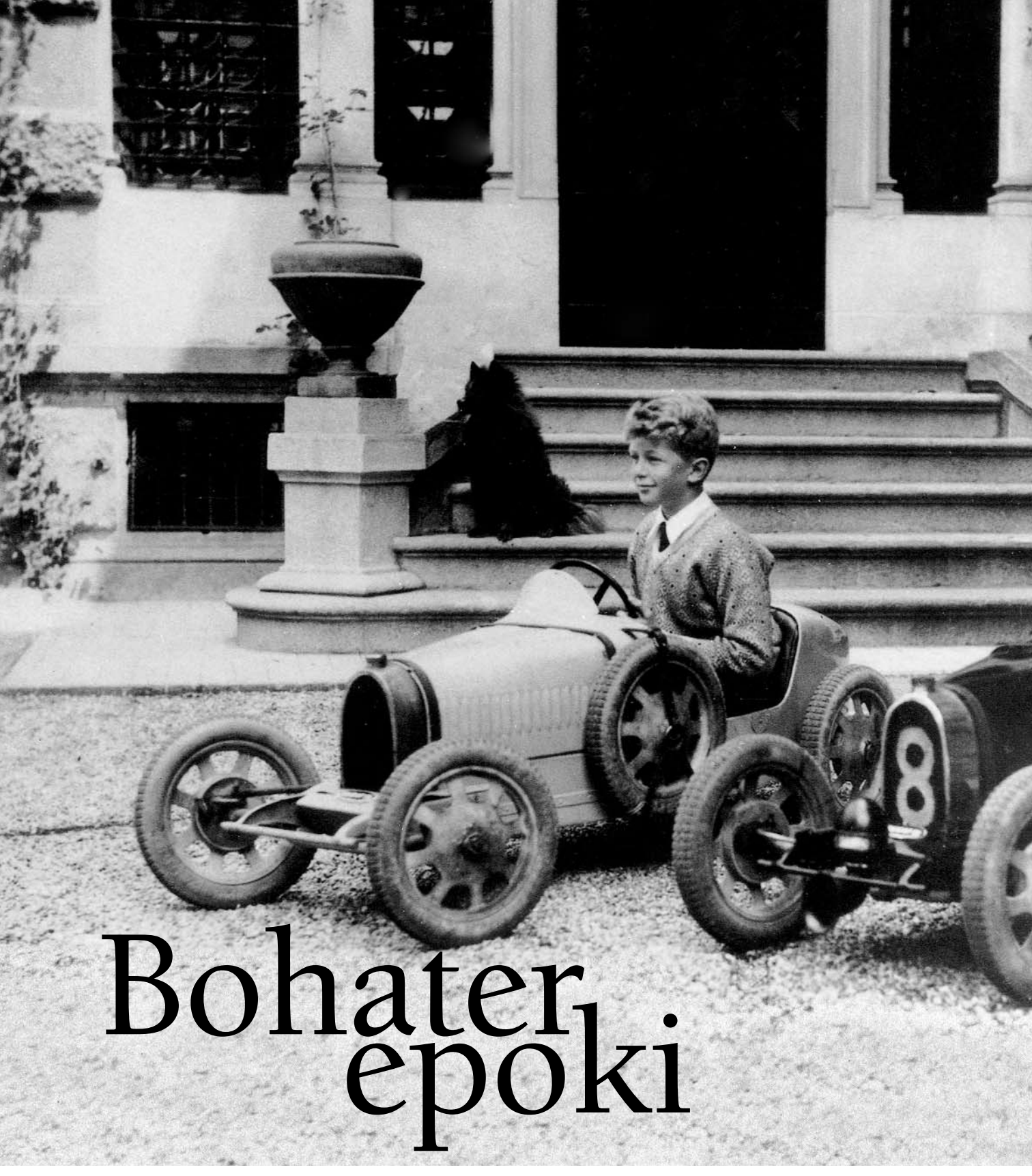
LaPresse/Lercara

Podziękowania Marelli Agnelli

List wysłany przez Marellę Agnelli do dyrektora gazety „La Stampa" dnia 28 stycznia 2003 roku.

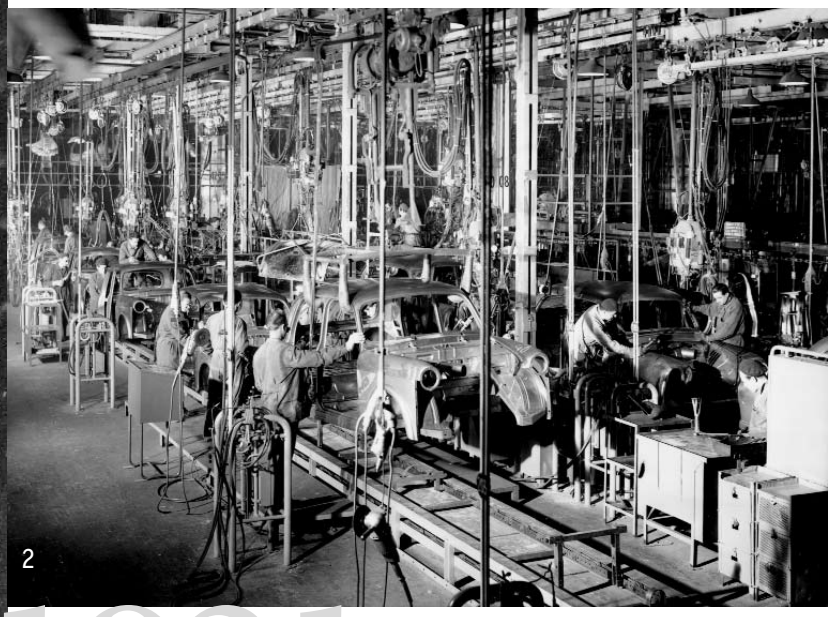
„Szanowny Dyrektorze, w imieniu swoim, córki Margherity, moich wnuków i całej rodziny, pragnę za pośrednictwem Pana gazety złożyć najserdeczniejsze podziękowania wszystkim, którzy towarzyszyli nam w ostatnim pożegnaniu mojego męża. Wszyscy byli dla nas wielkim pocieszeniem. Głęboko wzruszyła nas

obecność dziesiątek tysięcy ludzi, Włochów i nie tylko, którzy pomimo niewygód podróży i długich godzin oczekiwania, chcąc złożyć dowód przywiązania i szacunku, przybyli pożegnać zmarłego do Lingotto i uczestniczyli w mszy żałobnej w Katedrze naszego miasta oraz towarzyszyli nam w czasie pogrzebu w Villar Perosa. Wzruszyły nas również licznie otrzymane listy. Dlatego wraz z całą rodziną, pragniemy wyrazić naszą wdzięczność wszystkim osobom – wraz z przedstawicielami najwyższych władz państwowych – które dały wyraz swojej sympatii i przywiązania do zmarłego. Dziękujemy. *Marella Agnelli*



Bohater epoki

Od dzieciństwa spędzonego w Villar Perosa po sojusz z General Motors. Biografia Giovanniego Agnelli to dzieje człowieka, który żył bardzo intensywnie. Dla siebie, rodziny, dla przedsiębiorstwa i kraju.



1921

12 marca, w Turynie, przyszedł na świat Giovanni Carlo Francesco Agnelli, drugie dziecko 29-letniego Edoardo oraz 22-letniej Virginii Bourbon del Monte, córki księcia Carlo di San Faustino ze znanego rodu rzymskiej arystokracji. Rok wcześniej urodziła się Clara, rok później – Susanna („Suni"), a następnie kolejne dzieci: Maria Sole, Cristina, Giorgio (zmarł w 1965 roku mając niewiele ponad 35 lat) i wreszcie w 1934 roku najmłodszy, Umberto.

Pierwszemu chłopcu w rodzinie dano imię dziadka, założyciela i pełniącego od roku funkcję prezesa Fiata. Imię Giovanni będzie figurowało jednak tylko w oficjalnych dokumentach. Chłopiec bowiem nazywany będzie przez całe życie dla odróżnienia od dziadka zdrobnieniem Gianni. Od dziecka wyczuwa się u niego silny charakter i impulsywność. Dla przyjaciół jest niepoprawnym żartownisiem, dla nauczycieli – aroganckim uczniem. Często sprzecza się z ojcem Edoardo, ale dziadek już zdążył wyczuć niezwykłe zdolności wnuka i zaradność, które ujawnią się w przyszłości.

Opiekę nad dziećmi rodziny Agnelli sprawuje energiczna angielska guwernantka, Miss Parker. Uczą się języków obcych, spotykają ze swoimi rówieśnikami z kręgów arystokratycznych. W niedzielę rozdają zupę ubogim i więźniom. Zimą Edoardo zabiera Gianniego na narty, między innymi do St. Moritz i Sestiere – zwykłym śmiertelnikom uciechy stoków są jeszcze obce. Gianni po ojcu odziedziczył zamiłowanie do ruchu i sportu. Oprócz jazdy na nartach, jego pasją są skeleton (rodzaj saneczkarstwa), żeglarstwo, samochody wyścigowe. I Juventus. Gdy po raz ▶

1. Gianni Agnelli (po prawej) w wieku ośmiu lat ze swoim kuzynem, Giovanni Nasi. Już od najmłodszych lat przejawiał zafascynowanie samochodami.
2. Linie montażowe w Lingotto uruchomione w 1923 roku

pierwszy widzi trenującą drużynę, ma cztery lata. Jego ojciec jest prezesem klubu.

Od 1926 Edoardo zostaje wiceprezesem Fiata, a dyrektorem generalnym od ‘27 roku najbliższy współpracownik założyciela – Vittorio Valetta. Dla Firmy są to lata sukcesów. Po pierwszej wojnie światowej oraz złagodzeniu napięć politycznych i społecznych, podczas których dochodziło do okupacji fabryki przez robotników, w 1923 roku zostaje otwarty supernowoczesny jak na owe czasy, zakład w Lingotto – symbol Fiata, nierozerwalnie związanego z masową produkcją. W fabryce pojawia się linia montażowa i nowa organizacja pracy. Sukcesy w rajdach i wyścigach wzmagają zainteresowanie samochodem. Produkuje się wiele nowych modeli. Innowacje i sukcesy odnotowuje także sektor autokarów i samolotów (z dwupłatowcem AL – pierwszym cywilnym samolotem Fiata) oraz w dziedzinie kolejnictwa.

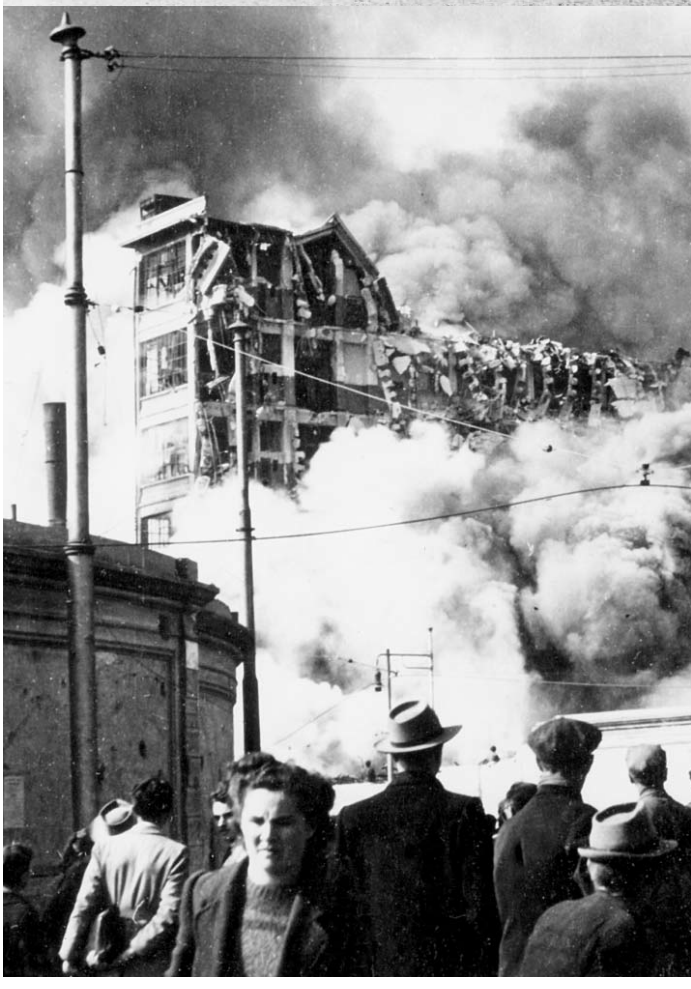
3

1935

1935

Jest niedziela 4 lipca. Virginia przebywa z młodszymi dziećmi w Bagnoles, we Francji. Starsze rodzeństwo, z ojcem Edoardem i babką ze strony matki, Jane Allen Campbell, zwaną Princess Jane, bawią w willi Forte dei Marmi, gdzie włoskie wyższe sfery zażywają morskich kąpieli. Nadchodzi moment wyjazdu Edoardo. Wsiada do wodolotu pilotowanego przez Artura Ferrarin, asa lotnictwa. Lecą w stronę Genui. To ostatni obraz ojca, jaki dzieci zachowały w pamięci. W porcie wodolot rozpada się po zderzeniu z przeszkodą. Edoardo wpada do morza i ginie od uderzenia oderwanego śmigła.

Zaledwie czternastoletni Gianni zostaje głównym spadkobiercą przemysłowego i finansowego imperium. Wychowaniem wnuka i jego rodzeństwa zajmuje się dziadek nazywany Senatorem. W 1939 roku, Gianni zdaje maturę w D’Azeglio. Opiekę nauczycielską sprawuje nad nim Franco Antonicelli, postępowy intelektualista, przyjaciel Ginzburga, Pavese i Gobettiego. Dziadek w nagrodę wysyła wnuka wraz z kuzynem Giovannim Nasi na parę miesięcy do Stanów Zjednoczonych. Przypływają statkiem do Nowego Yorku, następnie, jadą do Filadelfii, Detroit, gdzie zwiedzają fabryki samochodów, potem do Chicago, Nowego Meksyku i Kalifornii. Jest to świat, który podoba się dziadkowi. Jest zafascynowany Henry Fordem i jego warsztatami, modelami samochodów, organizacją przemysłu. Tam rządzi Franklin Delano Roosvelt, po autostradach jeździ trzydzieści milionów



3. Fiat 500A, powstały w 1936 roku i natychmiast ochrzczony „Toplino".
4. Giovanni Agnelli, podporucznik kawalerii w Rosji.
5. Lingotto po bombardowaniu 28 marca 1944 roku

samochodów (we Włoszech mniej niż trzysta tysięcy). Kryzys jest już tam mrocznym wspomnieniem. Natomiast na Starym Kontynencie rozprzestrzenia się narodowy socjalizm i faszyzm.

W Niemczech władze przejmuje Adolf Hitler. We Włoszech rozpoczął się okres polityki kolonialnej i autarkii. Fiat, zmuszony do rezygnacji z międzynarodowej współpracy, która charakteryzowała go na początku lat trzydziestych, teraz koncentruje się na rynku wewnętrznym. Lata 1932-1937 to prawdziwe kamienie milowe w historii przemysłu motoryzacyjnego.

W tym okresie powstaje Fiat 508 Balilla, luksusowy Fiat 518 i 527 Ardita, aerodynamiczny 1500, 1100 „musone", i 500 – mały, małolitrażowy samochód, zwany „Topolino" – spełnienie marzeń niezamożnych kierowców. Po dokonaniu wyboru zlokalizowania seryjnej produkcji w Mirafiori, na peryferiach Turynu, w roku 1937 rozpoczyna się budowa zakładu, z najnowocześniejszą we Włoszech organizacją pracy. Zakład zostaje otwarty w 1939 roku, a senator Agnelli obejmuje stanowisko dyrektora pełnomocnego u boku Vittorio Valetty.

1945

16 grudnia senator Agnelli umiera na atak serca, w niecały miesiąc po śmierci matki Gianniego, Virginii, która zginęła w wypadku samochodowym.

Wojna rozdzieliła dziadka i wnuka. Po oficerskiej szkole kawalerii w Pinerolo, Gianni, jako ochotnik, idzie na front. Zimą 1941 roku walczy w Rosji, następnie w Libii i w Tunezji, gdzie zdobywa krzyż zasługi. W 1943 roku, jest żołnierzem w Afryce, gdy dziadek wzywa go i mianuje wiceprezesem Fiata. Uważa, że wnuk dość już zrobił, teraz chce mieć go blisko siebie.

Gianni zdecydował inaczej. „Kiedy jesteś młody – wspomina po latach – jesteś pośród tych, którzy walczą na wojnie, nie pośród tych, którzy tylko patrzą".

Dziadek usilnie próbował ocalić Fiata przed katastrofą. Od chwili przystąpienia Włoch do wojny ilość produkowanych samochodów drastycznie się zmniejszyła (z 53 tys. w 1939 roku, do 3700 w 1945 roku), pięciokrotnie natomiast wzrosła produkcja ciężarówek. Fabryki w znacznym stopniu zostały zniszczone przez bombardowania aliantów, a od września 1943 roku, po upadku faszyzmu i niemieckiej okupacji północnych Włoch, zarządzanie Firmą stało się jeszcze trudniejsze. Do problemów w zdobywaniu surowców i półproduktów doszło bowiem zagrożenie ▶

przeniesienia do Niemiec całych wydziałów fabryki. W kwietniu 1945 roku kończy się wreszcie wojna, ale pod koniec tego roku umiera senator Agnelli.

