Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Amministrazione, finanza e controllo

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Nascita e sviluppo di Fiat e Alfa Romeo: dalla divergenza all'acquisizione

Relatore
Ch. Prof. Francesco Zirpoli

Correlatori
Ch. Prof.ssa Cinzia Colapinto
Ch. Prof. Andrea Stocchetti

Laureando
Massimo Tedesco
Matricola 832417

Anno Accademico
2014 / 2015

A mio nonno,

ai miei genitori

e a tutta la mia famiglia.

Ringraziamenti

Desidero esprimere la mia riconoscenza al Prof. Francesco Zirpoli per la pazienza, la disponibilità e la professionalità con le quali ha seguito tutta la redazione dell'elaborato.

Si ringrazia il Prof. Giovanni Favero per i preziosi consigli forniti durante la fase di pianificazione.

Si ringraziano sentitamente la Dott.ssa Donatella Biffignandi e la Dott.ssa Ilaria Pani del Centro di Documentazione del Museo dell'Automobile "Avv. Giovanni Agnelli" di Torino per aver messo a disposizione il proprio tempo e la documentazione durante l'attività di ricerca svolta a Torino.

Un ringraziamento particolare al Dott. Pierpaolo Righero dell'Archivio e Centro Storico Fiat di Torino per aver prestato il proprio tempo durante la consultazione dell'archivio e per aver fornito preziosi documenti ai fini della ricerca.

Infine si ringraziano tutte quelle persone che hanno contribuito al raggiungimento di questo traguardo.

INDICE

Indice delle figure 5

Introduzione 9

PRIMA PARTE: LE ORIGINI DEL MARCHIO E GLI SVILUPPI DA AZIENDA ARTIGIANALE AD AZIENDA INDUSTRIALE

CAPITOLO 1: GENESI ED EVOLUZIONE STORICA

1.1 – Dalle origini dell'automobile all'esordio della Fiat 12

1.2 – Le prime mosse nel mercato e la seconda costituzione 13

1.3 – L'indebitamento, la crisi di liquidità e la nuova organizzazione produttiva 15

1.4 – L'impatto sociale e l'esperienza americana nella ridefinizione dell'assetto aziendale 17

1.5 – Risvolti aziendali durante la prima guerra mondiale 20

1.6 – Il biennio rosso e le tensioni interne 22

1.7 – Organizzazione di fabbrica e il nuovo stabilimento del Lingotto 25

1.8 – Il sistema Bedaux 29

1.9 – Verso la crisi di Wall Street 30

CAPITOLO 2: BREVETTI E DIVERSIFICAZIONE

2.1 – L'attività brevettuale di Fiat a partire dal 1902 30

2.2 – Attività brevettuale del secondo decennio 32

2.3 – Riflessione sull'innovazione 35

CAPITOLO 3: LA GAMMA FIAT E L'ANALISI DELLA PRODUZIONE

3.1 – La gamma debutta con il bicilindrico 37

3.2 – Si riparte dalla Zero 38

3.3 – Analisi statistica sulla produzione 39

3.4 – Sviluppi occupazionali 42

CAPITOLO 4: ANALISI CONTABILE DEI BILANCI

4.1 – Una solida struttura 44

4.2 – Riassunto della situazione contabile e analisi attraverso alcuni indicatori 46

CAPITOLO 5: IL CASO ALFA ROMEO 50

SECONDA PARTE: GLI SVILUPPI AZIENDALI E IL BOOM ECONOMICO

CAPITOLO 6: IL LUNGO CAMMINO VERSO GLI ANNI DEL BOOM

6.1 – Sulla scia degli anni Venti 54

6.2 – La necessità di un intervento e i nuovi progetti 56

6.3 – Il nuovo stabilimento 57

6.4 – In stato di guerra, tra tensioni e problemi di riorganizzazione 60

6.5 – La fase post-bellica e gli interventi di ristrutturazione 63

6.6 – I cambiamenti dei primi anni Cinquanta 66

6.7 – In piena ripresa 71

CAPITOLO 7: MODALITA' DI FINANZIAMENTO E STRUTTURA PARTECIPATIVA

7.1 – L'impatto strategico sulle performance aziendali 72

7.2 – La struttura in forma di gruppo e la strutturazione delle partecipazioni 74

7.3 – Rilevazioni contabili Fiat 78

CAPITOLO 8: ESIGENZE AZIENDALI ED EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA INTERNA

8.1 – Layout e organizzazione del nuovo stabilimento di Mirafiori 86

8.2 – L'organigramma aziendale 88

8.3 – L'occupazione 90

CAPITOLO 9: LA PRODUZIONE FIAT E L'INFLUENZA DI FATTORI ESOGENI SULLE SCELTE AZIENDALI

9.1 – Processi d'internazionalizzazione delle conoscenze manageriali 98

9.2 – I modelli Fiat prodotti fino alla seconda guerra mondiale 99

9.3 – Il rilancio dell'azienda degli anni Cinquanta 100

9.4 – Interazione fra scelte produttive, tecnologie interne e impatto fiscale 102

9.5 – Analisi della produzione Fiat 105

CAPITOLO 10: IL CASO ALFA ROMEO 115

TERZA PARTE: LA RIORGANIZZAZIONE PER UNA FABBRICA NUOVA

CAPITOLO 11: GLI SVILUPPI PRINCIPALI FINO AGLI ANNI OTTANTA

11.1 – Il consolidamento nel mercato 121

11.2 – Tensioni nelle fabbriche e la fine dell'era di Valletta 123

11.3 – Sotto la guida di Gianni Agnelli 126

11.4 – L'autunno caldo 128

11.5 – Verso la riorganizzazione di fabbrica 130

11.6 – La crisi degli anni Settanta 131

11.7 – Un'intensa attività di riordino 134

11.8 – Periodi di turbolenza interna 137

11.9 – La fase di ristrutturazione degli anni Ottanta, dalle innovazioni all'automazione 139
11.10 – Gli studi di fattibilità e l'acquisizione dell'Alfa Romeo 143

CAPITOLO 12: PRODUZIONE E PRESENZA SUL MERCATO

12.1 – La Fiat e i rapporti di collaborazione con l'estero 146
12.2 – Penetrazione nel mercato e concorrenza 150
12.3 – Analisi sulla produzione 154
12.4 – Evoluzione nella strategia dell'automobile 161
12.5 – La gamma Fiat a partire dagli anni Sessanta 163

CAPITOLO 13: ORGANIZZAZIONE INTERNA

13.1 – Riflessi sull'organizzazione produttiva 169
13.2 – Analisi del ciclo produttivo di costruzione dell'auto 170
13.3 – Innovazioni avvenute nei processi 173
13.4 – Evoluzione dell'assetto organizzativo 179
13.5 – Evoluzione del sistema di gestione 186
13.6 – Mutamento nelle mansioni e livelli occupazionali 187
13.7 – Stabilimenti nuovi creati nel Sud Italia 193

CAPITOLO 14: ANALISI CONTABILE

14.1 – Premessa 196
14.2 – Prima parte relativa al bilancio della sola capogruppo 197
14.3 – Commento al bilancio consolidato 205

CAPITOLO 15: IL CASO ALFA ROMEO 209

CAPITOLO 16: CONFRONTO TRA LE DUE CASE AUTOMOBILISTICHE

16.1 – Un inquadramento generale 217
16.2 – Scelte strategiche in relazione agli eventi storici 220
16.3 – Disposizione organizzativa 223
16.4 – Orientamento commerciale 226

Intervista 231
Conclusione 234
Bibliografia 237
Sitografia 241

INDICE DELLE FIGURE

Figura 2.1: attività brevettuale Fiat *37*

Figura 3.1: tassa automobilistica sugli autoveicoli *39*

Figura 3.2: produzione Fiat dal 1901 al 1930 *41*

Figura 3.3: occupazione Fiat *42*

Figura 3.4: dipendenti totali assunti in Fiat *43*

Figura 3.5: produzione per addetto *44*

Figura 4.1: indicatore del capitale investito *45*

Figura 4.2: situazione patrimoniale Fiat riclassificata a valori storici *46*

Figura 4.3: il ROE *47*

Figura 4.4: il CCN *48*

Figura 4.5: margine di tesoreria *48*

Figura 4.6: quoziente primario di struttura *49*

Figura 4.7: margine di struttura primario *49*

Figura 4.8: elasticità e rigidità impieghi *50*

Figura 4.9: il Leverage aziendale *50*

Figura 7.1: prestiti obbligazionari *73*

Figura 7.2: Gruppo industriale Fiat e società consociate nel 1931 *75*

Figura 7.3: aziende e partecipazioni Fiat nel febbraio del 1937 (1) *75*

Figura 7.4: aziende e partecipazioni Fiat nel febbraio del 1937 (2) *76*

Figura 7.5: partecipazioni Gruppo Fiat nel 1948 *76*

Figura 7.6: partecipazioni Fiat al 31 dicembre 1959 *77*

Figura 7.7: voci significative del bilancio Fiat *79*

Figura 7.8: rapporto utile su fatturato *80*

Figura 7.9: dividendi distribuiti dalla Fiat *80*

Figura 7.10: evoluzione del capitale sociale Fiat *81*

Figura 7.11: evoluzione del capitale sociale dal 1930 al 1960 *82*

Figura 7.12: capitale circolante e capitale fisso Fiat *83*

Figura 7.13: incidenza degli impianti e macchinari sulla composizione patrimoniale *83*

Figura 7.14: analisi del Roe *84*

Figura 7.15: fatturato Fiat nell'espansione economica suddiviso per comparti produttivi *85*

Figura 7.16: fatturato suddiviso in sezioni e contributo della sezione Auto *85*

Figura 8.1: disposizione interna a Mirafiori *86*

Figura 8.2: servizi centrali Fiat *89*
Figura 8.3: servizi sezione Automobili Lingotto *89*
Figura 8.4: occupazione Fiat 1930-1960 *92*
Figura 8.5: analisi del rapporto fra operai e impiegati *93*
Figura 8.6: operai entrati e usciti dalla Fiat nel corso degli anni *93*
Figura 8.7: interruzioni di rapporti di lavoro e nuove assunzioni in rapporto al totale *94*
Figura 8.8: la presenza delle donne operaie in rapporto agli operai totali *95*
Figura 8.9: età media operaie suddivise per sezioni *95*
Figura 8.10: età media operai suddivisi per sezioni *96*
Figura 8.11: retribuzione media oraria corrisposta agli operai (lire) *97*
Figura 8.12: guadagno orario e costo della manodopera della Sezione automobili *98*
Figura 9.1: tassa di circolazione *103*
Figura 9.2: produzione di autovetture nel 1953-1958 *104*
Figura 9.3: attivazioni Fiat dal 1949 al 1963 *105*
Figura 9.4: produzione Fiat 1930-1960 *106*
Figura 9.5: andamento della produzione di autovetture Fiat *107*
Figura 9.6: prima fase *108*
Figura 9.7: esportazioni Fiat *108*
Figura 9.8: seconda fase *109*
Figura 9.9: esportazioni Fiat *110*
Figura 9.10: terza fase *111*
Figura 9.11: elaborazione vendite Fiat sul totale della produzione *111*
Figura 9.12: densità automobilistica media per regione nel 1951 *112*
Figura 9.13: esportazioni Fiat *114*
Figura 9.14: importazioni di autovetture *114*
Figura 9.15: immatricolazioni autovetture in Italia suddivise per marche *115*
Figura 12.1: stabilimenti Fiat all'estero per la fabbricazione o montaggio di vetture e automezzi *146*
Figura 12.2: partecipazioni estere nel 1975 *148*
Figura 12.3: centri di fabbricazione e montaggio nel mondo – anni Settanta *148*
Figura 12.4: presenza Fiat nel mondo – anni Ottanta *149*
Figura 12.5: presenza Fiat in Europa – anni Ottanta *149*
Figura 12.6: presenza Fiat in Italia – anni Ottanta *150*
Figura 12.7: quote di penetrazione delle vetture del Settore Automobili (quote in %) *151*
Figura 12.8: incidenze sulle immatricolazioni *151*
Figura 12.9: principali produttori di automobili nella CEE (dati in %) *153*
Figura 12.10: produzione Fiat *155*

Figura 12.11: variazione % della produzione Fiat 155
Figura 12.12: produzione di autovetture nel mondo (dati in migliaia di unità) 158
Figura 12.13: immatricolazioni Fiat in Italia 159
Figura 12.14: quote di auto esportate sul totale di automobili prodotte nei principali Paesi del mondo 159
Figura 12.15: vendite autovetture 160
Figura 12.16: analisi d'incidenza 160
Figura 13.1: ciclo di lavorazione dell'auto 172
Figura 13.2: schema montaggio motori con sistema a isole 176
Figura 13.3: schema montaggio motori 176
Figura 13.4: montaggio sellatura e carrozzatura con schema a isole 177
Figura 13.5: montaggio vettura completa con sistema a isole 178
Figura 13.6: struttura negli anni Sessanta 180
Figura 13.7: struttura organizzativa Fiat, organi istituzionali nel 1970 182
Figura 13.8: struttura organizzativa Fiat, organi istituzionali nel 1973 182
Figura 13.9: struttura organizzativa Fiat, organi istituzionali nel 1977 183
Figura 13.10: organigramma e competenze Fiat nel 1979 184
Figura 13.11. Direzione generale Fiat nel 1981 184
Figura 13.12: Gruppo Fiat, tipo di controllo azionario per le principali società 185
Figura 13.13: principali società del gruppo Fiat/Ihf 186
Figura 13.14: personale occupato in Fiat 189
Figura 13.15: assenteismo per età alla Fiat (1972) 190
Figura 13.16: ore contrattuali ed effettive 190
Figura 13.17: retribuzione e costo della vita 191
Figura 13.18: orari di lavoro presso alcune case automobilistiche europee 191
Figura 13.19: livelli retributivi e costo della vita, raffronto tra case automobilistiche europee 192
Figura 13.20: composizione del costo del lavoro in alcune realtà automobilistiche europee (1977) 192
Figura 13.21: occupazione suddivisa per settori 193
Figura 13.22: stabilimenti Fiat sorti nel Mezzogiorno 194
Figura 14.1: bilancio Fiat, sezione impieghi 197
Figura 14.2: bilancio Fiat, sezione fonti 198
Figura 14.3: bilancio Fiat, struttura del conto economico 198
Figura 14.4: composizione dell'attivo 198
Figura 14.5: composizione del passivo 199
Figura 14.6: rapporto utile/vendite (%) 200

Figura 14.7: composizione dell'attivo *200*
Figura 14.8: composizione del passivo *201*
Figura 14.9: rapporto utile/vendite (%) *201*
Figura 14.10: composizione dell'attivo *202*
Figura 14.11: composizione del passivo *203*
Figura 14.12: rapporto utile/vendite (%) *203*
Figura 14.13: calcolo di alcuni indici significativi *204*
Figura 14.14: bilancio Fiat, sezione impieghi *206*
Figura 14.15: composizione dell'attivo *206*
Figura 14.16: bilancio Fiat, sezione fonti *207*
Figura 14.17: composizione del passivo *207*
Figura 14.18: bilancio Fiat, struttura del conto economico *208*
Figura 14.19: calcolo di alcuni indici significativi *209*
Figura 16.1: produzione nel 1925 *218*
Figura 16.2: circolazione di veicoli nel 1930 *218*
Figura 16.3: ripresa della domanda in Europa nel 1950 *219*
Figura 16.4: andamento del rapporto fra prezzo d'acquisto e Pil pro-capite in funzione degli anni *220*
Figura 16.5: modelli prodotti dalla Fiat dal 1899 al 1985 *227*
Figura 16.6: modelli prodotti dall'Alfa Romeo dal 1910 fino all'acquisizione da parte della Fiat *228*
Figura 16.7: le "milionarie", vetture Fiat prodotte in oltre 1 milione di esemplari *229*
Figura 16.8: principali vetture Alfa Romeo prodotte e potenziali concorrenti Fiat *230*

INTRODUZIONE

"Nella costruzione di un gruppo come il nostro ci sono tre tempi: il tempo della forza, il tempo del privilegio, il tempo della vanità. Per me conta solo il primo. Voglio che gli altri due non esistano" - Gianni Agnelli

L'industria automobilistica italiana è da sempre sinonimo di eccellenza, raffinatezza e design.

Nel corso degli anni, tuttavia, solo poche industrie sono riuscite a imporsi come leader nazionale nella produzione di veicoli, dal momento che il susseguirsi delle vicende storiche e degli eventi politici hanno fortemente condizionato le scelte strategiche e i piani aziendali.

A livello italiano l'impresa che è riuscita a compiere questo difficile percorso è stata la Fiat, storicamente una delle prime realtà automobilistiche nazionali, che ancor oggi ricopre il primato italiano a livello produttivo.

Dal momento che presente e futuro sono in stretta correlazione con il passato, e con le vicende con le quali l'azienda si è trovata ad interfacciarsi, non è possibile giudicare le scelte aziendali senza aver prima analizzato attentamente le vicende che hanno condotto alla conformazione societaria attuale.

Il lavoro che verrà presentato nelle pagine successive è stato redatto a seguito di una minuziosa e paziente attività di ricerca di documentazione storica in formato originale, per giungere alla creazione di un documento completo e dettagliato, la cui elaborazione è stata ottenuta grazie ad un'accurata attività d'integrazione concettuale, alimentata dalla passione per le auto d'epoca italiane.

In questo elaborato, pertanto, si propone una dettagliata analisi storica per percepire le linee strategiche sottostanti alle decisioni intraprese dal management, intrecciando eventi storici e scelte organizzative interne, per giungere alla costruzione completa del contesto nel quale la Fiat si è trovata ad operare nelle varie epoche storiche.

La struttura generale proposta nelle pagine seguenti è stata suddivisa in tre parti, che corrispondono a precisi archi temporali, selezionati per suggerire uno spunto analitico sulle scelte intraprese dal management. In ciascuna sezione vengono inizialmente presentati, seguendo un approccio cronologico, i

principali avvicendamenti che hanno permeato l'azienda; successivamente, viene analizzata l'evoluzione della struttura aziendale, dove, grazie all'ausilio di organigrammi, si ricostruisce l'organizzazione interna e i principali cambiamenti strutturali avvenuti nel corso degli anni. Dal momento che si vuole attribuire particolare attenzione all'attività tipica dell'azienda, viene esposta una dettagliata analisi sulla produzione, coadiuvando l'esposizione scritta a grafici e tabelle opportunamente adattati alla chiave di lettura suggerita in questa sede, per poter individuare le correlazioni esistenti tra scelte produttive e relazioni con il mercato. Questa specifica analisi viene accompagnata da una trattazione relativa all'occupazione, utile per rilevare le condizioni di lavoro all'interno dei vari stabilimenti, nonché identificare la composizione lavorativa all'interno dell'azienda.

L'elaborato viene arricchito, inoltre, con un'analisi contabile dell'azienda, nella quale viene esposta, grazie all'ausilio dei bilanci originali Fiat corredati da grafici riassuntivi, la situazione aziendale, per apprezzare come alle scelte aziendali siano corrisposte analisi di fattibilità finanziaria; infine, utilizzando i principali indicatori economici, efficacemente adattati ai dati economici di cui si è giunti in possesso, viene tracciata la solidità patrimoniale e la redditività dell'azienda.

Infine, per non dimenticare la vera identità dell'azienda, viene riassunta nei suoi tratti essenziali la gamma Fiat, esplicitando per ciascun modello le principali novità intrise nello stesso, siano esse meccaniche piuttosto che stilistiche.

Alla fine di ciascuna delle tre parti, come suggerito dal titolo dell'elaborato, viene esposta brevemente la situazione dell'Alfa Romeo nella corrispondente epoca storica: sebbene la tesi sia concentrata sull'analisi approfondita della Fiat, l'intento è esattamente quello di mettere a confronto – sia a livello produttivo che organizzativo e strategico – le due principali Case automobilistiche italiane, a partire dalla loro costituzione fino alla finale acquisizione dell'Alfa Romeo da parte della Fiat. A tal proposito viene esposto, come capitolo finale, un interessante accostamento fra le due, con l'obiettivo di mettere in risalto luci e ombre a livello interno, e per giustificare i motivi che hanno condotto a differenti strategie di posizionamento nel mercato e di organizzazione produttiva.

Soltanto giungendo alla fine dell'elaborato, pertanto, sarà possibile comprendere il significato del titolo, ed esporre, eventualmente anche in chiave critica, i principali sviluppi delle due aziende automobilistiche.

Entrando nel concreto del lavoro, nella prima parte vengono riassunti i primi anni di vita della Fiat, a partire dalla sua costituzione per giungere alla fine degli anni Venti. In questa sezione si percepiscono le numerose difficoltà attraversate dall'azienda per poter imporsi come marchio predominante nel mercato, ed inoltre si può apprendere come si sia reso necessario riorganizzare la struttura per poter sopravvivere durante il primo conflitto mondiale; infine, viene esposta la ristrutturazione post-bellica, seguita poi dalla crisi avvenuta nei mercati internazionali.

Nella seconda parte vengono esposte le principali vicende a partire dai primi anni Trenta fino alla fine degli anni Cinquanta. In questa fase si apprezzano le principali alterazioni produttive in un contesto in continuo cambiamento, duramente scosso dal secondo conflitto mondiale, ma successivamente risollevato, per poi condurre il Paese nel pieno miracolo economico.

Nella terza parte le argomentazioni partono dai fiorenti anni Sessanta per poi culminare alla fine degli anni Ottanta, e precisamente con l'acquisizione dell'Alfa Romeo. Vengono trattati, in questa sezione, gli avvenimenti storici che hanno influenzato i piani produttivi dell'azienda, le battaglie e i conflitti sindacali, e le successive revisioni organizzative operate per condurre la Fiat a diventare un Gruppo. L'acquisizione dell'Alfa Romeo segna una svolta fondamentale, e altera irreversibilmente l'identità delle due Case automobilistiche. In questa sede, l'analisi termina esattamente evidenziando le motivazioni e gli accordi che hanno condotto a tale risultato.

Il lavoro è stato redatto nel rispetto del principio di multidisciplinarietà e di coerenza temporale, ricollegando alle vicende prettamente storiche specifici studi contenuti in vari testi e pubblicazioni; inoltre, esso è frutto di una ricerca personale svolta presso il Centro di Documentazione del Museo dell'Automobile "Avv. Gianni Agnelli" di Torino e l'Archivio Storico del Centro Storico Fiat di Torino.

Parte delle tematiche esposte, pertanto, sono il risultato di un'elaborazione personale, condotta grazie ai numerosi documenti reperiti in formato originale e custoditi negli archivi.

PRIMA PARTE: LE ORIGINI DEL MARCHIO E GLI SVILUPPI DA AZIENDA ARTIGIANALE AD AZIENDA INDUSTRIALE

CAPITOLO 1: GENESI ED EVOLUZIONE STORICA

1.1 - Dalle origini dell'automobile all'esordio della Fiat

Analizzando le vicende storiche che hanno portato alla genesi della produzione di autovetture, nella storia del nostro Paese risulta essenziale illustrare le principali tappe di evoluzione percorse dalla Fiat, tutt'oggi prima industria automobilistica italiana.

Sebbene a livello internazionale lo sviluppo della tecnica e le esperienze sui primi mezzi di locomozione vengano attribuiti a protagonisti europei, l'affermazione e lo sviluppo di un sistema strutturato per la produzione di automobili concepite nell'ottica moderna va sicuramente ricondotto agli Stati Uniti: è proprio qui che, da una brillante idea di produzione di massa, verranno inventati e perfezionati criteri guida della fabbrica d'automobili moderna, che renderà famosa la Ford come prima produttrice di automobili pensate per tutti, e che diventerà celebre con il modello "T". Essa diventerà punto di riferimento non solo per la Fiat ma per buona parte dei produttori d'autovetture europei e non.

In Europa l'auto nasce come bene di lusso, adatto a classi borghesi e aristocratiche, e sicuramente non come mezzo di trasporto, come diventerà poi successivamente nel corso del ventesimo secolo[1].

L'industria dell'automobile riveste una posizione apicale nella struttura imprenditoriale di uno Stato; nel caso italiano, non di meno, la casa che sicuramente ricopre questo ruolo è la Fiat. Nata negli ultimi scorci del XIX secolo, questa storica impresa viene embrionata in un contesto storico particolare: la domanda che sorge spontanea, e a cui si deve dare una risposta, è perché nasce questa impresa, nuova sia dal punto di vista anagrafico ma soprattutto innovativa a livello di settore d'inserimento. Non vi sono riscontri nei documenti storici delle motivazioni sottostanti la volontà dei sottoscrittori dell'atto costitutivo, tuttavia si può affermare che verso la fine del 1800 l'Europa si risollevava da una situazione di recessione, e in particolare nel Piemonte circolavano capitali per nuovi impieghi, subito disponibili e a basso costo. C'era pertanto bisogno di un incentivo a stimolare un ringiovanimento del tessuto economico della zona, per risollevare il capoluogo piemontese dal periodo di oblio che l'aveva inflitto, e che l'aveva lasciato come un'icona dell'alta finanza e delle lavorazioni seriche, il cui commercio era stato ampiamente rilanciato grazie alla costruzione della linea ferroviaria del Fréjus nel 1871. Tuttavia un forte rallentamento delle attività è avvenuto a seguito del dissesto bancario scatenato da speculazioni immobiliari, coadiuvato dall'interruzione dei rapporti commerciali con la Francia per effetto dell'imposizione protezionistica avvenuta nel 1887. Una nuova generazione si era insediata nella società, con l'obiettivo di rilanciare un'economia ormai rallentata dall'evoluzione degli eventi, e che necessitava assolutamente di un ritorno alla produzione, al commercio. Ecco che nel capoluogo piemontese si riversavano flussi di capitali provenienti da rendite fondiarie e da nuove attività, flussi che necessitavano di essere investiti in nuove attività, al fine di non rischiare di incorrere in errori già commessi in passato.

Questo è il clima in cui si viene a plasmare l'idea di costituire un'industria di automobili: il mezzo di locomozione per eccellenza era stata la carrozza, e fino a quel momento nessuno si immaginava che l'automobile avrebbe soppiantato la forza animale per gli impieghi quotidiani, e anche se questo avverrà non senza intoppi e in modo alquanto graduale, è bene sottolineare che sicuramente questa idea poteva

[1] Progetto Archivio Storico Fiat, Fiat 1899-1930, Storia e documenti, pg.14 – Bruno Bottiglieri

essere ritenuta assai lungimirante, stravagante e forse fin troppo innovativa, sebbene fosse di per sé geniale.
Il progetto fu opera dell'ingegnere Roberto Biscaretti di Ruffia e dell'ex ufficiale di cavalleria Emanuele Cacherano di Bricherasio, due nobiluomini piemontesi, impegnati entrambi in cariche politiche e ben noti al pubblico come persone di spiccate doti istituzionali e d'affari, provviste di importanti possedimenti fondiari. L'intenzione di Bricherasio era quella di costruire in Italia un'automobile che fosse in grado di rappresentare degnamente la nazione nell'ambito delle competizioni[2]. Questo sogno rispecchiava il sogno di molti altri cittadini: il fatto di poter creare un prodotto nuovo, da presentare all'estero come emblema della manifattura italiana e vincere una competizione risultava essere decisamente un'opportunità irrinunciabile per arrivare a conquistare un prestigio e un'importanza rilevanti nel panorama europeo del tempo. La scelta della location ricadde su Torino oltre per il fatto della presenza dei capitali come citato in precedenza, anche dalla presenza di piccole officine altamente specializzate nella lavorazione dei metalli. L'elevata abilità manuale che garantivano queste piccole realtà, connessa agli spiccati standard di competenze rappresentava il trampolino di lancio per plasmare un prototipo nato dalla creatività e dal contributo finanziario del proprietario fondiario e dalla manualità e dalla passione del maestro fabbro.
Tenuto conto dell'aver piena accessibilità ad una tecnologia artigianale nota, dei clienti potenziali d'élite a cui era rivolto il prodotto, del limitato quantitativo produttivo previsto, era relativamente agevole dar vita ad un'impresa di produzione di autoveicoli, in considerazione del fatto che si trattava inoltre di un settore nuovo, che non richiedeva immobilizzi economici proibitivi.
In realtà prima di Bricherasio e Biscaretti altri intrapresero l'ardua sfida di creare un'automobile, si tratta di Michele Lanza, e in seguito di Giovanni Battista Ceirano, che aveva trasformato l'oreficeria di famiglia in officina. Venne creata così la Welleyes, vetturetta bicilindrica con raffreddamento ad acqua progettata dall'ing. Faccioli, che ebbe un esordio positivo nell'ambito di una competizione ma carente di capitali tali da poter garantire lo sviluppo di tale attività.
L'opportunità di diventare socio fondatore della nuova azienda automobilistica venne colta da Giovanni Agnelli, facoltoso proprietario terriero già implicato in affari nell'ambito motoristico –in particolare del commercio di tricicli a motore di marca francese – che entrò in contatto con Biscaretti al caffè Burello, luogo di ritrovo della gente di commercio per trattare di prezzi e di commercio.
Fu così che l'11 luglio 1899 in una sala del palazzo dei Bricherasio nacque la nuova società, la Fabbrica Italiana Automobili di Torino. Tra i soci fondatori, parte delle quote andarono in capo al Banco Sconto e Sete, cui seguirono poi il conte Gastone di Mirafiori, Eugenio Negri, Giovanni Rey, Benedetto Vercellone, Antonio Kuster, il deputato giolittiano Vittorio Giaccone e molti altri. Il capitali iniziale ammontava a 800.000 lire suddiviso in 4.000 azioni da 200 lire ciascuna; la gestione dell'azienda andò comunque alla minoranza, dal momento che la maggioranza era in capo al Banco. Ad Agnelli venne affidato l'incarico di segretario del Cda. Direttore generale fu nominato Enrico Marchesi. Lo stabilimento nacque in un appezzamento di terra di 12 mila metri quadrati costato 60.000 lire, situato in corso Dante.

1.2 - Le prime mosse nel mercato e la seconda costituzione

Inizialmente venne valutata l'idea di acquisire l'azienda Ceirano, della quale la Fiat avrebbe potuto sfruttare l'elevata conoscenza del mercato, ma quest'ipotesi venne abbandonata, in quanto ritenuta da Giovanni Agnelli troppo artigianale dal punto di vista produttivo, e troppo poco orientata all'innovazione. Per Agnelli era di primaria importanza, infatti, tenere nettamente separata la produzione di modelli per il mercato

[2] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 5-8

dall'attività d'innovazione e sperimentazione, cruciale per lo sviluppo di nuovi modelli da presentare in futuro.
Ecco che la decisione sarà quella di stabilire una partnership con la Ceirano finalizzata solamente alla commercializzazione, dato appunto l'elevata vicinanza al mercato.
L'avvio produttivo dell'azienda non ebbe, come si può immaginare, uno sviluppo semplice e ben definito; molteplici furono le decisioni nell'ambito di come organizzare la produzione, la commercializzazione, il tipo di prodotto da offrire al mercato.
Le decisioni in termini produttivi furono del tipo "*make or buy*": era necessario stabilire se l'azienda dovesse prendere in considerazione l'idea di importare vetture estere da completare e commercializzare in Italia grazie alla Ceirano – in particolare vetture francesi, industria particolarmente all'avanguardia, supportata da efficienti reti infrastrutturali – oppure ottenere una licenza di produzione da una casa estera già consolidata nel mercato per organizzare la produzione, anziché procedere con la fabbricazione diretta di vetture italiane. La decisione finale ricadde su quest'ultima opzione, grazie soprattutto all'intervento di Agnelli, il quale propose di produrre internamente le vetture, avvalendosi però di esperienze tecnologiche estere per poter giungere ad un prodotto che non presenti eccessive difficoltà di costruzione e continue migliorie tecniche[3].
Gli amministratori analizzarono così l'ultimo modello della Panhard Levassor, per cercare di cogliere i tratti distintivi del prodotto per poi tramutarlo nella realtà interna, forte delle peculiarità di alta esperienza nelle lavorazioni artigianali e nella progettazione (grazie all'ing. Faccioli).
Nel corso del 1901 verrà perfezionata l'organizzazione interna dello stabilimento di corso Dante, separando così progettazione e fabbricazione; questo garantì già nel corso dell'anno seguente un aumento della produzione: tra il 1902 e il 1906 si passerà da 73 a 1097 veicoli annui, comunque insufficienti a soddisfare interamente la domanda, in gran parte estera, di vetture torinesi.
A seguito di tensioni interne, l'organico subì delle modifiche, ma la linea di pensiero di Agnelli restò salda sul fatto di produrre automobili non per un'élite di persone, ma mezzi in grado di conquistare fette di mercato maggiori, attraverso lo sviluppo di un prodotto semplice da produrre e fabbricato con materiali di facile reperimento nel mercato. Ecco che si optò per progettare un'auto a motore biblocco, a quattro tempi, provvista di radiatore a nido d'ape, a seguito dell'acquisto del brevetto dalla tedesca Daimler.
Nel 1902 il bilancio chiuse in attivo, tuttavia venne rigettata la proposta di quotare il titolo a Torino.
A seguito di cessione della Ceirano, nel 1903 nacquero la Rapid e l'Itala, concorrenti Fiat; questo testimoniava quanto fosse stata positivo l'esordio di Fiat nel mercato, dato che altri stavano seguendo la stessa strategia, ovvero piccole aziende artigianali trasformate in fabbriche di automobili: ciò imponeva la necessità di investimenti nell'ambito dello sviluppo di nuovi modelli e l'impiego di nuove tecnologie per far fronte alla concorrenza.
Si decise pertanto di allargare i propri orizzonti, per spingere la Fiat verso l'ottica dell'industrializzazione. Tuttavia i confini nazionali risultavano quantomeno deterrenti, per poter arrivare a tale espansione, ma comunque il mercato interno non venne trascurato. Nel 1903, infatti, si sbarcò sulla piazza milanese con la costituzione di una filiale diretta di vendita, costruita grazie alla rilevazione della Isotta Fraschini.
Restando comunque vago il destino dell'auto, sarà oggetto di continuo monitoraggio da parte dei vertici aziendali l'andamento delle vendite e le reazioni dal lato della domanda. Il mercato presentava, infatti, barriere all'entrata quasi nulle, elevati tassi di natalità e mortalità delle imprese, quasi inesistenza di costi non recuperabili: tutto questo delinea una situazione di elevata incertezza. Ecco perché Fiat cercava

[3] Progetto Archivio Storico Fiat, Fiat 1899-1930, Storia e documenti, pg.20-22 – Bruno Bottiglieri

quantomeno di scoraggiare potenziali concorrenti. Inoltre, si dava ampia importanza alla politica di diversificazione, che sarà poi decisiva per il futuro e la sopravvivenza dell'azienda in epoca bellica.
Dal momento che di anno in anno la situazione all'interno di Fiat andava sempre migliorando – erano aumentate le possibilità di autofinanziamento, i bilanci dal 1903 erano andati sempre più in attivo - l'idea che si stava sempre più sviluppando era il passaggio da azienda artigianale ad azienda industriale.
Importante, a questo proposito, fu l'accordo raggiunto con la Ansaldi, della quale la Fiat acquisì 400.000 azioni. Grazie a questa importante operazione straordinaria si fissarono due principali obiettivi: innanzitutto ridurre al massimo la dipendenza dell'azienda da fornitori esterni; inoltre, si guardava con un certo interesse la possibilità di diversificare la produzione, lanciando nuovi prodotti contigui a quello delle automobili.
Altre acquisizioni seguirono la sorte della Ansaldi, con l'obiettivo di erigere delle barriere all'entrata ai competitors, ma anche di perseguire una crescita attraverso l'incorporazione.
Tuttavia, a causa di limitazioni previste dallo statuto, che limitavano l'attività aziendale all'esclusivo comparto automobilistico, nonché ad una situazione di sottocapitalizzazione che non poteva essere risolta con un aumento del capitale (in tal caso sarebbe stato necessario per statuto riconoscere il diritto d'opzione ai soci fondatori, che sarebbe culminato con un rafforzamento della posizione del Banco Sconto e Sete quale azionista di maggioranza) era fondamentale individuare una soluzione al più presto. Sostenuti da una situazione finanziaria particolarmente favorevole data l'elevata disponibilità di capitali, il basso tasso d'interesse, e le sovvenzioni statali, la Fiat di prima costituzione venne messa in liquidazione e ricostituita con un capitale di 9 milioni di lire suddiviso in 90.000 azioni, decisamente più adeguato alle esigenze e ai piani strategici aziendali. Era l'8 marzo 1906. Agnelli diventò così il principale azionista con 12.500 titoli, seguito da Damevino e Scarfiotti con rispettivamente 12.185 e 10.000 titoli. Fu così che all'amministratore delegato e ai membri del Cda a lui affiliato venne affidata una quota sufficiente di azioni tali da garantir loro il controllo della società[4].
"*La nuova società* – cita l'art.8 dell'atto costitutivo del 1906 – *avrebbe per fine l'impianto e l'esercizio (anche per conto di terzi) di qualunque industria del metallo e del legno in genere; in ispecie la fabbricazione e il commercio di motori e di qualunque sistema, di vetture e carri automobili stradali, tramviari o ferroviari (nonché degli accessori o parti affini), di imbarcazioni di qualunque natura o portata, di mezzi di locomozione e navigazione di qualsiasi genere o sistema (anche aeronautici), loro pezzi di ricambio, accessori e riparazioni (e trattamento dei combustibili); l'impianto e l'esercizio di servizi di trasporto pubblici e privati a trazione automatica*".

Ciò implica che a partire da questo momento in avanti diventa parte dell'attività caratteristica dell'azienda il commercio nel settore nautico, tramviario, ferroviario, aeronautico e della ricambistica. Questa scelta getterà le fondamenta giuridiche per perseguire le successive strategie di diversificazione, che saranno oggetto di sviluppo negli anni a seguire.

1.3 - L'indebitamento, la crisi di liquidità e la nuova organizzazione produttiva

Sospinto dal rilievo manageriale appena conferitogli, Agnelli non tardò ad apportare in azienda novità, tra cui la nomina di Guido Fornaca quale responsabile della direzione studi; questa scelta non tarderà a mostrare i suoi frutti: già nel 1907 una nuova vettura progettata da quest'ultimo sarà il debutto per una serie di vittorie in ambito sportivo. Inoltre lo stesso Fornaca contribuì a sviluppare e intraprendere assieme

[4] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 25

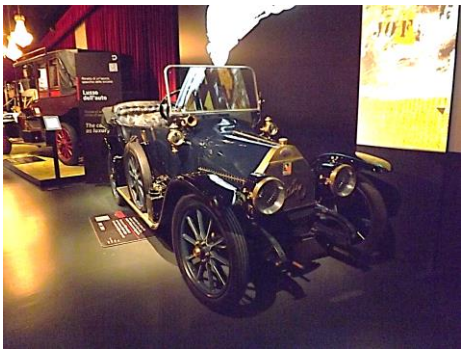
ad Agnelli trattative con Austria e Germania per la costruzione di auto oltre confine nazionale. La stagione sportiva così favorevole aveva gettato le basi per un aumento del livello d'ingegnerizzazione delle vetture civili, che contribuì a rendere Fiat un marchio garante di prodotti affidabili, tanto che si raggiunse il migliaio di vetture prodotte, e la sfida fu di raddoppiare la produzione nell'anno seguente. Nel frattempo si solidificava l'impressione che l'azienda fosse effettivamente fiorente e correttamente gestita. Questa presa di coraggio spinse molte piccole industrie contigue a Torino a stringere collaborazioni sempre più marcate con Fiat, e questo fenomeno si andò via via allargando nelle maggiori città del Nord.
Rimaneva comunque salda la figura dell'automobile quale prodotto di lusso, e testimoniato da alcuni valori: 6.000 vetture in Italia e 38 milioni di abitanti, cioè un'auto ogni 5.500 persone (contro Francia e Inghilterra con, rispettivamente, un'auto ogni 981 e 640 persone).
Ma questo trend di positività non tardò a placarsi, a causa dello scoppio di una crisi di liquidità tra il 1906-1907: l'aumento della produzione e degli investimenti portò ad un incremento dell'attività speculativa. I titoli della Fiat continuavano ad attrarre risparmiatori, e il loro valore salì alle stelle. Si decise pertanto di ricorrere al credito, concesso dalla Banca d'Italia, di un milione e mezzo di lire. Tuttavia, nel seguito, il valore dei titoli, dopo il loro andamento sempre più al rialzo, iniziò a invertire la rotta: a causa dell'accavallarsi di dubbie notizie riguardo lo stato di salute dell'azienda e l'andamento del mercato, e probabilmente dal mutuo di oltre 3 milioni e mezzo di lire concesso dalla Cassa di risparmio di Torino, i titoli si ridussero a valere poco più di 15 lire. Sebbene negativa, per Agnelli questa situazione rappresentò il trampolino di lancio per convincere il Cda ad intensificare la produzione e contrarre i costi, iniziativa che non venne subito varata a causa della mancanza di liquidità, ma di sicura rivalutazione futura. Mentre l'indebitamento a breve verso le banche cresceva, l'azienda lavorava ma la produzione era ferma per mancanza di liquidità per coprire i pagamenti a breve.
Paradossalmente, però, la fortuna della Fiat fu proprio il suo elevato indebitamento. Grazie all'ingegnere Dante Ferraris, direttore di alcune officine, si arrivò ad un accordo con il Gruppo Piemontese (uno dei maggiori creditori di Fiat), il quale si impegnò a ristabilizzare gli impegni dell'azienda. Ferraris credette nella Fiat, e abbozzò il progetto orientato verso la costituzione di un sindacato di garanzia non appena consolidati i debiti, che assicurasse il collocamento delle azioni e procedesse poi alla svalutazione del capitale sociale e al suo reintegro. Questa soluzione permetteva di riequilibrare la struttura patrimoniale dell'azienda per vie interne, grazie a capitali provenienti da banche locali. Il progetto raggiunse a completamento nel marzo 1908.
A questo risultato fece seguito un'inchiesta giudiziaria legata ai lauti dividendi distribuiti dall'azienda ai suoi azionisti proprio in situazione di recessione economica, sorta a partire dalla metà del 1906: mentre la vicenda si svolgeva e si amplificava in lungaggini burocratiche, il Cda decise di conferire ad Agnelli il pieno esercizio delle sue attività di amministratore delegato, con l'impegno di fornirgli ogni delega per l'esercizio del suo mandato. Non piegato dalla vicenda giudiziaria, ma bensì deciso più che mai a prendere il controllo dell'azienda, Agnelli mirò senza indugio alla verticalizzazione della società, integrando il reparto Brevetti e concentrando in un unico impianto tre sezioni: assemblaggio e collaudo telai, fabbricazione di motori, cambi e frizioni, costruzione di altri componenti. Queste tre sezioni, così organizzate – ovvero in esecuzione l'una accanto all'altra - rappresentavano la soluzione vincente per ottenere una contrazione di tempi di produzione e costi operativi, e così incrementare la competitività. Questo nuovo modo di organizzare la produzione non era stato scelto a caso da Agnelli, ma era bensì frutto di quanto appreso a seguito di una visita dello stesso negli Stati Uniti, esperienza che alterò sensibilmente la visione imprenditoriale tipica di Agnelli, influenzata fino a quel momento dal modello francese basato sul concetto di grande azienda coadiuvata da molte altre piccole aziende, che produce automobili d'élite, e che influenza irreversibilmente

il management nel perseguire una rivisitazione del modello di business orientato alla produzione di massa. Questo implicava, pertanto, restringere la gamma dei modelli e aumentare così i volumi produttivi sfruttando economie di scala, riducendo i costi unitari ed infine i prezzi di vendita, rendendo cioè l'auto più accessibile al pubblico d'utenza. In sintesi, operare un'integrazione verticale.
Venne inoltre focalizzata l'attenzione sui canali di vendita, incorporando nel 1909 la Garages riuniti (incaricata di gestire la commercializzazione delle vetture Fiat). Infine nel 1910 si ridefinirono le competenze e un nuovo organigramma: all'amministratore delegato seguivano il reparto commerciale (Marchesi), il reparto studi e progettazione (Fornaca), il reparto produzione (ing. Alfredo Rostain proveniente dalla Fiat Brevetti) e il reparto amministrazione (Broglia).
Nel frattempo il procedimento aperto nel 1908 contro Agnelli e Scarfiotti per reati di truffa e aggiotaggio trovò seguito nel 1912, quando il 22 maggio vennero assolti per inesistenza di reato per quanto riguarda il falso di bilancio e truffa, nonché assolti dal presunto reato di aggiotaggio per mancanza di una prova sufficiente a giustificare la fondatezza di tale accusa.
A partire dal 1909 il bilancio presentava un saldo attivo, la domanda aveva iniziato a crescere, e uno spiraglio si apriva in fondo al tunnel. Ora l'obiettivo era di riconquistare fiducia agli occhi dei risparmiatori. Venne disposto un aumento di capitale sociale, e si intrapresero poi politiche di diversificazione (in particolare nel settore aereo, navale e per il trasporto industriale). Rilevante fu l'investimento per l'ingegnerizzazione di propulsori diesel di grandi dimensioni, sviluppata in primis da Fornaca, che troverà ampio impiego nella cantieristica navale e aerea, e contribuirà a far registrare un'intensa attività brevettuale sia in Italia che all'estero.

1.4 - L'impatto sociale e l'esperienza americana nella ridefinizione dell'assetto aziendale

Tutte queste vicende dell'azienda avevano finito con alterare il tessuto sociale in cui era ubicata l'azienda. Analizzando i primi anni del secondo decennio di vita non si poteva nascondere come l'identità della città di Torino si stesse modificando: la crescita demografica era associata ad una sempre più crescente nuvola di operai che arrivavano in città, si integravano nella popolazione, si riunivano in circoli, creavano rapporti extra lavorativi, e sceglievano Torino come luogo stabile dei propri interessi e dei propri affetti; il numero di operai crebbe rapidamente nell'arco di pochi anni, ed in particolare quelli occupati nella sola industria meccanica era, nel 1911, oltre un terzo della manodopera totale. Gli stabilimenti si spostano: inizialmente localizzati nelle vicinanze dei canali della Ceronda e della Pellerina, a mano a mano conquistano anche terre in precedenza adibite esclusivamente a campagna; accanto ad essi sorgono schiere di abitazioni che ospitano i lavoratori delle industrie, e a poco a poco diventano di dimensioni tali da costituire veri e propri quartieri. Si strinsero inoltre collaborazioni importanti con l'università: istituito nel 1906, il Politecnico registrava iscrizioni sempre più alte, sintomo di una popolazione sempre più variegata e attenta alle opportunità di lavoro offerte dalle aziende; questo implica inoltre che l'industria dell'automobile veniva già considerata una realtà industriale stabile, permanente, di sicuro sviluppo futuro e occasione per tanti neolaureati di trovare occupazione proprio all'interno della stessa. Il progresso di un'industria poteva venire realizzato solo grazie ad una perfetta interazione tra opportunità, innovazione tecnica e orientamento al futuro.
Torino, insomma, se fino a qualche anno prima veniva considerata terra afflitta da un sottile velo di nebbia, stava riconquistando velocemente posizione e competitività nei confronti di Milano e Genova, ritenute fino a quel momento quasi inarrivabili.
Sarà proprio lo spirito d'avventura, quella sua voglia di innovazione, quel suo intento a porre obiettivi sempre più longevi che arricchirà l'esperienza di Agnelli in visita negli Stati Uniti, dove la Ford produceva la

celebre modello "T", un'automobile prodotta a partire dal 1908, la prima auto prodotta in serie presso lo stabilimento Ford di Detroit. La costruzione di questa vettura, l'importanza nella sua progettazione e realizzazione e l'importantissimo valore concettuale che essa rappresentava diventerà un emblema di progresso, modifica degli stili, usi e costumi, variazione di pensiero, novità per il management e per le linee strategiche aziendali. Seguire il modello fordista rappresentava non solo porre in essere una totale rivisitazione delle condizioni produttivo-operative degli stabilimenti già in funzione, ma soprattutto scardinare gli stilemi classici di una società da poco affacciata alla nuova realtà e ancora fortemente improntata ad un'industria altamente orientata all'artigianalità e al prodotto esclusivo.
Dallo stabilimento di Detroit di model T ne uscirono, nel 1910, ben 12.000, e fu necessario spostare la produzione in uno stabilimento più grande per incrementare i quantitativi di output.
Tra Ford e Fiat vi era, inoltre, una differenza oltre che di prodotto anche di prezzo: in Italia una vettura costava circa 17 mila lire – si pensi che uno stipendio medio annuo arrivava a 2 mila lire – contro una Ford che non superava le 8 mila lire: questo significa metà prezzo! Senza contare i quantitativi di vendita, giustificati dal fatto che l'auto resta ancora un prodotto d'élite. In tutto il Paese circolavano, nel 1910, 20 mila automobili[5].
Fu così che l'esperienza americana influenzò la Fiat, e si sviluppò l'idea della Tipo Zero (nota con l'acronimo Fiat 12/15 hp), prima vettura torinese di piccola cilindrata ad essere prodotta in serie. Venne lanciata sul mercato al prezzo di 7 mila lire, meno di una model T, con motore di 1,9 litri che sviluppava 19 cavalli. Il suo successo sarà immediato, e sarà prodotta a pieno regime nello stabilimento di corso Dante.



Fiat Zero in esposizione; furgoncini postali su châssis Fiat Zero – Fonte: Museo dell'Automobile e Centro Storico Fiat

A seguito della risposta positiva dal lato della domanda, si renderà necessario ampliare l'officina da 50 a 130 mila metri quadrati, scelta che permetterà all'azienda di realizzare l'incremento produttivo necessario per farla diventare produttore di automobili di massa. Questa scelta non viene giudicata inopportuna: se così non fosse stato, la Fiat sarebbe rimasta una produttrice di auto premium, dal contenuto prettamente artigianale, e avrebbe dovuto concorrere contro altre case automobilistiche, ovvero l'Itala, l'Isotta Fraschini, ma soprattutto un'emergente casa automobilistica particolarmente agguerrita, che non tarderà a conquistare una schiera allargata di acquirenti, l'Alfa Romeo. Nata nel 1910, si contraddistinguerà fin da subito per le sue auto, che diventeranno nel tempo apprezzate in tutto il mondo, automobili tanto sportive quanto veloci. Era pertanto conveniente, per la Fiat, proporre auto di cilindrata inferiore, per conquistare una fetta di mercato maggiore, realizzando così maggiori volumi produttivi e poter sfruttare le economie di scala; le auto rimaste invendute nel mercato interno – per effetto dell'iniziale inerzia da parte della domanda, incapace di assorbire tutta l'offerta – sarebbero state destinate all'estero.

[5] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 64

Questo implicava, pertanto, rivisitare completamente l'organizzazione della fabbrica, e fu un processo tutt'altro che semplice da realizzare. La classe operaia torinese era un patrimonio di attitudini ed esperienze di eccellenza, in quanto gli operai erano specializzati, ed ogni lavorazione era pressoché perfetta e priva di difetti, senz'altro a discapito di tempi e di controllo di costi, ma a tutto vantaggio del risultato finale. Si trattava, dunque, di stravolgere questo schema e d'introdurre impianti meccanizzati al servizio degli operai, che permettessero di realizzare un controllo sui tempi attraverso una simbiosi uomo-macchina studiata a tavolino e caratterizzata da cadenze temporali standardizzate entro le quali doveva svolgersi una determinata produzione. Inoltre, seguendo lo schema fordista, si sarebbe inevitabilmente assistito ad un impoverimento delle abilità di ciascun lavoratore, in quanto attraverso la produzione in serie ad ogni operaio veniva affidata una cerchia ristretta di mansioni, che non permetteva la realizzazione del prodotto da capo a fine; pertanto il lavoratore diventava altamente specializzato, ma solo entro il limite delle mansioni a esso affidate. La struttura produttiva venne così rivista: agli operai più anziani venne affidato il compito di dirigere gli operai addetti ai vari reparti, e a volte anche l'appalto interno di una determinata produzione; facile fu, pertanto, salire di grado per i lavoratori della "vecchia scuola". Vennero assunti molti lavoratori, non necessariamente operai meccanici, ma persone prive di caratteristiche tali per cui dovessero rispondere ad elevate competenze in campo applicativo, data l'esigenza estrema di personale a cui affidare una determinata mansione. Anche a livello retributivo le paghe a cottimo erano tra le più sostanziose: nel 1911 per 10 ore di lavoro si percepivano 6,90 lire (cioè oltre 1 lira in più rispetto ad altre aziende), e oltre per gli attrezzisti e i motoristi.

A seguito di una tale espansione si rese necessario regolamentare maggiormente la condizione lavorativa attraverso l'imposizione di alcune regole: alla fine del 1911 si propose un nuovo contratto di lavoro biennale, che conferiva alle aziende la possibilità di licenziare senza preavviso, non riconosceva tolleranze sull'orario di lavoro, e obbligava il sindacato a tentare la conciliazione prima di intraprendere uno sciopero; per contro, il Consorzio delle fabbriche di automobili (che aveva il compito di gestire la politica sindacale ed evitare le intermediazioni) accordava un aumento dei salari pari al 6,5%, bloccava l'orario settimanale a 55 ore e mezzo, e riconosceva il "sabato inglese" (cioè riposo al sabato pomeriggio). Era affidata inoltre alla Fiom la rappresentanza dei lavoratori. Questi dettami regolarono e placarono le tensioni che si erano create tra dipendenti e vertici aziendali. Non mancarono alcuni scioperi da parte della classe operaia, ma ebbero la peggio proprio i manifestanti stessi, rimasti per troppi giorni senza stipendio, i quali dovettero accettare le condizioni imposte. Il più importante avvenne nel 1913, dove dopo novanta giorni di sciopero, la Fiom ottenne il riconoscimento della contrattazione collettiva: gli operai ottennero un aumento delle paghe orarie e la progressiva riduzione dell'orario di lavoro.

Da tuti questi risvolti è possibile apprendere che andava concretizzandosi, quindi, il fenomeno che passerà alla storia come taylorismo: potenziamento delle macchine, razionalizzazione del processo di lavoro e superamento delle difficoltà tecniche e sindacali erano le regole per adeguare la produzione torinese all'ottica americana. L'effetto di questa scuola di pensiero si traduce nel c.d. *scientific management*, ossia la necessaria ridefinizione dell'organizzazione del lavoro, assegnando a ogni operaio una sola mansione ("one man, one job"), e coordinare ciascuna di esse in un ciclo verticale integrato. Tutto questo si traduce in un azzeramento dei tempi morti, dei colli di bottiglia, ed un conseguente abbattimento dei costi di gestione. Tutto questo in Fiat si verificò con il passaggio dai modelli da 30-40 cavalli a quelli di media cilindrata, ossia con la Tipo Zero e la Tipo 2, e successivamente alla produzione di autocarri con il Fiat 15 bis e 15 ter. Successivamente verrà rivista anche l'attività progettuale, che muterà in risposta ad esigenze di funzionalità e intercambiabilità, maggior coordinamento tra reparti, standardizzazione dei materiali impiegati nel

processo produttivo. L'obiettivo iniziò ad intravedersi quando nel 1914 la Fiat realizzò 1 milione 800 mila lire di profitti, e ci si orientava già ad aumentare la produzione da 15 a 25 vetture al giorno.
Ma proprio dì fronte a questo nuovo obiettivo, era necessario prendere in considerazione che la concorrenza, in particolare quella americana, iniziava ad essere sempre più pressante ed agguerrita, forte della sua elevata capacità di produrre alti volumi di prodotto (oltre 500.000 vetture l'anno). Infatti, da allora, le vendite di autovetture per uso privato subirono una flessione, soprattutto la domanda estera tendeva a dare segni di cedimento, ed era grazie alla domanda di mezzi per uso pubblico e mezzi militari che la Fiat poteva contare di aumentare la produzione, e così sfruttare vantaggi dimensionali concreti e realizzare economie di scala.
Un importantissimo contributo, a tal proposito, si ebbe con la spedizione in Libia. Seppure da un primo momento ci fu il tentativo da parte del governo di bloccare le esportazioni, si riuscì a mantenere saldi i rapporti commerciali con l'Austria, Grecia, Portogallo. Nel corso del 1914 fu pertanto grazie alle esportazioni che Fiat riuscì a godere dei benefici di politiche strategiche intraprese alcuni anni prima, orientate all'ampliamento della rete commerciale e alla produzione su licenza: fu proprio quest'ultima che portò all'azienda i risultati maggiori, dato che consentiva di incassare delle royalty senza impegnare ulteriori risorse finanziarie.
Successivamente, anche la Russia divenne mercato di sbocco per i prodotti torinesi, fin tanto che venne stipulato un accordo per la costruzione di un'officina di montaggio, nato sulla base del rapporto commerciale con un'azienda partecipata.
La Fiat era, inoltre, presente anche in Francia, dove venne attuata una politica diversa: vennero preventivamente piazzati nel mercato alcuni quantitativi aggiuntivi di mezzi, i quali avrebbero subito un aumento di valore non appena sarebbero affluiti ordinativi di mezzi militari. In Inghilterra, invece, era già da tempo presente dapprima con una società commerciale, e successivamente con una produzione su licenza di motori per l'industria navale, proprio mentre in Giappone si siglava un accordo con la Kawasaki.
Tutto questo avvenne in un contesto tutt'altro che tranquillo: con l'entrata in guerra ormai alle porte, e con il patto segreto di Londra dell'aprile 1915 che ne decretava ormai l'inevitabilità, si ebbe che la Fiat accorse a riempire i magazzini di materie prime e semilavorati, sia in Italia che all'estero, e così facendo a bilancio nell'attivo figurerà una voce «per cambi» di 4 milioni, che rispecchia l'utile conseguito con il realizzo in valuta pregiata di crediti e depositi di macchine. Non solo, lo stabilimento americano era stato messo in stand-by e utilizzato come deposito di acciaio, oli minerali e petrolio.
In vista della guerra, certi ormai che la guerra avrebbe implicato l'affiancamento al governo per la fornitura di mezzi militari, si procedette con la ridefinizione della produzione negli stabilimenti al fine di adeguarla alla fabbricazione di furgoni e autocarri. Era stato necessario adattare i modelli già in produzione ad una maggiore cilindrata e portata, con il Fiat 15 ter, per poi costruire il Fiat 18 BL (dal peso di oltre 35 quintali) e il Fiat 18 BLR per il trasporto di materiali pesanti, oltre al Fiat 18 P specifico per le munizioni. In totale, 3.400 erano gli autocarri necessari, e Fiat diventò il principale – o pressoché esclusivo – fornitore di mezzi per la prima guerra mondiale, associato alla fornitura di armamenti[6].

1.5 - Risvolti aziendali durante la prima guerra mondiale

Con l'entrata in guerra il 24 maggio 1915, la Fiat si vede fin da subito costretta ad innalzare a 30 la produzione giornaliera; inoltre, si era reso necessario adattare i telai degli autocarri a varie combinazioni d'allestimento, dall'autoblindo all'ambulanza, alle auto fotoelettriche. Inoltre vasta produzione si era

[6] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 95

intrapresa nell'ambito di motori per sommergibili, vapori mercantili, motori aeronautici. Nel 1915 si registrerà un utile di 8 milioni di lire, a cui conseguirà la decisione di procedere a un aumento del capitale sociale da 17 a 25,5 milioni tramite aumento del valore nominale, al fine di controbilanciare gli effetti fiscali introdotti dal governo sui sovraprofitti di guerra. Cento milioni era l'ammontare economico realizzato dai veicoli venduti a fine 1915, gli stabilimenti lavoravano al massimo della capacità produttiva, per cui considerate le commesse future era necessario preventivare immobilizzi in impianti e macchinari. L'aumento delle commesse aveva generato malumore e scontento fra gli operai, costretti a turni di lavoro ben superiori a quanto normalmente sostenuti, ed inoltre erano stati sospesi i diritti sindacali, mentre la vigilanza all'interno degli stabilimenti era stata affidata a soldati e carabinieri. L'orario di lavoro, a seguito di accordi presi con la Fiom, era stato allungato, e protratto addirittura fino alla domenica mattina, a fronte di una maggiorazione del salario – pari al 50% per il sabato e al 75% per straordinari oltre le due ore – s33i lavorava per oltre 70 ore alla settimana. Intanto dal fronte continuavano ad aumentare le domande di artiglieria, munizioni e autocarri. Era necessario incrementare la produzione di mezzi per equipaggiare soldati impegnati ad affrontare la spedizione punitiva degli austro-ungarici contro l'Italia, combattuta sull'altopiano di Asiago, Lavarone e Folgaria.

Si rendeva, perciò, sempre più necessario riorganizzare gli stabilimenti: quelli in funzione lavoravano a pieno regime (già intensificata più volte, la produzione era totalmente satura) tanto che parte della manodopera - 16.000 dipendenti in totale - era stata dislocata in piccole imprese subfornitrici; era il momento di prendere una decisione concreta in merito alla costruzione di un nuovo stabilimento a ciclo integrale, dalla produzione al collaudo delle macchine, da affiancare ai sovraffollati stabilimenti di corso Dante e via Madama Cristina. Fu così che nel 1916 si aprì un cantiere nella zona del Lingotto, nella periferia della città; si trattava del momento migliore per dare il via al progetto, dati gli ingenti profitti ottenuti dal boom di commesse militari. Nel 1916 erano 13 mila i veicoli costruiti, la metà dei quali destinati all'esportazione in Paesi alleati, prevalentemente Francia e Russia.

Nel 1917 la produzione Fiat aveva posto come obiettivo la produzione di 75 vetture al giorno, limite che venne ampiamente superato a seguito dell'appello del governo alle industrie di rifornire l'esercito dopo la disfatta di Caporetto dell'ottobre dello stesso anno. L'azienda occupava 25 mila lavoratori, ancora insufficienti per rispondere appieno alla crescente domanda; era stato pertanto necessario il ricorso ad aziende esterne, con aggravi di costo non irrilevanti, mentre si attendeva con ansia il completamento del Lingotto.

Durante il periodo bellico le nazioni in conflitto congelarono i commerci, innescando un profondo protezionismo, il quale richiedeva sforzi rilevanti per poter supplire ad una domanda interna particolarmente esigente, ma d'altro canto permettevano ai produttori interni di espandersi dimensionalmente e sfruttare economie di scala per effetto della richiesta di mezzi militari, tecnicamente standardizzati e molto limitati nella gamma. Inoltre, permetteva alle aziende più solide di spartirsi le commesse, eliminando implicitamente i competitors più deboli, incapaci di sopravvivere in un mercato fortemente orientato alla produzione di armamenti e mezzi[7].

Intanto per la Fiat, a fronte del nuovo progetto del Lingotto e considerato il clima di guerra nel quale l'azienda si trova ad operare, la situazione finanziaria era peggiorata, con un aumento dei debiti a causa delle elevate dilazioni sui pagamenti concessi al governo nazionale e a quelli alleati; le banche non concedevano molto volentieri crediti a lungo termine, e il mercato finanziario non permetteva un collocamento ottimale dei titoli a causa delle elevate imposte sui profitti di guerra. L'aumento del capitale

[7] Progetto Archivio Storico Fiat, Fiat 1899-1930, Storia e documenti, pg.30 – Bruno Bottiglieri

sociale disposto e finanziato tramite utili dell'esercizio in corso e aumento del valore nominale delle azioni consentì un momentaneo tamponamento, ma la soluzione ai problemi per Agnelli era eliminare assolutamente gli intermediari che fornivano l'azienda di materie prime, e questo si poteva raggiungere solo attraverso l'incorporazione degli stabilimenti del Gruppo Piemontese in cui vi erano molte aziende metallurgiche e di meccanica pesante. Questo avvenne alla fine del 1917 attraverso un nuovo aumento di capitale sociale a 50 milioni: la Fiat ottenne così il controllo di aziende produttrici di armi, acciai speciali, fucinatura, stampaggio e materiale ferroviario.
Durante la guerra la Fiat era diventata strutturalmente un'azienda molto solida, definita da Einaudi «uno tra i più notevoli complessi industriali del mondo per la produzione su vasta scala di apparecchi per la motocultura»; infatti la Fiat, soprattutto nel periodo che va dal 1915 al 1918, era riuscita a superare le principali aziende concorrenti, al punto tale da raggiungere la Renault, nota azienda da anni ai vertici delle classifiche. Inoltre era giunta terza a livello di industrie italiane per capitale sociale e dimensioni, contro il trentesimo posto che rivestiva nel 1914; si era registrato un forte incremento del fatturato, che dall'inizio del secondo decennio si era moltiplicato quattordici volte, merito prima della guerra in Libia e poi della prima guerra mondiale.
La straordinaria generazione di utile aveva permesso all'azienda di intraprendere una serie di investimenti che di certo non si sarebbero potuti sostenere se non si fosse verificata l'espansione di domanda di mezzi militari, oltre che aumenti di capitale sociale mediante prelevamenti dall'attivo. I problemi, però, non tardarono ad arrivare: seppure si verificasse anche durante i rifornimenti, i pagamenti da parte del governo stentavano a essere evasi, tanto che gli industriali si trovavano in una condizione di assoluta precaria. Da un lato, il calo di domanda di mezzi militari, dall'altro il ritardo dei pagamenti, si delineava una situazione che non lasciava presagire nulla di confortante. A questo Agnelli aveva già reagito, quando agli inizi del 1918 aveva deciso di ridurre le pressioni sulla produzione bellica per andare lentamente a ricostituire la produzione tradizionale, probabilmente perché era convinto che il conflitto prima o poi sarebbe giunto a conclusione; i magazzini, infatti, non dovevano essere riforniti di mezzi più del dovuto, e la produzione non doveva essere ulteriormente forzata in quanto, nel caso di arresto improvviso della guerra, l'azienda sarebbe andata incontro quasi sicuramente al fallimento[8]. Questa linea d'azione venne perseguita con maggiore determinazione quando la vittoria del solstizio fece eccepire che qualcosa stava per cambiare, e per Agnelli l'obiettivo andava spostato dalla produzione bellica alla produzione per esportazione.
Al termine della guerra, l'immagine della Fiat viene esaltata da tutti i media: viene vista come la principale alleata militare al servizio dello Stato, grazie al suo apporto di automezzi efficienti, mitragliatrici, aerei e sommergibili. Massicce erano state le commesse per la costruzione dei Fiat 15 ter e 18 BL, che usciranno gloriosi dal conflitto e che verranno reputati come veri vincitori della guerra. Inoltre, la fama di Fiat era stata estesa ben oltre i confini nazionali, e poteva vantare un successo in una moltitudine frammentata di Paesi, diffondendo così notorietà al marchio. Questo rappresentava indubbiamente un privilegio, in quanto tale successo militare poteva venire sfruttato dall'azienda a proprio vantaggio non appena fosse partito il nuovo piano di civilizzazione degli impianti, e fossero messi in produzione i nuovi mezzi Fiat, in quanto si poteva contare sulla fidelizzazione al marchio.

1.6 - Il biennio rosso e le tensioni interne

Il termine della guerra implicherà anche un ritorno alla contrattazione con i sindacati: dato il venir meno della situazione di estrema urgenza di rifornire l'esercito di mezzi, era realizzabile un miglioramento della

[8] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 157

situazione all'interno delle fabbriche, e sarà quanto avverrà nel febbraio del 1919, quando si ristabiliranno le otto ore di lavoro al giorno e un aumento delle tariffe a cottimo; d'altro canto, la controparte non obiettava lo sviluppo del taylorismo, metodo per incrementare la produttività e razionalizzare i costi, e accettava la suddivisione del lavoro in turni. Andava, tuttavia, considerato che la classe operaia era ben diversa da quella ante-guerra: se prima gli occupati erano prevalentemente operai meccanici – che seppure non godevano di particolare educazione scolastica specializzata avevano comunque appreso le tecniche dai maestri direttamente in azienda – nel corso del conflitto, come si è visto, si rese necessaria l'assunzione di elevata manodopera per rispondere a una domanda elevata, per cui si era finiti per arruolare anche operai che prima d'ora non avevano mai lavorato in tale ambito, anzi la loro esperienza era stata costruita in un clima di forte dinamismo e di grandi pressioni. Pertanto, non vi erano certezze di una pacifica situazione all'interno degli stabilimenti, in quanto potevano comunque verificarsi episodi di repulsione nati da pregressi sentimenti d'isteria e di irrequietezza accumulati nel periodo precedente. Questo scoppierà, con grande stupore da parte di tutti, non tanto dalla classe operaia ma dagli impiegati, e tale episodio sarà un colpo di scena inaspettato dove per la prima volta operai e impiegati combattono insieme per la stessa questione: tutto ciò si tradurrà in miglioramenti salariali. Questo non sarà che il primo episodio, seguito infatti da rivolte da parte dei capi tecnici, che innescherà rivolte continue tra masse all'interno dell'azienda, spinte non da rincari del costo della vita ma vissute come strumento per sopravanzare alle altre categorie. Per reprimere quanto più possibile queste vicende si istituì l'Amma, associazione di categoria fra industriali metallurgici e meccanici, per centralizzare le contrattazioni sindacali; inoltre si istituirono delle sanzioni pecuniarie per i trasgressori inclini a comportamenti rivendicativi, e si adottò un nuovo sistema retributivo per ridimensionare le paghe a cottimo. Il clima restava, di per sé, incandescente e impregnato in vigorosi attriti verso la classe dirigente ma soprattutto tra sotto-classi interne, che non potevano essere gestite dalle Commissioni interne, le quali erano state affiancate da Consigli di fabbrica nati in maniera deregolamentata. A seguito di numerose vicende di tensione da parte dei lavoratori, considerate vane tutte le opportunità di aumento salariale – ossia tutte le forme di avvicendamento pacifico con la classe operaia – la soluzione finale fu di reagire con la serrata di tutti gli stabilimenti nel marzo 1920. Con l'accordo siglato in aprile verranno destituiti i Consigli di fabbrica dagli stabilimenti.

Nel frattempo anche in ambito commerciale non si navigava in acque tranquille. Dato il drastico calo della domanda interna, per la Fiat era essenziale riprendere quanto prima gli scambi con l'estero, ma un clima di protezionismo promulgato a livello centrale impediva, di fatto, la libertà nei commerci. Grazie ad un intervento provvidenziale da parte del governo Nitti, vennero abbattute le tariffe doganali, così da permettere alle industrie italiane che negli ultimi anni avevano servito lo Stato di poter intraprendere un commercio senza l'aggravio di pesanti dazi doganali, a tutto vantaggio delle esportazioni. Questo si tradurrà in una rapida risposta da parte degli acquirenti, grazie anche al nuovo modello lanciato, la Fiat 501, ideata da Carlo Cavalli. La Fiat americana – stabilimento di Poughkeepsie – era stata ceduta alla Duesemberg Motor Co. in quanto, data l'elevata concorrenza di Ford, si ritenne conveniente reimpiegare i fondi ottenuti dall'alienazione per sanare la posizione finanziaria dell'azienda: alte, infatti, erano le risorse che assorbiva la costruzione del Lingotto.

Non fu solo Fiat a dover rivedere completamente la sua struttura, a partire dal livello produttivo fino a livello di bilancio, ma tutte le industrie italiane, le quali vivevano in un Paese aggravato da un alto livello d'indebitamento, un bilancio in deficit e un'inflazione galoppante.

A livello nazionale, il governo Nitti era incline a sostenere la tesi "consumare di meno e produrre di più" per rilanciare la produzione interna e porre in secondo piano il problema della ridistribuzione della ricchezza. Si

andò pertanto a legiferare in materia di bilancia commerciale, ostacolando le importazioni per sanare la situazione di disavanzo commerciale.
Non appena le tensioni sindacali si attenuarono e la situazione in azienda si ristabilì, con un aumento dei salari e una riduzione dell'orario settimanale, si avviò il nuovo piano di riorganizzazione della Fiat: finanziato attraverso il ricorso al credito bancario, e orientato principalmente a investimenti tecnici per aumentare la resa produttiva per operaio.
Tuttavia, l'apparente situazione di stabilità non durò a lungo, e le rivendicazioni ruppero nuovamente la routine nel periodo che passerà alla storia come *biennio rosso*, e tra il 1920 e il 1921 le manifestazioni di rivolta riprenderanno con ardente fervore. Questa volta verranno occupate le fabbriche, con atti non di puro pacifismo ma di una lotta serrata intenzionata più che mai ad ottenere maggiori diritti lavorativi. In particolare il sindacato chiedeva l'unificazione dei vari sistemi di retribuzione su scala nazionale, l'aumento retributivo per i turni notturni, e l'indennità di licenziamento; il tutto era coadiuvato da un clima d'incertezza sia per gli operai, ma in misura ancor più fondata per gli imprenditori, i quali non potevano garantire concessioni alle masse operaie proprio in funzione della mancanza di stabilità per il futuro. Tutto questo si tradusse inizialmente in ostruzionismo, e conseguentemente in occupazione fisica degli stabilimenti, che alla Fiat in corso Dante avverrà il 31 agosto 1920[9]. A seguito di quasi sei mesi di continue interruzioni di lavoro, susseguite rivolte e manifestazioni, Agnelli pensò ad una strategia per vincere una volta per tutte queste insurrezioni: lanciò l'idea di trasformare l'azienda in cooperativa. Il suo obiettivo principale era quello di sgomberare i locali dagli operai armati in rivolta, ma anche capire come si sarebbe comportato il sindacato qualora si fosse affrontata la questione relativa al controllo sindacale; l'espropriazione delle fabbriche non era, d'altronde, poi tanto lontana dato il clima di coesione creatosi fra i lavoratori e le indifferenze e il non-intervento da parte del governo. Con la riconsegna delle fabbriche, Agnelli dovrà fare i conti con una massa sindacale che richiede certezze. Stretti da una pressione smisurata, come un fulmine a cielo sereno si diffuse notizia dell'intenzione dell'a.d. Agnelli e del direttore generale Fornaca di volersi dimettere dal loro incarico, perché resi istituzionalmente impossibilitati al proseguimento della propria mission, ostacolata dal controllo sindacale e dalle repulsioni operaie. Questo dimostrava chiaramente che l'intento di rendere la Fiat cooperativa risultava fuorviante; con la cessione della stessa ai lavoratori, dietro corrispettivo in contanti commisurato al valore patrimoniale dell'azienda o tramite obbligazioni ipotecarie rimborsabili con aggiunta di una quota di utile, tale operazione diventava praticamente impossibile da realizzare. Diventava, più che una concessione volontaria, una tecnica di sfida nei confronti degli operai, in quanto una simile operazione richiedeva un enorme esborso di denaro, ancorché una presa di coraggio non da meno. Questo denota che non basta la prestazione manuale associato a un investimento meccanico a produrre ricchezza; è necessario il governo dell'azienda, la definizione di una politica strategica, nonché un'assunzione di responsabilità rilevante. Era noto che la guida di Agnelli della Fiat fosse indispensabile, sia da parte del cda che da parte dell'assemblea degli azionisti; muovendo proprio da questa situazione la forzatura di Agnelli fu quella di chiedere carta bianca quale condizione per ritornare alla direzione della società. Il 29 novembre Agnelli riassumerà non solo la carica di amministratore delegato, ma anche quella di presidente. La struttura aziendale si ricostituì in questo modo: un sindacato di blocco di due terzi delle azioni, composto da Agnelli con 225.250 azioni, Gualino (vicepresidente) con pari azioni, Fornaca 52.000 azioni, Gioannini 15.00 azioni, Rebaudengo 2.500 azioni[10].

[9] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 214
[10] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 248

La situazione contabile, tuttavia, risultava tutt'altro che solida: si erano accumulati ingenti debiti, di varia natura, e l'azienda era carente di circolante; si rese pertanto necessaria la contrattazione di un rinnovo dei crediti da parte delle banche. L'incarico amministrativo venne conferito a Valletta in sostituzione di Gioannini.
A livello produttivo, la situazione era molto incerta: a causa di carenza di commesse, scaturite in parte anche dalla situazione di tumulto che si era verificata, l'azienda si vedeva costretta a ridurre i costi di produzione, a partire dal taglio del personale. Questa scelta venne ostacolata nuovamente dalle masse operaie, ma nel corso del 1921 l'intento venne comunque perseguito, conseguentemente alla riduzione a 32 ore settimanali di lavoro. Inoltre, gli operai vennero quasi costretti a mantenere un comportamento diligente, in quanto possibili future commesse sarebbero state ordinate solo se la situazione avesse assicurato una certa stabilità. Questa volta, alla Fiat la rivolta si era conclusa al meglio, differentemente all'anno prima con lo «sciopero delle lancette»: non solo aveva tagliato il personale ma aveva anche imposto la firma al reintegro del precedente regolamento interno, dove si sanciva l'obbligo di svolgimento del lavoro senza inframmettenze arbitrarie e di eseguire qualunque tipo di commessa, anche militare. Inoltre, a causa della recessione, si susseguirono ondate di licenziamenti che consentirono alla Fiat di allontanare proprio quegli operai che si contraddistinsero maggiormente per la loro aggressività e la loro militanza politica durante il biennio rosso.

1.7 - Organizzazione di fabbrica e il nuovo stabilimento del Lingotto

La restaurazione della disciplina e dell'autorità imprenditoriale si stava espletando proprio in simultanea con l'ormai prossima inaugurazione del Lingotto, la cui costruzione era affidata all'ing. Giacomo Mattè Trucco. Era ben definito che si sarebbe intrapresa una ristrutturazione dell'intera fase operativa e gestionale, fermamente influenzata dalla struttura americana Ford, a partire dall'adozione della lavorazione in linea, per proseguire con l'efficientamento dei flussi di prodotto tra i vari reparti, macchinari e semilavorati ordinati secondo le varie fasi di lavorazione, e queste erano solo alcune delle novità introdotte con lo stabilimento del Lingotto. Questo si traduceva in un cambio anche della più profonda e radicata tradizione Fiat, ossia quella dell'artigianalità, che a mano a mano veniva soppiantata dalla standardizzazione, processo tanto necessario quanto invasivo nella più permeata identità aziendale, che tuttavia non sostituiva integralmente l'origine del mestiere. Necessariamente verrà imposto un regolamento interno studiato in maniera minuziosa e precisa, al fine di regolamentare la disciplina degli operai e uniformare le regole a tutti i vari reparti.
Lo stabilimento sorse su un'area di 150 mila metri quadrati, progettato anche nella sua particolare struttura architettonica per potersi adattare alla nuova struttura aziendale verticale e processo produttivo integrato.
Lo definirà Edoardo Persico, architetto, come "… un complesso ove si nota l'aderenza di ogni elemento sia della parte edilizia che di quella impiantistica a criteri tali da esprimere in modo eminente il principio dell'ordine, e da garantire il massimo dell'efficienza e produttività…esso rappresenta il luogo di una nuova religione dove lavoro e dovere, legge e moralità fanno liricamente un tutt'uno."
Doveva infatti divenire un ambiente idoneo ad integrare il reparto produttivo con i nuovi principi di organizzazione del lavoro; anche senza il cottimo e il controllo da parte dei capi, l'operaio doveva lavorare con serietà e dedizione, e producendo l'output doveva ottenere da ciò la sua soddisfazione. Così facendo, com'è già stato preannunciato prima, perde di risvolto la figura dell'individualità dell'operaio: affidando ad ognuno un compito ben preciso, è più semplice sostituirlo, in caso di necessità, con un altro; così facendo, si combatte la lentezza, la mancanza di volontà, e l'assenza dal lavoro. Grazie all'adozione dell'assembly line, ogni operaio deve svolgere una o più operazioni in un lasso di tempo cadenzato senza poi dover rallentare

o velocizzare gli altri della linea; si rese necessario studiare uno schema di movimentazione merci interno per garantire l'approvvigionamento dei semilavorati e dei componenti pronti per il montaggio a tutte le postazioni. Elevati furono gli investimenti nei macchinari, segno tangibile di una strategia di contenimento dei costi di manodopera attuata dai capi.
Lo stabilimento di via Nizza entrerà ufficialmente in piena attività alla fine del 1922. Alla fine lo stabile sarà composto da 4 piani, 3 torri, pista di prova sul tetto, e sarà ideato esclusivamente da ingegneri e non architetti per dare massimo risalto alla funzionalità piuttosto che all'estetica. Interessante è riportare l'impressione che riportò La Stampa all'inaugurazione dello stabile, servizio comparso sul quotidiano torinese nel maggio 1923:

"L'operaio è una specie di cellula assegnata a un dato posto. Molte volte non ha bisogno di 1 o 2 metri quadrati di spazio per muoversi. Non ha bisogno di muoversi, non deve. Ogni movimento suo inutile rappresenterebbe una perdita o distruzione di energia. Il pezzo di sua lavorazione giunge a lui lungo un piccolo binario ricco di rulli: giunge sotto la spinta d'un braccio vicino, è lavorato, e sotto un'altra spinta riparte e va da un altro operaio a farsi raffinare o aggraziare"[11].