Każdy z wnuków rodziny Agnelli i Nasi dziedziczy teraz udziały Instytutu Finansów (IFI), który zarządza majątkiem rodzinnym. Udziały Gianniego są podwójne. Vittorio Valetta proponuje mu funkcję prezesa Fiata. Gianni odpowiada: „Niech pan nim zostanie, profesorze." Ma tylko 24 lata i postanawia skorzystać z rady, jakiej dziadek udzielił mu przed śmiercią: „Naciesz się trochę życiem."

1953

1953

Time napisał: „Zanim Gianni Agnelli trafił do rubryk poświęconych finansom, zrobił zawrotną karierę na stronach kroniki towarzyskiej". Kawaler z dochodem sześciuset milionów lirów rocznie, przeprowadza się na Lazurowe Wybrzeże, do miejscowości Beaulieu, do willi z dwudziestoma ośmioma pokojami. Ma do dyspozycji samolot, jacht i wszystko, co pozwala być zauważanym. Jest sympatyczny, jego wyglądowi oraz intelektowi nie można nic zarzucić, ma nienaganne maniery i wrodzoną skłonność do zabawy. Hołduje fizycznej odwadze, jest szaleńcem za kierownicą, po mistrzowsku jeździ na nartach.

Decydujące wydarzenie: spotkanie z Marellą – piękną córką księcia Caracciolo di Castagneto, diuka Meleto i Amerykanki, Margaret Clark. Ślub biorą w 1953 roku w zamku blisko Strasburga. Suni się rozwiedzie, podobnie Clara i Umberto. Gianni nie. Przyjacielowi, któremu zwierza się ze swych uczuć, powie: „Można zrobić wszystko, ale nie można porzucić rodziny". Według niego każdy ma swoją rolę: Marella jest żoną. Będzie z nią miał dwoje dzieci: Edoardo (ur. w 1954 roku) i Margheritę (ur. w 1955 roku)

Od 1947 przez siedem lat Gianni Agnelli jest prezesem Juventusu, który dwukrotnie wygrywa mistrzostwa. Następnie przekazuje pałeczkę bratu Umbertowi, ale do ostatniej chwili pozostanie honorowym prezesem i zagorzałym kibicem.

W 1959 roku obejmuje stanowisko prezesa Instytutu Finansów, a w 1963 – dyrektora pełnomocnego Fiata, dzięki czemu – przed objęciem funkcji prezesa – przez trzy lata pracuje z Valettą. Podróżuje po świecie, by reprezentować swoją dziedzinę przemysłu. W Fiacie, pod kierownictwem Valetty, od 1949 do 1959 roku liczba pracowników zwiększa się o ponad 20 procent, przekraczając 85 tys. W tym samym okresie produkcja samochodów wzrasta

6

7

sześciokrotnie: od prawie 71 tys. do 425 tys. rocznie. Najpopularniejsze samochody to Fiat 600, zaprezentowany w 1955 roku i Nowy Fiat 500, z roku 1957.

Dla Włoch nastaje okres „cudu gospodarczego". W latach 1958 – 63 produkt krajowy brutto wzrasta o 6,3% w skali roku, a przemysł samochodowy jest jednym z głównych sprawców rozwoju.

6. Nowy Fiat 500 z 1957 roku: ulubiony samochód Włochów.
7. Fiat 600 (1955) zapoczątkuje masową motoryzację.
8. Giovanni Agnelli obserwuje Vittorio Valettę (po prawej) i przedstawiciela ZSRR, Aleksandra Tarassowa, podczas podpisywania umowy o utworzeniu zakładu w Togliattigradzie

1966

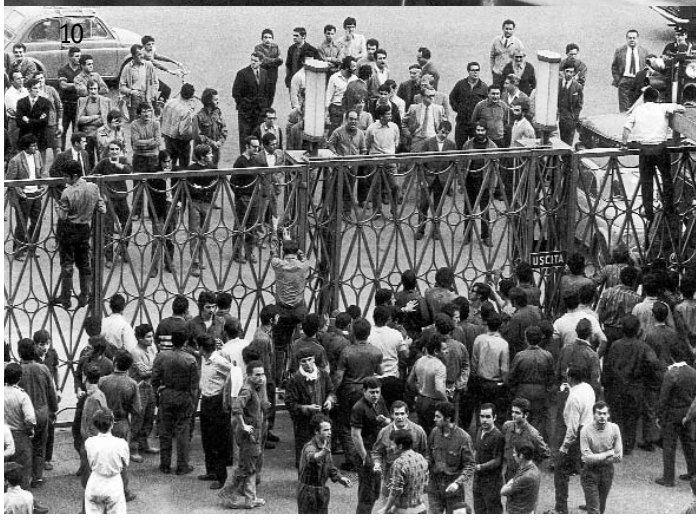
W historii Fiata jest kilka okresów. Po Senatorze i Profesorze przychodzi czas na Adwokata przydomek, który Gianni Agnelli zyskał po ukończeniu studiów prawniczych.

Profesor Vittorio Valetta zarządzał firmą od 1921 roku. Opuścił ją 30 kwietnia 1966 roku, kiedy Giovanni Agnelli wyraził ochotę zostania prezesem. Fiat jest wtedy wielki i potężny, produkuje 1.741.000 samochodów osobowych, 64.800 ciężarówek, 50.558 ciągników oraz 6.255 maszyn rolniczych. W sumie działalność firmy stanowi 6% światowej produkcji i 21% produkcji Wspólnego Rynku Europejskiego. Dzięki pociągom z południa przyjeżdżającym do stacji Porta Nova, liczba pracowników rośnie z roku na rok. W 1959 było ich nieco ponad 85 tys., w roku 1969 będzie ich prawie 171 tys. W roku tym uruchomiony zostanie także zakład w Rivalta. Znacząca jest także działalność firmy za granicą. Najważniejsza umowa, podpisana w roku objęcia stanowiska prezesa przez „Adwokata", dotyczy rosyjskiego zakładu w Tagliattigradzie, który ma produkować 660 tys. samochodów rocznie. ►

Fiat jest silną i solidną grupą. Przynajmniej tak wygląda z zewnątrz. Agnelli szybko zdaje sobie sprawę z konieczności modernizacji urządzeń i reorganizacji zakładu. Zwiedzał przecież kilkakrotnie Detroit i widział, w jaki sposób można poprawić efektywność zarządzania i produkcji. „Musiałem odprawić ludzi, którzy stworzyli Fiata – wyjaśni w wywiadzie w Biagi w 1975 roku. – Początkowo pracownicy odchodzili w wieku 65 lat, teraz obniżyliśmy wiek do 60 lat. Każdy z tych ludzi, w zetknięciu z problemami, potrafi je rozwiązać w taki sposób, w jaki rozwiązywał je z powodzeniem dwadzieścia lat temu... Jestem tradycjonalistą przywiązanym do pewnych wartości. To jednak było konieczne".

„Adwokat" nie ma doświadczenia w zarządzaniu firmą, ale decyduje się na amerykański sposób reorganizacji. „Ja i tacy jak ja – mówi – musimy zapoznać włoską klasę przedsiębiorców z techniką *New Deal* Roosvelta, ponieważ nigdy takiej nie stosowaliśmy".

9



10

1968

1968

Marzeniem nowego prezesa Fiata jest rozszerzenie firmy poza granice Włoch i stworzenie naprawdę międzynarodowej grupy. W 1968 roku, wzywa do pomocy swego brata, Umberto, mianując go, u boku Gaudenzio Bono, pełnomocnikiem do spraw administracyjnych.

W tym właśnie roku, pomimo sprzeciwu de Gaulle'a, podpisany zostaje kontrakt o połączeniu Fiata z Citroënem. Giovanni Agnelli wyobraża sobie, że oprócz małych, wyspecjalizowanych firm, w Europie funkcjonować będą trzej wielcy producenci samochodów: Renault, Volkswagen i Fiat-Citroën. Niestety, po pięciu latach okazuje się, że dalsza współpraca nie jest możliwa.

We Włoszech wzrasta napięcie. Nadeszły lata protestu i społecznych postulatów. Konflikt w Fiacie osiąga szczyt pod koniec 1969 roku, podczas tak zwanej „gorącej jesieni": 15 milionów godzin strajków ogromnie wpływa na wyniki firmy. „Adwokat" później tak oceni ten okres: „Przypominało to walkę z ręką przywiązaną do tułowia: popyt na samochody wzrastał, a produkcja była zablokowana". Był przekonany o konieczności określenia na nowo roli, celów i zakresu odpowiedzialności przedsiębiorców i – razem z innymi przemysłowcami – uczestniczył w działaniach Komisji Pirelli, działającej od kwietnia 1969 do stycznia 1970 roku a zakończonej „Raportem Pirelli", stanowiącym początek reformy przemysłu włoskiego w ostatnim trzydziestoleciu.

W tym okresie, pomimo trudności, Fiat inwestuje na południu Włoch i rozpoczyna budowę zakładów w Termini Imerese, Cassino, Termoli, Sulmona, Vasto, Bari, Lecce i w Brindisi. W roku 1970 Fiat 128 zostaje „Samochodem roku", w rok później powstaje Fiat 127, który odniesie ogromny sukces. Giovanni Agnelli z bratem Umberto, rozpoczynają proces decentralizacji zarządzania, który przekształci Grupę w *holding* przemysłowy.

Działalność prowadzona przez dziesięciolecia w Oddziałach i Obszarach wyodrębniona zostanie w postaci autonomicznych spółek. Jako pierwsze powstaną Fiat Macchine Movimento Terra, Fiat Engineering oraz Iveco. W roku 1979 przyjdzie kolej na Fiata Auto, który połączy marki Fiat, Lancia i Autobianchi.

1974

Rok ten należy do najtrudniejszych okresów w dziejach Fiata. W fabrykach od pięciu lat trwa protest robotników, i jakby tego było mało, jesienią 1973 roku, rozpoczyna się wielki kryzys paliwowy. Dla Włoch to „chude lata". Politycy, związkowcy, intelektualiści, wszyscy zgodnie opowiadają się przeciwko samochodom, jako wadliwym produktom wadliwej cywilizacji. Wobec gwałtownie rosnących na Zachodzie cen paliw i równie gwałtownego spadku sprzedaży samochodów, dla Giovanniego Agnelli jedynym rozwiązaniem problemów jest ograniczenie zależności Fiata od produkcji samochodów i zróżnicowanie produkcji tak we Włoszech, jak i za granicą. W ten sposób powstają zakłady w Foggi (silniki diesel), w Grottaminarda, w prowincji Avellino (autobusy), w Borgaretto i Crescentino, w pobliżu Turynu (wyroby metalurgiczne) i w Belo Horizonte w Brazylii (instalacje samochodowe i odlewnie).

Publiczny wizerunek „Adwokata" jest już bardzo silny. Czarujący, pewny siebie, wszędzie mile widziany, zdolny onieśmielić nawet ministrów i sekretarzy partii. Przemysłowcy potrzebują jak najbardziej autorytatywnej reprezentacji. 29 maja wybierają go zatem na prezesa „Confindustrii" („Adwokat" zrezygnuje z tej funkcji w 1976 r.). ►

9. Giovanni i Umberto Agnelli z Cesare Romiti.
10. Strajkujący u bram Mirafiori (1969).
11. Fiat 128, ogłoszony w roku1970 „Samochodem roku"

Sytuacja polityczna jest już bardzo delikatna. Historyczny kompromis między Chrześcijańską Demokracją a Partią Komunistyczną doprowadza do kryzysu. Kraj boryka się z dwoma naglącymi problemami: kryzysem ekonomicznym i terroryzmem. „Adwokat", jako nowoczesny liberał, pełni rolę mediatora pomiędzy poszczególnymi grupami społecznymi prowadząc luźną strategię porozumienia i ugody. Rozumie potrzebę zmian, stara się doprowadzić do dialogu pomiędzy politykami i związkowcami. W roku 1975 doprowadza do umowy z Lamą o wyrównaniu płac lub ruchomej skali wynagrodzeń, które mają pomóc w walce z rosnącymi cenami.

1980

1980

31 lipca Giovanni i Umberto postanawiają ponownie przejąć kontrolny pakiet akcji firmy. Zarządzanie Fiatem przekazano w ręce Cesarego Romiti. Romiti już wcześniej dzielił odpowiedzialność dyrektora pełnomocnego, najpierw z Umberto Agnellim i z Carlo De Benedettim, później tylko z Umberto. Teraz zostaje mu powierzona władza absolutna. Decyzja o zmianie na szczycie władzy zostaje podjęta po dość burzliwym okresie.

W 1976 roku „Adwokat" szukając kapitału zawiera umowę z Kadafim, który staje się akcjonariuszem Firmy. Kolejne cztery lata upływają pod znakiem politycznych potyczek, problemów finansowych, strajków oraz – przede wszystkim – przemocy w zakładach. W 1979 roku Czerwone Brygady mordują odpowiedzialnego do spraw planowania w sektorze Auto, Carlo Ghiglieno oraz wicedyrektora dziennika *La Stampa*, Carlo Casalegno. W 1980 roku Giovanni Agnelli decyduje się na kontratak. Fiat zwalnia 61 robotników podejrzanych o powiązania z terroryzmem.

Jest rok 1980. Wielki sukces odnosi model Panda. We wrześniu Fiat zapowiada zwolnienie 13 tys. osób, co doprowadza do jednej z najpoważniejszych powojennych utarczek ze związkowcami: trwającego 35 dni strajku. U bram zakładów w Mirafiori sekretarz partii komunistycznej, Enrico Berlinguer, obiecuje poparcie ze strony PCI w przypadku okupacji fabryk. Próba sił kończy się 14 października „marszem czterdziestu tysięcy", podczas którego, niespodziewanie, kadra kierownicza Firmy pod przewodnictwem Luigiego Arisio, domaga się prawa powrotu do pracy. Fiat rezygnuje ze zwolnień, ale umieszcza w tzw. kasie uzupełniającej 23 tys. pracowników. Ten zwrot jest decydujący, droga do uzdrowienia sytuacji jest otwarta.

12

13

12. „Marsz czterdziestu tysięcy", październik 1980 roku.
13. W 1986 roku Alfa Romeo staje się częścią Grupy Fiat.
14. Prezentacja Fiata Uno na Przylądku Canaveral na Florydzie

1989

Dziesięciolecie 1980-1990 to bardzo istotny okres w prezesurze Agnellego. Teraz, gdy Romiti przywrócił porządek w firmie, „Adwokat" może zająć się odbudową włoskiego kapitalizmu. Działa tak, by Instytut Finansów IFI odzyskał to, co musiał sprzedać w latach kryzysu, to znaczy, odkupuje sieć sklepów Rinascente (a później, w 1998, Toro Assicurazioni).

Nabywa firmę spożywczą Galbani, tworzy Giovanni Agnelli&C, rodzinny „sejf", sprawujący kontrolę nad IFI i Exor (w zakresie inwestycji zagranicznych). Wprowadza Fiata do *Corriere della Sera* i Wydawnictwa Rizzoli. W 1986 roku turyńska Firma przejmuje także kontrolę nad Snia Bpd (chemia i włókiennictwo) oraz kupuje od IRI Alfa Romeo, wygrywając konkurencję z Fordem.

Jeszcze jednym, obok Agnellego i Romittiego, bohaterem tego odrodzenia, jest Vittorio Ghidella – od 1979 roku dyrektor pełnomocny Fiata Auto, a symbolem odnowy staje się, zaprezentowany w 1983 roku na Florydzie model Uno. Jednym z kluczowych czynników podniesienia się Firmy jest automatyzacja pracy; sławę w świecie motoryzacyjnym zdobywa także Comau (zakład należący do grupy Fiat, produkujący roboty przemysłowe oraz obrabiarki).

Rok 1989 jest rokiem maxi-zysku: wynik operacyjny wynosi 5 bilionów (dwukrotnie więcej niż w 1986 roku), a skonsolidowane zyski netto – 52.200 mld. Giovanni Agnelli jest teraz dla wszystkich „królem bez korony", jak go określa amerykańskie czasopismo *Newsweek*.

Zgarnął całą pulę w grze i zwyciężył z wszechwładnymi związkami. Przywrócił odpowiednie znaczenie przedsię- ►

14

wzięciom, zyskom, managerom, stworzył też miejsca pracy. W okresie jego zarządzania Firmą, Fiat stał się symbolem ekonomicznego odrodzenia Włoch i *holdingiem* działającym w wielu dziedzinach: od dzienników po dystrybucję, od ubezpieczeń po bioinżynierię. Fiat nie kojarzy się już tylko z samochodami osobowymi, lecz także z pojazdami dostawczymi i przemysłowymi, maszynami rolniczymi, silnikami do samolotów, środkami i systemami produkcji, wyrobami metalurgicznymi, usługami komunikacyjnymi, firmami szkoleniowymi oraz firmami zajmującymi się poszukiwaniem pracowników.

Podczas zgromadzenia w 1990 roku „Adwokat" zapowiada jednak „zakończenie uczty". Nadchodzą lata kryzysu lira, łapówek i upadku pierwszej republiki. Sprzedaż spada w Fiacie o 20 procent. Później znów następuje

15

16

powrót na szczyt, dzięki wprowadzeniu na rynek Fiata Punto, za sprawą Paolo Cantarelli, dyrektora pełnomocnego Fiata Auto. Punto, „Samochód roku" 1995 odniesie natychmiast duży sukces.

1996

1996

Powodzenie modeli Fiata Bravo-Brava i Punto (pomimo głosów opinii publicznej, twierdzącej, że samochody te nadają się na złom), wpływa na poprawę wyników Fiata. Kiedy, w 1996 roku, Giovanni Agnelli ustępuje ze stanowiska prezesa na rzecz Romitiego, Firma przeżywa okres rozkwitu.

W obliczu zaostrzającej się konkurencyjności, Firma reaguje inwestycjami w nowoczesność, ograniczeniem kosztów oraz wewnętrzną reorganizacją, jak również ekspansją na rynki pozaeuropejskie o dużo większym potencjale rozwoju.

Tak więc rozszerzona zostaje działalność w Brazylii, Argentynie i Wenezueli, gdzie powstaje *world-car* Palio. Iveco natomiast wzmacnia swoją pozycję europejskiego lidera dzięki *joint-venture* w Indiach i w Chinach, gdzie produkuje lekkie samochody Daily.

Teksid pozyskuje kanadyjski zakład Meridien, czołowego producenta elementów z magnezu. New Holland – dzięki nabyciu ciągników i urządzeń rolniczych od Forda Motor oraz dzięki *joint-venture* z japońską Hitachi Co.

15. Agnelli wraz z prezesem Fiata Paolo Fresco.
16. World-car Fiat Palio produkowany w wielu krajach.
17. „Adwokat" w kryształowej kopule w Lingotto w Turynie

17

Machinery – zdobywa pozycję lidera w produkcji ciągników.

Grupa Fiat jest już globalnym i zglobalizowanym kolosem. „Adwokat", dzięki swej umiejętności prowadzenia dialogu ze światem, ma ogromny udział w stworzeniu międzynarodowego charakteru Firmy. Kosmopolita i europeista z przekonania, Giovanni Agnelli jest teraz niezrównanym przykładem włoskiej przedsiębiorczości. Osobiście zajmuje się też kontaktami międzynarodowymi. Spotyka się z Henry Kissingerem i prezydentami USA. Jak u siebie czuje się wśród arystokracji i kapitalistów. W 1991 roku, Francesco Cossiga mianuje go dożywotnim senatorem Republiki Włoskiej, gdyż Agnelli cieszy się szacunkiem wśród polityków w Palazzo Madama.

2000

W 1999 roku Fiat świętuje stulecie swego istnienia. Przez sto lat w krajobrazie motoryzacyjnym wiele się zmieniło. Zwłaszcza, że walka w pojedynkę jest coraz trudniejsza. Dlatego rozpoczynają się pertraktacje pomiędzy Lingotto i General Motors. 13 marca 2000 roku podpisana zostaje umowa przewidująca wymianę udziałów między dwoma grupami oraz wspólne inwestycje w Europie.

Od 1998 roku na czele Firmy stoi Paolo Fresco, „Adwokat" jest prezesem honorowym, dlatego uczestniczy w życiu grupy. Paolo Cantarella pełni funkcje dyrektora generalnego i pełnomocnego. Między doradcami administracyjnymi jest także dwudziestodwuletni John Elkann, wnuk Giovanniego Agnelli, pierworodny syn córki Margherity i jej pierwszego męża, Alaina Elkanna. Po przedwczesnej śmierci Giovanniego Alberto (syna Umberta i Antonelli Bechi Piaggio), zmarłego na raka w wieku 33 lat, John staje się spadkobiercą firmy.

15 listopada 2000 roku odbiera sobie życie 46-letni syn „Adwokata", Edoardo. 10 maja 2002 roku, w wywiadzie dla *La Stampa*, Giovanni Agnelli ujawnia swoje problemy zdrowotne. Zamierza wyjechać do Ameryki, by poddać się leczeniu prostaty i pozbyć się dręczącego go od dawna bólu.

Po raz pierwszy nie uczestniczy w posiedzeniu zarządu, które zwołano w Lingotto.

20 września „Adwokat" po raz ostatni występuje oficjalnie. Okazją jest otwarcie Pinakoteki „Giovanniego i Marelli Agnelli" w kryształowej kopule w Lingotto. Przyjmuje u siebie prezydenta Republiki, Carlo Azeglio Ciampiego, wraz z którym przybywa jego żona Franca.

2003

24 stycznia, w osiem miesięcy po przyznaniu się do choroby, stan „Adwokata" się pogarsza. Giovanni Agnelli umiera w wieku 81 lat. Są przy nim żona Marella, córka Margherita i wnuki. Trumnę ze zwłokami wystawiono w Lingotto, gdzie na ostatnie pożegnanie przybywa tysiące osób. Pogrzeb, celebrowany w turyńskiej katedrze przez kardynała Poletto, ma bardzo uroczysty charakter. „Adwokata" pochowano na cmentarzu w miasteczku Villar Perosa – którego był burmistrzem przez 35 lat – położonego w ukochanej przez dziadka dolinie Val Chisone. ■

Dziadek i wnuk ten sam upór

Podobieństwa między głową rodu a wnukiem są liczne.
Obaj, mimo, że w różnych epokach, przeżyli życie z determinacją,
a także z przenikliwością patrzyli na głębokie przemiany w kraju i na świecie.

Dziadek nazywał go: „furbaciòn del diav” – diabelskim spryciarzem, przekonany, że pewnego dnia Giovanni silnie i pewnie chwyci lejce firmy. Często mu powtarzał: „Musisz wziąć na siebie tę odpowiedzialność, ale pamiętaj: masz nazwisko, ale miejsce musisz sobie stworzyć sam”.

Senator miał do Gianniego ogromną słabość, widział w nim bowiem siebie za młodu: upartego i z charakterem. Obaj nie znosili zbędnych słów, dążąc zawsze wprost do sedna sprawy; chłopiec odziedziczył po dziadku tę samą niechęć do tracenia czasu. Podobieństwa obu Agnellich są liczne, począwszy od imienia. W młodości obaj byli też oficerami kawalerii, burmistrzami Villar Perosa; obu wreszcie, w uznaniu zasług, przyznano tytuł senatora.

Przez całe życie „Adwokat” porównywał będzie swoje zdolności przedsiębiorcy ze zdolnościami dziadka, założyciela firmy, inicjatora nowej kultury przemysłowej i społecznej, który dzięki temu zyskał przydomek: „włoski Henry Ford”. Obaj z pewnością toczyli zaciętą walkę: dziadek o narodziny i funkcjonowanie Fiata, wnuk – o wzrost znaczenia firmy w świecie. Obaj naznaczyli los swego kraju.

Mimo, że Senator był człowiekiem XIX wieku, potrafił wyprzedzić czas i wykorzystać możliwości dane mu przez technologiczny rozwój. „Mój dziadek – opowiadał Agnelli – był człowiekiem patrzącym naprzód. Podobało mu się to, co nowe, technologia; podobał mu się samolot, podobałaby mu się też przestrzeń kosmiczna”.

Założyciel Fiata, inspirowany wiarą w postęp, przywiózł z Ameryki koncepcję tayloryzmu i seryjnej produkcji. Uczynił zatem z samochodu dobro powszechnie dostępne, przygotowując pole do popisu wnukowi, który z wielką intuicją miał się zmierzyć z międzynarodowym rynkiem i uczynić z firmy prawdziwe imperium przemysłowe we Włoszech, otwierające swe zakłady także za granicą.

Dziadek i wnuk musieli również stawić czoła poważnym napięciom związkowym: Senator – czerwonemu dwuleciu i okupacjom fabryki, „Adwokat” – gorącej jesieni i protestom robotniczym. Pomiędzy przedstawicielami dwóch pokoleń było ponad pięćdziesiąt lat różnicy, a mimo to nić, która ich połączyła, nie została nigdy przerwana. Gdy patrzy się na ich życie, można wyczuć, że pod wieloma względami, musieli borykać się z podobnymi problemami. Walczyli z uporem i wytrwałością. Dziadek i wnuk byli ciekawymi wszystkiego optymistami – realistami. Obywatelami świata, uznającymi amerykański pragmatyzm za wzór do naśladowania. Nigdy jednak nie przestali być dwoma nieugiętymi moralnie Piemontczykami. ■

Portret rodzinny. Senator z żoną Clarą, synem Edoardo i wnukami: Clarą, Giannim i Susanną. Powyżej: „Adwokat” w swoim biurze. Obok: Senator Agnelli z wnukiem w Prà Martino, w Val Chisone, rok 1940

Za sterem Fiata

Giovanni Agnelli potrafił wybiegać myślą poza swe czasy i wychodzić naprzeciw wyzwaniom. Dzięki niemu Fiat, prowadzony przez Vallettę, przekształcił się w nowoczesny *holding*, który podąża międzynarodowym kursem.

Przez czterdzieści lat Giovanni Agnelli był symbolem włoskiego kapitalizmu. Ulubiony wnuk założyciela Fiata, stanął na czele największego włoskiego przedsiębiorstwa. – Na pewno nie jest ze mnie klasyczny „self made man" – mawiał o sobie z przekąsem. Ale dodawał zaraz, że pełnienie funkcji „następcy tronu" wcale nie jest łatwiejsze od roli założyciela imperium.

Kiedy w 45 roku życia przejął ster Fiata od Valletty, miał bardziej opinię playboya i międzynarodowego bywalca niż kapitana potrafiącego poprowadzić wielki przemysłowy okręt. Szybko udowodnił jednak, że posiada wielką siłę charakteru i pomysłowość. W 1968 roku, zainicjował np. sojusz z francuskim Citroënem. Z tego sojuszu zrodził się największy europejski koncern motoryzacyjny. Plan natrafił na wiele przeszkód natury technicznej i politycznej, ale wychodził naprzeciw rynkom, które z czasem stawały się bardziej otwarte i globalne.

Przez czterdzieści lat Gianni Agnelli stał na czele największej włoskiej grupy przemysłowej. Lata te upłynęły pod znakiem kontynuacji i zmian. „Adwokat", choć silnie przywiązany do tradycji rodzinnych, miał w sobie ducha reformatora, świadomego potrzeb czasu, konieczności wychodzenia naprzeciw wyzwaniom.

Globalizacja, zróżnicowanie, nowoczesne technologie, to hasła ilustrujące ideę ciągłych zmian. To dlatego powstał Ośrodek Badawczy Fiata, a w 1974 roku zaczęto wykorzystywać pracę robotów w zakładach w Mirafiori. Zmianom ulegała także

Santi Visalli

struktura przedsiębiorstwa: monolityczny i scentralizowany Fiat przekształcił się stopniowo w *holding* spółek, które samodzielnie działały w różnych sektorach rynku. Nowoczesna organizacja wzorowana była na wielkich amerykańskich koncernach.

Agnelli był reformatorem także w relacjach przemysłowych. Od stanu ciągłego konfliktu ze związkami zawodowymi, przeszedł do modelu współpracy, który opierał się na poszukiwaniu wspólnego interesu. Reprezentował typ światłego kapitalisty, otwartego na nowe prądy oraz potrzeby społeczne. Jego zachowanie natrafiało czasem na krytykę ze strony środowisk konserwatywnych, a także nie uchroniło Fiata w latach siedemdziesiątych od zamieszek.

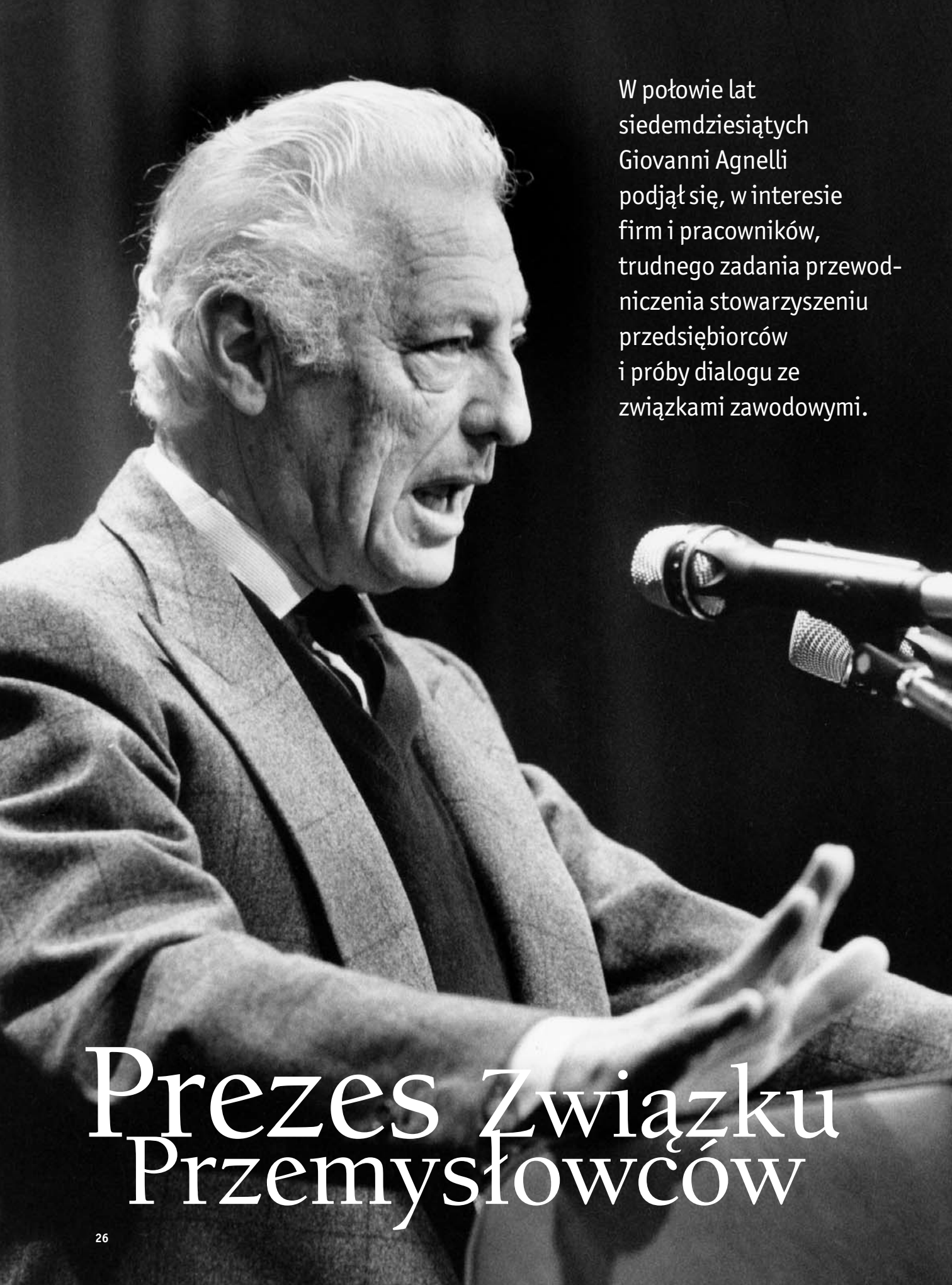
Dzięki wielkiej inteligencji i kosmopolitycznej naturze Agnelli potrafił przewidzieć rozwój wydarzeń na arenie międzynarodowej. Gdy firmie we Włoszech zarzucano nadmierny rozwój i władzę, Agnelli zdał sobie sprawę, że była ona zbyt mała, by sprostać wyzwaniom, jakie niosła ze sobą globalizacja. Stąd też ekspansja na nowe rynki, zawieranie międzynarodowych sojuszy. „Ten, kto produkuje 3 mln samochodów rocznie jest na atakującej pozycji – mawiał – kto produkuje 2 mln, radzi sobie nieźle, a ten, kto produkuje tylko milion, ledwie wiąże koniec z końcem".

Sposób prowadzenia interesów przez Giovanniego Agnelli wprowadzał ścisły podział miedzy funkcjami akcjonariusza a managera. Święta zasada, której zawsze należało przestrzegać. Pierwsza z ról polega na wytyczaniu głównych strategii, druga – na niezależnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dlatego Agnelli uważnie śledził rozwój firmy, rozmawiał z kierownikami, ale nie wpływał bezpośrednio na podejmowane decyzje. Zabierał

Giovanni Agnelli z bratem Umberto i Cesare Romiti

natomiast głos wszędzie tam, gdy trzeba było obrać właściwy kurs, zwłaszcza w chwilach kryzysowych. W gruncie rzeczy Giovanni Agnelli był człowiekiem od podejmowania trudnych decyzji. Po okresie prosperity Fiat wszedł w burzliwy okres. Za przykład służyć może pierwszy kryzys paliwowy w 1973-74 roku, kiedy wielu ludzi zadawało sobie pytanie, czy samochód powinien dalej istnieć. Właśnie w trudnych chwilach, wszyscy kierowali wzrok na najważniejszego managera i akcjonariusza. Dzisiaj oczywiście można dyskutować na tym, które z jego wyborów okazały się słuszne a które nie. Jedno jednak jest pewne: „Adwokat" nigdy nie uciekał przed odpowiedzialnością. Nawet wtedy, kiedy Enrico Cuccia, charyzmatyczny prezes Mediobanca i autorytet włoskiego przemysłu, doradzał mu, aby dał sobie spokój z prowadzeniem interesów.