Questo identifica nettamente l'efficacia dell'influenza taylorista e fordista nell'idea dei vertici Fiat, che ribaltarono totalmente il loro modo di lavorare, costruendo ad hoc una struttura in grado di adottare uno standard in linea con la produzione americana dell'epoca, orientata alla massima efficienza produttiva, riduzione e semplificazione delle mansioni, realizzazione di economie di scala con conseguenti incrementi di margini per ogni automobile prodotta, produzione su larga scala contenendo i costi.
La difficoltà maggiore sarà quella d'impartire a 10 mila lavoratori le nuove modalità di organizzazione del lavoro, ma questo sarebbe stato anche un modo per coalizzare maggiormente i rapporti fra maestranze e lavoratori, concentrando i propri interessi sull'aumento del profitto e sul non-sfruttamento operaio connesso alla sicurezza del posto di lavoro. Per questo compito verranno assunti tecnici e ingegneri, progettisti e neolaureati dal Politecnico. Inoltre verrà istituita la Scuola allievi Fiat, laboratorio sperimentale che permea i più importanti cardini della nuova identità aziendale, fortemente voltati all'innovazione e all'efficienza.
L'attività dell'azienda includerà anche alcune novità, tra cui la costruzione di grandi motori diesel da oltre 1000 cavalli, la definizione di nuove acquisizioni aziendali, presa di contatto con altre nazioni – soprattutto la Polonia – per stringere rapporti commerciali, intensificando gli scambi già esistenti con Francia e Inghilterra; tutto questo contribuirà ad un rilancio del fatturato, aumentato dal 1922 al 1923 di ben 115 milioni, e un aumento produttivo da 10 a 16 mila auto. Si sviluppava, simultaneamente, anche il settore dell'acciaieria, e verrà stipulato un cartello per le produzioni d'interesse militare, detto Società italiana armamenti terrestri aerei e marittimi.
A livello di armamenti, l'aggiornamento e l'adattamento degli stabilimenti addetti alla produzione di mitragliatrici sfociò nella creazione di un'impresa a sé stante, la Safat.
L'azienda torinese si assestò come uno dei maggiori gruppi industriali italiani nel giro di pochi anni, a testimonianza dei poderosi progressi tecnico-organizzativi posti in essere, che contribuirono anche a incrementare i titoli in Borsa.
L'espansione industriale della Fiat segnerà risultati positivi di anno in anno, ma particolarmente produttivo sarà il 1925 con il migliore risultato annuale mai raggiunto prima, seguito da altri numeri degni di nota: il

[11] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 288

numero dei dipendenti aveva superato le 31 mila unità, gli investimenti in macchinari ed impianti 138 milioni, e oltre il 65% delle risorse del gruppo veniva assorbito dallo stabilimento di via Nizza. Le officine oramai avevano raggiunto un livello ottimale ed efficiente in termini di svolgimento del processo produttivo, che venne definito da Bigazzi come "scomposizione del prodotto nelle sue parti essenziali", ovvero, partendo dallo châssis si scomponeva in motore, cambio, frizione, cablaggi, gruppo sospensioni anteriore e ponte posteriore, telaio, radiatore; la carrozzeria era composta dalla scocca portante, lamiere di rivestimento, sottoposte poi a verniciatura, assemblaggio degli interni e finiture. La scocca percorreva i primi 4 piani del Lingotto, per poi confluire al quinto dove veniva assemblata allo châssis. Il ciclo di fabbricazione così suddiviso necessitava la costituzione di officine indipendenti, ciascuna dotata di ufficio tecnico e ufficio amministrativo, suddivisa a sua volta in reparti (per la produzione dei sottogruppi) a loro volta organizzati in squadre. Questo tipo di struttura organizzativa produceva un flusso costante e regolare d'informazioni quotidianamente analizzate dalla direzione grazie all'implementazione di grafici di produzione aggiornati, il ché permetteva un ottimo controllo dei tempi di lavorazione e della gestione delle scorte.

La prima officina si occupava della presso-piegatura di lamierati grazie all'impiego di presse Toledo da 400 tonnellate, che tuttavia non venivano efficientemente trasportati in linea in quanto non era ancora stato creato un sistema di binari adibiti al trasporto meccanizzato, perciò i componenti venivano immagazzinati in deposito. Inoltre vi era il reparto fucine per la forgiatura di componenti, che venivano poi raffinati in appositi reparti dove operai generici avviavano degli appositi macchinari che impiegavano parecchio tempo per la rifinitura dei componenti.

La seconda officina era riservata ai motori, assemblati a seguito del convergere di tutti i componenti e sotto-componenti provenienti da reparti separati, e soggetti tutti a prova; infine, trasferiti al quinto pianto per l'assemblaggio con la carrozzeria. Gli spostamenti dei materiali avvenivano grazie ad una serie di rulli, mentre il lavoro era prettamente in linea.

Il terzo piano era adibito ai cambi e ai vari componenti della trasmissione, mentre il quarto ai ponti posteriori e agli assali anteriori.

Al quinto si concludeva la filiera produttiva: le scocche verniciate erano poste su carrelli che scorrevano su binari, e una volta corredate di pannelli e interni venivano posizionate grazie a dei sollevatori sugli châssis. Il percorso completo durava circa 30 minuti, suddiviso in dieci postazioni, al termine del quale l'automobile veniva destinata alla prova sulla pista ubicata sul tetto del Lingotto.

A differenza dello châssis, per la carrozzeria la scocca in legno prodotta al secondo piano veniva trasportata con i c.d. «trenini» al reparto ferratura e lastratura (terzo piano); al primo piano c'era il magazzino e il reparto utensileria, al quarto lo sgrassaggio, sabbiatura e verniciatura (che prevedevano quasi esclusivamente lavoro manuale) seguiti dall'asciugatura, carteggiatura, pulitura e lucidatura.

È importante osservare come la figura dell'operaio impegnato nel Lingotto sia estremamente diverso dall'operaio precedentemente assunto in corso Dante nel periodo ante-guerra: a differenza di prima, ora l'operaio non è specializzato, anzi molto spesso è formato direttamente sul posto di lavoro, e può svolgere contemporaneamente più mansioni grazie alla meccanizzazione che in precedenza era pressoché inesistente, e così il lavoro di più operai specializzati ora sono svolti anche da un singolo operaio generico, che controlla la lavorazione di più macchine assieme. Inoltre l'adozione del sistema a catena permetterà alla Fiat di presentarsi sul mercato con questa caratteristica organizzativa particolarmente innovativa, se si esclude la Ford: infatti, le altre concorrenti europee adotteranno questo processo solo alcuni anni dopo – Citroen nel 1927, Renault e Peugeot in seguito, Austin nel 1928, Morris nel 1934 – salvo Opel e Daimler che nel 1926 introdussero la linea solo per le lavorazioni finali di carrozzerie e châssis. Sicuramente, il Lingotto

sarà il primo edificio ad uso industriale progettato e concepito per questo specifico processo d'assemblaggio, novità assoluta ed esempio d'innovazione nello scenario europeo dell'epoca.
Nel frattempo, a livello nazionale, vi era un problema di rapporti monetari: nel dopoguerra la Lira soffriva di stabilità, e a seguito del ritorno della Sterlina alla parità fissa con l'oro, obbligò le nazioni con le quali intraprendeva scambi commerciali a scatenare una situazione di deflazione per evitare la svalutazione delle monete nazionali. Anche l'Italia sarà costretta nel 1926 al deprezzamento del 20%, e in quel momento il cambio era di 153 Lire per Sterlina, e l'obiettivo fissato da Mussolini era di raggiungere la famosa "quota 90". Con l'intervento del ministro delle finanze Volpi, attraverso una riduzione della domanda interna, contrazione dei crediti e riduzione dei salari si effettuò la rivalutazione della Lira. Questo, però, ebbe effetti particolarmente negativi in termini di importazioni, ed in primis ne risentirono le materie prime provenienti dall'estero, che vennero per quanto possibile sostituite da prodotti alternativi. Per timore di influenze negative sulle esportazioni, la Fiat sarà una delle principali antagoniste di questa manovra, la quale doveva prevedere una quota superiore; tuttavia nel 1927 verrà raggiunta la quota 90 (ossia 1 Sterlina per 90 Lire). Gli effetti negativi di questa politica deflattiva colpirono con maggior incisività le piccole imprese, ma vi fu anche la conseguente riduzione dei prezzi e dei salari per effetto della riduzione della moneta in circolazione che scatenò un breve periodo di calo nella produzione.
La risposta della Fiat fu quella di svalutare le materie prime e i prodotti in corso di lavorazione per contenere i costi di produzione, che portò ad un calo di investimenti, svalutando l'attivo circolante e i crediti in divisa estera. Si optò per la produzione quasi esclusiva della sola Fiat 520.
Il timore dei vertici, però, fu un altro: non era accettabile che il governo influenzasse così pesantemente le industrie private, e ancor meno si sarebbe tollerata una partecipazione nel cda di qualche seguace del duce. Per consolidare la sua azienda, Agnelli decise di costituire nel 1927 l'IFI (Istituto Finanziario Industriale, quasi interamente finanziato dalla famiglia Agnelli, in particolare da Giovanni e suo figlio Edoardo, entrato nel cda Fiat nel 1922), che permise di costituire un nuovo sindacato azionario, un blocco di maggioranza fortemente incentrato a sé e alle sue visioni imprenditoriali; questo istituto si preoccupò di coordinare le aziende contigue a Fiat e mantenere inalterato l'assetto e l'identità della capogruppo. Solo alcuni anni dopo la famiglia Agnelli riuscirà ad ottenere una quota sufficiente di azioni per costituire un cartello di maggioranza, avvenuto nel 1932: i trasferimenti delle azioni verranno subordinati all'autorizzazione dei membri fondatori dell'Ifi, limitatamente tra i membri del sindacato di controllo.
Il controllo dell'azienda era rimasto sostanzialmente in capo ad Agnelli, affiancato da Fornaca, fin tanto che verrà nominato Valletta (già da sette anni direttore centrale amministrativo) direttore generale alla morte di Fornaca: costui era sicuramente la persona più indicata per consolidare i rapporti tra produzione e gestione operativa, nonché adatto a permeare le strategie aziendali con le necessità e le capacità produttive.
Superato il timore di futuri disequilibri dell'assetto societario grazie all'istituzione dell'Ifi, la Fiat dovette però fare i conti con un'altra minaccia, ben più ingovernabile: la concorrenza americana, che stava registrando notevole espansione anche in Europa, e fronteggiava i principali produttori d'automobili. Il protezionismo finora garantito dai dazi doganali non riusciva più a mantenere sotto controllo le importazioni di automobili, in particolare di Ford e General Motors. La Fiat a livello interno vantava quasi un 90% di presenza sulle automobili italiane in circolazione alla fine degli anni Venti, tuttavia la variegata composizione del territorio italiano faceva sì che buona parte di esse fosse venduta al nord, economicamente più avanzato, e l'elevata tassazione teneva sotto controllo acquisti di auto straniere. Ma se a livello italiano era pressoché l'esclusiva produttrice, non poteva sbarcare sulla scena internazionale come autentica leader in quanto non aveva raggiunto dimensioni ed efficienze produttive tali da sfruttare

economie di scala sufficientemente elevate. Inoltre, andava considerato che nel 1928 vi fu un aumento del 40% della tassa di circolazione, per giustificare gli interventi di manutenzione di strade, fino a quel momento prevalentemente sterrate, prive di adeguata segnalazione, talvolta impraticabili per le sconnessioni che si verificavano con il maltempo. Tuttavia, basso era l'indice di sostituzione di auto usate, il ché lasciava presagire che si stavano conquistando nuovi acquirenti, che prima di allora non avevano mai posseduto un'automobile, e lasciava ben sperare in una fase espansiva, ma solo se l'azienda avesse potuto rispondere a una crescente domanda di automobili: era necessario, pertanto, rivedere la politica commerciale per ponderare le esportazioni con i volumi di auto destinate al mercato interno. Da parte del governo, venne potenziata la viabilità, per migliorare le infrastrutture e incentivare l'acquisto di auto.

1.8 - Il sistema Bedaux

A seguito dell'adozione della catena di montaggio, in Fiat si studiò un sistema per aumentare ulteriormente la produttività, ovvero incrementare la resa per operaio. Grazie ad una visita negli stabilimenti Ford, si riuscì a capire come l'azienda torinese, seppur in forte espansione rispetto ad alcuni anni prima, fosse ancora ben lontana dai ritmi produttivi della concorrente americana[12]. Sicuramente la diversità risiedeva nelle componenti impiegate nel ciclo produttivo: se Ford acquistava carrozzerie già pronte al montaggio, Fiat acquistava lastre di lamiera e longheroni d'acciaio per creare internamente i vari componenti, e in termini di costo questo incideva per il 65% sul costo totale del veicolo (per la Ford circa il 75%), che tuttavia andavano trasformati per ottenere il prodotto finale, finendo alla fine per incidere in misura superiore.
Si cercò anche di stabilire un insieme di norme per disciplinare i metodi di lavoro, per meglio analizzare le tempistiche e i costi di produzione, ed ecco che la risposta fu l'introduzione del sistema Bedaux: questo metodo permetteva di valutare il lavoro di ogni singolo operaio sulla base della quantità di *lavoro normale* eseguibile nell'arco di un minuto. A differenza degli altri, il sistema Bedaux non stimava più i tempi e l'intensità dello sforzo sostenuto dall'addetto, ma rilevava la velocità di esecuzione e prevedeva una pausa di recupero dello sforzo; si basava sostanzialmente su dei tabulati standard ottenuti dal campionamento di più rilevazioni eseguite in varie aziende, le quali permettevano di valutare la produttività eseguendo gli opportuni scostamenti. Venne istituito un apposito ufficio per le rilevazioni, acquistati apparecchi registratori per rilevare i cicli attivi e passivi delle macchine, apparecchi contacolpi vennero installati anche negli uffici, e tutto ciò culminò in una massa di operai e impiegati costretti a lavorare a testa bassa, pagati sulla loro prestazione in termini di prodotto, aumentando di netto il rendimento passato da 63 Bedaux/ora d'officina nel 1928 a 70 nel 1930.
L'ideologia del suo ideatore Bedaux era che il miglioramento dei metodi di lavoro dovesse tradursi in un miglioramento delle condizioni economiche di lavoro per tutti, non solo in un incremento di profitti; l'impiego del tempo, pertanto, andava utilizzato al massimo e nel migliore dei modi.
Questo metodo verrà fortemente criticato, ritenuto un metodo di sfruttamento operaio. Data l'applicazione dello stesso anche in altre industrie, vi furono numerose rivolte sindacali, oltre a proteste interne alle stesse aziende. Tutto questo porterà all'abolizione del metodo Bedaux nel 1934, a seguito di un deliberato del Comitato corporativo, il quale sanciva la regolamentazione concordata del cottimo tra imprese e organizzazioni sindacali, e nel 1935 alla Fiat si ritornò al cottimo pieno. Tuttavia, da tale esperienza, venne fatto tesoro di tutte le tecniche d'analisi sviluppate e dei dati raccolti nel corso del tempo[13].

[12] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 406
[13] D. Bigazzi, La grande fabbrica, Organizzazione industriale e modello americano alla Fiat dal Lingotto a Mirafiori, Feltrinelli, pg. 63

1.9 - Verso la crisi di Wall Street

La situazione internazionale sarebbe ben presto mutata al termine degli anni Venti con il crollo della Borsa di Wall Street, evento che stravolse le economie di tutto il mondo, e che influenzò pesantemente anche le politiche strategiche delle più grandi industrie mondiali. Dal canto suo, anche la Fiat, a seguito dell'avvenimento del 24 ottobre 1929, con la caduta dei principali titoli azionari, fu costretta a dei rapidi interventi correttivi per cercare per quanto possibile di stabilizzare la struttura societaria.
Dal momento che era plausibile una forte propagazione dell'effetto crisi proveniente dall'America, anche a Torino presero posizione nell'individuare alcune misure di pronto intervento per arginare tale crisi: si decise di congelare per il momento l'incremento di unità (sia auto che camion), vennero ridotti gli orari di lavoro, e vennero annunciate altre manovre proprio nella relazione al bilancio del marzo 1930. Tuttavia, a causa della crisi che non tardò ad arrivare, alla fine del '29 vennero sospesi 9.300 operai, anche se alla fine neanche un centinaio verranno licenziati.
Il governo, dal canto suo, decise d'innalzare le tariffe doganali, anche per contrastare le politiche espansionistiche in Italia da parte della Ford, fortemente represse da Agnelli e, al termine di vari incontri, anche dallo stesso Mussolini.
Tuttavia, la riduzione del personale connessa al calo produttivo, scatenò l'ira degli operai che manifestarono per due giorni contro la Fiat in pieno centro a Torino; l'intervento del governo fu quello di deliberare la riduzione dei salari già prevista dalla Fiat, e al contempo rimpatriare gli operai rimasti disoccupati nel loro comune di provenienza. Inoltre, il governo aveva autorizzato l'incorporazione della Om e dell'Itala, e così facendo l'azienda torinese ottenne il controllo dell'85% della produzione nazionale, e ciò fu un importante segno di appoggio da Roma nell'azienda guidata da Agnelli. Tuttavia, sia la carenza di domanda interna che la crisi che rallentava la domanda estera lasciavano ben pochi margini di manovra, pertanto difficile risultava realizzare economie di scala sufficienti per aumentare le dimensioni aziendali. Anzi, la Fiat si trovava in cattive acque, e anche se vennero ostacolati nuovi licenziamenti si rese necessaria un'ulteriore decurtazione salariale.
La preoccupazione si riversò fra gli operai e fra quanti avevano finora creduto nell'espansione della Fiat, soprattutto dal momento dell'inaugurazione del Lingotto; difficile era immaginarsi la ripresa in una situazione così difficile e flagellata da un susseguirsi di eventi negativi.
La direzione, pertanto, optò per investire sulla diversificazione, ossia nell'aeronautica e nell'ambito ferroviario: solo grazie a questa manovra si poteva mantenere a galla l'intera struttura, pressata dalla rilevante congiuntura economica e dalla drastica riduzione di autovetture.

CAPITOLO 2: BREVETTI E DIVERSIFICAZIONE

2.1 – L'attività brevettuale di Fiat a partire dal 1902

L'attività produttiva della Fiat nel corso degli anni è stata ampiamente coadiuvata da interessanti innovazioni tecniche nel campo motoristico, che hanno permesso di migliorare, perfezionare, innovare i prodotti, con lo scopo di incrementarne l'efficienza e la competitività in un settore in continuo cambiamento. A questo scopo sono stati registrati molti brevetti, a testimonianza del fatto che per Fiat innovazione e ricerca sono state fin dall'inizio parole chiave di assoluto rilievo[14].

[14] Progetto Archivio Storico Fiat, Fiat 1899-1930, Storia e documenti, pg.250 ss. – Luigi Coltelletti

E' stato già presentato il dilemma su cui si sono dovuti soffermare i vertici riguardo le scelte di produzione da attuare: lanciare una produzione da zero ha fin da subito creato dubbi nella scelta di "come progettare, come produrre…". Inizialmente, per ovviare a questi problemi, si è optato per affidare la produzione di piccoli lotti alla F.lli Prata e alla Pastore e Racca. Tuttavia, a causa dell'elevata difficoltà nel tenere sotto controllo i costi, ben presto si è compreso che la scelta migliore ricadeva nella produzione interna, andando ad acquisire competenze tali da poter competere sul mercato. Questo implicava necessariamente allargare la visione ai competitors, capire quali erano le loro migliori accezioni tecniche, cogliere i motivi alla base del loro successo e i loro punti di forza; questo era una strategia relativamente semplice da attuare se posta in essere in occasione dei saloni che venivano organizzati presso le più importanti città europee. Famosa, a questo proposito, resterà la visita di Agnelli al salone di Parigi del 1900, dove resterà piacevolmente sorpreso nello scoprire che alla Mercedes avevano inventato un radiatore con struttura a nido d'ape; grazie a questa tecnologia il motore era in grado di raffreddarsi in maniera più efficiente e così se ne potevano apprezzare al massimo le prestazioni. A ritorno dal salone, Agnelli darà direttive al reparto tecnico di sviluppare questa soluzione per le proprie vetture (cit. Castronovo).

A partire dal 1901 l'attenzione verrà focalizzata su un contenimento dei costi, razionalizzazione dei modelli, progettazione e produzione interna delle vetture, con delega ad aziende esterne solo per la fornitura di componenti particolari. In sintesi, queste rappresentavano già le prime mosse a testimonianza del passaggio dall'artigianalità all'industrializzazione.

Da questo momento in poi molteplici saranno i brevetti che contrassegneranno la storia dell'azienda. In questa sede ci si soffermerà sui brevetti di particolare rilievo innovativo-operativo.

Tra il 1902 e il 1903 tre brevetti meritano attenzione: il primo riguarda l'anticipo nell'accensione del motore (ovvero anticipando l'accensione della miscela nella camera di scoppio prima che il pistone raggiungesse la corsa massima); il secondo permette la trasmissione del moto rotatorio dall'albero motore al cambio attraverso l'impiego di un giunto elastico; il terzo è invece relativo al cambiamento di velocità a liquido. A volte capitava, tuttavia, che queste innovazioni sfociassero in fraintendimenti e tensioni tra inventore e management; infatti, non disponendo di uno specifico reparto, l'azienda era costretta ad acquistare il brevetto dal proprio dipendente a condizioni economiche predeterminate dal cda.

Nell'anno seguente prendono invece avvio brevetti esteri, in particolare con la Francia, e nello specifico a riguardo della lubrificazione automatica tipo 1903/1904 e un carburatore. A seguire ci sarà il brevetto per l'accensione dei motori a combustione interna.

Seguiranno, poi, brevetti con la Germania, relativi in particolare alla trasmissione, all'avviamento e ai freni.

Agli Stati Uniti, nel 1915, viene rilasciato un brevetto per un radiatore a sospensione snodata.

E', inoltre, di importante rilevanza citare il brevetto rilasciato a Giovanni Agnelli relativo ad un dispositivo di vaporizzazione per motori a petrolio e olii pesanti, in quanto sarà la base per l'impiego nel settore navale e militare, solo alcune delle varie tipologie di diversificazione attuate dal management Fiat.

I brevetti rilasciati in questa fascia temporale rispecchiano appieno l'industria automobilistica, segnata da un trend di continua crescita alimentato dalle aspettative di una clientela benestante e spiccatamente interessata al nuovo business che si sta delineando.

Nel corso del primo decennio di vita dell'azienda verrà perseguita, come precedentemente annunciato, un'accurata strategia rivolta alla diversificazione: si riteneva infatti di particolare importanza l'idea di concentrare l'attenzione non solo alla produzione di autovetture ma bensì di trovare un sistema tale per cui si potesse sfruttare il know how acquisito nei motori per impiegarlo in altri settori contigui. Dato che l'atto costitutivo dell'8 marzo 1906 attribuiva la possibilità di diversificare la produzione, già nell'anno seguente si intraprende lo studio e la progettazione di motori a olio pesante - scelta alimentata anche da una specifica

ed improvvisa situazione di crisi nel settore automobilistico - per l'impiego nella cantieristica navale e negli armamenti. Questo farà sì che si registrerà un calo nei brevetti per l'industria automobilistica e un aumento nei motori, in particolare per i propulsori diesel a due tempi e per gli armamenti leggeri.
Il primo impiego di questo motore sarà il sottomarino Medusa alimentato da un due tempi diesel da quasi 300 cavalli. Il merito di questo sviluppo ingegneristico è da attribuire all'ing Fornaca, al cui nome andranno attribuiti altri brevetti: in particolare svilupperà un motore sempre a due tempi da mille cavalli, che andranno ad alimentare delle torpediniere, e saranno oggetto di vanto per Fornaca e per la stessa Fiat.
Tra gli altri tentativi di diversificazione si ricorda la mitragliatrice Revelli, brevettata nel 1908, che diventerà la mitragliatrice standard della prima guerra mondiale, al servizio della cavalleria e della fanteria, e accompagnata dalla Fiat mod. 14 tipo Aviazione, mitragliatrice media, impiegata prevalentemente nei bombardieri.
Anche il settore aeronautico viene servito con lo sviluppo di motori da 60 a 300 cavalli, che giungerà a una massiccia produzione con il Fiat A10 da 110 cavalli realizzato a partire dal 1915. Esso sarà il primo motore aeronautico prodotto in serie dalla Fiat, 6 cilindri in linea con raffreddamento a liquido, che troverà largo impiego nei velivoli utilizzati nella guerra.
Lo sviluppo di una simile strategia, tuttavia, non ha tralasciato critiche e pareri discordanti all'interno del management, diviso in due sezioni opposte: da una parte, i "puristi" non ritengono opportuno diversificare la produzione, ma sono piuttosto inclini a potenziare e sviluppare ulteriormente il solo settore automobilistico; dall'altra, e Agnelli in testa, vi sono degli "innovatori", interessati alla diversificazione, in quanto ritenuta tecnica vincente per saturare la capacità produttiva e cogliere nuove opportunità di mercato, diffondendo il brand anche in settori contigui a quello dell'autoveicolo. Non solo, allargando la produzione si assisterà ad un aumento dell'occupazione, dei volumi produttivi, e quindi dei profitti. Prevalsa questa seconda linea d'azione, il settore armamenti sarà oggetto di continuo sviluppo, che risulterà poi particolarmente fruttifero grazie al largo impiego degli stessi nella Grande Guerra.
I brevetti, d'altro canto, risentiranno di questa politica, ed in particolare quelli dell'autoveicolo nel 1910-1911 saranno irrimediabilmente soggetti a ribasso, e limitati prevalentemente al gruppo sospensioni e al gruppo trasmissione e differenziale.
Degno di nota, poi, su indicazioni di Agnelli, risulta essere il brevetto per un motore alimentato a gas, il quale si dimostrerà particolarmente efficiente e vincente nell'applicazione concreta.

2.2 – Attività brevettuale del secondo decennio

Il secondo decennio di vita dell'azienda sarà caratterizzato da una sostanziale trasformazione della sua identità, assistendo al passaggio da azienda prevalentemente incentrata su un business specifico – ossia l'autotrazione e nello specifico l'autovettura – ad azienda evoluta, che rispecchia i canoni nordamericani, rivoluzionata nella sua struttura operativa per diventare azienda per la produzione di massa, abbandonando così le caratteristiche che fino a quel momento avevano contraddistinto i produttori di automobili europei. Agli esordi della guerra, grazie alle solide basi gettate alcuni anni prima, Fiat si specializza ancor più profondamente negli armamenti, e ciò è giustificato dal numero di brevetti che verranno depositati: ben 39 nel quinquennio 1912-1917, con una drastica riduzione nel campo automobilistico; questo giustifica il fatto che, in periodo bellico, il ruolo dell'automobile tende a passare in secondo piano, sia per motivi etico-sociali (il grande impatto del conflitto alterò sensibilmente sia il tessuto sociale che quello economico e politico della società) sia per motivi economici – infatti la produzione di armamenti e autocarri piuttosto che di automobili assicurava, in questo preciso contesto storico, maggiori

profitti e maggiori sicurezze, dato il numero di commesse militari ricevute e la stabilità delle stesse nell'arco del periodo – che giustificò la tendenza ancora più marcata verso la diversificazione.
In particolare, su commessa del Regio Esercito, per la spedizione in Libia saranno ingenti gli ordini di autocarri; a questo proposito si ricorda il Fiat 15 nelle versioni "bis" e "ter"[15]. L'autocarro entrerà in servizio nel 1911 e la sua struttura sarà di derivazione civile. Un'innovazione specifica di questo mezzo era la pompa del carburante che va a sostituire l'obsoleta alimentazione a gravità, che alimenta un motore a benzina rispettivamente di 3.0 e 4.4 cm^3; l'impiego di questo mezzo spaziò da autocarro da trasporto ad autoblindo, fino ad allestimento ambulanza. Altro celebre mezzo fu il Fiat 18 BL, autocarro impiegato prevalentemente per scopi logistici, dotato di cassone centinato e di raggio di sterzata ridotto che facilitava la guida anche in montagna; la sua elevata capacità di traino e il propulsore di 5.6 cm^3 erano perfetti per l'impiego più duro.
A causa di esigenze belliche, nel 1914 la produzione di autoveicoli venne sospesa, e venne potenziata la produzione di motori a due tempi per autocarri e sommergibili. Tra questi, degno di nota è il motore Fiat 2C 216 da 350 cavalli, che equipaggiava i sommergibili tipo "F" (derivavano direttamente dai "Medusa" di cui mantengono dimensioni e forme dello scafo). Sarà proprio questo successo che fungerà da trampolino di lancio per giungere nel 1917 alla decisione di cedere alla Ansaldo la San Giorgio: così facendo si avrebbe ottenuto liquidità da reinvestire per aggiornare il settore automobilistico e ferroviario.
Nello stesso anno (riportano i documenti contabili) la produzione aveva raggiunto livelli di produttività sopra la media, e le commesse sia nazionali che extranazionali di mezzi militari avevano totalmente saturato il calo di domanda di autovetture dovuto alla guerra. Da questo momento, l'attenzione dello stesso Fornaca si sposterà anche al settore elettrico, in particolare sui motori elettrici e su impianti fotoelettrici. Inoltre riprenderà a pieno regime lo studio in ambito automobilistico: verranno presentati brevetti per frizioni, freni, sospensioni, fari e coperture delle "torpedo".
La strategia di diversificazione continua: nel 1917, sospinti dallo Stato che premeva verso l'integrazione verticale, l'alto costo delle materie prime e le problematiche legate alla logistica, l'assemblea degli azionisti delibera l'incorporazione delle Ferriere piemontesi, delle Officine ex Diatto e delle Industrie metallurgiche di Torino: così facendo, la Fiat si garantirà per il futuro l'abbattimento dei costi grazie all'internalizzazione dei processi di fusione e produzione di utensili, cerchioni e componentistica precedentemente acquistata come componente. Questo segnerà un alto numero di brevetti nella lavorazione dei metalli.
Il contesto europeo, in questo periodo storico, è rappresentato da profondi cambiamenti: molteplici acquisizioni e fusioni si susseguono, un intreccio di operazioni di natura straordinaria fanno sì che la concorrenza diventi sempre più agguerrita, e il clima sempre più movimentato e sedimentato in un contesto dinamico e sfuggente. La crescita generalizzata spinge la domanda pubblica, garantendo così margini di contribuzione crescenti, scoperte molto innovative, con uno spostamento da innovazione di prodotto a innovazione di processo – quali, ad esempio, la produzione, la logistica, la sincronizzazione dei flussi.
Questo processo di mutazione sfocia in un periodo di ricostruzione non appena che si conclude il primo conflitto mondiale, a partire dal quale si registreranno una serie di brevetti. I principali saranno proprio riferiti a motori adatti a vari tipi di impiego, dal settore aeronautico, al settore marino per giungere a quello automobilistico; saranno destinati a calare, per contro, i brevetti in materia di armamenti. Inoltre degno di nota risulta essere quello del 1919 relativo al sistema del comando desmodromico per le valvole del motore a scoppio, tecnologia derivata dal mondo delle corse. Come accennato poc'anzi, l'interesse per le automobili torna pulsante più che mai a partire dal termine della guerra, e si manifesta soprattutto nelle

[15] Progetto Archivio Storico Fiat, Fiat 1899-1930, Storia e documenti, pg. 263 – Luigi Coltelletti

esportazioni, che raggiungono livelli ancora maggiori rispetto al periodo ante guerra. Alla crescente domanda si susseguono brevetti continui nell'ambito dell'assetto, del gruppo freni, nei cablaggi elettrici, e anche nella trasmissione a quattro ruote motrici.
Prosegue anche l'interesse per l'aeronautica, dove grazie alla Sia (Società Italiana Aviazione), la Fiat poteva contare sulla produzione di velivoli in serie.
Tutte queste innovazioni si traducono in un perfezionamento e ampiamento dei settori di studio, in particolare si riscontra un'attenzione particolare per lo studio dei materiali in precedenza mai curata significativamente; come scrive a tal proposito Volpato: "Il salone di Parigi del 1919 mise in evidenza come, dato l'aumento di domanda, fosse possibile spuntare prezzi più alti nella commercializzazione di automobili, e da ciò deriva che l'impiego della ghisa venisse gradualmente sostituito da acciai speciali. Venivano impiegati anche alberi a camme in testa e si iniziano a montare i freni anche sull'asse anteriore".
La vera novità, in fatto di brevetti esteri, riguarda il fatto che fino alla prima guerra mondiale e per tutto il periodo del conflitto il referente estero per eccellenza era la Francia, mentre a partire dal dopoguerra emerge con prepotenza e decisione il ruolo della Germania, la quale diventerà il principale utilizzatore dei brevetti Fiat, soppiantando così Francia e Gran Bretagna. Già a partire dal 1921 i brevetti esteri sono per lo più rivolti proprio qui, mentre in linea generale di degno apprezzamento sono quelli relativi ai motori, all'accensione comandata a distanza di un motorino d'avviamento, alle componenti automobilistiche sempre legate ai freni, cambio e trazione integrale, mentre scarsi sono quelli in ambito elettrico e degli armamenti, legato solo al traino di artiglierie. Anche l'anno successivo sarà segnato da alcuni brevetti, 16 in totale, relativi a motori ad olio pesante destinati alle automobili, uno dei primi tentativi per trovare una fonte alternativa di alimentazione alla tradizionale benzina, in quel periodo particolarmente soggetta a variazioni di prezzo – e, in particolare, in aumento per effetto di un'imposizione fiscale più onerosa - che richiedeva quindi lo sfruttamento di un combustibile in grado di rendere meno gravoso il costo d'esercizio. Di rilievo è il brevetto per un servofreno idraulico e un veicolo a trazione integrale. Quest'anno registrerà il minor numero di brevetti. L'annata seguente, al contrario, sospinta da un fiorente trend di crescita, farà espandere il fatturato; continuavano i rapporti con l'estero, in particolare con la Francia, e si completò la costruzione della più grande acciaieria europea, in simultanea con l'avvio della produzione presso il nuovo stabilimento del Lingotto (la cui costruzione era iniziata nel 1916). Attenzione particolare era stata riposta anche nel settore aeronautico, mentre l'attività brevettuale chiude l'anno a quota 36. Tra questi, di rilievo è sicuramente il sistema di illuminazione ed accumulo dell'energia, e un riduttore di velocità.
Nel 1924 si procedette all'incorporazione della Aeronautica Ansaldo, cui faranno seguito sei brevetti – ossia legati a carrelli, fusoliere – e il più importante sarà la presentazione del Fiat BR1, sviluppato grazie al contributo di Celestino Rosatelli. Il velivolo era un bombardiere biplano biposto, impiegato nella Regia Aeronautica, costruito con struttura in legno e metallo, dotato di mitragliatrice, con telaio tubolare per resistere alle sollecitazioni di volo e sicuramente più adatto rispetto al tradizionale sistema a due montanti. Al motore a 12 cilindri era affiancato un radiatore di nuova generazione. E' da sottolineare il fatto che i brevetti aeronautici presentati da Rosatelli non vennero estesi oltre i confini nazionali, e questo potrebbe testimoniare il fatto che sia accresciuta la volontà a mantenere le innovazioni in Italia. Nel 1925 si registrò il maggior numero di privative, ben 52; 22 i brevetti di motori, ed in particolare di quelli a nafta con avviamento a benzina, destinati alle motrici ferroviarie. Inoltre, a partire dall'anno precedente, era ripresa l'esportazione di autoveicoli, associata simultaneamente ad un potenziamento della rete di assistenza tecnica e di ricambisti; pertanto, diversi furono i brevetti concernenti freni, sospensioni, impianti di illuminazione, indicatori, componenti d'interni e di carrozzeria. Di spicco anche il brevetto relativo alle procedure di montaggio di eliche in legno per velivoli e quello relativo a un dispositivo di calettamento

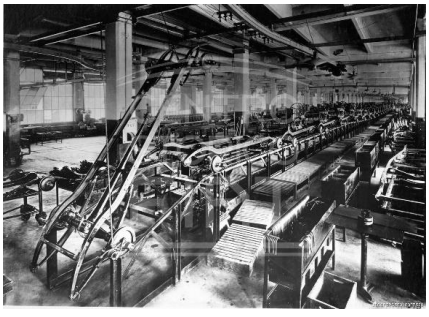
(sistema di fissaggio meccanico tra due componenti, di cui l'uno dotato di perno e l'altro di foro di centraggio) per organi che necessitano di regolazione angolare.
Nel 1926 si registrarono tutti brevetti d'innovazione di prodotto, per la maggior parte relativi ai motori, parti meccaniche e sospensioni, ma se già in quest'annata si verificò un calo nei brevetti, risulta essere il 1927 l'anno più povero: chiuse con 14 brevetti soltanto. E' bene tuttavia menzionare che in quest'anno si verificarono delle innovazioni degne di nota: per effetto della politica di stabilizzazione monetaria si concretizzò un impulso verso la concentrazione monopolistica, legato ad una razionalizzazione della gestione finanziaria delle risorse del gruppo. Nacque l'IFI, – Istituto Finanziario Industriale – nato per volere di Agnelli, il cui scopo era di assicurare il coordinamento di flussi finanziari tra aziende partecipate e di unificare le stesse sotto una medesima società. Sempre nello stesso anno si aveva dato vita ad aziende estere per garantire la produzione di motori diesel su licenza, aperte in Gran Bretagna e Stati Uniti. Continua la produzione di propulsori per l'aviazione, tra cui si ricorda l'A25, montato sulla gamma Fiat B.R., mentre in ambito militare interessante è il brevetto di un sistema anti penetrazione di schegge nelle corazze degli autoblindi.
Nel corso del 1928, grazie al Consortium Fiat veicoli industriali, - istituto creato ad hoc dalla Fiat per sviluppare il trasporto pubblico - vi saranno 5 brevetti su veicoli di proprietà della Ceirano (che verrà assorbita da Fiat nel 1930): riguardano essenzialmente tecniche per migliorare l'aderenza delle gomme, miglioramenti nei propulsori dei mezzi, e un sistema per permettere il bloccaggio delle sospensioni negli autocarri dotati di artiglieria. Va sottolineato il fatto che nel 1928 si delinea in maniera più marcata l'interesse per gli autoveicoli, ai quali viene posta particolare attenzione presentando, appunto, numerosi brevetti finalizzati a proporre soluzioni innovative.
Di poco rilievo, invece, i brevetti del 1929, sempre orientati agli autoveicoli, mentre nel 1930 ci sarà un boom di brevetti: la ricerca viene implementata nel settore aeronautico, che rivestono il 40% dei brevetti, che troverà risvolto e applicazione nella Società anonima aeronautica e nella Società aviolinee italiane. I brevetti hanno riguardato sostanzialmente sistemi di pompaggio dell'olio, compressori per l'avviamento, distribuzione nei motori a scoppio, nonché un sistema di regolazione della farfalla sul carburatore e dell'anticipo, il dispositivo per il mantenimento della posizione aerea, ed infine il sistema di apertura porte ed espulsione del pilota in caso di emergenza. Importanti sono anche i brevetti per mezzi speciali: rimorchi a due carrelli sterzanti, o a quattro ruote sterzanti, trasmissione per autoveicoli a due ruote motrici, dispositivo di comando dei freni posteriori per mezzi a sei ruote. Seguono poi brevetti nell'ambito ferroviario, in particolare per la costruzione di vagoni a struttura a longheroni fusi d'acciaio; inoltre rilevante il brevetto relativo a procedure di galvanizzazione di corpi interni, cavi e cilindri. Infine, interessante il brevetto per un motoscafo equipaggiato di rulli nello scafo per ridurre l'attrito e migliorare lo scivolamento durante la marcia in acqua.

2.3 - Riflessione sull'innovazione

Il ciclo di prodotto riscontrabile nella produzione Fiat può essere sintetizzato attraverso l'analisi della gamma prodotti, delle strategie perseguite e delle scelte produttive attuate, delle tecnologie impiegate, delle diverse politiche di diversificazione realizzate nelle varie epoche storiche in cui si sono verificati[16].
In sintesi è possibile segmentare il primo periodo di vita dell'azienda torinese evidenziando dei tratti caratteristici di ciascun periodo storico, come risulta illustrato nella Figura 2.1.

[16] Progetto Archivio Storico Fiat, Fiat 1899-1930, Storia e documenti, pg. 287 – Luigi Coltelletti

Il primo periodo intercorre tra la nascita e il primo anteguerra: si tratta di una fase storica in cui s'individua un settore emergente, già sviluppato in altre parti d'Europa – soprattutto in Francia – e a cui molti importanti borghesi e aristocratici pongono attenzione per sfruttare un potenziale business in via di sviluppo. Il settore propone un prodotto d'élite, rivolto ad una classe di acquirenti particolarmente esigente e raffinata, motivo per cui i primi esemplari prodotti rispecchiano al meglio l'elevata artigianalità e la competenza degli operai – si tratta di un'attività prettamente *labour-intensive*, con livelli di meccanizzazione praticamente nulli – consentendo di partire con una produzione di bassi volumi di vendita ed elevati margini di profitto. Il processo si dirama poi in progetti d'innovazione focalizzati sul prodotto, e quasi inesistenti quelli sul processo, in quanto a fronte della reazione positiva del mercato si deve soddisfare una domanda continua e a crescita positiva. A causa dell'elevato tasso di concorrenza sia nazionale che extranazionale, è importante, prima di tutto, garantire che il prodotto rispetti per lo meno un determinato livello di standard minimi per essere appetibile e trovare riscontro negli acquirenti.
Il secondo momento riveste il periodo storico che va dallo scoppio della Grande Guerra agli anni Venti. Il prodotto muta identità, si trasforma e si delinea con maggior trasparenza in un oggetto rivolto non esclusivamente ad un target ben preciso, ma incarna le aspettative di una cerchia allargata di persone. Si delinea, perciò, una concorrenza più agguerrita, vista la risposta positiva del mercato, e si assiste al delinearsi di imprese leader e imprese legate alla tradizione, altamente artigianali, e fornitrici di automobili solo per nicchie ristrette di consumatori. Sarà inoltre registrato un incremento del tasso d'innovazione sul processo, mentre il prodotto – ormai stabilizzato nel settore di appartenenza – funge da pretesto per lo sviluppo dimensionale, a cui seguirà l'effetto c.d. "americano" avvenuto con l'introduzione della catena di montaggio, la quale sarà fondamentale per una riorganizzazione produttiva finanziata grazie a ingenti investimenti in impianti e attrezzature, e grazie allo studio e sfruttamento di sinergie derivanti da aziende partecipate, incrementando i profitti e le competitività nel settore.
Il terzo periodo abbraccia tutto il periodo che va dalla fine degli anni Venti agli anni Trenta: questa fase è caratterizzata da un prodotto ormai consolidato, in forte sviluppo, che non richiede particolari innovazioni di prodotto ma piuttosto interventi mirati al potenziamento prestazionale e ottimizzazione dei costi. L'autoveicolo allarga i propri orizzonti di target e sbarcano sul mercato modelli nuovi orientati al concetto di "automobile per la massa", come avverrà con le celebri Fiat 509 e Balilla: grazie ai ridotti costi d'acquisto e di gestione, associati ad una politica commerciale efficiente si risconterà tutta l'abilità e la raffinatezza in termini di marketing dell'azienda torinese, che la porterà a separarsi nettamente dai competitors tradizionali con i quali aveva fino a quel momento condiviso il mercato.
Forte di un know how ingegneristico solido, di elevati investimenti in immobilizzazioni tecniche, di disponibilità finanziarie e di una strutturata politica strategica, la Fiat diventerà il marchio trainante del settore automobilistico verso la svolta che avverrà negli anni successivi.



Cabina di verniciatura a spruzzo della Fiat 509; montaggio châssis della Fiat 509 al Lingotto – Fonte: Centro Storico Fiat

Figura 2.1: attività brevettuale Fiat

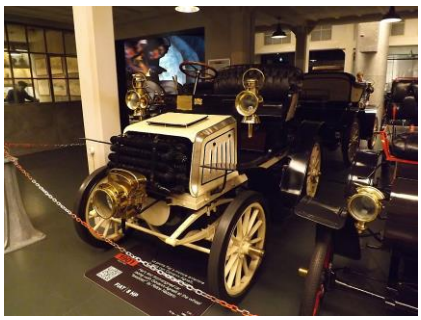
BREVETTI FIAT				
ANNO	COMPONENTI AUTOMEZZI	MOTORI	ALTRI BREVETTI	BREVETTI TOTALI
1901-1911	18	23	3	44
1912-1919	24	30	24	78
1920-1930	156	120	39	315

Fonte: rielaborazione personale sulla base dei dati forniti dall'archivio della Direzione tecnica Fiat Auto

CAPITOLO 3: LA GAMMA FIAT E L'ANALISI DELLA PRODUZIONE

3.1 – La gamma debutta con il bicilindrico

La produzione Fiat agli inizi del secolo ebbe il suo esordio con una vetturetta a due cilindri disposti orizzontalmente con cilindrata totale di 679 cm³; la vettura sarà chiamata «3½ HP» a 3 posti, progettata dall'ing. Faccioli, con carrozzeria «Duc» fornita dal torinese Marcello Alessio, sarà prodotta in 8 esemplari nel 1899, e successivamente in altri 18 al prezzo di 4.200 Lire. L'auto subirà una maggiorazione dimensionale e verrà prodotta in 20 esemplari con il nome di «6 HP», con cilindrata di 1082 cm³ in grado di raggiungere la velocità di 45 km/h ed ospitare 4 persone nella versione a due file di sedili (carrozzeria a doppio "Phaeton"). Sarà proprio sulla base della «6 HP» che verrà realizzata la prima Fiat da corsa, denominata appunto «6 HP Corsa», nel 1900, vincitrice di competizioni su strada[17].
A partire dalla «3½ HP» e dalla «6 HP» ci saranno diverse evoluzioni dello stesso telaio, talvolta allungato per ospitare più passeggeri; in particolare si ricorda la «8HP» - interessante su questa vettura è l'installazione del nuovo radiatore a nido d'ape, soluzione ingegneristica che permette un miglior raffreddamento del motore senza incidere sulle prestazioni – e la «10 HP».



Fiat "3½ hp" in esposizione; Fiat "8 hp" con radiatore a nido d'ape – Fonte: Centro Storico Fiat e Museo dell'Automobile

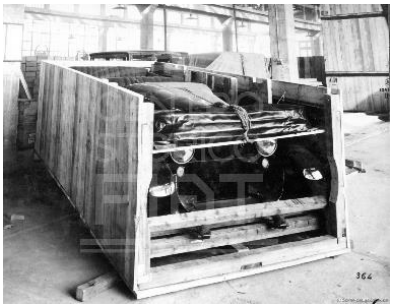
Interessante sarà la costruzione della «12 HP»: progettata dall'ing. Enrico, successore di Faccioli, è la prima auto a quattro cilindri biblocco con cilindrata di 3768 cm³, che può trasportare 4 persone e raggiungere i 70 km/h. Sarà la prima Fiat a superare le 100 unità prodotte, e il primo modello destinato all'esportazione (in Francia).

[17] Un secolo di auto italiana. Fiat. Tutti i modelli del Novecento. Quattroruote Ruoteclassiche, pg. 10-177

Seguiranno altre varianti, tutte orientate all'aumento delle prestazioni e al comfort dei passeggeri; tuttavia segnerà una svolta la «Brevetti», autovettura a 4 cilindri prodotta a seguito dell'assorbimento delle officine Ansaldi nel 1905: nell'arco di 7 anni verrà prodotta in oltre 1500 esemplari. Associata a questa linea di vetture medie venivano prodotte le più performanti «60HP», grandi berline disponibili in versioni "Landaulet" e "Torpedo", dalla cilindrata di 10500 cm³ in grado di toccare i 90 Km/h, i cui freni erano automaticamente raffreddati grazie ad un circuito idraulico integrato nelle ganasce. Il prezzo era di 24.500 Lire. Sempre sulla fascia di autovetture di grossa cilindrata, la «35-45 HP» a 6 cilindri sarà prodotta in 107 esemplari esclusivamente per il mercato americano e australiano, venduta con il solo châssis in due passi differenti, verrà poi allestito da un carrozziere locale. Nel 1908 viene presentata la «1 Fiacre», primo mezzo progettato per il trasporto pubblico, che diventerà un successo commerciale (oltre 1600 pezzi) grazie alla sua commercializzazione in Francia, Inghilterra e America.
Dal 1910 la gamma viene rinnovata con la presentazione di sei modelli, che vanno dai 1847 cm³ della «Tipo 1» (di elevato successo, in due anni prodotta in oltre mille unità) ai 9025 cm³ della «Tipo 6» (prevalentemente esportata in America visti gli elevati consumi di carburante e il prezzo d'acquisto), venivano talvolta allestite anche come furgone dalla portata di 5 quintali.

3.2 – Si riparte dalla Zero

Nel 1912 si apre una nuova era: a Torino viene presentata la Fiat «Zero», la prima vettura di piccola cilindrata (1847 cm³) ad essere prodotta in grande serie; disponibile inizialmente solo in versione "Torpedo", successivamente verrà commercializzato solo lo châssis. Il prezzo iniziale di 8.000 lire scenderà poi a 6.900 lire.
Durante la prima guerra mondiale, la produzione di vetture subisce una flessione per concentrare gli stabilimenti su mezzi militari: la Fiat 70 era un'utilitaria, che venne destinata prevalentemente al Regio Esercito durante la guerra, e segna lo stop dell'azienda alla produzione di vetture da turismo.
Al termine della guerra verrà lanciato un nuovo modello, la 501. Prima vettura post guerra di piccola cilindrata, equipaggiata di freni a tamburo anche sull'assale anteriore: dal 1919 al 1926 ne verranno prodotte oltre 45.000, nei vari allestimenti "Torpedo", "Spider", e berlina. La 501 sarà in brevissimo tempo seguita anche dalla 505 e 510.



Fiat 501 in montaggio al Lingotto; Fiat 501 finizione; Fiat 501 Torpedo in fase d'imballaggio – Fonte: Centro Storico Fiat

Nel 1920 viene lanciata la «1T Taxi», con motore di 1,8 litri, venne destinata al trasporto pubblico di piazza.
Segue la 502, una media con lo stesso motore della 501 ma di dimensioni più generose, si adatta maggiormente all'esportazione, e verrà prodotta dal 1923 al 1926 in 20.000 unità. La Fiat 509, presentata nel 1925, è la prima utilitaria prodotta in grande serie: con cilindrata di 990 cm³, veniva offerta al pubblico a partire da 16.000 Lire, e qui venne introdotta la novità commerciale, l'auto era acquistabile anche a rate (con la SAVA). Già nel 1926 diventa l'auto più popolare della penisola, e alla fine del 1929 si registrano oltre

90.000 509 prodotte. Successivamente, la 503 verrà realizzata in 42.000 esemplari (ma resterà in produzione solo 2 anni), seguita dalla 507 e dalla 512 (esportata in Gran Bretagna e Australia). Nel 1927 la Fiat 520 adotta di serie l'accensione a spinterogeno e la guida a sinistra, e nonostante il segmento medio registrerà oltre 20.000 unità prodotte; sarà prodotta anche in versione Taxi. La Fiat 521 è una vettura di segmento medio-alto, di maggior cilindrata rispetto alla 520, e sarà la prima vettura torinese ad essere costruita in serie all'estero (dal 1930 nello stabilimento N.S.U.-Fiat di Heilbronn in Germania).

Fiat 507 "Torpedo" e Fiat 520 in esposizione – Fonte: Centro Storico Fiat e Museo dell'Automobile

3.3 – Analisi statistica sulla produzione

Il processo evolutivo avvenuto in Fiat nel corso dei primi trent'anni di vita spiegato secondo le fonti storiche è analizzabile anche in considerazione delle rilevazioni effettuate nel tempo da istituti specializzati. Interessante, infatti, risultano le serie storiche rese disponibili dall'Istat per comprendere come, di fatto, il tentativo di allargare la fabbrica inizialmente specializzata nella produzione di vetture con elevati standard di artigianalità per poi protrarsi – per effetto dell'influenza fordista nelle linee di pensiero del management Fiat – sempre di più verso la produzione di massa, standardizzata, organizzata in linee di assemblaggio, abbia permesso all'Italia di registrare una crescente diffusione dell'automobile quale mezzo di trasporto, associato all'impiego sempre più dilagante di autocarri per il trasporto su gomma, ponendo in secondo piano il trasporto su rotaia, diventato oramai scomodo e obsoleto.
Questo lo si evince dalla Figura 3.1 che riporta il numero di veicoli che hanno pagato la tassa automobilistica: seppur si tratti di valori indicativi, è utile per comprendere come, nel periodo sinora analizzato, vi siano stati dei periodi di forte espansione associati a periodi di marcata contrazione, per effetto del susseguirsi dei vari avvenimenti storici già presentati[18].

Figura 3.1: tassa automobilistica sugli autoveicoli

Anno	Totale automobili	Per 1.000 abitanti (*)	Totale autocarri	Totale mezzi circolanti
1914	21.984	0,6	1.380	23.924
1915	22.710	0,6	1.540	24.880
1916	21.083	0,6	2.110	23.678
1917	17.104	0,5	3.384	21.133
1918	6.817	0,2	5.547	12.662
1919	**23.883**	**0,6**	**10.613**	**34.833**
1920	31.466	0,8	17.410	49.433

[18] I dati sono stati estratti dalle serie storiche consultabili all'indirizzo: http://seriestoriche.istat.it/

1921	34.138	0,9	22.422	57.586
1922	41.035	1,1	23.269	65.484
1923	53.775	1,4	21.785	78.262
1924	57.012	1,5	24.899	84.687
1925	84.826	2,2	29.851	117.555
1926	104.882	2,7	33.213	141.390
1927	119.216	3,0	34.105	153.321
1928	144.174	3,6	40.067	184.241
1929	169.711	4,2	50.119	222.394
1930	183.292	4,5	59.339	245.477

Fonte: Automobile club d'Italia
(*) L'indicatore "Autovetture per 1.000 abitanti" è dato dal rapporto tra il numero delle autovetture circolanti e la popolazione media residente

Interessante osservare il 1919, lo si può definire come l'anno di stacco: da notare che il numero di auto ritorna (anzi addirittura supera) i livelli ante-guerra; non solo, da qui in avanti i mezzi circolanti cresceranno irreversibilmente. Questo riscontro conferma come la guerra abbia promosso la costruzione di mezzi, e abbia testimoniato come il trasporto su gomma (sia esso di persone o di merci) sia diventato sempre più parte integrante della vita di tutti i giorni, e grazie agli ingenti investimenti promossi dalle aziende costruttrici, oltre alle modifiche dei piani strategico-operativi adottati dalle grandi aziende automobilistiche, abbia permesso ad una quota crescente di popolazione di dotarsi di un'automobile, la quale divenne via via un bene sempre più diffuso e progettato a vari livelli tecnico-estetici per potersi adattare ad un pubblico sempre più vasto e con esigenze diversificate. L'automobile diventa sempre più ricercata come bene in grado di soddisfare i bisogni della collettività in generale, a partire dai piccoli spostamenti entro provincia sino ad attraversamenti di lunga distanza, influenzando così la vita e scardinando i tratti tipici di una civiltà arcaica, tecnologicamente superata e avversa allo sviluppo. Tutto questo viene messo bene in evidenza dall'indicatore della quota di automobili in circolazione per abitanti, ed in particolare tra il 1921 e il 1922 si nota che ogni mille abitanti c'è almeno un'automobile, indice oggigiorno ridicolo, ma importante se considerato che neanche 10 anni prima lo stesso era esattamente la metà, e che seguirà un trend in aumento via via crescente.

Nella Figura 3.2 invece si può riscontrare l'andamento della produzione Fiat rapportato all'intera produzione nazionale di autovetture: si noti come, a partire dal 1911 l'indice che rapporta la produzione Fiat a quella totale abbia già raggiunto il 50%, dato che attesta il tentativo dell'azienda d'improntarsi come la prima industria italiana di autovetture, seguita da una serie di altri produttori medio-piccoli, talvolta specializzati in nicchie di mercato, talvolta ancora legati a standard produttivi prettamente artigianali, dove spicca un'elevata manualità. L'indicatore, già durante il conflitto mondiale ma soprattutto nel dopoguerra, raggiunge livelli molto elevati, anche oltre il 75%, fino ad arrivare al picco del 1927 con l'88%, molto probabilmente dovuto al successo commerciale delle 509 e 520. Quello che si può affermare con certezza è sicuramente il successo testimoniato dalle statistiche dell'impresa di portare la Fiat al vertice tra i produttori nazionali di autovetture, anche se non va dimenticato che la produzione dell'azienda era ancora parzialmente rivolta all'esportazione, per cui vanno analizzate le politiche commerciali di Fiat rapportate alle esportazioni italiane. Il dato che appare evidente è che nell'immediato dopoguerra l'esportazione di automobili e autocarri è solo Fiat, come evidenziato dall'indice, e si attesta sempre oltre il 60%, con un andamento progressivamente tendente all'80%: questo implica che Fiat non solo era riuscita a commercializzare in Italia più mezzi degli altri competitors, ma poteva anche vantare un volume di esportazioni primo in Italia, con punte prossime al 100%, negli anni seguenti al primo conflitto mondiale. I

mezzi erano commercializzati prevalentemente in Europa – soprattutto in Francia, Gran Bretagna, Svizzera, Germania, Austria – seguita in misura più contenuta dall'Asia, Africa e America[19].

Figura 3.2: produzione Fiat dal 1901 al 1930

Produzione ed esportazione di automobili e autocarri Fiat						
ANNO	Prod. Fiat	Prod. Italia	% prod. Fiat/naz.	Export Fiat	Export Italia	% export Fiat/naz.
1901	73	300	0,24	-	17	-
1902	107	350	0,31	-	30	-
1903	135	1.308	0,10	-	52	-
1904	268	3.080	0,09	-	127	-
1905	461	8.870	0,05	-	287	-
1906	1.149	-	-	-	829	-
1907	1.420	-	-	-	1.283	-
1908	1.311	-	-	-	1.629	-
1909	1.848	-	-	-	2.158	-
1910	1.780	-	-	-	2.120	-
1911	2.631	5.280	**0,50**	-	2.918	-
1912	3.398	6.670	0,51	-	3.580	-
1913	3.251	6.760	0,48	-	3.233	-
1914	4.644	9.210	0,50	2.313	3.653	0,63
1915	7.646	15.420	0,50	3.486	4.711	0,74
1916	12.697	17.370	0,73	6.439	6.413	-
1917	19.184	25.280	0,76	11.535	8.734	-
1918	16.542	22.230	0,74	3.959	2.938	-
1919	12.591	17.900	0,70	2.505	2.543	**0,99**
1920	14.314	21.080	0,68	7.879	11.320	0,70

[19] Progetto Archivio Storico Fiat, Fiat 1899-1930, Storia e documenti, pg. 161 – Duccio Bigazzi

1921	10.326	15.230	0,68	6.225	-	-
1922	10.675	16.390	0,65	7.356	11.356	0,65
1923	15.162	22.820	0,66	9.719	12.749	0,76
1924	24.393	37.450	0,65	16.561	18.988	0,87
1925	39.720	49.400	0,80	24.188	29.061	0,83
1926	51.762	63.800	0,81	29.841	34.191	0,87
1927	47.513	54.300	**0,88**	30.296	33.312	0,91
1928	47.765	57.600	0,83	24.724	28.280	0,87
1929	46.187	55.100	0,84	22.647	23.700	0,96
1930	35.120	46.400	0,76	18.531	20.633	0,90

Fonti: per la produzione ed esportazione Fiat, elaborazione da tabelle conservate presso l'Archivio Centro Storico Fiat; per la produzione italiana cfr. Anfia, "Automobile in cifre", 1969, p5; per l'esportazione italiana elaborazione dalle statistiche del commercio estero pubblicate dal ministero delle Finanze.

3.4 – Sviluppi occupazionali

Dopo aver presentato i principali sviluppi storici, le innovazioni e l'attività brevettuale, l'andamento della produzione Fiat, e dopo aver fatto una panoramica generale dei modelli prodotti nel corso del tempo, viene di seguito presentata la situazione relativa all'occupazione.

Grazie all'ausilio di una tabella riassuntiva, è possibile visualizzare la composizione dei dipendenti assunti in Fiat, suddivisi in impiegati e dirigenti e operai. A tal proposito si veda la Figura 3.3.

Si propone, di seguito, anche un grafico per mettere in risalto l'andamento (Figura 3.4).

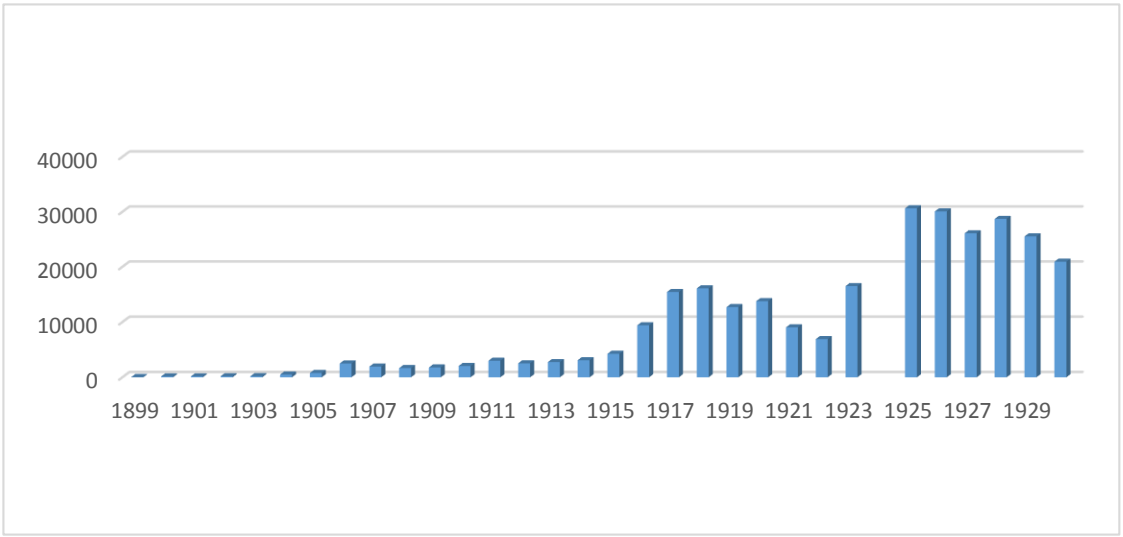
Figura 3.3: occupazione Fiat

ANNO	**IMPIEGATI E DIRIGENTI**	**OPERAI**	**DIPENDENTI TOTALI**
1899		50	50
1900	33	120	153
1901	27	137	164
1902	29	151	180
1903		201	201
1904	174	326	500
1905		776	776
1906	926	1.574	2.500
1907		1.937	1.937
1908		1.666	1.666
1909		1.783	1.783
1910		2.051	2.051
1911	665	2.335	3.000

1912		2.529	2.529
1913		2.749	2.749
1914		3.093	3.093
1915		4.252	4.252
1916		9.410	9.410
1917		15.439	15.439
1918		16.104	16.104
1919		12.709	12.709
1920		13.775	13.775
1921		9.045	9.045
1922		6.910	6.910
1923		16.507	16.507
1924			
1925	2.516	28.131	30.647
1926	2.652	27.427	30.079
1927	2.755	23.339	26.094
1928		28.709	28.709
1929		25.531	25.531
1930		20.934	20.934

Fonte: rilevazioni fornite dal Centro Storico Fiat[20]

Figura 3.4: dipendenti totali assunti in Fiat



Fonte: elaborazione personale

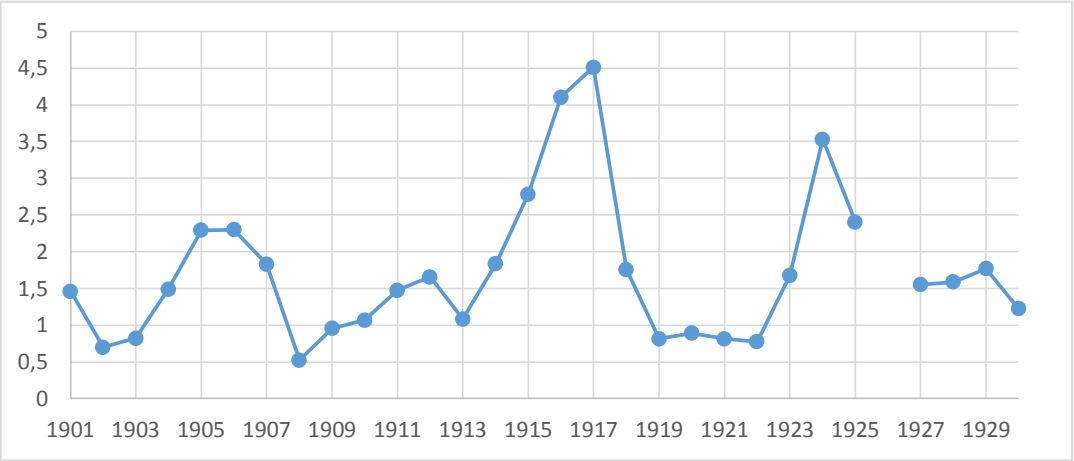
Nei periodi considerati si hanno dei dati non completi, a causa della mancanza di documentazione a tal riguardo, che non ha permesso di elaborare i dati con la massima precisione. Tuttavia, essi ci permettono comunque di discutere il trend dell'occupazione.

È possibile riscontrare nelle figure come l'occupazione abbia subito numerose variazioni nel corso dei primi trent'anni. In particolare, a ridosso della prima guerra mondiale si delinea una situazione di uniformità occupazionale, che subisce un deciso incremento proprio a seguito dello scoppio del primo conflitto mondiale – durante il quale, per effetto degli ordinativi di guerra, è stato necessario riconvertire gli

[20] I dati si riferiscono per gli anni 1899-1923 alla Fiat-Centro e agli altri stabilimenti automobilistici, dall'anno 1925 in avanti a tutti gli stabilimenti del Gruppo.

stabilimenti e adattarli per la produzione di mezzi militari, necessari per l'impiego a stretto giro, che hanno richiesto maggiore manodopera – che innesca un trend al rialzo fino al termine della guerra, dopo il quale si ha un calo che culmina nel 1921 con un totale occupazionale pari a 9.045 persone. Nel corso degli anni Venti – a partire dai quali la struttura produttiva assume sempre più i riflessi dell'influenza fordista da cui i vertici Fiat traggono ispirazione – si ha un nuovo aumento che tocca l'apice nel 1925 con 30.647 dipendenti, per poi assestarsi a poco più di 20 mila alla fine del decennio.
È possibile, ora, tracciare un grafico per individuare l'andamento della produttività analizzata per ciascun dipendente (inclusi sia gli operai che gli impiegati), come si vede dalla Figura 3.5.
Si riscontra che durante il periodo di guerra la produttività ha subito un incremento per effetto dei sostanziosi ordinativi di mezzi, che hanno inevitabilmente richiesto l'aumento delle ore di lavoro e la riduzione dei tempi di montaggio. Il calo fino al 1922 suggerisce la situazione di stasi formatasi post-conflitto, che poi si è ristabilizzata con l'inaugurazione del nuovo stabilimento del Lingotto, che ha definito un nuovo incremento produttivo, grazie alla sua rivoluzionaria conformazione strutturale, e ha permesso di innalzare l'indice di riferimento.

Figura 3.5: produzione per addetto



Fonte: elaborazione personale

CAPITOLO 4: ANALISI CONTABILE DEI BILANCI

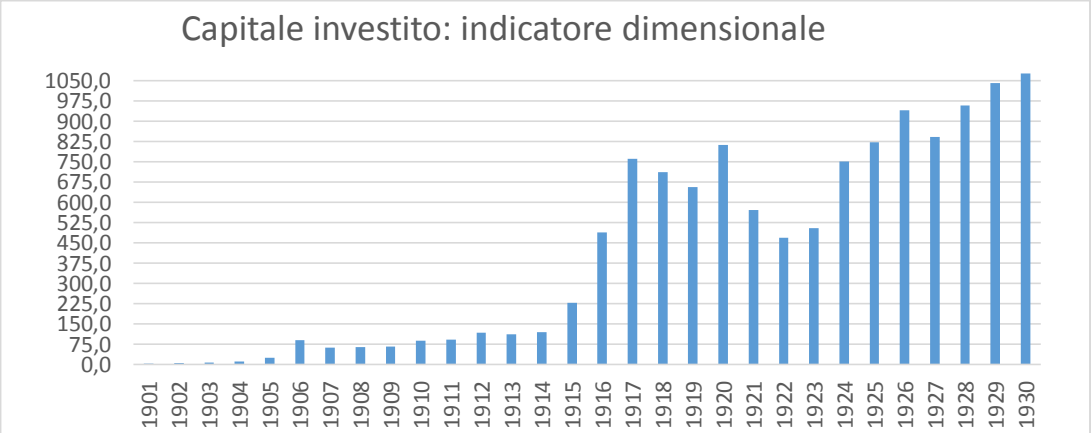
4.1 – Una solida struttura

La Fiat è una di quelle aziende che può vantare una crescita dimensionale e commerciale invidiabile agli occhi di qualsiasi altra impresa, concorrente e non. La sua espansione è già stata analizzata dal punto di vista commerciale, organizzativo e produttivo; tuttavia, questa linea strategica è riscontrabile anche attraverso un analisi di bilancio, dove si vanno a valutare i principali indicatori per costruire la storia dell'azienda e poter associare i vari avvenimenti storici alle cause o conseguenze avvenute a livello contabile[21].
Come già ampiamente discusso in precedenza, la scelta dei soci fondatori di investire in un settore nuovo, e conseguentemente allargare il campo operativo a settori contigui a quello dell'industria automobilistica, si è rivelata particolarmente oculata e vincente, al punto che la solidità dell'azienda e le sue potenzialità di sviluppo emergono senza particolari indugi anche dai documenti contabili.

[21] Progetto Archivio Storico Fiat, Fiat 1899-1930, Storia e documenti, pg. 302 – Alga D.Foschi

E’ particolarmente interessante osservare come, scorrendo le varie poste di bilancio, si registri un trend di sostanziale crescita, privo di gravi restrizioni che abbiano mai posto l’impresa in una situazione di pericolo, e questo permette di affermare che siano sempre state prese le iniziative più adatte ad assicurare l’integrità patrimoniale e finanziaria dell’azienda.
Ripercorrendo cronologicamente le varie voci si nota un aumento anche delle passività, giustificate da un aumento continuo della produzione che assorbe sempre più risorse, accompagnata da fabbisogni commerciali sempre più marcati. Fin dalla sua creazione l’azienda vive un’epoca “felice”, contornata da una crescita generale, che porterà all’aumento del capitale sociale nel 1906; la crisi dell’anno seguente non porterà squilibri aziendali rilevanti grazie al versamento da parte dei soci in azienda. Si registreranno poi ulteriori alterazioni del capitale ma nell’insieme il trend sarà generalmente in crescita fino alla prima guerra mondiale. Sarà proprio in questo periodo, come già trattato precedentemente, che l’azienda potrà avviare un drastico ed irreversibile processo di espansione, grazie alle commesse di mezzi militari che richiederanno aumenti divisionali e nuove ingenti assunzioni di manodopera; il tutto, naturalmente, coadiuvato da una linea strategica orientata alla diversificazione del settore d’intervento e alla standardizzazione a livello operativo in campo automobilistico e nella produzione di mezzi. Alterazioni sono dovute, poi, alle conflittualità sindacali che hanno talvolta rallentato i piano produttivi – in particolare nel 1913, 1919 e 1921 – che tuttavia sono state controbattute da interventi correttivi consoni predisposti dal management. Nell’immediato dopoguerra si registrano cali sui prezzi di vendita per effetto della manovra voluta dal governo – l’intento era quello di ridurre i prezzi del carbone e del ferro per trasmettere l’idea che in Italia vi fossero elevate disponibilità degli stessi – che tuttavia non creeranno sensibili alterazioni. Sarà a partire dal 1923 che la ripresa sarà più marcata, associata ad una crescita dimensionale grazie alle linee di produzione nel Lingotto, e ad uno sviluppo ulteriore della diversificazione già posta da anni tra le linee strategiche dell’azienda. Con la rivalutazione della Lira del 1927 sarà necessaria una svalutazione dell’attivo circolante e dei crediti in valuta estera, seguita da un processo di crescita solamente moderato a causa del dilagare della “grande depressione”.
La dimensione aziendale, seppure testimoniata da numerosi testi storici, è riscontrabile anche a livello di indici: grazie all’indicatore di liquidità riportato in Figura 4.1, si apprezza il trend incrementale del capitale investito aziendale, spezzato solo nelle fasi storiche in cui avvenimenti di carattere esogeno hanno influenzato fortemente le politiche strategiche aziendali. In particolare, tra la guerra e gli anni Venti si registra un calo dovuto ad una situazione di crisi congiunturale, non strutturale, che poi ha riportato crescita fino agli anni Trenta.

Figura 4.1: indicatore del capitale investito



Fonte: personale rielaborazione su dati dell’Archivio Fiat

4.2 – Riassunto della situazione contabile e analisi attraverso alcuni indicatori

La situazione contabile dell'azienda viene di seguito presentata nella Figura 4.2 seguendo una riclassificazione secondo valori storici: questo permette di effettuare confronti tra le varie categorie per apprezzare la composizione delle fonti e impieghi[22].

Figura 4.2: situazione patrimoniale Fiat riclassificata a valori storici

	Attivo immobilizzato			Attivo circolante			Cap. rischio	Cap. di debito		Totali	
ANNO	**Im.mat.**	**Im.imm.**	**Im.fin.**	**Magazz.**	**Liq.l/t**	**Liq.b/t**	**Mezzi pr.**	**Pax.l/t**	**Pax.b/t**	**IMPIEGHI**	**FONTI**
1900	0,41	0,12	0,00	0,23	0,20	0,00	0,78	0,00	0,18	0,96	0,96
1901	0,40	0,16	0,00	0,20	0,10	0,00	0,76	0,00	0,10	0,86	0,86
1902	0,41	0,09	0,00	0,33	0,25	0,01	0,86	0,00	0,23	1,09	1,09
1903	0,52	0,01	0,00	0,38	0,22	0,32	0,89	0,00	0,56	1,45	1,45
1904	0,93	0,01	0,00	0,50	0,21	0,88	1,58	0,00	0,95	2,53	2,53
1905	0,49	0,00	0,69	1,67	1,47	1,62	3,64	0,45	1,85	5,94	5,94
1906	6,72	0,40	3,97	7,14	3,59	0,04	13,96	5,55	2,35	21,86	21,86
1907	6,70	0,00	1,57	4,34	2,82	0,02	3,08	9,50	2,87	15,45	15,45
1908	6,97	0,00	1,64	3,24	4,18	0,06	8,69	4,32	3,08	16,09	16,09
1909	7,28	0,00	1,33	2,96	5,03	0,08	12,73	2,88	1,07	16,68	16,68
1910	10,04	0,00	1,03	5,32	5,54	0,15	15,26	2,77	4,05	22,08	22,08
1911	10,42	0,00	1,06	5,52	6,25	0,39	15,76	2,62	5,26	23,64	23,64
1912	11,82	0,00	1,53	6,70	10,04	0,47	19,10	4,44	7,02	30,56	30,56
1913	9,80	0,00	5,26	7,41	5,30	1,51	19,51	3,75	6,02	29,28	29,28
1914	9,94	0,00	5,56	4,96	9,28	1,67	20,87	2,78	7,76	31,41	31,41
1915	11,54	0,00	7,53	8,66	30,94	3,01	35,19	0,21	26,28	61,68	61,68
1916	14,79	0,00	32,07	23,93	72,84	8,31	43,82	0,21	107,91	151,94	151,94
1917	31,26	0,00	81,20	19,76	153,22	26,09	68,35	2,91	240,27	311,53	311,53
1918	33,43	0,00	92,26	60,72	219,39	3,86	139,81	2,84	267,01	409,66	409,66
1919	37,31	0,00	14,21	79,69	164,88	159,77	322,84	2,56	130,46	455,86	455,86
1920	46,68	0,00	87,62	338,42	157,96	14,82	298,53	2,50	344,47	645,50	645,50
1921	49,52	0,00	78,28	299,41	113,80	29,75	246,31	2,40	322,05	570,76	570,76
1922	49,52	0,00	86,30	242,73	99,34	31,46	265,37	2,31	241,67	509,35	509,35
1923	57,38	0,00	82,06	243,29	129,61	32,38	272,18	2,22	270,32	544,72	544,72
1924	65,67	0,00	83,22	252,98	196,72	222,72	476,51	2,13	342,67	821,31	821,31
1925	85,58	0,00	109,30	342,02	249,39	181,89	503,09	2,00	463,09	968,18	968,18
1926	98,40	0,00	120,49	353,94	302,29	346,39	538,25	221,69	461,57	1.221,51	1.221,51
1927	110,32	0,00	119,89	323,72	363,34	167,47	578,93	183,57	322,24	1.084,74	1.084,74
1928	116,57	0,00	140,78	354,50	321,45	204,85	592,58	177,19	368,38	1.138,15	1.138,15
1929	126,48	0,00	169,24	333,57	364,19	206,80	603,44	170,32	426,52	1.200,28	1.200,28
1930	122,26	0,00	208,24	248,92	360,49	291,44	592,91	162,28	476,16	1.231,35	1.231,35

Fonte: Archivio storico Fiat

La serie di bilanci Fiat analizzati nell'arco di tempo 1900-1930, sebbene sia stato sottoposto a diverse discipline legislative, rispecchia appieno il principio delle "tasche trasparenti ma chiuse"; i bilanci infatti,

[22] Progetto Archivio Storico Fiat, Fiat 1899-1930, Storia e documenti, pg.344-345 – Alga D.Foschi

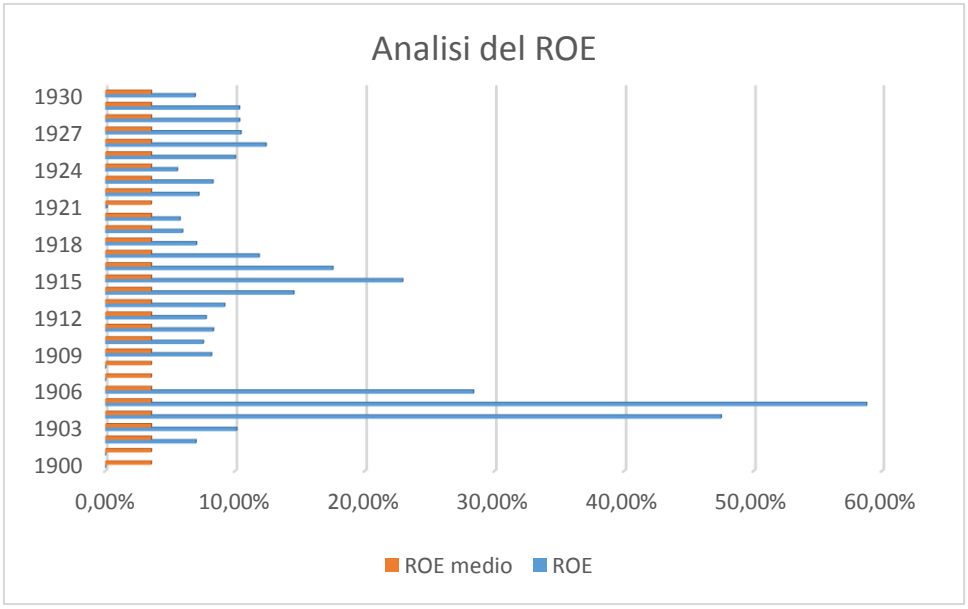
risultano trasparenti grazie alla classificazione delle varie poste, omogenea e dettagliata. Quello che emerge dalla lettura è che l'attività amministrativa sia stata effettuata con rigore e precisione, e da essi si evidenzia che la ricerca in Fiat abbia assorbito parte delle risorse a disposizione proprio nell'ottica d'implementare linee strategiche e giungere agli obiettivi preposti dal management; inoltre, si denota che la struttura a partecipazioni e l'organizzazione produttiva in seguito dotata di sistemi d'automazione, hanno garantito l'efficienza produttiva.

La stesura del bilancio appare generalmente omogenea fino al 1909, anno a partire dal quale avviene una standardizzazione delle voci, incrementando la capacità descrittiva e migliorando l'interpretazione del documento stesso; nel 1917 vengono operate diverse aggregazioni contabili nell'attivo dello stato patrimoniale, che culmina nella forma del 1919, e resterà tale fino al 1930: quest'ultima è stata così voluta per permettere una migliore possibilità di raffronto.

Partendo dalla situazione patrimoniale riclassificata e integrando le opportune voci di conto economico si arriva a determinare l'andamento del ROE dell'azienda: per una migliore valutazione è stato riassunto il tutto nella Figura 4.3. Da notare, evidenziato in rosso, il valore medio dell'indice, che risulta particolarmente basso, appena il 3,53%: questo dato risente fortemente del risultato negativo del 1907, anno in cui il sistema bancario rischia il fallimento (per effetto della crisi di Borsa di New York scoppiata negli Stati Uniti), salvato grazie all'intervento statale e all'istituzione del consorzio bancario per arginare gli stessi eventi in futuro.

Se si esclude, infatti, tale valore particolarmente negativo, l'indice si attesta sull'11,70%. L'ottimale risultato registrato nei primi anni di vita dell'azienda è dovuto all'assenza di oneri passivi, coadiuvato da una bassissima pressione fiscale. Già nel 1909 il valore si riduce per effetto della contrazione di mutui passivi, solo in seguito convertiti in prestiti obbligazionari (nel 1917, quando lo statuto venne opportunamente modificato per autorizzare la società all'emissione di obbligazioni)[23].

Figura 4.3: il ROE



ANNO	ROE
1900	-2,56%
1901	-2,63%
1902	6,98%
1903	10,11%
1904	47,47%
1905	58,79%
1906	28,37%
1907	-241,56%
1908	-3,57%
1909	8,17%
1910	7,54%
1911	8,31%
1912	7,75%
1913	9,17%
1914	14,52%
1915	22,90%
1916	17,53%
1917	11,84%
1918	7,01%
1919	5,94%
1920	5,74%
1921	0,11%
1922	7,18%
1923	8,28%
1924	5,54%
1925	10,00%
1926	12,38%
1927	10,44%
1928	10,34%
1929	10,33%
1930	6,90%

Fonte: rielaborazione personale sulla base di dati forniti dall'Archivio storico Fiat

[23] Progetto Archivio Storico Fiat, Fiat 1899-1930, Storia e documenti, pg.330 – Alga D.Foschi

Le immobilizzazioni materiali sono suddivise in beni stabili, macchine e attrezzi, mobilio e oggetti vari, impianti (riportati al netto del rispettivo fondo ammortamento). Le immobilizzazioni immateriali si riferiscono prevalentemente a disegni, modelli e brevetti, e spese di prima istituzione; infine, quelle finanziarie contengono sia i titoli a reddito fisso che le partecipazioni in altre società.
Per quanto riguarda la voce Magazzino, qui vengono inglobate tutte le scorte, anche se non avendo a disposizione gli inventari risulta difficile formulare osservazioni riguardo alla gestione delle merci; tuttavia, si può affermare con discreta certezza che trattasi di un ottimo strumento per la creazione di riserve occulte.
Analizzando le passività consolidate, dai bilanci emerge che prima del 1906 non vi erano debiti bancari: compaiono, infatti, come nuova forma di finanziamento alternativa all'aumento di capitale, accesa in un'ottica di rapida estinzione; a partire dall'anno seguente, i mutui passivi vengono definitivamente consolidati.
Di seguito viene presentata un'analisi del bilancio, in particolare si propone la valutazione del CCN (capitale circolante netto), ottenuto per differenza tra Attivo corrente e Passivo corrente, sotto riportato in Figura 4.4[24]. Si apprezza come la generale situazione di ottima copertura delle passività a breve sia riscontrabile nei risultati restituiti da questo indicatore, che testimonia la buona solvibilità a breve termine; tuttavia, il calcolo del margine di tesoreria (Figura 4.5) non restituisce ottimi risultati: suggerisce, a tal proposito, che nel periodo compreso tra lo scoppio della guerra e per il protrarsi di 10 anni, la liquidità non sia stata sufficiente per coprire le passività correnti. La spiegazione di questo problema risiede nell'elevata posta del Magazzino, in cui le scorte, a ridosso degli anni considerati, subisce un drastico aumento rispetto agli anni precedenti, e probabilmente gli interventi a copertura di tale aumento non si siano rivelati particolarmente tempestivi e adeguati.

Figura 4.4: il CCN

ANNO	CCN
1900	0,25
1901	0,20
1902	0,36
1903	0,36
1904	0,64
1905	2,91
1906	8,42
1907	4,31
1908	4,40
1909	7,00
1910	6,96
1911	6,90
1912	10,19
1913	8,20
1914	8,15
1915	16,33
1916	-2,83
1917	-41,20
1918	16,96
1919	273,88
1920	166,73
1921	120,91
1922	131,86
1923	134,96
1924	329,75
1925	310,21
1926	541,05
1927	532,29
1928	512,42
1929	478,04
1930	424,69

Figura 4.5: margine di tesoreria

ANNO	MGN di tesoreria
1900	0,02
1901	0,00
1902	0,03
1903	-0,02
1904	0,14
1905	1,24
1906	1,28
1907	-0,03
1908	1,16
1909	4,04
1910	1,64
1911	1,38
1912	3,49
1913	0,79
1914	3,19
1915	7,67
1916	-26,76
1917	-60,96
1918	-43,76
1919	194,19
1920	-171,69
1921	-178,50
1922	-110,87
1923	-108,33
1924	76,77
1925	-31,81
1926	187,11
1927	208,57
1928	157,92
1929	144,47
1930	175,77

Fonte: rielaborazione personale sulla base di dati forniti dall'Archivio storico Fiat

[24] U. Sostero, P. Ferrarese, M.Mancin, C.Marcon, Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, pg. 259 e seguenti

Un altro tipo di analisi da prendere opportunamente in considerazione è quella legata agli indici di correlazione: attraverso due particolari indicatori è possibile studiare la copertura finanziaria e la solidità delle fonti di finanziamento.

- Il quoziente primario di struttura, calcolato come rapporto tra mezzi propri e attivo immobilizzato, viene riassunto nella Figura 4.6; si può agevolmente constatare che nella maggior parte dei casi riporta valori superiori all'unità, il ché implica una copertura più che sufficiente per soddisfare i fabbisogni finanziari da parte delle immobilizzazioni; a maggior rigore è opportuno analizzare la copertura riportando, di seguito, un altro indicatore.
- Il margine di struttura primario (Figura 4.7), calcolato per differenza tra i mezzi propri e l'attivo immobilizzato, restituisce un valore positivo nella maggior parte degli anni, che si traduce nella capacità di generare mezzi di pagamento idonei ad assolvere puntualmente le obbligazioni assunte.

I due indici sopra calcolati, potrebbero esse ulteriormente modificati qualora si considerasse, tra le coperture, anche le passività a medio-lungo termine: in questo caso, tuttavia, si ritiene pressoché inutile questo tipo di valutazione, in quanto è ben riscontrabile che le coperture finanziarie fossero ben calibrate per garantire la solvibilità delle obbligazioni sociali.

Figura 4.6: quoziente primario di struttura

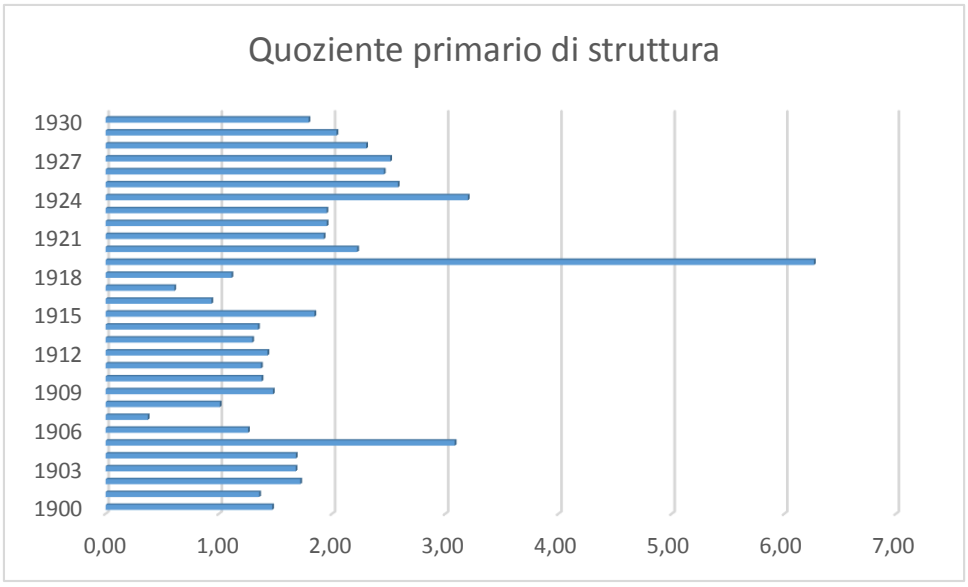


Figura 4.7: margine di struttura primario

ANNO	Margine di struttura primario
1900	0,25
1901	0,20
1902	0,36
1903	0,36
1904	0,64
1905	2,46
1906	2,87
1907	-5,19
1908	0,08
1909	4,12
1910	4,19
1911	4,28
1912	5,75
1913	4,45
1914	5,37
1915	16,12
1916	-3,04
1917	-44,11
1918	14,12
1919	271,32
1920	164,23
1921	118,51
1922	129,55
1923	132,74
1924	327,62
1925	308,21
1926	319,36
1927	348,72
1928	335,23
1929	307,72
1930	262,41

Fonte: rielaborazione personale sulla base di dati forniti dall'Archivio storico Fiat

Proseguendo ulteriormente con l'analisi, si espone l'elasticità e rigidità degli impieghi, al fine di apprezzare il peso relativo assunto dai due aggregati principali dell'attivo della situazione patrimoniale rapportati con il totale dell'attivo. Essendo l'uno il complementare dell'altro, i due indicatori forniscono una visione chiara riguardo all'incidenza dell'attivo corrente e dell'attivo immobilizzato sul totale; l'elasticità strutturale degli impieghi cresce all'aumentare dell'incidenza dell'attivo corrente su quello netto (e viceversa per la rigidità). Come si evince dalla Figura 4.8, tranne nel primo decennio di vita della Fiat, prevale complessivamente una situazione di elasticità degli impieghi: un'azienda dotata di buona elasticità strutturale risulta in grado di essere più flessibile ai cambiamenti dell'ambiente in cui opera, e questo trascende dal fatto che le poste comprese nell'attivo corrente possono essere liquidate con maggiore facilità rispetto a quelle immobilizzate.

Considerando il settore produttivo nel quale s'inserisce la nostra azienda, si può affermare che i valori di elasticità superiori al 50% sono molto positivi, in quanto va considerato che un'azienda industriale, generalmente, presenta una prevalenza di immobilizzazioni rispetto ad attività correnti.
Approfondendo con lo studio, il rapporto di leva (Figura 4.9) calcolato rapportando le fonti di finanziamento con il capitale proprio, apre tre scenari:

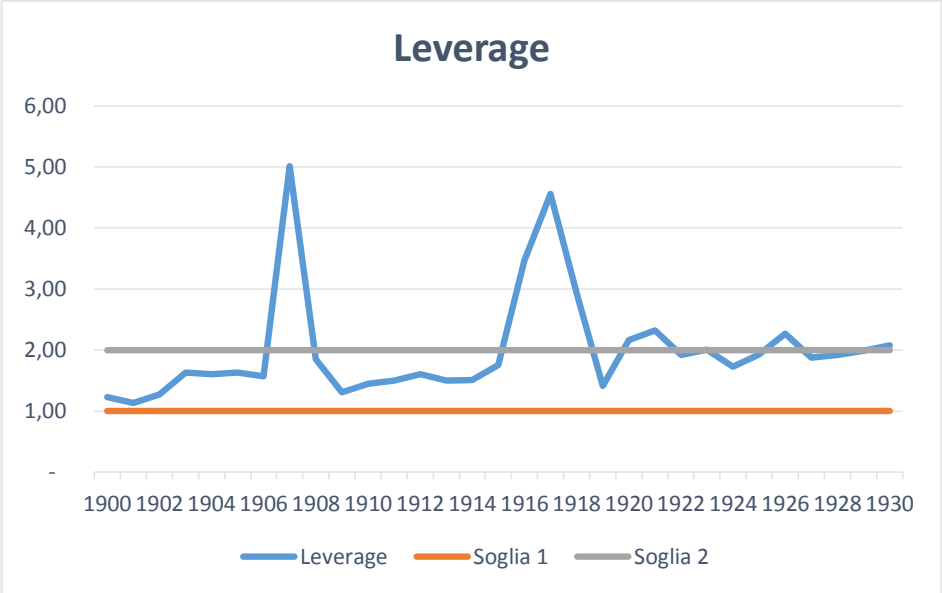
- il leverage non assume mai valori inferiori a 1, quindi l'azienda si finanzia ricorrendo a mezzi di terzi;
- quando si attesta tra valori compresi tra 1 e 2, il capitale proprio è maggiore del capitale di terzi;
- quando, invece, assume valori superiori a 2 implica che il capitale di debito supera il capitale proprio.

Dato che l'impresa presenta un leverage fra 1 e 2 implica che si è attestata in corretto equilibrio nell'ambito delle fonti di finanziamento, e solo in pochi casi risulta sottocapitalizzata, e in tali casi si è reso necessario un processo di ricapitalizzazione[25].

Figura 4.8: elasticità e rigidità impieghi

ANNO	Elasticità impieghi	Rigidità impieghi
1900	45%	55%
1901	35%	65%
1902	54%	46%
1903	63%	37%
1904	63%	37%
1905	80%	20%
1906	49%	51%
1907	46%	54%
1908	46%	54%
1909	48%	52%
1910	50%	50%
1911	51%	49%
1912	56%	44%
1913	49%	51%
1914	51%	49%
1915	69%	31%
1916	69%	31%
1917	64%	36%
1918	69%	31%
1919	89%	11%
1920	79%	21%
1921	78%	22%
1922	73%	27%
1923	74%	26%
1924	82%	18%
1925	80%	20%
1926	82%	18%
1927	79%	21%
1928	77%	23%
1929	75%	25%
1930	73%	27%

Figura 4.9: il Leverage aziendale



Fonte: personale rielaborazione sulla base di dati forniti dall'Archivio storico Fiat

CAPITOLO 5: IL CASO ALFA ROMEO

Nell'epoca in cui nasce la Fiat, in Italia sono presenti numerose piccole realtà, inizialmente sorte come aziende artigianali ad alto contenuto di manualità, con produzioni molto limitate, specializzate in un settore nuovo e in via di sviluppo. Tra le altre, assumerà sempre più importanza un'azienda nata a Milano, l'Alfa

[25] Per l'esposizione ed il commento degli indicatori è stato consultato il testo di U. Sostero, P. Ferrarese, M.Mancin, C.Marcon, Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina

Romeo. In questa sede si ripercorranno le vicende che hanno caratterizzato il sorgere di questa nuova azienda, con lo scopo di mettere in luce assonanze e dissonanze con lo sviluppo dell'azienda torinese.
Nel 1906 la multinazionale francese Darracq aprì un'officina in zona Portello, precisamente al numero civico 95 della Strada del Portello nella periferia nord-ovest di Milano, dove venivano già assemblate vetture prodotte in Francia. Nonostante i buoni propositi iniziali, i progetti della Darracq finirono ben presto per dissolversi, data la mancanza di affezione da parte della clientela alle vetture e alla situazione tumultuosa nella quale si era insediata la nuova società, afflitta da una crisi nel settore automobilistico italiano. Inoltre, le piccole vetture prodotte, bicilindriche, non si rivelavano adatte alle pendenze delle strade italiane; oltretutto, venivano impiegati materiali scadenti nella fabbricazione[26]. Fu così che tutti i macchinari e le strutture vennero rilevate da un gruppo di finanzieri lombardi, che diedero vita all'impresa A.L.F.A. (Anonima Lombarda Fabbrica Automobili) - in seguito rinominata Alfa Romeo per effetto dell'acquisizione del controllo da parte dell'imprenditore napoletano Nicola Romeo – grazie anche all'appoggio della Banca Agricola Milanese che fece da garante[27]. Già nel 1911 si registrano le prime vendite sotto nuovo nome, e ben presto la neo-impresa guadagnerà l'affezione di un pubblico sempre più vasto, di un target di clienti sempre più allargato, e accomunato dalla passione per le autovetture che incarnano appieno il concetto di sportività associato ad un'innata vocazione al prestigio e al fascino italiano.
Dopo un esordio nel mondo delle competizioni, sarà proprio grazie alle vetture concepite per le corse che l'Alfa riuscirà a sperimentare le migliori soluzioni tecniche e tramutarle poi nelle vetture commercializzate, seppur in numero inizialmente molto contenuto, considerato – come detto poc'anzi – l'elevato contenuto di artigianalità che era insito nelle Alfa e l'agguerrita concorrenza nazionale. Infatti, se considerata a livello nazionale, l'Alfa non ha mai rappresentato "l'auto per tutti": questo concetto era particolarmente rispecchiato nella produzione Fiat, la quale produceva delle vetture per il grande pubblico, e grazie alle varie politiche strategiche adottate, si avrà un ampliamento della gamma per poter proporre quante più vetture ad un pubblico sempre più esigente e variegato. L'Alfa produce vetture per pochi, destinate prevalentemente ad un'élite di persone che richiede un'automobile sportiva, veloce, dal temperamento nervoso e dalla meccanica raffinata. Tuttavia, nonostante la crescente domanda, la produzione faticherà a soddisfare le richieste del pubblico, in quanto incapace di garantire elevati quantitativi produttivi.
Si riscontrano, tuttavia, con la Fiat dei punti di analogia in termini di scelte strategiche, considerato che le due aziende operano nella stessa realtà territoriale, seppur con diversi target di mercato, ma entrambe assoggettate alle stesse vicende storico-economiche avvenute fino al 1930.
In particolare, con l'avvento della prima guerra mondiale, anche l'Alfa emarginerà la produzione di autovetture civili per dedicarsi alla fornitura di mezzi militari e di armamenti. Durante gli anni del conflitto l'Alfa si concentrerà sulla produzione di compressori ad aria, lanciafiamme, proiettili d'artiglieria e motori per l'aviazione; inoltre, le politiche orientate alla diversificazione propenderanno per la produzione di trattrici per la motoaratura, macchinari per l'edilizia e freni aerodinamici Knorr. Tuttavia, date le mutate esigenze aziendali, sarà necessario rivedere l'organizzazione del lavoro all'interno del Portello, dove verranno affiancate alla produzione automobilistica le tre nuove sezioni denominate Trento, Trieste e Gorizia, alle quali si affidano costruzioni diverse dalle vetture. Anche le assunzioni di operai passeranno da qualche centinaia a 1200 persone, e destinate ad aumentare a breve. Alla fine del 1918 l'azienda conta 3346 unità, e viene rinominata Alfa Romeo[28].

[26] Alfa Romeo, Cuore sportivo, S. Massaro, pg.29
[27] Un secolo di auto italiana. Alfa Romeo. Tutti i modelli del Novecento. Quattroruote Ruoteclassiche, pg. 2-67
[28] Alfa Romeo, Cuore sportivo, S. Massaro, pg.47

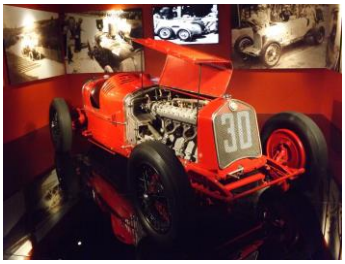
Inchiodatura dei telai al Portello; Portello reparto fucine e presse – Fonte: archivio personale

Le lotte sindacali finiranno per coinvolgere anche l'apparato produttivo dell'Alfa, che associate ad un tracollo finanziario del principale azionista (la Banca Italiana di Sconto), porteranno l'azienda in momenti oscuri, e per tornare alla luce si renderà necessario stringere degli accordi con il regime fascista, che poi culminerà poi nel 1933 con l'assunzione del controllo della società da parte dell'IRI, il quale si metterà al timone di un'azienda onorata da gloriosi successi sportivi ma caratterizzata da una struttura finanziaria debole. Era stato proprio nell'ambito agonistico che l'Alfa aveva potuto incoronare una serie di vittorie che, grazie alla collaborazione stretta fra progettisti, nonché l'apporto di competenze del progettista Vittorio Jano, porteranno al consolidamento della marca.

La produzione di autovetture sfiorerà le mille unità nel 1925, circa 1/40 di quante se ne producono in Fiat nello stesso anno, tutte di grossa cilindrata e particolarmente costose; era evidente che, considerata la precaria situazione finanziaria, si sarebbe reso necessario diversificare la produzione per evitare a tutti i costi un tracollo finanziario. Grazie al lancio della nuova 6C 1500 del 1927 l'Alfa proporrà la sua prima vettura di media cilindrata, considerata ottimo compromesso tra prezzo e prestazioni; dal motore a sei cilindri nasceranno conseguentemente tutta una serie di altre versioni con cubatura portata a 1750 cm^3, che renderanno famosa la vettura in diversi contesti agonistici e fungerà da ottima base telaistica per l'ispirazione dei più famosi carrozzieri dell'epoca. Sarà tuttavia solo un primo passo verso l'ampliamento della gamma, ancora di per sé ristretta a vetture di media e grossa cilindrata.

La gamma Alfa parte nel 1910 con la «24 HP», una quattro cilindri di 4084 cm^3 che permette di raggiungere i 100 km/h, prodotta in 300 esemplari; la versione "Torpedo" sarà quella ingaggiata durante la guerra dal comando supremo dell'Esercito. L'auto presentava delle caratteristiche molto avanzate per l'epoca, prima fra tutte l'adozione di un motore monoblocco che garantiva un'ottima ripresa, resa così efficace grazie ai raffinati materiali impiegati nella costruzione degli organi meccanici. Questo motore verrà impiegato anche in versioni successive, mentre il telaio si presterà a svariati allestimenti, ed il costo è di 12 mila lire. Seguiranno nel 1913 l'Alfa «40-60 HP» (che nascerà per rispondere alle esigenze di una clientela sportiva e pretenziosa, e grazie al motore biblocco e doppio albero a camme vincerà al Mugello e verrà realizzata anche nella versione estrema denominata "Siluro" dalla carrozzeria Castagna) venduta a 15.500 lire, e l'anno seguente la «Grand Prix», che venne equipaggiata con motore a quattro cilindri di 4.500 cm^3 a doppia accensione "twin spark", seguita dalla «20-30 HP». La prima vettura del dopoguerra sarà la «G1», grossa vettura da 6,3 litri famosa per essere la prima a montare il motore a sei cilindri; a titolo di curiosità, questo mezzo vantava un'elevata qualità costruttiva, testimoniato dal costo del solo autotelaio di 55 mila lire. Il pregio della vettura sarà contestato dall'elevato costo della tassa di circolazione e dal costo del

carburante, che farà propendere per l'acquisto di vetture di cubatura inferiore, mentre la diffusione del modello avverrà principalmente in Australia. A seguire ci sarà la gamma «RL» in varie configurazioni (la particolarità di questa vettura sarà l'adozione di freni sull'assale anteriore per incrementare il comfort di marcia e motore a sei cilindri con bilanciere e valvole in testa), - sarà proprio in occasione della Targa Florio del 1923 che sulla RL di Sivocci apparirà per la prima volta il quadrifoglio verde come segno di portafortuna, che porterà il pilota alla vittoria, e che diventerà nel tempo il tratto distintivo delle versioni più sportive della gamma Alfa - la più economica «RM» con quattro cilindri monoblocco in ghisa capace di sviluppare 40 cavalli, mentre la realizzazione della carrozzeria era affidata principalmente a Castagna e Zagato. Famosa diventerà l'Alfa progettata da Vittorio Jano, la «P2» del 1924, vettura da corsa realizzata in sei esemplari ma che rappresenterà una delle migliori vetture da Gran Premio dell'epoca e, grazie all'impiego del motore a otto cilindri sovralimentato con due carburatori soffiati, getterà le basi tecniche per la successiva commercializzazione in vesti civili delle vetture della casa milanese nel decennio successivo. Dopo il successo della 6C 1500 e 1750, infatti, i progettisti si vedranno impegnati nello studio di una nuova vettura, la 8C, prodotta a partire dagli inizi degli anni Trenta sulla base di quanto appreso nel mondo delle corse, e ciò avverrà grazie agli introiti derivanti dalla commercializzazione delle 6C, che nella versione 1750 verrà venduta tra le 40 e le 60 mila lire, di cui se ne venderanno ben 2579 unità, oltre all'importante contributo nelle corse al volante dei piloti Nuvolari, Varzi e Campari[29].



Alfa Romeo P2 in esposizione; Alfa Romeo RL in parata; Alfa Romeo 6C 1750 Gran Sport – Fonte: Museo dell'Automobile, rivista "La Manovella", sito ufficiale Alfa Romeo

[29] Alfa Romeo, Cuore sportivo, S. Massaro, pg.58-75
Nella trattazione della gamma Alfa Romeo è stato consultato il sito web ufficiale: http://www.alfaromeo.it/it dal quale si sono estrapolate informazioni inerenti alle caratteristiche tecniche delle vetture e alcune informazioni storiche.

SECONDA PARTE: GLI SVILUPPI AZIENDALI E IL BOOM ECONOMICO

CAPITOLO 6: IL LUNGO CAMMINO VERSO GLI ANNI DEL BOOM

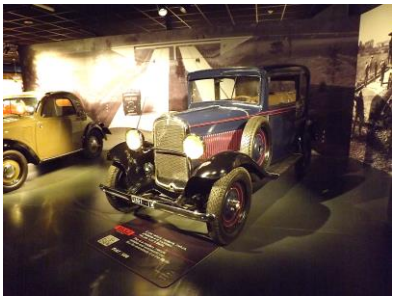
6.1 – Sulla scia degli anni Venti

Nel lungo processo di evoluzione della Fiat, a partire dagli esordi sulla piazza torinese per passare poi alla costruzione di uno degli stabilimenti automobilistici più avanzati d'Europa, arrivando poi alla diversificazione della gamma per interfacciarsi con un target allargato di potenziali acquirenti, è ben riscontrabile come questo fenomeno di avanzamento sia stato il frutto di un'oculata ed attenta analisi strategico-progettuale ed ottima interazio3ne fra potenzialità interne e opportunità del contesto storico-economico a cui ciascun evento coerentemente si verifica.
Si è messo in risalto come i tentativi dell'azienda di raggiungere una posizione apicale all'interno del contesto economico del Paese siano stati accompagnati da una serie di eventi che hanno di fatto contribuito ad aumentarne la notorietà, la crescita dimensionale e permesso l'evoluzione tecnica degli impianti, associata ad un progressivo aumento delle assunzioni per sopperire alle crescenti esigenze del mercato, soprattutto durante il periodo della guerra. Importante, a questo proposito, è la responsabilità sociale in capo all'azienda nei confronti delle maestranze, che si sono difese nel corso degli anni in tutte quelle fasi in cui le esigenze aziendali contrastavano le esigenze degli operai, scatenando rivendicazioni interne, poi soppresse a seguito di accordi con il sindacato.
La Fiat, tuttavia, viene facilmente identificata come un'azienda prevalentemente esportatrice nei primi anni della sua esistenza: le commesse interne, infatti, vengono registrate prevalentemente per soddisfare esigenze belliche, mentre è all'estero (in particolare nel nord Europa) che la Fiat esporta autovetture e automezzi. E' doveroso precisare che politiche di dumping verso l'esterno sono usualità di tutte le case automobilistiche, ma quelle della Fiat rivestono una posizione particolare, in quanto l'offerta della casa rispecchia appieno le peculiarità di una produzione internazionale[30]. Questo pone in evidenza come l'omogeneità dei gusti sotto il profilo prettamente tecnico degli europei si allineasse con quello degli italiani, e con i principali acquirenti internazionali (salvo il Nord America dove gli standard erano orientati verso autovetture di maggiori dimensioni). Tuttavia le scelte in materia di commercializzazione saranno fortemente condizionate da una serie di variabili esogene al mercato dei trasporti, tra cui imposte sulla circolazione, costo dei carburanti, costo delle polizze assicurative, che porteranno a diversificare le politiche di vendita nei vari Paesi. Al culminare degli anni Venti, per effetto di un allargamento della gamma, si innescherà un processo di diffusione interno che sarà orientato a fronteggiare la concorrenza interna di altri marchi (Alfa Romeo e Lancia in primis) per consolidare il primato del marchio nello scenario nazionale quale primo produttore di autovetture. Si vedrà come questo sarà possibile solo in parte, dovuto appunto all'agguerrita concorrenza – la quale può godere di potenzialità specifiche, difficilmente elaborabili in Fiat – e alle complesse vicende che si verificheranno a livello interno.
Nel sorgere degli anni Trenta il dilagare della crisi economica scoppiata inizialmente negli Stati Uniti invade a pieno regime anche il nostro Paese, facendo barcollare l'intero sistema bancario nazionale. Le ripercussioni di ciò finirono con influenzare negativamente lo sviluppo e i piani aziendali di tutte le industrie, in special modo le grandi aziende, tra cui la Fiat, la quale decise di reggersi in piedi da sola attingendo alle riserve sino a quel momento disponibili a bilancio, e andando a contenere al massimo

[30] Il caso Fiat, Una strategia di riorganizzazione e di rilancio, G.Volpato, pg.63

investimenti e costo del personale[31]. Simultaneamente, però, venne raggiunto un accordo con l'Urss per esportare camion, trattrici, châssis, e già con questa operazione la Fiat rivestiva oltre il 30% delle esportazioni italiane verso l'Unione Sovietica. Le commesse saranno destinate ad aumentare nel corso del tempo, con ordinativi tra il 1930 e il 1931 per un totale di 5 milioni di dollari, in particolare concentrati su commesse di cuscinetti a sfera, per i quali si siglerà un accordo per la costruzione di uno stabilimento a Mosca, oltre alla costruzione di una fonderia di leghe leggere, le quali sarebbero tornate utili per la costruzione di motori d'aviazione. Questi risultati rappresentarono per Fiat motivo di orgoglio e successo nell'ambito dei rapporti commerciali con l'estero, anche se a livello interno il restante 41% di vendita totale dell'azienda andava sempre più calando. La recessione bloccava qualsiasi progetto di sviluppo, pertanto Agnelli presentò un documento nel quale teorizzava la sua visione della crisi, nonché le misure necessarie affinché si scatenasse una spinta ai consumi e una ripresa economica: il suggerimento lasciato passare da Agnelli fu quello di ridurre la settimana lavorativa a 32 ore, e simultaneamente incrementare proporzionalmente il salario; così facendo si sarebbe assorbito un buon numero di disoccupati mantenendo un buon potere d'acquisto da parte dei lavoratori, i quali attraverso il risparmio avrebbero rimesso in moto i consumi e la domanda di beni. La visione di Agnelli risulta assai attuale ancora oggi: il pensiero si fonda su una visione ampia, una concezione allargata di imprenditore, il quale riflette a livello macroeconomico sulle possibili ritorsioni ed effetti di un intervento salariale sulla domanda di beni. Giocando sul margine d'azienda proponeva una soluzione per uscire dallo stallo economico. Tuttavia, le affermazioni di Agnelli vennero fortemente respinte dal governo.

A tal punto, la risposta del vertice Fiat venne plasmata su quello che meglio sapevano fare: sul prodotto. Venne presentata nel 1932 la vettura che passerà alla storia come la "vetturetta ultrautilitaria", la Balilla: messa in vendita inizialmente a 10.800 lire, in seguito ribassata a 9.900 con allestimento meno lussuoso, era l'auto più economica presente sul mercato. Considerando lo stipendio medio dell'impiegato attestato sulle mille lire al mese, restava comunque non alla portata di tutti, ma era il miglior compromesso in termini di prezzo e di costi di esercizio, tant'è che Marinetti la definirà espressione di "italica ingegnosità" e di "vibrante dinamismo"[32]. Intensa sarà la campagna di marketing promossa attorno all'ultima nata di casa Fiat, come l'indimenticabile cartellone pubblicitario che recitava "l'eleganza della Signora".



Fiat Balilla in una campagna pubblicitaria dell'epoca; stampaggio della Balilla al Lingotto; Balilla in esposizione – Fonte: Centro Storico Fiat, Museo dell'Automobile

Da parte del governo, venne concessa l'esenzione della tassa di circolazione per un anno, facendo superare le dieci mila unità vendute in un solo anno, non male come risultato. Si consideri che il parco circolante di automobili nel 1932 toccava quota 227.000, e sebbene il piano Balilla faceva ben sperare a livello di

[31] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 445
[32] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 469

prospettive future, era innegabile che il motivo per cui la Fiat risentisse in misura così evidente della crisi fosse per il fatto di avere circa 1/6 del parco circolante di Francia e Inghilterra, ed inoltre la sua produzione prettamente standardizzata accusava flessioni non appena i volumi produttivi andavano al dì sotto di quanto preventivato. Se a questo si associa l'innalzamento delle tariffe doganali e l'apprezzamento della lira, le esportazioni subirono un drastico calo, passando dal 70% al 22% della produzione nell'arco di pochi anni. La dirigenza Fiat, in questo delicato momento storico, non si perse d'animo, e si concentrò in un altro settore, contiguo ai mezzi di locomozione: fu così che nel 1932 presentò la «Littorina», convoglio in grado di superare i 100 Km/h, adatto a tamponare i danni provocati dalla crisi nel settore automobilistico e a tenere a galla il marchio, in risposta al Regime che prestava sempre particolare attenzione alla velocità ed efficienza dei trasporti.

6.2 – La necessità di un intervento e i nuovi progetti

L'intervento del governo nella situazione di crisi dilagante veniva sempre più invocata a chiare lettere da parte degli industriali, fin tanto che si rese necessario varare un piano d'intervento per salvare le banche da un tracollo ormai inevitabile. Fu così che alla fine del 1932 venne creato l'IRI (Istituto per la Ricostruzione Industriale): così facendo, venivano riversate sullo Stato le perdite delle banche e delle maggiori industrie che più avevano subìto gli effetti della crisi.
Dal canto suo, la Fiat inizierà a riconquistare un buon numero di vendite a partire dall'anno seguente, superando le 30 mila unità vendute, a testimonianza del fatto che da parte degli acquirenti si stava riguadagnando quella fiducia che da tempo mancava nei mercati. A livello interno, si assisteva progressivamente ad un ricambio della massa operaia, in funzione di una minore mole di assunzioni corredata da un'organizzazione interna orientata alla creazione di gruppi di operai non specializzati, istruiti "on the job", ai quali conferire un salario inferiore a quello di operai specializzati, e garantendo così anche maggiore serenità negli ambienti di lavoro e controllo di repressioni interne. Il fatto di essere rimasta a galla e aver ripreso a lavorare con più sicurezza sarà motivo di vanto da parte del senatore, a maggior ragione venendo a sapere che le principali competitors, tra cui Citroën ma soprattutto Alfa Romeo, erano state costrette a ricorrere al salvataggio per evitare la chiusura dei battenti; in particolare, l'azienda milanese riuscirà a salvare la produzione grazie appunto all'intervento dell'Iri. Anche la Sip entrerà nel giro di salvataggio promosso dall'Iri, e così diventerà obiettivo di acquisizione da parte della Fiat, che avrebbe promosso una proposta di acquisto non appena l'Istituto avesse coperto le ingenti passività dell'azienda.
Era necessario, tuttavia, un intervento calibrato per rilanciare le esportazioni, come detto poc'anzi fortemente represse dal perseguimento di stringenti politiche protezionistiche; si ricorda che l'industria automobilistica occupava 400 mila persone, per un turnover fiscale pari a quasi un miliardo di lire derivante dalla commercializzazione dei prodotti, e impiegava 50 mila tonnellate d'acciaio l'anno e oltre 10 mila di ghisa, contribuendo all'attivo della bilancia commerciale del Paese per 82 milioni di lire[33].
La Fiat, in sostanza, aveva tutte le carte in regola per poter contrattare con l'esecutivo un sistema per rilanciare le esportazioni. Fu così che venne concesso un rimborso degli oneri fiscali sulle auto esportate, mentre a ciò seguì l'affermazione del principio di reciprocità – proposto precedentemente dallo stesso Agnelli – con il quale lo Stato s'impegnava a fissare dei prezzi di scambio equi, tali da garantire ai vari produttori la copertura dei costi di produzione e realizzare un markup adeguato.
Una spinta notevole dall'interno si manifestò nel 1935, con l'invasione italiana nell'Etiopia, annunciata dal capo di Stato maggiore Badoglio e avente come scopo l'imposizione italiana nell'intera Etiopia. Vennero

[33] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 481

perciò commissionate d'urgenza mitragliatrici e mezzi, tuttavia per vincoli tecnici – ossia necessità di riallestire le strutture e fare spazio per le nuove produzioni – si dimostrò un'impresa talmente ardua che il governo dovette inizialmente rifornirsi di veicoli Ford per affrontare la missione. Immediate furono le nuove assunzioni in Fiat, e venne lanciato in produzione il nuovo Fiat «634 N», che sarà provvidenziale per la riuscita della spedizione; la vicenda fece totalizzare un ammontare di 855 milioni di lire di fornitura militare da parte di Fiat.
A questa vicenda seguì l'intervento da parte dello Stato per dare respiro alle esportazioni: nel 1936 la lira venne svalutata di oltre il 40%, e in aggiunta venne abolito l'embargo della Società delle Nazioni nei confronti dell'Italia: ciò diventò il trampolino di lancio per puntare sull'aumento delle esportazioni, e in Fiat si tradusse in un aumento del 70% delle esportazioni registrate l'anno seguente. Grazie a questo fu possibile un incremento salariale e venne introdotto per la prima volta il diritto agli assegni familiari, oltre alla concessione del sabato pomeriggio libero.
Dopo il fortunato lancio della Balilla, verso la fine degli anni Trenta vide prendere forma un altro progetto che si rivelerà poi vincente: il varo della nuova Fiat «500»: la vettura più piccola mai prodotta dalla Fiat entrerà nel cuore degli italiani fin da subito, con le sue linee moderne e il motore economo e funzionale, verrà ribattezzata "Topolino". La revisione della gamma coinvolse anche la Balilla, che subì un aggiornamento estetico, oltre una riduzione del prezzo, e questi due modelli in particolare rappresentavano per molti la "prima esperienza" alla guida. Nel frattempo, però anche la concorrenza diventava sempre più agguerrita, in particolare assumeva sempre più spessore la presenza di Simca, che proponeva modelli simili a quelle italiane, ma tuttavia non conquistarono le sperate attenzioni del pubblico italiano, ben più predisposto all'acquisto delle neonate di casa Fiat. Anche all'estero le due vetture piacquero, tanto che nel 1937 il 40% della produzione venne destinato all'esportazione, e il mercato inglese stava diventando un ottimo mercato di sbocco.
La politica estera di Fiat non accennava a flettersi, anzi: a seguito di un'ulteriore visita negli Stati Uniti nel 1934, verrà siglato un accordo internazionale con il quale veniva concesso alla Fiat di commercializzare determinati modelli nell'oltreoceano, mentre d'altro canto veniva appoggiata la commercializzazione delle grosse auto americane da parte delle agenzie torinesi. Questo accordo assumerà valore a partire dal 1936, in simultanea con un rapporto di cambio più favorevole e il basso costo del lavoro. Infine vi era interesse da parte dei risparmiatori americani di acquistare titoli Fiat, che avrebbe garantito afflusso di capitali da impiegare in nuovi progetti.

6.3 – Il nuovo stabilimento

A seguito del suo viaggio il senatore era rimasto piacevolmente impressionato di quanto aveva potuto cogliere negli stabilimenti americani; in particolare, aveva notato come la costruzione su linee orizzontali permettesse di raggiungere eccellenti standard temporali di lavorazione, nonché un miglior circolo di parti e semilavorati tra i vari reparti. Questo schema, seppur molto interessante, era sicuramente impraticabile nelle strutture torinesi; infatti, il Lingotto organizzato a piani, rifletteva esattamente la concezione opposta, in quanto improntato in reparti di lavorazione per linee verticali. Fu così che prese avvio l'idea di realizzare un nuovo stabilimento, in un'area inutilizzata nella zona di Mirafiori, da organizzare secondo lo schema di ciclo produttivo in linea orizzontale: questo avrebbe permesso un incremento di produttività e un miglioramento logistico interno. Ciò avrebbe sicuramente consentito di superare il livello massimo di produttività raggiunto al Lingotto, pari a 2 veicoli per addetto. Inoltre si tentava di perseguire una politica di abbattimento dell'approvvigionamento esterno di componenti e semilavorati, e il nuovo schema

orizzontale avrebbe permesso, grazie ad un diverso layout, una maggiore internalizzazione dei processi. Grazie agli introiti derivati dalla guerra in Etiopia, fu possibile investire in questo nuovo progetto.

Il nuovo stabilimento venne progettato dall'ingegner Vittorio Bonadé Bottino, il quale studiò approfonditamente gli stabilimenti Ford precedentemente progettati dallo studio americano Albert Kahn Inc., grazie a sopralluoghi e visite presso tali strutture. Era stato lo stesso Agnelli a riferire ai suoi collaboratori «*Guardate bene come fanno gli americani, ma poi fate in modo diverso*», certo che il suo nuovo stabilimento avrebbe avuto in comune con quelli americani la disposizione interna, ma avrebbe dovuto essere ulteriormente perfezionato. Confortanti erano le prerogative del senatore una volta concluso lo stabilimento: si parlava di nuove assunzioni, per toccare quota 22 mila dipendenti (tremila in più del Lingotto), ed in particolare bisognava riassumere operai esperti per poter rapidamente istruire i lavoratori e prendere abilità nell'utilizzo delle nuove macchine, e questo poteva essere assolto in parte dalla scuola aziendale interna; le nuove assunzioni erano contestualmente sospinte da una produzione in crescita e pari a 64.000 unità nel 1937, con la copertura del 2% della produzione automobilistica internazionale e del 7% in Europa[34]. La struttura del Lingotto, seppur inizialmente innovativa, appariva già tecnologicamente superata; le tre linee parallele (motore, châssis e carrozzeria) non avrebbero permesso la costruzione di modelli più complicati, anzi già tanta era diventata la confusione al suo interno, dovuta al numero crescente di componenti e la carenza di meccanizzazione per assistere gli operai nel trasferimento dei pezzi pronti per l'assemblaggio.

Nel frattempo, da parte sua, il senatore si mosse per portare a termine un importante progetto di acquisizioni: dopo aver rilevato una quota azionaria della Bastogi, gestita dall'Iri e da privati, riuscì ad acquisire la Cinzano, mentre gli venne impedita l'acquisizione della Sip. Inoltre, degno di nota è il ritorno sulla piazza dell'Alfa Romeo; citava a tal proposito l'economista Alberto Beneduce:

"*Non poteva l'Iri farsi amico il gruppo Fiat senza rinunziare all'idea di riorganizzare, com'è riuscito a riorganizzare, l'Alfa Romeo, in modo da darle una potentissima capacità produttiva al servizio dell'aviazione e al servizio del mercato automobilistico per quando le necessità dell'aviazione rallenteranno*"[35].

Da questo sarebbe scaturito un altro temibile avversario futuro, che avrebbe ostacolato il successo dei modelli futuri, in particolar modo di quelli alti di gamma e di vocazione sportiva, tratti distintivi incarnati nella tipica tradizione Alfa.

Negli ultimi scorci degli anni Trenta, tuttavia, verrà ulteriormente ostacolata la produzione interna per effetto di un inasprimento improvviso del costo del carburante, passato da 2,23 lire/litro a 3,43 lire/litro; venne anche introdotta un'imposta straordinaria sul capitale e incrementata dello 0,50% la tassa di scambio per le transazioni superiori a 1 lira. Tutto questo, se da una parte rispettava la perfetta traslazione dell'imposta sul consumatore, avrebbe dì fatto rappresentato un deterrente alla domanda e ai consumi. Pesanti furono le ripercussioni in termini di immatricolazioni di nuovi veicoli: dato che non vi erano particolari ingenti commesse pubbliche, nei primi mesi del 1938 si registrerà un calo di vendite di autocarri del 64% per arrivare all'85% per gli autocarri pesanti. Questo determinò l'imminente licenziamento di operai, mentre i rimanenti restavano assunti però in un clima altamente precario, e si verificò un rallentamento nella costruzione del nuovo stabilimento. Si rese necessario, pertanto, intraprendere una maggiore concentrazione in attività diverse, tanto che lo slogan "Terra, mare, cielo" attribuito alla Fiat rispecchierà appieno la strategia adottata per tamponare le vicende subìte nel campo automobilistico. Il contesto economico che si può delineare in quel periodo è di una situazione flagellata da pesanti politiche

[34] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 534
[35] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 542

autarchiche, seguite da gravi carenze di materie prime e carburante, e oneri fiscali eccessivi particolarmente deterrenti per i consumi interni.
Nel 1939, intanto, veniva ultimato lo stabilimento di Mirafiori. Progettato e costruito in un momento storico particolarmente nebbioso e tormentato da continue influenze statali, era evidente come, fin dal momento della progettazione, il Regime fosse contrario a localizzare il nuovo complesso nuovamente al nord.
Ad una settimana esatta dall'inaugurazione dello stabilimento, avvenuta con la presenza di Mussolini il 15 maggio 1939, venne firmato il Patto d'acciaio, che implicava l'entrata automatica in guerra a fianco della Germania in caso di scoppio del conflitto. Questo destò preoccupazione ed irritazione non solo tra gli industriali del tempo, ma anche tra gli stessi lavoratori, che nella quotidianità sul posto di lavoro affermavano la loro avversione al patto siglato, per paura di diventare succubi al volere tedesco. Queste preoccupazioni ricadevano in capo agli industriali in quanto, inevitabilmente, le relazioni economiche ne risentirono, ed in primis le relazioni commerciali con la Polonia; ma anche quanto intrapreso con la Francia era in grave rischio, e tutto questo creava problemi anche con i rifornimenti dall'estero. Proprio nel mentre che si intraprendevano i trasferimenti dei macchinari dal Lingotto a Mirafiori, questi vennero subito afflitti da ritardi e rallentamenti; inoltre, considerata la situazione di debolezza della finanza pubblica, appesantita dalle uscite per finanziare la guerra d'Etiopia, si decise di liberalizzare la commercializzazione dei prodotti senza dover più rispettare alcun vincolo, con lo scopo di procurare quante più divise estere possibili al Regime. In vista di una possibile ondata di ordinativi di mezzi militari, si giunse ad un singolare accordo per iniziare ad organizzare la produzione per la costruzione di nuovi autoveicoli, con loro entrata in servizio ancora aleatoria; fu così che il governo attribuì la possibilità alla Fiat di vendere automezzi a gasolio direttamente a privati, i quali si sarebbero impegnati a cederli all'esercito solo in caso di necessità, in cambio di relativo compenso, oltre ad agevolazioni fiscali e un sostanzioso sconto sul prezzo di listino. Ecco che il piano decollò già a partire dalla fine del 1939, programmando una produzione mensile di 5840 mezzi suddivisi in furgonette, autocarri e camion ad uso civile, e solo in minima parte di questi andavano direttamente venduti all'esercito. Associata a questa produzione si prospettava quella relativa alla fornitura di mezzi d'assalto e da combattimento, nonché mezzi cingolati, i cui quantitativi erano tenuti preventivamente bassi. Per contro, scarso era l'aggiornamento in materia aeronautica, e anche nel settore marino non vi erano stati aggiornamenti adeguati ad un eventuale scoppio della guerra, e tutto lasciava presagire che l'Italia non sarebbe entrata in guerra, o per lo meno non in tempi relativamente prossimi. Questo era lasciato intendere anche dal comportamento degli industriali, primo fra tutti Agnelli, in quanto destava preoccupazione il fatto che nei primi mesi del 1940 lo stabilimento nuovo non funzionasse a pieno regime, e ancora non fosse stato del tutto rifornito dei macchinari provenienti dal Lingotto; esso, infatti, era occupato prevalentemente nella produzione di mezzi per l'esportazione.
Noto il piano con il quale la Fiat intendeva agire per aumentare la sua presenza a livello nazionale, nell'opera di ricostruzione venne inglobato Vittorio Valletta, deciso sostenitore allo sviluppo dell'azienda: entrato in azienda nel 1921, su insistenze di Giovanni Agnelli, Valletta venne assunto inizialmente come direttore centrale, per poi essere nominato direttore generale nel 1928 ed infine promosso alla qualifica di amministratore delegato nel 1939 (carica inizialmente condivisa con il senatore, poi successivamente assegnatagli integralmente). Egli riteneva che in Italia vi fossero le condizioni socio-economiche idonee per realizzare un processo di industrializzazione accelerata, che doveva partire proprio dal settore automobilistico.
La Fiat, grazie all'intervento di Vittorio Valletta, nel 1938 elencherà le difficoltà che l'industria doveva affrontare per progredire con la diffusione nel Paese, e suggerirà delle manovre utili per favorire tale

processo; in particolare, Valletta suggeriva una riduzione del costo del carburante (agendo direttamente sull'abbattimento dell'incidenza del carico fiscale sulla composizione del prezzo alla pompa), l'abolizione della tassa del 4% applicata sull'acquisto del nuovo, il riconoscimento di una detrazione dal reddito imponibile per l'acquisto del nuovo entro un certo ammontare, l'abolizione della tassa di circolazione per le nuove immatricolazioni e la riduzione dei costi di manutenzione delle vetture (per quanto concerne i costi d'immatricolazione, collaudo, vidimazione della patente ecc.). Secondo i calcoli di Valletta, questi interventi, se eseguiti correttamente, avrebbero consentito di raddoppiare il parco auto circolante nel giro di quattro anni, e i minori introiti per lo Stato sarebbero stati ampiamente compensati dal maggior numero di vetture in circolazione. Le aspirazioni erano fortemente orientate ad aumentare il numero di vetture immatricolate, e in Fiat si stava lavorando proprio per offrire vetture in grado di adattarsi ai cambiamenti di gusto degli acquirenti, in linea con le loro aspettative, non solo in termini di prestazioni ma anche in termini di prezzo; razionalizzando la produzione, infatti, era possibile contenere i costi e offrire il prodotto ad un prezzo inferiore, allargando così la cerchia di acquirenti e portando a compimento un fenomeno all'epoca ancora in fase di sviluppo, ossia permettere a tutti di acquistare un'automobile.
Tuttavia, non va dimenticato che la questione dell'aumento della produzione andava affrontato anche internamente: era lecito, infatti, immaginare come fosse difficile il passaggio ad una produzione di massa per un'azienda così giovane e con un passato così burrascoso a livello di tensioni sindacali. Se per altre case automobilistiche ciò risultasse assai più semplice, in Fiat significava andare a imperversare ulteriormente sulla produzione, e sicuramente avrebbe scatenato rivolte tra le maestranze; la restaurazione del controllo del management sull'azienda abbraccerà tutti gli anni Quaranta, e necessiterà di un'importante attività di coinvolgimento del sindacato quale organo d'interlocuzione con le masse operaie[36].

6.4 – In stato di guerra, tra tensioni e problemi di riorganizzazione

Tuttavia, in seguito prima all'occupazione tedesca della Danimarca e Norvegia e poi alla notte fra l'11 e 12 giugno 1940, durante la quale vennero sganciate le prime bombe su Mirafiori, si poté comprendere come le politiche espansionistiche dell'azienda fossero limitate dallo svolgersi degli eventi, e come le distanze prese dal duce dall'entrare in guerra non potessero più essere così indifferenti alle vicende che stavano colpendo il Paese. Vennero commissionati nuovi veicoli militari alla Fiat, e i ritmi di lavoro vennero potenziati senza peraltro un aumento salariale adeguato, e venne rivisto il parco automezzi disponibile al fine di aggiornare l'intera gamma, soprattutto per quanto riguarda i carri pesanti, e concludere in fretta gli spostamenti dal Lingotto a Mirafiori. Agnelli, durante il periodo pre-bellico, non perse di vista tuttavia accordi interessanti e progetti, tra cui nuove partecipazioni e accordi con imprese ed enti pubblici; in particolare, nell'ottica di garantire forniture in tempi brevi per la produzione bellica, si ingegnò nell'ottenimento della concessione all'utilizzo dello stabilimento di Porto Marghera per la disintegrazione del metano, nonché di altri impianti per la produzione di vetri e derivati plastici. A livello produttivo i livelli di fabbricazione erano accresciuti, sia di autocarri che di motori d'impiego aeronautico, oltre ad aver raggiunto livelli di produttività che lasciavano ben presagire un incremento di produzione nel caso dell'entrata in guerra. Erano stati intrapresi dei contatti con i giapponesi per lo scambio di brevetti industriali e la fornitura di materie prime, quindi vi erano dei segnali incoraggianti anche per il duce.
A guerra avviata, immediato fu il bombardamento anglo-americano sugli stabilimenti torinesi, ritenuti principali produttori di materiale bellico, in particolare nel 18 novembre 1942: le officine vennero seriamente danneggiate, e venne appiccato un incendio nel Lingotto che mandò in rovina parte degli

[36] Il caso Fiat, Una strategia di riorganizzazione e di rilancio, G.Volpato, pg. 73

impianti. I danni ammontarono a oltre 250 milioni di lire. Se a questo si aggiunge l'interruzione delle forniture estere il danno era di dimensioni pressoché colossali, e pregiudicava seriamente l'attività della Fiat nella produzione e nelle consegne. A questo seguì la proposta di decentrare l'apparato produttivo in piccoli stabilimenti ubicati nel vercellese e novarese, presso i quali sarebbero stati destinati oltre 10 mila operai. Tuttavia, vincoli tecnici e di fornitura estera di materie prime rendevano questo piano d'azione assai difficoltoso da gestire, mentre gli attacchi aerei assediavano le officine e la produzione subì un calo del 60%. Sarà in piena epoca di guerra che la direzione Fiat verrà trasformata per volere del senatore, il quale annunciò il 23 febbraio 1943 di voler abbandonare definitivamente la carica di amministratore delegato – mantenendo solo quella di presidente – e di conferirla integralmente a Valletta; venne, inoltre, inserito nell'organigramma il giovane nipote Gianni Agnelli.

A livello interno, le tensioni erano placate solo dalla dilagante esigenza di percepire un minimo di salario sufficiente per poter mantenere una famiglia in un clima tormentato da continui attacchi militari, gravi carenze di materiali e di viveri e decurtazioni salariali. Venne a questo proposito autorizzata la corresponsione ai capifamiglia di un bonus pari a 192 ore di lavoro, provvedimento che si dimostrò iniquo, in quanto destinato solo ad una cerchia ristretta di maestranze, che venne successivamente corretto approvando l'assegnazione di un bonus al resto degli operai. Quello che preoccupava era però la formazione di un piccolo nucleo di persone all'interno delle maestranze di orientamento comunista, i quali sarebbero ben presto insorti e avrebbero sollevato scioperi nelle officine in segno di protesta. A questi blocchi della produzione e a comportamenti istigatori da parte del gruppo comunista (non solo all'interno della Fiat ma in altre grandi aziende), e nota la totale indifferenza da parte del Regime a tutto questo, la risposta arrivò da Valletta, che assegnò 300 mila lire agli operai che avrebbero dimostrato un comportamento disciplinato nel lavoro, e questa si rivelò una mossa geniale per mantenere sotto controllo le tensioni.

Gli scioperi del marzo 1943, tuttavia, erano un segno distintivo di rabbia e disappunto sulle scelte del Regime, e sulla richiesta di una presa di coscienza a voler riattribuire importanza ad un ramo fondamentale dell'Italia, il gruppo operaio che produce per rifornire l'esercito. Le sorti della guerra erano ormai ben note a tutti, e dilagava l'opinione che l'unica soluzione per porre fine a questa precaria situazione fosse una pace separata con gli alleati. Il distacco dei più grandi imprenditori dal Regime era un comportamento ormai diffuso, ritenendo quest'ultimo incapace di comprendere le reali condizioni del Paese e il grado di distruzione industriale sopportato a causa della guerra. La rapida vittoria tedesca presupposta dal momento dell'entrata in guerra non si era dimostrata effettivamente veritiera, ed era culminata con la distruzione delle stesse industrie italiane per effetto del basso livello di preparazione militare, fino a quel momento eccessivamente sottovalutato. Le numerose sconfitte, in particolare quella della Grecia nel 1940 e dell'Africa orientale l'anno seguente, contribuì a scatenare reazioni e rotture fra Regime e popolazione, nonché un grave cedimento militare. Tutto questo sfociò nella presa di posizione da parte di alcuni gerarchi di rilievo a stringere alleanza con il re per presentare al Gran Consiglio del Fascismo un ordine del giorno ad hoc per far riprendere il comando al re e arrestare il duce, causando così il crollo del fascismo: era il 25 luglio 1943. Questo non portò alla fine automatica della guerra, come invece si auguravano in molti, ma nella prosecuzione della stessa, con a capo del governo il generale Badoglio. Numerose furono le rivendicazioni nelle officine, e grazie alla collaborazione con il capo di Confindustria Mazzini e il capo della Confederazione generale del lavoro Buozzi, vennero ripristinate le Commissioni interne, sottoscrivendo un documento in cui si regolavano i comportamenti in azienda.

La produzione sarà continuamente sottoposta ad interruzioni di lavoro, quale espressione di rivolta dei lavoratori; se a questo si associano le carenze di risorse per far fronte ai pagamenti causate dai ritardi nella

ricezione dei pagamenti, la produzione subì inevitabilmente dei rallentamenti, spesso coadiuvati da problemi con la fornitura di materie prime. I danni subiti nel corso dei bombardamenti toccheranno la quota di 600 milioni, e restavano ancora congelati i crediti nei confronti del governo. Le tensioni nei reparti vennero tenute sotto freno da Valletta a seguito della corresponsione di bonus in busta paga ai capifamiglia e all'aumento salariale nella misura del 30%: con questi interventi l'idea era quella di placare gli attriti tra le maestranze, dato che le Commissioni interne non funzionavano come previsto. A discapito di ciò, dalla Germania si percepivano richieste sempre più pressanti per mezzi militari, la cui produzione nel corso del 1944 doveva aumentare dal 1112 a 1780 autocarri al mese, duplicare quella di carri armati, ed aumentare anche la fornitura di unità speciali e di aerei. La tattica tedesca era quella di allineare la capacità produttiva italiana a quella precedentemente imposta alla Francia, ma questo non venne propriamente accettato da Valletta, il quale decise di concentrare le sue mosse su due fronti: da un lato, decise di simulare l'accettazione dei piani di produzione tedeschi, dall'altro però stabilì di attingere le risorse dai magazzini senza incrementarne le forniture, così da avere in seguito un espediente per ritardare la produzione. Il perdurare del nazismo incuteva irritazione e diffidenza da parte della popolazione e degli stessi industriali, che cercheranno in tutti i modi di divincolarsi dall'oppressione tedesca, cercando negli Alleati una soluzione a questo. Con la liberazione di Roma del 4 giugno 1944 si aprì uno spiraglio di positivismo, e la cooperazione con gli anglo-americani perdurò e s'intensificò. La preoccupazione della Fiat, e in primis di Valletta, era che venissero dirottate in Germania le produzioni Fiat e anche gruppi di operai, dunque pensò che la tecnica migliore fosse quella di fingere una cooperazione con i tedeschi ma nello stesso tempo cercare prima possibile di sciogliere il nodo d'intesa siglato a suo tempo da Mussolini. Agli Alleati vennero trasmesse segretamente informazioni relative alle consegne militari ai tedeschi, all'ubicazione degli stabilimenti, e vennero sistematicamente informati di qualsiasi mossa lasciasse presagire un possibile pericolo per l'incolumità delle fabbriche e dei lavoratori. Il timore era quello che, in caso di ritirata, venissero rase al suolo tutte le principali fabbriche, da nord a sud. La situazione in cui permaneva l'azienda era particolarmente delicata: da una parte, le richieste da parte dei tedeschi più e più volte insoddisfatte per mancanza di consegne da parte della Fiat, e dall'altra l'apprensione per una possibile ritirata vennero ulteriormente complicate da deficit di bilancio non appena i minimi quantitativi di produzione non bastavano nemmeno per pagare i salari degli operai, quest'ultimi in serie difficoltà economiche dì fronte al rincaro dei viveri. L'alternativa alla sperata conclusione in tempi brevi della guerra seguiva l'ambiguità da una parte di aumentare la produzione, dall'altra (se così non fosse avvenuto) di procedere con un'importante azione di licenziamenti, correndo il rischio della deportazione in Germania di ingenti masse operaie. Bocciata dai lavoratori l'iniziativa di socializzazione con i tedeschi, ci si preparò al peggio allorché l'avanzata degli Alleati riprese la sua corsa, e crebbe il timore della distruzione delle fabbriche da parte dei tedeschi. All'aumentare della tensione gli stabilimenti Fiat vennero piantonati da truppe tedesche, e vennero richiesti mezzi militari in pronta consegna; provvidenziale fu l'insurrezione degli operai, i quali si armarono e si schierarono, decisi a proteggere gli stabilimenti in caso di attacco. L'esercito anglo-americano entrò nella città di Torino il 3 maggio 1945, anche se in realtà la città era già stata liberata dai partigiani ancora il 28 aprile, in corrispondenza con la mediazione firmata tra tedeschi e americani in Piemonte. Alla notizia dell'esecuzione di Mussolini seguì la messa in stato di epurazione di Agnelli e Valletta, accusati di aver collaborato col regime fascista e aver provveduto alla divulgazione del movimento grazie ad una campagna di propaganda; inoltre vennero accusati di aver lucrato patrimonialmente a seguito del loro comportamento politico. L'amministrazione dell'azienda venne affidata a un comitato di quattro commissari. Lunga e sofferta fu l'attesa per la decisione del processo di epurazione, e nel frattempo venne

nominato l'ingegnere padovano Antonio Cavinato quale commissario unico, con la delega ad assumere impegni a pieno titolo per conto dell'azienda.

6.5 – La fase post-bellica e gli interventi di ristrutturazione

Il primo passo fu quello di rimettere in sesto, per quanto possibile, gli impianti, e riprendere il lavoro negli stabilimenti danneggiati dalla guerra. Era necessaria, inoltre, una rivisitazione dei lavoratori assunti, in quanto andavano allontanati quanto prima tutti coloro che avevano manifestato atteggiamenti autoritari nel periodo antecedente, il cui comportamento non poteva più essere tollerato ai fini della stabilità interna, e si trattava prevalentemente di capisquadra, capiofficina o anche impiegati. All'epoca si divulgò anche l'azzardata notizia di una possibile nazionalizzazione della Fiat per volere di esponenti di sinistra, al fine di evitare la cessione della stessa agli americani: venne scatenato un boom mediatico che tuttavia risultò privo di fondamento, in quanto non fu altro che un tentativo per evitare il sequestro dell'azienda. Ma in questo frangente temporale la Fiat dovette superare un tragico momento: se da quando era stato messo in stato di epurazione, il senatore non aveva più potuto varcare le soglie della sua azienda – che era detenuta per oltre il 70% da egli stesso e dalla sua famiglia – continuò tuttavia a seguire il susseguirsi degli eventi, certo che prima o poi sarebbe tornato alla guida della Fiat. Grazie alla sua saggia politica finanziaria, egli non aveva mai concesso la distribuzione di dividendi elevati, ma aveva preferito piuttosto accantonarli a riserva, per poi impiegarli nella costruzione del grande stabilimento di Mirafiori. Amava la Fiat e guardava con orgoglio la sua azienda, definita "cattedrale del lavoro" da alcuni, "opera titanica" da altri, ma che restava pur sempre il frutto di un importante ed ambizioso progetto di espansione. Non tollerava, però, questo distacco, e colpito da una serie di problemi di salute, all'età di settantanove anni morì d'infarto il 16 dicembre 1945[37]. Dì fronte alla grande eredità lasciata dal senatore, gli eredi riposero la propria fiducia su Valletta, nonché su Bono e Fogagnolo, membri del Comitato di gestione commissariale, affiancati dal commissario Cavinato.

Il sistema economico, a guerra ultimata, usciva con una situazione a dir poco preoccupante: con la perdita di molti posti di lavoro il reddito nazionale era crollato al 50% rispetto al periodo anteguerra, e un forte calo delle derrate agricole pregiudicava anche la produzione di alimenti di largo consumo; le reti viarie presentavano gravi lacerazioni, come le reti ferroviarie, talvolta interrotte a causa dei bombardamenti, e per questo in molti settori si accusavano gravi carenze di materie prime e di combustibili. Grazie agli aiuti degli americani, attraverso l'organizzazione Unrra, venivano forniti beni di prima necessità, ma tutto questo non poteva durare a lungo; era necessario, pertanto, un convincimento da parte delle banche a far entrare capitali esteri per avviare la fase della ricostruzione. Anche la Fiat era considerata azienda chiave da avviare al riassestamento, per rilanciare la produzione e l'impiego operaio. Tuttavia, l'industria automobilistica, e la Fiat tra le altre, non era una delle priorità di ricostruzione per Washington: dopo un'analisi di prezzi al consumo, il prezzo di una Fiat risultava oltre 3 volte più alto di quello di un'auto americana: qualunque fosse la motivazione, si riteneva inefficiente rimettere in sesto una simile produzione, oltretutto carente di materie prime che sarebbero state importate dall'estero, colpita da un esubero di personale e la cui domanda era in fase di ristagno. Dal momento che l'azienda doveva risollevarsi da sola e nel giro di breve tempo onde evitare il collasso, considerato il deficit mensile dovuto alla scarsa produzione (circa il 30% della capacità produttiva totale) per effetto dell'elevato impatto salariale, venne stabilito il 16 gennaio 1946 che bisognava cessare con la gestione commissariale e attribuire pieni poteri a Valletta in qualità di amministratore delegato dell'azienda. Tutto questo nell'ottica di ottenere dalle banche una certa fiducia

[37] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 714

nell'ottica di poter accumulare capitali da impiegare per la ricostruzione, e fin tanto che l'azienda non ripresentava l'affidabilità di una volta, a partire dal suo vertice, nessun istituto avrebbe concesso alcun tipo di prestito. Venne poi siglato un accordo con cui si definiva il reintegro del precedente organico a riprendere i pieni poteri, mentre al Consiglio di gestione venivano riconosciuti solo ruoli di natura consultiva. La tecnica intravista da Valletta per uscire dallo stato di crisi che riversava su tutta la penisola era quello d'instaurare una collaborazione con l'industria automobilistica americana, con la quale in passato si erano mantenuti sempre ottimi i rapporti commerciali: tale intervento doveva essere diretto ad incrementare la specializzazione delle produzioni, migliorare la suddivisione dei mercati e l'importazione di tecnologia, senza temere la concorrenza diretta dell'industria americana nel Paese.
Secondo il professor Valletta, inoltre, la massiccia presenza della Ford che andava espandendosi, non doveva essere così temibile, in quanto i prodotti americani differivano sensibilmente da quelli italiani; certamente andava rivista la politica commerciale di Fiat, in quanto era ben evidente che non era possibile esportare in Europa vetture pensate ad hoc per il mercato americano, e nemmeno proporle per il mercato interno. Restava, pertanto, scoperto un target di mercato che andava opportunamente soddisfatto, e in particolare si osservò che la produzione americana non verteva su gamme di prodotto piccole e piccolissime, pertanto la Fiat non avrebbe dovuto temere alcuna concorrenza qualora avesse deciso di operare per tali segmenti di vettura. Opposta era, per contro, l'opinione dell'ing. Pasquale Gallo, Commissario dell'Alfa Romeo, il quale sosteneva che il futuro della produzione automobilistica italiana dovesse orientarsi verso la riorganizzazione nell'ottica dell'azienda artigianale; non vedeva le stesse opportunità che invece Valletta sottolineava fermamente, in quanto notava che il prodotto Fiat fosse carente di quell'esclusività e pregio che da sempre hanno contraddistinto le vetture milanesi, molto ricercate all'estero. Suggeriva, infine, che la Fiat dovesse orientarsi alla cooperazione con gli americani per commercializzare prodotti per conto di quest'ultimi. Questo, letto in chiave moderna, appare fuorviante, ma accettabile se considerato in ottica concorrenziale: tra Fiat e Alfa Romeo vi era un'innegabile concorrenza reciproca, e anche se le vetture erano molto diverse nella loro sostanza era indiscutibile la presenza di antagonismo. Tuttavia, è il caso di riportare che la stessa Alfa Romeo era stata gravemente danneggiata a seguito dei rovinosi bombardamenti sullo stabilimento del Portello, e solo verso la fine del 1945 ricominciava a prendere lentamente posizione[38].
La produzione Fiat prevista per il 1946 era di 18 mila auto, che certamente non permetteva alcuno sfruttamento ottimale degli impianti, largamente sottoutilizzati, e con una presenza di manodopera ben superiore alle necessità aziendali del momento. Infatti, di recente era stato necessario assumere personale oltre che per motivi sociali anche per obblighi stabiliti dalla legge per partigiani e reduci di guerra e, data la mancanza di un intervento governativo per assicurare le materie prime necessarie, aumentare la produzione era, di fatto, impossibile. A fronte delle necessità di riguadagnare la produttività anteguerra, venne reintrodotto il cottimo individuale e collettivo, che in seguito venne poco dopo tramutato in premio per tutti gli operai calcolato sulla media ponderata dei minimi di categoria, per evitare episodi di concorrenza fra le maestranze.
Nel 1946 Valletta diventò anche presidente della società, affiancato da Gianni Agnelli e Giancarlo Camerana (presidenti), e Ranieri Bourbon del Monte; vennero istituiti quattro comitati di presidenza, direttivo, tecnico e di direzione generale, a cui era affiancata la Giunta esecutiva del consiglio di amministrazione alla quale facevano capo direzioni divisionali coordinate da comitati direttivi[39]. Poco dopo la sua nomina, Valletta ottenne prestiti dalla Bank of America per dieci milioni di dollari, grazie alla sua spiccata dote di

[38] Il caso Fiat, Una strategia di riorganizzazione e di rilancio, G.Volpato, pg.39
[39] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 752

convincimento, e in parte merito anche della restaurazione dell'organigramma aziendale, il quale accorpava i membri della storica famiglia Agnelli nella società, a garanzia del rispetto di una tradizione di valori dimostrata da sempre dall'antenato Giovanni Agnelli. A seguito di una visita di Valletta negli Stati Uniti, si fece sempre più permeata l'idea tra gli esponenti del governo americano di avviare un piano di ristrutturazione per i Paesi duramente colpiti dalla guerra: questa missione era considerata importante a livello sociale, ma soprattutto fondamentale per mantenere e consolidare il prestigio e la rilevanza americana sul piano mondiale. La sua egemonia doveva risultare tale che, a partire da questo intervento, le popolazioni aiutate avessero dovuto considerare gli Stati Uniti la prima potenza mondiale. Tuttavia, a garanzia di qualsiasi aiuto, veniva richiesto preventivamente al governo italiano un maggior controllo dei salari, nonché una stabilizzazione dei conti pubblici. La risposta venne data in primo luogo dalla Fiat, che per aumentare la sua credibilità ed affidabilità finanziaria decise di aumentare il capitale sociale a quattro miliardi, in accordo con gli azionisti decisi a risollevare le sorti dell'azienda dalla crisi; in secondo luogo, a livello governativo da parte di Einaudi venne varato un piano di ristrutturazione della bilancia dei pagamenti, consistente nella abolizione dei prezzi politici, nell'aumento delle imposte sui capitali, redditi e consumi, nell'aumento del tasso di sconto e maggior controllo della circolazione monetaria. Una stretta creditizia sarebbe stata eventualmente promossa, quantunque non fossero stati sufficienti i 100 milioni di dollari concessi a titolo di prestito dagli americani per ridurre il deficit della bilancia dei pagamenti, i quali inoltre garantivano parziale copertura di importazioni di materie prime e macchinari. Tutto ciò servì ad alleviare la spirale inflazionistica e stabilizzare la lira. Queste misure restrittive aiutavano sicuramente la realizzazione degli obiettivi, ma portavano a carenze di liquidità immediata a disposizione delle aziende per far fronte a pagamenti immediatamente esigibili. Questo, tuttavia, era il prezzo da pagare per conferire agli americani sicurezza ed affidabilità; venne creato a tale scopo il Fondo per l'industria meccanica per sollevare gli industriali da tale mancanza, ma questo per la Fiat non fu sufficiente e si rese pertanto necessario ricorrere all'emissione di obbligazioni (la cui riscossione venne anticipata da alcuni istituti assicurativi), nonché aumentare il capitale sociale fino a 12 miliardi. Provvidenziale fu il Piano Marshall, siglato fra americani e italiani a Roma nel 1948, con il quale vennero stanziati i fondi necessari per la ricostruzione. Intanto in azienda la produzione era ripartita, mentre a seguito di un'ispezione di tecnici italiani presso officine americani si era compreso come, dì fatto, non fosse così impossibile ritornare in campo con prodotti tecnologicamente validi, dato che anche gli impianti americani – in particolare quelli di Ford, Buick e Pontiac – risultavano pari ai livelli ante-guerra, senza sostanziali ammodernamenti, e la produttività non era ottimale e nemmeno sensibilmente curata. Quello da curare maggiormente all'interno degli impianti italiani era la movimentazione delle merci, in quanto l'impiego di convogliatori aerei e catene di trasportatori avrebbero permesso di abbattere i tempi di lavorazione e l'impiego efficiente degli stessi, contribuendo in misura ottimale all'intera fase produttiva. Tutto ciò era orientato a intraprendere un ammodernamento degli impianti Fiat, senza tuttavia stravolgere le riserve aziendali con una manovra finanziaria eccessivamente dannosa. Si voleva, infatti, puntare sul rispetto dei piani di produzione e sul costo del prodotto, ancorché concentrare l'attenzione sull'ammodernamento e la perfetta ricostruzione degli ambienti, danneggiati dai bombardamenti. Si trattava di interventi attenti al budget ma prioritari per riconquistare i livelli di produttività e di efficienza perduti durante il periodo di crisi successivo alla guerra.

Scoraggianti furono i riscontri degli ingenti sforzi attuati per rimettere in moto la macchina produttiva della Fiat, in quanto non si notavano accenni di miglioramento dal vertice della domanda, ancora molto frenata, soprattutto dall'inflazione; si pensò anche a questo in Fiat, e si partì con una revisione dei modelli proposti: venne rivista la «Topolino» e le «1100» e «1500», mentre per vendere le scorte di autocarri e trattori stipati nei magazzini in attesa di essere venduti bisognava ingegnare un metodo quanto prima. L'opinione di

Valletta era quella di tentare, nel futuro, la commercializzazione di un numero limitato di prodotti: questa tecnica di vendita è nota nel gergo con il termine "tipizzazione".
Con l'avvio del piano European Recovery Program Valletta riuscì a forzare le sue idee e intraprendere il piano di ammodernamento, soprattutto per la produzione di automobili, per raggiungere una capacità produttiva sufficiente in ogni fase del processo produttivo. Grazie a quest'iniziativa, la Fiat avrebbe ottenuto fra il 1949 e il 1951 30,9 milioni di dollari, suddivisi rispettivamente in 23,2 per le lavorazioni meccaniche e 7,7 per quelle siderurgiche. Però, a fronte di tale introito, entro l'anno seguente l'azienda avrebbe dovuto produrre a regime per riuscire a ripagare il prestito e i relativi interessi, quindi la sfida si profilava alquanto ardua. A questo punto si decise di calcare la mano sulla produttività, e alle Commissioni interne venne affidato l'obbligo di far rispettare la diligenza e l'efficienza lavorativa da parte degli operai, assumendo comportamenti intransigenti dì fronte ad episodi di demotivazione e indisciplinatezza. Una volta giunti in Italia i macchinari acquistati grazie ai finanziamenti predisposti dal piano Marshall, la produzione giornaliera aveva raggiunto quota 250 unità, ma il dato non rispecchiava i piani di produzione preventivamente programmati, pari a 350-400 vetture al giorno. Tuttavia la reazione delle maestranze alle pressioni dei vertici d'incrementare la produzione fu tutt'altro che comprensiva: si dimostrarono assai ostili, e scioperarono durante le ore di lavoro, impedendo così la buona riuscita dei programmi di Valletta, e causarono così una perdita di produzione pari al 30%. Il 3 agosto 1949 vennero perciò soppressi i Consigli di gestione, il cui compito era da lungo tempo annebbiato e sempre più inutile per la gestione e la governabilità dell'azienda, ma questo portò inevitabili malumori.