Ostatnimi czasy Giovanni Agnelli lubił się określać mianem ojca wielkich przemysłowych rodzin oraz stałym gościem salonów wielkiej finansjery, którzy byli w opozycji do młodych dorobkiewiczów drapieżnego kapitalizmu. Włoski ekonomista Mario Deaglio po otrzymaniu wiadomości o śmierci „Adwokata" napisał: „Agnelli był kapitalistą długodystansowym, zupełnie nie mieszczącym się w standardach współczesnej kultury przedsiębiorstw oraz drapieżnego świata finansów, działającego na zasadzie „bierz forsę i uciekaj". Właśnie na tej dalekosiężnej perspektywie działania oraz na utwierdzonych wartościach opiera się jego wyobrażenie o kapitalizmie rodzinnym. Dzisiaj, w tak burzliwych czasach, jakże brakuje nam takich solidnych punktów odniesienia". ■



W połowie lat siedemdziesiątych Giovanni Agnelli podjął się, w interesie firm i pracowników, trudnego zadania przewodniczenia stowarzyszeniu przedsiębiorców i próby dialogu ze związkami zawodowymi.

Prezes Związku Przemysłowców

Ameriò

„Adwokat" z Guido Carli, swoim następcą w Confindustrii

Dwa lata, od 1974 do 1976 roku. Najkrótsza kadencja przewodniczącego w całej historii Konfederacji Przemysłu Włoskiego (Confindustrii). A jednak okres kierowania stowarzyszeniem przedsiębiorców przez Giovanniego Agnelli nie pozostał bez śladu. W latach charakteryzujących się brakiem stabilności politycznej i ekonomicznej, ciągłymi kryzysami rządu oraz dużej inflacji, przedsiębiorcy i związkowcy potrafili dzięki niemu usiąść przy jednym stole i dojść do porozumienia w sprawie wyrównania wynagrodzeń.

Niestety, porozumienie nie znalazło praktycznego odzwierciedlenia w rzeczywistości, mimo to stanowiło przełom w relacjach pomiędzy związkami zawodowymi i przedsiębiorcami. Po dramatycznych konfliktach, jakie wybuchły w latach 1968-1969, wrócono do rozmów. Osobisty prestiż Giovanniego Agnelli oraz jego mocne zaangażowanie przyczyniły się do znalezienia porozumienia w interesie obu stron, zarówno liderów organizacji pracowników, jak i przemysłowców.

Pełniąc funkcję przewodniczącego Confindustrii, Agnelli szukał sposobu współpracy ze związkami. Robił to z pragmatyzmem i przekonaniem o konieczności znalezienia kompromisu w interesie państwa i wszystkich obywateli. Towarzyszyło mu również silne przekonanie, że przy rygorystycznym przestrzeganiu ich autonomii, przedsiębiorcy i organizacje pracownicze mają obowiązek współpracować dla wspólnego dobra. To znaczy, dla zapewnienia zarówno wyważonego wzrostu płac, jak i zysku dla firmy. Oznaczało to bowiem dobrobyt pracowników i zwiększenie konsumpcji, jak i wzrost liczby akcjonariuszy i możliwość przyszłych inwestycji dla firmy.

Była to bardzo trafna i konstruktywna wizja, przeciwstawiająca się dotychczasowej opozycji między kapitałem i pracą. W praktyce, zza biurka na viale dell'Astronomia, Agnelli stworzył ideę sojuszu pomiędzy przemysłowcami i klasą robotniczą, które uważał za wydajne i „zdrowe" grupy społeczeństwa włoskiego.

Po opuszczeniu Confindustrii, Agnelli na powrót zajął się Fiatem. Moment był wyjątkowo delikatny. Do firmy wkraczał libijski kapitał, a stanowisko dyrektora pełnomocnego obejmował Cesare Romiti. Pełniąc przez dwa lata funkcję prezesa stowarzyszenia przedsiębiorców, Agnelli miał okazję dobrze poznać polityków i liderów związkowych. Mimo różnic ideologicznych i klasowych, zyskał też ostatecznie szacunek lidera CGIL, Luciano Lama, z którym późniejsze relacje opierały się na wzajemnym zaufaniu. Obustronną sympatię zdradza osąd, jaki najsławniejszy włoski kapitalista wydał o przewodniczącym komunistycznych związków: „Dżentelmen." Było to proste określenie, które jednak dla rodowitego Piemontczyka miało wartość większą niż tysiąc słów. ■

Agnelli i Luciano Lama.

AGI

Trzynaście lat w Senacie

Ze swojego miejsca w Palazzo Madama zawsze uważnie śledził najważniejsze wydarzenia włoskiego życia politycznego. Zaangażowany w sprawy zjednoczenia Europy i globalizację, które postrzegał jako konieczny warunek rozwoju.

1 czerwca 1991 roku prezydent Włoch, Francesco Cossiga, mianuje Giovanniego Agnelli dożywotnim senatorem. Razem z nim nominacje otrzymują: Giulio Andreotti, Francesco De Martino i Paolo Emilio Taviani. Na pytanie dziennikarzy: czy zamierza systematycznie uczestniczyć w posiedzeniach Senatu, „Adwokat" odpowiada: „Nie, będę przebywał w Turynie, gdzie muszę zadbać o interesy, za które jestem odpowiedzialny. To będzie drugoplanowe zajęcie". A jednak z uwagą będzie śledził wydarzenia włoskiego życia politycznego. W decydujących momentach nigdy nie zabraknie jego głosu.

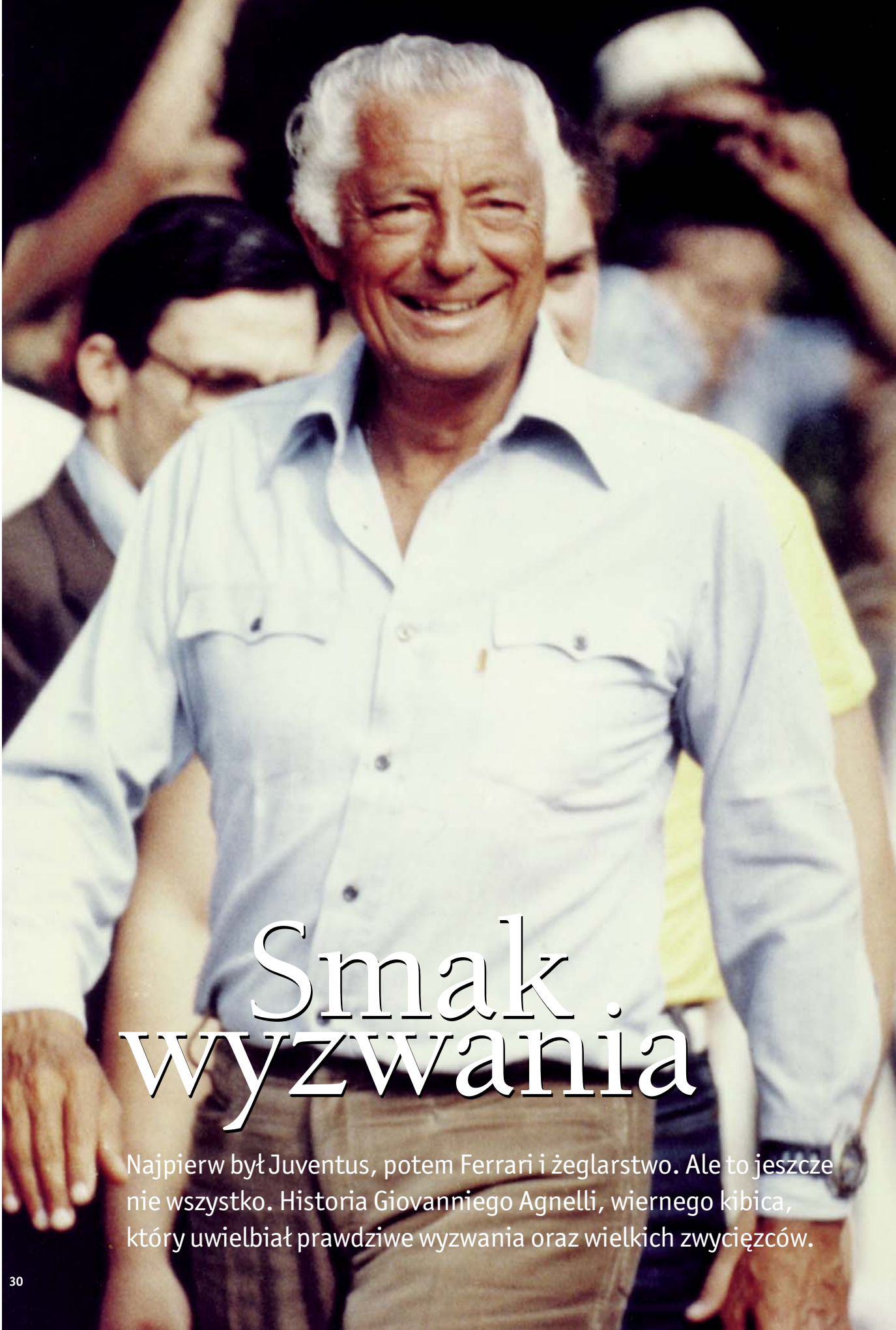
Ostatnie wystąpienie „Adwokata", jako senatora, miało miejsce przed rokiem, w Sali Zuccari Pałacu Giustiniani. Przewodniczący Senatu, Marcello Perra, zorganizował cykl konferencji na temat globalizacji. Wśród mówców znaleźli się Henry Kissinger i Vaclav Havel. Wystąpienie

Agnellego było prawdziwym politycznym testamentem. „Globalizacja – mówił Agnelli – jest koniecznością. Nigdy wcześniej nie było takiej, jak dziś, możliwości wspólnego rozwoju na gruncie pokojowej współpracy. Jesteśmy w pełni przygotowani na przyjęcie wielkich wyzwań, które wypełnią przyszłe dziesięciolecia". Europa musi umieć przemawiać jednym głosem, aby pełnić funkcję „łącznika pomiędzy kulturami świata". Potrzebny jest zatem „dialog mający na celu powrót do wspólnych wartości etycznych i politycznych, które pomogą w tworzeniu relacji i rozwiązywaniu konfliktów w tej epoce rosnącej niezależności".

Wspominając Giovanniego Agnelli, przewodniczący Marcello Perra powiedział: „Jego życie jest odzwierciedleniem biografii narodu. Jego wykształcenie dało mu kosmopolityczny zmysł wszechstronności, zmysł człowieka, który wiedział, że fabryka musi działać w kontekście o wiele szerszym, niż samo funkcjonowanie zakładów". ■

Agnelli w Senacie z Andreottim. Poniżej: aula w Palazzo Madama: „Adwokat" wraz z synem Edoardem oraz prezydentem Cossigą, który mianował go dożywotnim senatorem

LaPresse/Merlini



Smak wyzwania

Najpierw był Juventus, potem Ferrari i żeglarstwo. Ale to jeszcze nie wszystko. Historia Giovanniego Agnelli, wiernego kibica, który uwielbiał prawdziwe wyzwania oraz wielkich zwycięzców.

Najbardziej kochał zwyciężać. Z drużynami piłkarskimi udawało mu się to dosyć często, bo miał nosa do najlepszych graczy. Pewnego dnia zapytano go: „Kto powinien wygrać? Juventus czy najlepszy?" Odpowiedział: „Mam szczęście, bo w moim przypadku akurat te dwie rzeczy idą w parze".

Sportową pasję zaszczepił czteroletniemu Giovanniemu Agnelli ojciec Edoardo, który zabierał go na treningi Juventusu. Wtedy drużyna grała przy corso Marsiglia, a królem strzelców był Węgier Hirzer. Drużyna zdobyła wówczas tytuł mistrza Włoch.

Tak narodziła się wielka pasja do sportu, która nigdy nie wygasła. Był rok 1935, więc na mecze dawnego Juventusu chodziło się w krawacie. Aplauz po zdobyciu bramki był zawsze stonowany i wyważony. Podobnie jak sam prezes klubu. Choć obowiązki szefa Agnelli przejął formalnie dopiero w roku 1947 i pełnił tę funkcję do 1954 roku, zawsze pozostał w świadomości kibiców największym fanem Juventusu. Rodzina Agnelli oraz Juventus pozostały dwoma niezachwianymi filarami życia „Adwokata", nawet w najbardziej trudnych chwilach.

Giovanni Agnelli był nie tylko wielkim entuzjastą sportu i kibicem, był też znawcą futbolu. Potrafił wyłowić najzdolniejszych zawodników, właściwie ocenić ich zalety, przewidzieć ich rozwój. Kiedy to było możliwe, angażował ich do swego zespołu. Vittorio Chiusano przypomina jeden charakterystyczny epizod: „Kiedy kupował Platiniego, byłem chory. Zadzwonił do mnie, a ja zapytałem, czy jesteś pewien, że to naprawdę strzał w dziesiątkę?" Odpowiedział mi: „Zobaczysz sam, mam nosa do mistrzów." Trudno dzisiaj uwierzyć, że do tamtej chwili nikt francuskiego zawodnika nie uważał za mistrza futbolu.

Oprócz takich zawodników jak Sivori czy Platini, do Juventusu dołączyli także inni słynni gracze. Ich sposób uprawiania sportu był wizją piłki nożnej jako przedstawienia, impulsu, gry wyobraźni. Z przewagą estetycznej przyjemności nad tradycyjną rywalizacją 22 lekkoatletów.

Najwięksi piłkarscy mistrzowie odwzajemnili Agnellemu wyrazy szacunku. Platini tak go wspomina: „Jego wielkość polegała na klasie i entuzjazmie. Wiele mu zawdzięczam, nauczył mnie przede wszystkim szacunku do życia."

Zdjęcia przedstawiają sportowe życie „Adwokata":
Na stadionie (u góry), z Schumacherem i Montezemolo (poniżej) na boisku w Villar Perosa (na następnej stronie)

Do powszechnego obiegu weszły opinie „Adwokata" na temat futbolu i zawodników. O Baggio, w czasie mistrzostw świata w Ameryce, powiedział: „Wygląda jak zmokły królik". O Alexie del Piero, że był „Pinturicchio" – malarzem weneckiego rokoka, zaś Zibi Boniek został ochrzczony mianem „Piękność Nocy", ponieważ wypadał dobrze zwłaszcza w meczach rozgrywanych nocą.

Od tamtego słynnego popołudnia na corso Marsiglia, Juventus zdobył wiele tytułów mistrzowskich. Giovanni Agnelli miał nadzieję na jeszcze jeden, ale go nie doczekał.

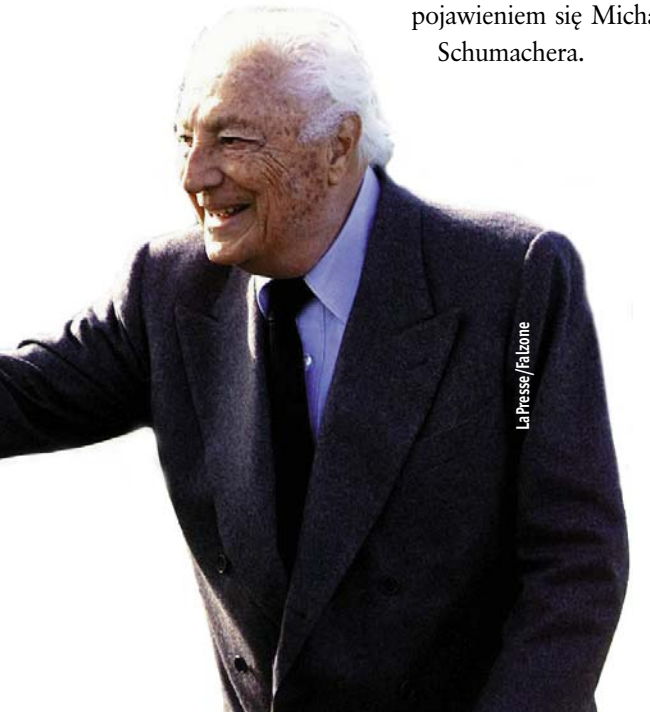
Można powiedzieć, że zamiłowanie do futbolu wyssał z mlekiem matki. Miłość do Ferrari i do wyścigów Formuły 1 rozwinęła się później, ale nie była przez to mniej ważna. Korzeniami sięga lat pięćdziesiątych, kiedy Agnelli poznał Enza Ferrari. Jednak dopiero w 1969 roku zakłady Ferrari stały się częścią Grupy Fiat i od tego czasu wyścigi samochodowe znalazły się w samym centrum zainteresowań Agnellego.

Drake tak go wspomina: „Nowoczesny typ człowieka, pełen dyplomacji w interesach, baczny i wrażliwy obserwator życia". Pamiętny jest żart „Adwokata" po podpisaniu kontraktu z Enzo Ferrari: „No Ferrari, prawda że tę umowę można było podpisać wcześniej? Straciliśmy sporo czasu, musimy go teraz nadrobić".