6.6 – I cambiamenti dei primi anni Cinquanta

Uno spiraglio di luce si vide poco dopo, quando tutti gli interventi posti in essere da Vittorio Valletta, dimostrarono che alla fine del 1949 la produzione era giunta a 75 mila vetture, e che nello stesso anno si era mosso anche al di là dei confini nazionali, in particolare in Spagna dove era stata fondata la Seat, la quale avrebbe fabbricato auto su licenza Fiat presso lo stabilimento di Barcellona. Anche il settore aeronautico andava risollevato, e grazie all'accordo con la De Havilland inglese per la fornitura di motori a reazione, si gettarono le basi per raggiungere l'obiettivo. Nel corso del 1950 vennero varati dei provvedimenti governativi per incentivare l'occupazione, i consumi e il miglioramento sociale, tra cui l'aumento degli stanziamenti per le opere pubbliche, la riforma agraria e la creazione della Cassa per il Mezzogiorno: grazie alla distribuzione di terre incolte, permise di incentivare la produzione di macchinari agricoli e trattori cingolati. Anche nel campo della marina venne costruito un motore diesel da impiegare nei transatlantici, quindi in linea di massima si può affermare che il 1950 rappresenta l'anno della rinascita della Fiat dopo gli anni di oblio della seconda guerra mondiale. Nello stesso anno scoppiò la guerra di Corea, che incentivò la Fiat a potenziare l'industria degli armamenti e quella degli autocarri militari. Dalla guerra la Fiat si era risollevata grazie ai finanziamenti esteri, che avevano contribuito in misura pari circa al 25-30%, mentre per il restante grazie all'intraprendenza degli azionisti e di Valletta, che avevano deliberato aumenti di capitale, prestiti obbligazionari e politiche di autofinanziamento. Ora l'attenzione era totalmente rivolta a spingere al massimo il lavoro, sia in Italia che all'estero, per incrementare la produzione, e così ridurre i costi, in modo da riuscire a proporre un'adeguata campagna commerciale con un adeguato e contenuto livello di prezzo, e poter affrontare la concorrenza con una fascia di prodotto valido ed in linea con le aspettative e le possibilità economiche degli acquirenti. Tuttavia le tensioni interne agli stabilimenti intraprese da esponenti di sinistra marxista costrinsero i vertici a procedere con vari licenziamenti per allontanare gli operai più tumultuosi e rivoltosi, mentre altri vennero spostati dagli

stabilimenti e relegati in reparti aggregati ai principali, ma in ubicazioni diverse, ribattezzati "Officina Stella Rossa", in cui si producevano pezzi di ricambio. Questo era un chiaro segnale per allontanare gli attivisti della Fiom e per ammonire i restanti operai di seguire una buona linea di condotta: infatti, a queste seguirono altre misure, tra cui sospensione di passaggi di categoria, demansionamenti e multe.
A fronte di uno spiraglio di ordinativi da parte della Nato, nel 1952, il governo italiano richiese la fornitura di aerei tipo «G80», oltre a jeep e autocarri, mentre venne firmato il trattato istitutivo della Comunità europea di difesa poco dopo quello della Ceca. Nel frattempo, a livello di produzione aerea, per conto del governo italiano la Fiat produceva i velivoli «Vampire» – aerei a reazione prodotti dalla Fiat su licenza De Havilland in piccole serie – e i turboreattori «Ghost»; si trattava, tuttavia, di macchine ormai obsolete, e si dovrà attendere l'anno seguente per ottenere il via ad una commessa di nuovi aerei da caccia «F86 K», che verranno impiegati dall'Aeronautica Militare, anche se i quantitativi furono molto al di sotto di quanto atteso. Il motivo di queste esitazioni da parte degli americani di conferire delle commesse sostanziose alla Fiat venne scoperto da Valletta poco dopo, quando venne dichiarato che le preoccupazioni americane erano fondate sul comunismo, che in Italia rischiava di portare a una situazione di instabilità, e che andava maggiormente combattuto e represso, in primis all'interno di Fiat. Era necessario, pertanto, fornire maggiori garanzie e dimostrare maggiore affidabilità prima di ricevere fiducia estera. A questo proposito, Valletta s'impegnò ad indicare ogni anno trecento operai affidabili, istruiti presso le scuole professionali Fiat, selezionati per diventare capisquadra; inoltre avrebbe segnalato gli esponenti licenziati in tronco e gli attivisti emarginati nel reparto confino addetto alla produzione di ricambi, e tutto questo fu reso pubblico a seguito di un'intervista con il New York Times, occasione in cui Valletta non andò per il sottile nell'illustrare la dura linea intrapresa per la lotta contro gli attivisti.
A livello commerciale è opportuno fare delle considerazioni in merito alla risposta del mercato interno agli sforzi compiuti dalla casa, con riferimento anche ad aggiornamenti della gamma: tra il 1953 e il 1954 le vetture immatricolate sono passate da 99.000 a 121.000; era stata presentata la nuova Fiat «1100» berlina, la cui produzione giornaliera si attestava a 330 pezzi (80 in più rispetto alla prima produzione), e a seguire anche la nuova Fiat «1400», nuova media dell'azienda, innovativa per l'adozione della scocca portante, proposta anche in versione diesel[40]. Ingenti erano stati gli investimenti per riportare in funzione gli impianti e per adottare nuove soluzioni tecniche orientate all'incremento dell'efficienza delle fasi di produzione: 65 miliardi furono stanziati per la ricostruzione, mentre tra il 1952 e il 1954 erano stati investiti quasi 70 miliardi per perfezionare gli impianti, acquistare macchine specializzate e multiple per garantire lavorazioni più rapide, efficienti e in grande serie, nonché utili per lavorazioni di precisione. Erano state introdotte delle macchine a transfer per le lavorazioni a monte, mentre scarse e insufficienti le migliorie apportate nei reparti di carrozzeria, verniciatura e lastratura; se l'obiettivo era quello di ottenere un modello tecnico-organizzativo orientato alla produzione di massa, non si poteva ancora dichiarare una separazione netta tra la strategia produttiva precedente tale da individuare questo nuovo modello. In attesa della risposta del pubblico, gli sforzi di Valletta si concentrarono anche fuori dai confini nazionali: pose in essere una serie d'interventi per rilanciare il marchio all'estero, tra cui la cessione di licenze di fabbricazione (come quella della «1400» concessa alla Seat di Barcellona), joint venture, acquisizione di partecipazioni di controllo. Dalla Jugoslavia all'Argentina, le mosse di Valletta furono decise e diversificate, ma giustificate dal fatto che innanzitutto così facendo si sarebbe certamente evitata l'azione di eventuali competitors, inoltre stabilendo un rapporto commerciale si avrebbe avuto la sicurezza di un ulteriore mercato di sbocco, utile nel caso di necessità di saturare la produzione interna. Tuttavia, questi sforzi vennero giustificati dal fatto che l'azienda

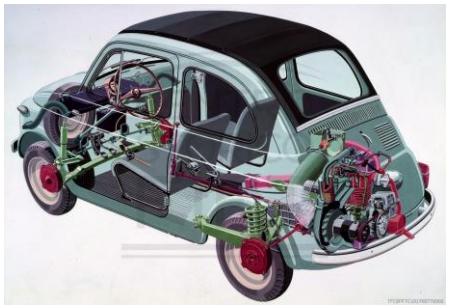
[40] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 904

stava da tempo lavorando su un nuovo modello da presentare sulle piazze, in grado di rappresentare degnamente l'intento strategico del vertice, ossia un'auto di piccole dimensioni, erede della Topolino, dai bassi consumi e dalla grande versatilità: nasceva in quest'ottica il progetto della nuova Fiat «600». La nuova auto si sarebbe affiancata alle «500», «1100» e «1400», ma avrebbe da sola ricoperto oltre il 75% della produzione giornaliera, a testimonianza che le sue particolari caratteristiche avrebbero conquistato il pubblico, grazie anche ad un prezzo d'attacco interessante (si ricorda che per acquistare una Topolino erano necessarie diciassette mensilità di un operaio, ben oltre le undici sufficienti per permettersi una nuova 600). Fu così che il 10 marzo del 1955 debuttò al Salone di Ginevra la nuova 600, seguita da una cospicua campagna pubblicitaria per suscitare l'interesse del pubblico al quale era orientata, un target alquanto allargato e diversificato, e che partiva proprio dagli stessi operai che la costruivano, perché era questo quello che doveva diventare, l'auto per tutti. Offerta al prezzo di 590.000 lire, la 600 era innovativa fin dalla sua fase di produzione: grazie alle scelte tecnico-stilistiche adottate in sede di progettazione – come il motore collocato nel vano posteriore per garantire maggiore leggerezza, a tutto vantaggio dei costi d'esercizio – l'impiego dei nuovi macchinari permetteva la riduzione delle fasi di montaggio, a seguito della riorganizzazione del personale, che aveva visto un incremento degli addetti macchina (le nuove assunzioni fecero contare nel 1955 75 mila dipendenti), un minore numero di operazioni per addetto nonché una riduzione di tempo per ciascuna mansione, perfezionabile dalla ripetitività della sequenza di operazioni svolte. Si raggiunse così una maggiore flessibilità operaia, un adeguato livello di meccanizzazione, un efficace ed efficiente utilizzo degli impianti e un maggiore livello di output: ne furono prodotte 115.000 solo nel 1955, senza oltretutto saturare la domanda, con una produzione giornaliera di 839 vetture.
Grazie al successo della nuova vettura il fatturato era passato da 200 a 276 milioni nell'arco di un solo anno, con un balzo in avanti dei profitti, più che raddoppiati.

Fiat 600 in fase di montaggio presso Mirafiori; a destra la gamma 600 – Fonte: Centro Storico Fiat

I forti successi registrati erano, inoltre, dovuti alla politica doganale fortemente autarchica, che permetteva alla Fiat di servire il 90% della domanda interna, contenere fortemente le importazioni, e lavorare sul fronte delle esportazioni: la bilancia commerciale automobilistica italiana era decisamente positiva, con un livello di esportazioni prevaricante su quello delle importazioni. Anche se con la ratifica dell'istituzione della Comunità economica europea il 25 marzo 1957 si ebbero delle incertezze riguardo alla stabilità di questa situazione, ciò venne assicurato dall'introduzione di clausole di salvaguardia sulle vendite e sulle importazioni.
Sul fronte della progettazione, gli ingegneri e i designers erano occupati sul rinnovamento della gamma, sospinti dal momento particolarmente fiorente in cui riversava la produzione automobilistica italiana, dalle mode molto ricercate, dalle aspettative dei consumatori e dalle esigenze sempre più variegate: fu proprio sulla base di queste peculiarità che nel luglio del 1957 la Fiat, a due anni dal glorioso lancio della 600, apparirà sulla piazza con un nuovo modello, questa volta ancora più particolare, ancora più innovativo,

ancora più geniale, la Fiat «Nuova 500». Piccola utilitaria bicilindrica, con motore disposto longitudinalmente e una cilindrata totale di 479 cm³, sviluppava 13 cavalli. Questa vettura, ancora oggi molto ricercata, soprattutto dagli appassionati di auto storiche, sarà il mezzo che muoverà l'Italia: innovativa, sotto ogni punto di vista, la nuova piccola Fiat aveva dimensioni estremamente contenute, – lunga appena 2,945 metri e larga 1,320 metri – offriva un tettuccio in tela apribile, finestrini apribili a compasso, panchetta posteriore non imbottita (le prime vetture erano omologate solo per due persone) e garantiva lunghe percorrenze grazie ai bassi consumi di benzina, nonché un'ottima tenuta di strada. La trazione era affidata alle ruote posteriori, mosse dal piccolo motore a quattro marce non sincronizzate che spingeva l'auto agli 85 km/h, freni a tamburo su tutte e quattro le ruote (introdotte su questa vettura le innovative ganasce autocentranti con recupero automatico del gioco) e raffreddamento del motore ad aria. La Nuova 500 presentava la denominazione "Nuova" per rammentare al pubblico la discendenza dalla Topolino, ma voleva anche rappresentare una forzatura per trasmettere l'innovazione di questo veicolo, che veniva offerto ad un prezzo lancio di 490.000 lire. Gli optional disponibili, per la prima produzione, erano lo sbrinatore del parabrezza, i pneumatici con la fascia bianca e il colore della carrozzeria Bleu Scuro 456[41]; le particolari caratteristiche di quest'auto la renderanno non solo l'utilitaria per tutti ma un vero status symbol, simbolo di un'Italia che avanza, di una società che si evolve, di un Paese che si motorizza.



Spot dell'epoca della Nuova 500; schema della meccanica – Fonte: http://500fiat.blogspot.it/ e Centro Storico Fiat

Nata per soddisfare un target di clienti preciso, ossia tutte quelle persone che non potevano permettersi un'automobile, e fino a quel momento avevano preferito acquistare le motociclette (tra le altre, la famosissima Piaggio Vespa, il cui successo sarà planetario, sarà l'emblema della motorizzazione di massa a due ruote; tutt'oggi molto apprezzata in tutto il mondo per le sue doti, all'epoca del lancio, innovative, e per il suo motore monocilindrico infaticabile, l'hanno resa nel tempo un simbolo dell'Italia e del miracolo economico, e per certi versi una moda), la nuova vettura doveva essere prodotta in un migliaio di pezzi al giorno. La particolare sagomatura della carrozzeria era stata appositamente studiata per contenere al massimo le lavorazioni delle lamiere, componenti particolarmente incidenti sui costi di produzione, e la linea dell'auto piaceva; tuttavia venne ritenuta eccessivamente spartana a livello di dotazione, e troppo fiacca a livello prestazionale, così a soli tre mesi dal lancio venne rivista, e offerta finalmente con una vera panca posteriore adatta per accogliere quattro adulti, il motore venne portato 15 cavalli grazie ad alcune migliorie sul carburatore Weber, vennero aggiunte delle cromature e i finestrini diventarono discendenti. I prezzi, poco dopo, verranno ulteriormente abbassati, diversi per la versione *Economica* (che presenta le dotazioni spartane della *Prima serie*, ad un prezzo di vendita ribassato a 465.000 lire) e quella *Normale* (oggetto delle ultime migliorie, al prezzo di 490.000 lire)[42].

[41]Per questi dati è stato consultato il sito web: <http://www.amicidella500.it> consultato nel mese di marzo 2015
[42]Durante la stesura è stato consultato il sito web: <http://cinquantamila.corriere.it/> consultato nel mese di marzo 2015

Magazzini volanti che collegano le presse per stampaggio lamiere con le zone per la composizione della scocca della Nuova 500; lavorazione delle scocche in linea di saldatura – Fonte: Centro Storico Fiat

Nel biennio 1957-1959 le 500 verranno vendute rispettivamente in 300.00 e 425.000 esemplari, e testimonieranno la riuscita dell'intento di Valletta di proporre l'auto per tutti. Il modello contribuirà allo sviluppo dell'azienda, che diventerà via via sempre più importante a livello nazionale; basti pensare che sulla fine degli anni '50 la Fiat rappresentava oltre il 35% del prodotto netto dell'industria meccanica, e il suo fatturato di 350 miliardi era pari al 2,5% dell'intero reddito nazionale. La produzione aveva segnato un sensibile incremento: dalla prima metà del 1958 la produzione era passata da 1160 a 1290 vetture l'anno (nel 1959), per toccare quota 1550 nel 1960. Erano contestualmente aumentate anche le assunzioni in Fiat. Il rapido incremento dei lotti di produzione mise in moto una complessa macchina produttiva, che comprendeva diverse aziende, tra cui industrie siderurgiche, estrattive, raffinerie, le quali avevano aumentato i quantitativi d'ordine e assunto personale. La spinta all'industria aveva permesso ai grandi industriali d'influenzare pesantemente la politica economica del Paese, sostenuti dall'interesse comune che le imprese dell'Iri continuassero ad assicurare il loro supporto nell'industria di base. Le vendite della Fiat erano concentrate prevalentemente in Europa, ma Valletta sapeva bene che se qualche anno prima si era presentato in America in rappresentanza di un'azienda carente di fondi ma dalle ottime potenzialità, ora sarebbe sbarcato con l'ottica di avviare una collaborazione commerciale per offrire i prodotti italiani oltreoceano. Ed è quello che fece, precisamente nel 1957, presentando a New York la 600; si era convinti che l'auto avrebbe colpito gli americani, a testimonianza di ciò era stato il loro giudizio a proposito delle precedenti Topolino e Balilla.

Era ben noto il successo dell'industria automobilistica italiana, e il boom della domanda interna, la crescita delle esportazioni e la stabilità della moneta italiana lo testimoniavano appieno. Anche se, dal suo canto, Valletta riteneva ineccepibile permettere accordi tra aziende che andassero a interferire con la normale attività delle aziende italiane: a questo proposito fa riferimento quando, nel maggio 1958, l'Alfa Romeo (seconda industria automobilistica italiana) stipula un accordo con Renault per il montaggio nello stabilimento del Portello di un sostanzioso quantitativo di vetture estere, dalla Renault «4» alla «Dauphine». Questo era visto con particolare disturbo in quanto ritenuta un'operazione a danno dell'immagine dell'automobilismo italiano, oltre per il fatto che questa manovra avrebbe giovato in maniera preponderante per i francesi, piuttosto che per gli italiani. Ma la stabilità interna di Fiat era comunque garantita, anche se lamentava che da parte del governo sarebbe stato necessario attuare una manovra correttiva per abbassare la tassa di proprietà sull'automobile e migliorare decisamente la rete stradale. Tuttavia è da notare che il mercato domestico risultava ancora terreno fertile per un ulteriore sviluppo, se si considera che in Italia nel 1960 si registravano 32 vetture ogni mille abitanti, contro Germania (73), Gran Bretagna (98) e Francia (111), assai più motorizzate. Ma i piani Fiat mirarono a ridurre i prezzi di vendita all'estero della piccola 600, per forzare le esportazioni, ma anche per fronteggiare la concorrenza Alfa-Renault, la cui collaborazione per il montaggio della «Dauphine» stava diventando

oggetto di timore sulle vendite dell'azienda torinese: questa manovra, infatti, permetteva di aggirare i dazi doganali praticando una politica commerciale d'attacco; inoltre, su questa scia, anche la Innocenti stava per siglare un accordo con la British Motor per instaurare un simile rapporto di collaborazione.

Montaggio delle Dauphine al Portello – Fonte: archivio personale

6.7 – In piena ripresa

La situazione dell'economia italiana alla fine degli anni Cinquanta è galoppante: i tempi di recessione e di fragilità strutturale dell'epoca post-guerra sono ormai un lontano ricordo. Il trend incrementale della produzione nazionale, la bilancia commerciale positiva, il livello d'inflazione controllato che oscilla tra 1 e 4%, saranno fattori chiave per attribuire a questa fase storica la denominazione di "*miracolo economico*". La disponibilità di manodopera a costo ragionevole, gli investimenti nelle tecnologie, i prezzi delle materie prime (di cui l'Italia è da sempre sprovvista) stazionari, e la disponibilità di risorse finanziarie permetteva di tracciare piani strategici lungimiranti e molto positivi sullo sviluppo delle aziende, in particolare per quanto riguarda il caso Fiat, che nel corso del decennio successivo eleverà i propri standard di espansione e di diffusione. A livello interno si era assistito progressivamente ad un miglioramento della produttività del lavoro, testimoniato dall'indice kg/ora per addetto aumentato del 350% rispetto al decennio precedente, e il conseguente abbattimento del costo unitario di output, ridotto del 22% rispetto al decennio precedente. Questi risultati furono il frutto, come già citato, di un consistente intervento di ristrutturazione degli impianti, di ammodernamento delle strutture, che ha determinato un aumento delle spese per un totale di 500 miliardi, 80 dei quali pervenuti grazie al piano Marshall, mentre i restanti tramite autofinanziamento. All'aumento del fatturato era associato l'aumento degli utili netti, pari a 19 miliardi nel 1959, che erano una garanzia per lo sviluppo che si sarebbe poi manifestato dal 1960, per permettere all'azienda di recuperare mezzi finanziari da impiegare per aumentare il capitale sociale. Il piano vendite si era dimostrato molto ben congegnato: la presentazione delle piccole Fiat 600 e Nuova 500 avevano permesso all'azienda di raggiungere i quantitativi tanto desiderati per iniziare a godere dei vantaggi delle economie di scala, oltre a conquistare un nuovo lembo di acquirenti, per la maggior parte alle prime armi con l'automobile, sfruttando soluzioni produttivo-ingegneristiche d'avanguardia e risparmi di costo tali da offrire i nuovi prodotti a prezzi concorrenziali. L'intento di Valletta, giunto a questo punto, era quello di incrementare ulteriormente la presenza di Fiat nel mercato e il consolidamento del marchio; a tal proposito, esprimerà queste intenzioni al Cda il 29 gennaio 1960 dicendo:

"*La Fiat deve tendere verso un futuro raddoppio delle possibilità attuali, e ciò in base a un piano per la realizzazione di maggiori mezzi produttivi da attuarsi rapidissimamente, onde essi siano messi in condizioni di funzionare anche assai prima del verificarsi degli aumenti di richiesta da parte dei mercati*".

Venne, a questo proposito, preventivata una spesa di circa 150 miliardi nell'arco del prossimo lustro, coprendo tale somma con un prestito obbligazionario iniziale di 25-30 miliardi. Vista la mole del complesso Fiat, articolato in 15 stabilimenti dislocati a Torino e nel resto d'Italia, 90 mila dipendenti, una produzione di 2.000 mezzi giornalieri, la copertura dell'80% della produzione automobilistica italiana, 25 filiali di vendita e 400 concessionari, non erano che il contorno di un'oculata campagna commerciale all'estero, dal momento che la presenza oltre confine nazionale di 11 officine di montaggio e quattro stabilimenti ubicati in Spagna, Jugoslavia, India e Argentina, erano in grado di piazzare nei mercati esteri circa il 30% della produzione totale Fiat. I presupposti non potevano che essere dei migliori. D'altronde, a partire dal dopoguerra, l'azienda aveva colto nel segno nel procedere non solo con la rimessa in servizio a pieno regime degli impianti, in parte danneggiati dalla guerra, ma anche con l'introduzione di nuova tecnologia con lo scopo di ridurre i tempi e i relativi costi di produzione, per culminare alla presentazione delle due super utilitarie, che hanno contribuito in maniera assai decisiva al raggiungimento di volumi produttivi tali da scatenare la motorizzazione di massa[43].

CAPITOLO 7: MODALITA' DI FINANZIAMENTO E STRUTTURA PARTECIPATIVA

7.1 – L'impatto strategico sulle performance aziendali

Le scelte strategiche in merito alle modalità di finanziamento di progetti e piani di sviluppo di un'azienda tendenzialmente influenzano sensibilmente i risultati e le performance aziendali a consuntivo, e in questa sede è opportuno analizzare come l'azienda abbia potuto sapientemente dirigere l'importante fase inizialmente ricostitutiva e in seguito espansiva, che ha permesso al marchio di risollevarsi dalle sorti del possibile tracollo nell'immediato dopoguerra, e anzi di ripresentarsi sulla scena, a guerra terminata, con una serie d'interventi oculati e mirati all'espansione dimensionale e allo sviluppo dell'immagine e della rinomanza.
Come è stato trattato ripercorrendo cronologicamente l'evoluzione della Fiat, si è potuto notare come siano state intraprese diverse scelte di finanziamento per poter far fronte alle varie esigenze aziendali, che si sono presentate in riferimento a particolari epoche. In particolare, a partire dagli anni Trenta fino agli anni Sessanta, l'azienda è riuscita a sopperire alle varie esigenze finanziarie manovrando la sua struttura finanziaria, e ha ricorso prevalentemente ad aumenti di capitale a pagamento e all'emissione di prestiti obbligazionari anziché ricorrere all'indebitamento bancario. Questo è assumibile se si considera il ciclo di vita dell'azienda: superata una fase iniziale, l'azienda si trova in una situazione di incertezza fino al periodo successivo alla seconda guerra mondiale, durante il quale lo sviluppo dell'azienda punterà sempre più in alto, stimolato inizialmente dai finanziamenti stanziati dal piano Marshall, e in seguito sostenuto dalle politiche attuate dall'azienda: tutto ciò determinerà, per tutti gli anni Cinquanta, una fase di espansione e di sviluppo.
La fase di ristrutturazione aziendale, a seguito dei gravi danni causati dalla guerra, venne guidata da Valletta in maniera esemplare: non solo fu molto sagace la valutazione degli interventi da effettuate, ma venne predisposto un piano d'intervento mirato a valorizzare le potenzialità aziendali ed incrementare sia i quantitativi di prodotto che la produttività del lavoro; questo fu reso possibile, come detto poc'anzi, grazie agli stanziamenti del piano Marshall per un certo ammontare, mentre per la parte restante si optò per aumenti di capitale e prestiti a lungo termine, marciando sulla fiducia che veniva riposta sul marchio, sopravvissuto ad un tormentato periodo storico, ma strutturalmente molto solido, grazie alla guida

[43] Grande impresa e sviluppo italiano, Studi per i cento anni della Fiat, Il mulino, 1999, volume 1, pg. 336

dell'azienda da parte del senatore Giovanni Agnelli. A partire dal 1947 verranno risaldati i rapporti con le banche, in particolare con quelle americane (tra le altre, la Bank of America di Amedeo Giannini), dalle quali la Fiat ottenne i capitali necessari per la ristrutturazione; anche gli aiuti da parte della Eximport Bank per oltre 11 miliardi contribuirono a ricoprire le spese. Grazie a questo primo afflusso di capitali, nel periodo a cavallo tra gli anni '40 e i primi anni '50 vennero investiti qualcosa come 65 miliardi di lire, coperti per 20 miliardi da finanziamenti a lungo termine da parte di banche estere, e per i restanti tramite autofinanziamento e obbligazioni. Va sicuramente attribuito all'opportunità di emettere prestiti obbligazionari che l'azienda ha potuto risollevarsi, sia dal punto di vista tecnico – con la ristrutturazione degli impianti e degli stabilimenti – sia dal punto di vista patrimoniale – la disponibilità di mezzi finanziari ha contribuito sensibilmente a riequilibrare la struttura aziendale e ad assicurare la solvibilità delle obbligazioni assunte ai fini dell'intervento – senza tuttavia intaccare l'assetto proprietario. Su questo punto contribuì favorevolmente l'assetto societario organizzato sotto forma di gruppo, attraverso il quale fu possibile sfruttare l'effetto leva finanziaria per perseguire uno sviluppo dimensionale. Di seguito, la Figura 7.1 riporta i prestiti obbligazionari emessi da Fiat nell'arco di tempo considerato.

Figura 7.1: prestiti obbligazionari

Anno di emissione	Ammontare in milioni	Prezzo di emissione	Tasso	Durata	Scadenza	Tipologia
1948	8.000	-	5%	-	-	convertibili
1949-1950	10.000	96	6%	24 anni	1974	-
1956	15.000	97	6%	15 anni	1974	a premi
1957	24.000	97	6%	15 anni	1975	a premi
1960	30.000	alla pari	5,5%	17 anni	1980	a premi

Fonte: Grande impresa e sviluppo italiano, Studi per i cento anni della Fiat, Il mulino, 1999, volume 1, pag. 203

Si può chiaramente notare come la durata di tali prestiti sia particolarmente lunga; va considerato, per contro, che grazie all'associata manovra di autofinanziamento, orientata prevalentemente a finanziare gli impianti, si gettarono le basi per la crescita che apparirà preminente già durante gli anni Cinquanta, con un aumento del fatturato, segno tangibile che i mercati azionari e obbligazionari fossero quanto mai propensi a finanziare il settore dell'auto, ritenuto mercato emergente e potenzialmente in grado di crescere. Le scelte in materia di finanziamenti bancari vennero prese sulla base dello scopo e della natura del progetto: in particolare, per le necessità a breve termine, vennero selezionate tre banche d'interesse nazionale, come l'Istituto bancario San Paolo di Torino, la Banca Nazionale del Lavoro e le Casse di risparmio; per le operazioni di particolare importanza si intrapresero rapporti con la Comit e il Credit. Infine, per operazioni di aumenti di capitale e emissione di obbligazioni si preferì rivolgersi alla Mediobanca, istituto con il quale s'intensificheranno i rapporti nel corso degli anni Sessanta, alla fine di una lunga fase di autofinanziamento alla quale seguirà sempre più frequentemente il ricorso a prestiti obbligazionari. Per tutti gli anni Cinquanta la Fiat accumulerà liquidità, dovuta in principal modo alla buona riuscita delle strategie aziendali, ma anche all'adeguato ricorso al mercato per aumentare il capitale a pagamento e all'emissione di prestiti obbligazionari, che hanno permesso nuovi investimenti, coperture di ammortamenti e accantonamenti a riserva. Sarà solo al termine della fase espansionistica della Borsa negli anni '60 che si verificherà un aumento del livello d'indebitamento delle aziende, che le guiderà alla crisi avvenuta il decennio successivo.

7.2 – La struttura in forma di gruppo e la strutturazione delle partecipazioni

Nel corso del tempo la struttura societaria della Fiat si consolidò in forma di gruppo, che generò un duplice vantaggio, ossia permise di riuscire a garantire la corretta sopravvivenza del connubio tra espansione dimensionale e mantenimento del controllo dell'operato nonché a rispettare delle linee strategiche aziendali: solo così era possibile assicurare agli azionisti di maggioranza di detenere il controllo di un buon numero di partecipate con contenuti immobilizzi finanziari. È stata proprio la struttura di gruppo a consentire all'azienda la sopravvivenza durante i periodi di guerra – in particolare grazie a strategie di diversificazione si è potuto focalizzare l'attenzione in altri settori, contigui a quello automobilistico, per mantenere in piedi la struttura – e a favorire l'espansione commerciale e lo sviluppo tecnico-dimensionale durante i periodi di crescita – grazie all'internalizzazione di alcune produzioni e l'assorbimento di competitors più deboli – nonché garantire l'adempimento delle obbligazioni societarie assunte nel frattempo. La struttura a piramide dell'azienda ha permesso la corretta valutazione delle performance ai vari livelli, offrendo anche l'adeguato livello informativo per i soci e gli investitori[44].

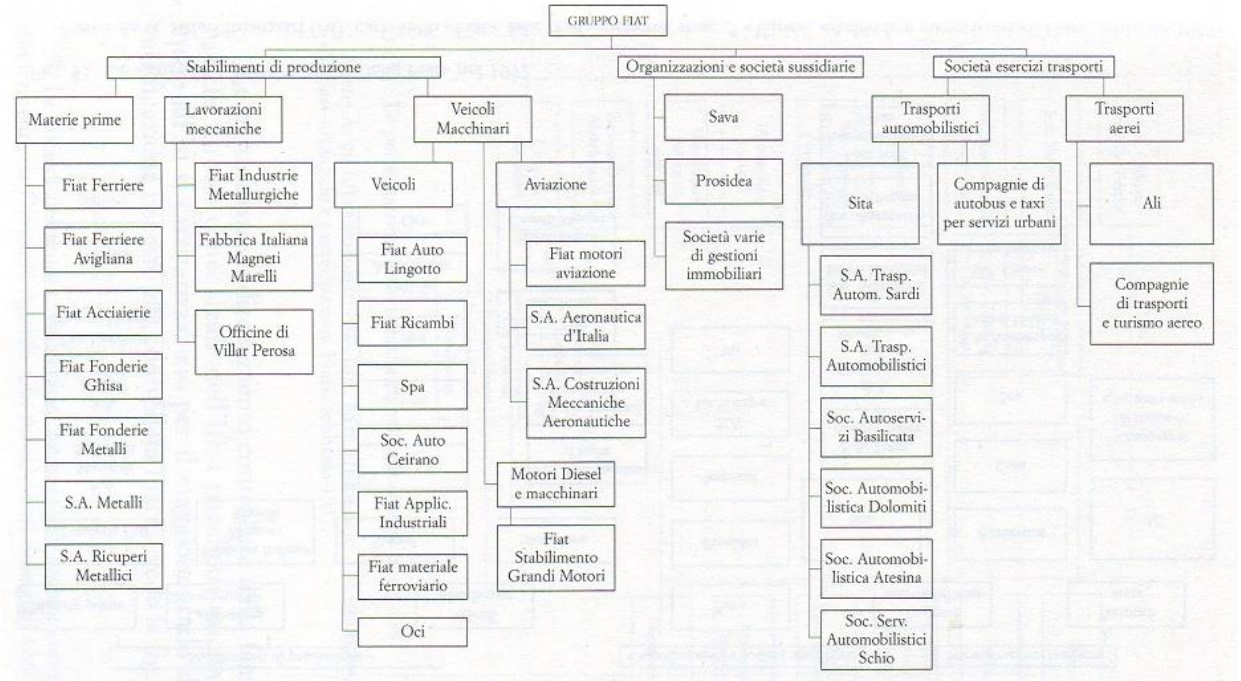
È opportuno, a questo punto, mettere in risalto come l'azienda abbia strutturato il controllo di altre sub-aziende attraverso la predisposizione di una rete di partecipazioni.

La fase espansiva dell'azienda è stata determinata da interventi su più fronti: se da una parte gli sforzi a livello progettuale si sono sempre mossi nell'ottica del perfezionamento del prodotto, civile e militare, in tempi brevi, dall'altro le tecniche di diversificazione si sono dimostrate essenziali per la sopravvivenza dell'azienda e il conseguente mantenimento di posti di lavoro. Grazie all'adozione della struttura a gruppo, le partecipazioni in aziende contigue al settore automobilistico hanno permesso di ottenere componenti ad hoc per l'impiego industriale. Verranno ora esposte le relazioni partecipative nel periodo di riferimento.

È da precisare che, sebbene la linea strategica venga posta in essere già prima della prima guerra mondiale, sarà solamente durante il conflitto e poi a partire dagli anni Venti che l'azienda assumerà l'identità di gruppo. Inizialmente vennero strette delle alleanze con società strategiche incentrate nella produzione di componenti meccanici e società per la distribuzione e la vendita dei prodotti. Successivamente, le partecipazioni vennero conferite ad una holding controllata dalla capogruppo, la Società generale finanziaria, con il preciso compito di gestire le partecipazioni azionarie della Fiat, al fine di creare un confine con la direzione produttiva; tuttavia, questa durò meno di un anno, in quanto si rese necessario poco dopo conferire le azioni a garanzia di un prestito, e dunque la società venne posta in liquidazione. A partire dagli anni Trenta la struttura societaria assunse maggior spessore, ancorata su delle solide fondamenta partecipative, orientata a garantire al Paese una realtà a 360° nel campo del settore motoristico italiano, e dall'altra l'approvvigionamento dei materiali necessari, di qualsiasi genere. Tale struttura è visibile nella Figura 7.2, dove si nota una decisa prevalenza di produzioni meccaniche e siderurgiche, e solo in parte coadiuvata da aziende di servizi.

[44] Grande impresa e sviluppo italiano, Studi per i cento anni della Fiat, Il mulino, 1999, volume 1, pg. 200-203

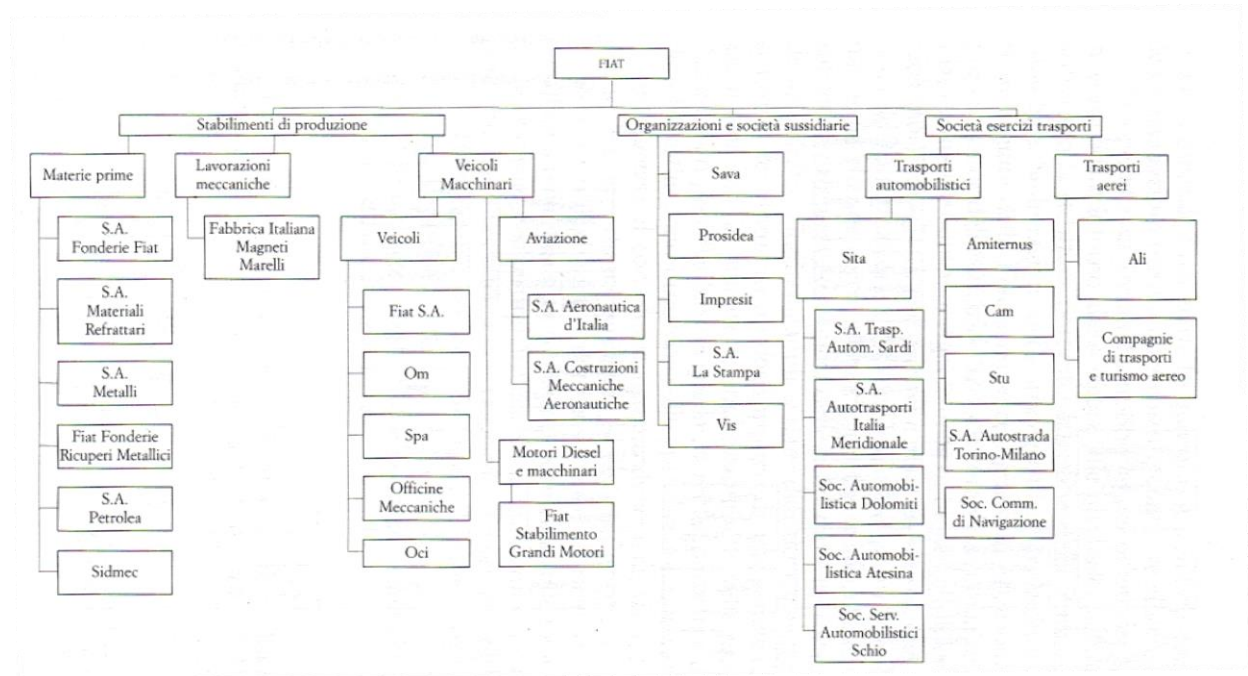
Figura 7.2: Gruppo industriale Fiat e società consociate nel 1931



Fonte: Asf

Nel corso degli anni Trenta, comunque, l'assetto partecipativo non subirà grandi stravolgimenti, ma va segnalato che alcune società passeranno sotto il controllo della famiglia Agnelli grazie all'Ifi: le Fonderie Fiat, gli Stabilimenti grandi motori, le Officine meccaniche autoveicoli Roma e la Società mobiliare e immobiliare alta Italia[45]. Nella Figura 7.3 e Figura 7.4 si notano le partecipazioni Fiat e le partecipazioni della famiglia Agnelli alla fine degli anni Trenta.

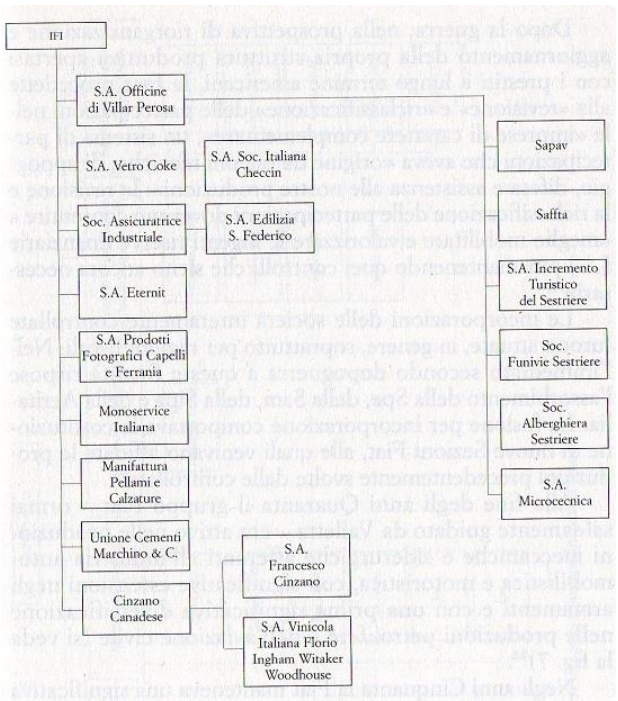
Figura 7.3: aziende e partecipazioni Fiat nel febbraio del 1937 (1)



Fonte: As ci, Affari finanziari (Af), cart.1896 «Fiat», fasc. 3 «Generico», sfasc. 5 «Varie»

[45] Grande impresa e sviluppo italiano, Studi per i cento anni della Fiat, Il mulino, 1999, volume 1, pg. 216

Figura 7.4: aziende e partecipazioni Fiat nel febbraio del 1937 (2)

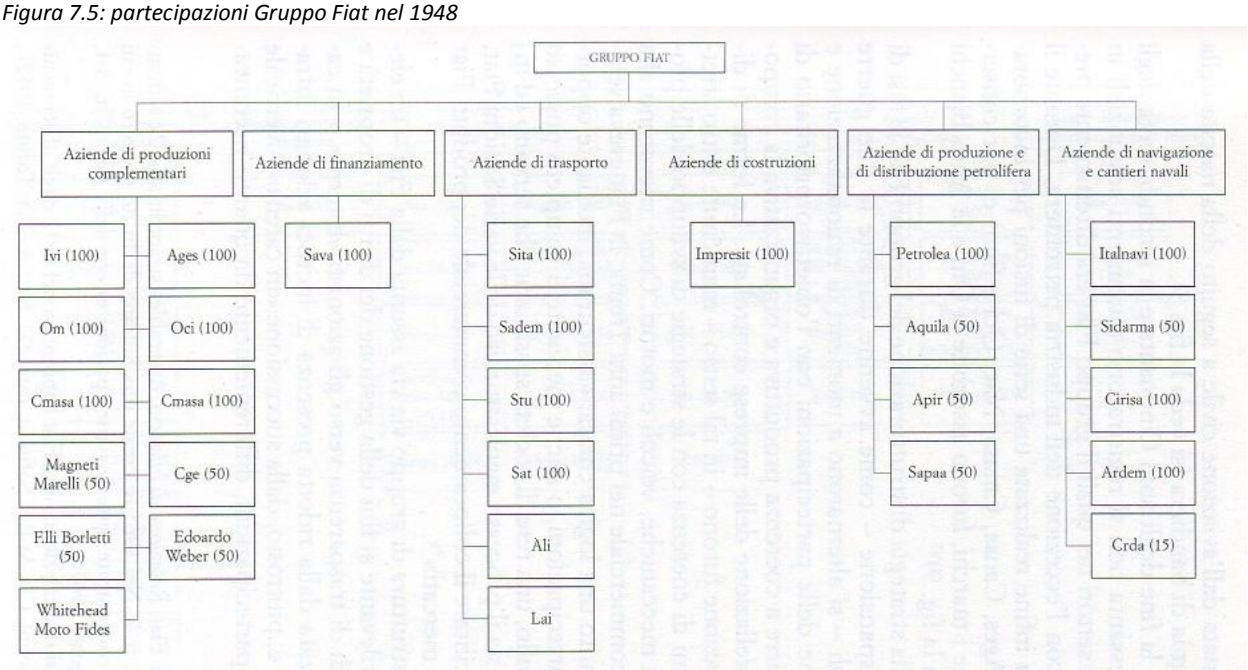


Fonte: As ci, Affari finanziari (Af), cart.1896 «Fiat», fasc. 3 «Generico», sfasc. 5 «Varie»

Si noti come, di fatto, le partecipazioni in capo alla famiglia Agnelli presentino un livello di diversificazione maggiore rispetto a quelle detenute dall'azienda.

Successivamente, venne predisposta una classificazione delle partecipazioni, con l'intento di revisionare interamente la struttura a seguito dell'ottenimento dei prestiti americani dopo la seconda guerra mondiale. Fu così che venne riorganizzato l'assetto partecipativo, classificando le varie partecipazioni in sei macro gruppi (Figura 7.5): questo venne giustificato soprattutto per motivi fiscali.

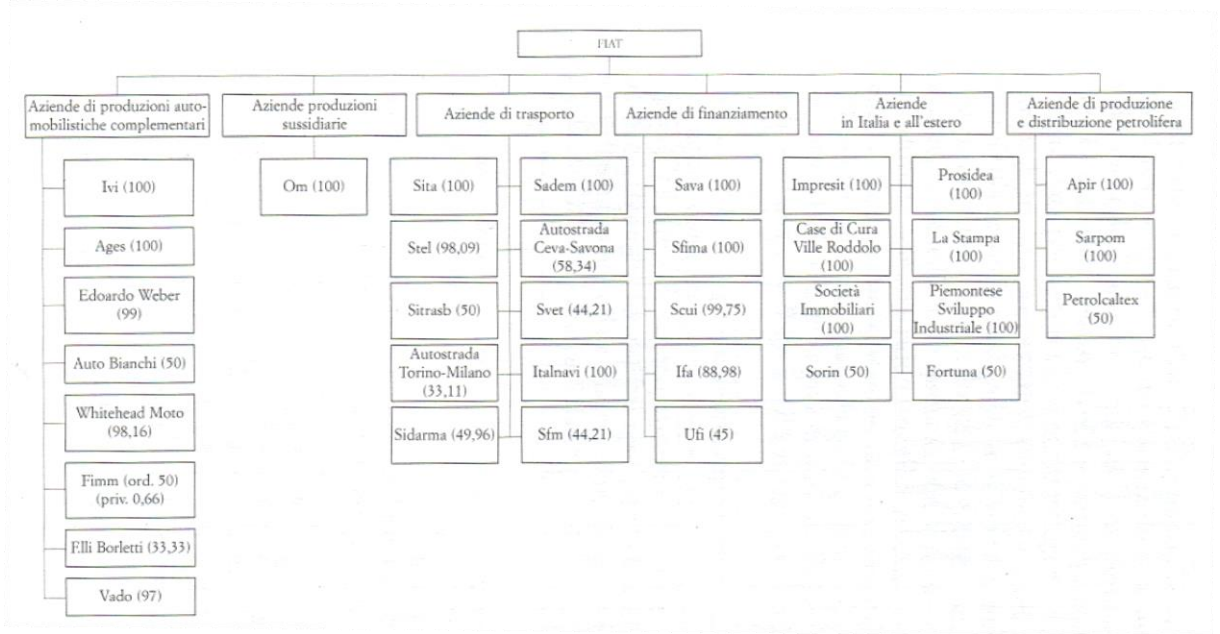
Figura 7.5: partecipazioni Gruppo Fiat nel 1948



Fonte: Asf, Cda, 12 maggio 1948

Nel corso degli anni Quaranta avvennero delle fusioni per incorporazione: si ebbe l'assorbimento della Spa, Sam, Sipa e Aeritalia, alle quali vennero affidate le funzioni in precedenza in capo alle controllate.
La compagine del gruppo alla fine del quarto decennio di vita era formalmente solida: la struttura partecipativa garantiva la presenza di aziende siderurgiche e meccaniche, che permetteva estensioni anche nel campo degli armamenti (molto sviluppati durante il conflitto), e l'ingresso nel settore petrolifero e nell'aviazione civile (visibile ancora in Figura 7.5).
Nel corso degli anni Cinquanta viene mantenuta e consolidata la presenza nelle produzioni di automobili, nell'industria meccanica e siderurgica, nell'industria del trasporto e nel settore petrolifero, ma si registra un venir meno nell'aviazione civile a seguito dell'istituzione della Compagnia aerea di bandiera, società dedita al trasporto aereo, alla quale vengono riconosciuti diritti preferenziali e privilegi da parte del governo.
La struttura visibile in Figura 7.6 resterà prevalentemente immutata per gli ultimi anni '50 e anche nei primi anni del decennio successivo, salvo la presenza nell'industria petrolifera.
Analizzando l'evoluzione della struttura del gruppo si nota come l'azienda abbia preferito l'adozione di un intreccio di partecipazioni a catena verticale: questo si differenzia da quanto è avvenuto negli stessi anni in altre grandi aziende italiane. Infatti dalla capogruppo discendevano le controllate, le sussidiarie e le partecipazioni distinte come visto in precedenza in macro gruppi, senza incroci azionari infragruppo. Dagli anni Venti la Fiat venne posta totalmente in capo all'Ifi (della famiglia Agnelli), la cui quota azionaria venne progressivamente ridimensionata per effetto della guida di Valletta, il quale a mano a mano che riusciva a raccogliere un adeguato numero di azionisti, apportava nuovo capitale da impiegare, e così la percentuale di controllo dell'Ifi passò dal 70 al 25% nel giro di 20 anni (dal 1947 al 1967).

Figura 7.6: partecipazioni Fiat al 31 dicembre 1959



Fonte: Asf, Divisione bilanci

La configurazione a gruppo della Fiat ha permesso, nel tempo, di assicurare una struttura ben distaccata dal punto di vista direzionale e dal punto di vista proprietario, che rese possibile la crescita dimensionale e l'affermazione e divulgazione del marchio senza presagire o intaccare l'integrità strutturale dei soci fondatori[46].

[46] Grande impresa e sviluppo italiano, Studi per i cento anni della Fiat, Il mulino, 1999, volume 1, pg. 225

7.3 – Rilevazioni contabili Fiat

Considerando il periodo storico preso in esame è evidente che gli anni Cinquanta e Sessanta hanno contribuito in maniera importante allo sviluppo aziendale e alla crescita dimensionale; non di meno la redditività è rimasta influenzata dall'andamento delle vendite e dal rapido incremento della domanda dì fronte a nuovi lanci sul mercato di modelli che passeranno alla storia della Fiat.
Prendere in considerazione tale sviluppo e rifletterlo in chiave d'analisi contabile risulta tanto importante quanto complicato, per l'incompletezza d'informazioni disponibili nell'arco del periodo.
Di seguito, tuttavia, viene esposta la situazione contabile della Fiat attraverso l'ausilio di grafici e tabelle per apprezzare l'andamento della redditività e le scelte di capitalizzazione.
Viene presentata la Figura 7.7, nella quale sono riassunti il fatturato, l'utile netto e il capitale sociale dal 1930 al 1960.
Per alcuni esercizi mancano i dati, pertanto l'analisi risulta distorta da questo punto di vista, ma quello che si può notare è la situazione di incertezza reddituale che permane fino al 1947: dal 1930 infatti non si registrano elevati valori di redditività, anzi, in diversi esercizi non si registra utile. Questo viene giustificato dal fatto che, sebbene l'azienda sia presente da diversi anni nel mercato, il susseguirsi di eventi esogeni alla vita dell'impresa hanno fortemente condizionato la permanenza e lo sviluppo delle aziende; prima la guerra, poi la crisi e successivamente la seconda guerra mondiale sono stati avvenimenti che hanno messo a dura prova la sopravvivenza delle aziende, sia a livello produttivo-organizzativo, sia a livello finanziario, ed è per questo che la Fiat come molte altre aziende ha dovuto adattarsi al meglio al fine di rimanere nel mercato e superare anche periodi particolarmente insidiosi. A partire dal 1948 si registra, però, un utile positivo, che segue un trend in crescita fino al 1960.

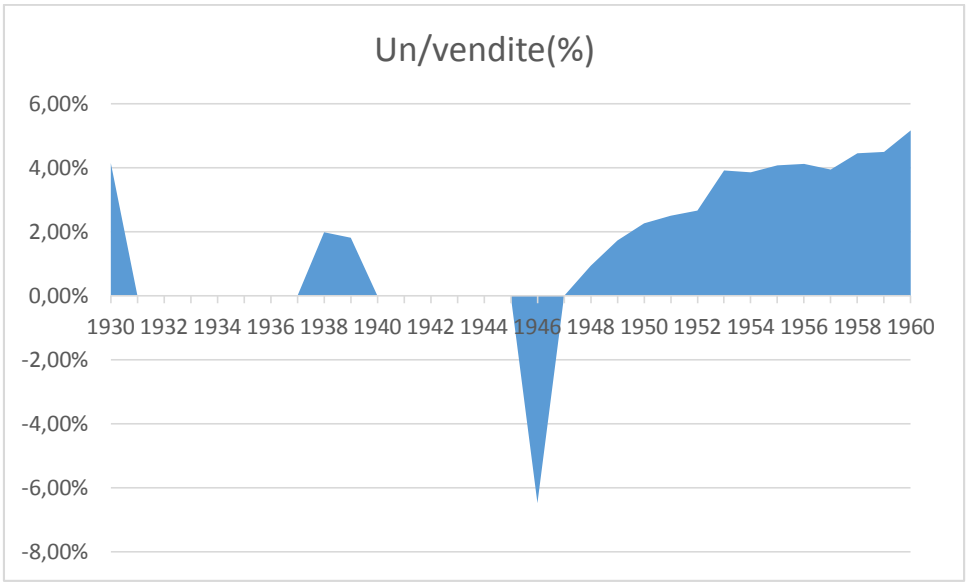
Figura 7.7: voci significative del bilancio Fiat

Esercizio	Fatturato	Utile netto	Capitale sociale
1930	985,00	40,90	400,00
1931		-	400,00
1932		-	400,00
1933		-	400,00
1934		24,20	400,00
1935		39,10	400,00
1936		41,30	400,00
1937		55,70	400,00
1938	2.197,00	43,70	400,00
1939	2.394,00	43,50	400,00
1940		55,10	400,00
1941		59,10	400,00
1942		38,70	400,00
1943		-	400,00
1944		-	400,00
1945	7.308,00	-	400,00
1946	22.583,00	- 1.463,50	4.000,00
1947	53.193,00	-	4.000,00
1948	88.205,00	831,20	10.000,00
1949	109.607,00	1.897,90	12.000,00
1950	157.296,00	3.567,10	24.000,00
1951	171.519,00	4.298,70	34.284,00
1952	201.616,00	5.378,00	36.000,00
1953	244.195,00	9.574,70	54.015,00
1954	276.386,00	10.677,10	57.000,00
1955	310.198,00	12.656,10	57.000,00
1956	340.657,00	14.055,10	76.000,00
1957	351.933,00	13.899,10	100.000,00
1958	373.037,00	16.631,20	100.000,00
1959	437.702,00	19.700,70	100.000,00
1960	457.000,00	23.641,30	115.000,00

Fonte: rielaborazione personale sulla base dei dati forniti dal Centro Storico Fiat (dati in milioni di lire)

La Figura 7.8 suggerisce una visione grafica dell'andamento del rapporto utile su fatturato: decisamente irregolare la prima fase, a partire dal 1948 inizia una nuova fase di crescita, dalla quale il rapporto non subisce più alcuna flessione, segno che l'azienda ha conquistato una certa stabilità strutturale, e gode di una serie di vantaggi derivanti dal piano Marshall che permettono di riorganizzare l'apparato produttivo e incrementare la produzione, sfruttando così economie di scala che in precedenza, a causa dei ridotti quantitativi di prodotto, non era possibile realizzare. Questo è stato ulteriormente forzato dalla politica commerciale fortemente voluta da Valletta, nota con il termine "tipizzazione", con la quale s'incentivava la vendita di una cerchia ristretta di modelli, per realizzare appunto economie di scala sui volumi produttivi.
La crescita della redditività della Fiat partita alla fine degli anni Quaranta testimonia l'eccellente capacità di autofinanziamento che sorresse investimenti e sviluppo produttivo negli anni Cinquanta.

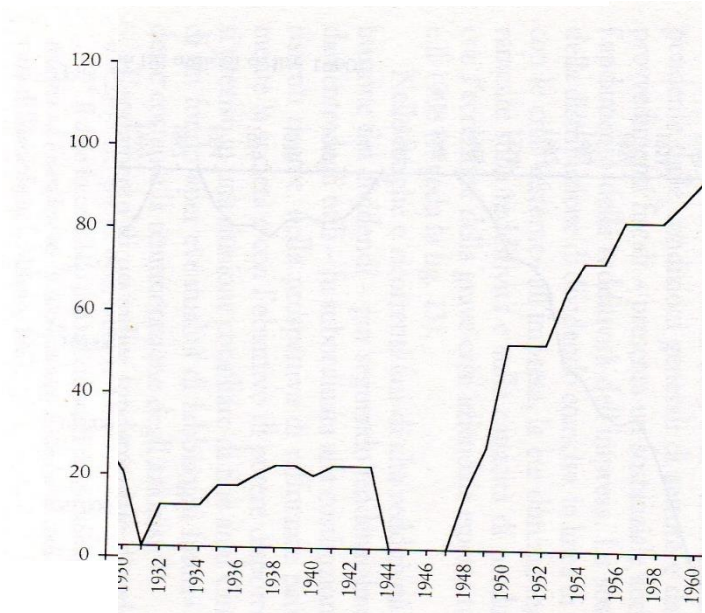
Figura 7.8: rapporto utile su fatturato



Fonte: rielaborazione personale sulla base dei dati forniti dal Centro Storico Fiat

La Fiat puntava principalmente a reinvestire una quota di utili, soprattutto negli anni Cinquanta, in base a una politica di bilancio fortemente prudenziale.
La politica dei dividendi segue l'andamento della redditività dell'impresa: pur seguendo il conseguimento e la consistenza degli utili, tale distribuzione venne subordinata alla costituzione di adeguate riserve, con l'obiettivo di rafforzare la struttura patrimoniale della società, e con l'intento di poter disporre di un fondo per eventualità di fabbisogni futuri che rendesse costante la remunerazione degli azionisti.

Figura 7.9: dividendi distribuiti dalla Fiat



Fonte: Grande impresa e sviluppo italiano, Studi per i cento anni della Fiat, Il mulino, 1999, volume 1, pg. 240

Lo sviluppo della composizione del gruppo azionario della Fiat è fortemente connesso con l'andamento del mercato primario e secondario – ossia con la disponibilità degli investitori a rispondere positivamente agli aumenti di capitale e con la valutazione delle azioni da parte del mercato – e pertanto dipende sia da fattori interni all'azienda, cioè la sua capacità di produrre ricchezza e la tipologia di politica dei dividendi assunta, e sia da fattori esterni, come le aspettative, i tassi di mercato, l'efficienza allocativa della borsa, la propensione dei risparmiatori e così via. La cadenza regolare degli aumenti di capitale alla Fiat suggerisce la capacità dell'azienda di adeguare i mezzi propri all'andamento dell'espansione, e denota la capacità degli azionisti di maggioranza di essere in grado di soddisfare i fabbisogni legati allo sviluppo e alla crescita dimensionale.
Inoltre si identifica in questo la fiducia riposta nella Fiat e nel suo sviluppo futuro da parte degli investitori esterni.
I sette aumenti di capitale avvenuti prima della prima guerra mondiale e i sei durante il conflitto costituiscono una misura dello sviluppo aziendale e dell'incremento nel livello dei prezzi. Da segnalare che durante gli anni Trenta non venne effettuato alcun aumento di capitale, neppure a fronte degli ingenti investimenti dirottati sulla costruzione dello stabilimento di Mirafiori.

Figura 7.10: evoluzione del capitale sociale Fiat

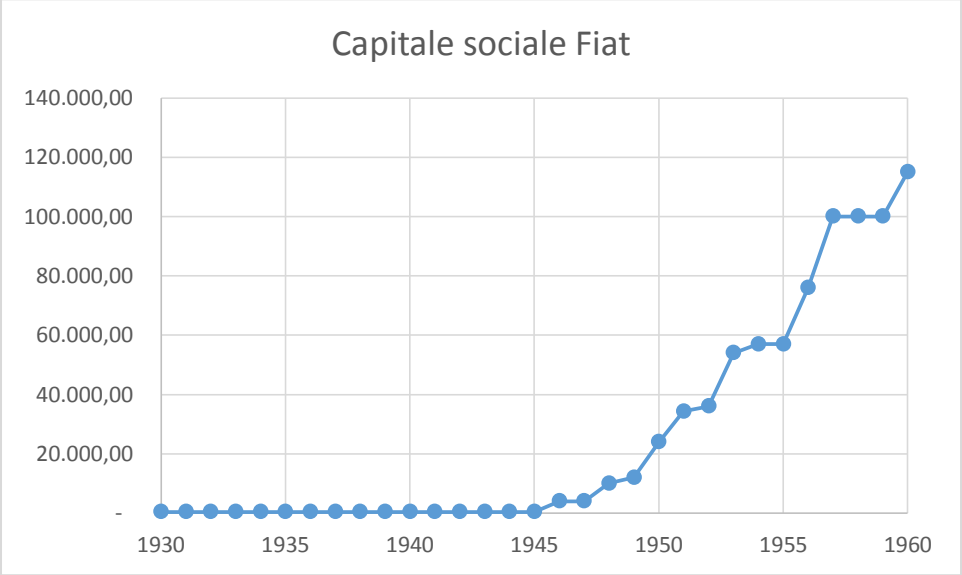
	In milioni di lire	Numero azioni (in migliaia)	Valore nominale unitario	
1899	0,80	4	200	
1904	0,80	32	25	8 az. da L. 25 in cambio di 1 da 200
1906	9,00	90	100	5 Fiat per 2 vecchie Fiat; 1 Fiat per 1 Ansaldi
1908	3,07	90	34,19	per svalutazione
1908	9,00	90	100	reintegro per versamento di L. 65 per azione
1909	12,00	120	100	1 ogni 3 alla pari
1910	14,00	140	100	1 ogni 6 alla pari
1912	17,00	170	100	1 ogni 5 alla pari; 2.000 alle banche creditrici
1915	25,50	170	150	aumento gratuito
1916	29,75	170	175	aumento gratuito
1916	34,00	170	200	aumento gratuito
1917	50,00	250	200	8 ogni 17 alla pari
1918	100,00	500	200	1 per 1 alla pari
1918	125,00	625	200	
1919	200,00	1.000	200	1 per 1 alla pari
1924	400,00	2.000	200	1 per 1 alla pari
1947	4.000,00	20.000	200	2 ogni azione gratis
1948	12.000,00	60.000	200	5 per ogni obbligazione convertibile da L. 100
1950	21.000,00	60.000	400	aumento gratuito
1951	36.000,00	90.000	400	1 ogni 2 alla pari
1953	57.000,00	114.000	500	aumento gratuito 4 ogni 15 alla pari
1956	76.000,00	152.000	500	1 ogni 3 alla pari
1957	100.000,00	200.000	500	6 ogni 19 a L. 750
1960	115.000,00	200.000	500	3 privilegiate ogni 20 ordinarie a L. 1.000
1960	150.000,00			

Fonte: Grande impresa e sviluppo italiano, Studi per i cento anni della Fiat, Il mulino, 1999, volume 1, pg. 227

Dagli anni Trenta alla fine degli anni Quaranta il capitale sociale Fiat risulta essere inadeguato alle dimensioni dell'impresa. Sarà così che nel dopoguerra si procedette innanzitutto con l'adeguamento dei valori monetari e successivamente aumentato il capitale per finanziare la ristrutturazione degli impianti e l'ammodernamento delle attrezzature e dei macchinari. Si verificano aumenti nel 1946, quando sale da 400 a 4.000 milioni di lire; nel 1948 viene portato a 10.000 milioni, poi di anno in anno viene aumentato di un certo ammontare fino al 1957, dove per tre anni resta a 100.000 milioni, per salire poi nel 1960 a 115.000 milioni di lire.

Il trend di crescita del capitale sociale è evidenziato in Figura 7.11.

Figura 7.11: evoluzione del capitale sociale dal 1930 al 1960



Fonte: rielaborazione personale sulla base dei dati forniti dal Centro Storico Fiat

La crescita del capitale sociale è stata interrotta da fenomeni di alta inflazione prodotta dalla finanza; in linea di massima è possibile affermare che l'azienda risulta sottocapitalizzata dagli anni Trenta agli anni Cinquanta. Comunque, la struttura che emerge denota la solidità patrimoniale dell'azienda: la mancanza di aumenti nei periodi di scoperto è scaturita dallo stato di depressione della borsa e dalla volontà di Agnelli di mantenere inalterato il nucleo degli azionisti di controllo, nonché finanziare gli investimenti ricorrendo a canali alternativi, ritenuti meno onerosi e rischiosi[47].

La solidità strutturale viene messa ancor più in evidenza se si analizzano le tabelle che seguono.

La Figura 7.12 riporta l'evoluzione della composizione patrimoniale analizzata dal punto di vista di capitale circolante e capitale fisso.

Ancor meglio si apprezza tale andamento nel corso del tempo se si considera la Figura 7.13.

Fino al 1936 si ha una tendenza al decremento dell'incidenza di tali costi, dal momento che a fronte di investimenti per la precedente costruzione del Lingotto, in questi anni si procedeva con lo sfruttamento degli impianti già esistenti e si spingeva la produzione il più possibile. A partire dalla fine della seconda guerra mondiale, però, si registra una crescita di tale incidenza, dovuta in particolar modo alla necessità di riconvertire gli stabilimenti e ricostruire le officine danneggiate durante la guerra. Dal 1950 cambiano gli investimenti: grazie agli aiuti del piano Marshall viene rivista la gamma e sostenuti investimenti per il continuo perfezionamento degli impianti (come quelli stanziati dal 1952 al 1954 pari a 70 miliardi). Inoltre l'ingresso di nuovi macchinari ha permesso di ridurre la fatica degli operai incrementandone la produttività.

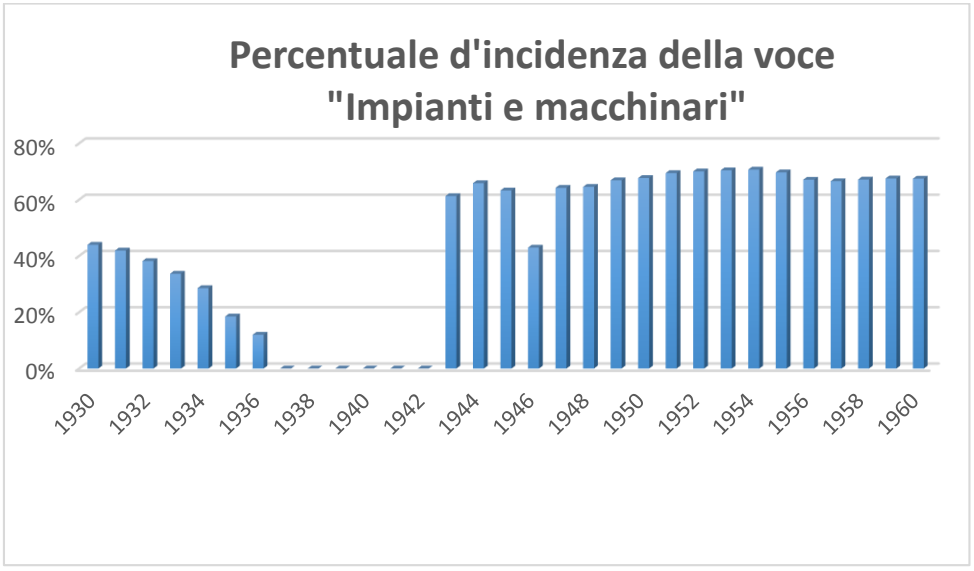
[47] Grande impresa e sviluppo italiano, Studi per i cento anni della Fiat, Il mulino, 1999, volume 1, pg. 240

Figura 7.12: capitale circolante e capitale fisso Fiat

Esercizio	Capitale circolante	Capitale fisso		Cap.fisso+circ.
		Impianti e macch.	Totale	
1930	249,00	53,73	122,26	371,26
1931	203,00	49,87	119,00	322,00
1932	183,00	41,74	109,34	292,34
1933	131,00	33,52	99,51	230,51
1934	117,00	25,60	89,64	206,64
1935	166,00	17,78	96,21	262,21
1936	175,00	9,97	83,15	258,15
1937	226,00		93,28	319,28
1938	327,00		130,47	457,47
1939	359,00		140,90	499,90
1940	410,00		203,30	613,30
1941	487,00		272,67	759,67
1942	491,00		1.030,00	1.521,00
1943	854,00	839,68	1.370,62	2.224,62
1944	743,00	1.111,40	1.687,68	2.430,68
1945	2.099,00	1.408,83	2.226,94	4.325,94
1946	5.153,00	2.333,46	5.432,78	10.585,78
1947	9.194,00	25.897,16	40.344,88	49.538,88
1948	12.687,00	28.160,58	43.624,03	56.311,03
1949	22.148,00	37.414,47	55.951,78	78.099,78
1950	29.896,00	48.721,46	71.974,27	101.870,27
1951	41.112,00	64.865,07	93.425,61	134.537,61
1952	39.006,00	103.483,69	147.773,71	186.779,71
1953	63.387,00	117.766,78	167.211,71	230.598,71
1954	43.557,00	138.327,63	195.718,36	239.275,36
1955	44.875,00	164.319,92	235.797,84	280.672,84
1956	42.555,00	191.914,53	286.142,56	328.697,56
1957	58.176,00	231.930,06	348.493,98	406.669,98
1958	52.442,00	254.720,23	379.416,17	431.858,17
1959	57.655,00	268.504,79	397.736,39	455.391,39
1960	90.778,00	296.258,04	439.223,15	530.001,15

Fonte: rielaborazione personale sulla base dei dati forniti dal Centro Storico Fiat

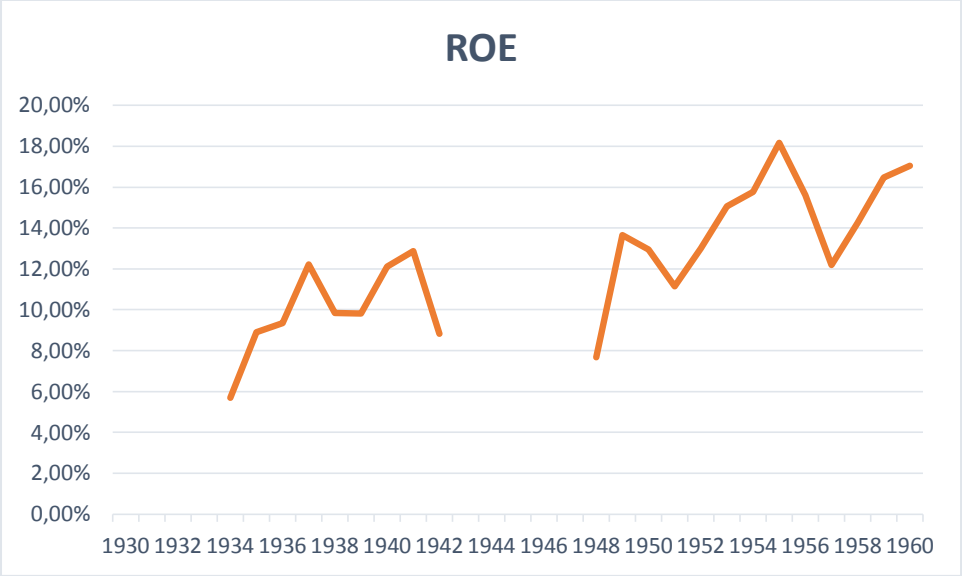
Figura 7.13: incidenza degli impianti e macchinari sulla composizione patrimoniale



Fonte: rielaborazione personale sulla base dei dati forniti dal Centro Storico Fiat

Per valutare l'andamento della redditività dell'azienda viene illustrato graficamente il Roe della Fiat dal 1930 al 1960 (si veda Figura 7.14).

Figura 7.14: analisi del Roe



Fonte: rielaborazione personale sulla base dei dati forniti dal Centro Storico Fiat

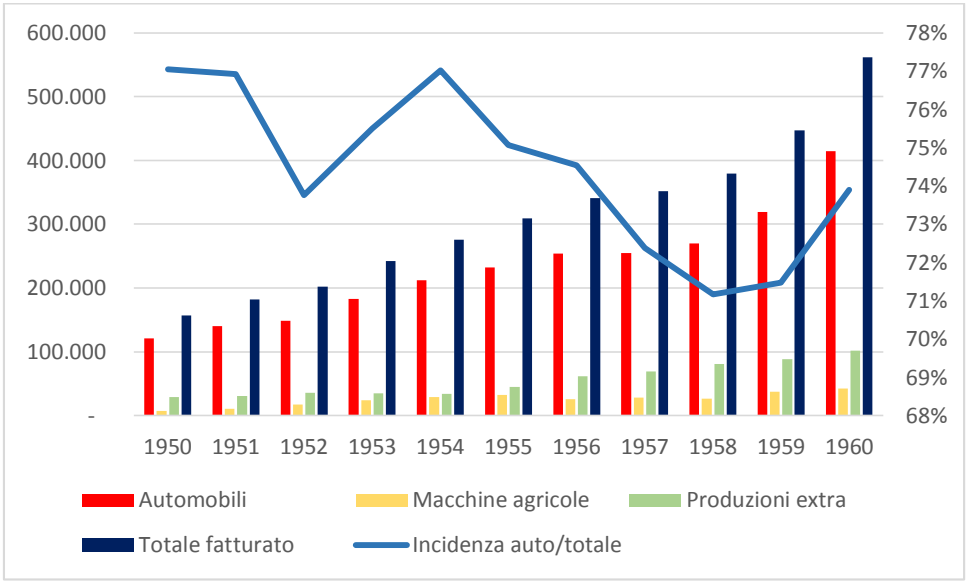
Il grafico permette di identificare un'analogia con la politica dei dividendi. Il rendimento azionario della Fiat in questo periodo di tempo indica un andamento ottimale dei titoli rispetto alla media del settore.
Si noti l'andamento dal 1934 al 1937, in piena espansione, con il raddoppio dell'indice; dal 1938 al 1942 l'andamento è instabile per effetto della guerra e delle tensioni interne alle officine che rallentano produzione e produttività. Dopo alcuni anni nel 1948 la Fiat torna a essere redditizia, esordendo con un Roe pari al 7,67% per poi toccare nel 1949 il 13,66%; un lieve calo fino al 1951 per effetto dell'incidenza degli investimenti che assorbono risorse per la ricostruzione, e non permettono al Roe di oltrepassare l'11,14%, ma dal 1952 si nota un nuovo deciso miglioramento, che porta il Roe al 15,06% nel 1953, al 15,78% nel 1954, fino al 18,17% nel 1955. Poi dal 1956-1957 il calo al 12,20% per culminare poi nel 1960 al 17,05%.
Si conclude riportando una panoramica dell'andamento del fatturato Fiat nel periodo del boom economico (si veda Figura 7.15).
Dal 1950 al 1960 il fatturato della sezione Auto è passato da 121.200 a 414.730 milioni.
La Figura 7.16 permette di eseguire un raffronto di anno in anno del fatturato realizzato dalle sezioni, del fatturato totale, e di apprezzare l'incidenza della sezione Auto nella formazione del fatturato totale nel periodo considerato.
Tale contributo varia dal 71 al 77%, e non si registrano particolari crolli o flessioni gravi; questo risultato è giustificato dal fatto che è il settore automobilistico quello trainante durante gli anni Cinquanta, con un'esplosione della domanda privata di vetture prodotte dalla casa torinese.

Figura 7.15: fatturato Fiat nell'espansione economica suddiviso per comparti produttivi

Comparti produttivi	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960
1. Produzione automobilistica	121.200	140.000	149.000	182.629	212.471	232.242	253.931	254.717	269.981	319.289	414.730
a) Automobili				170.870	199.861	217.021	238.900	237.245	251.056		
b) Ricambi				11.759	12.610	15.221	14.360	15.717	17.003		
c) Varie							671	1.755	1.922		
2. Produzione agricola	7.100	11.000	17.000	24.476	29.312	32.095	25.357	28.177	26.299	37.300	42.404
a) Trattrici				21.829	25.266	26.735	21.066	21.948	18.524		
b) Ricambi				2.647	4.046	5.360	2.045	1.717	2.338		
c) Varie							2.246	4.512	5.437		
3. Produzione extra autoveicoli	29.000	31.000	36.000	34.778	34.069	45.029	61.369	69.039	76.757	81.113	88.177
a) Aeronautica				5.590	5.887	6.433	12.816	11.540	10.084		
b) Ferrotranviaria				4.845	1.612	3.350	4.283	3.865	11.713		
c) Motori diesel				9.352	8.766	8.900	13.509	15.194	18.403		
d) Macchine utensili ed elettriche				612	567	966	1.198	663	441		
e) Siderurgica, metallurgica, fonderia				10.581	13.256	20.994	24.503	30.324	29.674		
f) Elettrodomestici				3.347	3.524	3.771	4.137	6.355	5.755		
g) Varie				451	457	615	923	1.098	687		
4. Produzione attrezzature				274	534	832					
Totale fatturato di produzione (1) + (2) + (3)	157.300	182.000	202.000	242.157	276.386	310.198	340.657	351.933	373.037	437.702	545.311

Fonte: Grande impresa e sviluppo italiano, Studi per i cento anni della Fiat, Il mulino, 1999, volume 1, pg. 316-317 (dati in milioni di lire)

Figura 7.16: fatturato suddiviso in sezioni e contributo della sezione Auto



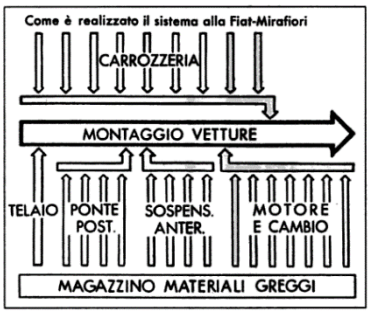
Fonte: rielaborazione personale di dati

CAPITOLO 8: ESIGENZE AZIENDALI ED EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA INTERNA

8.1 – Layout e organizzazione del nuovo stabilimento di Mirafiori

Sebbene la struttura produttiva del Lingotto fosse stata concepita con grande spirito d'innovazione e sviluppo, diventava sempre più evidente che lo stabile Fiat non era più sufficiente a contenere la produzione, soprattutto a seguito dei nuovi piani di produzione destinati ad essere messi in cantiere nel giro di breve tempo. Sarà così che alla fine degli anni Trenta, nella periferia di Torino, sorgerà un nuovo polo industriale realizzato su un lotto di 100 ettari, dove troveranno lavoro 22 mila operai. Il nuovo stabilimento sarà inaugurato nel 1939, e presenterà una differenza sostanziale rispetto al Lingotto: progettato su un unico piano, le varie fasi di produzione non sono più accavallate piano su piano ma vengono affiancate tra di loro.
Disposto su un lotto coperto di 300.000 metri quadrati, l'edificio rettangolare ne occupava i 2/3, e il montaggio delle vetture doveva avvenire su tre linee lunghe 400 metri così disposte: a nord avveniva la lavorazione delle carrozzerie consistente in operazioni di lastratura, verniciatura e sellatura; a sud si trattavano lavorazioni meccaniche sui ponti posteriori, assali anteriori, organi meccanici e motori, disposte parallelamente tra loro e perpendicolari alle linee di montaggio. La Figura 8.1 propone uno schema di massima del layout interno di Mirafiori[48].

Figura 8.1: disposizione interna a Mirafiori



Fonte: Ufficio stampa Fiat, Fiat Mirafiori, Torino, 1939

Gli operai si dovevano disporre ai lati delle linee di montaggio, dove arrivavano i componenti da installare, e la lavorazione degli elementi avveniva secondo una sequenza predeterminata di operazioni che portavano al suo compimento: così facendo si riducevano gli spostamenti delle parti e si abbattevano i tempi. Sotto il piano dei reparti officine verranno predisposte delle gallerie sotterranee lunghe 7 km, percorribili dai mezzi, per garantire lo scambio di materiali e il circolo dei rifiuti. La vera novità dello stabilimento sarà la creazione di quattordici ricoveri antiaerei aventi capienza massima di 11 mila persone, mentre all'esterno verrà realizzata la pista di collaudo lunga 2,5 km. Per garantire la luminosità e il ricircolo d'aria, vengono progettate sul tetto nuove capriate con struttura a M, in grado di aumentare decisamente il livello di abitabilità interno dei lavoratori. Nel progetto originario venne inoltre prevista la costruzione di una serie di strutture ricreative adibite all'impiego del tempo libero dei lavoratori nel dopolavoro: questo sarà motivo di vanto anche da parte del duce, il quale farà apporre il marchio del Regime sopra gli stabilimenti, considerando gli stessi l'esempio perfetto della fabbrica fascista. Saranno necessarie in totale

[48] D. Bigazzi, La grande fabbrica. Organizzazione industriale e modello americano alla Fiat dal Lingotto a Mirafiori, pg. 96

12 mila tonnellate di ferro e 35 mila di cemento per erigere la struttura complessiva di 3.700.000 metri cubi. A soli 20 mesi dall'inizio dei lavori la nuova città industriale è pronta ad ospitare i 22 mila lavoratori.
Grazie al nuovo stabilimento la Fiat potrà contare su un grande apparato organizzato per la costruzione di veicoli, ma tuttavia ciò non sarà sufficiente neanche minimamente per raggiungere standard pari a quelli di Ford. Infatti, seppur grandi siano le dimensioni, la Fiat operava in una serie di settori tra loro molto diversi, il ché si era rivelato essenziale in certi momenti storici per la sopravvivenza dell'azienda, tuttavia non si aveva ancora raggiunto la dimensione di produttore di massa. Si consideri, a tal proposito, che nel periodo 1931-1940 la produzione di vetture era arrivata pari a 344.532 unità, contro la produzione Ford che solo in un anno sfornava due milioni di vetture. Questo non significa assolutamente affermare che di passi avanti in Fiat non ce ne siano stati, anzi, l'azienda si era impegnata a diverse innovazioni di prodotto e di processo: basti pensare all'adozione nel Lingotto della catena meccanizzata per comprendere come sia netto il confine da azienda artigianale quale era precedentemente. Sempre nel Lingotto, le lavorazioni erano suddivise per reparti (come si è già discusso in precedenza), e la vettura veniva assemblata a partire dallo châssis, al quale venivano aggiunti motore, organi meccanici, cablature e carrozzeria grazie alla cooperazione di squadre di lavoratori, ognuno con proprio compito. Nella produzione di massa, quest'organizzazione verrà soppiantata da una serie di stazioni di lavoro, ove ciascun lavoratore è preposto a svolgere una serie di operazioni più o meno elementari, in un lasco di tempo predeterminato, molte volte senza doversi muovere dalla propria postazione (se la catena è a ciclo discontinuo). L'architettura "a squadra", di per sé, permette una differenziazione dei vari livelli di specializzazione, ammettendo differenze tra gli stessi lavoratori, distinti in capi-squadra, specializzati, qualificati, manovali, e infine apprendisti. Seppure il salto tra produzione artigianale e produzione per squadre sia evidente, vengono tuttavia mantenuti aspetti tipici dell'artigianalità: per esempio, il passaggio da una categoria all'altra è ammesso solo previo sostenimento di una prova di abilità, consuetudine che resterà valida nell'azienda torinese per molti anni.
Sarà, tuttavia, nel corso della seconda metà degli anni Cinquanta e Sessanta che si verificherà il vero miracolo economico: favorito dal lato della domanda, il mercato italiano gode di bassi livelli di motorizzazione e di un trend al rialzo dei redditi dei lavoratori. Questo influisce positivamente sulla domanda di automobili, e grazie ad un'oculata politica strategica associata a un'adeguata flessibilità produttiva farà sì che la Fiat otterrà il primato come costruttore di autoveicoli italiano, seppure anche altre case seguiranno l'ondata favorevole e conquisteranno notorietà all'interno del panorama motoristico nazionale (è il caso di Alfa Romeo e Lancia).
Durante gli anni Sessanta, infatti, la produzione arriverà a punte importanti: nel 1960 la Fiat produce 501.000 unità, seconda a livello europeo solo a Volkswagen (rispettivamente 877.000 auto), seguita da Renault e Austin; tuttavia, il trend si eleverà verso la fine dello stesso decennio, quando nel 1969 l'azienda torinese arriverà ad eguagliare la casa di Wolfsburg. Questo sarà causato da un aumento vertiginoso della domanda interna: il numero dei veicoli immatricolati in Germania nel decennio '59-'69 passerà da 1 a 2,1 volte, mentre in Italia da 1 a 4,6; questo implica una ripresa forte dell'economia dell'auto, e grazie alla politica di Valletta si avranno "i numeri" per poter realizzare economie di scala, contenere i costi e proporre vetture a prezzi competitivi.
La fase espansiva di Fiat ha coinvolto tutto l'organigramma aziendale, ma in particolare ha intaccato il lavoro operaio: gli operai specializzati vengono via via sostituiti da mansioni più elementari, eseguibili anche da personale meno esperto, e le possibilità di avanzamento di carriera diventeranno sempre più sporadiche. Tuttavia questo implica, in pura ottica fordista, che la struttura tenda inevitabilmente ad appiattirsi; infatti, per esigenze di controllo, incremento produttivo, miglioramento e raffinazione di

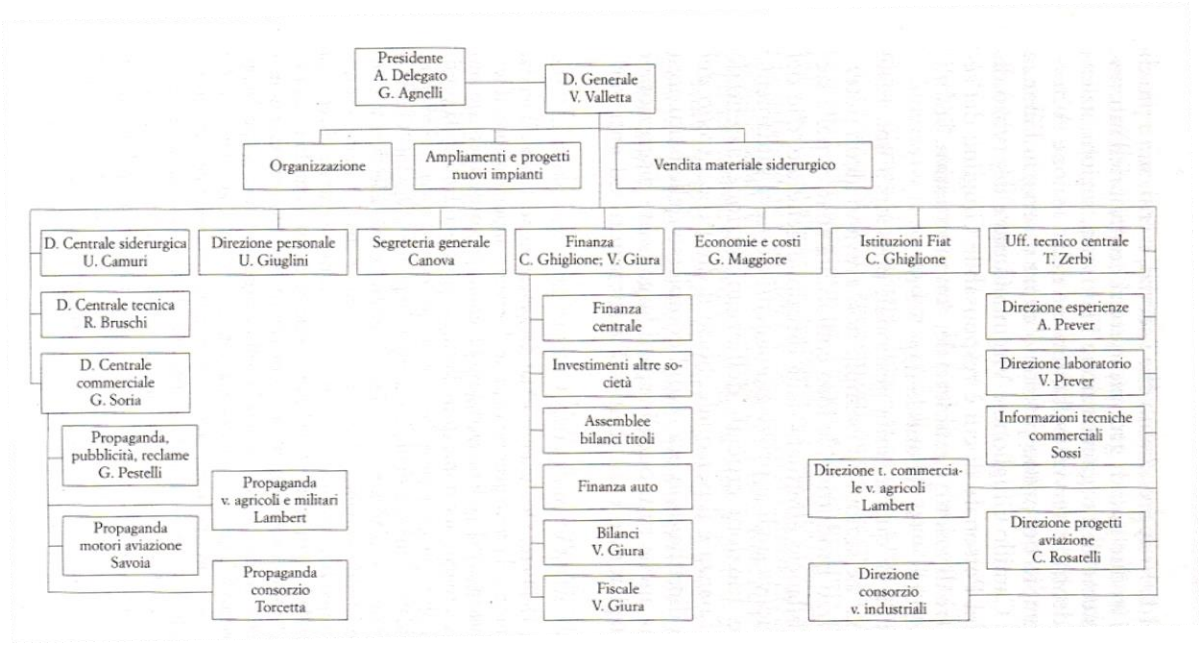
mansioni, si vada a intervenire nei tempi e metodi di lavoro con la conseguente polverizzazione della struttura sottostante. Non vi è più la necessità di richiedere competenze specifiche all'atto dell'assunzione, in quanto la figura del responsabile ricopre mansioni prettamente di controllo, e solo in parte di risoluzione di problemi, mentre l'operaio è chiamato a svolgere ripetitivamente le stesse mansioni, ottimizzando i tempi, e lavorando quantitativi crescenti di output, ma senza una necessaria preparazione, in quanto l'esperienza viene maturata direttamente "on the job". Viene stravolto l'ideale di squadra, sostituito con gruppi di lavoratori assegnati a vari turni di lavoro, suddivisi in base alle esigenze e ai piani di produzione.
La trasformazione dell'azienda fu tutt'altro che semplice. Nel tempo essa ha subito un'evoluzione fortemente incentrata sulla volontà del management, in particolare del senatore Agnelli, secondo la sua visione di fabbrica fortemente verticalizzata e accentrata. Sicuramente la struttura divisionale americana era ben lontana dall'essere reincarnata in Fiat, il cui management sovrintendeva simultaneamente più attività diversificate, nonché rappresentava l'unico nucleo decisionale dell'intera struttura, carente di quadri posti a dirigenza dei vari stadi intermedi. E questo schema verticalizzato viene pienamente condiviso anche da Valletta, e risulta essere il frutto di un'intensa attività di diversificazione costruita nel corso degli anni senza un obiettivo ben preciso, ma effettuata investendo in tutte quelle aree considerate strategiche e importanti per la salvaguardia dell'azienda e del mantenimento della sua posizione all'interno dei mercati[49].

8.2 – L'organigramma aziendale

La struttura interna dell'azienda, agli inizi degli anni Trenta, è suddivisa in due grandi sezioni:
- la prima comprende tutti i gradi gerarchici e le sezioni polivalenti per l'intera organizzazione Fiat: si ritrovano alle dipendenze di Valletta una serie di direzioni accorpate tra loro in una matrice ad albero, le quali hanno specifiche funzioni in relazione alle divisioni che gestiscono; nessuna di esse, tuttavia, gode di una propria autonomia, in quanto ad esse non vi è stato attribuito alcun potere decisionale a livello produttivo, contabile, ma prendevano direttive dai vertici. Si delinea una struttura organizzativa prettamente accentrata, dove le responsabilità vengono concentrate al vertice;
- la seconda riguarda i servizi ad uso esclusivo della sezione Auto, nella quale convergono tre direzioni principali, ciascuna delle quali, a sua volta, assolve a una specifica funzione.
Questa duplice suddivisione è rappresentata nelle Figure 8.2 e 8.3.
Si noti come, sebbene l'evoluzione del tempo e le vicissitudini abbiano richiesto aggiustamenti di varia natura, la struttura di base poggi su un'eredità fortemente incentrata sulla concentrazione al vertice del potere e degli indirizzi strategico-produttivi, che di fatto la rende un'unità formalmente compatta e autarchica, ma sufficientemente solida per affrontare due guerre ed uscirne ancora potenzialmente idonea ad essere migliorata, perfezionata ed ampliata.

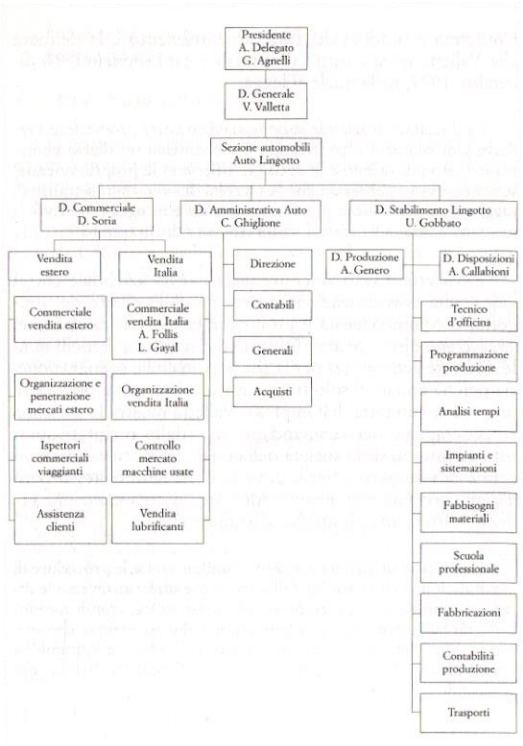
[49] Il caso Fiat, Una strategia di riorganizzazione e di rilancio, G.Volpato, pg. 81

Figura 8.2: servizi centrali Fiat



Fonte: Asf, Delibere, Documento «Fiat Organizzazione 1930»

Figura 8.3: servizi sezione Automobili Lingotto



Fonte: Asf, Delibere, Documento «Fiat Organizzazione 1930»

Una struttura così composta permetteva al direttore Valletta di farsi pervenire puntualmente ogni settimana una reportistica dettagliata dove venivano specificate le varie produzioni, i fatti di maggior

rilievo, e le attività svolte all'interno di ciascuna direzione. Sarà proprio lui il soggetto incaricato di redigere tutta la pianificazione aziendale, seguire dettagliatamente un piano di controllo adeguato a rispettare le linee strategiche e le programmazioni aziendali grazie, appunto, alle informazioni trasmesse dalla direzione centrale siderurgica, tecnica, commerciale, grandi motori. La struttura a piramide resterà immutata fino agli anni Quaranta[50].

Al termine degli anni Quaranta vengono affiancate alle già esistenti divisioni quella tecnica progettativa, costruzioni e impianti, sociale, amministrativo-finanziaria, commerciale. Da queste dipendono poi varie sezioni. La configurazione societaria appare tecnicamente completa, e soggettivamente invidiabile, in considerazione del fatto che accanto a Valletta presenziano personaggi di spicco e di elevato inquadramento professionale. Alla struttura degli anni Trenta, tuttavia, non si associano alterazioni sostanziali, e sicuramente non si va incontro all'adozione di una struttura di tipo multidivisionale. Venne istituito, su volontà di Valletta, anche il Comitato tecnico-giunta esecutiva, col preciso dovere di stabilire i prodotti da avviare alla produzione, le risorse da impiegare nel processo produttivo, nonché seguire le fasi produttive, segnalare eventuali anomalie, ritardi, sfasamenti temporali tra le lavorazioni e tempi morti. Valletta si avvaleva principalmente della direzione generale, composta da Bono, Ghiglione e Gayal. Nel 1948 sorgerà la direzione Coordinamento produzione per mantenere traccia di tutta l'attività aziendale specificatamente alla linea produttiva, impianti e macchinari, fabbisogno di manodopera e di materie prime, che risponde direttamente alla direzione generale. Quest'ultima, particolarmente attenta al monitoraggio dei dati e al controllo dei processi, intraprenderà delle decisioni in merito al rafforzamento di questo tipo di funzioni; in particolare, tra il 1952 e il 1954 procederà con il riorganizzare la direzione Uffici tecnici autoveicoli, smantellare la divisione Tecnica progettativa con l'intento di riversare le competenze "per prodotto", e creare un comitato Studi e ricerche, mentre la direzione Uffici tecnici verrà suddivisa in dipartimenti. Tuttavia, si legge in una delibera del 1957, si reclamano delle inefficienze organizzative, in merito alla carente interrelazione tra le divisioni, che crea attriti e disagi: in particolare, si rammenta il fatto che lo sviluppo ad albero dell'organigramma è avvenuto senza seguire un disegno ben preciso, ma bensì ha subito alterazioni a seconda delle necessità organizzative di varie epoche storiche. Si richiedeva, perciò, la necessità di semplificare la struttura, rendendola più snella, e sarà quello che avverrà nei primi mesi del 1958, quando alla divisione Autoveicoli verrà attribuito il compito di sovrintendere l'intera cerchia di 11 stabilimenti in tutta Italia e all'estero; la stessa verrà affiancata dalla divisione Veicoli industriali e trattori, e ciascuna divisione viene corredata di uffici tecnici, ma entrambe seguite da un unico capo.

8.3 – L'occupazione

Di seguito viene presentata un'analisi riferita alla situazione occupazionale della Fiat, grazie all'ausilio di tabelle e grafici che mettono in evidenza alcuni tratti particolari dell'evoluzione dei lavoratori.

La Figura 8.4 espone schematicamente l'andamento dell'occupazione in Fiat dal 1930 al 1960.

Nei primi anni Trenta il livello occupazionale risulta assai contenuto, e in alcuni anni non si sa con precisione l'ammontare esatto degli assunti; tuttavia si può affermare che, in base alle informazioni storiche di cui si ha notizia, alla luce degli anni Trenta l'industria dell'auto, come tutti gli altri settori economici, risente molto dell'impatto che ha avuto la crisi americana nell'economia, e i livelli di occupazione si attestano attorno alle ventimila unità. Una lieve spinta all'occupazione si ha in seguito all'accordo con l'Urss per la fornitura di camion e trattrici, ma è solo dal 1932 che si nota un rialzo, grazie al lancio della Fiat Balilla, che richiede un incremento degli operai in quanto la risposta positiva della domanda fa aumentare le

[50] Grande impresa e sviluppo italiano, Studi per i cento anni della Fiat, Il mulino, 1999, volume 1, pg. 312

ordinazioni oltre le aspettative. Nel 1933 si ha un aumento delle vendite, ma vengono assunti operai non qualificati, istruiti "on the job", ai quali vengono corrisposti stipendi inferiori a quelli degli operai specializzati, ma che rappresentano una risorsa importante per incrementare la produzione. Il salto dal 1934 al 1935 è giustificato dalla guerra d'Etiopia, che richiede un'ingente fornitura di mezzi da produrre in tempi brevi, per cui si rende necessaria l'assunzione di nuovi operai, che aumentano di 11 mila unità (2 mila impiegati e 9 mila operai). Questo rappresenta il trampolino di lancio per l'incremento del numero degli occupati, e questo trend verrà mantenuto fino alla fine degli anni Cinquanta.
Nel 1936 gli operai in forza alla Fiat sono 37.994, e in questo anno viene introdotta nella gamma la Fiat "Topolino"; la flessione nel tasso di assunzione del 1938 è dovuta ad una parziale fase di stallo economico dovuto al rincaro dei prezzi dei carburanti, ma già dall'anno seguente e fino al 1942 riprendono le assunzioni per accelerare i quantitativi di prodotto per soddisfare le necessità militari dovute alla guerra. Inoltre nel 1939 il numero di operai sale e tocca le 48.359 presenze, anno in cui a fianco della produzione "Topolino" vi è anche la nuova Fiat "1100"[51]. Simultaneamente si ha la costruzione del nuovo stabilimento di Mirafiori, che può ospitare nuovi lavoratori, pertanto i ritmi di neo-assunzioni può riprendere e superare le 60.000 unità totali. Nel periodo a cavallo tra il 1944-1945 si può notare come sia aumentato il numero degli impiegati e dei dirigenti, di circa 2.000 unità: questo viene giustificato dalla necessità di garantire maggiore controllo e sorveglianza degli operai; inoltre nel 1945 sono stati allontanati molti capisquadra e impiegati ritenuti colpevoli delle insurrezioni scoppiate nelle officine durante la guerra, pertanto quest'ultimi sono stati sostituiti da nuovo personale.
Nel 1947 si ha una nuova fase di assunzioni, per la maggior parte dovuta ad obblighi di legge imposti per partigiani e reduci di guerra; fino alla fine degli anni Quaranta si ha un aumento delle assunzioni, esclusivamente operai, necessari per saturare la capacità dei nuovi impianti acquistati grazie ai finanziamenti del piano Marshall, i quali avevano il preciso scopo di ristrutturare i vecchi impianti e rilanciare produzione e produttività.
Tra il 1950 e il 1954 si nota un calo dei dipendenti, soprattutto per quanto riguarda gli operai, che scendono a 57.000 unità: in questi anni si verificano delle tensioni interne che costringono ad attuare dei licenziamenti; tuttavia a partire dal 1954 gli impianti vengono perfezionati, e grazie ad investimenti importanti (70 miliardi) si ristrutturano le officine.
Nel 1955 viene lanciata la nuova Fiat 600, che si dimostrerà da subito un successo, e a partire da questo fortunato modello le assunzioni aumenteranno anche negli anni successivi, per effetto del nuovo piano produttivo Fiat, che dopo poco tempo lancia anche la Fiat Nuova 500, altra utilitaria di successo mondiale, la cui produzione incentiverà le assunzioni che nel 1960 arriveranno a superare le 90.000 unità. Tra queste, quasi l'80% è formato da operai.
Nella Figura 8.5 è possibile apprezzare il rapporto fra operai e impiegati assunti in Fiat: come detto poc'anzi, a fronte di un periodo iniziale in cui si ha una forte percentuale di operai, si notano i primi segni di flessione a partire dal 1935, e dopo 1940 si scende già al di sotto del valore 6, per assumere un trend altalenante ma generalmente tendente al decremento, che si stabilizza sul livello 5, per poi scendere a partire dalla seconda metà degli anni Cinquanta. Negli ultimi anni si nota un leggero rialzo, per effetto delle assunzioni rese necessarie dall'aumento della produzione, dovuta al lancio dei nuovi modelli di successo (Fiat 600 e Fiat Nuova 500).

[51] Il caso Fiat, Una strategia di riorganizzazione e di rilancio, G.Volpato, pg.38

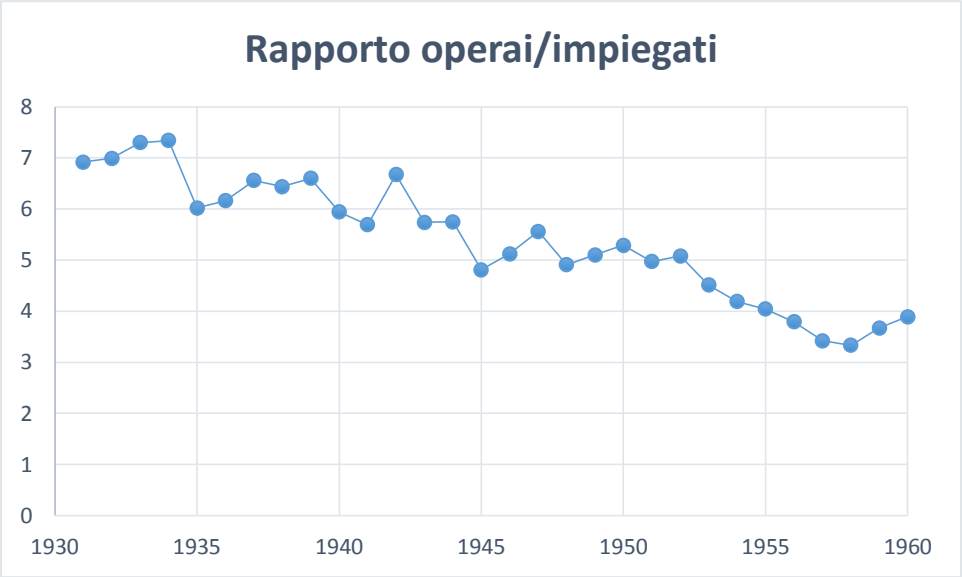
Figura 8.4: occupazione Fiat 1930-1960

Anni	Dipendenti	Impiegati e dirigenti	Operai
1930			20 934
1931	22 849	2 882	19 967
1932	23 894	2 989	20 905
1933	26 184	3 153	23 031
1934	27 473	3 292	24 181
1935	38 490	5 480	33 010
1936	44 154	6 160	37 994
1937	50 146	6 632	43 514
1938	51 864	6 962	44 902
1939	55 674	7 315	48 359
1940	61 128	8 807	52 321
1941	64 412	9 619	54 793
1942	64 219	8 362	55 857
1943	63 868	9 462	54 406
1944	62 911	9 318	53 593
1945	64 380	11 067	53 313
1946	64 520	10 527	53 993
1947	68 117	10 379	57 738
1948	66 365	11 227	55 138
1949	71 207	11 670	59 537
1950	72 669	11 546	61 123
1951	72 035	12 066	59 969
1952	70 000	11 509	58 491
1953	71 110	12 902	58 208
1954	71 300	13 727	57 573
1955	74 885	14 872	60 013
1956	77 316	16 131	61 185
1957	80 423	18 213	62 210
1958	79 930	18 464	61 466
1959	85 117	18 233	66 884
1960	92 891	19 011	73 880

Fonte: rilevazioni fornite dal Centro Storico Fiat[52]

[52] I dati sono stati ricavati da documentazione elaborata e conservata presso il Centro di Documentazione dell'Archivio Storico Fiat e si riferiscono a tutti gli stabilimenti del Gruppo.

Figura 8.5: analisi del rapporto fra operai e impiegati



Fonte: rielaborazione personale sulla base delle rilevazioni fornite dal Centro Storico Fiat

Nella Figura 8.6 viene presentato l'andamento delle nuove assunzioni e le interruzioni dei rapporti di lavoro nel corso degli anni.

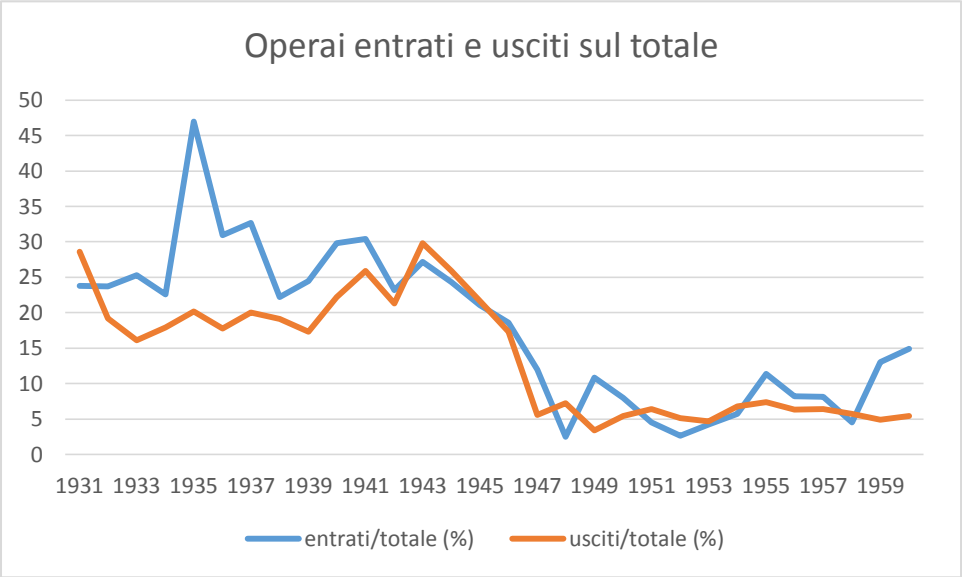
Figura 8.6: operai entrati e usciti dalla Fiat nel corso degli anni

Anni	Entrati	Usciti	Totale operai
1931	4 749	5 716	19 967
1932	4 946	4 008	20 905
1933	5 835	3 709	23 031
1934	5 475	4 325	24 181
1935	15 500	6 671	33 010
1936	11 745	6 761	37 994
1937	14 224	8 704	43 514
1938	9 952	8 564	44 902
1939	11 828	8 371	48 359
1940	15 595	11 633	52 321
1941	16 661	14 189	54 793
1942	12 947	11 883	55 857
1943	14 786	16 237	54 406
1944	13 046	13 859	53 593
1945	11 271	11 551	53 313
1946	10 020	9 340	53 993
1947	6 954	3 209	57 738
1948	1 351	3 951	55 138
1949	6 432	2 033	59 537
1950	4 877	3 291	61 123
1951	2 702	3 856	59 969
1952	1 534	3 012	58 491
1953	2 448	2 731	58 208
1954	3 267	3 902	57 573
1955	6 864	4 424	60 013
1956	5 010	3 838	61 185
1957	5 030	4 005	62 210
1958	2 779	3 523	61 466
1959	8 666	3 248	66 884
1960	10 997	4 001	73 880

Fonte: rilevazioni fornite dal Centro Storico Fiat

Per le considerazioni esposte in precedenza si nota come, seppur con qualche caso isolato di interruzioni di rapporti di lavoro, solitamente connessi a qualche episodio particolare, l'andamento generale sia propenso verso un aumento delle assunzioni. Questo è testimoniato dalla Figura 8.7, nella quale si riporta l'andamento a livello grafico delle nuove assunzioni e dei rapporti terminati in rapporto al totale. La figura rappresenta l'andamento della forza lavoro, quindi limitatamente alla situazione degli operai.

Figura 8.7: interruzioni di rapporti di lavoro e nuove assunzioni in rapporto al totale

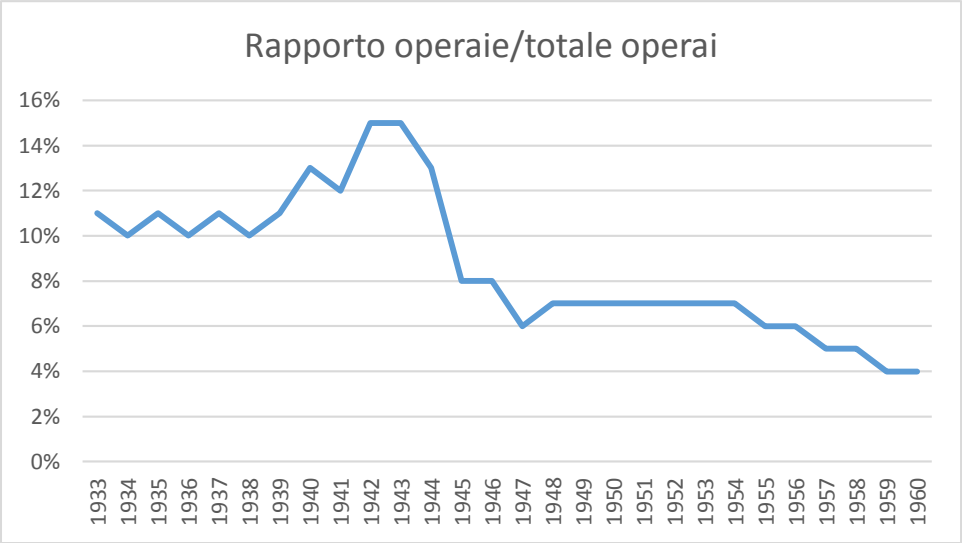


Fonte: personale rielaborazione di dati sulla base delle rilevazioni fornite dal Centro Storico Fiat[53]

A tal proposito risulta particolarmente interessante esaminare la composizione degli operai: contrariamente a quella che potrebbe essere la convinzione comune, la forza lavoro vede anche una presenza femminile all'interno delle officine, le quali venivano adibite soprattutto alla preparazione dei componenti da installare sulle autovetture e sui reparti relativi alle imbottiture e alla foderatura dei rivestimenti interni. La donna operaia solitamente non era al primo impiego ma veniva assunta qualora avesse già svolto precedenti occupazioni in azienda, dal momento che doveva essere già abituata ai ritmi lavorativi della fabbrica e avere esperienza nello svolgimento di mansioni precise e ripetitive[54]. Si può notare come le assunzioni femminili siano state più marcate a partire dal 1938, con un balzo dal 10 al 15% sul totale, per poi decrescere nel periodo della guerra e toccare il punto di minimo nel 1947. Dopo una stabilizzazione al 7%, nel 1954 il valore tende progressivamente a scendere fino al 4%.
Nella Figura 8.8 è possibile apprezzare le affermazioni appena esposte grazie all'ausilio di un grafico riassuntivo.

[53] Non sono considerati i passaggi tra gli stabilimenti del Gruppo.
[54] D. Bigazzi, La grande fabbrica, organizzazione industriale e modello americano alla Fiat dal Lingotto a Mirafiori, Feltrinelli, 2000, pg. 232-234

Figura 8.8: la presenza delle donne operaie in rapporto agli operai totali



Fonte: personale rielaborazione di dati sulla base delle rilevazioni fornite dal Centro Storico Fiat

La presenza delle donne nelle officine è, per la maggior parte, concentrata nella Sezione Automobili presso lo stabilimento di Mirafiori, come esposto nella Figura 8.9: presso questa sezione lavora, nel 1953, il 42% del totale delle operaie assunte, mentre un altro 28% si trova assunto al Lingotto; il restante 30% risulta dislocato nelle altre sezioni. Da notare che l'età media delle donne nel 1953, pari a 44, è superiore a quella degli uomini (Figura 8.10), che risulta pari a 42. In particolare, si notano punte di età media addirittura pari a 58 anni, a testimonianza del fatto che poche erano le operaie assunte alla prima esperienza, quasi tutte erano donne mature con passate esperienze di lavoro all'interno di qualche azienda. Decisamente più variegata era la composizione maschile, dal momento che operai qualificati convivevano con giovani apprendisti, ai quali talvolta veniva trasmessa la conoscenza a livello specializzato, ma nella maggior parte dei casi, soprattutto negli ultimi anni, veniva richiesto di attrezzare macchinari e svolgere poche mansioni ripetitive.

Figura 8.9: età media operaie suddivise per sezioni

Sez. di Torino e provincia e filiale di Torino	30.9.1953 Età media anni	30.9.1953 Operaie	31.12.1962 Età media anni	31.12.1962 Operaie
Ferriere			45	71
Sezioni Automobili (Mirafiori)	44	1 480	40	1 145
Fonderie e Fucine	45	195	45	94
Officine Suss. Auto (Lingotto)	40	981	40	716
Produzioni Ausiliarie	46	6	44	4
Spa	43	18	45	13
Ricambi	47	88	42	79
Motori Avio		44	41	24
Velivoli	50	183	44	57
Divisione Mare	48	52	48	21
Materiale Ferroviario	46	172	48	78
Metalli	40	1	--	--
Stabilimenti Avigliana	42	51	43	90
Industrie Metallurgiche e Acciaierie	47	26	48	11
Costruzioni e Impianti	43	3	--	--
Dip. Attività Previdenziali e Sociali	47	271	42	268
AGES Filiale di Torino			40	3
Smobilizzi e Recuperi	58	19	--	--
TOTALE	44	3 546	41	2 674

Fonte: rilevazioni fornite dal Centro Storico Fiat

Nel decennio seguente la situazione appare ben diversa: per quanto riguarda la componente femminile, l'età media si abbassa a 41 anni, anche se a livello di ubicazione la maggior parte di esse, il 70%, resta assunta nella sezione automobili presso i due stabilimenti più grandi. Per quanto riguarda i maschi, l'età media scende drasticamente a 36 anni, e questo spiega a livello statistico quanto affermato a livello storico, ossia come l'installazione di nuovi impianti abbia richiesto l'assunzione di nuova manodopera da adibire all'attrezzaggio macchina, e molti neo assunti erano giovani alle prime armi, ai quali veniva corrisposta una retribuzione inferiore rispetto a quella corrisposta ai lavoratori più anziani e specializzati. Molti giovani dai 20 ai 35 anni, infatti, sono senza esperienza non per mancanza di volontà, ma per cause di forza maggiore dovute principalmente ai numerosi impegni militari che hanno coinvolto i più giovani, cosicché non ci fosse la possibilità per questo ceto della popolazione di imparare alcun mestiere e ottenere alcuna assunzione in azienda[55].

Figura 8.10: età media operai suddivisi per sezioni

Sez. di Torino e provincia e filiale di Torino	30.9.1953 Età media anni	Operai	31.12.1962 Età media anni	Operai
Ferriere			38	6 870
Sezioni Automobili (Mirafiori)	42	13 986	35	30 401
Fonderie e Fucine	40	3 487	34	6 661
Officine Suss. Auto (Lingotto)	43	4 510	35	8 711
Produzioni Ausiliarie	39	805	34	1 198
Spa	43	2 808	35	6 587
Ricambi	41	954	36	1 567
Direzione Ricambi			38	425
Motori Avio			34	1 361
Velivoli	46	1 894	36	2 164
Divisione Mare	45	2 731	38	2 953
Materiale Ferroviario	44	1 534	39	1 942
Metalli	43	324	41	352
Stabilimenti Avigliana	42	686	34	2 321
Industrie Metallurgiche e Acciaierie	43	1 739	41	1 935
Costruzioni e Impianti	48	282	43	226
Dip. Attività Previdenziali e Sociali	41	2 008	39	2 790
Smobilizzi e Recuperi	48	16	42	18
TOTALE	42	37 764	36	78 482

Fonte: rilevazioni fornite dal Centro Storico Fiat

Restando in tema di salari, si propone un'analisi proprio dei livelli retributivi, come esposto in Figura 8.11. Risulta semplice osservare che è evidente la sproporzione fra la retribuzione oraria corrisposta alle donne e quella corrisposta ai lavoratori uomini, soprattutto fino al termine della guerra; a partire dalla fine degli anni Quaranta si registra una leggera tendenza ad adeguare i livelli tra i due sessi, anche se permane un rapporto di 1,5, che viene ridotto solo nel 1954.

Da notare l'andamento delle retribuzioni: se fino al 1944 il tasso d'incremento annuale risulta abbastanza contenuto, a partire dal 1945 fino al 1953 assume un andamento piuttosto irregolare – in questo periodo di guerra la condizione operaia peggiora, tuttavia si cerca di mantenere il posto di lavoro in quanto era indispensabile per il sostentamento della famiglia – mentre dal 1954 subisce un forte incremento, assumendo un trend addirittura galoppante. Questo riconferma a livello quantistico come sia stata

[55] C. Casalino, V. Fava, La Fiat nel mondo, il mondo della Fiat 1930-1950: il mercato mondiale dell'auto e i lavoratori dell'industria automobilistica nelle carte dell'Archivio Storico Fiat, Marsilio Editori, 2001, pg.24

perseguita una politica d'incremento salariale volto a conferire anche all'operaio maggior potere d'acquisto, al fine di incentivare i consumi e sostenere una domanda anche per il settore automobilistico, nel quale erano state da poco presentare le due super utilitarie Fiat, che hanno motorizzato l'Italia grazie ai ridotti consumi di carburante, al prezzo d'acquisto accessibile e alle ridotte spese di manutenzione.

Figura 8.11: retribuzione media oraria corrisposta agli operai (lire)

Anni	Retribuzione uomini	Retribuzione donne	Rapporto uomini/donne
1931	3.15	1.78	1.77
1932	2.94	1.76	1.67
1933	3.00	1.68	1.79
1934	2.81	1.61	1.75
1935	2.97	1.69	1.76
1936	3.30	1.92	1.72
1937	3.66	2.15	1.70
1938	3.65	2.18	1.67
1939	3.92	2.35	1.67
1940	4.48	2.70	1.66
1941			
1942	4.56	2.73	1.67
1943	4.71	2.67	1.76
1944	9.29	5.43	1.71
1945	20.09	13.35	1.50
1946	38.73	24.93	1.55
1947	74.69	53.96	1.38
1948	49.14	31.39	1.57
1949	50.49	33.40	1.51
1950	51.72	34.14	1.51
1951	52.06	34.44	1.51
1952	53.44		
1953	48.56	31.56	1.54
1954	156.37	127.18	1.23
1955	271.24	220.76	1.23
1956	290.19	236.06	1.23
1957	295.99	242.11	1.22

Fonte: rilevazioni fornite dal Centro Storico Fiat[56]

Viene fornito di seguito (Figura 8.12) uno schema riepilogativo dell'andamento delle retribuzioni suddivise per composizione. La cosa interessante è la percentuale che viene percepita dal lavoratore in rapporto al costo della manodopera: nel 1948 un lavoratore conseguiva il 90% del costo totale sostenuto dal datore di lavoro, quindi il restante 10% era pari alla quota di contributi previdenziali a carico dell'azienda; nel 1951 tale percentuale scende all'80%, mentre nel 1955 non supera il 76%, per poi stabilizzarsi su questa percentuale fino alla fine dell'epoca oggetto dell'analisi. Quindi si ha una perdita di guadagno orario netto se rapportato al costo orario sostenuto dall'azienda, per effetto della maggiore incidenza degli oneri previdenziali trattenuti in busta paga, che crea una distorsione tra la crescita del costo orario della manodopera e il guadagno orario netto.

[56] Paga base oraria comprensiva degli aumenti di merito, non dei premi di produzione.

Figura 8.12: guadagno orario e costo della manodopera della Sezione automobili

	Importo lire per ora													
	1947	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960
Paga oraria	30.63	48.01	48.84	50.72	52.26	48.47	49.07	49.63	157.35	157.57	164.34	163.70	165.39	173.07
Premi produzione	9.32	22.72	33.46	51.28	68.71	71.65	72.73	85.14	88.36	107.79	108.31	112.24	114.99	127.65
Indennità di contingenza	42.05	77.94	76.19	76.61	76.56	87.42	90.15	92.90	2.76	5.48	13.69	17.52	25.39	23.34
Totale guadagno orario lordo[2]		203.54	218.93	246.54	271.33	294.79	310.90	326.81	356.18	380.33	472.17	422.01	492.86	501.87
Totale guadagno orario netto[3]		199.11	213.51	236.08	262.65	284.64	293.87	308.30	336.53	357.64	446.93	393.15	461.58	471.40
Totale costo medio manodopera[4]	122.52	218.96	269.97	300.57	327.20	347.91	397.34	418.01	442.21	480.49	540.78	545.14	588.91	617.91

1 Media del mese di gennaio. Per il 1947 la media è del mese di febbraio.
2 Totale guadagno orario lordo: comprensivo degli accessori (gratifiche, indennità, maggiorazioni, ferie, ecc.), al lordo delle ritenute per l'imposta di ricchezza mobile e per i contributi previdenziali a carico del lavoratore dipendente.
3 Totale guadagno orario netto: al netto delle ritenute per l'imposta di ricchezza mobile e per i contributi previdenziali a carico del lavoratore dipendente.
4 Totale costo medio manodopera: guadagno orario lordo più contributi previdenziali a carico della ditta.

Fonte: rilevazioni fornite dal Centro Storico Fiat

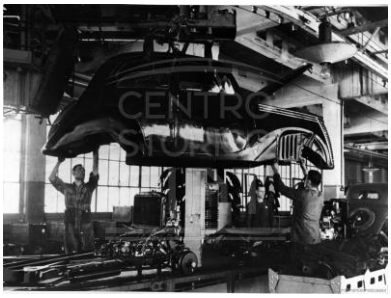
CAPITOLO 9: LA PRODUZIONE FIAT E L'INFLUENZA DI FATTORI ESOGENI SULLE SCELTE AZIENDALI

9.1 – Processi d'internazionalizzazione delle conoscenze manageriali

Agli inizi degli anni Trenta in Italia si registrava un basso indice di motorizzazione: nel 1930 i veicoli circolanti erano 245.477, e il numero di abitanti per veicolo era 142,86. Questo dato, se paragonato a quello dei principali Paesi europei, si attestava ben al dì sotto di quello della Germania, pari a 55,56, Regno Unito (23,25), Francia (22,73), mentre per gli Stati Uniti si fermava appena a 5,15. Questi dati implicano una riflessione: sebbene lo sviluppo automobilistico italiano fosse già avviato, era ben concepibile come si dovesse ancora conquistare una larga fetta di potenziali acquirenti, ossia tutte quelle persone che, fino ad allora, non avevano mai acquistato un'automobile, ma – chi per motivi economici, chi per altri motivi – aveva preferito altri mezzi di trasporto, siano essi velocipedi piuttosto che ciclomotori. Sebbene negli Stati Uniti lo sviluppo dell'industria automobilistica avesse preso il decollo già diversi anni prima, con la celebre Ford Model T, in Italia questo avverrà solo a partire dagli anni Cinquanta, per effetto delle nuove politiche aziendali sostenute dalla Fiat e fortemente apprezzate dal pubblico di acquirenti. Sicuramente questo processo è avvenuto grazie anche all'introduzione nel processo produttivo di tecniche, impianti e tecnologie di derivazione americana, che hanno permesso all'azienda di avvicinarsi sempre più all'ottica produttiva americana, che la condurrà nel tempo, e dopo vari step, verso l'automobilismo di massa. Questo processo è noto con il termine "internazionalizzazione delle conoscenze manageriali". Esso fu reso possibile grazie ad una legislazione americana particolarmente favorevole alla diffusione della conoscenza. Il motivo per cui tale sviluppo si concentrò in America piuttosto che in altri Paesi è riconducibile prevalentemente a due aspetti: il contributo da parte della American Society of Mechanical Engineers favorì la diffusione delle conoscenze in ambito meccanico, e avviò un progetto di ricerca per unificare le parti componenti delle automobili e la standardizzazione dei processi produttivi; inoltre, fu importante l'iniziativa promossa dalla Association of Licensed Automobile Manufacturers, la quale stabilì la libera circolazione delle innovazioni tecniche prodotte da ciascuna casa automobilistica in favore delle altre, permettendo così una rapida diffusione della tecnologia alle altre imprese automobilistiche. Questo livello di diffusione di competenze permetterà di far giungere anche in Europa tutte le applicazioni tecnologiche in ambito industriale.

9.2 – I modelli Fiat prodotti fino alla seconda guerra mondiale

La gamma proposta dalla casa torinese, sul finire degli anni Venti, era coronata da una gamma di vetture di segmento medio e alto.
L'esigenza di Fiat di standardizzare la produzione viene messa in risalto con la costruzione del Lingotto, ma ancor di più alla fine degli anni Venti, quando la crisi del 1929 portò instabilità nei mercati. Sarà proprio questa crisi che bloccherà nel nascere l'esordio di una grossa vettura a otto cilindri, sostituita dalla «525», berlina sei cilindri carrozzata in diversi allestimenti e versioni, tra cui la "S" (versione sportiva), "N" (dal passo accorciato) e "SS" (versione supercompressa da 88,5 cavalli). Successivamente venne presentata la «514», utilitaria sostituta della «509»: la sua cilindrata di soli 1,5 litri e le vendite di 36.970 esemplari, getteranno le basi tecnico-commerciali per la sua erede che nascerà nel 1932. Nasce quasi in contemporanea la «515», vettura che impiega lo stesso motore della «514» ma telaio della più grossa «522», quest'ultima equipaggiata con motore di 2,5 litri a sei cilindri. In totale saranno prodotte, rispettivamente, 3.405 e 6.000 esemplari. Da segnalare che nel 1931 viene messa in produzione la «524», prima vettura che adotta lo stemma a sviluppo rettangolare, prodotta in quasi 2.300 unità.
La vera svolta si ebbe nel 1932, con il debutto della nuova utilitaria torinese, che ancor oggi rappresenta un emblema per i collezionisti di auto storiche, la Fiat «508» (resa celebre con il nome « Balilla)»: presentata al Salone dell'Automobile di Milano nella primavera dello stesso anno, la piccola vettura a tre marce monta un motore di soli 995 cm^3, in grado di erogare 20 cavalli, la cui struttura telaistica e i ridotti costi di manutenzione, associati al basso prezzo di vendita (a listino pari a 10.800 lire) la renderà il prototipo di vettura più popolare prodotta dalla nascita dell'azienda. Offerta nelle versioni "Berlina due porte", "Torpedo" e "Spider", nel giro di due anni verrà prodotta in 41.395 unità. La Balilla verrà allestita da vari carrozzieri, tra cui Ghia, che presenterà la grintosa versione "Sport Spider", oltre ad una versione militarizzata. Al successo della Balilla seguirà la presentazione della «Ardita» (o «518)», sua sorella maggiore, e prima vettura a presentare sull'anteriore una grigliatura esterna al radiatore, con funzione di spartivento e di efficienza aerodinamica. Sarà prodotta in 7.452 unità (per la quattro cilindri), più un altro migliaio per la «Ardita» a sei cilindri. Dopo il restyling della Balilla, nel frattempo dotata di cambio a quattro rapporti, e prodotta in oltre 71.000 unità, e il lancio della «1500» (vettura dal design aerodinamico, progettata in un tunnel percorso dal vento), nel 1936 nasce un classico dell'automobilismo degli anni Trenta e Quaranta, che grazie al suo simpatico appellativo la renderà famosa in tutto il mondo, la Fiat «500», meglio nota come «Topolino». Venduta a meno di 10.000 lire, questa piccola vettura dalla cilindrata di soli 569 cm^3 eredita dalla «1500» gli studi compiuti sulla carrozzeria, e presenta una linea che stacca nettamente con le altre sorelle. Complice il passo inizialmente molto corto, il piccolo motore e i bassi costi di gestione, getta le basi per la produzione di massa, conquistando una folta cerchia di acquirenti, fino ad allora non in grado di acquistare un'automobile. Dal 1936 al 1948 la vettura verrà prodotta in oltre 122.000 unità.
A tre anni dal debutto della Topolino, la Fiat propone al pubblico la nuova Fiat «1100»: battezzata da subito "Musone" per l'imponente cofano impreziosito dalla grande calandra cromata che corre lungo tutta la sua lunghezza, viene proposta con cilindrata di millecento cm^3, e prodotta fino al 1948 in 74.000 unità.

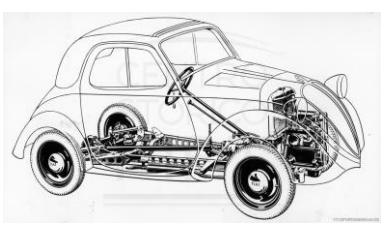


Fiat 525 SS in esposizione; alcuni operai all'opera mentre assemblano una 1100 "Musone" presso il Lingotto; Fiat 1500 in esposizione – Fonte: Centro Storico Fiat

La produzione di nuove vetture viene congelata durante il secondo conflitto mondiale, durante il quale perdura la produzione, seppur limitata, delle recentissime piccole vetture Fiat, che piacciono molto al pubblico per i bassi consumi, la loro versatilità e la solidità strutturale.
Dopo la guerra, verrà rivista la gamma Topolino, aggiungendo la versione "Giardiniera Belvedere" adatta al trasporto promiscuo (stilisticamente derivata dalle "woodies" americane, presentava una carrozzeria station wagon con i fianchi rivestiti da pannelli di legno) e la versione «500 C», che riprende gli schemi della sorella più vecchia, ma si rinnova nel frontale (modernizzato e arrotondato) nel motore (viene montata la testata in alluminio) e il sistema di disappannamento del parabrezza per la prima volta montato di serie su una Fiat. Alla berlina viene poi associata la versione "Giardiniera", con fiancate miste in lamiera e legno. La sola «500 C» sarà prodotta in 376.370 unità. Verrà rivista la gamma «1100», con l'introduzione della versione "E", dotata di cambio al volante con seconda marcia sincronizzata; stesso trattamento per la «1500 E», rivista soprattutto nella coda, ultima sei cilindri degli anni Quaranta: per una nuova produzione bisognerà attendere dieci anni. 46.000 le unità prodotte di questo modello.

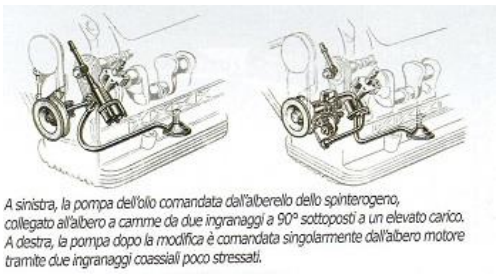
9.3 – Il rilancio dell'azienda degli anni Cinquanta

Con l'inizio degli anni Cinquanta, la Fiat debutta al Salone di Ginevra del 1950 con una bella berlina del segmento medio, la Fiat «1400»: equipaggiata da un motore di tal cilindrata, sviluppava 44 cavalli, ed è la prima vettura nuova della Fiat dal dopoguerra. La linea, nuova e molto personale, è caratterizzata da un'ampia finestratura, forme tonde e armoniche, parabrezza curvo, frontale pulito e coda semplice ed elegante. È la prima vettura prodotta in serie, con struttura autoportante e con impianto di aerazione e riscaldamento; verrà prodotta in 77 mila unità. Sulla base del successo della versione in legno, viene lanciata nel 1952 la «500 Belvedere», stessa versione della precedente ma con fiancate bicolore totalmente in lamiera, tetto apribile: queste Topolino vengono particolarmente apprezzate dal pubblico, per i quattro posti a sedere veri, la coda verticale con portellone e la loro adattabilità e versatilità, tanto che verranno prodotte in 519.646 unità dal 1936 al 1955.



Fiat Topolino in fase di montaggio presso Mirafiori; telaio della Topolino – Fonte: Centro Storico Fiat

A cavallo del 1951-1952, la Fiat sposta la sua attenzione su un veicolo civile di derivazione militare, la «Campagnola»: ancor oggi la si può intravedere in uso, a testimonianza della sua innata solidità e robustezza, questo mezzo a quattro ruote motrici entra in scena durante l'attraversamento dell'Africa Città del Capo-Alghero, completando l'avventura in 11 giorni, 4 ore e 54 minuti, stabilendo così un record mondiale. Equipaggiata con motore benzina di 1,9 litri e 53 cavalli, verrà successivamente dotata di propulsore diesel, e il prezzo di listino è di 1.792.000 lire. La sua derivazione è la «A.R. 51» (autovettura da ricognizione del 1951). Discostandosi ulteriormente dalle versioni "civili", la Fiat corre durante la VI Stella Alpina, la 12 Ore di Pescara e la Coppa Monza con la Fiat «8 V»: vettura sportiva, dal baricentro basso e ruote posteriori carenate, carrozzeria in materiale plastico dalle linee sinuose, due posti secchi, frontale con mascherina a feritoie verticali e fendinebbia, presa d'aria sul cofano per raffreddate l'imponente otto cilindri a V di 70°, sospensioni a ruote indipendenti.
Sulla base della «1400» nasce il progetto della «1900»: berlina di classe superiore, viene dotata di giunto idraulico fra motore e frizione, cambio a 5 rapporti e motore derivato dalla «Campagnola»; la vettura viene impiegata, nella versione Torpedo, anche dalla Polizia italiana, e viene prodotta in circa 10 mila esemplari.
Nel 1953 viene lanciata un'altra vettura che diventerà il simbolo della Fiat degli anni Cinquanta, la «Nuova 1100 103»: sempre con struttura autoportante, porte anteriori controvento, carrozzeria dalle dimensioni contenute (3,77x1,46 m) e motore da 36 cavalli saranno proposte in duplice allestimento – Tipo A, più spartano, e il Tipo B più lussuoso e ricercato, e anche più apprezzato – e la vettura verrà prodotta in oltre 250.000 unità fino al 1956 (incluse le versioni «Familiare», introdotte nel 1954). La piccola vettura torinese si presta anche ad alcune variazioni tecnico-stilistiche, e ci si riferisce in particolare alla versione «1100 103 TV»: la sigla sta per "Turismo Veloce", e vuole mettere in risalto la vocazione sportiva del modello, potenziato nel motore con l'aggiunta di 14 cavalli, colorazione bicolore e particolarissimo ed inconfondibile il grande fendinebbia anteriore posto al centro della calandra (caratteristica che verrà impiegata successivamente nelle «1400 B», «1900 B» e nella «1100 103 E»). Di questa ne verranno prodotte, in piccola serie, anche delle particolarissime versioni "Trasformabile". Sicuramente di orientamento opposto è la «1400 Diesel», prima vettura italiana di serie e d'uso civile a montare il motore a gasolio, propulsore economo e robusto, mentre si presentano aggiornamenti alla gamma «1400», «1900» e «Campagnola» (quest'ultima potenziata).



Fiat 8V in esposizione; particolare della modifica alla pompa dell'olio; gamma Fiat 1100 – Fonte: Centro Storico Fiat e rivista "La Manovella"

Nel 1955 fa la comparsa in scena la Fiat «600»: prima utilitaria prodotta in grande serie dall'azienda, sarà presentata nelle versioni "Berlina", "Berlina tetto apribile", e un'inedita versione che stravolgerà il pubblico

del Salone di Ginevra, la «Multipla»; quest'ultima la si può considerare a tutti gli effetti prima monovolume della storia, grazie alla sua forma estremamente particolare, con il muso piatto e la coda derivata dalla berlina, è straordinario pensare come in 3,53 metri di lunghezza potesse ospitare sei persone su tre file di sedili più bagagli, in grado di toccare i 90 km/h spinta dal piccolo motore, che la vedrà impiegata in maniera molto diffusa come vettura taxi. Grazie a questo nuovo lancio la produzione della Fiat poté decollare, toccando 950.000 unità prodotte e superando le mille prodotte in un solo giorno.
Sull'ondata di successi prodotti dalla «600» lo staff della Fiat lavora sodo per spingersi ancora più in là con l'innovazione, progettando un'auto per tutti, in grado di accogliere quattro persone in uno spazio contenuto al massimo: nacque così la «Nuova 500». Il piccolo motore bicilindrico raffreddato ad aria posizionato al retrotreno permetteva l'accesso a quattro passeggeri, mentre sotto al cofano anteriore era posizionata la ruota di scorta e il serbatoio, il tutto su una scocca lunga appena 2,97 metri pesante appena 470 chilogrammi. Come già trattato in precedenza, l'inerzia iniziale da parte dei mercati fece propendere i tecnici per un potenziamento del motore e un miglioramento della dotazione, così venne offerta in duplice allestimento: "Economica" e "Normale" (di gran lunga preferito dagli acquirenti, anche se rincarata di 25.000 lire). La produzione toccò 181.036 unità fino al 1960. Anche nel segmento medio viene rivista la «1100 103», con la versione "D", perfezionata nei freni e potenziata nel motore, viene venduta in 150.000 pezzi; poi la Fiat presenta la «1200», destinata a sostituire la «TV», è una berlina medio-piccola proposta anche nella sfiziosa versione spider, venduta in 400.000 pezzi. Interessante la versione "Granluce" trasformabile, filante e in grado di toccare i 140 km/h. Sempre restando nell'ambito sportivo la Fiat decide di potenziare la piccola 500, proponendo la versione "Sport": verniciatura bicolore, tetto rigido, cilindrata aumentata, sono ottime carte in regola per trasmettere l'impressione di sportività che la vettura non sdegna di mostrare, e che la spingono a oltre i 105 km/h.
Sul finire degli anni Cinquanta vengono riaggiornate le «1100 103», ora rinominate "H", percorse lungo la linea di cintura da una fascia di colore diverso, frontale stilizzato e posteriore a "coda di rondine". I paraurti inglobano dei rostri di gomma per le piccole toccate da parcheggio e il motore arriva a 50 cavalli. Di questa versione "Lusso" saranno prodotte 225.000 unità fino al 1960. La chiusura del decennio si ha con il ritorno della Fiat sulle grosse berline a sei cilindri, e lo fa in grande stile, lanciando nel 1959 la «1800» e la «2100». Imponenti ed eleganti, le berline sono meccanicamente molto raffinate, grazie alla predisposizione delle valvole in testa inclinate trasversalmente tra loro, il cambio sincronizzato, l'adozione di barre di torsione all'avantreno per assicurare l'ottima guidabilità e tenuta di strada (prime vetture Fiat equipaggiate con questo tipo di ritrovato), e surpressore nell'impianto frenante per incrementarne l'efficienza. I cinque passeggeri venivano ospitati in un abitacolo ampio, lussuoso e silenzioso, mentre per chi aveva maggiori esigenze di carico vennero proposte anche le versioni "Familiare". 30.000 sono le unità prodotte, offerte a un prezzo appena al di sotto dei 2 milioni di lire.
La gamma Fiat si completa con queste ammiraglie, e presenta una varietà di modelli adatti a qualsiasi esigenza, dalla piccola utilitaria economica, alla berlina di famiglia, all'auto da rappresentanza, senza trascurare qualche variazione di carattere sportivo o ricercato (versioni potenziate, sport e convertibili)[57].

9.4 – Interazione fra scelte produttive, tecnologie interne e impatto fiscale

La produzione Fiat, come approfondito in precedenza, spaziava da vetture di piccola cilindrata fino a vetture particolari, prestazionali, e costose. In relazione ai mercati si concentravano prodotti il più possibile in linea con le richieste del pubblico, in ragione della loro disponibilità a pagare e ai costi di manutenzione;

[57] Un secolo di auto italiana. Fiat. Tutti i modelli del Novecento. Quattroruote Ruoteclassiche, pg. 178-340

a titolo di esempio, in Italia la tendenza era quella di concentrare la produzione e la commercializzazione di vetture di cilindrata medio-piccola in virtù dell'elevata incidenza della tassa di proprietà, mentre negli Stati Uniti e in Australia si destinavano vetture di gamma superiore, dove l'incidenza fiscale era più contenuta o addirittura nulla (si veda la Figura 9.1).

Figura 9.1: tassa di circolazione

Paesi	Fiat 600 600 cc	Fiat 1100 1100 cc	Alfa Romeo Giulietta 1300 cc	Fiat 1900 1900 cc	Lancia Flaminia 2500 cc
Tassa (Lire - 1958)	10.000	21.300	31.500	54.500	91.800
Italia	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Austria	71,8	37,6	30,1	21,1	14,1
Belgio	89,4	73,5	49,7	48,2	43,2
Francia	75,9	53,5	36,2	27,9	20,7
Germania F.	149,6	11,9	88,2	74,7	58,2
Olanda	79,0	55,6	37,6	29,0	21,5
Portogallo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gran Bretagna	217,8	102,3	69,2	40,0	23,7
Spagna	23,7	18,4	14,1	10,9	12,1
Svezia	132,0	77,7	52,6	48,9	43,6
Svizzera	158,3	74,3	63,1	47,8	32,9
USA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fonte: Aci

E' necessario, però, fare una precisazione: dal momento che la varietà di modelli era assai ampia, la struttura produttiva non era mirata alla standardizzazione produttiva; al contrario, la Ford seguiva una politica di segno opposto, ossia standardizzava al massimo il prodotto per sfruttare appieno le economie di scala. Il focus era incentrato fortemente sulla produttività del processo di fabbricazione, mentre in Fiat si attribuiva la priorità alle prestazioni del prodotto. La politica di Fiat, suo malgrado, non permetteva di rilevare gap particolarmente elevati tra il costo di una vettura entry-level ed una vettura di gamma superiore, proprio per il ridotto livello di standardizzazione e la mancanza di elevati quantitativi di prodotto, dunque la difficoltà a realizzare economie di scala non permetteva un sensibile contenimento di costi nelle vetture di fascia bassa.

Le scelte in materia produttiva sono state condizionate anche dall'andamento dei prezzi del carburante, che hanno influenzato la politica commerciale del management sui modelli già in produzione e su quelli da presentare sul mercato. La crescita economica del secondo dopoguerra è riscontrabile anche nell'analisi dei modelli presentata poc'anzi: è interessante notare come sia cambiata l'auto nel corso del trentennio analizzato, a partire dalle caratteristiche tecniche, strutturali, dalle innovazioni meccaniche e stilistiche, alle varie diversificazioni di gamma, per soddisfare bisogni e richieste del grande pubblico sempre più variegate, ma prima di tutto si rifletta sul simbolo, l'automobile. Si delinea a caratteri marcati come questo sia il periodo di transizione dal mezzo di trasporto per una determina fascia di persone all'allargamento e diffusione sempre più decisa ad una cerchia quasi totalmente allargata di acquirenti; l'automobile diventa la sostituta per eccellenza di tutti quei mezzi che, fino a quel momento, avevano servito la locomozione delle persone e delle merci. Il mezzo per gli spostamenti diventa l'automobile, ma anche per il trasporto delle merci, e ottimale sarà il suo impiego nell'ambito militare. Tutto questo delinea un'epoca di evoluzioni e di innovazioni che trasformerà non solo il settore, ma influenzerà pesantemente gli stili di vita delle persone, gli usi, le mode, richiederà l'aggiornamento e il perfezionamento delle reti stradali, delle città e delle industrie (si pensi a quante officine o stazioni di servizio sono nate in corrispondenza del boom di vendite di automobili).

Ritornando alla Fiat, l'epoca post-bellica si identifica come una fase prudenziale, durante la quale si nota la volontà di Valletta di voler prima capire se il mercato domestico fosse in grado di reggere una spinta all'offerta di vetture, prima di addentrarsi nella produzione di massa vera e propria. Anche perché, soprattutto da parte del governo, non vi era alcun tipo di proposta ed iniziativa per incentivare tale espansione, tanto che la pressione fiscale era particolarmente elevata, sia in fatto di tasse di circolazione, sia di accise sui carburanti. A tal proposito, si rammenta che il prezzo della benzina era il più alto d'Europa, e la sua composizione era pari al 72,80% d'incidenza fiscale alla fine degli anni '50. Sarà proprio sulla base di questi fattori che verrà poi presa la decisione di rilanciare il marchio progettando vetture di bassa cilindrata e sensibilmente parche di consumi di carburante. Questo si riscontra se si analizza la Figura 9.2, dove si può notare che in Italia le autovetture inferiori ai 1.000 cm^3 sono circa l'82% nel 1953, per poi passare a quasi il 90% nel 1958, ad ulteriore conferma del successo commerciale delle piccole utilitarie Fiat presentate negli ultimi anni. Si può dunque affermare con certezza che la presenza di una tassazione ferrea ha alterato ed influito in maniera più o meno consistente nelle scelte prese dal management Fiat, e comunque in maniera più marcata rispetto a quanto possa aver influito in Paesi dove la componente fiscale fosse meno austera. A questo proposito, tra le vetture Fiat di media-grossa cilindrata, una buona parte di esse sono state vendute prevalentemente all'estero, mentre nel mercato domestico hanno spopolato le vetture fino al mille di cilindrata. Con i mercati esteri, infatti, vengono allacciati numerosi rapporti commerciali, stipulando contratti eterogenei: dalla cooperazione tramite società affiliate a società controllate al 100%, joint venture, nonché accordi per la cessione di licenze di produzione. I rapporti commerciali instaurati dal 1949 ai primi anni Sessanta sono riassunti nella Figura 9.3.

Il grado di penetrazione dell'azienda nei mercati esteri, proprio per il fatto di essersi concentrata, nel periodo storico di riferimento, nella produzione di autovetture di media-piccola cilindrata, si era notevolmente ridotto; se da un lato la diffusione di automobili torinesi si era spinta anche oltre i confini nazionali, non oltrepassava quelli europei, e questo era considerato un segnale di debolezza che andava a discapito dello sviluppo del marchio. Il processo di internazionalizzazione andava rivisto e potenziato, e sarà la sfida che verrà colta nel corso degli anni a venire.[58]

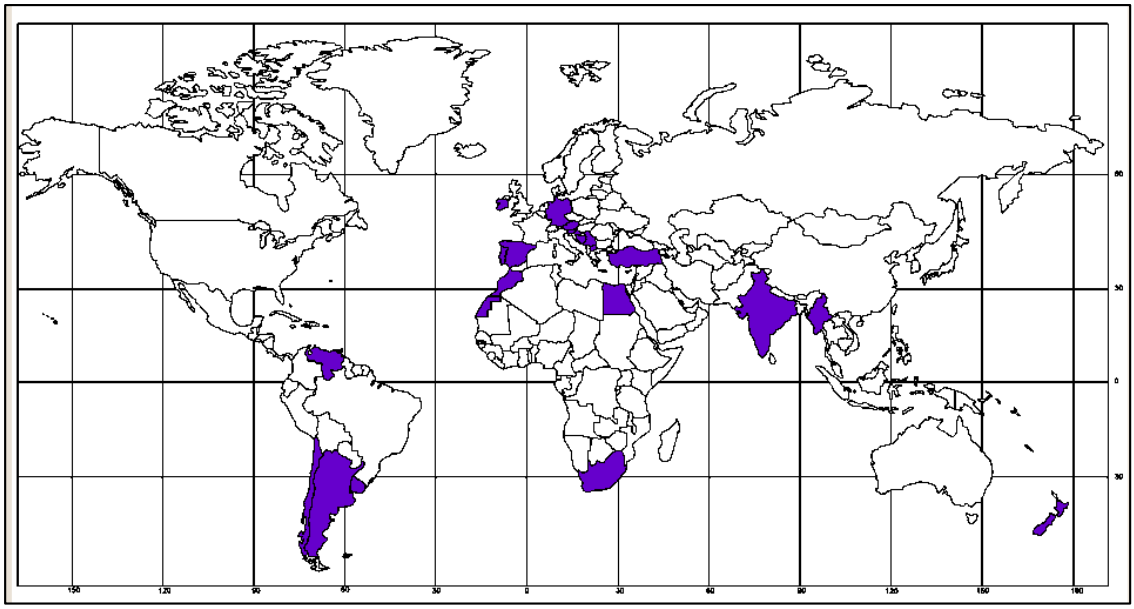
Figura 9.2: produzione di autovetture nel 1953-1958

Fasce di cilindrata	1953		1958	
	numero vetture	percentuale	numero vetture	percentuale
Germania Federale				
Fino a 500 cc	22.000	5,80	64.000	5,00
501-1.000 cc	31.000	8,00	173.000	13,20
1.001-2.000 cc	317.000	81,60	1.006.000	76,90
Oltre 2.000 cc	18.000	4,60	64.000	4,90
Totale	388.000	100,00	1.307.000	100,00
Francia				
Fino a 500 cc	137.000	36,90	527.000	56,20
501-1.000 cc	112.000	32,80	316.000	33,70
1.001-2.000 cc	89.000	24,00	66.000	7,00
Oltre 2.000 cc	23.000	6,30	29.000	3,10
Totale	361.000	100,00	938.000	100,00
Italia				
Fino a 500 cc	64.000	44,82	213.000	57,90
501-1.000 cc	53.000	37,11	117.000	31,80
1.001-2.000 cc	25.000	17,51	36.000	9,80
Oltre 2.000 cc	800	0,56	1.800	0,50
Totale	142.800	100,00	367.800	100,00

Fonte: Vda, Csca, Anfia

[58] Grande impresa e sviluppo italiano, Studi per i cento anni della Fiat, Il mulino, 1999, volume 1, pg. 378

Figura 9.3: attivazioni Fiat dal 1949 al 1963



Fonte: Grande impresa e sviluppo italiano, Studi per i cento anni della Fiat, Il mulino, 1999, volume 1, pg. 376 – personale rielaborazione dei dati

9.5 – Analisi della produzione Fiat

Lo sviluppo dell'industria dell'auto, nel periodo considerato, ha subito un'evoluzione importante: in questi anni si è assistito, infatti, al passaggio definitivo dell'automobile da oggetto realizzato con manifattura artigianale a prodotto ottenuto dall'interazione del lavoro di più squadre di persone, organizzata appositamente per produrre veicoli in sequenza e rispettando precisi tempi e metodi. Inoltre, i mutamenti e le profonde alterazioni subite dal lato della domanda di automobili ha fatto sì che l'intero settore fosse influenzato da cambiamenti produttivi e organizzativi che ha dì fatto stravolto il sistema di "fare auto" tipico dei primi decenni del secolo.

Per quanto riguarda la Fiat, prima azienda italiana produttrice di automobili, ha seguito un preciso schema di sviluppo, che l'ha vista protagonista in prima linea di una sostanziale modificazione dal punto di vista dell'assetto organizzativo, ma anche produttivo e commerciale, tanto che nel termine del periodo considerato – ossia alla vigilia degli anni Sessanta – è una tra i maggiori produttori di automobili a livello mondiale.

L'analisi del periodo di tempo oggetto di questo studio viene presentato schematicamente riassumendo nella Figura 9.4 la produzione generale Fiat dal 1930 al 1960.

Il trend relativo alle quantità di Fiat prodotte ha un andamento irregolare: dalle 32.219 unità prodotte nel 1930 si passa alle 23.502 del 1940, alle 108.700 del 1950 per arrivare al 1960, con una produzione totale di 513.300 veicoli.

Questo testimonia come l'azienda abbia dovuto adattare la propria struttura e la propria capacità produttiva in relazione al periodo storico, agli eventi economico-sociali avvenuti, alle condizioni interne alle officine e all'inasprimento della concorrenza estera.

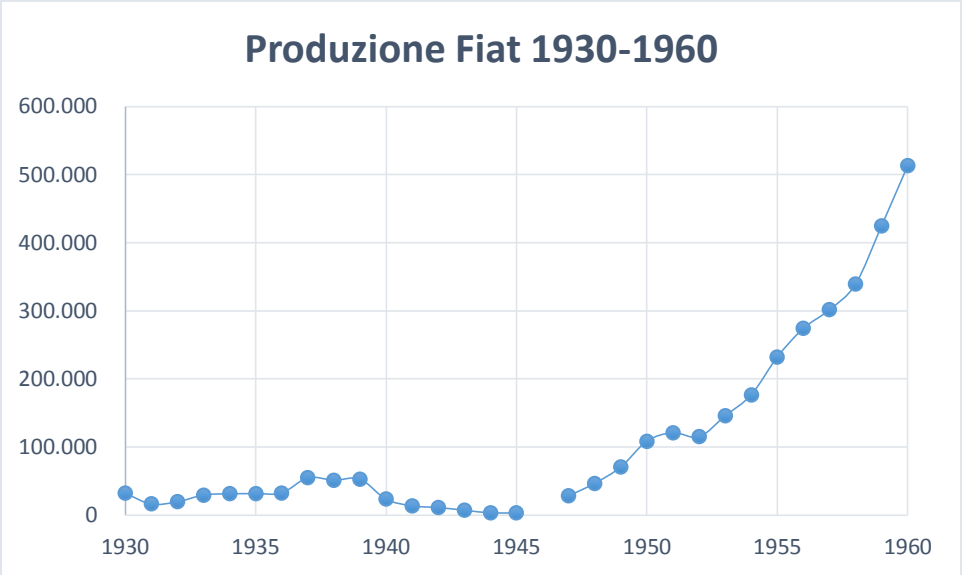
Figura 9.4: produzione Fiat 1930-1960

Anno	Vetture
1930	32.219
1931	16.419
1932	19.680
1933	29.646
1934	31.507
1935	31.735
1936	32.751
1937	54.931
1938	51.383
1939	52.978
1940	23.502
1941	13.799
1942	11.236
1943	7.386
1944	3.435
1945	3.696
1946	
1947	28.360
1948	46.900
1949	70.800
1950	108.700
1951	121.100
1952	115.110
1953	145.800
1954	176.790
1955	232.200
1956	274.300
1957	301.500
1958	339.300
1959	425.000
1960	513.300

Fonte: rielaborazione personale sulla base dei dati forniti dal Centro Storico Fiat

Nella Figura 9.5 viene presentato un grafico che riflette la produzione di autovetture Fiat dal 1930 al 1960, nel quale si nota chiaramente come durante gli anni a cavallo tra il 1945 e il 1950 il livello produttivo della casa torinese si sia totalmente stravolto, subendo un drastico aumento deciso fino al 1960. L'unico punto di flessione si trova in corrispondenza del 1952, anno in cui non si trova un riscontro particolarmente significativo a titolo di giustificazione di tale minor risultato, ma la ripresa immediatamente successiva denota la buona riuscita del piano d'investimenti promosso dal 1952 al 1954 per perfezionare gli impianti.

Figura 9.5: andamento della produzione di autovetture Fiat



Fonte: rielaborazione personale sulla base dei dati forniti dal Centro Storico Fiat

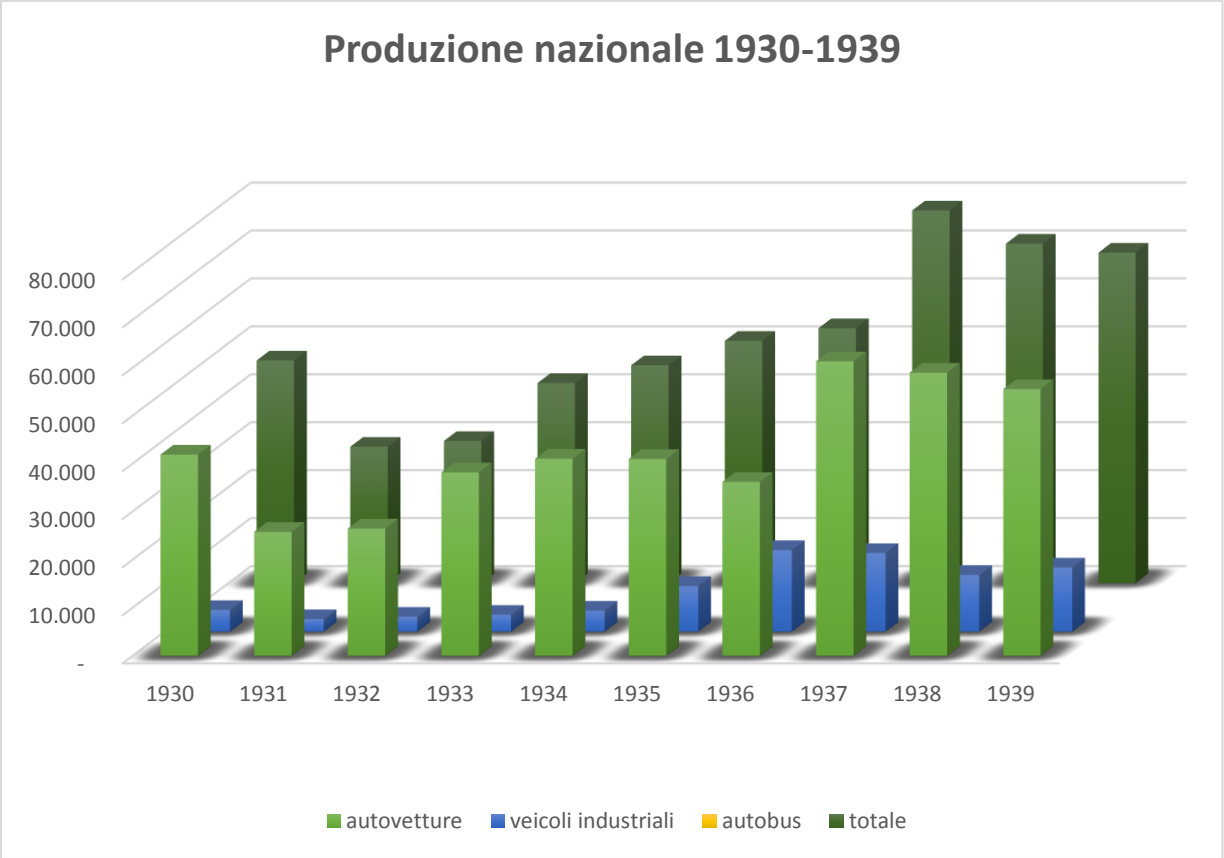
La produzione Fiat va analizzata contestualizzando le proprie performance con l'andamento dell'intero settore a livello nazionale. A tal proposito, di seguito l'arco di tempo viene presentato suddiviso in tre fasi storiche, dove per ciascuna viene messo in risalto l'andamento produttivo.

La prima fase riveste il periodo storico compreso fra il 1930 e il 1939. In questo periodo l'Italia è colpita dalla crisi mondiale, e ciò determina un basso livello di produzione. In Italia vengono prodotte solo autovetture e veicoli industriali, il cui ammontare supera di poco le 46 mila unità per poi scendere di oltre 10 mila tra il 1931 e il 1932; fino al 1934 la produzione di auto è pari al 90% della produzione totale, poi però si registra un incremento in termini percentuali di veicoli industriali in prossimità del secondo conflitto mondiale. La produzione totale si attesta sulle 31-32 mila unità tra il 1934 e il 1935, per poi oltrepassare le 50 mila unità a partire dal 1936 e fino al 1939.

Durante questa fase il clima nazionale risente fortemente delle tensioni determinate dallo stato di crisi, e la produzione ne risente molto; infatti se si pone a confronto la Fiat in questo contesto si nota che l'andamento produttivo s'integra perfettamente con quello nazionale: questo risulta accettabile dal momento che la Fiat è il primo produttore italiano, e da sola ricopre circa il 90% dell'intera produzione automobilistica nazionale, seguita da pochi altri marchi.

Da porre attenzione, inoltre, al fatto che le esportazioni Fiat (si veda la Figura 9.7) inizialmente assorbono il 60% della produzione, ma nel 1932 si nota un calo per effetto dell'entrata in produzione della "Balilla", che ottiene subito successo tra gli acquirenti, e anche nel 1933 e 1934 le esportazioni non raggiungono il 30%; dal 1935 si segnala una ripresa delle esportazioni a seguito delle ordinazioni di mezzi per la guerra d'Etiopia, che fa incrementare i quantitativi di veicoli industriali adibiti al trasporto dei rifornimenti, delle truppe e alle ricognizioni, per arrivare al 1939 con una situazione d'incertezza per effetto della costruzione del nuovo stabilimento a Mirafiori, che avrebbe dovuto garantire maggiori quantitativi di prodotto, la realizzazione di economie di scala, nonché uno stravolgimento del sistema di lavoro nelle officine grazie alla sua particolare conformazione su un unico piano.