Giovanni Agnelli obok jednego ze swoich pupili, Alexa del Piero. U góry: z zespołem Ferrari i z Marcellem Lippi, trenerem Juventusu

LaPresse/Lussuoso

I tak się stało. Ferrari z połączenia z Fiatem czerpie wyłącznie korzyści. Podobnie jak w przypadku futbolu, „Adwokat" odkrywał gwiazdy, które rozsławiły w świecie tę markę: Niki Lauda czy Jody Scheckter zdobyli wiele mistrzowskich tytułów zanim przyszedł długotrwały okres posuchy zakończony dopiero pojawieniem się Michaela Schumachera.



LaPresse/Falzone

W miarę upływu lat, wizyty Giovanniego Agnelli na torze w Maranello, przypominały coraz bardziej te składane na boisku w Villar Perosa pod koniec lata. Równie zresztą błyskotliwe będą jego oceny świata Formuły 1. O „Schumim" powiedział kiedyś: „Choć kosztował nas fortunę, to jednak przyszedł do nas z własnej woli". Jakiś czas później porównywał niemieckiego kierowcę do Pelego i Andy Warhola: „Esencja dobrego futbolu oraz sztuki współczesnej". To właśnie Schumacher i czerwone bolidy przynosiły „Adwokatowi" najwięcej zadowolenia w ostatnich latach. Ferrari do dzisiaj króluje w mistrzostwach.

Rozmowy telefoniczne „Adwokata" z Luką Montezemolo – autorem sukcesu Ferrari w ostatnich latach – przed i po wyścigach Grand Prix, były zawsze zachętą i nagrodą za sukces. Dzisiaj, w wigilię kolejnego sezonu, Ferrari szczególnie dotkliwie odczuwa brak swego dobrego ducha. Jean Todt tak go wspomina: „Odszedł od nas człowiek-legenda, ktoś niepowtarzalny. Wraz z nim odchodzi pewna epoka."

I pomyśleć tylko, że kiedy firma Ferrari w 1969 roku weszła do Grupy Fiat, Agnelli miał pewne obawy. Powiedział wtedy: „Przed nami wielkie wyzwanie, bo Ferrari jest ▶

marką dobrze znaną w świecie. Zawsze ją tak postrzegałem". Zapytano go kiedyś, czy zrezygnowałby z tytułu piłkarskiego mistrza Włoch dla Juventusu na rzecz wygranej w Mistrzostwach Grand Prix Formuły 1 dla Ferrari, odpowiedział: „Nie zrezygnowałbym z żadnego z tych tytułów. Jeden nie wyklucza przecież drugiego". I zakończył: „Śledziłem wiele sukcesów Ferrari, samochód ten jest częścią mojego życia". Nigdy, jak widać, nie dokonywał klasyfikacji swoich sportowych pasji.

Były jednak dwie dyscypliny sportu, które Giovanni Agnelli śledził i uprawiał przez całe życie: narty i żagle. Za sterem jachtu stawał zresztą jeszcze na krótko przed śmiercią. Udział w regatach rozpoczął jeszcze w latach siedemdziesiątych, kiedy zwrócił się ze specjalną prośbą do prezydenta Stanów Zjednoczonych, Johna Fitzgeralda Kennedy'ego, aby ten zmienił regulamin Pucharu Ameryki i zezwolił na udział w regatach żeglarzom, których jachty nie były w całości wyprodukowane w rodzimym kraju.

Wreszcie w 1983 roku „Adwokatowi" udało się zdobyć tytuł mistrzowski na jachcie *Azzurra*. Później kibicował jeszcze innym jachtom, *Moro di Venezia* oraz *Luna Rossa*. Podobnie jak w pozostałych dyscyplinach sportu, swoimi niemiłosiernymi żartami obdarzał nawet największych konkurentów.

Jako gość najbardziej prestiżowych klubów, opowiadał chętnie o morzu, wietrze i żaglach. Kiedy tylko miał czas, stawał za sterem swojego 28 metrowego *Stealth* – czarnego jachtu z włókna węglowego, zaprojektowanego przez Argentyńczyka Germana Frersa i zbudowanego w angielskich dokach Green Marine. Miał jeszcze inne jachty: *Tomahawk*, *Agneta*, *Capricia Extrabeat*. Ostatnie zwycięstwo jednego z jego jachtów przypada na 2001 rok – zdobycie pucharu *Fastnet*, w jednych z najtrudniejszych regat.

Agnelli prowadził bardzo intensywne życie sportowe na boiskach piłki nożnej, torach wyścigowych Formuły 1 i na pokładach jachtów. Wspólnym mianownikiem była wielka pasja, chęć sprostania wyzwaniu i przekraczania granic natury i techniki, oraz to, aby nagroda trafiła zawsze do najlepszego, najbardziej odważnego.

Nie wszyscy pewnie wiedzą, że za młodu Giovanni Agnelli oddawał się z upodobaniem jeszcze jednej dyscyplinie sportu, mało znanej wówczas i dzisiaj – *skeleton sled*. Są to ślizgi na małych sankach po oblodzonym torze głową w dół. Agnelli uprawiał ten sport na Cresta Run, niedaleko St. Moritz.

Dwa lata temu napisał przedmowę do książki, która poświęcona była tej właśnie dyscyplinie. Wstęp, oprócz wyjaśnienia powodów, dla których Agnelli zaczął uprawiać

Farabola

Marella i Giovanni Agnelli w St. Moritz w 1995 roku. Po lewej stronie: Agnelli na pokładzie jachtu. Żeglarstwo i narciarstwo to dwie dyscypliny sportu, które uprawiał całe życie.

tak niebezpieczny i oryginalny sport, zawiera jeszcze myśl: „Sedno toru Cresta – pisał – nie polega tylko na euforii człowieka, który ryzykuje rzucając się głową w dół po oblodzonym torze. Sedno tego wszystkiego leży na zewnątrz: w miejscach, w zasadach, ceremonii, rekordach, symbolicznych oznakach uznania, czyli w tym wszystkim, co przekazuje nam tradycja, o wiele bardziej trwała niż odwaga i pasje. Ale jest jeszcze coś, co z wyścigu Cresta Run czyni rzecz niepowtarzalną, a mianowicie atmosfera towarzyska, która łączy ludzi pochodzących z różnych krajów, uprawiających różne zawody. Wszyscy oni wspólnie stawiają czoła wyzwaniom i to między nimi nawiązują się przyjaźnie zdolne przetrwać nawet całe życie.” ■

Miłość do sztuki

Giovanni Agnelli, wyrafinowany esteta, zgromadził w Pinakotece w Lingotto dwadzieścia pięć arcydzieł, owoc jego pasji i wiedzy oraz porannych wizyt w muzeach. Miał niespotykaną intuicję mecenasa sztuki.

Czysta, zwyczajna przyjemność obcowania z dziełami sztuki, wewnętrzna radość z tego płynąca, to zasady, którymi Giovanni Agnelli, wielki miłośnik sztuki i eklektyczny kolekcjoner, kierował się w decyzjach o nowych zakupach. Mówił o tym w wywiadzie przeprowadzonym przez Giovanniego Risotta, który posłużył za wstęp do katalogu „Pinakoteki Giovanniego i Marelli Agnellich", stanowiącej ostatni dowód przywiązania „Adwokata" do swojego miasta. „Miasta, któremu tak wiele zawdzięczam" – podkreślił w tej rozmowie. Ujawnił w niej również swój klucz do interpretacji każdej z form sztuki: „Należy patrzeć na piękno, pozwolić się mu uwieść".

Federico Zeri, znany włoski krytyk sztuki, uważał Giovanniego Agnelli „za rasowego konesera z powołania raczej, niż wyuczonego dzięki częstym wizytom w muzeach, galeriach i domach aukcyjnych". Natomiast Pierre Rosenberg, nadzorujący planowanie wystaw w weneckim Palazzo Grassi, dodaje: „Sztuka była jednym z filarów, na których Agnelli zbudował swoją osobowość. Bo Fiata przecież odziedziczył, a kolekcję sam stworzył".

Kochał niemal każdy kierunek w sztuce, renesansowe portrety i dzieła awangardy, światło u Beato Angelico i kolory u Matisse'a, dynamizm futurystów i wdzięk Renoira, siłę Picassa i melancholię Modiglianiego. Kupował płótna, ceramikę, rzeźby i meble, które wzbogacały kolekcje zdobiące jego domy w Turynie, Rzymie, Nowym Jorku i St. Moritz. Wśród obrazów, które „przemawiały do jego serca i wrażliwości", był olśniewający Klimt z okresu figuratywnego, wspaniałe płótna Francisa Bacona i Delacroix, Davida i Gericaulta, ukochany Corot, głowa Brancusiego, Fontana, koń i jeździec Marina Mariniego, de Chirico aż do Larry'ego Riversa i Maria Schifaniego, którego płótna zdobią jadalnię w rzymskim mieszkaniu naprzeciw Kwirynału. ►

Giovanni Agnelli podziwia obraz wystawiony w Gran Palais (1988, Paryż).
Po prawej: portret „Adwokata" autorstwa Andy Warhola (1980)

Wenecja 1986: inauguracja Palazzo Grassi z udziałem najwyższych władz państwowych, Francesca Cossigi i Giovanniego Spadolini. Poniżej: wystawa poświęcona Fenicjanom zorganizowana w muzeum dwa lata później

W wyborach doradzała mu zawsze żona Marella. „Nie stosowaliśmy jakiś szczególnych kryteriów – powiedziała w jednym z wywiadów – kierowała nami czysta przyjemność. *Delight*, jak powiedzieliby Anglicy". Marella Agnelli nie uważa jednak męża za zwykłego kolekcjonera, „raczej za estetę", ponieważ „zarówno patrzenie na obraz, jak i słuchanie muzyki czy czytanie dobrych książek, są drogą do rozwoju życia duchowego".

Agnelli nie był zwolennikiem szalonej pogoni za rzadkimi okazami, nigdy nie dał się ponieść wyłącznej chęci posiadania. Kierowała nim ciekawość, radość płynąca najpierw z dokonania wyborów, a potem z możliwości zatrzymania się nie raz, nie dwa, ale tysiące razy przed jednym dziełem, aby dostrzec za każdym razem nowe, nie zauważone wcześniej szczegóły i odczytać nowe znaczenia: „Na pierwszy rzut oka obraz Canaletta może wydawać się dziełem czysto dekoracyjnym. Nieco więcej niż pocztówka. Dopiero przyglądając się uważniej, widzimy w nim życie, bijące serce Wenecji – ojczyzny sztuki i handlu, drukarni i wielkich podróżników, szklarzy, niezrównanych rzemieślników".

Wolał raczej odkrywać nowe talenty, dostrzegając wcześniej niż inni rękę geniusza w płótnie czy rzeźbie. Jemu, natchnionemu mecenasowi, zawdzięczamy oficjalne usankcjonowanie Luciena Freuda, Fancisa Bacona, Edwarda Kienholza oraz jego ukochanego Baltazara Klossowskiego de Rola – polskiego artysty znanego szerzej jako Balthus. Intuicja Giovanniego Agnelli otworzyła drzwi do międzynarodowej sławy artystom, zaliczanym dzisiaj do największych twórców dwudziestego wieku.

Był przyjacielem Andy Warhola, uznanego za ojca *pop artu*. Agnelli i Warhol, dwoje ludzi tak bardzo się różniących, od razu znalazło wspólny język. Owocem tego spotkania jest słynny portret Giovanniego Agnelli, podnoszącego do ust papierosa, ze spojrzeniem wyrażającym energię i ciekawość.

W Nowym Jorku był stałym bywalcem muzeów i galerii, czasem gościł także w pracowniach Roy'a Lichtensteina i Larry'ego Riversa. Rivers był autorem trzech gigantycznych portretów Primo Leviego, przedstawiających twarz pełną cierpienia na tle tragedii człowieka, jaką były obozy zagłady. Dzieła były wynikiem długich rozmów Agnellego i malarza w pracowni na Trzynastej ulicy niedługo po tragicznej śmierci turyńskiego pisarza, w kwietniu 1987 roku. Dzisiaj obrazy te ilustrują w Pinakotece jeden z etapów wędrówki Giovanniego Agnelli po galaktyce sztuki.

Nie wiemy, kiedy zaczęła się miłość Agnellego do malarstwa, do różnych form sztuki, do piękna. Może narodziła się wraz z nim. Lubił wspominać, że do muzeów we Włoszech i za granicą zabierał go ojciec Edoardo: „Uważał bowiem, że piękno ma również rolę wychowawczą, że smak należy wyrabiać od dzieciństwa. I miał rację".

Od tamtych, lat trzydziestych, zaczęły się jego wizyty w galeriach i muzeach: „Byłem niezliczone razy w Luwrze, w Metropolitan Museum of Art., w Uffizzi".

I zazwyczaj chodził tam wcześnie rano, kiedy nie było jeszcze tłumów, gdy mógł zatrzymać się (nie raz) przed dziełem tak długo, jak uznał to za konieczne, aby odczytać w portrecie czy krajobrazie, drogę przebytą przez pędzel oraz osobę geniusza, który tym pędzlem kierował. Czasami w muzeach spotykał szkolne wycieczki. Młodzież, która zawsze go rozpoznawała, podchodziła do niego z pytaniami nie o Matisse'a, ale o Juventus. A zatem o Raffaella (Biaggio) i Pinturicchio (Del Piero) – swoich mistrzów z boiska. Wspomnienia tych spotkań przywoływały na jego twarzy uśmiech, ale i nadzieję, że w końcu przeważy miłość do sztuki. „Pasji tej wspólnie z babcią oddawali się przez całe życie i zarazili nią całą rodzinę, przede wszystkim moją matkę, która jest malarką" – mówił dziennikarzom jego wnuk, John Elkann.

Giovanni Agnelli i Giovanni Spadolini zwiedzają w Palazzo Grassi wystawę poświęconą sztuce włoskiej lat 1900-1945.
Niżej: sala Matisse'a w Pinakotece, zaprojektowana przez Renzo Piano w Lingotto

Satiz LaPresse/Lercara

Gorliwy bywalec muzeów, kolekcjoner i mecenas sztuki. Swoją miłość do sztuki przejawiał licznymi gestami. Jednym z pierwszych i najważniejszych, było zakupienie Palazzo Grassi. Ten zabytkowy pałac wenecki nad Canal Grande, odrestaurowany w latach 1985-1986 przez Gae Aulentiego i Antoniego Foscariego, jest dzisiaj miejscem ważnych międzynarodowych wystaw. Przed oczami gości z całego świata roztaczane są tajemnice Fenicjan i faraonów, wielkie projekty architektów lub ekspresja znanych malarzy. Drugim przykładem jest muzeum zwane „Scrigno" /szkatuła – przyp. red./ zaprojektowane przez Renzo Piano na północnej wieży Lingotto, „budynku, który – jako dawna hala fabryczna, czyli kolebka symboli i wspomnień – był chyba najdroższy sercu Giovanniego Agnelli". W nim widział centrum rozwoju stolicy Piemontu.

Wenecja, jak wyjaśnił „Adwokat" podczas jednego z wywiadów, „stanowiła naturalny wybór dla działalności kulturalnej", Turyn natomiast był wyborem płynącym z miłości i wdzięczności do „mojego miasta, miasta, któremu tak wiele zawdzięczam". ■

Wielki pośród wielkich

Był najsławniejszym Włochem. W Paryżu, Nowym Yorku, Turynie i w St. Moritz, czuł się jak w domu. Krąg jego przyjaciół to głowy państw i przemysłowcy, dyplomaci, artyści, intelektualiści i mistrzowie sportu.

Giovanni Agnelli był przede wszystkim „Panem Fiatem", jak go określił Enzo Biagi w książce zadedykowanej w 1976 roku wielkiemu przedsiębiorcy, ale był też wyjątkowym przedstawicielem Włoch i włoskiej przedsiębiorczości.

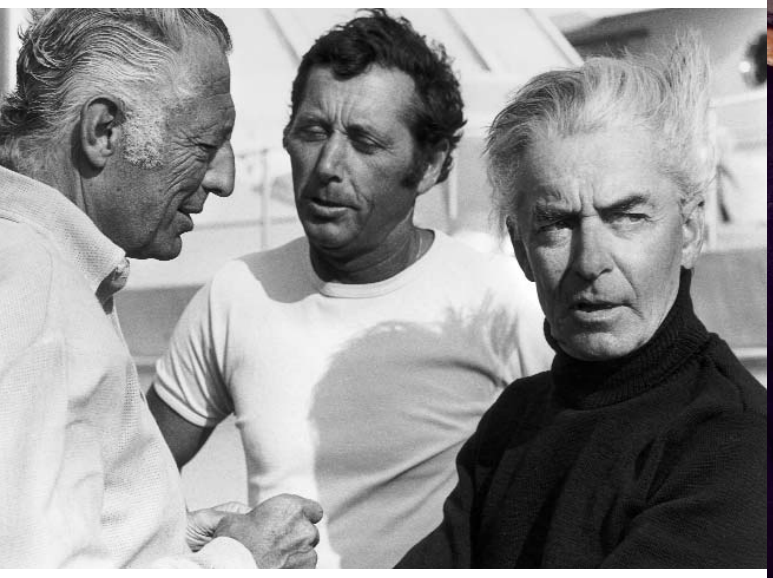
Król bez korony, przyjaciel i powiernik najsławniejszych ludzi: od Charlesa de Gaulle'a po Johna F. Kennedyego; od Ronalda Reagana po brytyjską królową Elżbietę, od papieża Jana Pawła II po Billa Clintona, od Michaiła Gorbaczowa po Federica Felliniego, od Pabla Picasso po tysiące innych osób. Otaczali go wielcy ludzie nie tylko ze środowiska finansów i polityki, ale także kultury i sportu.