Figura 9.6: prima fase



Fonte: rielaborazione personale sulla base dei dati forniti dal Centro Storico Fiat

Figura 9.7: esportazioni Fiat

anno	Esportazioni	Incremento	Export/Produzione
1930	19.185,00	0,84	60%
1931	11.940,00	0,62	73%
1932	6.448,00	0,54	33%
1933	7.070,00	1,10	24%
1934	9.001,00	1,27	29%
1935	14.380,00	1,60	45%
1936	15.000,00	1,04	46%
1937	24.606,00	1,64	45%
1938	18.444,00	0,75	36%
1939	21.750,00	1,18	41%

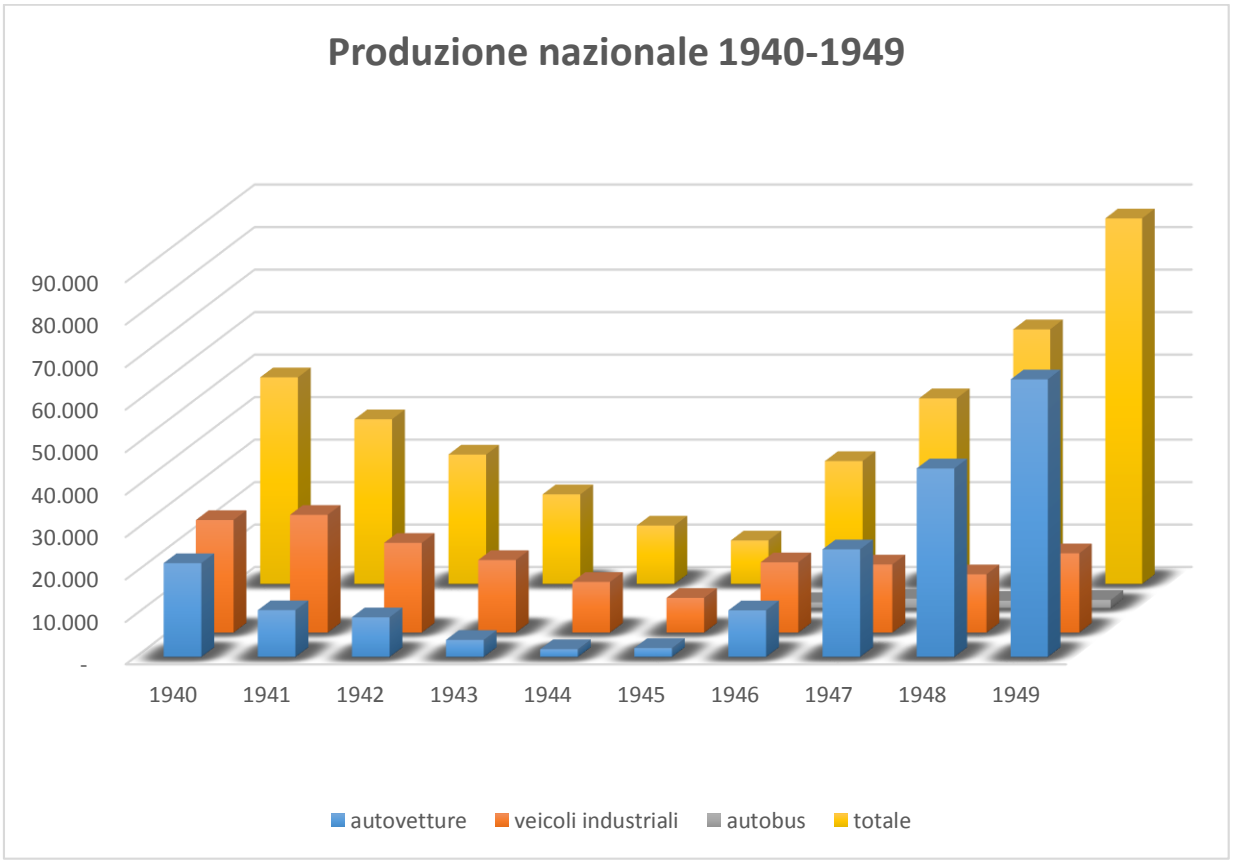
Fonte: rielaborazione personale sulla base dei dati forniti dal Centro Storico Fiat[59]

La seconda fase è determinata da un doppio andamento. Fino al 1945 si registra un declino generale: a partire dal 1940, la produzione di vetture cala drasticamente e viene sostituita da quella dei veicoli industriali, allestiti appositamente con attrezzature militari ed impiegati durante la guerra; durante questo periodo di guerra l'intero sistema economico è in evoluzione. Il mercato dell'auto è praticamente fermo,

[59] I dati relativi alle esportazioni fino al 1939 sono stati ricavati da *Documenti per lo studio della Fiat all'estero*, in *L'industria italiana nel mercato mondiale*, Archivio Storico Fiat, 1993, pp.336-337.

nessun investimento viene stanziato per il settore, ma tutte le competenze e le risorse vengono concentrate nella produzione di automezzi militari, e in parte sopravvive la produzione di automobili concepite nel periodo antecedente il conflitto. Dal punto di vista delle esportazioni si registra un fortissimo calo fino al 1945, anno in cui quest'ultime rappresentano l'1% della produzione totale Fiat.
Dal 1946 inizia un nuovo periodo, una sorta di ripresa economica (se così la si può definire), durante la quale si delinea una produzione nuovamente concentrata sulle automobili, e inizia anche la produzione di autobus, seppur in minimi quantitativi rispetto alla produzione totale, ma cala quella dei veicoli industriali. Nel triennio 1947-1949 il settore auto è in deciso aumento, e si regista anche una ripresa delle esportazioni che vanno dal 24 al 34%. Questo viene stimolato dagli aiuti del piano Marshall, che permettono una ristrutturazione degli impianti e il miglioramento delle strutture, ottimizzando così l'intero apparato produttivo. Durante il periodo 1930-1949 le importazioni estere sono pressoché nulle, quindi è la Fiat che traina il settore automobilistico nazionale, e può percorrere passi di crescita senza curarsi della concorrenza, protetta anche da politiche protezionistiche particolarmente favorevoli allo sviluppo e alla crescita dimensionale interna.

Figura 9.8: seconda fase



Fonte: rielaborazione personale sulla base dei dati forniti dal Centro Storico Fiat

Figura 9.9: esportazioni Fiat

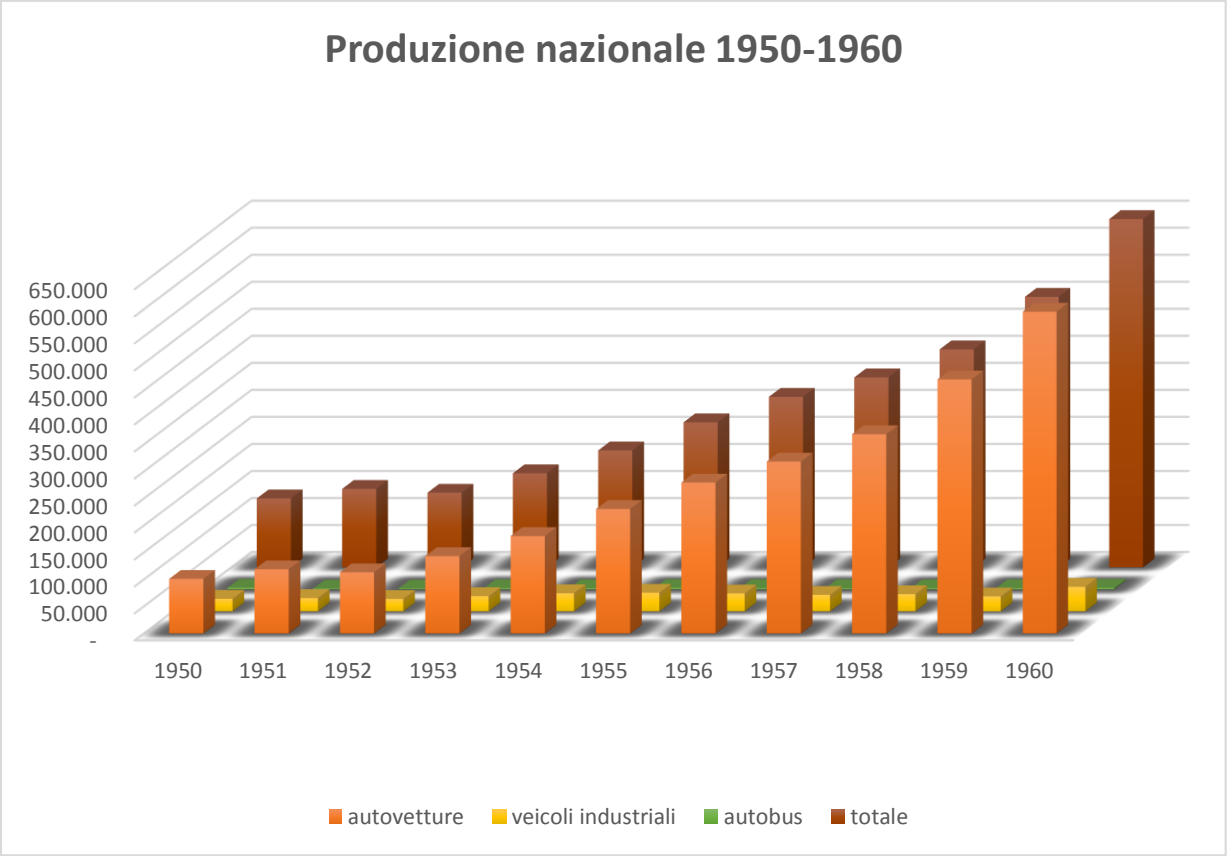
anno	Esportazioni	Incremento	Export/Produzione
1940	13.546,00	0,62	58%
1941	6.182,00	0,46	45%
1942	4.155,00	0,67	37%
1943	1.720,00	0,41	23%
1944	1.247,00	0,73	36%
1945	47,00	0,04	1%
1946	2.990,00	63,62	-
1947	9.745,00	3,26	34%
1948	13.275,00	1,36	28%
1949	16.991,00	1,28	24%

Fonte: rielaborazione personale sulla base dei dati forniti dal Centro Storico Fiat[60]

La terza fase è il periodo di massimo sviluppo economico, il cosiddetto "miracolo economico", che porta l'Italia alla motorizzazione di massa.
L'espansione in questo periodo è massima: il trend è decisamente positivo, e lo sviluppo che avrà il settore automobilistico italiano (e Fiat in particolare) non si ripeterà in nessun altro periodo storico.
L'evoluzione parte dalla rivoluzione dei metodi di lavoro, ottenuta grazie ad una serie di investimenti attuati nel periodo post-bellico grazie ai finanziamenti del piano Marshall, e prendendo spunto dalla concorrenza è stata rivista completamente la struttura produttivo-organizzativa dell'intero settore.
Come si nota dalla Figura 9.10 è il solo settore automobilistico a trainare l'intera produzione nazionale di veicoli, e la Fiat ha un'egemonia incontrastata, ricoprendo da sola circa il 90% delle vendite in Italia sulla produzione nazionale, e poco meno se rapportata alle vendite incluse le importazioni di vetture estere (Figura 9.11).

[60] I dati sulle esportazioni sono stati ricavati da documentazione della Direzione Affari Internazionali.

Figura 9.10: terza fase



Fonte: rielaborazione personale sulla base dei dati forniti dal Centro Storico Fiat

Figura 9.11: elaborazione vendite Fiat sul totale della produzione

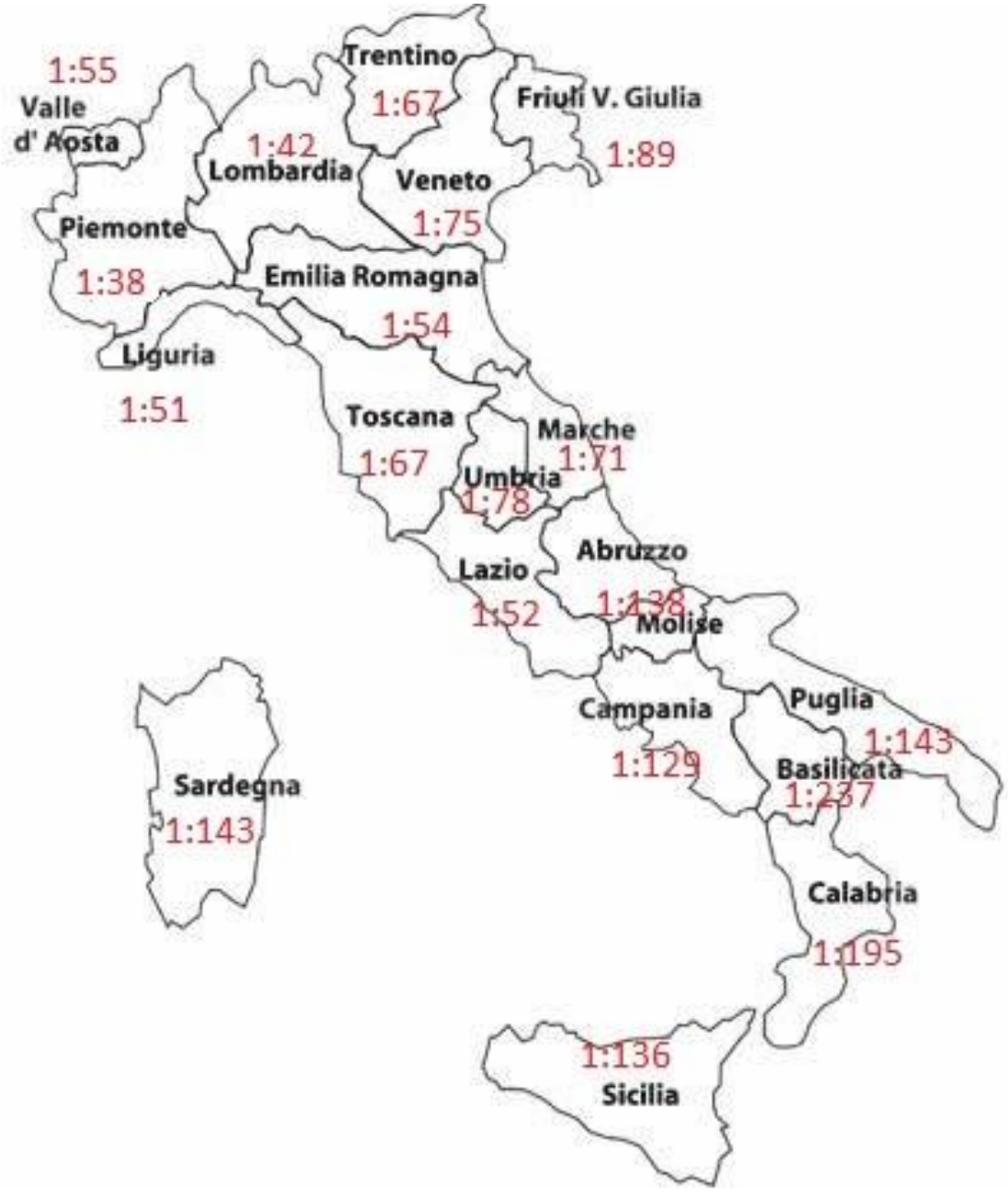
Anno	% Fiat su marche nazionali	%Fiat su totale	% estere su totale
1950	92,70%	92,50%	0,20%
1951	89,80%	89,10%	0,70%
1952	87,80%	86,50%	1,50%
1953	89,70%	88,50%	1,40%
1954	89,20%	88,10%	1,20%
1955	93,00%	91,70%	1,40%
1956	92,50%	90,90%	1,70%
1957	88,70%	86,60%	2,40%
1958	83,10%	81,00%	2,50%
1959	82,80%	79,60%	3,80%
1960	80,20%	76,30%	4,90%

Fonte: rielaborazione personale sulla base dei dati forniti dal Centro Storico Fiat

Nei primissimi anni Cinquanta circolano in Italia circa 700.000 automobili, ossia una ogni 68 abitanti, poche se si considerano gli squilibri sui livelli di motorizzazione esistenti tra regione e regione. Basti guardare la Figura 9.12 per capire come questo sia riscontrabile, dal momento che il nord e il centro (fino all'Umbria) risultano molto più motorizzati rispetto alle regioni meridionali, con tassi di motorizzazione talvolta tripli in rapporto agli abitanti. Questo permette di comprendere come la decisione di aprire nuovi stabilimenti nel

Mezzogiorno sia stata alimentata da tali fattori, che promettevano ancora grandi sbocchi in termini di vendite e di diffusione.

Figura 9.12: densità automobilistica media per regione nel 1951



Fonte: rielaborazione personale sulla base dei dati raccolti da "Automobile in cifre 1952", Anfiaa, Torino[61]

Nei primi anni Cinquanta, secondo quanto rilevano le statistiche Fiat, a seguito di intervista si è stabilito che il 51% degli automobilisti utilizza la vettura prevalentemente (talvolta esclusivamente) per lavoro; il 19% per svago, e il restante utilizza l'automobile promiscuamente per lavoro e svago. Nel 1951 il 63% degli

[61] Numero di abitanti per 1 autoveicolo circolante.

intervistati (campione di 100 possessori di un'autovettura) ha acquistato l'auto nuova, il 37% usata; tra questi il 78,5% l'ha acquistata interamente in contanti, mentre il 21,5% la paga a rate.
La percorrenza annua attestata è così dichiarata:

- il 7% percorre fino a 5.000 km/anno;
- il 20% percorre da 5 a 10.000 km/anno;
- il 34% percorre da 10 a 20.000 km/anno;
- il 19% percorre da 20 a 30.000 km/anno;
- il 12% percorre da 30 a 50.000 km/anno;
- il 4% percorre da 50 a 100.000 km/anno;
- solo l'1% dichiara di percorrere oltre 100.000 km/anno, mentre il restante 3% non ha dichiarato il range di percorrenza annua.

Le vetture sottoposte a revisione ogni 10.000 km sono il 21%, l'11% tra 10 e 20.000 km, l'11% tra 20 e 30.000 km, il 10% fra 30 e 40.000 km, il 16% attende una maggiore percorrenza, il 2% degli intervistati non effettua mai revisioni e i restanti non forniscono indicazioni sulla manutenzione effettuata sul proprio veicolo.
Si consideri che in questi anni la rete stradale risulta ancora scarsamente sviluppata: in Italia le strade statali sono lunghe 21.735 km, e aventi densità per 100 km² pari (in media) a 7,22[62].
La crescita della produzione nel periodo è stabile – si veda nuovamente Figura 9.10 – e procede con un andamento galoppante, superando le 145.000 unità nel 1951 per passare alle 216.715 del 1954; supera abbondantemente le 315.000 nel 1956 per toccare le 500.000 unità nel 1959 e raggiungere infine quota 644.653 nel 1960. Il tasso di sviluppo di questo periodo è considerato un record tutt'oggi, mai un'economia aveva potuto svilupparsi in così poco tempo e con tale rapidità. La Fiat fu la locomotiva di questo processo, e tale successo è dovuto anche e soprattutto al lancio dei nuovi modelli della gamma Fiat: prima la "600" e poi la "Nuova 500" sono state il trampolino di lancio alla ripresa economica del Paese.
Il trend delle esportazioni Fiat è positivo: parte dalle 21.538 unità del 1950 e sale di anno in anno, rappresentando circa il 20% della produzione fino al 1954; poi dal 1955 raggiunge (e supera negli anni successivi) il 30%, toccando le 110.507 unità nel 1957 e le 207.049 nel 1959, con una lieve flessione nel 1960.
Le politiche protezionistiche di questi anni hanno permesso alla Fiat da un lato di incentivare le esportazioni, permettendo la commercializzazione all'estero delle nuove vetture torinesi, e dall'altro di limitare le importazioni e dunque l'ingresso nel mercato di vetture estere, che ha determinato la massima espansione dell'azienda sia sul fronte nazionale che extranazionale.
Le importazioni vengono analizzate in Figura 9.14: si nota che è a partire dal 1951 che ci sono i primi segnali d'ingresso nel mercato di vetture estere, in gran parte provenienti da Francia, Germania e Regno Unito; dal 1952 si oltrepassa il migliaio di unità, ma la vera penetrazione si ha a partire dal 1958, anno dal quale inizia l'ingresso massiccio di automobili di fabbricazione estera, tra le quali spiccano soprattutto le Peugeot, Citroën, Volkswagen, Mercedes-Benz, Bmw, Jaguar e Rover.

[62] L'analisi relativa al 1951 è tratta dalla pubblicazione "Automobile in cifre 1952", Anfiaa, Torino, reperita presso il Centro Storico Fiat

Figura 9.13: esportazioni Fiat

anno	Esportazioni	Incremento	Export/Produzione
1950	21.538,00	1,27	20%
1951	30.058,00	1,40	25%
1952	25.603,00	0,85	22%
1953	30.414,00	1,19	21%
1954	40.869,00	1,34	23%
1955	69.857,00	1,71	30%
1956	79.669,00	1,14	29%
1957	110.507,00	1,39	37%
1958	157.010,00	1,42	46%
1959	207.049,00	1,32	49%
1960	191.884,00	0,93	37%

Fonte: rielaborazione personale sulla base dei dati forniti dal Centro Storico Fiat

Figura 9.14: importazioni di autovetture

anno	Importazioni	Incremento
1950	-	
1951	857,00	
1952	1.499,00	1,75
1953	1.639,00	1,09
1954	1.947,00	1,19
1955	3.043,00	1,56
1956	4.220,00	1,39
1957	4.734,00	1,12
1958	5.418,00	1,14
1959	10.737,00	1,98
1960	18.279,00	1,70

Fonte: rielaborazione personale sulla base dei dati forniti dal Centro Storico Fiat

La produzione nazionale viene riassunta nella Figura 9.15, dove vengono presentate le varie case automobilistiche italiane ed indicate le quote d'immatricolazione in Italia.

Da notare come, tra le altre, l'Alfa Romeo abbia conquistato sempre più l'interesse del pubblico, dal momento che dal 1949 al 1960 passa da 375 auto immatricolate a ben 40.572: è questa la casa automobilistica italiana che più si appresta, dopo Fiat, a produrre automobili per il pubblico in grande massa. Si ricorda che la casa milanese ha da sempre perseguito una produzione di nicchia, rivolta a un pubblico raffinato ed esigente, e non ha mai tentato la competizione con Fiat in termini di quantità. La competizione, piuttosto, era in termini di caratteristica prestazionale, innovazione e design, peculiarità difficilmente copiabili dal momento che l'azienda nasce come officina artigianale, e solo dagli anni Cinquanta viene apprezzata via via in tutto il Paese. Non solo, tale successo viene poi allargato anche a livello internazionale, dove assieme a vetture come le Ferrari, diventa emblema in tutto il mondo del *savoir faire,* del fascino e dell'esclusività tutta italiana.

Figura 9.15: immatricolazioni autovetture in Italia suddivise per marche

Anni	Alfa Romeo	Fiat	Lancia	Autobianchi	Innocenti	Altre	Tot. naz.	Tot. estero	Tot. vendite in Italia
1949	375	42 473	5 774	2	0	219	48 843	40	48 883
1950	291	73 874	5 327	3	0	207	79 702	124	79 826
1951	923	79 066	7 787	0	24	294	88 094	660	88 754
1952	2 446	77 070	7 856	2	4	361	87 739	1 347	89 086
1953	3 573	99 205	7 321	1	3	447	110 550	1 560	112 110
1954	3 168	121 016	10 503	2	1	931	135 621	1 690	137 311
1955	4 252	148 443	6 427	1	1	489	159 613	2 290	161 903
1956	8 979	183 929	5 718	1	1	244	198 872	3 501	202 373
1957	12 100	169 299	8 995	141	0	344	190 842	4 698	195 540
1958	16 108	169 532	8 795	9 108	0	367	203 910	5 305	209 215
1959	24 865	201 737	10 078	6 546	0	459	243 685	9 636	253 321
1960	40 752	291 168	17 402	12 233	494	802	362 851	18 534	381 385

Fonte: rilevazioni statistiche fornite dal Centro Storico Fiat

CAPITOLO 10: IL CASO ALFA ROMEO

Nel corso degli anni Trenta l'Alfa Romeo è un'azienda moderna e in fase di sviluppo, grazie ai successi coronati nell'ambito delle competizioni, in particolare si fa riferimento alla gloriosa «$P2$», vincitrice del primo campionato del mondo di automobilismo nel 1925 . A livello strutturale la criticità della sua situazione finanziaria mise in seria difficoltà l'azienda, fin tanto che nel 1933 il governo rilevò le sue quote (di proprietà delle banche) e diventò pertanto controllata dall'IRI. L'azienda venne posta nelle mani del nuovo direttore generale Ugo Gobbato, personaggio molto referenziato, per aver diretto per anni il Lingotto della Fiat a Torino, il quale venne preposto alla riorganizzazione dell'Alfa Romeo sia dal punto finanziario che produttivo.

Accanto a Gobbato vi era il celebre progettista Vittorio Jano, padre della P2, al quale si devono la nascita dei propulsori a sei cilindri in linea bialbero che verranno montati a partire dalla «6C 1500» e i potenti otto e dodici cilindri.

È alla fine degli anni Trenta che la gamma integra appieno i sei cilindri, con corrispondenti aumenti nelle cilindrate fino ai 2500 cm^3: le auto di serie del biscione raggiungono livelli di perfezione e di raffinatezza tecniche superiori a qualunque altra casa automobilistica, e le spiccate soluzioni meccaniche – come l'adozione dei telai a quattro ruote indipendenti con barre di torsione posteriori e molle elicoidali all'avantreno, dotati di avanzati sistemi di smorzamento – garantiscono elevata affidabilità, potenza e sportività, a danno però dei rilevanti costi di progettazione e di costruzione. Infatti la produzione Alfa non raggiungerà mai, durante questo periodo, quantitativi nemmeno paragonabili a quelli delle concorrenti, dal

momento che all'epoca acquistare un'Alfa Romeo era un lusso riservato a pochi, a causa del prezzo d'acquisto elevato.
Proprio per questo l'azienda sposta l'attenzione sui mezzi di trasporto pubblico, e grazie alla guerra in Etiopia vengono commissionati molti autocarri Alfa Romeo «Bussing 50».
Per quanto riguarda il settore aeronautico viene montato un sei cilindri su un Caproncino, venduto a 20 mila lire[63], con l'intento di realizzare "l'automobile dell'aria": infatti la particolarità di questo progetto è il fatto di poter reperire eventuali ricambi del velivolo direttamente presso i fornitori auto presenti in tutta Italia.
Questi successi, grazie poi alla direzione Gobbato, permettono all'azienda di passare da piccola realtà industriale a grande produttrice di automobili: i passi mossi da Gobbato sono la ristrutturazione aziendale nell'ottica della produzione per il settore dell'aviazione e di mezzi pesanti per il trasporto pubblico e militare. Inoltre non si dimentica delle automobili, dalle quali prende inizialmente debito distacco: ne 1932 l'annuncio del ritiro dalle competizioni, giustificato dall'aver già dimostrato l'invincibilità delle vetture nelle corse. Le vetture Alfa, a tal punto, usciranno dai box con lo stemma del cavallino nero su sfondo giallo che diventerà il celebre logo della Scuderia Ferrari, mandando in pensione il fortunato quadrifoglio verde che fino a quel momento aveva continuato a segnare vittorie.
Tuttavia, è nel 1935 che si propone la «Tipo 1», vettura da 1,5 litri costruita in pochi esemplari, che non verrà mai commercializzata, ma il motore di questa vettura rappresenterà un progetto di studio importante per la successiva progettazione della futura Giulietta.
Dopo la guerra d'Etiopia le 6C 2300 vengono presentate con diversi passi, e diventano base di allestimento da parte dei più rinomati carrozzieri dell'epoca, tra cui Castagna, Touring, Ghia e Pinin Farina.
Nel 1937 viene commercializzato l'otto cilindri con motorizzazione 2900 cm^3, che tuttavia, a causa dell'alto costo di produzione, il prezzo fu talmente alto che venne prodotto in pochi esemplari. A titolo di curiosità, per raffrontare produzione Alfa e Fiat, nel 1939 un'Alfa 8C 2900 costa come cinque Fiat 1500, o dieci Balilla.
La prima vettura quasi di serie è la «6C 2500», proposta in versione "Turismo" (62.000 lire, 87 cv), "Sport" e "Super Sport" (con potenze rispettivamente di 95 e 110 cv e prezzi fino a 96.000 lire).
Grazie a questo modello gli introiti per la casa sono di 12 milioni di lire (159 vetture vendute, che corrisponde alla vendita di 1200 Fiat Balilla). Di questo modello, durante la guerra, ne verranno commissionate solo poche, tra l'altro in versione "Coloniale": è un mezzo dall'assetto rialzato, con pneumatici rinforzati e tassellati, appositamente studiata per l'impiego su terreni difficili, serbatoio da 120 litri più 70 di riserva, differenziale bloccabile, e commissionata per un totale di (sole) 152 unità.
La vettura viene proposta in configurazione a 5 oppure a 6-7 posti (quest'ultima viene poi riprodotta al termine della guerra, e dal 1948 viene dotata di cambio a 4 marce tutte sincronizzate). La Sport viene prodotta dall'Alfa in solo telaio, mentre la carrozzeria viene prodotta da carrozzieri della Touring sia come berlinetta che come cabriolet, su commissione dell'Alfa Romeo. Nel dopoguerra resta in produzione solo la versione chiusa, ma viene poco dopo abbandonata per lasciare spazio alla Freccia d'Oro. La Super Sport resta invece in produzione fino al 1952, e anche per questa versione la carrozzeria viene conformata dai carrozzieri sia come spider che come cabriolet e coupé. Dal 1949 la vettura viene ripresa dalla Touring, che la trasforma nella "Villa d'Este", capolavoro indiscusso di arte italiana, ancora oggi vincitrice di numerosi concorsi d'eleganza per auto d'epoca.
Nel periodo bellico la sede del Portello a Milano viene allestita per la produzione di motori aeronautici e aerei completi: questo per rispondere al "Programma R" della Regia Aeronautica, con il quale a fronte

[63] Alfa Romeo, Cuore sportivo, S. Massaro, pg.91

dell'esportazione di un motore o un aereo si ricevono in cambio materie prime pari a tre volte quelle impiegate (cioè per costruire 3 motori o 3 velivoli). Sulla base di questo piano vengono venduti all'estero 1.500 aerei e 10.000 motori. A Pomigliano d'Arco nel 1939 nasce lo stabilimento aeronautico: il motivo della localizzazione al meridione risiede strettamente nella convinzione che gli stabilimenti del nord fossero più soggetti a bombardamenti, da qui la delocalizzazione. Lo stabilimento avrebbe previsto tre differenti centri operativi: produzione motori, produzione velivoli e leghe leggere. Purtroppo, nessuno aveva considerato che tale localizzazione a soli venti chilometri dal mare sarebbe stata molto vulnerabile alle incursioni aeree, e così sarà durante i bombardamenti che raderanno al suolo Pomigliano il 30 maggio 1943. Si salvano solo alcune macchine utensili. Anche il Portello viene bombardato, il 14 febbraio 1943 prima (durante i quali vengono persi moltissimi documenti storici dell'Alfa Romeo) e poi il 20 ottobre 1944, dove viene praticamente arrestata la produzione. Con la scomparsa dell'ingegner Gobbato avvenuta poco dopo, il destino dell'azienda sembra quasi irrimediabilmente segnato.

Sorprendentemente, proprio a partire dal 1946, gli operai rimettono in sesto parte dell'apparato produttivo, dal momento che dai bombardamenti si sono salvate un migliaio di macchine utensili. L'IRI stanzia 80 milioni, ma per rimettere l'azienda in condizione di lavorare si riparte producendo qualche elettrodomestico, materiali elettrici, componenti ferroviari e pian piano qualche vettura, e con la caduta della monarchia e la proclamazione della Repubblica del 1946 spariscono i nodi di Savoia dal logo Alfa e si lavora per rimettere in sesto alcune Alfetta 158 salvate dalla guerra, mentre dilaga la pubblicità della Vespa, che diventa il motociclo segno di un'Italia che si rimette in moto. Le vetture Alfa riescono nuovamente a conquistare i primi posti nelle corse, e ci sono le migliori intenzioni di ripartire.

Pomigliano, praticamente distrutto, viene lentamente rimesso in sesto, mentre al Portello esce la «6C 2500 Sport Freccia d'Oro», prima vettura dopo il conflitto a uscire dalle officine, mentre poco dopo esce la nuova «1900», berlina di fascia media, destinata anche all'esportazione.

La Freccia d'Oro è una berlina a due porte, molto spaziosa, a 4-5 posti, con carrozzeria metallica saldata al telaio e cambio a leva sotto al volante. I suoi 90 cavalli la rendono una vettura sportiva, e la sua indole viene espressa chiaramente anche dai suoi passaruota molto pronunciati, dall'ampia calandra studiata per raffreddare il motore, e dalla coda sfuggente.

La 1900 viene esportata e piace subito anche all'estero, e viene anche ingaggiata come Pantera della Polizia.

La progettazione di Orazio Satta Puglia crea un'auto moderna ed elegante, equipaggiata con un moderno quattro cilindri con distribuzione a doppio albero comandata da catena, testata in lega leggera, propulsore potente e raffinato. La vera innovazione della macchina, tuttavia, è l'adozione per la prima volta su un'Alfa Romeo della scocca integrata con il telaio. La 1900 piace al pubblico, e viene venduta in 7.400 esemplari. Della stessa ne viene prodotta la variante T.I. (Turismo Internazionale), che sprigiona 100 cavalli, e si adatta perfettamente alle corse, tant'è che nel 1953 partecipa al Giro automobilistico di Francia conquistando ottimi piazzamenti. La buona riuscita del modello permette di realizzare ulteriori versioni, come la "Super" (con carrozzeria bicolore e prestazioni migliorate), la "Sprint" (con carrozzeria coupé realizzata totalmente in alluminio) e la "Super Sprint" (con cambio a 5 velocità e rapporti ravvicinati).

Montaggio ponte e sospensioni dell'Alfa Romeo 1900; installazione motore di una 1900 al Portello; montaggio della 6C Freccia d'Oro al Portello – Fonte: archivio personale

Nel 1950 i dipendenti che lavorano all'Alfa sono 2.687 (nel 1943 erano 8.500), ma già l'anno seguente saranno 6.422. Grazie alla nuova vettura l'Alfa può ripartire: se fino a prima del conflitto l'azienda aveva tutti i processi internalizzati, ora l'artigianato viene soppiantato dalla produzione industriale, che prevede il rifornimento presso officine specializzate di tutti quei componenti che risultano eccessivamente costosi da produrre internamente. Finalmente il Portello può vantare una nuova linea produttiva, che permette di assemblare integralmente una vettura in meno di 100 ore, un bel risultato, se fino a prima ne servivano ben 240.

Conseguentemente viene prodotta anche l'Alfa Romeo «Matta», fuoristrada a quattro ruote motrici, che grazie alle sue doti meccaniche è un veicolo praticamente inarrestabile, e viene commessa dalle Forze Armate.

La Matta adotta lo stesso motore della berlina, e ha la particolarità di avere una carrozzeria torpedo, che all'occorrenza può essere totalmente chiusa con tendalino impermeabile, e viene prodotta in poco più di 2000 unità.

Gli impianti, nel frattempo, vengono potenziati a seguito dell'acquisto di linee di montaggio negli Stati Uniti, e l'intero reparto progettuale viene gestito dall'ingegner Orazio Satta Puglia. Seguirà un impegno consistente dell'azienda nel mondo delle corse, ma nel 1952 si dichiara il ritiro dell'Alfa dalla Formula Uno per concentrare l'attenzione sulla produzione di serie.

La gestione dell'azienda passa nelle mani di Giuseppe Luraghi, in veste di direttore generale dal 1951 al 1956, che lancia due differenti ipotesi di sviluppo. Alla fine si propende per il potenziamento dell'attività veicolare presentando al mercato due nuovi prodotti: una nuova vettura, la futura «Giulietta», una berlina di fascia media, e un veicolo commerciale leggero battezzato «Romeo». L'altra ipotesi che prevedeva la produzione di una vettura di alta gamma e un autocarro venne abbandonata dal momento che tale operazione avrebbe richiesto la riduzione dell'organico e il ridimensionamento degli impianti.

Fu così che venne considerata l'opportunità di produrre una nuova berlina, e la scelta ricadde su una vettura non di lusso, che comunque rispecchiasse il dna tipico Alfa, ma equipaggiata con un nuovo motore di 1300 cm^3, che potesse contare su una meccanica raffinata, in grado di conquistare dei clienti esigenti e dalla vocazione sportiva. Nasce così lo splendido coupé disegnato da Bertone, chiamato «Giulietta Sprint», che ancor oggi è apprezzato dai collezionisti per le sue linee e le brillanti prestazioni di marcia. Esce anche la versione "Spider", vettura molto apprezzata anche all'estero e oltreoceano. E poi la versione "Berlina" completa la gamma offrendo 4 porte, un ampio baule e spazio a sufficienza per una famiglia di 5 persone.

La Sprint è una due porte elegantissima, a passo corto, a 4 rapporti, che grazie al motore di 1,3 litri supera i 165 km/h, e non ha rivali sul mercato. Di questa ne verrà prodotta anche una versione potenziata, la "Sprint Veloce", capace di sprigionare 96 cavalli. Da segnalare, tra le altre, la versione "Sprint Speciale", realizzata

da Bertone, diventa una coupé dalla linea entusiasmante, veloce e adatta ad ogni tipo di tracciato. Il bialbero tocca quasi 100 cavalli, e riesce a spingere la vettura ad oltre 180 km/h.
La versione Berlina è la più veloce della categoria, e non costa molto di più delle concorrenti; la linea è meno sportiveggiante della coupé, ma mantiene la proporzione nelle forme e dettagli molto raffinati, come le cromature sul frontale, il cofano sagomato e i piccoli fanalini di coda.
Anche in versione "SZ" la Giulietta conquista, grazie alle linee del carrozziere Zagato, con coda sfuggente e forme più tondeggianti, contiene il peso totale in appena 854 kg.
Infine si ricorda la versione Spider, intramontabile vettura disegnata da Pininfarina, viene molto apprezzata anche negli USA, e di seguito prodotta in versione "Veloce" per rimediare alle inferiori prestazioni della coupé a capote abbassata.
La scelta finale è ricaduta sulla produzione di una vettura media e un furgonato per una serie di ragioni, tra cui innanzitutto si rendeva necessario ampliare l'attività industriale e la gamma; inoltre si puntava a differenziare la produzione proponendo un veicolo adatto ad un uso promiscuo, adatto a contrastare la concorrenza. Infine il management puntava ad espandersi verso nuove nicchie di mercato, senza accendere una competizione vera e propria, ma mantenere il distacco dalle altre marche grazie a prodotti più curati e aventi prestazioni superiori, tali da giustificare i prezzi più alti rispetto ai concorrenti. Fu così che si diede avvio al "Programma 53", il quale richiedeva solamente un'integrazione agli impianti già esistenti per arrivare ad una produzione tale che garantisse l'equilibrio economico. L'investimento totale fu di 2,4 miliardi di lire e la produzione venne programmata in 5.500 vetture l'anno per Giulietta, 3.200 per la 1900 e 800 vetture sportive l'anno[64].
Grazie al "Programma 53" si ottennero brillanti risultati economici e si poté così lasciarsi alle spalle la tragica situazione di guerra e reinvestire nel mercato dell'auto.
Nel 1956 l'azienda punta a rilanciare il sud Italia, rimettendo in piedi lo stabilimento di Pomigliano, e pensando ad una vetturetta inferiore al litro, da offrire a un prezzo concorrenziale. L'idea era di porsi in concorrenza diretta con la Fiat, dal momento che quest'ultima stava progettando una sostituta della Topolino, ma la proposta della "vetturetta" viene rapidamente scartata per motivi commerciali, e si decide di mantenere la produzione automobilistica al Settentrione.
Nel frattempo, però, si entra in contatto con Renault, per la produzione di una vettura di fascia bassa. Si sigla un accordo con la casa francese per la durata di otto anni, che prevede il montaggio presso lo stabilimento milanese della «Dauphine», che sarebbe poi stata venduta in Italia con il marchio italiano: lo scopo era quello di aggirare le barriere doganali, e l'Alfa avrebbe così venduto in Francia le sue Giulietta.
Inoltre, a livello di stabilimenti, nel 1956 venne approvato un piano di rilancio per l'azienda: si trattava di incrementare la capacità produttiva specializzando la produzione su vetture di classe medio-elevata, oltre a potenziare la rete di vendita. Con questo progetto, gli investimenti stanziati sarebbero stati 20,7 miliardi, principalmente indirizzati ad ammodernare i reparti carrozzeria e montaggio, e in parte minore al miglioramento della rete commerciale. Dal momento che lo storico stabilimento del Portello risultava oramai sottodimensionato a livello di capienza interna, il management valutò l'ipotesi di creare un nuovo insediamento ove concentrare l'intera produzione Alfa nord. Fu così che, una volta individuata l'area di un milione di metri quadri, venne avviata la costruzione ad Arese di un nuovo stabilimento ad elevata integrazione verticale, che avrebbe accorpato integralmente la produzione, e così il Portello sarebbe stato dismesso. La costruzione, iniziata nel 1958, finirà nel 1961. E nel frattempo si studiava una nuova vettura da avviare nel nuovo centro produttivo, di classe media, che fosse tanto "Alfa" quanto rivoluzionaria per far sì

[64] F.Zirpoli, F.Pirone, L'alfa Romeo e l'industria dell'auto in Italia, 2014, pg.11-12

che il mercato rimanesse conquistato da questo nuovo prodotto. Il progetto culminerà poi con la nuova Alfa «Giulia», che centrerà in pieno questi obiettivi, anzi negli anni del "miracolo economico" la domanda per le auto del biscione sarà addirittura superiore alla capacità produttiva.

La società conta in Italia sette filiali, nove concessionarie e 395 officine autorizzate, ed è ormai diventata una realtà importante del Paese. Inoltre, grazie alla nuova struttura ad Arese, a soli 14 chilometri dal Portello, si ricopre un'area otto volte maggiore della precedente, e viene dotata degli impianti più moderni disponibili sul mercato. Anche le assunzioni aumentano, tanto che nel 1956 l'azienda ha 8.000 assunti, e nel 1963 ne conta ben 10.700[65].

Montaggio delle Gilietta Spider, Berlina e Sprint al Portello; linee di montaggio della Giulia e Giulia Gt presso Arese – Fonte: archivio personale

Nel novembre del 1957 si presenta al Salone di Torino la «2000», elegante berlina dotata del 4 cilindri e carburatore verticale a doppio corpo, ha una linea più spigolosa e dimensioni maggiori della 1900 che sostituisce, ma può ospitare sei adulti su due file di divani. Questa vettura verrà prodotta anche in versione "Spider", elegantissima e velocissima (supera abbondantemente i 170 km/h), e "Sprint", coupé di dimensioni importanti, con motore a due carburatori a doppio corpo da 112 cv e cambio a 5 velocità, ha una linea più futuristica che anticipa le Alfa degli anni Sessanta. L'ampia calandra con quattro proiettori e il lungo cofano motore donano grinta all'insieme della vettura, che può ospitare 4 persone.

[65] Alfa Romeo, Cuore sportivo, S. Massaro, pg.148

TERZA PARTE: LA RIORGANIZZAZIONE PER UNA FABBRICA NUOVA

CAPITOLO 11: GLI SVILUPPI PRINCIPALI FINO AGLI ANNI OTTANTA

11.1 – Il consolidamento nel mercato

La fase di sviluppo della Fiat durante gli anni Cinquanta ha visto l'azienda incrementare nettamente la propria diffusione nel panorama automobilistico italiano, europeo e internazionale. Grazie ad una serie di circostanze – di natura interna, piuttosto che di natura politica o strutturale del settore dei trasporti – si è potuto registrare un deciso aumento nella quota di vendite di auto, e grazie ad un'adeguata manovra commerciale connessa a un preciso piano produttivo, si assisterà anche nel corso degli anni Sessanta al consolidamento dell'egemonia commerciale dell'azienda torinese nel parco circolante automobilistico. Durante questo periodo la Fiat si configura come la realtà automobilistica europea più avanzata. Alla fine di questo decennio la produzione torinese eguaglierà quella della Volkswagen, con un deciso incremento delle esportazioni e delle immatricolazioni interne: proprio grazie alla spinta da parte del mercato interno la Fiat riuscirà a passare da 500.000 vetture prodotte nel 1960 a oltre 1.500.000 nel 1970, facendo assumere all'azienda un rilievo a livello europeo particolarmente importante, grazie anche ad una serie di acquisizioni avvenute nel corso del tempo, come quella di Autobianchi nel 1968 e di Lancia nel 1969 (marchio nato nel 1906), dalla quale la Fiat erediterà un prezioso patrimonio di conoscenze ed esperienze, derivate dalla politica aziendale Lancia fortemente orientata alla produzione di automobili per un target ristretto, raffinato, qualitativamente superiore a quello della concorrente torinese, ma che alla fine degli anni '60 è costretta a ricorrere alla Fiat per risanare i gravi problemi finanziari[66].
L'analisi si concentrerà anche sugli sviluppi aziendali durante gli anni Settanta, durante i quali le politiche dell'azienda dovranno rendicontare alla crisi petrolifera, che dì fatto influenzerà in maniera consistente i piani strategici aziendali, oltre alla gamma prodotti sensibilmente adattata alle mutate esigenze dei mercati e al potere d'acquisto dei consumatori.
Spostando, poi, l'attenzione sugli anni Ottanta, ultimo decennio d'analisi in questa sede, verrà focalizzata l'attenzione sulle novità introdotte a livello interno, sia per quanto riguarda la gestione e l'organizzazione del lavoro, sia in ambito commerciale. Importante, poi, l'analisi sulle fasi e le circostanze che hanno condotto l'azienda a proporsi come potenziale acquirente dell'Alfa Romeo, che culminerà poi con la sua acquisizione avvenuta durante la seconda metà del decennio.
All'inizio degli anni Sessanta il Paese era in fase di rapida trasformazione. Le gravi perdite e i danni subiti durante il secondo conflitto mondiale erano ormai stati sanati, e il processo d'industrializzazione procedeva con un andamento sempre più spedito.
Nei primi mesi del 1960 in Europa si viveva una situazione di positivismo, alimentata dall'andamento estremamente favorevole dei mercati a partire dal decennio precedente; non solo, dal momento che negli Stati Uniti finalmente si iniziava ad intravedere una possibile fase di ripresa dell'economia, si era certi che tale influsso si sarebbe riversato poi anche in Europa, quindi il clima nel quale si volgevano i nuovi piani aziendali della Fiat non poteva che essere dei migliori. La situazione italiana era già avviata alla piena attività – grazie alla riuscita dei piani delle grandi aziende automobilistiche, che avevano innescato una "piccola rivoluzione sociale", ossia "avevano messo le quattro ruote agli italiani" – entrata a regime con una ripresa anche delle esportazioni, e questo faceva intendere che sul piano strategico si sarebbe profilato un programma di apertura ai mercati attraverso cooperazioni con altre aziende. Si era assistito ad un

[66] Il caso Fiat, Una strategia di riorganizzazione e di rilancio, G.Volpato, pg.61

progressivo incremento del tasso di motorizzazione italiano, ma tuttavia questo risultato lasciava ancora parecchio margine di miglioramento e perfezionamento. La vendita di automobili Fiat all'estero era stata incentivata grazie ad un regime protezionistico favorevole, che non poteva venire ulteriormente forzato: in Germania le esportazioni erano decollate, e anche in America si erano piazzate oltre 40 mila vetture, e proprio grazie a questo ora l'azienda disponeva dei capitali necessari per procurarsi le merci di cui necessitava dagli Stati Uniti.

La scommessa di Valletta, in questo lasso di tempo, era quella di riuscire a vendere più automobili a sempre più clienti italiani, in un contesto sociale in cui il reddito medio della popolazione risulta essere pari a circa la metà di quello di altri europei (francesi, tedeschi, inglesi).

A livello produttivo l'azienda aveva oltrepassato le 500.000 vetture vendute, raggiungendo così il 4,7% delle vendite internazionali di auto, e l'obiettivo era quello di elevare da 2 a 4 mila i mezzi prodotti giornalmente, e ciò sarebbe reso possibile grazie ad un'elevata automazione degli impianti già funzionanti, i quali sarebbero stati perfezionati nei tempi di lavorazione e negli spostamenti dei materiali: questo avrebbe, dì fatto, innescato un aumento del numero di addetti macchina, che già alla fine degli anni Cinquanta raggiungeva quasi il 60% delle maestranze, segno che la conversione dell'azienda verso il tipico stabilimento produttivo fordista nella sede operativa di Mirafiori era già iniziata. L'azienda, quindi, ricercava sempre di più personale da adibire al montaggio delle vetture, ed infatti nel corso del 1960 i dipendenti crebbero di 15 mila unità, toccando i 107 mila dipendenti; molti di essi provenivano dalle regioni del sud Italia, e il flusso migratorio divenne rapidamente dilagante in tutto il nord. Questo ingente processo di immigrazione all'interno delle mura di Torino richiese, oltre all'allargamento degli stabilimenti Fiat, la costruzione di nuove abitazioni per ospitare i lavoratori e le rispettive famiglie, nonché tutta una serie di strutture ricreative ed assistenziali, legate a quell'afflusso di persone, che contribuì in maniera preponderante a far registrare alla città nel 1961 oltre un milione e mezzo di abitanti.

La crescita della Fiat era accompagnata a quella di altre imprese in rapida evoluzione, tra cui la Olivetti, la Pininfarina, la Bertone e la Vignale, queste ultime specializzate nella carrozzeria, le quali contribuiranno ad accrescere il prestigio automobilistico italiano, allestendo alcuni modelli di vetture con un design ricercato e personale.

La fase positiva del mercato era la spinta che alimentava i piani di Valletta di incrementare le vendite e avviare l'azienda verso la produzione di massa, certo che questo era il momento migliore da sfruttare a proprio vantaggio per poter consolidare il marchio a livello internazionale. Tuttavia, l'azienda, per poter crescere ulteriormente, andava riattrezzata con nuove macchine transfer, andava ampliata la rete delle imprese e delle attività complementari, nonché si rendeva assolutamente necessario addestrare gli operai alle nuove tecnologie produttive e alla programmazione dei macchinari. Questo richiedeva, per contro, una verticalizzazione e un'integrazione ancor più marcate dell'azienda: andavano contenuti al massimo i costi, allargati razionalmente gli stabilimenti e controllate costantemente le aziende subfornitrici. Lo sviluppo dimensionale dell'azienda, secondo Valletta, poteva (anzi, doveva) avvenire decentrando alcune officine da Torino per spostarle verso alcune zone del Mezzogiorno, ma la sua concezione non venne mai accettata dai dirigenti, i quali non vedevano alcun altro stabilimento produttivo Fiat se non ubicato all'interno delle mura di Torino, per le consuete motivazioni tecniche (ossia la ormai consolidata presenza di personale addestrato a seguire la produzione, la rete di imprese subfornitrici, le scuole professionali). Effettivamente, a scoraggiare una simile ipotesi, vi era il fatto che al sud si sarebbe riscontrata una carenza d'infrastrutture, oltre a un'inadeguata preparazione tecnica per il montaggio di vetture. Tuttavia, il rilevante fenomeno migratorio aveva fatto sì che lo sviluppo del settore secondario fosse avvenuto in maniera più che proporzionale a quello del terziario, pertanto le opere edilizie per accogliere nuove persone all'interno della

città procedevano con ritmo inferiore alle reali necessità del momento. Le condizioni in cui si trovavano a lavorare gli operai erano tra le migliori: infatti, un operaio specializzato percepiva 381 lire, dieci volte quello corrisposto dalla Olivetti, e comunque superiore anche agli stipendi in Lancia; tutto questo garantiva un posto di lavoro sicuro e ottime prospettive a livello retributivo. A livello aziendale il fatturato, tra il 1954 e il 1960, era cresciuto del 98%, i profitti netti del 200%, i salari medi del 38%, mentre il rapporto fatturato-dipendenti era passato da 3.873.000 a 5.860.000 lire[67]. La fase espansiva della Fiat era saldamente sostenuta da Valletta, il quale, per timore che eventuali aumenti di importazioni – avvenuti tra il 1961 e il 1962, per effetto di una riduzione di dazi e contingentamenti – potessero innescare una riduzione di esportazioni, stabilì che per assicurare la sopravvivenza dell'azienda era necessario raggiungere il milione di automobili prodotte in un anno; a suo giudizio, era indispensabile potenziare ulteriormente i reparti produttivi, e concentrare la produzione su vetture di piccola cilindrata. A questi propositi servirono gli investimenti disposti dagli azionisti pari a 100 miliardi, i quali posero come condizione necessaria che anche il governo, a fronte di questa manovra "di fiducia" nei suoi confronti, avrebbe dovuto privilegiare delle politiche a favore del settore automobilistico italiano, considerato anche che in Italia vi era un'auto ogni 20-25 abitanti, contro Francia, Germania e Inghilterra dove lo stesso indice si abbassava a 10. Veniva richiesto, pertanto, di ridurre bolli e tasse sui carburanti per abbattere i costi di manutenzione delle automobili, nonché venisse ammodernata la rete stradale e predisposta la costruzione di autostrade.
Nel frattempo si rinsaldarono i rapporti con l'Unione Sovietica, dove a seguito di una visita a Mosca, venne siglato un accordo per la fornitura di petrolio all'Italia, al quale seguì una commissione di sei motocisterne alla Ansaldo, la quale si sarebbe rivolta alla Fiat per la costruzione dei motori. Questo fu un primo tentativo per commerciare con l'estero, a seguito del quale venne concordata l'opportunità per l'azienda di esporre, a mezzo di tecnici specializzati e campionature apposite, presso alcuni padiglioni allestiti nel Parco Sokolniki tutta la produzione Fiat, nonché i sistemi organizzativi dell'intera azienda. Questi tentativi di commercializzazione ebbero seguito solo dopo aver a lungo intrattenuto un incontro con il presidente americano John Kennedy, il quale non mostrò particolari fastidi dì fronte alle linee strategiche del professore.

11.2 – Tensioni nelle fabbriche e la fine dell'era di Valletta

Nei primi mesi del 1962 la situazione era delle migliori, la domanda tirava e il tasso di disoccupazione inferiore del 3%, non erano assolutamente indicatori della crisi che poi si sarebbe verificata all'interno della Fiat. Essa si verificò in concomitanza con la scadenza di numerosi rinnovi contrattuali, e s'innescò un clima di turbolenze dovute a più motivazioni convogliate nel fatto che le dimensioni aziendali si siano evolute in maniera talmente vasta e disorganizzata, che da una parte veniva esposto il disagio da parte delle maestranze di origini meridionali di adattarsi al regime di fabbrica, dall'altro il risentimento di altri operai specializzati, che si ritenevano declassati rispetto alle loro personali competenze od aspirazioni. Tutto ciò si tradusse in uno sciopero delle federazioni di categoria avvenuto il 13 giugno per il rinnovo del contratto nazionale; in risposta a questo imprevisto blocco di alcuni settori, venne stabilito di trasferire di posto alcune teste calde, mentre seguì l'ammonizione di ulteriori punizioni nel caso in cui si fossero verificato altri scioperi all'interno degli stabilimenti. Tuttavia, ciò non bastò a placare le rivolte, scoppiate in seguito, alle quali aveva aderito fino all'80% della forza lavoro Fiat, capeggiate dalla Fiom all'ingresso degli stabilimenti di Mirafiori. A risposta di questi continui scioperi, il 26 e 27 giugno 1962 venne disposta la chiusura delle fabbriche, giustificata da Valletta come un mero tentativo di assicurare l'incolumità delle minoranze tra le

[67] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 1040

maestranze, sottoposte ad atti intimidatori all'ingresso dello stabilimento. La linea di condotta di Valletta trovò ampia contestazione sia da Confindustria che dalla Cisl e Cgil; la prima intendeva dimostrare che il governo di centro-sinistra non faceva nulla per contenere le tensioni, anzi contribuiva ad alimentarle, le seconde giudicavano gli sforzi di Valletta come tentativi di alterazione e mascheratura della realtà. Ciò nonostante, tra il 7 e il 9 luglio si verificarono episodi di violenza tra metalmeccanici in sciopero e forze dell'ordine: lo sciopero, innescato non appena si ebbe notizia che Fiat stava per siglare un accordo separato con la Uil e la Sida per placare lo sciopero preannunciato dalla Fiom e dalla Fim, portò a blocchi totali degli stabilimenti. In breve tempo oltre settemila operai si riunirono in piazza Statuto per assaltare la sede della Uil. Vani furono i tentativi pacifici di convincere gli operai a calmarsi, e le tre giornate finirono con un bilancio tragico dal punto di vista dei danni provocati e dalle persone rimaste ferite nello scontro. 84 furono gli operai licenziati, e 36 vennero condannati a pene anche superiori a un anno. La chiusura degli stabilimenti, se da parte di Valletta venne ritenuto un tentativo di voler assicurare l'incolumità delle maestranze, venne da tutti percepito chiaramente come segnale d'impotenza dì fronte alle rivendicazioni. Fu così che dopo otto anni di assenza tornarono a sedere al tavolo dei negoziati i rappresentanti della Fiom. Il culmine della vicenda si ebbe nell'ottobre dello stesso anno, quando tutti e quattro i sindacati (Cisl, Cgil, Uil e Sida) siglarono un accordo con la Fiat: venne introdotta la contrattazione degli incentivi, previsto l'intervento dei sindacati nella definizione dei tempi di lavoro e del rispettivo metodo di rilevazione, nella percentuale dei rimpiazzi nelle varie postazioni delle linee di montaggio, mentre venne mantenuto immutato l'orario di lavoro. Con la Confindustria, invece, venne siglato un accordo nel febbraio 1963, dove venne introdotto un nuovo sistema contrattuale basato su tre livelli distinti: nazionale, di settore e aziendale (negli ultimi due settori le materie di competenza e le procedure sarebbero dovute esser definite preventivamente in un accordo interconfederale). La situazione creatasi nel panorama politico-sociale non era esattamente come quanto prospettato da Valletta, non solo per le perdite scaturite dagli scioperi sindacali ma anche per lo sforzo finanziario sostenuto per rinnovare i contratti. Fu una deludente scoperta notare come il centro sinistra non avesse operato secondo le aspettative. In tutta Italia da quando aveva preso consistenza l'apertura a sinistra si aveva assistito ad una lenta ed inesorabile fuga di capitali all'estero, mentre anche in Borsa vi erano segnali scoraggianti per un futuro non più roseo come un tempo. Per i piccoli risparmiatori aveva manifestato i suoi influssi il disegno di legge sulla nazionalizzazione dell'energia elettrica, che aveva di fatto represso la spinta agli investimenti privati; inoltre, si era innescata una spirale salari-prezzi per effetto degli incrementi salariali, che aveva richiesto un intervento di politica monetaria di stretta creditizia per mantenere sotto controllo la situazione.

Anche in fatto di concorrenza estera i timori erano quelli di una possibile perdita di posizione: dopo un periodo di rischio di sovrapproduzione nel settore auto, le importazioni avevano iniziato a diffondere nel panorama italiano migliaia di vetture di marchio straniero, al punto che alla fine del 1962 rappresentavano il 30% delle immatricolazioni italiane. La produzione Ford e General Motors si era allargata nell'Europa settentrionale, e questo rappresentava motivo di allarme da parte dei vertici Fiat, seppure la produzione fosse comunque in crescita. Tuttavia, venne comunque ribadito al governo di salvaguardare l'industria automobilistica italiana, intervenendo perché all'interno del Mercato europeo comune (entrato in vigore il 1 gennaio 1958, ed era l'agglomerato di Paesi della comunità europea all'interno del quale vigeva la libera circolazione di beni, servizi, persone e capitali) venissero impediti episodi di eccessiva diffusione di prodotti esteri che avrebbero finito per arrecare danni economici alle aziende facenti parte del Mec. Con questo ci si riferiva principalmente a Ford e General Motors, le quali dalle loro succursali europee ubicate in Germania e Inghilterra avevano già sfornato oltre un milione di veicoli nel solo 1961. Anche a livello interno Valletta lamentava il fatto che il governo non intraprendesse alcuna azione per rilanciare le vendite, partendo da

una riduzione delle imposte sui redditi; lo stesso problema venne sollevato al nuovo governo Moro, ma quest'ultimo aveva come obiettivo primario la contrazione della forbice tra consumi pubblici e privati, e non fece altro che innescare misure politiche di segno contrario, e solo in seguito riviste alcune aliquote impositive, giudicate comunque come misure inadatte e insufficienti. Viste le problematiche con il governo, si spostò l'attenzione sulla produzione all'estero, in particolare con la messa in funzione in Jugoslavia di una fabbrica per la produzione di auto su licenza Fiat; lo stesso si era riproposto in Argentina e in Turchia. Anche in Unione Sovietica si portava avanti un piano per la produzione di trattori, che prese avvio nel 1963, e in seguito lo stabilimento venne adibito alla produzione di autovetture.

Queste mosse permisero alla Fiat di giungere nel 1965 in una situazione di ripresa; inoltre a livello nazionale l'aumento delle esportazioni e il conseguente calo delle importazioni aveva favorito il ribilanciamento della bilancia dei pagamenti, così affluirono nuovi capitali nelle banche. Valletta tornò all'attacco contro il governo per attivare la costruzione di migliori reti stradali, proprio mentre veniva ultimata l'Autostrada del Sole di 755 chilometri, che collegava Roma a Firenze.

Sempre nello stesso anno Valletta si recò nuovamente a Mosca, dove ebbe l'occasione di visitare lo stabilimento convertito alla produzione di automobili, e colse l'opportunità di negoziare con Kossighin, premier dell'Unione Sovietica, un rapporto di collaborazione per il potenziamento della produzione automobilistica. Venne siglato poco dopo un accordo con cui si stabilì la produzione da 1.500 a 2.000 vetture al giorno di vetture, da avviare all'interno di un nuovo edificio progettato e realizzato dalla Fiat; la stessa avrebbe dovuto provvedere, in seguito, a trasferire l'esperienza produttiva negli stabilimenti e la predisposizione di una rete di assistenza e di vendita delle vetture e dei pezzi di ricambio.

Solo alla fine di lunghe trattative, studi per definire l'ammontare dei costi di progettazione e realizzazione e contrattazioni per ottenere un finanziamento per l'acquisto delle risorse necessarie, venne firmato a Torino il 4 maggio 1966 un protocollo d'intesa tra Valletta e il ministro sovietico dell'industria automobilistica Alexandr Tarassov che prevedeva la costruzione e completamento dello stabilimento situato a Togliattigrad per la produzione delle vetture Zhiguli, versione derivata dalla Fiat «124». Contestualmente venne siglato l'accordo tra l'Istituto Mobiliare Italiano e la Banca di Stato dell'Urss per finanziare una parte dell'opera, per un ammontare di 200 miliardi. Il costo dei macchinari, fabbricati e automezzi ammontava a 706 miliardi di dollari, 311 dei quali provenienti dall'Italia, 341 di provenienza locale e 54 da altri Paesi occidentali[68]. Il prestigioso risultato conseguito dal professor Valletta fu l'ultimo di una lunga serie di allori, quando giunto sulla soglia degli ottant'anni decise che fosse giunto il momento lui di lasciare il timone dell'azienda al successore del senatore, Gianni Agnelli. Fu così che al professore venne attribuito il titolo di presidente onorario e delegato speciale del Cda, mentre le redini dell'azienda confluirono in capo a Gianni Agnelli affiancato dall'ingegner Gaudenzio Bono. Agnelli era da anni vicepresidente Fiat nonché rappresentante del gruppo azionario di maggioranza, e fino ad allora aveva seguito solo a distanza le vicende avvenute all'interno dei cancelli dell'azienda. Gli era sufficiente essere consapevole di possedere (con il resto della famiglia originaria) tra il 65 e il 75% dell'Ifi e la maggioranza delle azioni Fiat, non aveva mai espresso il desiderio di voler partecipare in maniera più attiva alla conduzione imprenditoriale. L'avvocato, come veniva diffusamente contraddistinto, all'atto del passaggio del testimone, venne visto con diffidenza da molti esponenti politici e anche dalla Confindustria. Nell'ultimo periodo aveva iniziato ad affiancare le riunioni all'estero di Valletta, ma tra i due le differenze caratteriali erano troppo marcate per poter nascondere il netto contrasto mentale: Valletta veniva descritto come un uomo energico, molto impegnato, sempre attento ad ogni rapporto che interferisse con l'azienda, talvolta assumendo atteggiamenti quasi

[68] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 1118

dittatoriali; Agnelli, molto più parco e pacato, a livello comportamentale era decisamente più superficiale ed in netto contrasto con la precisione del professore al limite del maniacale. Il passaggio del testimone non era solo una pura e semplice formalità burocratica: l'azienda, dalla scomparsa del senatore, si era evoluta e sviluppata "su misura" nell'ottica di Valletta, a sua immagine e somiglianza; follia era ritenere che vi potesse essere perfetta adattabilità della struttura con l'ideologismo dell'avvocato. Quest'ultimo più volte aveva fatto presente che si rendeva necessario intraprendere dei piani innovativi sulla struttura societaria e sulla visione imprenditoriale, per poter realizzare maggiore sinergia con l'evoluzione esterna e con la realtà economica del Paese; annunciava la necessità di dover porre un distacco dalle peculiarità aziendali improntate sull'autoritarismo e paternalismo, ritenute oramai obsolete ed improduttive. Ma Valletta sembrava non volesse cedere la presa così facilmente. Dal marzo del 1964 l'ingresso nel Cda del fratello Umberto e del cugino Giovanni Nasi, non portò ad alcun cenno di desistenza da parte del professore, fin tanto che non ne fu praticamente costretto per problemi circolatori. Nell'aprile del 1966 venne designato Bono amministratore delegato unico, e venne definitivamente trasferita la guida dell'azienda in capo a Gianni Agnelli, con l'atto formale di dimissioni avanzato dal professore, il quale annunciò con le parole "Da oggi il dottor Agnelli non è più soltanto il nipote di suo nonno" il suo successore, dì fronte ad una cerchia di quasi cinquecento azionisti.
A seguito di questa assemblea, si iniziarono a valutare alcune opportunità per la costruzione di un nuovo stabilimento; in particolare, a quindici chilometri da Torino, a Rivalta, era stato designato un sito ove insediare un nuovo edificio da affiancare alla produzione di Mirafiori, ormai sull'orlo del collasso, giunto ad occupare un'area di 2.300.000 metri quadrati; la nuova ubicazione avrebbe ospitato ventimila operai, e veniva ritenuta particolarmente adatta per la vicinanza a Mirafiori ma anche per il decentramento dalla città, da tempo in gravi problemi logistici e urbanistici per effetto dell'ingente flusso migratorio addossatosi su Torino a seguito delle politiche espansionistiche promosse dalla Fiat negli ultimi anni, che avevano assunto molti nuovi dipendenti. Proprio mentre collaborava ansiosamente per l'analisi della fattibilità del nuovo progetto, però, il 10 agosto 1967 il professor Valletta venne stroncato da un'emorragia celebrale, all'età di ottantaquattro anni. Innumerevoli furono i messaggi di cordoglio, che ricordarono la personalità di Valletta e le sue straordinarie doti imprenditoriali, mentre l'attenzione veniva ora riposta verso il suo successore, che acquisiva appieno i poteri conferitogli dal suo predecessore.

11.3 – Sotto la guida di Gianni Agnelli

Il compito affidato ad Agnelli rivestiva la guida di un'azienda da 150.000 addetti, oltre un miliardo di fatturato, e si trattava di un impero industriale policulturale, dal momento che oltre alla produzione di veicoli – di recente erano state acquisite le consociate Om e Auto Bianchi – la Fiat era impegnata in altri settori, tra cui la siderurgia, le costruzioni ferroviarie, l'aviazione e la marina. Nell'anno in cui ottenne il comando della Fiat Agnelli era in possesso della maggioranza delle azioni dell'azienda, infatti attraverso l'Ifi deteneva 43,6 milioni di azioni ordinarie e 1,8 milioni di azioni privilegiate (pari ai due terzi degli investimenti totali); Il gruppo torinese, dato il suo allargamento anche in settori contigui all'industria automobilistica, rappresentava oltre l'11% del sistema industriale italiano.
A fine '67 la produzione aveva segnato un +12% rispetto all'anno prima, la gamma era stata arricchita da una nuova berlina, la Fiat «125», il fatturato era aumentato del 15%, ed erano iniziati i lavori per il nuovo stabilimento di Rivalta. A livello partecipativo era stata incorporata la Cmasa di Marina di Pisa (specializzata in costruzioni meccaniche e aeronautiche) e la Weber (famosa azienda produttrice di carburatori), oltre alla totalità delle azioni della Magneti Marelli. Nell'insieme, nel Mec la produzione Fiat era arrivata al 21% del

totale, e al 6% su scala mondiale, il ché la classificava quinta a livello internazionale dopo GM, Ford, Chrysler e Volkswagen.
Agnelli diede fin da subito un netto taglio con il passato dell'azienda in tema di sovrintendenza e di rapporti intra lavorativi: giudicava sinonimo di eccellenza l'eredità americana in fatto di organizzazione del lavoro e, senza apporre alcuna accezione a quanto avvenuto prima, era deciso più che mai ad apportare un cambiamento profondo nei rapporti di lavoro, nell'ottica di uno sviluppo economico e dell'evoluzione sociale, grazie anche ad un adeguato dialogo con le parti sociali. La visione dell'avvocato era di sviluppare e diffondere anche al di qua dell'Atlantico la cultura imprenditoriale americana in materia di divisione del lavoro: questo sarebbe stato reso possibile grazie alla Fondazione Giovanni Agnelli, avente un fondo di 3 miliardi e 600 milioni da destinare a questo scopo, promuovendo studi e ricerche economico-sociali, nonché dialoghi fra il mondo economico e quello politico.
Il progetto di rinnovamento tanto voluto da Agnelli venne ben presto avviato, grazie all'affiancamento di Umberto Agnelli, trasferitosi in città nel 1968. Secondo le loro indagini, emerse un quadro dell'azienda tutt'altro che invogliante e trasparente: tutte le decisioni aziendali, anche le più modeste e disparate, venivano deliberate in ultima istanza dal direttore generale e dall'amministratore delegato, il ché dimostrava la fondatezza della tesi dell'eccessivo accentramento dei poteri al vertice; inoltre si scoprì che, in realtà, all'interno dell'azienda nessuno sapeva calcolare con adeguata precisione il costo di produzione di un'auto, dato che ciò era sempre rimasto un segreto custodito gelosamente da Valletta; i vari quadri dirigenti erano per lo più ultrasettantenni (talvolta ottantenni) e i rispettivi vice comunque ultrasessantenni, quindi non vi era stata mai nessuna inclinazione al ricambio generazionale; le promozioni non avvenivano sulla base delle competenze individuali e sui meriti ma bensì sull'anzianità. Dal momento che era ineccepibile riuscire a stravolgere una struttura di questo tipo da un giorno all'altro, i due decisero di elaborare un vero e proprio piano d'azione per apportare in azienda il rinnovamento necessario. Vennero comunque mantenuti Bono nella carica di amministratore delegato unico, e Gioia direttore generale, ma venne posto il limite di anzianità in servizio a sessantacinque anni (prorogabile a settanta e settantacinque solo in alcuni casi specifici). Lo scopo era quello di giungere, passo dopo passo, ad una struttura orizzontale, per rendere più efficiente la flessibilità interna, l'adattabilità alle mutazioni del settore, nonché per assicurare un controllo dei costi di produzione adeguato. Questo poteva essere ottenuto creando diverse piccole società operative, responsabili per il loro operato, sottoposte al dovere di raggiungere determinati obiettivi economici, reddituali e commerciali. Venne interpellata, a tal proposito, la società americana Warren & Risberg, specializzata nella riorganizzazione delle grandi aziende. Anche sul piano della produzione veniva stabilito il picco di 2 milioni di vetture: per arrivare a tale risultato sarebbe stato essenziale allargare lo sviluppo del marchio nei Paesi dell'Est e in quelli in via di sviluppo. Questo sarebbe stato gestito dal "Gruppo affari internazionali" appositamente predisposto per la gestione di tali rapporti.
Un problema che si presentò nello stesso periodo fu quello scaturito tra Fiat e Iri a proposito dell'Alfasud: già nel 1966 il presidente dell'Alfa Romeo, Giuseppe Luraghi, presentò a Finmeccanica un progetto per la costruzione di uno stabilimento Alfa nel sud Italia, da adibire alla produzione di vetture di piccola-media cilindrata. Si trattava di uno stabilimento in grado di garantire una produzione di mille veicoli al giorno, che avrebbe impegnato 15 mila lavoratori. Questo, ovviamente, venne subito contestato dalla Fiat: se è vero che le possibilità di diffusione nel mercato interno erano ancora sfruttabili non si accettava il fatto che un'azienda come l'Alfa – produttrice di vetture di media-alta cilindrata, in serie ridotte, rivolte a una cerchia ristretta di clienti, per la maggior parte appassionati di autovetture sportive – si proponesse contro la Fiat in un segmento di mercato storicamente servito da quest'ultima. La questione finì davanti al presidente del Consiglio Aldo Moro, al quale la Fiat contestò con decisione il progetto Alfasud, ma non si tirò indietro ad

un eventuale sviluppo nel Mezzogiorno, anche in altri campi d'attività. Tuttavia, la battaglia contro l'Iri venne repressa fin dal suo nascere, dal momento che Moro non vagliò alcun tipo di accordo, sostenendo che vi era una legge che prevedeva agevolazioni statali per le officine che avrebbero consentito lo sviluppo del territorio, attraverso un aumento degli occupati e il miglioramento delle condizioni di vita circostanti. Sarà, anzi, proprio Aldo Moro ad apporre la prima pietra allo stabilimento dell'Alfa sorto a Pomigliano d'Arco, in provincia di Napoli, il 29 aprile 1968.
Incassata questa sconfitta, Agnelli decise di spostare l'attenzione su una possibile intesa con la Citroën: sorti in gran segreto nella seconda metà del 1967 i possibili piani d'interazione, e noti i problemi finanziari dell'azienda francese, quello che più destava preoccupazione era la possibile divergenza di mentalità tra i principi cardine dell'azienda francese – decisamente più orientata al risultato tecnico che a quello commerciale – e quella torinese – da sempre attenta a nuove opportunità di sviluppo. Noto lo storico patriottismo dei francesi, e incapaci di accettare una partecipazione italiana di maggioranza, l'accordo finale siglato a novembre del 1968 venne predisposto in maniera tale da posticipare a 5 anni il passaggio delle consegne, e nel frattempo la partecipazione Fiat sarebbe stata limitata al 15 percento. A posteriori non risulta difficile spiegare la scelta della Citroën: la realizzazione della celebre «Ds», soprannominata "la dea", rappresentò da subito motivo di orgoglio nazionale, per la sua raffinata meccanica, l'avanzatissimo sistema di sospensioni idrauliche e la linea che diventerà famosa e desiderata in tutto il mondo, e tutto questo non poteva intrecciarsi perfettamente con le linee guida della Fiat.

11.4 – L'autunno caldo

Nel mercato vi erano sintomi di cambiamento: in aumento la domanda di manodopera specializzata, sempre più difficilmente trovava disponibilità, il ché spingeva al rialzo i salari, per effetto di un maggior numero di straordinari; anche a Mirafiori si lavorava su tre turni, e si alternavano 50 mila operai; tutto questo permise all'azienda di vantare una produzione giornaliera pari a 5 mila vetture, primato europeo indiscusso nell'anno 1967.
Tuttavia, il 1968 sarà il periodo delle rivolte studentesche, che creeranno grandi tensioni sociali in tutto il Paese. Dal canto loro, dopo i primi scontri fra studenti e polizia le fabbriche erano rimaste discostate dai disordini; solo qualche agitazione si era sollevata in prossimità del rinnovo dei contratti, fino a che il 14 novembre, in occasione della rivolta sindacale contro la riforma sulle pensioni, iniziarono una serie di ripercussioni che sfociarono in scontri contro le forze dell'ordine e perdite nella produzione. Infatti, entro la fine dell'anno, le ore perse per tumulti furono quasi 2 milioni; le tensioni non erano solo legate alle ultime vicende politiche, ma risentivano pesantemente il carico di lavoro a cui erano sottoposte le maestranze, senza una conseguente spinta ai salari, mentre si era registrato un aumento deciso della produttività, e molti episodi di demansionamento. L'inattività da parte delle unioni sindacali spinse gli operai ad uno sciopero il 30 marzo 1969, dove oltre alle condizioni di lavoro venivano lamentate le condizioni sociali di Torino e dei dintorni per effetto dell'enorme afflusso di persone giunte in città per lavorare in Fiat. Inoltre, ad un inasprimento dei ritmi di lavoro era seguito una riduzione dei salari, e ai maggiori volumi prodotti non era stato ridotto il tasso di disoccupazione; così facendo, l'azienda aveva incrementato prezzi di vendita e rispettivi profitti. Tutte queste situazioni avevano finito con influire pesantemente sulla motivazione degli operai, che si era manifestata proprio in occasione dello sciopero. Si chiedeva, pertanto, una mitigazione dei ritmi di lavoro e l'abolizione del cottimo, e un miglioramento delle loro condizioni sociali. Numerose furono le agitazioni e le proteste, dai fermi di produzione ai più gravi episodi di disordine – come avvenuto il 25 aprile presso la Fiera campionaria, dove venne fatto esplodere un ordigno sullo stand Fiat, che ferì cinque persone – che tuttavia non raccolsero le attenzioni dei vertici aziendali, i quali giustificavano tali

avvenimenti come sporadici episodi di insurrezione di gruppi ristretti di operai. Il primo episodio di portata più generale si verificò il 3 luglio davanti ai cancelli di Mirafiori, dove si verificarono diversi incidenti in occasione dello sciopero generale indetto dai sindacati; si ebbero scontri con le forze dell'ordine e numerosi feriti, oltre a diversi arrestati. A fronte delle reali necessità di affrontare il problema dei lavoratori, e delle necessità aziendali di effettuare nuove assunzioni, il gruppo decise di suddividere gli investimenti nella costruzione di case popolari e nella costruzione di nuovi stabilimenti al sud. Fu così che venne disposta una commessa di 4.000 alloggi dislocati tra Settimo e Piossasco, venne prevista una mensa aziendale interna, e venne preso in carica il nuovo progetto relativo alla costruzione dello stabilimento presso Termini Imerese, che si sarebbe dovuto ultimare quanto prima, con il duplice obiettivo di limitare i flussi migratori al nord e conseguentemente ridurre il divario tra nord e sud della penisola. Sempre in quest'ottica vennero strette delle alleanze e acquisite partecipazioni in aziende contigue al settore automobilistico ubicate in tutto il meridione.