Agnelli będąc obywatelem świata był równocześnie bardzo „sabaudzki," zwłaszcza w swej miłości do ojczyzny i swojego miasta. W jego nowojorskiej jadalni wisiał obraz z widokiem Turynu, natomiast w Turynie – obraz Amerykanina Andy Warhola.

To właśnie Nowy York był jego drugim domem. O ile w Turynie i w Rzymie prowadził raczej spokojne życie, z dala od reflektorów, dziennikarzy i ciekawskich, w Nowym Yorku zwykł robić zakupy na Madison Avenue, chodzić do restauracji z najbliższymi przyjaciółmi: Henrym Kissingerem, Davidem Rockfellerem i Katherinem Grahamem, legendarnym wydawcą dziennika *Washington Post* i tygodnika *Newsweek*.

**„Adwokat" z Giscardem d'Estaing (1980).
Powyżej: Agnelli z królem Juanem Carlosem
przy sterze jachtu Extrabeat (1988).
Na stronie obok: z Georgem Bushem seniorem.**

Ameryka oznaczała dla Giowanniego Agnelli wolność absolutną. Został tam przyjęty do najbardziej ekskluzywnych klubów, między innymi do *Alfalfa*, w którym spotkać można najsławniejsze nazwiska polityki, finansjery i dyplomacji. Także tutaj nazywano go „Adwokatem". Ten tytuł, w jego przypadku, stał się tym, czym godło dla domu królewskiego. ▶



Giovanni Agnelli z von Karajanem (1975) i (po prawej) Gorbaczowem i Szewardnadze
Poniżej: na stadionie z Henry Kissingerem i wnukiem Giovannim Alberto. (1988)

„Giovanni Agnelli to człowiek, który pokazał Amerykanom Włochy" – tak mówił o nim Henry Kissinger. Opowiadań na temat Włoch i analiz przedstawianych przez „Adwokata" słuchali bowiem wszyscy mieszkańcy Białego Domu, od Trumana do Busha seniora, Clintona i Busha juniora.

Począwszy od 1954 roku, żona Marella – córka włoskiego dyplomaty i matki Amerykanki – wprowadzała młodego dziedzica imperium Fiata do wyższych sfer Wschodniego Wybrzeża: zaprzyjaźnił się z klanem Kennedych (w szczególności z Johnem i Edwardem) oraz pisarzami Gore Vidalem i Trumanem Capote.

Był wielkim przemysłowcem, ale również świadkiem i bohaterem ważnych wydarzeń politycznych. „Była wojna i ja w niej uczestniczyłem – mówił – przeżywając łatwiejsze, ale i bardzo trudne chwile. Wierzę, że brałem udział we wszystkim, co się wydarzyło". To tłumaczy, na przykład, jego wielkie zainteresowanie konfliktem izraelsko – palestyńskim (w 1995 roku spotkał się z przywódcą Organizacji Wyzwolenia Palestyny, Jasirem Arafatem i Shimonem Peresem, wtedy izraelskim ministrem spraw zagranicznych), Kubą Fidela Castro, czy pierestrojką Michaiła Gorbaczowa, swojego ulubionego rozmówcy. Ostatnio jego obawy budził nadchodzący konfliktem z Irakiem.

Wiele łączyło go także z papieżem Janem Pawłem II: wstawali o tej samej porze – o piątej trzydzieści. Papież, by się modlić, „Adwokat", by czytać prasę i wykonać telefony. Jako rówieśnicy poznali się, wzajemnie szanowali i spotykali publicznie przy okazji wystaw, jak ta w 1989 roku w Lingotto, poświęcona sztuce rosyjskiej i sowieckiej lub przy okazji oficjalnych wizyt. W Watykanie Agnelli i żona Marella zostali przez papieża pięciokrotnie przyjęci na audiencji.

„Nie ma nic przyjemniejszego w życiu, niż wspomnienie trudnych chwil w pracy, niespodziewanie rozjaśnionych

Podczas rozmów z przywódcami ostatniego pięćdziesięciolecia. Od lewej: z prezydentem Francji de Gaulle'm (1965), papieżem Janem Pawłem II i prezydentem Stanów Zjednoczonych, Ronaldem Reaganem w Białym Domu (1987)

Olympia

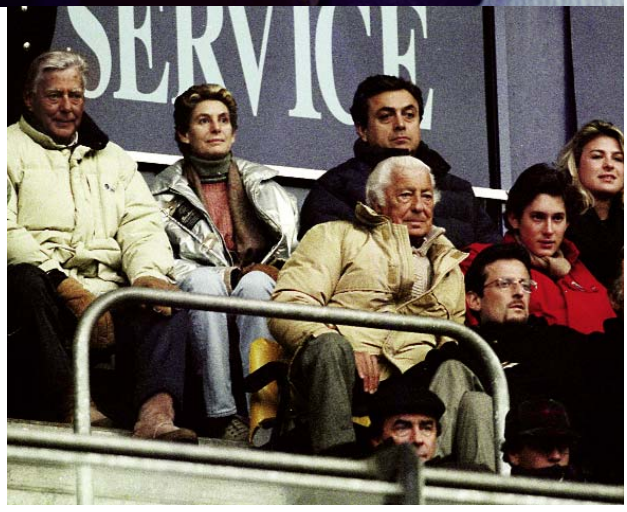
wizytą w galerii, otwartej – już po godzinach – przez przyjaciela...” To zdanie pojawia się w katalogu Pinakoteki i ujawnia miłość „Adwokata” do sztuki. Był estetą i mecenasem, który kochał otaczać się obrazami i rzeźbami a, przede wszystkim, spotykać artystów i intelektualistów. Spacery z von Karajanem, wieczory spędzone w Monako w domu wydawcy Herberta Burdy, rozmowy z Norberto Bobbio, („Jako piemontczycy czystej krwi, czuliśmy szczególną bliskość i świetnie się rozumieliśmy” – wspomina filozof), bliska znajomość z architektem Renzo Piano, któremu powierzył wykonanie jego ostatniego daru dla Turynu – projektu Pinakoteki w Lingotto.

Bacznie obserwując proces jednoczenia Europy, Agnelli często spotykał się z Valerym Giscardem d'Estaing, byłą głową państwa i obecnym przewodniczącym Konwentu Europejskiego, z Romano Prodi, Przewodniczącym Komisji Europejskiej, i z Mario Montim, dziś komisarzem do spraw konkurencji, z którym spotykał się każdego lata w Engadina. „Adwokat – wspomina Monti – miał wyjątkową cechę: był postrzegany jako „swój” zarówno przez ścisłe kręgi międzynarodowej oligarchii, jak i przez

Ciekawość życia

Z pragnienia wiedzy uczynił styl życia, inspirował mody, wymyślał nowe zainteresowania. Radości, sukcesy, ale również i cierpienia w życiu Giovanniego Agnelli.

Adwokat Agnelli z bratankiem Giovannim Alberto
Niżej: z Umberto Agnelli,
szwagierką Allegrą i Johnem Elkannem
Po lewej: Giovanni i Marella Agnelli w Villar Perosa



Kiedy był chłopcem, jego dziadek uczył go: „Gianni, wychowanie to wszystko. Nigdy nie zapominaj o dobrych manierach". Podobne słowa powtarzane są wielu młodym ludziom, ale w jego życiu stały się nie tylko zasadą, także ukształtowały cały sposób jego bycia. Sposób bycia, który niezależnie od władzy, bogactwa, sławy, sprawił, że „Adwokat" Agnelli postrzegany był przez wszystkich jako renesansowy książę, jako konstytucjonalny monarcha.

Wypracowany przez niego kodeks dobrych manier nadał mu charyzmę, dzięki której stał się wzorem dla Włochów, a także ich reprezentantem na arenie międzynarodowej. Jedynej rzeczy, jakiej nie tolerował to prostactwo. Chociaż nie znosił również ludzi trzech pokrojów: służalców, mazgai i zdrajców.

Jego królewski sposób bycia wzbudzał sympatię, a nie zawiść, szacunek, a nie posłuszeństwo. Włochy oczarowane były tym fascynującym młodzieńcem, otoczonym zawsze pięknymi kobietami, za kierownicą szybkich samochodów, które prowadził z pewną dozą nieostrożności, nie graniczącą jednak nigdy z bezmyślnością. W 1953 r. małżeństwo z księżniczką Marellą Caracciolo di Castagneto (zawarte w Osthoffen, niedaleko Strasburga) ukoronowało nową monarchię. Villa Frescot, na wzgórzu turyńskim, stała się symbolem, „pałacem", który zajął miejsce siedziby dynastii sabaudzkiej.

Kiedy wziął w swoje ręce ster Fiata, jego charyzma i osobowość odcisnęła piętno na świecie pracy, przekształcając dzieje jednej rodziny w dzieje przedsiębiorstwa i narodu. Przywiązany do tradycyjnych wartości przekazanych mu przez dziadka, przetestowanych na własnej skórze w czasie kampanii w Rosji, był wymagający, ale sam miał głębokie poczucie obowiązku: „Dużo dał z siebie przedsiębiorstwu, pracy" – powtarzał, kiedy wspominano któregoś ze zmarłych współpracowników Fiata. Spojrzenie, towarzyszące tym słowom, zawsze wskazywało na szczerość jego zadumy nad życiem pełnym obowiązków.

Jego powagę łagodziła ironia, jaka go charakteryzowała nawet w momentach kryzysowych, gdy był zmuszony ▶

improwizować, aby stawić czoła trudnościom. Lubił zadziwiać. Krąży wiele anegdot na temat jego umiejętności zadziwiania, zbijania z tropu. Przytoczymy jedną z nich. W czasie jednego z sympozjów, mówcy, pewni, że poprawnie interpretują jego poglądy, wychwalali specjalizację. On natomiast wszedł na podium i skwitował ich wypowiedzi „Specjalizacja jest nudna".

Nuda go złościła, bał się nudy. Niecierpliwy, uciekał przed nudą w pracę lub różne rozrywki: telefony o szóstej rano, aby coś przedyskutować, nagłe wizyty w Juventusie, żeglarstwo, poranne zjazdy narciarskie, przelot helikopterem. Helikopter był z nim wręcz kojarzony, często się nim bowiem posługiwał. W jednym z filmów sprzed lat (*Un uomo, una città*) jest wiele mówiąca scena o związkach Agnellego z Turynem: helikopter przelatuje nad miastem, a pewien emeryt podnosi głowę, macha ręką i krzyczy: „Jestem tutaj, jestem tutaj, Avvocato".

Nadzwyczaj swobodny w stosunkach międzyludzkich, bez wyniosłości i nadmiernego spoufalania się, zawsze panujący nad sobą, wzbudzał chęć naśladownictwa: krawat na swetrze; zegarek na ręce; maniery – u niego niewymuszone i wręcz arystokratyczne – u innych stawały się

Giovanni Agnelli z bratem Umberto w 1965 roku. Wyżej: Rok 1986, Adwokat Agnelli z żoną, synem Edoardo i córką Margheritą oraz wnukami Po lewej: w dniu ślubu cywilnego z Marellą Caracciolo w 1953 roku

śmieszne. Pewnego dnia, w samym środku zimy, zdjął płaszcz na stadionie, a wielu innych natychmiast uczyniło to samo. Wyglądali zabawnie, trzęsąc się z zimna w marynarkach, podczas gdy jego chronił ciepły sweter.

Inny Agnelli to ten, który z ogromną, wręcz monarszą powściągliwością mierzył się z cierpieniem. W młodości doświadczony utratą rodziców (ojciec zginął w wypadku lotniczym, matka w samochodowym), w wieku dojrzałym dane mu było przeżyć dwie bolesne śmierci. W 1997 umiera na raka, w wieku zaledwie trzydziestu trzech lat, Giovanni Alberto, syn Umberta Agnellego, młodzieniec skromny, inteligentny i wykształcony, którego przeznaczył na swojego następcę. Rankiem, 15 listopada 2000 roku, przyniesiono mu wiadomość, że jego 46-letni syn Edoardo rzucił się z wiaduktu kolejowego.

Dziennikarze widzieli, jak pochylił się nad ciałem i pozostał tak nad synem gorąco kochanym, choć krańcowo różnili się charakterem. Niemniej zachował ból tylko dla siebie, wzbudzając w całym kraju współczucie żywe, ale okazywane z wielką delikatnością. Z cmentarza w Villar Perosa Giovanni Agnelli odjechał po pogrzebie z twarzą kamienną, nieprzeniknioną. Samotność w bólu nie przeszkodziła mu podnieść rękę w geście pozdrowiającym fotografów i kamerzystów.

Wszystko to przysporzyło mu ludzkiej życzliwości i przywiązania. Zdobył je jako mecenas, kolekcjoner sztuki, człowiek głęboko myślący, przyjaciel intelektualistów. Człowiek bogaty i ciekawy świata. Śmiałek, który w latach terroryzmu, pędził za kierownicą swoich superszybkich aut.

Neuropsychiatra Anselmo Zanalda, opowiada historyjkę świetnie obrazującą „Adwokata": „Wychodziłem do pracy bardzo wcześnie, o piątej, o szóstej. Często spotykałem staruszkę z pobliskiego domu opieki, która prosiła mnie o podwiezienie do kościoła. Któregoś ranka wyszedłem później i zobaczyłem, jak wsiadała do innego samochodu. Tym razem to on ją podwiózł. Poszedłem do kościoła, a staruszka, cała szczęśliwa, powiedziała do mnie: „Widział Pan? Podwiózł mnie Adwokat Agnelli". ■

Jego spojrzenie na świat

Giovanni Agnelli był Piemontczykiem nienawidzącym przeciętności i nadmiernej retoryki. Uwielbiał cięte repliki w takim samym stopniu, jak gardził dowcipami. Wolał słuchać, ale służył również radami i doświadczeniem, zaskakując nowoczesnością swoich poglądów.

Gdyby nie był przemysłowcem, zostałby dziennikarzem. Giovanni Agnelli bardzo kochał ten zawód. Jego wizja gazety pokrywała się z wizją Hemingwaya, który ponoć powiedział, że powinno to być „czyste, dobrze oświetlone miejsce". Jako właściciel wydawnictw prasowych – wspomina Alberto Ronchey – wyznawał zasadę unikania polemiki i narzekań. „*Never explain never complain*" – zwykł mówić w swoim nienagannym angielskim.

Był niecierpliwy i szybko się nudził. Mnożył pytania o wiadomości i opinie, ale poświęcał niewiele uwagi na odpowiedzi i używał tylko jednego przymiotnika na wyrażenie swojego zadowolenia, choć zazwyczaj jego język był precyzyjny i elegancki. „Zabawne" – słowo nieczęsto używane, które mogło dotyczyć opinii na temat osoby, meczu piłki nożnej, książki czy operacji finansowej.

Wychowanie i dyscyplina przejęte od dziadka, założyciela Fiata, oraz kodeks słynnej Szkoły Jeździeckiej z Pinerolo, stanowiły dla „Adwokata" rodzaj codziennego munduru. Sekret dobrych manier polega na umiejętności opanowania arogancji. „Wiem, że bywam arogancki i boleję nad tym – powtarzał – ponieważ zdarza się, że zamiast zrugać, wydaje się, że wychwalam kogoś, kto popełni głupstwo. Inteligentny zrozumie to i przetrawi, głupiec natomiast odejdzie w pełni szczęścia".

„Bez obowiązków nie ma przyjemności". Dla Giovanniego Agnelli obowiązki, zebrania, podróże, to był Fiat. Wierzył głęboko w sens zbiorowości, służby, tradycji i kreatywności, którą wiązał z Marką i żywił głębokie zaufanie do swoich pracowników. Pewnego dnia, w trakcie spotkania ze studentami paryskiej Sorbony, jeden z nich zapytał „Adwokata": „Jaką cechę trzeba posiadać, aby móc z Panem pracować?" „Umiejętność pracy zespołowej – odpowiedział Agnelli. – I jeżeli mogę coś doradzić, uczcie się współpracować z innymi, wymieniać pomysłami i projektami. Lepszy jest zespół nawet przeciętnych ludzi pracujących zgodnie dla tego samego celu, niż grupa geniuszy, wzajemnie ze sobą rywalizujących".

W wywiadzie udzielonym dziennikowi „*Le Monde*", Agnelli wyjaśniał: „Przeżyłem osobiście wszystkie zakręty historii mojego kraju: wojnę, odbudowę, cud gospodarczy, lata dolce vita i terroryzm. Jestem popularny? Kiedy ktoś długo żyje w kraju, w którym pełni aktywną rolę i dobrze postępuje, to ludzie go rozpoznają".