Il quadro che si delinea alla fine degli anni Sessanta è quello di un gruppo allargato prettamente incentrato sulla produzione automobilistica, ma avente varie diramazioni in molte aziende a esso collegate da rapporti di fornitura o partecipate. A livello interno, l'azienda risultava ancora troppo accentrata e burocratizzata, che andava rivista e adattata nell'ottica di impresa funzionale, per essere più flessibile agli adattamenti del mercato, oltre che per oltrepassare il milione di vetture attualmente in produzione. Le parole chiave per gli anni a venire erano *salvaguardia delle posizioni già acquisite* e *crescente quota di penetrazione sui mercati esteri*. Per queste motivazioni, venne stabilito nel 1969 di trasferire l'incarico di amministratore delegato a Gioia, affiancato da Francesco Rota nel ruolo di condirettore generale responsabile dei settori amministrativi e finanziari. Si decise anche di rafforzare le attività di studio e progettazione nell'ottica di operare una graduale diversificazione della produzione. Importante era sfruttare gli impianti con costanza per almeno il 75% delle loro potenzialità, per giungere all'obiettivo di 2.400.000 vetture da produrre entro la fine del decennio successivo.

Le turbolenze durante il biennio '60-'70 non si arrestarono, anzi, tale periodo passò alla storia come "Autunno caldo", durante il quale le mobilitazioni continuarono a creare disordini e repulsioni. La particolarità di questi avvenimenti era il fatto che a stabilirli e a guidarli erano proprio gli operai stessi, contrari alle forme di lavoro fino a quel momento a fatica sopportate, e il loro comportamento non veniva frenato nemmeno dalle Commissioni interne. Molte furono le lettere di licenziamento emesse a seguito dello sciopero scoppiato presso l'officina 32 di Mirafiori, dove il blocco della produzione rallentò bruscamente l'intera filiera produttiva. Va segnalato che vi era in corso anche un progressivo distaccamento del gruppo operaio dal sindacato, il quale voleva sempre più agire in autonomia per trasmettere ai dirigenti quanto potesse interferire la volontà delle maestranze con i piani di produzione. Il problema era proprio che non si trattava di una folta schiera di lavoratori, ma il blocco della produzione partiva anche da officine più piccole, che da sole paralizzavano l'intero processo produttivo, creando perdite talvolta rilevanti. Il rinnovo contrattuale preoccupava sensibilmente le maestranze, mentre le contrattazioni tra sindacati e Confindustria durarono diversi mesi, fino a che il 21 dicembre si siglò un accordo con cui si accettava una riduzione dell'orario settimanale a quaranta ore, un aumento salariale per tutti, la possibilità di indire assemblee tra sindacato e maestranze direttamente nel luogo di lavoro, delle garanzie contro gli abusi disciplinari, la parità di condizioni fra operai e impiegati per quanto concerne le indennità di malattia[69]. Questo, se da una parte fu un primo tentativo di placare le rivendicazioni, non sanò del tutto il problema, in quanto vennero poco dopo avanzate ulteriori richieste, sostanzialmente volte

[69] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 1210

sempre all'aumento dei salari e all'abolizione del cottimo. Dopo ulteriori episodi di rivendicazione, era chiaro che la funzione delle Commissioni interne era divenuta oramai inutile, e vennero pertanto dissolte.

11.5 – Verso la riorganizzazione di fabbrica

Nel frattempo, sul piano operativo, la Fiat aveva intrapreso una serie di operazioni straordinarie e di acquisizioni. Tra le altre, quella di maggior spicco fu l'annessione della Lancia nel gruppo torinese. Fondata da Vincenzo Lancia nel 1906 a Torino, l'azienda si contraddistinse fin da subito per la creazione di automobili di classe superiore, dalle finiture ricercate, dalle carrozzerie eleganti, dagli interni lussuosi e dalla meccanica raffinata. Successivamente dislocata a Bolzano, soffrì a lungo di problemi finanziari, e nella fase di ricostruzione post-guerra, a differenza della Fiat, si preferì impiegare parte dei fondi del piano Marshall per l'acquisto di materie prime anziché di macchinari, che destinò l'azienda a prendere una strada diversa da quella della sorella torinese. Eccellente nelle costruzioni meccaniche, e fautrice di numerosi successi commerciali – sia a livello civile, proponendo vetture che diventeranno famose in tutto il mondo, tra cui la Lancia «Aurelia», «Appia», «Aprilia», sia nei campionati di velocità e nel mondo delle corse – l'azienda iniziò a traballare vertiginosamente a partire dagli anni Cinquanta, quando venne inizialmente conferita da Gianni Lancia all'imprenditore Carlo Pesenti (1956). Successivamente, anche la Lancia si sentì fortemente pressata dalla concorrenza Fiat, la quale offriva una gamma di vetture decisamente più economiche, e di cilindrata non di molto inferiore, il ché peggiorò nettamente la situazione dell'azienda. Con seimila operai e mancanza di adeguate forme di cooperazione con aziende contigue al settore, i costi erano superiori agli incassi, ed inoltre le caratteristiche proprie delle vetture Lancia, di ottima fattura ma destinate a nicchie specifiche di acquirenti, non videro mai il lancio vero e proprio del marchio. Sarà grazie all'intervento della Fiat che verranno bilanciati i rapporti finanziari dell'azienda; tuttavia, questo non avvenne senza inceppi e problemi. A fronte dell'acquisizione, venne analizzata la situazione della Lancia, ed il quadro che emerse dal lavoro dell'ingegner Pier Ugo Gobbato fu quello di un'azienda estremamente sopravvalutata dal punto di vista contabile: questo fu un palese intento di ottenere finanziamenti dalle banche, pertanto risultò difficile individuarne le stime del patrimonio tecnico ed impiantistico effettivo. Ne derivò che il debito complessivo da sanare era pari a 73 miliardi e 710 milioni. La scelta di Agnelli di voler subentrare in questo progetto si rivelò una mossa ben congegnata, in quanto, come detto poc'anzi, Lancia offriva un'elevata competenza in termini progettuali; inoltre, così facendo, l'avvocato ebbe modo di considerarla una rivincita al piano Alfasud nel meridione, che venne avviato a discapito della Fiat.

Il piano di rinnovamento avviato da Gianni e Umberto Agnelli, quindi, esordì con l'ingresso della nuova marca, ma come previsto presentava molteplici difficoltà interne fin dal suo avvio: risultava assai difficile convincere la "vecchia guardia" a voler cedere il posto a nuove figure, già dipendenti Fiat, per portare a compimento la rivoluzione dell'organigramma. Come notò l'ingegner Antonio Mosconi a proposito dell'organizzazione interna, esisteva solo un centro di profitto e un centro decisionale, e oltre cento direzioni dipendevano dalla Direzione generale del gruppo. Le unità produttive erano responsabilizzate su obiettivi quantitativi di produzione e di costo, quelle commerciali invece su obiettivi di vendita e di spese distributive. Tutte le scelte in materia di prodotto venivano prese dalla direzione, come anche quelle concernenti la ricerca, la progettazione, le tecnologie impiegate e gli acquisti. Fino a quel momento il forte accentramento si era rivelato un punto di forza per poter garantire il coordinamento delle decisioni di prodotto e di mercato.

Spezzare, pertanto, queste peculiarità così radicate nell'identità aziendale risultava assai arduo. La prima mossa compiuta dagli Agnelli fu l'articolazione dell'azienda in quattro raggruppamenti: produzioni automobilistiche, produzioni veicoli industriali e trattori, ricerca e progettazione, tecnologie e sviluppi, alle

quali vennero assegnati dei vicedirettori di Nicolò Gioia già dirigenti Fiat da molto tempo, ma come si stabilì la riconversione doveva avvenire per gradi. Venne attribuita importanza anche allo sviluppo delle aree meridionali, alle quali vennero assegnati 250 miliardi di lire d'investimenti per il rilancio della produzione al sud: questo sarebbe stato possibile grazie ad una serie di stanziamenti offerti dal governo, con il quale si presero delle scelte in merito a dove ubicare nuovi stabilimenti, in relazione alle infrastrutture già esistenti e contenendo i costi. Con questo nuovo progetto si sarebbero costruiti presso Termoli e Cassino due stabilimenti per la produzione complessiva di 500.000 vetture annue, a Sulmona e Bari si sarebbe riversata la lavorazione di componenti meccanici, a Lecce macchinari per il movimento terra, a Nardò una pista per la prova dei veicoli, a Vasto la produzione di componenti elettronici. Nell'insieme si sarebbero creati quasi ventimila posti di lavoro. Tuttavia alla fine del 1970 i conti segnarono un trend negativo per l'azienda, flagellata da continui scioperi interni e perdite di produzione da questi derivanti, tanto che il costo orario di lavoro era cresciuto del 50% nel giro di 2 anni, l'assenteismo era salito di 4 punti percentuali (da 7 a 11%) tra primo e secondo semestre del 1970, e pertanto i piani di produzione avevano subito drastici slittamenti. Per quell'anno si rese necessario attingere alle rimanenze degli anni precedenti per poter distribuire i dividendi. Fortunatamente, all'estero i risultati erano più incoraggianti: la «Zigulì», cugina della «124» (ereditava l'estetica dall'italiana ma era stata rivista nelle sospensioni e nel pianale per adattarsi alle strade sconnesse dell'Est) prodotta a Togliattigrad vendeva bene, come anche in Polonia.
A livello interno si ebbe una tregua alle rivendicazioni con l'accordo firmato il 5 agosto 1971, con il quale si riconoscevano i Consigli di fabbrica e dei delegati di reparto: vennero stabilite 150 mila ore annue a disposizione dei rappresentanti sindacali, mentre vennero riconosciuti dei Comitati di ambiente, di cottimo e di qualifica. Se il cottimo non venne totalmente abolito, venne però riconosciuto un comitato per la gestione dei tempi di pausa nelle varie linee, degli intervalli e dei carichi lavorativi.
Nello stesso anno, sempre a livello di struttura interna, l'ingegner Bono decise di dimettersi dalla carica di amministratore delegato, e venne sostituito da Umberto Agnelli, fautore di un futuro rinnovamento nell'ottica del decentramento. Alle sue dipendenze venne creata una Direzione generale capitanata da Gioia e Rota, e l'azienda venne scissa in tre gruppi operativi: automobili, veicoli industriali, attività diversificate; essi avrebbero goduto di autonomia progettuale, produttiva, amministrativa e commerciale. Vennero predisposte sette direzioni centrali per coordinare i vari settori, mentre il Comitato direttivo venne diviso in Comitato esecutivo (formato dal presidente e dalle altre cariche di grado elevato) e Comitato di direzione (formato da 15 membri, tra cui i responsabili delle sette divisioni). Con questa nuova configurazione di gruppo si ebbero le prime mosse verso il decentramento e la responsabilizzazione, e si sperava in un maggior controllo delle tensioni intra aziendali, grazie anche alla partecipazione dei lavoratori, attraverso i propri rappresentanti, alla vita aziendale e alle decisioni. Venne inoltre appositamente istituito nel 1972 l'Isvor (istituto per lo sviluppo organizzativo) con sede a Marentino, con lo scopo di divulgare e perfezionare la conoscenza tra i dirigenti Fiat.

11.6 – La crisi degli anni Settanta

La situazione in cui perversava l'economia era innestata in un contesto internazionale di congiuntura economica, coadiuvato a livello nazionale da un rallentamento del tasso di sviluppo dell'economia, che non potevano che rendere gli sviluppi e le prospettive future tutt'altro che stabili e certe, per effetto anche della svalutazione del dollaro del 1971 e del venir meno del regime a cambi fissi. Avevano pertanto ripreso delle politiche volte al potenziamento del protezionismo. Tutto questo si verificava in un'epoca di profondi cambiamenti strutturali all'interno di Fiat, dove si cercavano di attuare piani per rilanciare e sviluppare la presenza in Paesi oltreconfine, nonché fronteggiare l'ostile concorrenza. Si rivelava pertanto necessario

rivedere la gamma prodotti, dal momento che si aveva notato la scarsità di diffusione di modelli di media cilindrata; la politica intrapresa dall'azienda durante gli anni Cinquanta e Sessanta, prettamente concentrata nella produzione di vetture di piccola cilindrata, se da una parte aveva certamente contribuito in maniera preponderante a rilanciare il marchio e a motorizzare una cerchia allargata della popolazione, dall'altro andava rivista per adeguarsi al cambiamento di gusti e di esigenze propri degli anni Settanta. L'idea di fondo fu quella di riservare un'attenzione particolare allo sviluppo delle esportazioni, il cui tasso era venti punti percentuali al di sotto di quello di altre case europee, per compensare un'eventuale contrazione di domanda interna. Questo sarebbe stato favorito anche dalla messa a punto di un piano di licenze da avviare in Paesi non ancora del tutto sviluppati. Non andava comunque trascurato il mercato interno, principale fonte di reddito, dove era ancora possibile sviluppare e implementare le vendite. Sicuramente va rammentato il fatto che le recenti tensioni verificatesi all'interno del gruppo avevano reso inefficiente l'utilizzo degli impianti, per effetto delle numerose ore lavorative andate perdute durante gli scioperi, nonché i blocchi di alcune produzioni che avevano innescato un blocco a catena in tutte le varie fasi del processo produttivo, sicché era dunque impensabile il fatto di aver rispettato le tabelle di marcia e il pieno utilizzo degli impianti.

Dopo il rapido sviluppo del tasso di motorizzazione italiano avvenuto nel corso degli anni Cinquanta e Sessanta, la previsione per gli anni a venire non era più così rosea: soprattutto a livello istituzionale, la convinzione preponderante era quella di una decelerazione della domanda di automobili, la quale, appunto, si sarebbe allargata e diversificata nel tempo. La saturazione del mercato non era ancora avvenuta, tuttavia impensabile era l'idea di ritornare agli sviluppi avvenuti durante gli anni del boom. Tutto questo si traduce nella necessità di investimenti nel campo della ricerca, della progettazione e nelle vendite, con l'obiettivo di contenere i costi e di adattare le dotazioni impiantistiche degli stabilimenti ad un rinnovo della gamma in linea con le mutate esigenze del mercato.

Nel quadro internazionale dell'epoca, quello che nessuna casa poteva aspettarsi, e che invece finirà per stravolgere i piani della maggior parte di esse, sarà la guerra fra l'Egitto e Israele, scoppiata il 6 ottobre 1973, che provocherà gravi problemi di fornitura di petrolio, nonché un rincaro vertiginoso dei carburanti. Ripercussioni si ebbero in tutti i mercati, ma a livello nazionale si verificarono in concomitanza con una contrazione della domanda e in un clima sociale ancora soggetto a frequenti episodi di tensioni e rivendicazioni. Vennero prese una serie di misure per contenere il consumo di carburante – tra le altre, vennero imposti limiti di velocità su strade e autostrade, oltre a blocchi della circolazione durante i giorni festivi – ma a risentirne maggiormente fu proprio l'industria automobilistica, la quale vide i piani di sviluppo futuri permearsi di una dilagante incertezza e instabilità. Considerato che si erano gettate le basi per la produzione di veicoli di maggior cilindrata, il verificarsi di tale congiuntura non poté che stravolgere i piani aziendali, dal momento che era necessario rientrare nel segmento delle vetture medio-piccole per effetto del rincaro del petrolio. La maggior preoccupazione per il futuro muoveva dal fatto che le commesse arretrate stavano per esaurirsi, e il timore era quello che, dati gli ultimi avvenimenti, molte sarebbero state le auto lasciate posteggiate nei cortili in attesa di una vendita che nessuno sapeva quando sarebbe avvenuta[70].

Anche a livello contabile era possibile riscontrare dei chiari sintomi di instabilità: nel '72 il bilancio si era chiuso con un profitto, mentre l'anno seguente venne chiuso in pareggio solo grazie al alcuni interventi per non far figurare la perdita d'esercizio, e per non lasciare a mani vuote gli azionisti; in effetti, in quell'anno, prosciugatesi le risorse provenienti dall'autofinanziamento a causa degli aumenti salariali e del calo nella

[70] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 1297

domanda, la situazione lasciava parecchio sconcerti i vertici, i quali comunque deliberarono un'erogazione, seppur modesta, di dividendi, per calmierare voci d'instabilità sul gruppo. Ovviamente non mancarono le ripercussioni sull'amministratore delegato e sul suo operato, e sugli Agnelli si riversarono molte lamentele e critiche sulle loro linee d'azione. La vecchia concezione improntata in Fiat da molti anni prevedeva lo sviluppo mediante acquisizioni piuttosto che attraverso federazioni, e neanche le intese di singoli settori erano state mai condivise. Questa situazione fu il miglior espediente per rimarcare alla nuova classe dirigente Fiat l'inefficacia della nuova politica intrapresa, che scardinò i valori e principi di base da sempre sostenuti da Valletta e dai suoi collaboratori. Venne meno anche il sodalizio con la Citroën per effetto della situazione di estrema fragilità creatasi a livello patrimoniale. A infierire su tale posizione fu il fatto che gli impegni assunti per rilanciare il Mezzogiorno avrebbero assorbito ulteriori risorse ed energie, preziose in tale contesto.

La situazione di grave instabilità che rivestiva il gruppo torinese lasciava spazio a numerosi scenari che avrebbero potuto manifestarsi negli anni seguenti; tra gli altri, venivano molto discussi il perdurare della guida dell'azienda da parte degli Agnelli – da molti criticati e giudicati concettualmente distaccati dai valori più radicati dell'azienda – e la capacità di mantenere il gruppo un'entità nettamente separata dal settore pubblico.

Tutte le aziende, sul finire degli anni Sessanta, avevano risentito di una contrazione, e ne avevano subito gli effetti registrando minori profitti e maggiori livelli d'indebitamento con le banche; ma nel settore automobilistico, dannosi erano stati i rincari nelle materie prime, e anche gli aumenti salariali, che avevano assorbito risorse preziose che avrebbero potuto finanziare progetti di sviluppo. A livello istituzionale, correvano voci di un possibile innalzamento degli oneri fiscali sui carburanti, oltre a rincari sulle tasse automobilistiche: non potevano esserci peggiori deterrenti alla commercializzazione di vetture. Venne pertanto affidato al Consiglio di amministrazione il compito di monitorare mese per mese l'andamento delle condizioni in cui opera la Fiat, per classificare il livello di crisi e lo stato di salute dell'azienda, nel caso fosse necessario studiare interventi correttivi o misure per equilibrare lo svolgersi degli eventi.

Eletto presidente di Confindustria il 30 maggio 1974, Gianni Agnelli vide in questo una tattica per mantenere dei poteri negoziali, dal momento che la sua azienda traballava in un mercato offuscato da una serie di eventi sfavorevoli. Se dal canto suo Agnelli proponeva una sorta di alleanza fra borghesia produttiva e operai per ottenere migliori condizioni salariali e incrementi dei profitti, non venne ben vista dal governo Rumor, che nel frattempo dimostrava incapacità nel gestire l'andamento economico del Paese, gravato da aumenti fiscali e stretta creditizia, e non riusciva a controllare l'inflazione, la quale aveva innescato un calo del Pil e degli investimenti. Una nuova flessione della domanda nell'autunno dello stesso anno portò a licenziamenti e scioperi; oltre trecentomila erano le vetture invendute, e la produzione era svolta per il magazzino. Si rendeva pertanto necessario rallentare la produzione, dal momento che a causa dell'ingente parco mezzi accumulato nei piazzali degli stabilimenti in attesa di essere venduto si parlava di un immobilizzo finanziario che ammontava a 450 miliardi di lire. Si convenne con i sindacati la riduzione da 40 a 24 ore settimanali; considerato che non vi erano segnali incoraggianti dal lato della domanda per riuscire a mantenere un livello di produzione tale da coprire l'intero orario lavorativo, questa sembrava la soluzione temporanea più efficace al fine di salvaguardare i posti di lavoro e nel contempo non esagerare con la sovrapproduzione. Nel frattempo, a livello di struttura interna, vennero sostituiti il vicepresidente Bono e Francesco Rota, la cui direzione del settore finanza, pianificazione e controllo passò nelle mani di Cesare Romiti (ex a.d. di Alitalia e a.d. di Italstat). Quello che Romiti mise subito in evidenza, dopo aver attentamente analizzato la situazione contabile della Fiat, era la necessità di consolidare tutti i debiti a breve e spostarli a medio termine, in base ad un piano di rientro studiato ad hoc per evitare che il gruppo

venisse di volta in volta soffocato dalle banche. Questo era concepibile se fosse riuscito a collegare tale manovra allo stock di vetture invendute, così da rendere impossibile la revoca del finanziamento da parte degli istituti di credito, e diventasse per contro un finanziamento a medio-lungo termine. Dal canto suo, l'azienda avrebbe ridotto l'indebitamento a mano a mano che tale stock si fosse ridimensionato. Se le banche non avessero accordato tale fiducia, non sarebbe rimasto da fare che convertire le singole quote di finanziamento in azioni e offrirle al pubblico, oppure tenerle congelate. Questa proposta venne accettata dalla Banca d'Italia, e grazie a questo nel corso del 1975 venne ridotto della metà l'indebitamento a breve. A seguito di tale manovra, venne operata una riduzione dei tempi sulla riscossione dei crediti e allungato la dilazione nei confronti dei fornitori per recuperare liquidità. Il 24 gennaio 1975 venne siglato l'accordo del punto di contingenza (importo corrisposto in funzione dell'aumento del costo della vita, previsto dalla scala mobile), allungato il termine della cassa integrazione (portata da 3 a 12/18 mesi) e prevista un'indennità di disoccupazione dell'80% del salario anziché del 66%, in parte finanziata dallo Stato.

11.7 – Un'intensa attività di riordino

Il processo di riordinamento aziendale avviato nei primi anni Settanta identifica gli sforzi attuati dal management per conseguire maggiore flessibilità strutturale al gruppo, da molto tempo radicato in uno schema fortemente accentrato; tuttavia, a seguito della crisi petrolifera, si rese necessario rivedere interamente i piani di produzione, ridefinire gli assetti istituzionali e operare un decentramento organizzativo. La forte contrazione della domanda fece scomparire gli elevati standard di redditività, il cash flow generato dal core business venne repentinamente abbattuto, dunque l'azienda si trovò in una situazione di carenza di risorse per ripagare gli impegni assunti. L'importante intervento dei vertici consentì la sopravvivenza dei rapporti con i fornitori, ma si dimostrò assai evidente che ormai era necessario spostare l'attenzione su altri settori produttivi all'interno del gruppo. Dilagante era, infatti, la convinzione che il mercato dell'auto non fosse mai più tornato ai livelli del boom, complice l'aumento del tasso di motorizzazione, oltre alle mutate esigenze dei consumatori, il rilievo della concorrenza e l'andamento dei mercati; per cui, la tesi di allargare il range di attività pareva la linea di condotta adeguata per risollevare le sorti dell'azienda. Inoltre, va considerato il fatto che negli ultimi anni l'azienda aveva visto ridursi la quota sul totale delle immatricolazioni in Italia dal 62% al 54% dal 1970 al 1975, e in fatto di esportazioni il trend era costantemente al ribasso. Si registrava, pertanto, un calo delle vendite di quasi il 25% rispetto al 1974[71]. Sorvolando ogni sorta d'impressione, la Fiat era comunque costretta ad operare una maggior diversificazione, dal momento che la produzione era già di per sé assai rallentata, la cassa integrazione già avviata, e tutto ciò che era fattibile a livello operativo era già stato posto in essere. Il rincaro dei prezzi delle auto – reso necessario per effetto dell'aumento dei prezzi delle materie prime – e l'aumento dell'iva, lasciavano presagire che non si sarebbe assistito ad una ripresa del mercato nel giro del breve termine. Nel settore dell'ingegneria civile e del territorio la Fiat, negli sviluppi più recenti, aveva registrato notevoli passi avanti, che avevano apportato importanti contributi a livello di fatturato. Nel settore autocarri e trattori vennero destinati parte degli investimenti sottratti al settore auto, con lo scopo di realizzare, entro il 1985, almeno il 50% da attività diverse da quelle dell'automobile (fino al 1975 il valore era realizzato per il 65% dalla vendita di vetture). Gli altri settori, principalmente siderurgico, delle macchine utensili e di produzione di componenti, sarebbero stati oggetto di investimenti e riqualificazione nel corso degli anni a venire. Il potenziamento delle officine bresciane della Om aveva sicuramente permesso di abbattere i tempi nella produzione di autocarri, tuttavia andava completamente rivisto lo sviluppo del prodotto, dal momento che

[71] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 1358

fino a quella data il settore veicoli industriali non era giunto a maturazione come quello dell'auto, ma non aveva neanche raggiunto un'organizzazione di tipo fordista: era pertanto rimasto in una organizzazione altamente variabile e soggetta a vari sbalzi produttivi a seconda delle esigenze e delle commesse. Importante fu la nascita della Iveco, nata dall'accordo tra Fiat e Klöckerner-Humboldt-Deutz AG di Colonia: venne convenuta la gestione singola dei marchi Fiat, Om, Lancia, Unic e Magirus Deutz, le quali però avrebbero condiviso competenze progettuali, produttive e distributive per la commercializzazione in Italia, Germania e Francia. Un'operazione simile venne effettuata nel settore delle macchine movimento terra, stringendo una joint venture con la Allis Chalmers, azienda americana del settore già radicata. Nel settore delle componenti vennero fondate società distinte per la produzione e fornitura di parti in gomma, olii e lubrificanti, apparecchiature e sistemi d'automazione elettronica (grazie alle controllate Cavis, Cromodora, Ivi, Magneti Marelli, Siem, Stars, Whitehead Moto Fides, Weber, Aspera Motors). Nel settore ferroviario le produzioni vennero concentrate presso lo stabilimento di Savigliano, che divenne una società (già controllata al 100% dalla Fiat) completa, operativa dalla progettazione all'assistenza tecnica. La stessa linea d'azione venne seguita nel settore dei carrelli elevatori, turbine a gas industriali e produzione di materiali per centrali elettronucleari. Nel settore siderurgico, infine, si stava trattando con l'Iri per ridurre la partecipazione maggioritaria del gruppo nelle acciaierie di Piombino, dal momento che il settore richiedeva alta intensità di capitale.

A conclusione di tutte queste attività di riordino, per la prima volta dopo il 1947 non venne distribuito alcun utile, e si rese necessaria l'alienazione di numerose partecipazioni non aventi rilievo strategico; questo consentì di alleggerire notevolmente le passività.

Le sorti che seguirono i principali concorrenti europei della Fiat, in un clima di stasi generalizzata della domanda di automobili, non si rivelò in linea con quanto intrapreso dall'azienda torinese. Se dal canto suo la Fiat promosse una strategia di diversificazione, nonché il mantenimento di produzione di modelli già in listino, senza particolari stravolgimenti della gamma, Volkswagen e Renault continuarono ad investire nel mercato dell'auto. Dopo aver operato una rivisitazione della gamma, avrebbero goduto di tale condotta non appena il mercato avrebbe dimostrato dei segnali di ripresa. Va però sottolineata la differenza di fondo in cui esse si trovavano ad operare: il livello di conflittualità sociale non si avvicinava minimamente a quello italiano, inoltre essi facevano largo uso di manodopera straniera non specializzata, impiegata come forza lavoro in catena di montaggio, ciò che non avveniva in Fiat, dove vi era minor flessibilità su questo versante per effetto dei rilevanti diritti acquisiti e fatti rivalere dalle maestranze.

Un fatto di svolta all'interno dell'organigramma aziendale si ebbe il 30 aprile 1976: a seguito della vendita a Fiat del 60% dell'azienda Gilardini (specializzata nella produzione di componenti) venne nominato il suo comproprietario Carlo De Benedetti contitolare dell'incarico di amministratore delegato, assieme a Cesare Romiti e Umberto Agnelli, il quale era diventato a sua volta vicepresidente al posto di Francesco Rota. Anche Gioia uscì di scena, raggiunta l'età della pensione, e lasciò la carica di direttore generale. Il fatto eclatante era che per effetto dell'acquisizione di una quota di maggioranza della Gilardini, De Benedetti era stato saldato con 20 milioni di azioni Fiat, sia ordinarie che privilegiate: questo venne segnato come un gesto assurdo, una persona estranea alla famiglia Agnelli diventa contitolare del gruppo assieme ai membri storici della Fiat. Tale azione venne giustificata da Umberto come una necessità per incrementare le capacità d'iniziativa della Fiat, oltre che per avere un supporto per ritornare all'ascesa. Poco dopo, nel maggio del 1976, Umberto Agnelli entrò in Senato con la Democrazia cristiana (in cui vi resterà per un paio d'anni), mentre Gianni cedette la presidenza di Confindustria a Guido Carli. A seguito di ciò, si rafforzarono i poteri in capo a De Benedetti, che venne incaricato di sostituire Umberto durante la campagna elettorale alla presidenza del Comitato di coordinamento (ossia il settore più importante della Fiat, per la produzione

di auto e veicoli industriali). De Benedetti, ingegnere, aveva le idee chiare su come muoversi a livello operativo per sostenere le vendite. A suo avviso era necessario predisporre tre nuovi modelli, da progettare in quattro anni, che avrebbero richiesto ciascuno 400 miliardi in investimenti. Per il risanamento che aveva in mente, erano necessari duemila miliardi, che sarebbero stati concessi dalle banche e dagli azionisti con aumenti di capitale, ma questo suo impegno sarebbe stato preso a condizione che venissero alienati i settori improduttivi nei quali l'azienda operava, oltre a che venissero definitivamente allontanati dal gruppo alcuni dirigenti che occupavano posti di rilievo in azienda ma che non apportavano l'adeguato contributo richiesto dallo svolgimento delle loro mansioni (in primis, andavano chiusi i rapporti con gli ex dirigenti, i quali restavano in rapporto con l'azienda per consulenze o commesse di fornitura). Egli ipotizzò il licenziamento di 600 dirigenti (ossia un terzo del totale), che avrebbero ristrutturato il gruppo, creato nuove opportunità per nuovi dirigenti, e apportato nuovi contributi e nuove idee di sviluppo. De Benedetti si discostava dalla linea di pensiero degli Agnelli, egli voleva rilanciare il settore dell'automobile, che doveva rimanere il core business dell'azienda. Evidenziò con manifesta amarezza come non si aveva posto l'adeguata attenzione all'analisi della gamma: le piccole utilitarie «500» e «126» avevano visto ridursi di parecchio le vendite, contrariamente alla convinzione che fossero proprio queste due le principale auto vendute. Incaricò Giorgio Giugiaro, stilista esterno all'azienda, di progettare una nuova vettura di piccola cilindrata, che sarà poi il progetto definitivo «Panda». Il temperamento molto severo, sbrigativo e autarchico di De Benedetti si scontrava con la maggioranza dei dipendenti Fiat, dei dirigenti e dello stesso Gianni Agnelli, preoccupato del suo morboso desiderio di comandare gli altri. Gli Agnelli erano decisamente più cauti nel mettere in cantiere nuovi modelli, licenziare personale fannullone, rinnovare la struttura, ma De Benedetti risultava inflessibile. Preoccupati delle sorti dell'azienda, venne affidato a Romiti l'incarico di recuperare il pacchetto di titoli acquisito dall'ingegnere. Il 25 agosto 1976, tuttavia, fu proprio quest'ultimo ad abbandonare la Fiat, dimettendosi dalla carica di amministratore delegato, dopo appena cento giorni di nomina.

Poco dopo, date le sorti di carenza finanziaria in cui riversava l'azienda, venne concordato l'ingresso in Fiat di Gheddafi, ma il controllo sarebbe rimasto dell'Ifi. Ricevuto l'assenso della Banca d'Italia, era noto che l'azienda aveva estreme necessità di capitali, e il libico si rivelava un ottimo finanziatore a lungo termine. Il denaro venne concesso subito, e ad un tasso molto vantaggioso, al quale sarebbe corrisposto un aumento del capitale nominale e un prestito obbligazionario, per ricevere un totale di 360 miliardi provenienti da Tripoli a corrispettivo dei titoli Fiat acquistati dalla Libyan Bank, senza alcun stravolgimento nell'assetto societario. Secondo l'avvocato, l'interesse dei libici non era entrare progressivamente nel controllo dell'azienda, bensì trovare il modo per riciclare i petroldollari. Chiariti i dubbi provenienti da Washington sorti a seguito dell'operazione, l'avvocato si dimostrò soddisfatto dell'esito dell'operazione. Grazie ad essa, infatti, si decise di seguire la linea a suo tempo elaborata da De Benedetti di ripuntare sull'auto: nel 1977 vennero investiti 200 miliardi nel settore, la cui direzione passò nelle mani di Tufarelli, con il compito di gestire la commercializzazione della «Ritmo» e della «Panda», vetture di bassa cilindrata, elaborate in risposta all'incremento della domanda per le vetture medio-piccole per effetto del rincaro dei prezzi e dei carburanti. Venne riammodernato lo stabilimento di Mirafiori, con un sistema automatizzato per l'accoppiamento della scocca sulla linea della Fiat «131», nonché introdotti carrelli magnetici guidati da calcolatori al posto del montaggio manuale. Anche nei reparti verniciatura vennero introdotti macchinari robotizzati (presso Rivalta e Cassino), Termini Imerese raddoppiò la capacità produttiva (raggiunse 500 vetture al giorno), mentre alla Sofim di Foggia vennero installati robotrailer per spostare i motori dal montaggio al collaudo e rodaggio negli appositi banchi di prova, fino allo stoccaggio. Anche il settore siderurgico fu oggetto di rinnovamento e di investimento, per incrementare la qualità produttiva. Il settore

dei veicoli industriali, invece, fu oggetto di nuovi investimenti nell'ottica di incrementarne la razionalizzazione e l'integrazione produttiva. Infine venne potenziato e ridefinito il Centro ricerche per aree di progetto, suddiviso in motori e veicoli, energia, tecnologie di controllo e fabbricazione, materiali per l'impiego di prodotti ceramici ad alta resistenza termica e nuovi rivestimenti anti corrosione. Tutti questi interventi furono molto importanti; gli effetti non sarebbero stati immediati, ma nel medio periodo avrebbero fatto apprezzare notevoli risultati.

11.8 – Periodi di turbolenza interna

I buoni esiti derivanti dalla riorganizzazione furono accompagnati da climi burrascosi all'interno degli stabilimenti della Fiat. Una serie di scioperi fecero registrare ore e ore di lavoro perse, 6.200.000 nel 1976 e 3.300.000 nel 1977, scoppiate talvolta in alcune squadre ristrette del ciclo di lavorazione, che rallentavano moltissimo la produzione, e molto spesso a fine ciclo di montaggio si scopriva che alle vetture mancavano componenti; questo rendeva necessario ricontrollare la vettura e rilavorata anche per il 30%, comportando un aumento dei costi. A questi vanno aggiunti gli episodi di violenza e terrore, avvenuti con sparatorie, da parte delle brigate rosse – si ricorda l'uccisione di Casalegno, vicedirettore de "La Stampa", e Ciotta, sottufficiale della Polizia – che non fecero altro che accrescere l'anarchia di fabbrica. Vi erano, infatti, all'interno delle schiere operaie, diverse presenze d'infiltrati, che avevano più volte gambizzato alcuni capi officina. Dal canto loro, i sindacati promossero delle iniziative per mantenere un minimo di controllo a tutto questo, affidando ai propri quadri il compito di reprimere qualunque inclinazione terroristica.
Per quanto riguarda la situazione a livello sovranazionale, dal momento che l'Italia marciava in un clima di continue turbolenze, si ebbe l'adesione dell'Italia allo Sme, con il quale si vide per la Fiat un'opportunità per superare la crisi, oltre che un modo per stabilire finalmente delle regole sugli aiuti alle case automobilistiche, la rimozione di politiche contrarie all'unità del mercato; andavano, però, poste delle misure per evitare che l'Europa subisse un'invasione di prodotti giapponesi e americani in una fase in cui le varie economie stavano cercando di risollevarsi. Con questo maggior allineamento con l'Europa la flessibilità della lira non avrebbe influito negativamente sulle esportazioni.
Di lì a poco venne rivisto il piano del Mezzogiorno, al quale vennero destinati dal '78 all'81 540 miliardi di nuovi investimenti e nuove assunzioni per seimila persone, dislocate soprattutto presso lo stabilimento di Grottaminarda (adibito alla produzione di autobus) e di Val di Sangro (per la produzione di veicoli commerciali realizzati in collaborazione con Peugeot e Citroën). Dal 1978 si registrò un'inversione di tendenza e la domanda riprese a crescere, e ciò giustificava il fatto di voler decentrare la produzione al sud, per convogliare eventualmente anche investimenti finanziati a livello europeo. Ma i problemi perduravano a livello produttivo: come dirà Romiti, nel 1978, la Fiat produceva poche vetture per addetto, decisamente meno di quanto avveniva nelle concorrenti francesi e tedesche; la produttività era difficile da migliorare, dal momento che non era possibile far fare straordinari, non si poteva trasferire l'operaio da una linea all'altra, quindi non restava che assumere dipendenti, ma che avrebbe prodotto inevitabilmente un lievitare dei costi. Anche a livello contabile questo era riscontrabile, dal momento che si continuava ad attingere alle riserve, che si andavano via via assottigliando[72]. I continui scioperi e tensioni che si verificavano all'interno degli stabilimenti della Fiat, come in molte altre aziende, culminarono con la firma del nuovo contratto il 14 luglio, con il quale si accordò la settimana lavorativa di 40 ore, 5 giorni aggiuntivi di riposo all'anno, e dal 1 luglio 1981 ci sarebbe stata un'ulteriore riduzione di 40 ore annue da usufruire come riposo retribuito. Per la Fiat ciò comportò una crescita salariale pari quasi al 18%, con un incremento

[72] V. Castronovo, Fiat 1899-1999, Un secolo di storia italiana, Rizzoli, pg. 1452

del costo orario della manodopera del 24%; la sottoscrizione del nuovo contratto avvenne, tuttavia, con la speranza di placare questi continui tumulti interni che non permettevano di rispettare alcuna tabella di marcia. Tuttavia, episodi di violenza nei confronti dei dirigenti Fiat si verificarono ancora; in particolare, l'uccisione dell'ingegner Carlo Ghiglieno nel 1979 e a pochi giorni di distanza venne compiuto un tentato omicidio ai danni del responsabile delle relazioni sindacali Cesare Varetto, furono la miccia per scatenare la reazione del vertice, che sancì il licenziamento di sessantuno operai ritenuti colpevoli di tumulti all'interno delle officine. Questo innescò il sorgere di opinioni contrarie, ma venne giustificato come l'unico tentativo per porre fine, o quantomeno scongiurare, interventi terroristici e violenze interne. Nemmeno lo sciopero indetto dai Consigli di fabbrica contro tale decisione fu efficace, e i vertici Fiat decisero di stare sulla linea dura, ne andava delle sorti dell'azienda per gli anni futuri.

Le preoccupazioni del vertice non si circoscrivevano alla situazione all'interno degli stabilimenti, ma si guardava con apprensione quanto avveniva per le altre case automobilistiche. Quelle francesi avevano guadagnato nettamente posizioni, e primeggiavano tra tutte le case europee; Ford, General Motors e Chrysler, grazie alle economie di scala, potevano sostenere una politica d'attacco sui prezzi; le case giapponesi avevano innalzato il loro indice di penetrazione nel mercato europeo, toccando il 9%. Molto criticata anche la bozza del progetto dell'Alfa Romeo (che prenderà avvio nel 1983) di instaurare con la Nissan una joint venture per la produzione di una berlina di classe medio-piccola. Dal momento che per l'azienda era impossibile sostenere dei costi per avviare il progetto di sostituzione dell'«Alfasud», si valutò questa collaborazione che prevedeva la creazione di un apposito stabilimento a Pratola Serra dove produrre la nuova vettura che verrà poi siglata «Arna», vettura ibrida composta da scocca giapponese derivata dalla Nissan «Cherry» e dotata del celebre motore boxer Alfa Romeo (venduta in poco più di 50 mila esemplari, la collaborazione si rivelerà il più disastroso flop della storia dell'Alfa). Per la Fiat, tuttavia, non vi erano spiragli che lasciassero presagire un miglioramento delle condizioni produttive, dal momento che il governo non ostentava alcun intervento per supportare la crescita.

Dì fronte a una situazione di flessione generalizzata e caos nella produzione, di spicco risultò l'iniziativa promossa dal partito comunista nel 1979, il quale distribuì a 25 mila operai dei questionari con domande sul lavoro, sul sindacato, sulla politica e sull'azienda, per apprezzare poi che la maggioranza di essi prediligeva la sicurezza del posto di lavoro, ma era profondamente disturbata durante l'attività lavorativa dai rumori e dalle polveri, piuttosto che dalla ripetitività delle mansioni. Richiedevano al sindacato di agire per ottenere aumenti sui salari e far pagare le tasse a tutti. Molti di essi ritenevano importante la collaborazione tra operai e titolari, a testimonianza del fatto che all'interno delle maestranze ci fosse ancora una larga fetta di operai sinceri, motivati, interessati al futuro dell'azienda e non orientati prevalentemente al riformismo e al tumulto, ma bensì disposti ad accettare un clima di collaborazione reciproca. D'altronde, questo fu il primo vero sondaggio effettuato in Fiat, e dal momento che il popolo lavoratore era estremamente variegato, fu possibile sondare nelle cinque principali categorie di lavoratori occupati: c'erano gli operai professionali (prevalentemente di origine torinese), gli addetti alle catene di montaggio (provenienti in maggioranza dal sud Italia), i pendolari (poco integrati nella vita di fabbrica, provenivano da zone contigue a Torino, spesso da campagne che coltivavano nel dopolavoro), gli operai più giovani (solitamente non impiegati a lungo termine ma solamente di passaggio), e infine i nuovi assunti. L'età media a Mirafiori era di circa 38 anni per i maschi e 31 per le femmine, ma gli occupati over 45 erano solamente il 9% del totale. Il layout di Mirafiori nel tempo era mutato, diventando sempre più concentrato di cassoni di componenti, e l'incedere della catena a volte appariva lento, non di certo vi si poteva notare l'ottima produttività, frutto anche del fatto che su una giornata lavorativa di otto ore ogni operaio aveva

diritto a 40 minuti di non-lavoro, autogestiti dagli operai, che durante le pause si riposavano nelle panchine disposte lungo la catena.

11.9 – La fase di ristrutturazione degli anni Ottanta, dalle innovazioni all'automazione

Fin dai primi giorni del nuovo decennio le attenzioni dei vertici Fiat si concentrarono sul trovare un modo per risollevare l'azienda, soprattutto nel settore dell'auto, e si cercò di spostare l'attenzione verso qualsiasi possibilità di accordo. Venne posto sotto i riflettori l'affare che stava conducendo l'Alfa Romeo con la Nissan per produrre una vettura in collaborazione, in particolare Umberto Agnelli e Cesare Romiti tentarono di bloccare il progetto e trovare insieme un'alleanza per produrre una vettura in collaborazione Fiat-Alfa. I progetti Fiat in quel periodo erano orientati a formalizzare un piano di produzione per il successivo triennio che andasse a concretizzare nuovi modelli, tra i quali ci sarebbe stato anche un segmento tipo quello che era in cantiere con la Nissan. La proposta fu avanzata all'Alfa con l'idea di realizzare parti in comune e apprezzare economie di scala a vantaggio di entrambe le case, nonché di una versione speciale da commercializzare solo con marchio Alfa, potenziata e dotata di accessori sportivi, in linea con la tradizione del marchio. Veniva messa in cantiere anche l'eventualità della costruzione di un nuovo stabilimento per accogliere la produzione. Il progetto con la Nissan venne fortemente scoraggiato dalla Fiat, in quanto la casa giapponese avrebbe così operato una penetrazione nel mercato attraverso la rete di vendita Alfa Romeo; inoltre, nel tempo ne avrebbe risentito anche l'industria italiana delle componenti, dal momento che quest'ultime venivano offerte dal Giappone come prodotti aftermarket con ottimo rapporto qualità/prezzo. Valutata l'offerta dei torinesi dal presidente dell'Alfa Ettore Massacesi e dal suo a.d. Corrado Innocenti, si attese l'esito del Parlamento e del governo, già entrambi molto favorevoli all'accordo con i giapponesi, ritenendolo idoneo a potenziare la gamma Alfa, nonché importante per il fatto che, secondo i loro piani, avrebbe garantito 3.500 nuovi posti di lavoro. E alla fine, la joint venture Alfa-Nissan verrà concretizzata.
Al termine delle trattative, e considerato l'esito delle stesse, la Fiat accusava piazzali gremiti di auto rimaste invendute – oltre 30.000 infatti erano le vetture pronte per l'immatricolazione – e pertanto venne disposta la sospensione della produzione del venerdì da giugno all'inizio delle vacanze estive e la cassa integrazione per il 70% dei lavoratori. Si trattava di un immobilizzo pari a 250 miliardi di lire, nonché 50 miliardi l'anno assorbiti dagli interessi passivi: questo bastava per giustificare la decisione, sebbene molto criticata. Ma era proprio l'intero settore a essere in crisi, e anche in molti altri Paesi la situazione appariva molto grave. Infatti, delle varie auto prodotte, nei piazzali restavano parcheggiate molte Fiat «127», «131» e «132», proprio i modelli più richiesti all'estero. Poco dopo, venne espresso durante una riunione aziendale, l'intento dell'avvocato Agnelli di rivedere la gamma auto, razionalizzarla al massimo, investire quante più risorse umane e finanziarie possibili per rilanciare il marchio, standardizzare le componenti e ricercare nuove coproduzioni con altre case automobilistiche. Si richiedeva una collaborazione da parte del sindacato, che avrebbe dovuto spingere nella direzione di una politica industriale in linea con i principali concorrenti, ossia armonizzare a livello europeo il prelievo fiscale sui consumi e sulla produzione, e incrementare i finanziamenti per la ricerca. Inoltre era necessaria una flessibilità da parte dei lavoratori, nonché un adattamento ad una politica di moderazione salariale. I rischi dell'azienda erano assai importanti, si temeva infatti di essere sottoposti ad interventi di assistenzialismo pubblico, e anche di perdere completamente risvolto a livello europeo. L'azienda era indebitata per oltre 6.800 miliardi, il doppio del fatturato e del patrimonio netto, i crediti a breve erano bloccati, le banche estere chiedevano il rimborso dei crediti, il personale era in esubero e la produttività inferiore ai competitors europei: le prospettive erano di non arrivare nemmeno a vendere 1 milione e mezzo di auto, contro le oltre 2 milioni

potenzialmente producibili. Iniziò così una dura battaglia con il sindacato, con scioperi e blocchi ai cancelli delle fabbriche; dopo 35 giorni di blocco il 14 ottobre 1980 una schiera di quadri dirigenti si ritrovò a manifestare per il diritto al lavoro. Si prevedevano si e no tremila persone a presenziare alla manifestazione, ma la risposta fu molto più ampia: si parla di decine di migliaia di manifestanti, tra capi, impiegati, gente qualunque, il fiume di persone che arrivò davanti al Municipio, e passò alla storia come «la marcia dei quarantamila». Fu l'occasione per esprimere tutti i motivi di sofferenza e risentimento che nel corso del tempo erano ristagnati all'interno delle mura degli stabilimenti, sia da parte dei quadri che delle maestranze. All'indomani vennero riaperti i cancelli di Mirafiori, dopo la stabilizzazione dell'ordine da parte della Procura di Torino, mentre si era da poche ore trovato un accordo tra la Fiat e i sindacati, dove venne riconosciuta l'eccedenza di personale, ma ci si impegnò affinché non venisse tramutata la sospensione dal lavoro in mobilità, e a collaborare con la Federazione lavoratori metalmeccanici per stabilire nuovi criteri per l'individuazione dei lavoratori da collocare in cassa integrazione. 23 mila lavoratori vennero posti in cassa integrazione per due anni, ma con l'impegno di ricollocarli presso ubicazioni esterne alla Fiat; se ciò non fosse avvenuto, allo scadere dei due anni sarebbero stati reintegrati in azienda. Si deliberarono prepensionamenti, incentivate delle dimissioni e incrementata la mobilità interna delle maestranze. Si trattava di un ottimo compromesso, al termine della marcia per le vie di Torino e dello sciopero ad oltranza, anche se fu materia di accese lamentele da parte dei lavoratori, ma in realtà non ci furono né vincitori né vinti.

A seguito della marcia dei quarantamila l'impatto sulla classe operaia dipendente della Fiat subì le sorti più disparate: se nell'81 i cassintegrati diminuirono di duemila unità, restarono stabili nell'82, mentre nell'83 scesero a 14.500, e questo fu dovuto principalmente al prepensionamento, ma molti accettarono anche sostanziosi buoni uscita per interrompere il servizio in Fiat, e altri finirono per tornare al loro paese d'origine. Pochi furono, comunque, gli operai che trovarono una posizione stabile al dì fuori della Fiat. Tuttavia lo strumento della cassa integrazione, se da un lato servì per allontanare dal lavoro tutto il personale in esubero o privo di particolari caratteristiche – vennero colpiti da questa manovra soprattutto i modellisti che non trovavano interessi da parte dei capi nelle loro proposte, le donne e i giovani privi di requisiti di specializzazione, nonché gli assenteisti – questo venne usato a vantaggio del gruppo per arginare tutti quei lavoratori particolarmente agitati e rivoltosi. Era impensabile, infatti, permettere che nel futuro si verificassero nuovamente gli episodi che flagellarono la storia dell'azienda durante gli anni precedenti. Quanto stabilito come linea d'azione della Fiat per cercare di ridurre il personale e sollevare le sorti dell'azienda per il futuro, sebbene pareva inizialmente un piano ingiusto, venne poi accettato anche da parte del sindacato e da buona parte delle maestranze rimaste occupate: la paura di perdere il posto di lavoro era stata scongiurata, ma si era anche più convinti che fosse necessario uscire dalla crisi il prima possibile, per il bene di tutti e la sopravvivenza dell'azienda, ma per riuscirci era indispensabile produrre e non tenere fermi gli impianti.

Nel frattempo nel 1982 venne chiuso lo storico stabilimento del Lingotto, e i costi della ristrutturazione vennero concentrati nei siti di Mirafiori e Rivalta.

Ritornando agli scioperi, non è che non si verificarono più all'interno delle officine, anzi: nel 1984 si contarono 400 mila ore perse, ma l'assenteismo si era ridotto dall'11% al 4%, mentre all'esterno dei cancelli i cassintegrati rivendicavano la loro presenza radunandosi in assemblee.

Ma il processo di ristrutturazione che interessò la Fiat negli anni Ottanta fu opera non delle intese con il sindacato ma bensì di una serie di iniziative e di piani a medio termine per riorganizzare l'intero apparato tecnico-produttivo.

Grazie all'ingresso in Fiat dell'ingegner Ghidella, si rese necessario rivedere tutti gli standard produttivi e le condizioni di lavoro, per adattare la produzione alle variazioni della domanda e alle oscillazioni dell'intero sistema; non era più possibile pensare di mantenere la struttura rigida e le procedure standardizzate. Si stava lentamente assistendo al superamento della classica fabbrica fordista, per effetto dei numerosi interventi realizzati negli anni Settanta, che come citato in precedenza, avrebbero mostrato i loro effetti successivamente. Erano stati introdotti, oltre a tutti i sistemi di automazione, il Digitron, che permetteva agli operai di ridurre lo sforzo nell'assemblaggio delle scocche[73], e il Robogate a Rivalta nella linea della lastroferratura. Queste innovazioni consentivano una riduzione della fatica fisica richiesta agli operai, e nel contempo ottimizzavano gli impieghi di materie e componenti, abbattendo progressivamente i tempi di produzione.

Robogate durante la saldatura delle scocche della Fiat Ritmo e Fiat Uno presso Rivalta; Fiat Uno in fase di saldatura – Fonte: Centro Storico Fiat

L'importante fase di automazione in cui riversò l'azienda trasformò completamente la vita all'interno degli stabilimenti: se è vero che fino a pochi anni prima gli operai si lamentavano per le condizioni di lavoro, ora grazie alla meccanizzazione si vedeva ridursi progressivamente lo sforzo, ma si erodevano anche i rapporti sociali tra colleghi dal momento che vennero installate delle postazioni autonome. Era evidente come gli episodi sul finire degli anni Settanta avevano altamente influenzato il management, deciso a immunizzare quanto più possibile il ciclo produttivo dal lavoro manuale svolto dagli operai. Questi sofisticati macchinari, oltre ad eseguire operazioni preventivamente programmate, permettevano anche un controllo sulla produzione, in fatto di quantità di pezzi prodotti e qualità di realizzazione. La ristrutturazione *labour saving*, come venne propriamente definita, portò ad una contrazione del 9% degli addetti al settore auto, e ne guadagnò in produttività e risparmio di costi. La strategia non andava, tuttavia, concentrata a livello produttivo; era da qualche anno che la Fiat aveva perso spessore a livello europeo, e per effetto dei problemi si era giocata l'emblema dei primi posti sulla classifica, scendendo progressivamente alle quote più basse. Le vetture molto spesso presentavano dei difetti di fabbricazione, causati dalle distrazioni all'interno delle officine, innescate dagli scioperi e dai blocchi delle squadre, e quindi si rendeva necessario ristabilire la qualità costruttiva e ricostruire l'immagine all'estero andata perduta. Era necessario, pertanto, intervenire ridefinendo le strategie produttive, le politiche di vendita, le componenti impiegate, le reti di distribuzione e i rapporti con i fornitori. Vennero a tal proposito evidenziati cinque punti su cui riflettere e mettere a punto degli interventi: l'azienda era eccessivamente focalizzata su vetture utilitarie, contrariamente agli ultimi sviluppi della domanda verso una maggiore cilindrata; scarsa competitività anche nei segmenti più bassi; gravi ritardi nella messa in produzione di nuovi modelli; eccessiva e dispersiva

[73] A. Salento, postfordismo e ideologie giuridiche, Franco Angeli, 2003, pg. 35

presenza nei circuiti internazionali; rete distributiva inefficace, in quanto basata non su concessionari ma bensì su commissionari che, non acquistando le vetture, godevano di una posizione di favore. Andava, pertanto, rivista la struttura nella sua interezza, dall'automazione alla divisionalizzazione dell'assetto aziendale. Vennero avviati dei corsi per i quadri dirigenti, per istruirli sul passaggio da una "cultura dell'eseguire" a una "cultura del decidere le cose da fare". A Mirafiori il sistema delle linee "a trasferta" venne superato attraverso la predisposizione di impianti robotizzati atti anche al monitoraggio e alla gestione di linee complesse, oltre ad altre innovazioni di processo avvenute nei primi anni Ottanta. Per quanto riguarda invece le innovazioni di prodotto, è importante citare quella che maggiormente diventerà simbolo dell'efficienza e dell'innovazione Fiat di questo periodo, il motore "Fire" (Fully Integrated Robotized Engine). Studiato nel 1980, fu il frutto di una serie di sinergie a livello progettuale e di un sistema di produzione ad alta intensità d'automazione, questo nuovo propulsore rappresentò una svolta epocale rispetto ai precedenti, in quanto esplicò al meglio le sue doti di leggerezza, affidabilità, standardizzabilità costruttiva, velocità di assemblaggio, elevata economicità nei consumi, economia produttiva, ed assicurava prestazioni medio-buone. Di questo motore se ne produrranno 2.100 pezzi al giorno, ossia uno ogni 20 secondi, presso lo stabilimento di Termoli. Farà il suo ingresso in scena attraverso la sua installazione nella Autobianchi «Y10» e nella nuova Fiat «Uno», e successivamente il glorioso Mille a quattro cilindri verrà montato sulle successive vetture del marchio. Per queste ed altre innovazioni era sorto all'interno del gruppo, ancora nel '74, il Consorzio macchine utensili, che verrà poi potenziato per accelerare il processo di robotizzazione (già nell'80 erano 300 i robot all'attivo). Digitron (a Mirafiori) e Robogate (a Cassino e Rivalta) avevano contribuito in maniera sensibile a tale sviluppo. La flessibilità che permettevano questo tipo di investimenti era straordinaria – non solo si rendeva il ciclo produttivo molto più rapido, e si favoriva un controllo costante sulla produzione, ma garantiva una flessibilità produttiva mai vista prima – e l'impiego di robot programmabili consentiva, sulla stessa linea, di produrre più modelli senza avere perdite di tempo. In particolare, quelli adibiti alla saldatura integrale dei telai permettevano un abbattimento dei costi di manodopera di saldatori, elevando contemporaneamente gli standard qualitativi, mentre l'opportunità di lavorare sui motori distaccati dalla catena di montaggio permettevano un incremento della flessibilità produttiva, tant'è che si potevano realizzare diversi mix di produzione. Ad esempio, nella stessa linea si potevano assemblare la «Ritmo», la «Delta», la «131» e la «Regata». Questo fu il trampolino di lancio per la rinascita della Fiat; senza questa massiccia dose di investimenti nelle attrezzature e negli impianti, ciò sarebbe stato impossibile da realizzare, in quanto non ci sarebbero stati altri interventi alternativi per abbattere i costi industriali e organizzativi per unità di prodotto. Con l'allargamento della gamma grazie all'introduzione di vetture come la «Uno» – comparsa nel 1983, prodotta in linee ad alta automazione – vennero lanciate auto azzeccate per rispondere alla domanda ed efficienti dal punto di vista prestazionale; tutto questo per merito oltre che della modularità interna, dell'innovativo design firmato Giugiaro, anche dell'economo motore Fire, e degli investimenti in campagne pubblicitarie. Inoltre, molte delle vetture già in produzione, furono oggetto di face lifting o di restyling. Grazie ai nuovi modelli e alla rivisitazione totale della gamma la Fiat assunse la posizione di price-maker sul mercato interno. Gli investimenti realizzati nel settore auto erano cresciuti dall'81 all'82 del 105%, e nel biennio seguente avrebbero sfiorato la somma di 1.000 miliardi. Sempre nella fase di ricostruzione rientrarono anche interventi a livello di partecipazioni: venne ceduta la quota che l'azienda deteneva sulle Acciaierie di Piombino – era da tempo che le sinergie erano venute meno, e quindi fu un ottimo compromesso per ottenere liquidità – e ceduta la quota della Seat; venne poi creato dall'Iveco uno stabilimento a Cameri per la costruzione di automezzi pesanti, rivista la gamma dei veicoli industriali e l'introduzione nella stessa di un innovativo motore turbo diesel ad iniezione diretta. Anche con Peugeot si siglò un accordo per la

coproduzione di componenti, e la messa in opera a Val di Sangro di uno stabilimento per la costruzione di veicoli commerciali. Anche con Saab e Alfa Romeo s'intrapresero delle intese per realizzare in comune parti d'automobile, sempre indirizzate nell'ottica della standardizzazione, oltre che per immettere nel mercato automobili di fascia più alta.
Raggiunte diverse intese, tra le altre quella con Peugeot dopo l'insuccesso con la Citroën dieci anni prima, si valutò l'opportunità di creare con la casa francese veicoli anche d'uso civile, al fine di fronteggiare la concorrenza giapponese. Dal momento che la Peugeot però non considerò tale opportunità, l'a.d. Ghidella decise di non rinunciare alla via della competitività. Fu così che spostò l'attenzione verso la Ford, con la quale si era già avviata in precedenza una collaborazione per la messa a punto di alcuni componenti del cambio. Il piano studiato con Bob Lutz (capo esecutivo Ford Europe) prevedeva la costituzione di una nuova società in cui far confluire le due attività, per la vendita di oltre 3 milioni di vetture l'anno, assorbendo il controllo del 25% del mercato europeo. I reciproci vantaggi – per Ford le nuove applicazioni in ambito di propulsione e i nuovi sviluppi di design, per Fiat la conoscenza di Ford nelle vetture a basso impatto ambientale e per la presenza a livello internazionale – avrebbero potuto, col tempo, interessare anche la Ford americana, e costituire un mercato triangolare. A fronte di tutte queste intese, il nodo che restava da sciogliere, e che poi non si scioglierà, sarà a chi affidare la maggioranza della nuova società. Purtroppo, dopo una serie di incontri, non si riuscì a giungere a un accordo, e l'intero progetto andò a monte, chiudendo ogni sorta di negoziato.

11.10 – Gli studi di fattibilità e l'acquisizione dell'Alfa Romeo

Vista l'impossibilità per Fiat di trovare un accordo con la Ford, dal momento che nessuna delle due era propensa ad accordare all'altra la maggioranza della nuova società, entrambe spostarono l'attenzione per intraprendere comunque un percorso di crescita per vie esterne. Nello stesso frangente di tempo l'Alfa Romeo, altra storica realtà automobilistica italiana, non stava passando momenti rosei, dal momento che le vendite erano in sensibile calo (vendeva neanche 180 mila vetture), e la sua struttura era irrimediabilmente compromessa: i debiti erano di 1.600 miliardi, il fatturato di 2.200 e le perdite toccavano già i 230 miliardi. Da poco aveva sperimentato a sue spese che l'intesa con la Nissan per produrre l'Alfa «Arna» si era rivelato un completo disastro: gli acquirenti Alfa sono stati da sempre persone legate e altamente fidelizzate al marchio, non semplici compratori come quelli di altri marchi, per questo le vendite non sono mai state ai livelli di altre case – in parte per i mancati flussi d'investimento che hanno interessato aziende come Fiat, in parte per la mancanza nella gamma di vetture accessibili a tutti, soprattutto negli anni del boom, durante i quali la casa non ha mai prodotto utilitarie o vetture per tutti, ma sempre prodotti in linea con la sua identità, sportive, potenti, e a partire dalla cilindrata media – e i target sempre abbastanza circoscritti. La proposta di un'auto ibrida tra Alfa e Nissan non piacque assolutamente al pubblico, proprio per questa motivazione, che portò gravi danni alla struttura e stravolse i piani programmati in precedenza. Si era pertanto giunti ad un punto di non ritorno, e si rendeva necessario cedere l'azienda nel più stretto giro possibile. Era evidente che si sarebbe puntata l'attenzione verso un'azienda già fortemente sviluppata, e quale migliore alternativa se non la Fiat, italiana e negli ultimi sviluppi ben avviata alla crescita. Venne presa in considerazione a Torino la possibilità di trovare un accordo, non prima però di aver analizzato quali vantaggi esso avrebbe comportato. Già da tempo le due aziende collaboravano per un progetto di condivisione di parti di telaio e carrozzeria, ma interessante era lo stabilimento di Pomigliano d'Arco, nel quale sarebbe potuta dirottare parte della produzione torinese. Dopo un incontro tra Ghidella e l'a.d. dell'Alfa Romeo Giuseppe Tramontana, si pensò inizialmente a risollevare l'azienda senza rilevarla integralmente. Ma questo non venne accettato dai dirigenti di Finmeccanica e dal presidente dell'Iri

(all'epoca Romano Prodi), già decisi a procedere con l'alienazione. Infatti già un'offerta era stata avanzata da parte di Ford di rilevare parzialmente l'azienda per poi completare il processo in seguito, quindi per Fiat era il momento di decidere. Ricevuta la proposta di Ford alla fine di settembre, il primo ottobre Ghidella e Romiti stilarono la proposta italiana: ci s'impegnava a rilevare l'azienda, a costituire un'unica società fusa tra Lancia e Alfa Romeo, e si garantiva il mantenimento dei posti di lavoro, seppur con l'ausilio della cassa integrazione per un periodo, dopo aver ristrutturato gli stabilimenti di Arese e Pomigliano. Si aprì un'aspra battaglia tra i due colossi Fiat e Ford, che non mancò d'innescare accese polemiche e forti contrasti; tuttavia i primi presentarono un'offerta che prevedeva l'intera acquisizione dell'azienda milanese, i secondi garantivano l'acquisizione della sola maggioranza, la rilevazione totale sarebbe avvenuta in un secondo momento non definito all'atto della presentazione dell'offerta.
Dopo un accurato esame da parte della First Boston (banca d'affari incaricata di valutare le offerte Ford e Fiat), il 6 novembre 1986 venne accettata con voto unanime l'offerta della Fiat, considerata economicamente più vantaggiosa, alla quale passava il 100% dell'Alfa Romeo, dietro corrispettivo di 1.050 miliardi da versare tra il 1992 e il 1997. Con questa operazione si accollava l'indebitamento pari a 700 miliardi e perdite conteggiate fino al 1991 per 500 miliardi. Nel 1987 sarebbe sorta la società Alfa Lancia Industriale, e si prevedeva che il fatturato avrebbe raggiunto 8.000 miliardi, con una produzione annua di 620.000 vetture, un ingaggio di 37.000 dipendenti a seguito di investimenti nel periodo '87-'95 di 5.000 miliardi di lire, orientati per tre quarti all'Alfa. L'obiettivo era di mettere in commercio 320.000 auto con il marchio Alfa, 265.000 Lancia e la rimanenza Arna. Gli assunti Alfa ammontavano a 34 mila, e andavano pertanto ridotti a 28 senza procedere comunque ad alcun tipo di licenziamento, ma avvalendosi della cassa integrazione e di prepensionamenti. L'acquisizione del marchio poteva portare alla Fiat numerosi vantaggi, tra i primi sicuramente l'elevata competenza di prodotto: il know-how progettuale, la prestigiosità del design e l'eccellenza nella meccanica erano i punti forti della casa del Biscione, e sicuramente grazie a questa operazione la Fiat avrebbe potuto sfruttare tali caratteristiche per allargare la gamma e conquistare anche gli acquirenti più esigenti, mettendosi in diretta concorrenza con le case tedesche. Se il suo esordio nelle vetture di alta gamma era avvenuto con la Fiat «Croma» e la Lancia «Thema», non sarebbe stato difficile sviluppare ulteriormente tale segmento, magari vendendo le vetture nel continente americano. Infatti proprio grazie al progetto «164» per una berlina di grandi dimensioni e motorizzata con potenti propulsori "made in Arese", si abbozzò un accordo con la Chrysler per commercializzare la nuova berlina Alfa attraverso la rete di vendita in America. L'operazione di acquisizione non tardò a esporre i primi segnali di successo: grazie a tale intervento, già alla fine del 1988 il saldo in bilancio Alfa chiuse in attivo, e tutti i dipendenti dello stabilimento di Arese rientrarono nel loro posto di lavoro.
Si può dunque affermare che il processo di ascesa del gruppo torinese marciava a pieno regime: a confronto con il '79, nell'85 si producevano 17,5 vetture per addetto contro le 10,5, a testimonianza di una concreta crescita della produttività, frutto della razionalizzazione degli impianti, dell'aumento del tasso di automazione nella filiera produttiva e di un maggior controllo sul comportamento degli operai. Per questi motivi il costo del lavoro rapportato al fatturato era passato dal 27 al 18%. Anche a livello extranazionale l'azienda aveva ingranato: toccata la quota di mercato in Europa del 12,6%, lusinghieri erano i piani di sviluppo futuri.
Grazie alla fiorente situazione in cui navigavano le sorti dell'azienda, quale momento migliore per pensare in corso Marconi di liberarsi dal legame con la Lybian Bank. Dopo un incontro fra l'avvocato e i libici, venne accordata la possibilità di riacquistare le azioni in loro possesso. A fronte di un iniziale investimento nel 1976 di 500 milioni di dollari, venne negoziata la cessione delle azioni per un corrispettivo totale di 3 miliardi e 182 milioni di dollari.

Un altro intervento importante promosso dall'avvocato si orientò a consolidare l'azienda alla famiglia Agnelli. Nel 1987 costituì la Accomandita Giovanni Agnelli e soci, una holding alla quale vennero conferite le azioni Ifi dei membri della famiglia (nei limiti del 75,2% del capitale dell'Ifi): con questa manovra il presidente ottenne una quota pari al 37,9%, il cugino Giovanni Nasi l'11,5% e il fratello Umberto il 10,7%. Così facendo, gran parte del capitale dell'Ifi venne stipato entro le redini della sua famiglia, assicurandone stabilità e continuità alla dominanza della famiglia nell'azienda.

L'insieme di manovre compiute negli anni Ottanta avevano permesso all'azienda di riconquistare una posizione predominante sia a livello nazionale, sia a livello europeo, dove stava riconquistando rilievo e considerazione (la sua quota di penetrazione pari al 16% la stava avvicinando molto velocemente a Volkswagen). Nel 1987 aveva superato le due milioni di vetture, e contestualmente abbassato il break even point da 1 milione e 650 mila a 1 milione e 400 mila pezzi, realizzando un fatturato pari al 4% del Pil, costruito per l'84% dal settore automezzi, per il 13% da settori diversificati e il restante 3% dai servizi.

Tuttavia l'operazione acquisitiva dell'Alfa Romeo, sebbene portò molteplici vantaggi, sulla fine del decennio non portò al risultato sperato di ottenere l'egemonia Fiat nel mercato nazionale, dal momento che le vendite non riuscivano a superare il 60% del totale delle immatricolazioni in Italia. Inoltre, dall'87, dovette misurarsi con un incremento della pressione fiscale. Continuò, pertanto, il suo interesse nel mercato internazionale: dal momento che gli stabilimenti in Jugoslavia e Turchia andavano bene, si acquisì una società brasiliana, e si strinse un accordo con i polacchi per la costruzione di 2.400.000 vetture su base Fiat. Era però necessario tenere ben presente che la concorrenza non stava a guardare gli allori italiani: i giapponesi stavano diventando sempre più agguerriti, e già avviati con la lean production, non andavano di certo sottovalutati nella loro conquista del mercato europeo.

Spinti da questa temibile concorrenza, e decisi a rafforzare e consolidare la presenza del gruppo Fiat nel mercato, si porteranno avanti una serie di iniziative, finanziate da mille miliardi di lire, per impartire al personale nuove regole e modalità di lavoro, nuove tecniche di produzione e commercializzazione delle vetture. Gli obiettivi per il futuro erano chiari: incremento di volumi produttivi, incremento della qualità e abbattimento dei costi. A capo del settore auto dal 1979, Ghidella guidò questo progetto con dedizione e convincimento; padre delle più celebri auto italiane del periodo – dalla «Thema» alla «Croma», all'Autobianchi «Y10» e anche l'ultima nata, la Fiat «Tipo» – promosse la continua automazione nei vari stabilimenti, soprattutto in quello di Cassino, diventato uno dei più avanzati d'Europa.

Tuttavia, vi furono delle divergenze tra la direzione e Ghidella poco dopo: certo che ormai lo sviluppo dell'azienda fosse avviato, egli sosteneva che era il momento di trasformare l'azienda in super-azienda. Dal momento che era stata acquisita l'Alfa Romeo, la sua tesi si basava sul fatto che le automobili di piccola cilindrata dovevano essere prodotte all'estero in quanto esse apportavano bassa redditività, o meglio decisamente inferiore rispetto alle vetture di media-grossa cilindrata. Per questo, le piccole dovevano essere dirottate in Brasile e Polonia, dove c'erano già stabilimenti funzionanti, mentre andava potenziata la Ricerca e sviluppo; per fare ciò era necessario restringere gli investimenti in altri business per puntarli su quello dell'auto. Dell'orientamento opposto era Romiti, il quale invece mirava ad ampliare il settore di attività a società collegate, nei settori della chimica, delle telecomunicazioni, degli armamenti, delle assicurazioni, dei servizi finanziari e nel settore immobiliare. Dal momento che lo scontro tra i due venne molto acceso, il 27 novembre 1988 l'ingegner Ghidella rassegnò le dimissioni, per farsi assumere poco dopo dalla Ford. La Fiat era, e doveva rimanere, una holding industriale prevalentemente concentrata sul settore automobilistico, ma circoscritta da una serie di altre attività in vari settori, restando nel tempo un unico grande gruppo industriale.

CAPITOLO 12: PRODUZIONE E PRESENZA SUL MERCATO

12.1 – La Fiat e i rapporti di collaborazione con l'estero

A partire dai successi registrati negli anni Cinquanta, lo sviluppo aziendale conquisterà sempre più rilievo grazie alle oculate scelte prese in materia produttiva e organizzativa, tanto che si arriverà a spingere fortemente la produzione per conquistare sempre più mercati, in linea con il processo definito "di internazionalizzazione". Infatti, oltre alla creazione di nuovi stabilimenti produttivi all'estero, sono stati stipulati diversi accordi di joint ventures, cessioni di tecnologie e di know-how, nonché suddivisioni di commesse di varia natura. Va considerato, tuttavia, che a causa della ridotta presenza di grandi aziende in Italia, la Fiat è stata una tra le principali aziende a intraprendere questo tipo di percorso (seguita da Pirelli, Olivetti, Montedison). Il processo d'internazionalizzazione si è verificato in parallelo con quello di diversificazione, tant'è che l'organizzazione produttiva Fiat alla fine degli anni Sessanta sarà non solo concentrata sulla produzione di autoveicoli, ma bensì coadiuvata da quella di veicoli industriali, trattori e macchine movimento terra, oltre alla presenza nel settore della siderurgia, fonderie e fucine, componenti meccanici, nell'aviazione, nella produzione di motori marini e ferroviari (presso gli stabilimenti Grandi Motori), turbine a gas, nella produzione di energia nucleare, nella costruzione di automotrici ferroviarie e vagoni, nel settore dell'elettronica[74]. L'espansione all'estero è stata promossa grazie all'istituzione della International Holding Fiat, costituita a Lugano nel 1966, nella quale sono state inglobate società estere di vendita, produzione, montaggio, assistenza, di proprietà Fiat. Nel 1970 la produzione e il montaggio di veicoli Fiat all'estero sono riassunti rispettivamente in:

Automobili	430.000
Veicoli industriali	10.000
Trattori	2.000

La presenza all'estero è riassunta sinteticamente nella tabella che segue:

Figura 12.1: stabilimenti Fiat all'estero per la fabbricazione o montaggio di vetture e automezzi

PAESE	RAG.SOCIALE	ATTIVAZIONE	RAPPORTO	PRODUZIONE	MONTAGGIO
Argentina	FIAT CONCORD S.A.I.C.	1954	Affiliazione 100%	X	
Austria	STEYR-DAIMLER PUCH A.G.	1949	Licenziataria		X
Bulgaria	BALKANCAR	1967			X
Cile	FIAT CHILE S.A.	1962	Affiliazione 100%		X
Corea	ASIA MOTORS	1969	Licenziataria		X
Costa Rica	S.A.V.A.	1965	Licenziataria		X
Egitto	EL NASR AUTOMOTIVE MFG CO.	1962	Licenziataria		X
Francia	F.F.S.A.	1966	Consociata 97%	X	
	CITROEN	1968	Consociata 26,9%	X	
Germania	DEUTSCHE FIAT A.G.	1950	Affiliazione 100%		X
Giappone	KUBOTA LTD.	1970	Licenziataria	X	
India	THE PREMIER AUTOMOBILES LTD.	1955	Licenziataria	X	
Indonesia	DAHA MOTOR	1971	Licenziataria	X	

[74] Fiat in cifre, 1970

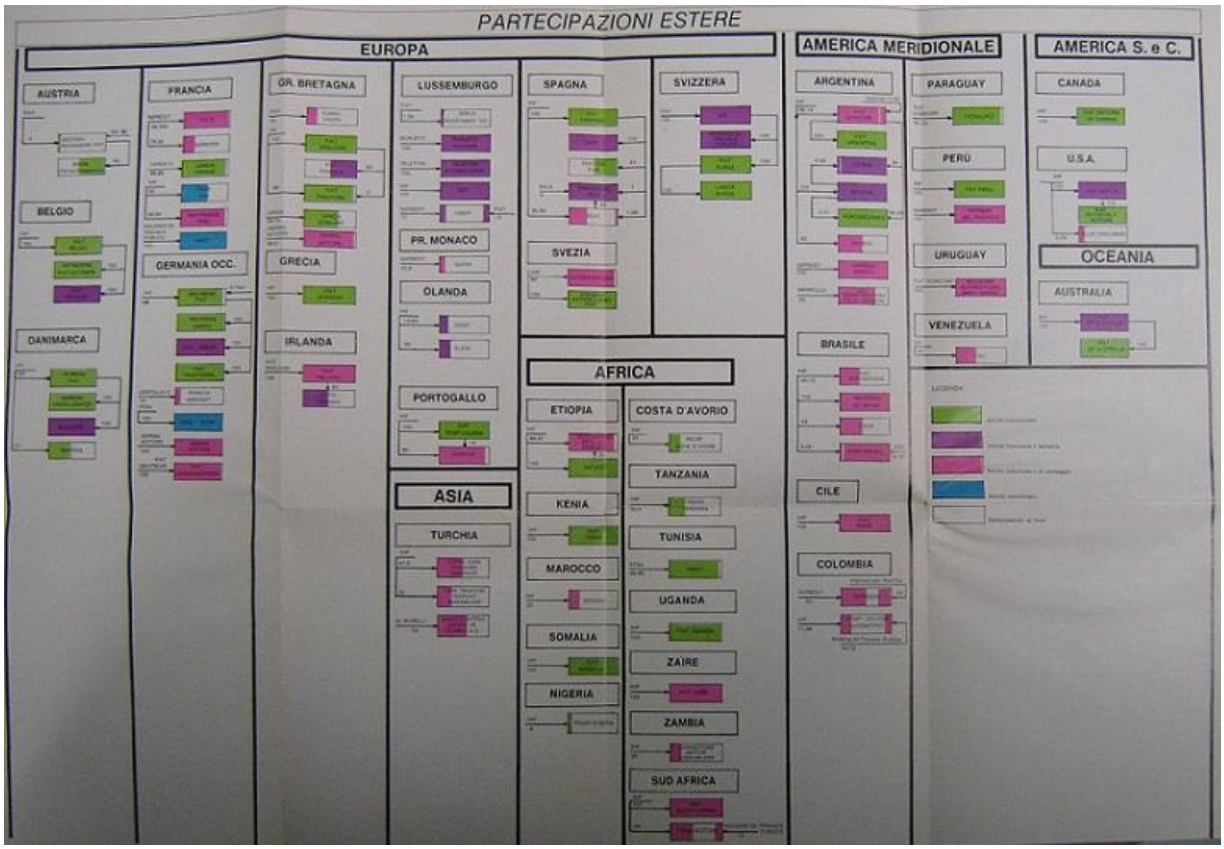
Irlanda	FIAT IRELAND LTD.	1952	Affiliazione 100%		X
Jugoslavia	ZAVODI CRIVENA ZASTAVA (ZCZ)	1954	Licenziataria 8%	X	X
Malesia	SHARIKAT FIAT DISTRIBUTORS	1967	Licenziataria		X
Marocco	SO.MA.CA	1962	Licenziataria 20 %		X
Nuova Zelanda	TORINO MOTORS LTD.	1960	Licenziataria		X
Paraguay	NICOLAS BO.SA.	1965	Licenziataria		X
Polonia	POL-MOT	1965	Licenziataria	X	
Portogallo	SOMAVE S.A.R.L.	1963	Affiliazione 100%		X
Romania	INDUSTRIAL-IMPORT	1967	Licenziataria	X	
Spagna	S.E.A.T.	1950	Lic. e cons. 36%	X	
Sud Africa	FIAT SOUTH AFRICA PTY.LTD.	1961	Affiliazione		X
Thailandia	KARNASUTA GENERAL ASSEMBLY CO.	1962	Licenziataria		X
Tunisia	STIA	1967	Licenziataria		X
Turchia	TURK OTOMOBIL FABRIKASI A.S.	1970	Lic. e cons. 41,5%		X
	TURK TRAKTOR	1962	Licenziataria 25%	X	
Uruguay	AYAX S.A.	1962	Licenziataria		X
	MAR Y SIERRA	1971	Licenziataria		X
Venezuela	F.I.A.V.	1962	Lic. e cons. 40%		X

Fonte: documentazione originale “Fiat in cifre 1970” (Centro Storico Fiat)

La Figura 12.1 elenca i rapporti con l’estero, tuttavia i principali produttori sono la Seat (284.000), la ZCZ (65.500) e la Fiat Concord (56.300).