Na pytanie, czy kiedykolwiek myślał, jaką opinię będą miały o nim przyszłe pokolenia, powiedział: „Chciałbym, aby mówiono o mnie po prostu: miał okazję spełnić swój obowiązek. I zrobił to z dużą przyjemnością". ■

Kilka jego słynnych myśli

Na temat Fiata:

- *„Lingotto to odzwierciedlenie rozmiarów przemysłu motoryzacyjnego po pierwszej wojnie światowej".*
- *„Za granicą wizerunek Fiata miesza się z wizerunkiem Włoch"*

Na temat piłki nożnej i Ferrari:

- *„Ferrari reprezentuje Włochy na świecie, tak jak Coca Cola Stany Zjednoczone"*
- *„Wzięliśmy Platiniego za kromkę suchego chleba, a on nam ją posmarował grubą warstwą masła". „Mieć go w drużynie, to tak jak mieć kartę kredytową w zasięgu ręki".*

Filozoficzne:

- *„Co zrobiono dobrze, może zawsze być zrobione lepiej"*
- *„Kocham wiatr, bo nie można go kupić"*
- *„Również śmierć ma swój dzień urodzin"*
- *„Można być wrogami, będąc na „ty", albo przyjaciółmi, będąc na „pan"*
- *„Lubię rzeczy ładne i dobrze zrobione. Uważam wręcz, że estetyka i etyka są równoznaczne".*

Na temat rodziny:

- *„Można sobie na wiele pozwolić, ale rodziny nie można zostawić".*

Na temat komunikacji:

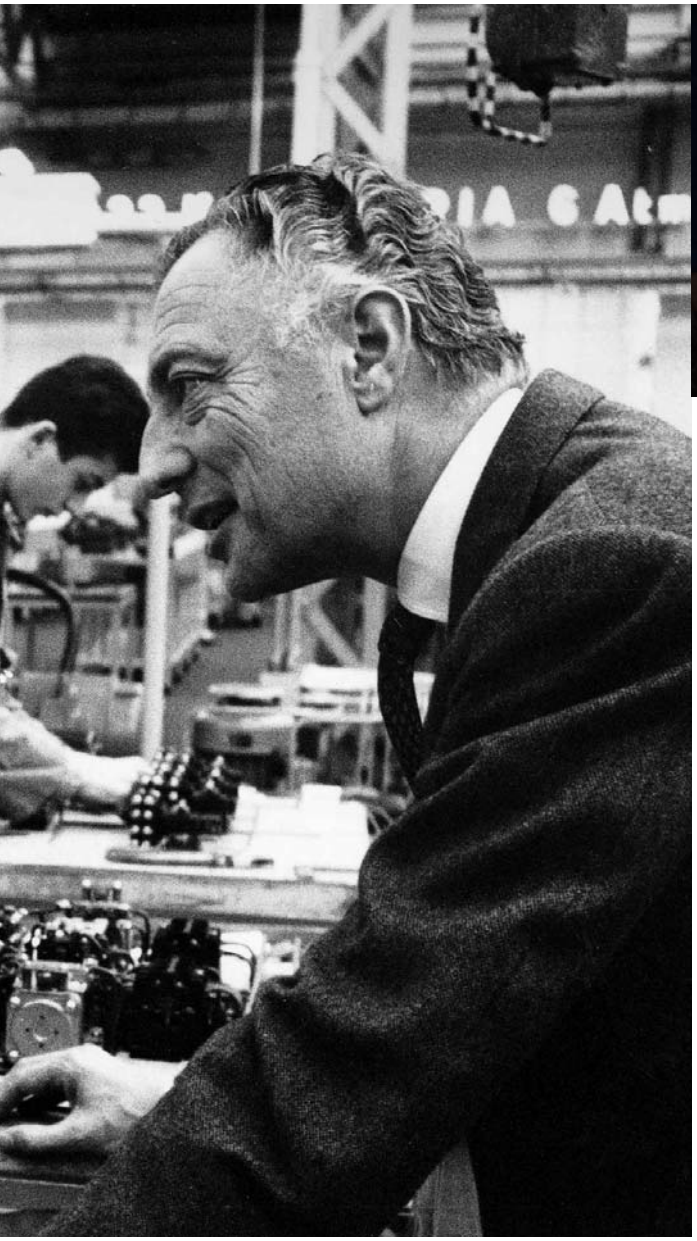
- *„Mógłbym być dyrektorem gazety. Prasa mnie bawi, kocham komunikowanie i dziennikarzy, sposób w jaki tworzy się gazetę. Te problemy mnie fascynują".*

Wspomnienia jego ludzi

Giovanni Agnelli opisywany przez swoich współpracowników od momentu, w którym odkrył swoje przezwisko, po dyskusje o piłce nożnej. Ironia, uprzejmość i ciekawość najbardziej docenianymi cechami jego charakteru.

„Wybuchnął śmiechem, kiedy powiedziałem mu, że w fabryce nazywają go Gioanin Lamiera" Luigi Arisio, lider marszu czterdziestu tysięcy, następnie parlamentarzysta, a dziś przewodniczący związku Instruktorów Pracy, wspomina dzień, w którym Giovanni Agnelli podczas wizyty w zakładzie, dowiedział się o swoim przezwisku. To było tak: „Jeden z pracujących ze mną robotników chciał wiedzieć, jak zwracać się do „Adwokata", drugi, nie czekając na moją odpowiedź powiedział: samochody są z żelaza i blachy. Nazwiemy go *Gioanin Lamiera* (Blacha)".

W tych dniach wielu pracowników i byłych pracowników Fiata, pragnęłoby opowiedzieć jakieś zdarzenie, w którym brali udział wraz z Giovannim Agnelli: wszyscy czują, że odszedł jakiś fragment włoskiej historii, przedsiębiorca dający wielu pracę, dom i możliwość nowego życia.



Od góry, zgodnie z ruchem wskazówek zegara: Luigi Arisio, Giuseppe di Palma i Livio Vasini. Poniżej: kapelan Esterino Bosco. Po lewej: „Adwokat" podczas wizyty w Przyzakładowej Szkole Fiata

któremu „Adwokat" powierzał zakończenia posiedzeń Ugaf (Związku Emerytów Fiata) i byłych uczniów Szkoły Przyzakładowej, gdyż bawiły go bardzo jego wywody.

Poznali się w Riv, kiedy Agnelli był prezesem. Pewnego dnia „Adwokat" podszedł do Esterina ze słowami: „Valetta mi powiedział, że ksiądz jest hultajem. Coś nas zatem łączy: ja też nim byłem, ale w inny sposób".

Albo, kiedy zapraszał gości do swojego „jeta", i udawał, że pozostawia ich na ziemi, nakazując zamknięcie wejścia, aby sprawić wrażenie, że samolot przygotowuje się do startu. ►

Jak anonimowemu robotnikowi, który po wojnie wyemigrował z południa Włoch i który – by po raz ostatni pożegnać „Adwokata" – stał 25 stycznia dwie godziny w kolejce na mrozie, a na pytanie, dlaczego to robi, odpowiadał: „Byłem mu to winny".

Arisio dalej opowiada o epizodzie z przezwiskiem: „Rozbawiony Adwokat ripostował: „A pan, panie Arisio, wie, jak pana nazywają w Parlamencie? Lechem Wałęsą z Turynu". Wiedziałem, że w tym przydomku on miał swój udział, bo Agnelli słynął ze swojej ironii, z którą traktował ludzi i rzeczy. Ironii, której nie skąpił także wobec siebie samego. Świadkiem jest ksiądz Esterino Bosco, dziewięćdziesięciolatek, który uwielbia nazywać siebie ostatnim z kapelanów pracy, ostatnim,

Doskonale pamięta to Livio Vasini, przez dwadzieścia lat pilot floty Fiata:

„Adwokat był typem odważnym i zdecydowanym, osobą, której czasem należało powiedzieć „nie". Jeśli chodziło o niego, mógłby latać przy jakiejkolwiek pogodzie, szanował jednak nasze decyzje. Często podróżował sam i czasem pokazywał się w naszej kabinie, by z nami porozmawiać: baliśmy się tego momentu, bo przypominał egzamin. Jak z karabinu rzucał pytaniami na temat najnowszych samolotów, ich charakterystyk technicznych, pytał o to, czy są przystosowane do długich lotów i do lądowania na krótkich pasach".

Każdy kto spotykał go nawet przelotnie w zakładzie, czy w biurze, wspomina jego pragnienie poszerzania wiedzy i czerpanie jej z doświadczeń, by lepiej rozumieć rzeczywistość: „Podczas manifestacji z okazji stulecia Fiata – wspomina dalej Arisio – Agnelli zapytał mnie, czy podczas sławnego marszu było nas faktycznie czterdzieści tysięcy. Odpowiedziałem mu, że to Luciano Lama, wtedy sekretarz CGIL, podał tę liczbę. W rzeczywistości nie wiemy ilu nas było tego dnia. Na pewno wielu".

Po lewej: Agnelli w Przyzakładowej Szkole Fiata razem z Valettą.
Powyżej: podczas kolonii letnich w Marina di Massa.
Poniżej: na jednym z dorocznych spotkań byłych uczniów Fiata

Michele D'Aloia od '73 roku był osobistym kierowcą Agnellego. „Adwokat – wspomina – wiedział o mojej miłości do piłki nożnej i zabierał mnie czasem na mecze Mistrzostw Europy. Piłka była jednym z ulubionych tematów podczas jazdy samochodem. Bywało, że siadał za kierownicą, by odreagować stresy. Lubił wspominać wydarzenia piłkarskie mające smak zwycięstwa. Byliśmy na stadionie w Mediolanie podczas meczu Inter-Juve. Chodziło o kupno Anastasiego od Varese. Na trybunie byli prezesi klubów Inter (Fraizzoli) i Varese (Borghi).

Fraizzoli także chciał Anastasiego, ale Borghi, naśladując akcent piemoncki, powiedział: „No cóż, sprzedałem go już Agnellemu".

Agnelli pozyskał sobie wielu współpracowników dzięki zdolności pamiętania o każdym z osobna, co okazywał nawet w formie żartu. Opowiada Piero Berra, były uczeń Przyzakładowej Szkoły Fiata: „Pan jest dużo młodszy ode mnie – powiedział „Adwokat" – ale siwieje pan szybciej niż ja. Widzi pan, ja mam kilka czarnych włosów".

W pamięci wracają niektóre wydarzenia. Lotnisko w Heatrow, Londyn. „Bardzo się nam spieszyło – opowiada dalej Vasini. To była jedna z tych podróży z wieloma przystankami w Europie. Często się nam takie zdarzały. W poczekalni Agnelli zauważył omdlałą kobietę i całkowitą obojętność przechodniów oraz personelu lotniska. Zatrzymał się obok biedaczki i poprosił, bym sprowadził pomoc. Zawołałem policjanta. „Adwokat" pozostał przy niej, aż do momentu udzielenia pomocy".

Agnelli był na „ty" z wielkimi tego świata, ale jednocześnie nie pogardzał biednymi. Ktoś pamięta, że rozmawiał z rybakami w porcie Palma de Majorca, lub z kimś, kto nie spodziewałby się stanąć z nim twarzą w twarz. Wspomina Giuseppe Di Palma: „W '69 byłem młodym gońcem. Miałem doręczyć pocztę na ósme piętro na Corso Marconi, tam, gdzie „Adwokat" miał swoje biuro. Tego ranka, kiedy czekałem na windę, przyszedł także „Adwokat". Odsunąłem się na bok, by mógł przejść i zdecydowałem się zaczekać.

Zapytał mnie, dokąd jadę. Odpowiedziałem, że na ósme piętro. „Więc jedzie pan do mnie" i zaprosił mnie do windy: nie wiedziałem, co powiedzieć, pociłem się. Dotychczas widziałem go tylko na zdjęciu. Doprowadził mnie do swojego biura. Może to była kwestia wieku, emocji, tego, że pochodziłem z biednego Molise i nie byłem przyzwyczajony do luksusu, ale tamten pokój wydał mi się przepiękny."

Giuseppe di Palma pełnił straż honorową przy trumnie „Adwokata", którą wystawiono w Lingotto.

Obrazki z życia

Giovanni Agnelli od pierwszej fotografii, do ostatniego pożegnania w Villar Perosa. Rodzina, spotkania z wielkimi ludźmi, miłość do Juventusu. Prawowity spadkobierca.

1937 rok, dzieci Edoarda i Virginii Agnellich: Clara, Gianni, Susanna, Maria Sole, Cristiana, Giorgio i Umberto.

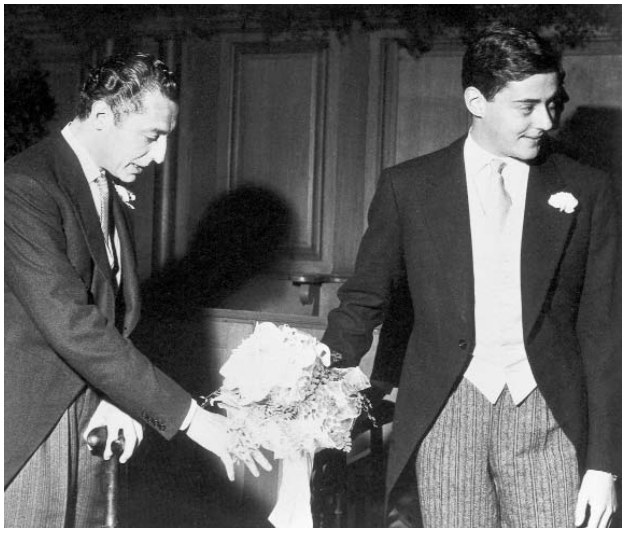
Gianni w wieku 12 lat za kierownicą Fiata 508 spider.

Giovanni Agnelli sfotografowany wraz z rodzeństwem przy tej samej okazji.

Zdjęcie z okresu młodzieńczego, uczeń liceum im. Massimo D'Azeglio w Turynie.

Luigi Bertazzini

Rok 1953:
ślub z Marellą Caracciolo
w kaplicy Castello Osthoffen,
niedaleko Strasburga.



W tym samym dniu
z bratem Umberto,
świadkiem na ślubie.

Rok 1962: oficjalna wizyta
królowej Elżbiety
oraz księcia Edynburga, Filipa.

Z Enzo Ferrari
w Salonie Samochodowym
w Turynie, w 1964 roku.

Z żoną w domu
w Villar Perosa.

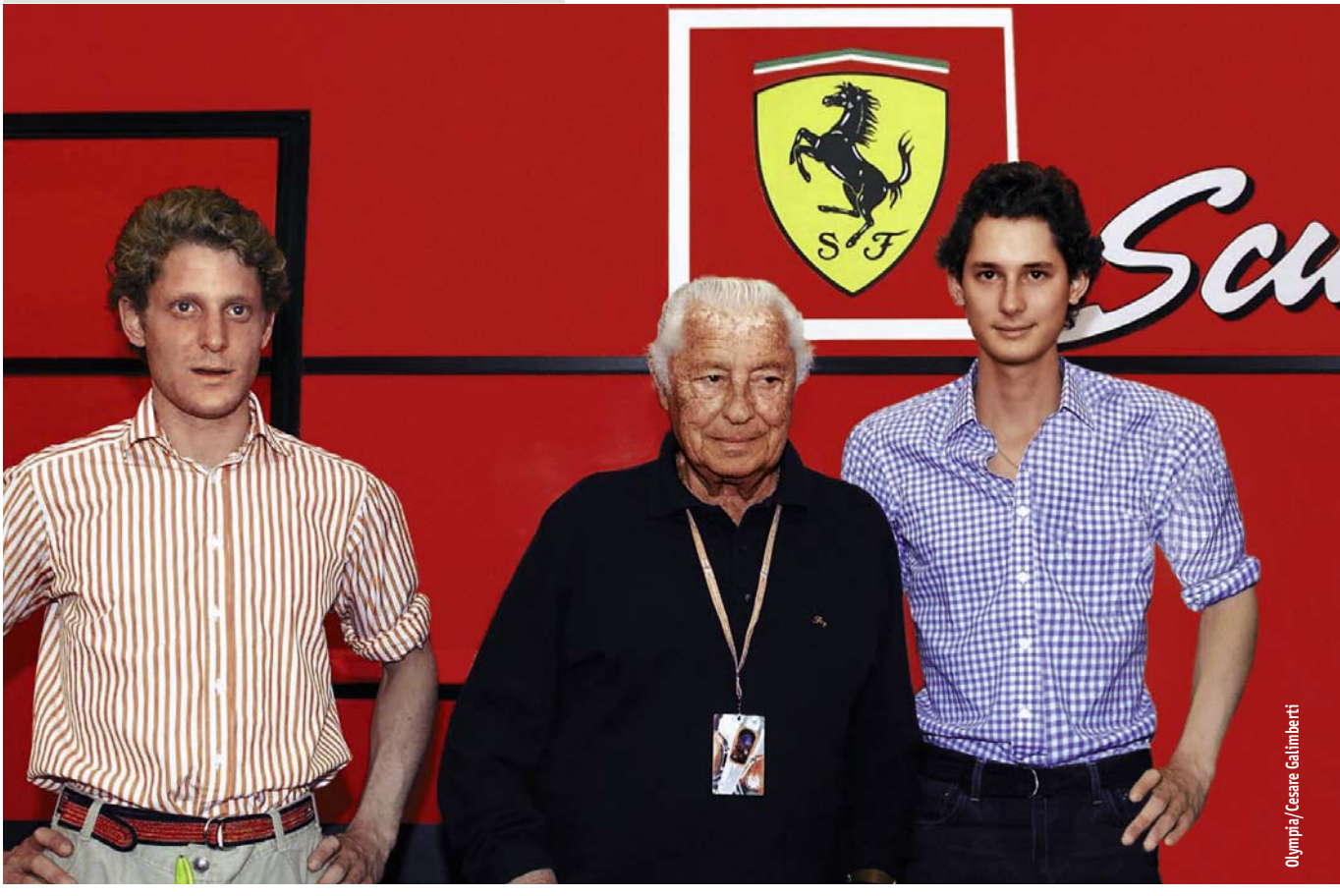
Rok 1975: w dniu ślubu
córki Margherity
z Alainem Elkannem.

Agnelli towarzyszy cesarzowi
Haile Selassie podczas wizyty
w zakładach Mirafiori.

W St. Moritz z żoną oraz
ukochanymi owczarkami husky.

LaPresse/Angeli

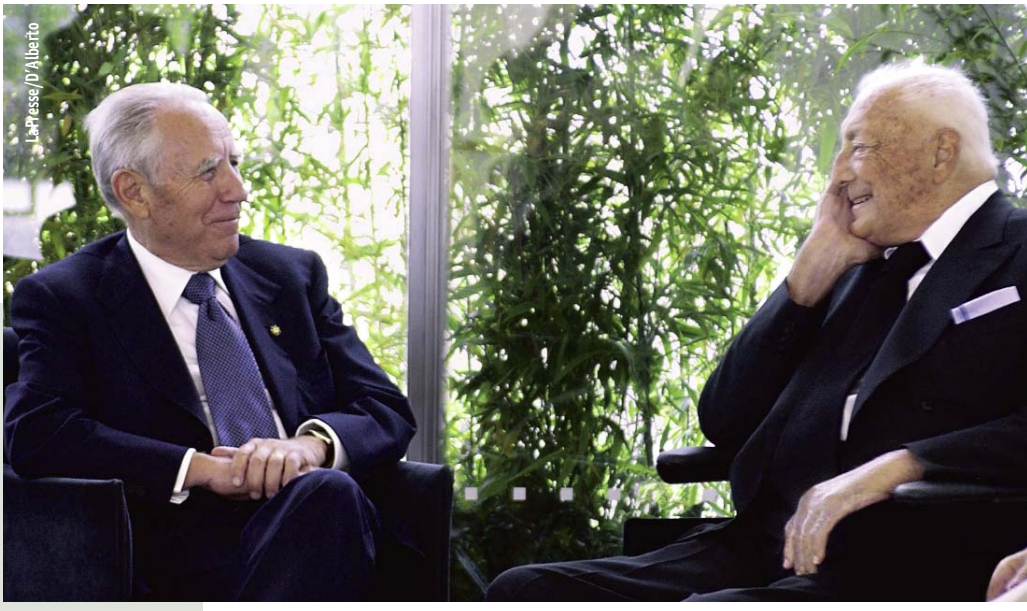
W boksie Ferrari z siostrzeńcem Lapo oraz (po lewej) Johnem Elkannem.



Olympia/Cesare Galimberti

Rok 1998: Paryż,
wystawa „Wiek Caravaggia
w kolekcji francuskiej”

Agnelli przemawia podczas
obchodów stulecia Fiata.



Wrzesień 2002 roku: spotkanie
z Carlem Azeglio Ciampim podczas
otwarcia Pinakoteki w Lingotto.

26 stycznia 2003 roku.
Ostatnie pożegnanie przed kaplicą
rodziny Agnellich w Villar Perosa
(koło Turynu).

Agnelli i Polska

Od pierwszych nieśmiałych kontaktów na początku XX wieku, do późniejszych śmiałych i trwałych przedsięwzięć przemysłowych w Polsce. Wzajemne kontakty Polski z „Adwokatem", procentują także w trzecim tysiącleciu.

To, że dzisiaj Fiat uruchamia w Polsce produkcję nowego samochodu Gingo oraz nowego awangardowego silnika 1.3 Multijet 16v, jest głównie zasługą dalekowzroczności i uporu Giovanniego Agnelli – jedynego producenta o międzynarodowej sławie, który odważył się przekroczyć żelazną kurtynę, dzielącą świat komunistycznej od kapitalistycznej gospodarki.

To właśnie dzięki umowom licencyjnym na produkcję Fiata 125p w latach sześćdziesiątych, na Fiata 126p w latach siedemdziesiątych i na Cinquecento w latach osiemdziesiątych, Polska zyskała ważny element przemysłu motoryzacyjnego. Fiat Auto Poland od ponad 10 lat utrzymuje w Polsce pozycję niepodważalnego lidera tej branży, jest także największym polskim eksporterem samochodów do Unii Europejskiej.

Na drodze do połączenia dwóch sprzecznych ze sobą systemów politycznych i gospodarczych stało wiele przeszkód i trudności. Ale dzięki zaangażowaniu „Adwokata", każdy element tej trudnej układanki znalazł się wreszcie na swoim miejscu.

Dwa wydarzenia, obydwa związane z zawarciem umowy licencyjnej na produkcję Fiata 126 p w latach siedemdziesiątych, przeszły nawet do historii lub raczej do anegdoty. Pierwsze miało miejsce jeszcze przed podpisaniem umowy licencyjnej. Na początku lat siedemdziesiątych, I sekretarz partii komunistycznej, Władysław

Gomułka, odszedł ze stanowiska. Władzę objął Edward Gierek, a z nim górę wzięła opcja rozwoju motoryzacyjnego kraju. Zgodnie z jej założeniami, samochód nie miał być już kojarzony wyłącznie ze sferą luksusu ale stać się produktem masowym, stymulującym rozwój całej gospo-

Powyżej: Podpisywanie umowy o współpracy i kontraktu licencyjnego na produkcję Fiata 126 p. Poniżej: Niebawem Fiat „Gingo" będzie seryjnie produkowany w Tychach

darki. Do uruchomienia procesu masowej motoryzacji kraju, nie wystarczały tylko dobre intencje polityczne. Potrzeba było milionów dolarów oraz zachodniego producenta, skłonnego do udzielenia licencji produkcyjnej, dostarczenia technologii oraz kapitału. Wśród wielu międzynarodowych producentów zwrócono się także do Fiata. Na spotkaniu w Turynie delegacja rządu polskiego, w której składzie znaleźli się Andrzej Władyka, Tadeusz Wrzaszczyk i Andrzej Górecki, przedstawiła Giovanniemu Agnelli swoje plany przemysłowe. Na koniec zadała „Adwokatowi" dwa pytania: „Czy Fiat skłonny jest udzielić Polsce licencji na produkcję małolitrażowego samochodu użytkowego? Jeśli tak, to czy zgadza się na całkowite pokrycie kosztów tejże operacji poprzez dostawę z Polski silników, podzespołów lub gotowych samochodów?". „Adwokat" Agnelli odpowiedział na te pytania w sposób zwięzły i jednoznaczny: „Na pierwsze pytanie odpowiadam tak, natomiast na drugie, też tak".

Drugie zabawne wydarzenie miało miejsce tuż po udzieleniu licencji stronie polskiej. Włoskie związki zawodowe, głównie CGIL, związane z Włoską Partią Komunistyczną, naciskały na rząd by nie udzielał licencji na import produkowanych w Polsce silników do Fiata 126. Propozycja ta, dla włoskiego producenta wiązała się co najmniej z dwoma zagrożeniami: z jednej strony – koniecznością zawieszenia produkcji samochodów we Włoszech, z drugiej – nie zapłaceniem za licencję przez stronę polską.

W tym gorącym okresie, kiedy strajki niemalże sparaliżowały gospodarkę włoską, Giovanni Agnelli podjął decyzję o spotkaniu z przewodniczącym Włoskiej Partii Komunistycznej – jedynego ugrupowania mogącego wpłynąć na decyzje CGIL.

Polska przyjęła rolę mediatora między dwoma stronami i zorganizowała spotkanie w Łańsku, z dala od ciekawskich dziennikarzy. Przez dwa dni w zaciszu lasów mazurskich, daleko od wielkiego świata, typowy przedstawiciel międzynarodowego kapitalizmu, rozmawiał z członkiem biura politycznego Włoskiej Partii Komunistycznej Giancarlo Paiettą o niełatwej i burzliwej sytuacji kraju.

Przebieg i treść rozmów trzymane były w największej tajemnicy. Musiały jednak przynieść odpowiedni skutek, skoro licencja została w całości zapłacona silnikami i samochodami wyprodukowanymi w Polsce, zaś fala strajków we Włoszech zaczęła powoli wygasać.

Pod koniec października 1971 dziennik *Journal de Geneve* napisał: „Mamy do czynienia z zupełnie nową formą współpracy przemysłowej między krajami przynależącymi do dwóch różnych systemów gospodarczych. Fiat osiągnął cel dotąd niespotykany, wykorzystując zasady handlu oparte na wymianie pracy i pomysłów". ■

Hołd międzynarodowej prasy

Po śmierci Giovanniego Agnelli media dużo uwagi poświęciły osobie „Adwokata". Gazety, stacje telewizyjne i radiowe na całym świecie, we wspomnieniach podkreślały jego sukcesy zawodowe, wymiar ludzki, miłość do sportu i pozycję międzynarodową.

„...Był jednym z trzech wielkich Włochów swoich czasów, którzy zaistnieli za granicą: pozostali to Fellini i Ferrari. Dla ludzi był po prostu „Adwokatem": tytuł używany początkowo przez sekretarki i ludzi Fiata, z czasem został przejęty przez cały naród.

Jeden z sondaży wykazał, że dziewięćdziesięciu dziewięciu obywateli na stu wiedziało, kim jest Papież, natomiast wszyscy znali „Gianniego". W ciągu roku, jego twarz, pełna zmarszczek i wiecznie opalona, pojawiła się jedenaście razy na okładkach tygodników. Lubiano go. Również za granicą.

CORRIERE DELLA SERA

FONDATO NEL 1876

SABATO 25 GENNAIO 2003

EURO 1,20*

E' morto a 81 anni, nel giorno del passaggio dei poteri al fratello Umberto per affrontare la crisi Fiat. Domani solenni funerali in Duomo a

Addio a Giovanni Agnelli, l'Italia perde il suo Avvoca

Protagonista della storia del Paese per mezzo secolo. Commozione e messaggi da tutto il m

CON FELLINI E FERRARI di ENZO BIAGI

CON CLASSE E CURIOSITA' di ALBERTO RONCHEY

I GIORNI DEL D

L'ULTIMA GIOIA, L'ULTIMA ANSIA,

Le Monde

www.lemonde.fr

Gianni Agnelli est mort

LA STAMPA

SABATO 25 GENNAIO 2003. ANNO 137. N. 24. € 0,90

E' MANCATO IERI MATTINA. AVEVA 81 ANNI. CORDOGLIO NEL MONDO. LA CAMERA ARDENTE ALLESTITA AL LINGOTTO. DOMANI I FUNERALI SOLENNI NEL DUOMO DI T

ITALIA IN LUTTO PER LA MORTE DI AGNELL

Umberto verso la presidenza Fiat. Fresco: successione nella continu

Pamiętam, że „*Paris Match*" napisał: „oto wizerunek przywódcy". „*Life*" dopatrywał się w nim nawet podobizny Juliusza Cezara...."

Enzo Biagi, Corriere della Sera

„...Wypracował pewien obraz swojego kraju, nawet wtedy, gdy wizerunek publiczny i polityczny Włoch nie był najlepszy. Przekonał wielu liczących się ludzi – tych, którzy mają wpływ na opinię ogółu – aby spojrzeli na Włochy innymi oczami. Jego zasługą jest z pewnością wyprowadzenie Włoch z głębokiej prowincji. To on pokazał światu, co warta jest praca Włochów. Wprowadził Włochów w świat i wzbudził w nich pragnienie tego świata...."

Furio Colombo, L'Unità

„...Miał klarowną wizję świata, pozycji Włoch na świecie oraz fundamentalnych wartości Włoch demokratycznych i republikańskich. Wartości, które podzielali mianowani przez niego dyrektorzy gazety „*La Stampa*". Z czasem znajomość „Adwokata" ze wszystkimi dyrektorami nabierała czysto osobistego charakteru. W ich wzajemnych kontaktach Fiat i Agnelli przestawali istnieć. Dyrektor nigdy nie odczuwał, że prawa własności jego rozmówcy mogą być jakąkolwiek przeszkodą, wręcz przeciwnie, stanowiły gwarancję jego niezależności..."

Arrigo Levi, Il Sole 24 Ore

„...Gdy osoby mają szlachetność wyrytą w duszy, a nie tylko widoczną w obyciu zewnętrznym, umieją zrozumieć życie i myśli innych ludzi, nie ograniczając się do oceny wyłącznie na podstawie jednostkowych faktów. Pamiętam, że takie odniosłem wrażenie w trakcie moich spotkań z Giovannim Agnelli... Włochy już nie będą takie same po jego odejściu. Zabraknie im jego delikatności, nadzwyczajnej powagi, z jaką dawał wyraz tej delikatności na przestrzeni dziesięcioleci, przekształcając swój dom w prawdziwy dom królewski..."

Barbara Spinelli, La Stampa

„...Zawsze duże znaczenie przypisywałem podróży do Ameryki, jaką dziadek Giovanniego Agnelli podarował swojemu wnukowi w nagrodę za zdaną maturę. Była dla niego prawdziwym odkryciem Ameryki, od tamtej pory zawsze łączyła go ze Stanami ścisła więź. Kraj ten stał się wzorem dla człowieka, który niedługo później stanął na czele największego przedsiębiorstwa włoskiego, Fiata..."

Sergio Romano, Corriere della Sera

„...Miał władzę, ale nigdy nie zapominał o powinnościach dżentelmena. Świadom, że jest jednym z „imperatorów świata przemysłu", zawsze stosował się do nauk swego Dziadka: „Gianni, dobre wychowanie jest wszystkim. Nigdy nie zapominaj o dobrych manierach..."

Igor Man, La Stampa

„...Agnelli był przedstawicielem Turynu kreatywnego, aktywnego, a nie zamkniętego i konserwatywnego: był uosobieniem historii i roli wielkiej mieszczańskiej dynastii... Był człowiekiem kultury, eleganckim, o wyszukanych manierach, pewnym siebie, o wielkim zamiłowaniu do sztuki...."

Norberto Bobbio, La Stampa ▶

„...Agnelli kierował największym przedsiębiorstwem Włoch tak dobrze, że stał się symbolem odrodzenia kraju okresu powojennego. Rządy powstawały i upadały, a Agnelli pozostawał trwałą instytucją Włoch..."

THE NEW YORK TIMES

„...Agnelli jest symbolem najlepszej cząstki Włoch. Głębokie uczucie straty jest powszechne w całej Italii. Był podziwianym symbolem stylu i kultury tego kraju, twórcą potęgi przemysłowej...."

FINANCIAL TIMES

„...Mr. Agnelli stał się jedną z niewielu postaci Włoch o naprawdę międzynarodowym wymiarze. Do kręgu jego przyjaciół należeli władcy, prezydenci, szefowie rządów; pojawiał się u boku tak wielkich postaci, jak Henry Kissinger czy Jackie Kennedy..."

THE WALL STREET JOURNAL EUROPE

„...Agnelli był ostatnim królem Włoch. Patriarcha Fiata był najbardziej znaczącym bohaterem przemysłowej i gospodarczej historii Włoch ostatnich 35 lat..."

EL MUNDO

„...Wraz z Adwokatem odchodzi jeden z ostatnich przedstawicieli arystokracji przemysłu światowego, odpowiednik Henry'ego Forda czy Davida Rockefellera, który jako jedyny w Europie umiał zgromadzić tak wielką charyzmę i władzę. Włochy zostały osierocone przez człowieka, który wywarł silny wpływ na ich historię...."

LE FIGARO

„...Dzięki swojemu instynktowi, swoim sukcesom gospodarczym, umiejętności jasnego wyrażania myśli, niezwykłej osobowości, Gianni Agnelli wywierał wpływ na Włochy przez ponad pół wieku..."

FRANKFUTER ALLGEMEINE

„...Nie przesadzimy mówiąc, że dla Włochów postać Giovanniego Agnelli była uosobieniem doskonałości, wizerunku, jaki chcieliby stworzyć w oczach świata: zwycięski, bogaty, inteligentny i atrakcyjny..."

THE INDIPENDENT

„...Włochom nie pozostaje nic innego, jak płakać po przemysłowcu, nie ukoronowanym królu, człowieku o niezrównanym stylu. Agnelli był symbolem Dolce Vita, szalonych lat pięćdziesiątych, kiedy to jego kraj wychodził z ubóstwa.."

THE WASHINGTON POST

„...Pasją renesansowego władcy Italii był sport, widział w nim romantyczne wyzwanie rzucane żywiołom. Był znakomitym żeglarzem, narciarzem, pływakiem, jeźdźcem i kierowcą. Mawiał: „Kocham wiatr, bo nie można go kupić". Jego wielką miłością do końca życia była też piłka nożna. Włosi żegnają Agnellego z wielka nostalgią. Mają świadomość, że wraz z nim bezpowrotnie odchodzi w cień epoka rodzinnego kapitalizmu i romantycznego sportu; że odchodzi ostatni jej świadek i współtwórca. Włochy niepewnie spoglądają w przyszłość. Opuszczająca fabrykę Mirafiori zapłakana kobieta pytała bezradnie: „Co z nami teraz będzie?"

Piotr Kowalczuk „RZECZPOSPOLITA" ■