Per una visione più completa si veda la Figura 12.2 nella quale viene presentata schematicamente la struttura partecipativa Fiat all’estero.

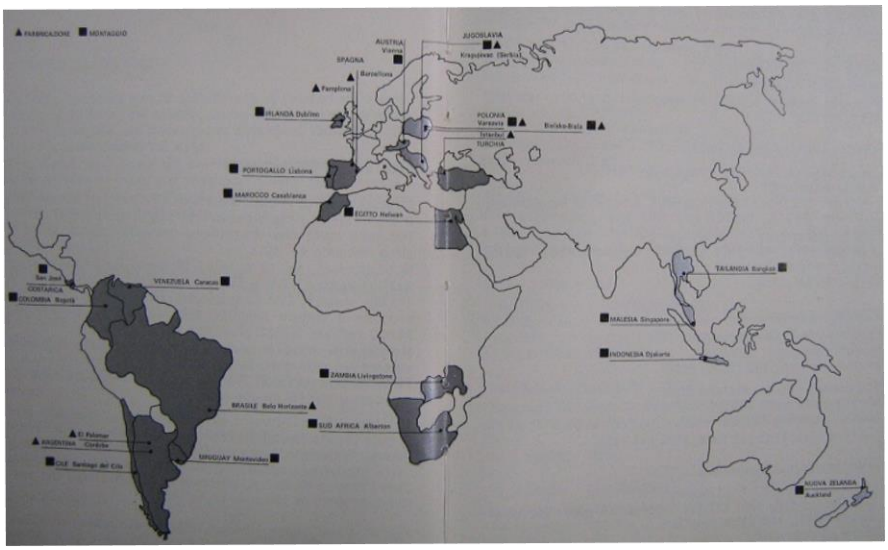
Figura 12.2: partecipazioni estere nel 1975



Fonte: documentazione originale "Fiat in cifre 1975" (Centro Storico Fiat)

Nel corso degli anni Settanta l'attività all'estero è in continuo sviluppo: a metà decennio si contano 25 stabilimenti di produzione e montaggio dislocati in 22 Paesi, collegati a Torino attraverso un intreccio di relazioni produttivo-commerciali in un rapporto di totale o parziale dipendenza alla casa madre. La Figura 12.3 mappa le aree in cui vi sono presenti stabilimenti adibiti al montaggio piuttosto che alla fabbricazione delle vetture Fiat.

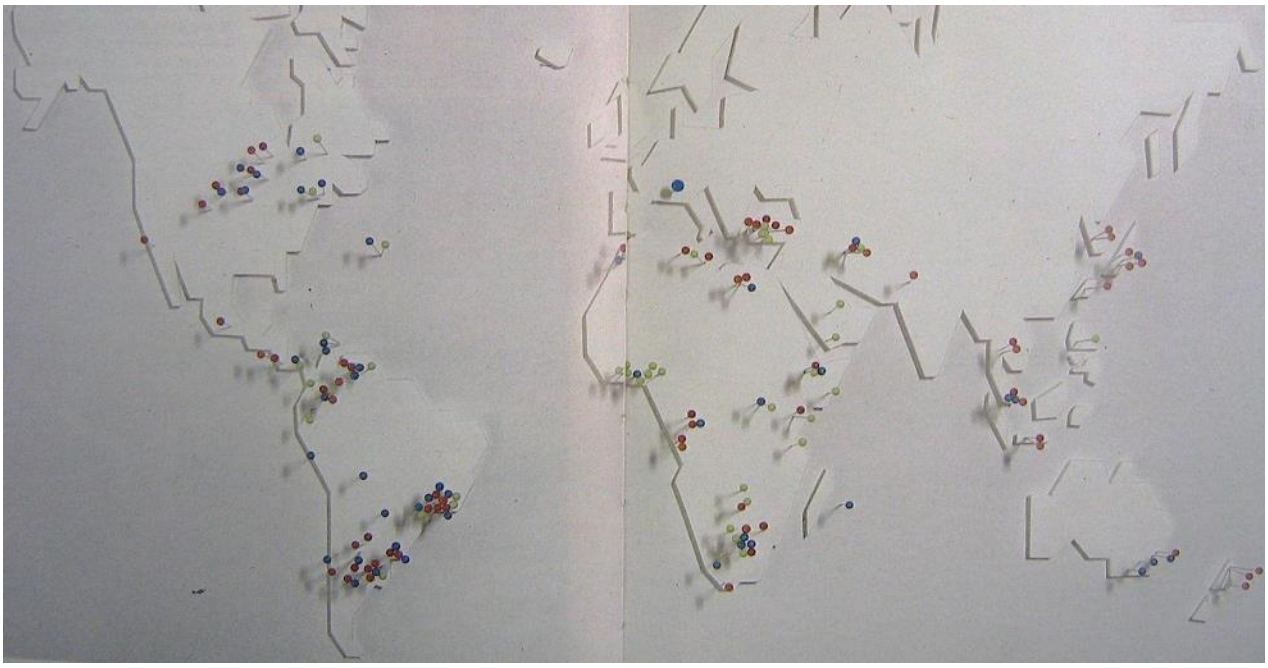
Figura 12.3: centri di fabbricazione e montaggio nel mondo – anni Settanta



Fonte: documentazione originale "Fiat in cifre 1976" (Centro Storico Fiat)

La Figura 12.4 invece espone la presenza della Fiat nel mondo negli anni Ottanta, operando una distinzione per tipologia. I puntatori rossi indicano le unità produttive, quelli blu le società controllate, quelli verdi le società collegate e quelli arancio le società licenziatarie.

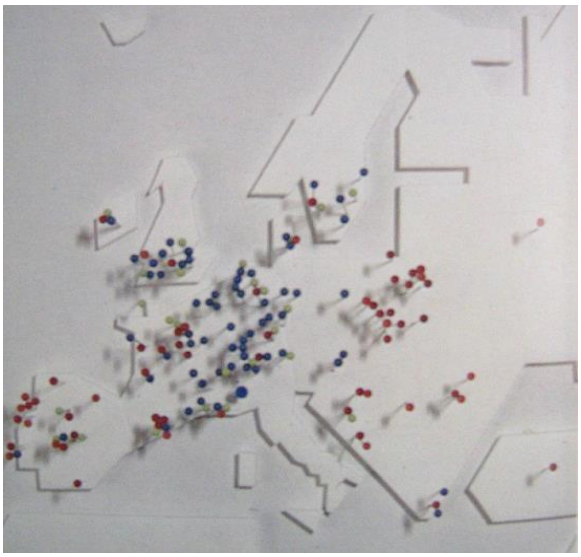
Figura 12.4: presenza Fiat nel mondo – anni Ottanta



Fonte: documentazione originale "Fiat" (Centro Storico Fiat)

La situazione a livello europeo viene rappresentata schematicamente dalla Figura 12.5, dove si evidenzia una forte concentrazione di società controllate in Francia e Germania, mentre nella penisola iberica e nell'Europa dell'Est vi sono quasi esclusivamente unità produttive, appunto Seat e ZCZ, a testimonianza di quanto sopraindicato a proposito della Figura 12.1.

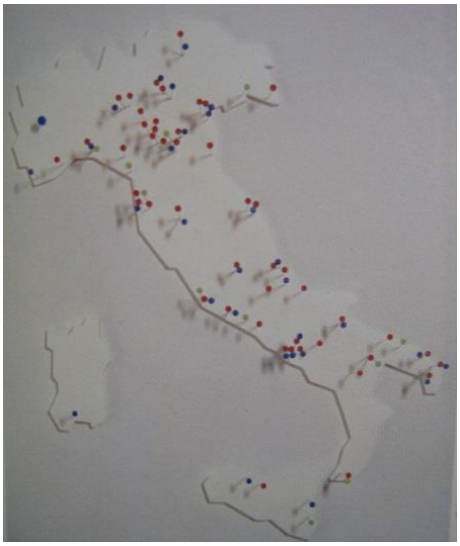
Figura 12.5: presenza Fiat in Europa – anni Ottanta



Fonte: documentazione originale "Fiat" (Centro Storico Fiat)

Per quanto riguarda, invece, la situazione in Italia, la Figura 12.6 evidenzia una serie di rapporti dislocati in una rete capillare di società presenti da nord a sud della penisola, isole comprese.

Figura 12.6: presenza Fiat in Italia – anni Ottanta



Fonte: documentazione originale "Fiat" (Centro Storico Fiat)

Negli anni Ottanta il solo settore delle automobili conta 36 società controllate (di cui 26 in Italia), 10 società collegate (di cui 2 in Italia) e 11 società licenziatarie, per un totale di 168.812 dipendenti (di cui 141.201 in Italia), un ammontare di investimenti pari a 415 miliardi di lire (di cui 354 in Italia) e un fatturato nel 1979 pari a 7.052 miliardi di lire.

12.2 – Penetrazione nel mercato e concorrenza

Nel corso degli anni Settanta l'azienda ha registrato un coefficiente di penetrazione al ribasso: a partire dal 1970, dove tale indicatore in Italia si attestava a circa il 64%, finisce per arrivare a poco al di sopra del 50% nel 1979; dopo l'iniziale mantenimento della posizione fino al 1974 (dove era superiore al 60%), il crollo lo si registra nel 1975, in concomitanza con un sensibile calo proprio di Fiat, mentre i marchi Autobianchi, Lancia e Ferrari/Abarth non subiscono sostanziali cambiamenti, dal momento che si tratta, salvo per Autobianchi, di marchi altamente selettivi, orientati a un target ben preciso, che risente poco della concorrenza e dell'andamento dell'economia. Sicuramente da inputare a tale avvenimento è il rialzo del costo del greggio che richiede un'importante rivisitazione della gamma per poter contenere tale flessione. Un ulteriore calo lo si registra poi nel 1979, e da qui riprenderanno poi i progetti di studio per motori più efficienti, soluzioni d'avanguardia per fronteggiare la concorrenza – come diverse introduzioni nei cicli produttivi orientati ad incrementare l'efficacia e l'efficienza del lavoro degli operai, ai quali vengono affiancati nuovi impianti e attrezzature con lo scopo di automatizzare maggiormente la filiera produttiva, riducendo costi e sprechi e incrementando la qualità dei prodotti e i volumi produttivi[75].
Una perdita di quote viene registrata anche a livello europeo, dove la Fiat passa da 6,1 all'inizio del decennio al 4,4 nel 1979, evidente sintomo di contrazione, a causa soprattutto dell'ingresso nel mercato di prodotti in diretta concorrenza con l'offerta torinese, a prezzi concorrenziali, e qualitativamente molto validi. Scarse sono le variazioni avvenute negli altri marchi. A livello di esportazioni in America si noti come Fiat abbia sorprendentemente aumentato il coefficiente di penetrazione nel mercato, in sensibile aumento,

[75] Tratto dalla pubblicazione "Fiat" – Archivio Storico Fiat

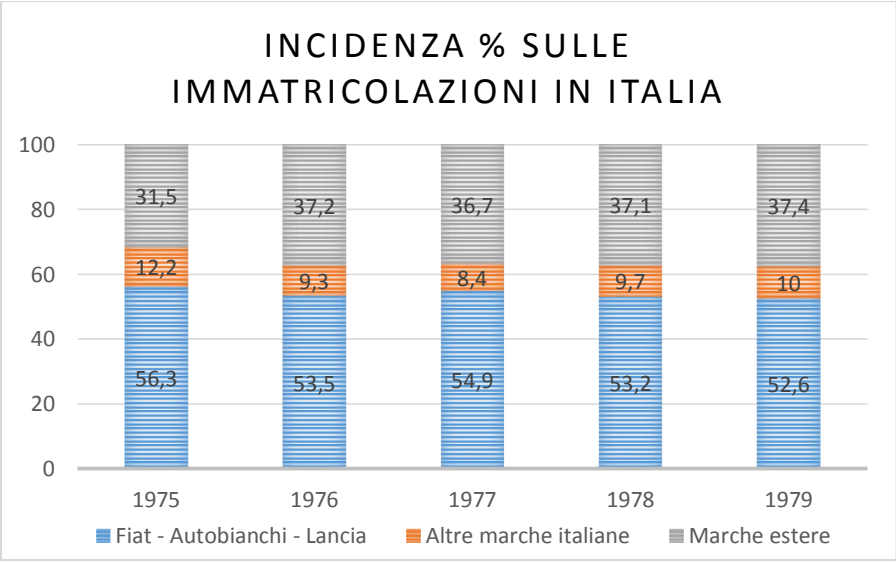
con un picco nel 1975 di 6,2%, per poi subire una drastica contrazione e attestarsi poco sopra il 2,5% alla fine del decennio (a tal proposito si veda Figura 12.7). Anche la Figura 12.8 risulta utile per capire le variazioni avvenute sul rapporto immatricolazioni Gruppo Fiat sul totale delle immatricolazioni nel Paese; tendenzialmente si denota una penetrazione sempre più marcata di autovetture di produzione estera, che fa registrare un calo, seppur moderato, non solo nei marchi Fiat, Autobianchi e Lancia, ma anche nelle altre auto italiane.

Figura 12.7: quote di penetrazione delle vetture del Settore Automobili (quote in %)

Italia	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Fiat	55,8	57,3	54,7	53,9	53,9	48,6	46,5	48,3	46,1	44,2
Autobianchi	5,5	4,4	5,7	5,5	6,0	5,6	4,9	2,1	5,2	4,5
Lancia	2,3	2,8	2,6	2,0	2,2	2,3	2,4	4,6	1,9	1,6
Ferrari/Abarth	0,08	0,06	0,04	0,03	0,03	0,04	0,06	0,06	0,03	0,03
Totale	63,68	64,56	63,04	61,43	62,13	56,54	53,86	55,06	53,23	50,33
Europa (esclusa Italia e Spagna)										
Fiat	6,1	6,3	6,0	5,4	5,4	5,6	5,2	5,1	4,7	4,4
Autobianchi	0,3	0,4	0,4	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,24	0,2
Lancia	0,07	0,09	0,1	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3
Totale	6,47	6,79	6,5	5,8	5,9	6,1	5,8	5,7	5,3	4,9
Di cui quota società licenziatarie (stimata)	0,3	0,7	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	0,9
U.S.A. (su imports)										
Fiat	3,0	2,9	3,6	3,4	5,1	6,2	4,1	3,1	3,0	2,6
Lancia	—	—	—	—	—	0,1	0,1	0,3	0,1	0,07
Seat Spagna	60,0	55,0	54,0	52,0	51,0	48,0	49,0	38,0	35,2	30,5

Fonte: documentazione originale "Fiat" (Centro Storico Fiat)

Figura 12.8: incidenze sulle immatricolazioni



Fonte: rielaborazione personale sulla base di documentazione originale "Fiat" (Centro Storico Fiat)

Nonostante il trend tendenzialmente al ribasso riscontrato nell'analisi quantitativa proposta poc'anzi, circoscritta al settore di riferimento, la Fiat negli anni Settanta era una delle aziende italiane con il più alto livello di tasso d'internazionalizzazione. L'espansione in Paesi del Terzo mondo nonché in Paesi emergenti o dell'area mediterranea identificano gli sforzi intrapresi per instaurare rapporti commerciali oltre confine.

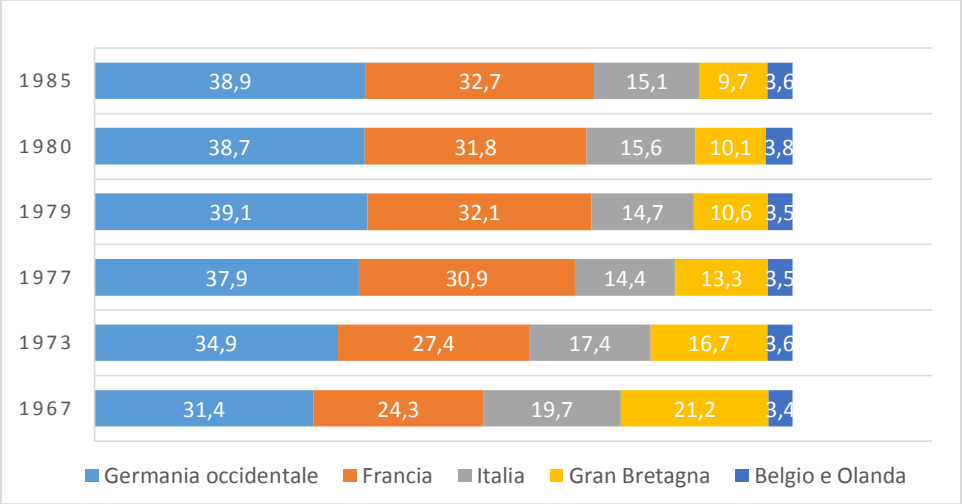
Non va sicuramente inteso come un piano per allontanarsi dall'Italia, anzi, il mercato interno restava quello più protetto dove poter operare con disinvoltura, e questo viene comunque riscontrato nella Figura 12.8, dove seppure vi sia un calo nell'incidenza Fiat, resta comunque limitato a pochi punti percentuali, dunque non si può parlare di mancanza di attrattività dei prodotti o incoerenza tra bisogni e necessità da soddisfare e prodotti offerti. Il mercato interno restava un mercato sicuro, oltre che mercato trainante per poter effettuare tutta una serie di investimenti in Italia e all'estero, e per poter intraprendere nuovi scambi commerciali e nuovi piani politico- strategici. In particolare, una strategia di penetrazione in alcune aree del mediterraneo e in Paesi del Terzo mondo – quali Spagna, Turchia, Africa, Brasile, Argentina – è coadiuvata da una serie d'interventi per attuare strategie di diversificazione all'interno di Paesi già sviluppati. Si può dunque riassumere che le linee d'azione che sono state attuate dalla Fiat dopo il boom economico – che hanno portato l'azienda a conquistare sempre più nicchie di mercato, fin tanto da poter affermare che le sue auto hanno portato alla motorizzazione dell'Italia – sono state orientate all'espansione all'estero, e hanno registrato la loro massima espansione a cavallo degli anni 1973-1976. È proprio in questi anni che gli investimenti all'estero hanno registrato la massima esposizione, in particolare stando ai dati aziendali, nel 1976, il 77% degli investimenti totali era rivolto all'Italia, e il 23% residuo dislocato in 17% per l'America Latina e il restante 6% per gli altri Paesi[76]. A partire da questo livello massimo, gli investimenti all'estero subiranno una flessione, fino ad assestarsi al 13% nel 1980, e concentrati prevalentemente nel settore dei veicoli industriali, nel settore auto e siderurgia. Va sottolineato il fatto che non è possibile affermare che la scelta di effettuare investimenti all'estero abbia compromesso la crescita interna al Paese, dal momento che questa viene vista come una mossa rischiosa ma necessaria per poter penetrare in nuovi mercati e per consolidare la struttura dell'azienda nel suo insieme nei settori in cui essa risultava più avanzata ed affermata. Inoltre andavano considerate le mosse dei competitors, soprattutto la minaccia proveniente dall'Oriente: i giapponesi spingevano parecchio nella direzione del decentramento produttivo, alterando la struttura delle loro fabbriche, riorganizzandole in maniera dualistica, dove convivevano un nucleo compatto ma ristretto all'interno del Paese prevalentemente addetto al montaggio finale – impiegati in un regime di alti salari ma sottoposti a rigido controllo da parte delle varie direzioni – interrelate da piccole e medie imprese che fornivano i componenti da montare, le quali impiegavano molti operai, a cui venivano corrisposti bassi salari e condizioni di lavoro molto modeste. Attraverso questa tecnica si abbassavano i costi e si aumentavano i volumi. Da questo l'Europa trarrà esempio ridimensionando via via i vari stabilimenti, specializzando maggiormente le produzioni, delocalizzando le varie produzioni verso la Spagna, Portogallo, nonché verso le aree rurali, ed incrementando gli acquisti di componenti dall'estero. Anche la Fiat è stata coinvolta in questo, dal momento che negli anni Sessanta era ancora una realtà industriale fortemente accentrata, poi ha tendenzialmente allargato la sua attività dapprima spostandosi verso la Lombardia, poi verso il Meridione dal 1970 dopo l'autunno caldo; non si trattava di stabilimenti integrati tra loro, anzi, godevano di una discreta autonomia, ma rimanevano dipendenti dalla casa madre per quanto riguarda gli acquisti, le parti componenti, le linee d'azione e le tabelle di marcia a livello produttivo. Ma questo decentramento produttivo si rivelerà produttivo e sorprendentemente efficace. A livello di rapporti con l'estero anche la Fiat ha preferito incorporare parte dell'indotto più qualificato e scorporare le lavorazioni più umili o più nocive e invasive. Seguire una strategia orientata all'internazionalizzazione avrebbe consentito una gestione manageriale più avanzata, una maggiore produttività del lavoro, nonché una serie di economie complessive nel campo della ricerca e sviluppo, della strategia di distribuzione commerciale, della politica degli acquisti, e della politica d'integrazione della

[76] V. Comito, La Fiat tra crisi e ristrutturazione, Editori Riuniti, 1982, pg. 38

gamma produttiva[77]. La struttura operativa di Fiat ha alterato l'intera economia nazionale, ed è diventata una sorta di organismo di pianificazione e governo di un intero sistema. Grazie agli stabilimenti esteri, provenivano dalla Jugoslavia, Polonia e Romania prodotti e componenti a basso valore aggiunto, con lo scopo di ottenere nel medio periodo un abbattimento dei costi e contestualmente garantire un maggior controllo delle tensioni operaie.

Per quanto concerne l'evoluzione dell'intera struttura produttiva dagli anni Sessanta agli anni Ottanta, si nota dalla Figura 12.9 una decisa crescita del peso dei produttori tedeschi (si espande la Volkswagen) e francesi (guadagna posizioni la Renault), a discapito di quello italiano (in calo) e inglese (nettamente in calo). L'Europa era terreno di contesa per tutti i produttori, ma in special modo preoccupavano quelli americani e giapponesi. Gli americani, infatti, intrapresero un'invasione nei mercati proponendo vetture di minor cilindrata, in diretta concorrenza con la produzione torinese; i giapponesi, per contro, puntarono molto sull'innalzamento della qualità dei prodotti, garantendo una longevità nel ciclo di vita della macchina. Questo innesca, a ridosso degli anni Ottanta, una sovraccapacità produttiva alimentata da questa situazione di tensione, e farà registrare nell'Europa occidentale un calo di vendite, passate da 8,5 milioni nel 1979 a 7,5 milioni nel 1981; ad essere in calo sono tutte le case.

Figura 12.9: principali produttori di automobili nella CEE (dati in %)



Fonte: rielaborazione personale sulla base di dati tratti da V.Comito, La Fiat tra crisi e ristrutturazione

La soluzione individuata da molti produttori europei per fronteggiare tale situazione è stata quella di ricorrere a una maggiore segmentazione dei modelli prodotti, articolandoli in *small, medium, large* nell'ottica di raggiungere un volume produttivo sempre maggiore e un corrispondente abbattimento dei costi unitari di prodotto. Altri, come Bmw e Daimler Benz, si sono orientati alla diversificazione e crescita verso altre fasce di mercato. D'altro canto, le carenze dei produttori europei rispetto ai colossi americani e giapponesi sono le ridotte capacità finanziarie, la minore aggressività commerciale e la minore produttività (soprattutto nei confronti del Giappone). Vantano, per contro, una certa leadership in merito alle tecnologie di prodotto, offrendo automobili qualitativamente molto valide e tecnicamente molto avanzate, seppure talvolta costose.

Tutti questi cambiamenti hanno innescato un'alterazione sostanziale del trend di concettualizzazione e sviluppo del prodotto, innovando sensibilmente le esigenze e le peculiarità da prendere in considerazione e integrare nel prodotto in fase di progettazione. Tra le altre, l'auto deve in particolare assolvere a esigenze

[77] Grande impresa e sviluppo italiano, Studi per i cento anni della Fiat, Il mulino, 1999, volume 1, pg. 378

in materia di sicurezza, impatto ambientale, rumorosità, bassa incidenza del costo delle materie prime, risparmio di carburante, durata nel tempo, costo totale, affidabilità e costi di manutenzione contenuti; vengono lentamente posti in secondo piano le prestazioni, il design e il concetto del lusso. Per molte case alcuni di questi punti sono stati abbastanza semplici da sviluppare, ad esempio le case americane hanno iniziato a perseguire strategie di *downsizing* per contenere il peso dei veicoli e ridurre le emissioni inquinanti, altre hanno inventato nuove soluzioni da applicare ai motori diesel, com'è avvenuto proprio per la Fiat, associando al diesel aspirato un turbocompressore; sono stati impiegati materiali alternativi come plastiche, alluminio e acciai ad alta resistenza. Nel corso degli anni Ottanta, poi, sono state impiegate nei veicoli nuove applicazioni elettroniche che hanno permesso una riduzione delle emissioni inquinanti, risparmi di carburante (tecnologie di *energy saving*), e minori interventi di manutenzione sugli organi meccanici.

12.3 – Analisi sulla produzione

In questa sezione verrà presentata un'analisi quantitativa sulla produzione Fiat durante l'arco di tempo considerato, ossia a partire dagli anni Sessanta fino alla seconda metà degli anni Ottanta, periodo a ridosso dell'acquisizione dell'Alfa Romeo.
Sul finire degli anni Cinquanta la situazione della Fiat era di pieno sviluppo: dopo i successi degli ultimi modelli lanciati sul mercato l'azienda aveva acquisito una posizione tale da poter programmare un piano di produzione particolarmente aggressivo, che avrebbe comportato tra il 1959 e il 1963 il raddoppio dei livelli di produzione, grazie ad un ingente quantitativo d'investimenti previsto attorno ai 200 miliardi. Era una fase espansiva nella quale la Fiat poteva fronteggiare senza impedimenti la concorrenza estera, puntando su un programma di motorizzazione intensiva sul mercato interno. Dopo l'esuberante incremento produttivo avvenuto negli anni Cinquanta – durante i quali aveva prodotto oltre 300.000 vetture all'anno – l'azienda aveva potuto reimpiegare gli utili così determinati consentendole di estendere le partecipazioni in vari settori industriali e finanziari, oltre che in attività terziarie a supporto della sua attività. Era stata inoltre intrapresa un'importante linea espansiva sia a livello estero (come trattato nella precedente sezione) sia a livello nazionale. Un punto di svolta importante fu l'ingresso nel Mercato Comune avvenuto nel 1958, dove la progressiva liberalizzazione degli scambi impose un ampliamento delle dimensioni aziendali e il raggiungimento di maggiori volumi produttivi, per poter realizzare le conseguenti economie di scala. Si rese pertanto necessario aumentare le esportazioni e aumentare decisamente le vendite sul mercato interno. Per realizzare ciò bisognava mantenere un livello di salari inferiore a quello dei Paesi più sviluppati, senza però realizzare alcuna strozzatura del mercato, ma piuttosto corrispondere ai lavoratori un livello salariale idoneo per permettere loro un sufficiente potere d'acquisto in risposta alla maggiore offerta di beni. Era inoltre di fondamentale importanza realizzare un processo d'integrazione produttiva, per evitare onerose dipendenze da aziende subfornitrici di componenti e semilavorati. Se fino a questo momento lo sviluppo era stato incentivato anche grazie alle adeguate politiche di protezionismo doganale attuate dal governo, in poco tempo l'azienda dimostrò un adeguato livello di flessibilità e di capacità a fronteggiare la concorrenza internazionale.

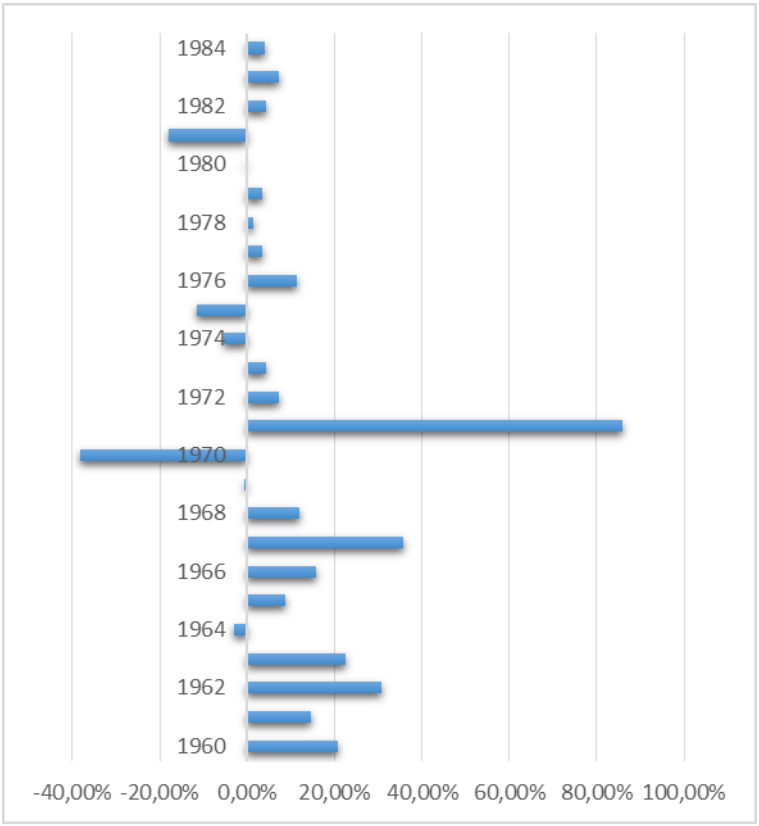
Nella Figura 12.10 viene riassunta l'attività produttiva della Fiat, evidenziata ulteriormente nella Figura 12.11 in variazioni percentuali.

Figura 12.10: produzione Fiat

Anni	Prod. autovetture
1960	513 300
1961	588 200
1962	768 540
1963	941 890
1964	913 690
1965	994 300
1966	1 151 900
1967	1 564 800
1968	1 751 400
1969	1 741 000
1970	1 077 000
1971	2 001 900
1972	2 149 900
1973	2 245 400
1974	2 123 700
1975	1 879 500
1976	2 094 000
1977	2 167 100
1978	2 196 200
1979	2 275 000
1980	2 268 700
1981	1 863 900
1982	1 942 100
1983	2 085 700
1984	2 169 900

Fonte: rilevazioni fornite dal Centro Storico Fiat

Figura 12.11: variazione % della produzione Fiat



Fonte: rielaborazione personale

Rispetto al decennio precedente, nel 1960 la produzione venne più che quadruplicata, e nel 1966 superò il milione di vetture. È evidente che l'azienda, vista la notevole espansione del periodo, assunse una posizione apicale nello scenario economico italiano: questo viene testimoniato anche dai dati, dal momento che dal 1951 al 1967 il valore aggiunto della produzione automobilistica salì dal 9,3 al 13,5% del prodotto lordo del settore meccanico, e dal 2,4 al 4,3 % del totale delle industrie manifatturiere. Nei primi anni Sessanta l'industria dell'auto contava un giro d'affari pari al 12% dell'intera economia nazionale. Gli sviluppi a cavallo del 1959-1969 sono dovuti anche al contenimento della pressione fiscale sui prezzi della benzina e al varo di grandi opere autostradali, condizioni estremamente positive a favore della motorizzazione privata. Il trend di sviluppo in termini produttivi della Fiat si manterrà sostanzialmente positivo per tutti gli anni Sessanta, con una produzione di anno in anno quasi sempre crescente, interrotta, drasticamente, però nel 1970, anno da cui seguirà un decennio molto diverso rispetto al precedente: come si può riscontrare nella Figura 12.10, l'andamento della produzione non seguirà più una linea ascendente ma bensì sarà soggetta a forti variazioni di anno in anno, e questo è certamente giustificabile dal fatto che, se negli anni Cinquanta e Sessanta l'azienda ha concepito dei prodotti nuovi in linea con le mutate esigenze degli acquirenti, sempre però orientati principalmente in un mercato interno protetto da barriere doganali, e per un pubblico in grande percentuale scarsamente motorizzato, gli anni Settanta delineano una situazione diversa, dal momento che molti hanno già acquistato l'automobile, e i gusti e le mode tendono a essere influenzate dalla concorrenza estera e dall'apertura dei mercati, che vengono penetrati da marchi esteri con prodotti a prezzi veramente d'attacco. Tutto questo si traduce in un deciso incremento del coefficiente di penetrazione nel mercato nazionale di vetture estere, come indicato in Figura 12.15 (relativa alle vendite), dove a partire dalla fine degli anni Sessanta e in maniera più marcata dal 1970, la presenza di vetture estere sulle vetture nazionali acquista rapidamente incidenza, associata ad una perdita di posizione da parte della Fiat sul totale generale. Inoltre incideranno negativamente sulla produzione anche le numerose rivolte interne scoppiate nelle officine, le quali faranno registrare un quantitativo importante di ore di lavoro perse, con un corrispondente rallentamento del ciclo di produzione. Si noti come dal 1973 vi sia un calo nella produzione: questo è dovuto principalmente alla crisi energetica, la quale rallentò l'intero settore dell'auto, e costrinse la Fiat in particolare a ricorrere alla cassa integrazione per migliaia di dipendenti. Si consideri che, se fino a qualche giorno prima dello scoppio della crisi l'età media delle auto circolanti in Italia si attestava sui 12-13 anni, da allora si passò a 15 anni, una condizione di estremo allarme per un'industria che si trova sospinta da un vigore ereditato dal decennio precedente, basato principalmente sullo sviluppo della fascia della prima motorizzazione; ora oltre a fare i conti su un'espansione non più di prima ma bensì di seconda o terza macchina doveva fronteggiarsi anche con una riduzione del tasso di sostituzione dei veicoli. Questo fenomeno non si verificò solo nel nostro Paese, anzi un po' dovunque, ma in Italia esso si dimostrò particolarmente consistente e dannoso, in particolare per le caratteristiche organizzative dell'intero settore automobilistico italiano: rigidità nell'impiego della manodopera, piani di decentramento al sud, contrattazione degli investimenti con i sindacati e il governo furono fattori che non aiutarono assolutamente a risollevare la situazione. La risposta della Fiat ad una apparente situazione di stallo fu quella di cercare di ampliare e rendere più elastica la gamma dei veicoli puntando su modelli di media cilindrata, dal momento che continuava a "tirare" una domanda proveniente da nicchie di mercato più agiate, e praticando una politica dei prezzi più aggressiva. Grazie all'istituzione dell'Ifi International nel 1966 vennero cedute diverse partecipazioni in aziende scarsamente redditizie o ritenute eccessivamente onerose; venne in sostanza rafforzata la struttura di azienda multinazionale, privilegiando il mantenimento di partecipazioni in aziende operanti in determinate aree di mercato dell'area Europa e Nord America, per contrastare i risultati negativi avvenuti in Italia nel settore della

grande distribuzione, nell'editoria e nelle raffinerie. L'assorbimento dei marchi OM, Autobianchi, Ferrari e Lancia poté servire una maggiore quota di acquirenti, e la serie di investimenti compiuti nel Mezzogiorno per la creazione di stabilimenti di piccole dimensioni realizzò il decentramento produttivo. Il calo della presenza Fiat in Italia riscontrabile nella Figura 12.15 (relativa alle vendite) a partire dagli anni Settanta viene giustificato dall'andamento differenziato della domanda; ma la linea d'azione di insediare all'estero alcuni stabilimenti per la produzione di autovetture preservò il commercio e salvò le relazioni, dal momento che si preferì questa soluzione piuttosto che esportare dall'Italia a prezzo gravato dai maggiori costi di produzione per effetto dell'incremento salariale e dazi imposti dai vari Paesi. Nonostante la flessione, dunque, la Fiat realizzò un efficiente programma di diversificazione, e attuò una serie di progetti che si rivelarono efficaci per garantirle di restare tra le prime case automobilistiche europee durante gli anni della crisi energetica.

Negli ultimi anni si segna un mutamento nel comportamento dell'azienda, che passa da una fase espansiva a una prettamente difensiva, a causa della crescente imposizione nei mercati da parte di case concorrenti, tra le quali Volkswagen, Renault, Ford e Toyota.

La Figura 12.12 presenta un'interessante schematizzazione di come siano andate sviluppandosi le produzioni automobilistiche italiane rispetto a quelle estere. Si realizza una lieve crescita generale fino al 1973, con un picco di produzione, e in questa prima fase tutta l'area CEE è in espansione: l'Italia riveste circa il 18% dell'area, la Francia il 27% e la Germania il 35%, il restante 20% le altre case. A partire dal 1974 si registra una caduta abbastanza marcata nell'area CEE, pari a circa 1.500.000 pezzi: l'Italia scende solo di poco più di 190.000 unità, la Francia sembra quasi non risentire del calo, per contro è la Germania che registra un flop di produzione di oltre 800.000 unità. Questo può essere collegato al fatto che la crisi energetica colpì maggiormente i produttori di auto di media-alta cilindrata, per cui se il gruppo Fiat è riuscito a contenere le perdite è sicuramente grazie alla produzione di vetture di bassa cilindrata, il cui mercato resisteva al rincaro dei carburanti. Questo viene testimoniato dai dati riportati in Figura 12.13, dove a cavallo del '73-'74 si ha un calo delle immatricolazioni in Italia di circa 100.00 unità, ma si ha anche un corrispondente aumento di esportazioni (Figura 12.14). Nel corso poi degli anni tra il 1975 e 1979 il trend sarà altalenante, con una tendenza alla stabilizzazione delle vetture italiane attorno al milione e mezzo di vetture, Francia invece supera i tre milioni, e la Germania dopo il drastico calo nel 1974 e 1975 registra quasi quattro milioni di unità a fine decennio.

Figura 12.12: produzione di autovetture nel mondo (dati in migliaia di unità)

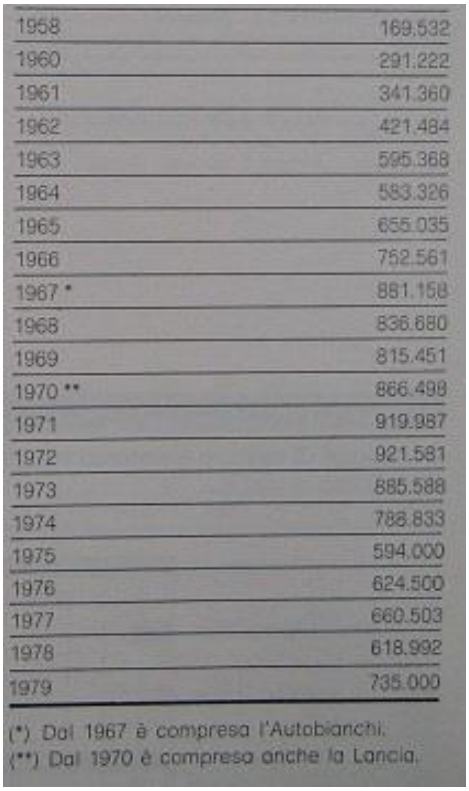
	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	*1979
Italia	1.719,7	1.701,1	1.732,4	1.823,3	1.630,7	1.348,5	1.471,3	1.440,5	1.508,6	1.481,0
Francia	2.245,4	2.466,3	2.719,4	2.866,7	2.698,8	2.546,1	2.979,6	3.092,4	3.111,4	3.220,4
Germania	3.527,9	3.696,8	3.521,5	3.649,9	2.839,6	2.907,8	3.546,9	3.790,0	3.890,2	3.932,6
Gran Bretagna	1.641,0	1.741,9	1.921,3	1.747,3	1.534,1	1.267,7	1.333,4	1.327,8	1.222,0	1.070,5
Belgio	252,7	270,4	253,2	270,9	151,5	196,8	299,2	302,9	282,4	278,3
Paesi Bassi	67,3	78,1	87,4	94,9	69,2	63,1	74,2	53,4	64,9	78,0
Area CEE	9.454,0	9.954,6	10.235,2	10.453,0	8.923,9	8.330,0	9.704,6	10.007,5	10.080,4	10.060,8
Spagna	450,4	452,9	600,6	706,4	704,6	696,1	753,1	989,0	986,1	965,8
Svezia	279,0	287,4	318,0	341,5	326,7	316,4	317,3	235,4	254,3	296,5
Jugoslavia	112,2	114,5	103,7	125,0	171,3	183,2	192,8	231,1	252,2	270,0
Austria/Svizzera	1,2	0,6	0,4	0,5	1,6	0,4	—	—	—	—
Area Europa Occidentale extra CEE	842,8	855,4	1.022,7	1.173,4	1.204,2	1.196,1	1.263,2	1.455,5	1.492,5	1.532,3
Area URSS ed Europa Orientale	685,4	853,9	1.113,1	1.404,0	1.760,0	1.882,1	1.871,0	1.955,4	2.070,6	2.080,0
Stati Uniti	6.550,2	8.583,7	8.828,2	9.667,1	7.324,5	6.717,0	8.497,9	9.213,6	9.176,6	8.423,1
Canada	937,2	1.094,6	1.147,3	1.234,6	1.186,5	1.053,8	1.148,3	1.166,4	1.143,4	989,0
Area Nord America	7.487,4	9.678,3	9.975,5	10.901,7	8.511,0	7.770,8	9.646,2	10.380,0	10.320,0	9.412,1
Area America Latina	510,7	631,0	872,7	1.014,3	976,3	948,1	1.187,7	1.127,4	1.244,5	1.346,0
Area Giappone	3.178,7	3.717,9	4.022,3	4.470,6	3.931,8	4.568,9	5.027,8	5.431,0	5.976,0	6.175,8
Resto del mondo	436,4	448,9	442,3	478,8	499,8	459,0	545,2	670,0	521,2	477,0
Totale generale	22.595,4	26.140,0	27.683,8	29.895,8	25.807,0	25.155,0	29.245,7	31.026,8	31.705,2	31.084,0

Elaborazione su dati di fonte ANFIA. Per gli anni antecedenti il 1974, i dati ufficiali francesi sono stati corretti per coerenza, deducendo le "petites collections". Dati parzialmente stimati per l'Europa Orientale e l'America Latina.
(*) Dati provvisori.

Fonte: documentazione originale "Fiat" (Centro Storico Fiat)

Ritornando alla Figura 12.13 si analizzano le immatricolazioni Fiat, e non stupisce il picco toccato nel 1972 di oltre 920.000 vetture, segno che la domanda trainante era ancora servita dall'azienda torinese, ed infatti si riscontra un livello di esportazioni inferiore al 40%, segno che comunque il mercato domestico viene in gran parte servito dalla produzione italiana, e fino al 1975 resterà tale, dal momento che anche nella Figura 12.15 si può notare che l'incidenza di vetture estere sul totale in Italia è poco al dì sopra del 25%. La situazione si altera, appunto, nel 1975, con un forte calo delle immatricolazioni Fiat in Italia, un incremento delle esportazioni e un aumento delle vendite di vetture estere, segno che il mercato è stato penetrato in maniera più decisa da vetture estere, che hanno influito negativamente con le immatricolazioni Fiat. Si registra infine una nuova fase di ripresa, che tuttavia non raggiungerà minimamente i livelli precedenti, toccando le 735.000 unità nel 1979. Le esportazioni resteranno superiori al 40%, mentre sul finire degli anni Settanta le marche di vetture estere in Italia hanno conquistato posizione, sfiorando di poco il 40%.
Sarà solo nei primi anni Ottanta che tale valore limite verrà superato, ma questo viene giustificato da un cambiamento nei gusti degli acquirenti – entrano nel mercato auto di media-grossa cilindrata, in particolare autovetture tedesche, preferite dal pubblico come vetture di rappresentanza, oltre che vetture del segmento della «Golf», più che per le sue caratteristiche tecniche non innovative viene venduta in grandi quantitativi per essere diventata una sorta di moda – anche se non mancano gli sforzi per arrivare a concretizzare un nuovo prodotto, studiato e concepito a livello interno, per il quale il gruppo investirà ingenti risorse, soprattutto a livello produttivo, introducendo nuovi macchinari nel ciclo di produzione.

Figura 12.13: immatricolazioni Fiat in Italia

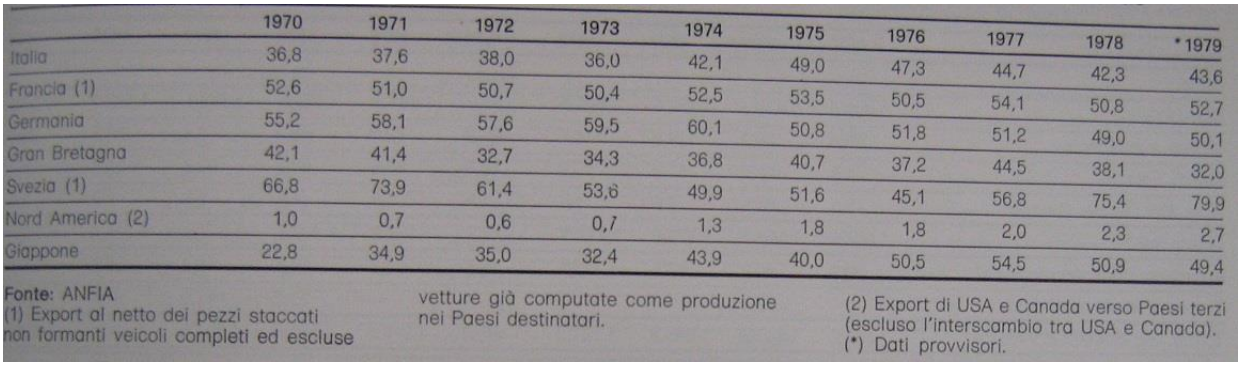


1958	169.532
1960	291.222
1961	341.360
1962	421.484
1963	595.368
1964	583.326
1965	655.035
1966	752.561
1967 *	881.158
1968	836.680
1969	815.451
1970 **	866.498
1971	919.987
1972	921.581
1973	885.588
1974	788.833
1975	594.000
1976	624.500
1977	660.503
1978	618.992
1979	735.000

(*) Dal 1967 è compresa l'Autobianchi.
(**) Dal 1970 è compresa anche la Lancia.

Fonte: documentazione originale "Fiat" (Centro Storico Fiat)

Figura 12.14: quote di auto esportate sul totale di automobili prodotte nei principali Paesi del mondo



	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	*1979
Italia	36,8	37,6	38,0	36,0	42,1	49,0	47,3	44,7	42,3	43,6
Francia (1)	52,6	51,0	50,7	50,4	52,5	53,5	50,5	54,1	50,8	52,7
Germania	55,2	58,1	57,6	59,5	60,1	50,8	51,8	51,2	49,0	50,1
Gran Bretagna	42,1	41,4	32,7	34,3	36,8	40,7	37,2	44,5	38,1	32,0
Svezia (1)	66,8	73,9	61,4	53,6	49,9	51,6	45,1	56,8	75,4	79,9
Nord America (2)	1,0	0,7	0,6	0,7	1,3	1,8	1,8	2,0	2,3	2,7
Giappone	22,8	34,9	35,0	32,4	43,9	40,0	50,5	54,5	50,9	49,4

Fonte: ANFIA
(1) Export al netto dei pezzi staccati non formanti veicoli completi ed escluse vetture già computate come produzione nei Paesi destinatari.
(2) Export di USA e Canada verso Paesi terzi (escluso l'interscambio tra USA e Canada).
(*) Dati provvisori.

Fonte: documentazione originale "Fiat" (Centro Storico Fiat)

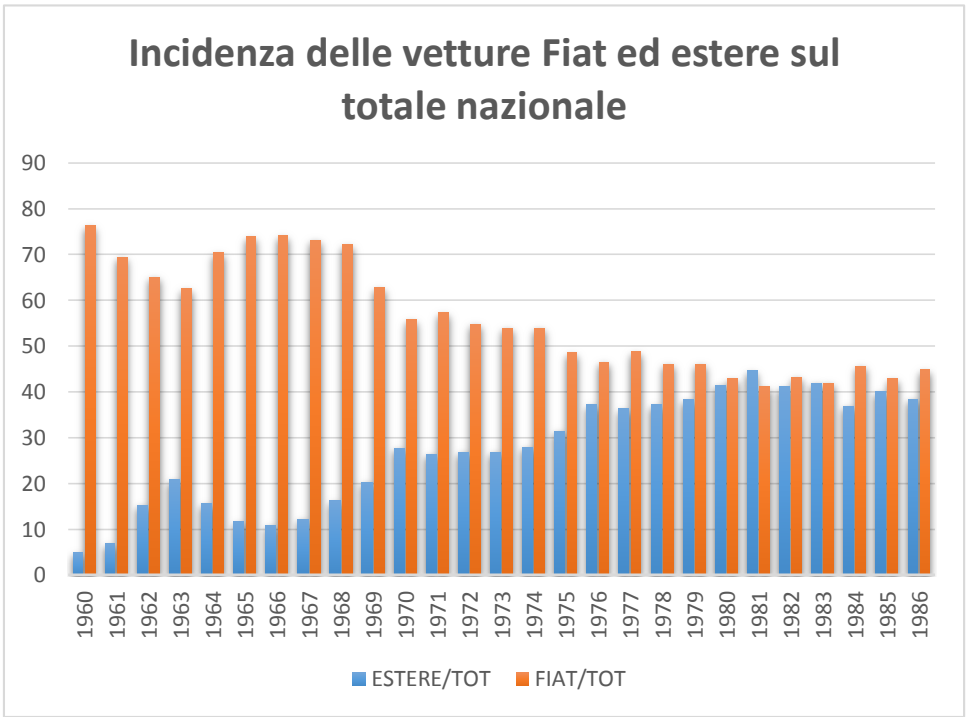
Infine la Figura 12.16 espone in maniera più chiara la situazione di questi anni, evidenziando che dagli anni Ottanta s'innesca in Italia una fase d'ingresso nel mercato di marchi esteri prima isolati dai confini nazionali, oppure presenti solo in parte. Molti acquirenti hanno già un'automobile, e proprio a partire dagli anni Ottanta molti di loro iniziano ad aver bisogno di un secondo mezzo, che non sempre è una vettura tradizionale, ma molte volte poteva essere un mezzo promiscuo o particolare (si pensi ai monovolumi francesi tipo la Renault «Espace», oppure i fuoristrada giapponesi come il «Patrol»); tuttavia, merito dei nuovi modelli lanciati sul mercato in questi anni, la Fiat torna sul campo con dei prodotti totalmente nuovi e perfettamente coerenti con i bisogni del pubblico, riconquistando così quote di mercato, stiamo parlando delle Fiat «Uno» e «Panda», il cui successo mondiale sarà seguito poi da altre vetture rivoluzionarie, come la «Tipo» e la piattaforma su cui nascono in collaborazione con Alfa Romeo e Saab la «Croma», la «164» e la «9000».

Figura 12.15: vendite autovetture

Anni	% Vetture estere su totale generale	% Fiat su marche nazionali	% Fiat su totale generale
1960	4.9%	80.2%	76.3%
1961	6.9%	74.5%	69.4%
1962	15.3%	76.7%	65.0%
1963	20.8%	79.0%	62.6%
1964	15.6%	83.2%	70.3%
1965	11.6%	83.6%	73.9%
1966	10.8%	83.2%	74.1%
1967	12.2%	83.4%	73.2%
1968	16.2%	86.0%	72.1%
1969	20.3%	78.7%	62.8%
1970	27.7%	77.2%	55.8%
1971	26.4%	77.9%	57.3%
1972	26.8%	74.7%	54.7%
1973	26.8%	73.6%	53.9%
1974	27.9%	74.7%	53.9%
1975	31.4%	70.9%	48.6%
1976	37.1%	74.0%	46.5%
1977	36.3%	76.6%	48.8%
1978	37.1%	73.2%	46.0%
1979	38.3%	74.4%	46.0%
1980	41.5%	73.2%	42.8%
1981	44.6%	74.3%	41.1%
1982	41.1%	73.4%	43.2%
1983	41.9%	72.2%	41.9%
1984	36.9%	72.5%	45.7%
1985	40.0%	71.4%	42.8%
1986	38.4%	72.7%	44.8%

Fonte: rilevazioni fornite dal Centro Storico Fiat

Figura 12.16: analisi d'incidenza



Fonte: personale rielaborazione su rilevazioni fornite dal Centro Storico Fiat

12.4 – Evoluzione nella strategia dell'automobile

Operando un'analisi estesa sul periodo di tempo considerato, nella storia della Fiat si possono individuare quattro principali periodi nell'evoluzione della strategia Fiat.
Il primo periodo termina nel 1973, che può essere definito *business as usual*, in quanto la produzione e l'organizzazione aziendale marciano sulla spinta evolutiva degli anni Sessanta, senza particolari interventi che possano in qualche modo guardare al futuro per prevenire possibili shock esogeni della domanda: viene intrapreso un progetto di rilancio della capacità produttiva, che arriverà a superare le 2 milioni di unità, mentre anche i rapporti con l'estero – sia a livello di esportazioni che a livello di nuovi stabilimenti – viene particolarmente curato. Anche la gamma dei veicoli viene ampliata, concentrandosi in particolare verso lo sviluppo di modelli di fascia media, e si assiste ad una timida ripresa delle esportazioni. Tuttavia, l'azienda deve fare i conti, oltre che con una concorrenza molto agguerrita, con una serie di tensioni interne che dirottano i piani produttivi e causano perdite abbastanza ingenti in termini di ore non lavorate per sciopero. Inoltre, a seguito dell'acquisizione della Lancia, la ristrutturazione dell'azienda risulta quanto mai difficile da portare a termine, e si affatica a riconquistare l'immagine che aveva un tempo sia a livello nazionale che all'estero.
Il secondo periodo va dal 1973 al 1976, e lo si può definire *dispute* perché risulta essere particolarmente infelice, oltre che per gli effetti della crisi petrolifera anche per il contesto di contorno all'attività aziendale, oltre che per le scelte strategiche prese dai vertici. Gli obiettivi imposti erano stati principalmente il rafforzamento di produzioni diversificate, l'autonomia delle produzioni contigue al settore automobilistico, la maggiore diffusione all'estero e la messa a disposizione di contributi per la realizzazione di opere di bonifica infrastrutturale, infine maggiore focus sull'automobile. Su quest'ultimo punto Umberto Agnelli spiega che, in seguito a un'analisi sul mercato a partire dalla situazione in Germania, era stato accertato che la soluzione per poter fronteggiare la crisi era quella di ridurre il peso del settore dell'auto e concentrare maggiori investimenti in altri settori. Secondo Agnelli era necessario procedere con il consolidamento della Fiat, così da accorpare Piemonte e Mezzogiorno in un unico polo integrato. I dati rispecchiano, in parte, queste considerazioni; si registra un calo di investimenti nel settore auto e un corrispondente aumento in altri settori, e infatti anche dal punto di vista della gamma nulla di nuovo appare, fino al 1978 con il lancio della «Ritmo». Nessun investimento, dunque, nella ricerca e nello studio di nuovi motori più efficienti e parchi nei consumi. Questo non era il piano strategico seguito dalle altre case: in particolare Volkswagen e Renault investirono per realizzare un piano di rilancio commerciale, andando poi a imporre maggiore concorrenza proprio in quei settori in cui Fiat fino ad allora aveva primeggiato a livello di vendite.
Il terzo periodo va dal 1976 al 1978, definibile periodo *Tufarelli*, dimostra un'inversione di tendenza; la Fiat ritorna a concentrarsi sul mercato dell'auto, e la quota auto sul fatturato torna a crescere in corrispondenza con l'aumento degli investimenti. Si ricalca abbastanza chiaramente l'obiettivo di aumentare ancora di più le due milioni di unità annue prodotte. Inoltre, la linea d'azione suggerisce il tentativo di creare un unico polo integrato di portata mondiale, grazie alle numerose collaborazioni intraprese in tutto il mondo. Questo però avrebbe assorbito una quantità enorme di risorse, sia finanziarie che umane, e lo scarso andamento delle vendite in America, le difficoltà nel mercato sudamericano, nonché la concorrenza nell'Europa, non permetteva all'azienda di giungere all'obiettivo.
Dall'abbandono di questa fase si delinea il quarto periodo, definibile periodo *Ghidella* (responsabile del settore auto Fiat), non pone in essere una strategia d'attacco, ma bensì rientra nei meandri aziendali cercando di coglierne potenzialità e tratti migliorabili[78]. Si decide così di lasciare da parte determinate aree

[78] V. Comito, La Fiat tra crisi e ristrutturazione, Editori Riuniti, 1982, pg. 224

di sviluppo, rompendo tra gli altri l'accordo con Seat, allontanandosi dagli Stati Uniti, e concentrare per l'estero solo vetture con allestimenti particolari. Saltano anche accordi in preventivo con i governi dell'Argentina e dell'Algeria. Dal momento che la situazione finanziaria non è delle migliori, e l'assetto a livello di organigramma subisce diverse alterazioni, la struttura generale dell'azienda non è in grado di sopportare un piano di sviluppo di dimensioni tali. Ecco che si opta per il ritorno nel settore auto, concentrando le vendite su Italia ed Europa: si investono diversi miliardi, dei quali il 55% per il rinnovamento della gamma, il 25% per il rinnovo delle tecnologie, e il 20% per l'automazione degli impianti.
Spiegate queste quattro fasi è necessario precisare che tutte sono collegate per una continua ascesa dei prezzi. Tale ascesa si è rivelata più che proporzionale rispetto all'aumento dell'inflazione, nonché superiore all'aumento dei prezzi avvenuto in altri Paesi. Questo aumento si è verificato in una situazione di mercato in fase calante: come è stato spiegato in precedenza, la fase in cui riversava l'economia dell'auto era in fase di decadenza, saturazione, e un aumento di prezzo delle auto italiane non commisurato dall'aumento delle altre case non ha decisamente facilitato le vendite e contrastato la concorrenza. Inoltre, si trattava di una tendenza inversa rispetto a due decenni prima, durante i quali il prezzo delle vetture decresceva, grazie anche ai maggiori volumi produttivi realizzati e alle economie di scala, nonché alla maggiore standardizzazione dei prodotti. Negli anni Cinquanta e Sessanta, infatti, la domanda di auto è in crescita, ed eventuali variazioni sono prevedibili nel breve e medio termine, grazie alla concorrenza ridotta e al basso tasso di motorizzazione italiano dell'epoca. Tuttavia, si nota anche una tendenza della Fiat ad incentivare le esportazioni attuando una politica di prezzo d'attacco, realizzando così un dumping.
Tutto questo tende ad evolversi sul finire degli anni Sessanta: il mercato muta in oligopolio maturo, la domanda cala e tende ad alterare velocemente la sua composizione, i livelli di concorrenza aumentano per effetto dell'apertura dei mercati. Si delinea un accordo fra i produttori in materia di prezzi, accordando che la fissazione del prezzo sarebbe spettata in ciascun mercato nazionale al principale produttore presente su quel mercato, così da identificare un leader e molti followers. La concorrenza poi muta, dal prezzo si pone l'attenzione sulle caratteristiche delle vetture, sulla loro rete di distribuzione e assistenza, e sulla campagna di marketing. La Fiat, essendo price leader a livello italiano, non dimostra un buon livello di competitività negli anni Settanta, non può godere di rilevanti economie di scala derivanti dalla crescita dei volumi, la domanda è fortemente influenzata dalla crisi petrolifera e non vi sono interventi favorevoli da parte del governo. La diminuzione della produzione di vetture ha inevitabilmente fatto lievitare i costi medi unitari, ma una domanda elastica può sopportare rialzi nei prezzi andando verso prodotti offerti dalla concorrenza a prezzi inferiori, causando così il peggioramento non solo della situazione di Fiat ma dell'intera economia automobilistica italiana. La Fiat, in quel momento, non disponeva di una gamma sufficientemente ampia per poter rispondere alla domanda, inoltre vi è insufficienza di modelli di fascia medio-alta, la rete di distribuzione è inadeguata, e viene trascurato anche il mercato delle vetture di bassa cilindrata.
L'ingresso dei produttori giapponesi ribassa ulteriormente il prezzo, facendo saltare l'accordo sulla price leadership, e rendendo ancora più instabile la situazione della Fiat sul panorama europeo, costretta a ridurre i prezzi per evitare di andare fuori dal mercato. Con l'acquisizione dell'Alfa Romeo il gruppo, poi, può vantare una gamma decisamente più ampia, più diversificata, e sicuramente più competitiva, se non altro dal punto di vista di vetture di fascia medio-alta e dall'elevata dote prestazionale. Anche se poi la gamma Alfa verrà alterata, innescando quella che da molti viene definita l'era della *Fiatizzazione*, nuovi modelli e nuove tecnologie arricchiranno l'offerta del gruppo torinese.[79]

[79] V. Comito, La Fiat tra crisi e ristrutturazione, Editori Riuniti, 1982, pg. 224

12.5 – La gamma Fiat a partire dagli anni Sessanta

I modelli dell'azienda torinese introdotti nel mercato alla fine degli anni Cinquanta hanno dato inizio ad un nuovo piano di rilancio aziendale, studiato a partire dalle vetture di fascia entry-level, come le "600" e "Nuova 500", per poi passare a presentare auto di grossa cilindrata come le "1800" e le "2100".
Il decennio successivo si apre con l'ampiamento della gamma delle utilitarie, presentando a maggio del 1960 la «500 Giardiniera», basata sul telaio dell'utilitaria da cui deriva, presenta un posteriore allungato per aumentare il volume di carico disponibile, e viene dotata di una pratica porta posteriore per agevolare il carico, il passo viene allungato di 10 cm e dal 1966 viene prodotta dalla consociata Autobianchi fino al 1977, con un volume produttivo totale pari a 327.000 unità. Nello stesso anno la Fiat introduce la «600 D», che presenta delle piccole modifiche estetiche rispetto alla precedente versione ma il motore viene portato a 767 cm^3, e tale aggiornamento viene allargato anche alla «Multipla» e «Taxi», nonché alla sorella minore, «500 D», il cui motore viene portato a 499.5 cm^3, e viene dotata internamente di sedile posteriore reclinabile. Di questa versione, prodotta dal 1960 al 1965, ne verranno costruite oltre 640.000 unità. Sulla base della 1200 viene poi presentata la «1500 Cabriolet», elegante spider a due posti, equipaggiata con motore bialbero di 90 cv e dotata di freni anteriori a disco. Ritornando alle vetture medie, si presentano le «1100 Export» e «Special», con alcuni aggiornamenti estetici, mentre nel 1961 la Fiat lancia le «1300/1500»: costruite sul medesimo telaio, le vetture di dimensioni medie (4,030 m di lunghezza per 1,545 di larghezza) hanno potenze rispettivamente di 65 e 72 cv, e completano la gamma interponendosi tra le «1100» e le «1800/2100»; a fine anno vengono prodotte in versione "Familiare" – al prezzo di 1 milione e 300 mila per la 1300 e 1 milione e 375 mila lire per la 1500 – e restano in produzione per 7 anni per un totale di 600.000 pezzi prodotti. Nel 1961, ancora, le ammiraglie sono sostituite dalle «1800 B» e «2300», che adottano un motore potenziato, freni a disco sulle quattro ruote, balestre semiellittiche al retrotreno, e a richiesta è disponibile anche la frizione automatica e "Familiare". Poco dopo esce anche la «2300 S», grande coupé sportivo carrozzato Ghia, in grado di superare i 190 km/h grazie alla potenza di 136 cv alimentati da doppio carburatore Weber.
Dopo alcune rivisitazioni e aggiornamenti delle versioni già in produzione, è il 1964 l'anno in cui nasce una nuova utilitaria Fiat: la «850». Nata dalla 600, la «850» è una berlinetta a due porte in grado di trasportare anche 5 persone in poco più di 3 metri e mezzo di lunghezza; la sua carrozzeria autoportante e il motore a quattro cilindri raffreddato ad acqua di 34 cv la rende una vettura adatta ad un pubblico molto vasto, dal momento che al posto del cambio manuale era possibile richiedere anche la versione dotata di trasmissione semiautomatica Idroconvert (disponibile dal 1966)[80].

Fiat 2300 S in esposizione; linee di montaggio della Fiat 850, 600 e Nuova 500 a Mirafiori – Fonte: Centro Storico Fiat

[80] Un secolo di auto italiana. Fiat. Tutti i modelli del Novecento. Quattroruote Ruoteclassiche, pg. 340-385

Al Salone di Ginevra del 1965, inoltre, vengono presentate la «850 Coupé» e «850 Spider»: la prima disegnata dal Centro Stile Fiat e prodotta dalla casa, differisce dalla seconda progettata e costruita da Bertone. Il motore viene potenziato a 47 cv, vengono aggiunti i dischi anteriori, e le due vetture vengono considerate delle versioni sportive, infatti vengono adornate dallo stemma a cerchio d'alloro tipico delle vetture da corsa adottato fino agli anni Venti, e da questo momento in poi verrà posto su tutte le vetture torinesi d'impostazione sportiva. Viene presentata un'ulteriore versione della piccola di casa Fiat, la «850 Familiare»: nata per essere degna erede della Multipla, si avvale della meccanica moderna della 850, e si adatta a ruolo promiscuo. Dopo la presentazione della «500 F» (con porte ora incernierate anteriormente e meccanica irrobustita), viene rinnovata la gamma con la «1100 R», dove "R" sta appunto per rinnovata; la vettura ha un design più moderno e spigoloso, adotta il cambio a cloche, ed è disponibile anche "Familiare", e verrà prodotta il 340.000 esemplari.
A marzo del 1966 nasce un'altra super vettura Fiat, destinata anch'essa a grande successo, la «124»: berlina media a 5 posti, è equipaggiata con un 1200 di cilindrata da 60 cv. Sostituisce le "1300/1500" grazie alla sua polivalenza, dal momento che viene presentata anche in versione "Familiare"; la stessa vettura verrà prodotta a Togliattigrad presso lo stabilimento VAZ con il nome di «Zigulì». Già nel 1970 ne sono state prodotte un milione, mentre il prezzo si attesta a poco più di un milione di lire. Dalla berlina nascerà poi la «124 Sport Spider», versione disegnata e prodotta da Pininfarina, dotata di propulsore di 1438 cm^3 bialbero da 90 cv, associato al cambio a 5 velocità. Nel 1966 al Salone di Torino debutta un'altra bellissima vettura, la «Dino Spider»: il motore ispirato alle Ferrari assicura prestazioni brillanti – 160 cavalli e 210 km/h di punta massima, spinti da 3 carburatori a doppio corpo Weber – e i sei cilindri della vettura la rendono una delle spider più veloci in circolazione. Viene dotata di differenziale autobloccante e al posteriore di balestre monofoglia. Sempre della stessa vettura, dopo le numerosi versioni prodotte, viene presentata la «124 Sport Coupé», vettura disegnata dal Centro Stile Fiat, monta bialbero da 90 cv e pesa meno di 10 quintali. Diventa un medio coupé dal motore brillante, che viene affiancato nel 1967 da un coupé di segmento superiore, la «Dino Coupé», vettura quattro posti prodotta da Bertone, ha un'armonia e una sinuosità nelle linee che la rende una delle granturismo più belle mai prodotte dalla casa.

Fiat 124 e Fiat Dino in esposizione – Fonte: Centro Storico Fiat

Nel 1967 debutta un'altra vettura di segmento medio, la «125»: la vettura nasconde sotto alla carrozzeria da berlina un motore di 1,6 litri a due alberi a camme in testa azionati da cinghia dentata, che rivela un insospettato temperamento sportivo della vettura, che viene apprezzata anche in gare di velocità[81].
Nel 1968 viene rivista la gamma 850 con la "Special", ossia viene abbinata alla carrozzeria berlina il motore potenziato del coupé, e a richiesta la trasmissione semiautomatica Idroconvert al prezzo di 75 mila lire, oltre alle gomme maggiorate e ai freni a disco sull'asse anteriore. Nello stesso anno viene lanciata anche la

[81] Un secolo di auto italiana. Fiat. Tutti i modelli del Novecento. Quattroruote Ruoteclassiche, pg. 385-425

«850 Sport Coupé», piccola sportiva da 52 cv, con carrozzeria filante e grintosa corredata da proiettori anteriori e posteriori circolari. Per l'occasione viene rivista esteticamente anche la spider.
Nel settembre del 1968 la Fiat affianca alla produzione la «500 Lusso»: l'aggiunta di rostri tubolari esterni, copriruota di nuova concezione, frontale più carino e cromature rendono l'insieme molto più curato e ricercato, mentre anche gli interni vengono rifiniti e perfezionati.
Al Salone di Ginevra del 1969 la Fiat presenta la «130»: progettata per attirare i ceti più elevati della sfera sociale, questa ammiraglia torinese rappresenta l'eccellenza in fatto di vetture da rappresentanza. Lunga 4,75 metri adotta il motore a sei cilindri a V da 140 cavalli, sospensioni indipendenti, cambio automatico di serie e numerosi optionals selezionabili uno per uno direttamente dal cliente. Dal 1971 il motore da 2,8 litri viene portato a 3,2. Nello stesso anno debutta un'altra gloriosa vettura Fiat la fortunata «128»: destinata a sostituire le 1100, ha un motore di 55 cv, trazione anteriore e motore trasversale, ed è la prima vettura ad entrare in produzione con questo schema. La carrozzeria, a struttura autoportante, è a 2 o 4 porte, oppure "Familiare", permette discrete percorrenze dati i ridotti consumi di carburante e diventa una delle berline più preferite dalle famiglie dell'epoca. Viene rivista la Dino, potenziata con motore da 2,4 litri (anziché 2,0) e aggiornata in alcuni particolari sia la coupé che la spider. Rivista anche la «124 Sport Coupé» e «124 Sport Spider», con alcuni interventi estetici e la possibilità di montare il motore di 1600 cm^3 bialbero da 110 cavalli, oppure 1800 o 2000 per la spider, quest'ultimo abbinato all'iniezione elettronica.
Presentata al Salone di Ginevra del 1971, la «128 Rally» è una versione sportiva della berlinetta torinese, a 2 porte, dotata di motore milletré da 67 cavalli, servofreno, pneumatici maggiorati e carrozzeria contornata da adesivi sportivi. Inoltre, la Fiat presenta, nella stessa sede, la «130 Coupé», grossa vettura a 5 posti, prodotta da Pininfarina, è dotata di motore da 3200 cm^3 in grado di spingere la vettura a 190 km/h, verrà prodotta in 4.292 esemplari.
Nel 1971 nasce un'altra utilitaria, la Fiat «127»: erede della 850, essa rappresenta un'importante innovazione dal punto di vista stilistico. Riprende dalla 128 e dalla cugina Autobianchi Primula lo schema con motore e trazione anteriore, mentre propone una linea caratterizzata da forme squadrate e coda sfuggente. Data la sua particolarità nelle forme e negli spazi interni verrà definita "vettura dell'anno", e viene offerta al pubblico al costo di 1.040.000 lire. Nello stesso anno viene presentata anche la Fiat «128 Sport Coupé 1100», versione sportiva della 128 e alternativa alla Rally, propone una linea bassa e sportiva, frontale con quattro proiettori circolari, coda squadrata e interni sportivi, viene offerta inizialmente con motore 1100 da 64cv, poi viene abbinato il 1300 da 74 cv, entrambi alimentati da carburatore a doppio corpo Weber che dona alla vettura un temperamento brillante e sportivo. La vettura viene anche impiegata nelle competizioni di rally a partire dal 1972. Successivamente viene rivista, nel 1975, e la coda viene completamente ridisegnata, e rinominata «128 Coupé 3P» (cioè tre porte, per l'aggiunta del portellone posteriore).
Nel 1972 viene presentata la «132», berlina di medio-grandi dimensioni, prodotta con motore di 1,6 o 1,8 litri, propone una linea sobria ed elegante e si contrappone alla produzione Alfa Romeo del tempo. Era dotata di parecchi optionals, tra cui l'aria condizionata, il lunotto termico, poggiatesta, sedili in finta pelle, vernice metallizzata e cerchi in lega[82]. Nello stesso anno vengono aggiornate le 124 Berlina, Familiare e Coupé, mentre viene presentata la nuova Fiat «126»: presentata al Salone di Torino, la piccola Fiat assicura 4 posti in 3 metri di lunghezza, adotta il bicilindrico da 23 cv, e dal 1973 viene offerta anche con tetto apribile, in linea con la tradizione nata con la Topolino e poi con le 500, con un sovrapprezzo di 39.200 lire. Viene rivista la 500 con la versione "R" (Rinnovata), la 128 che adotta ora il servofreno e viene leggermente

[82] Un secolo di auto italiana. Fiat. Tutti i modelli del Novecento. Quattroruote Ruoteclassiche, pg. 1-53 (Volume II)

rivista la carrozzeria, e nasce la «124 Rally», una coupé sportiva prodotta da Pininfarina, e contraddistinta dalla sigla Abarth (azienda subentrata alla Fiat nel 1972). Motore bialbero 1800 da 128 cavalli, cambio a 5 rapporti, differenziale autobloccante, sospensioni indipendenti e struttura alleggerita fanno di questa vettura un'autentica auto da corsa, tant'è che viene impiegata in gare di velocità e nei rally.
La gamma si allarga con la «X 1/9», spider-coupé che viene equipaggiata con motore 1300 da 75 cv disposto trasversalmente in centro vettura, integrato in una carrozzeria prodotta da Bertone. La vettura aveva uno schema meccanico molto avanzato, purtroppo l'azienda venne criticata per non aver mai installato nella performante vettura dei propulsori più potenti.
Nel 1974 viene presentata la «Nuova Campagnola», versione con motore di 2000 cm³, sospensioni indipendenti e carrozzeria autoportante. Oltre alla versione civile viene proposta la versione militare e con carrozzeria con hard-top; si poteva completare con diversi optionals, tra cui differenziali autobloccanti su entrambi gli assali, pneumatici maggiorati, riscaldamento, gancio di traino. Nello stesso anno viene presentata la «131», autovettura di medie dimensioni, dal design moderno e sobrio, viene prodotta sia a 2 che 4 porte, oltre che nella versione "Familiare", monta motori di 1,3 o 1,6 litri bialbero. I prezzi della vettura variano dai 2.296.000 (1300) ai 2.844.000 (1600). Viene presentata anche una versione "spinta" della 131, la «131 Abarth», veloce coupé sportivo, che monta un bialbero duemila di cilindrata. La versione "Competizione" ha 215 cavalli, e ha una meccanica talmente raffinata da venire impiegata in rally e gare di velocità, grazie alla sua particolare carrozzeria in vetroresina e alluminio.
Nel 1976 viene aggiornata la 128, con modifiche estetiche, e la 126 viene equipaggiata con motore di 650 cm³ e rivista stilisticamente, mentre viene lanciato il nuovo «900 T», mezzo promiscuo offerto in undici versioni (pulmino, furgone, furgonato a tetto rialzato e promiscuo). Adotta lo schema meccanico della 127 e costa 3.457.000 lire. A fine carriera viene prodotto in oltre mezzo milione di unità.
Nel 1977 vengono aggiornate la 132, la 127, la 131 – diventa "Mirafiori" e "Supermirafiori", cioè viene rivista esteticamente e i propulsori vengono potenziati; inoltre viene aggiunto anche il propulsore diesel da 2,0 e 2,5 litri, costruiti negli stabilimenti Sofim di Foggia, che costa 6.360.000 lire il 2000 e 8.460.000 il 2500 cm³ – e la 132, che adotta lo stesso motore a gasolio della sorella minore.
Nel 1978 entra in scena un'altra famosa berlina 2 volumi Fiat, la «Ritmo»: la nuova vettura si presenta con forme nuove e design molto particolare per l'epoca, e fin da subito ha diviso le opinioni; offerta a 3 o 5 porte, ha motori da 1,1, 1,3 e 1,5 litri, e offriva optionals come aria condizionata, cambio automatico a 3 rapporti, e dal 1979 viene montato sulla vettura il motore di 1050 cm³ prodotto in Brasile. La prima serie verrà venduta fino al 1982 in 1.300.000 pezzi, di cui 200.000 in versione diesel (di 1700 cm³ montato dal 1980 al 1982). La stessa vettura viene commercializzata in Usa, dove viene venduta come Fiat «Strada».
L'anno seguente la Campagnola viene allestita con motori diesel sempre da 2,0 e 2,5 litri prodotti dalla Sofim, e offerta con prezzi da 14.0180.000 lire a 15.198.000 per la versione top di gamma (la 2500 Hard Top Lunga).
Nel 1980 entra in scena la superutilitaria degli anni Ottanta, la Fiat «Panda». Seguendo la corrente rivoluzionaria avviata con la Ritmo, la nuova vettura è nata dalla matita di Giorgetto Giugiaro; piccola, moderna e funzionale, la nuova auto offerta con motore da 650 (30 cv) o 900 cm³ (45cv), presentava un'ampia fascia protettiva sulla carrozzeria e diventa subito molto apprezzata per lo spazio a bordo e per l'omologazione per 5 persone (una curiosità, il sedile posteriore, come recita lo spot originale dell'epoca, può assumere diverse posizioni, e può essere addirittura rimosso per il trasporto di oggetti molto ingombranti). Nello spot di lancio viene recitato "Fiat Panda, la grande utilitaria", per porre l'accento sull'enorme potenzialità della vettura, che viene venduta a partire da 3.970.000 lire.

Nel 1981 anche la 127 adotta il motore diesel sulla carrozzeria prodotta in Brasile. Con 1300 cm³ questo economo propulsore viene poi esteso alle «127 Panorama», e i prezzi si attestano sui 7 milioni di lire. Dopo una rivisitazione delle131 e 127 (venne introdotta la "Sport", "Special" e "Super"), nel 1981 la gamma Ritmo viene integrata con la versione speciale «Ritmo 105 TC»: questa vettura da 105 cavalli ha un motore 1600 bialbero già montato sulle 131 e 132, ma grazie ai freni potenziati, alla barra antirollio anteriore e all'assetto ribassato con pneumatici maggiorati diventa una vettura "tutto pepe".
Nello stesso anno la Fiat presenta la sostituta della 132, l'«Argenta»: derivata dalla sua antenata, la nuova berlina monta due motori a iniezione di 1600 e 2000 cm³ e un 2500 a gasolio. È possibile averla anche automatica, e dal 1982 la 2000 monta l'accensione elettronica Digiplex (diventa la «Argenta 2000 iE»). Questa vettura abbina alle linee sobrie interni abbastanza comodi e adatti ad ospitare 5 persone, e il prezzo varia da 11.499.000 lire a 13.269.000 lire. Per chi invece cercava una berlina dal temperamento sportivo viene lanciata la «131 Supermirafiori 2000 Volumetrico Abarth», vettura da 140 cv, in grado di abbinare la comodità di una vettura a 4 porte con la potenza di un motore sovralimentato. Anche la Ritmo viene ulteriormente potenziata, con la versione «Ritmo Abarth 125 TC», con motore bialbero (TC sta per "twin cam") di 2 litri ed equipaggiata con freni maggiorati e Pirelli «P6» ha un'ottima tenuta di strada e un'erogazione consistente della potenza sulle ruote anteriori. Sempre la Ritmo viene presentata in versione "Cabrio-Bertone", non ha un gran successo, e viene venduta in poco più di 4 mila unità. Nel 1982 la 124 Spider, dal 1976 venduta negli USA, rientra in Europa ma viene commercializzata con il marchio Pininfarina. La meccanica è ora quella della Argenta e 131, ma il motore eroga 105 cavalli. Il prezzo di vendita è pari a 14 milioni. Nello stesso anno le Panda vengono equipaggiate con balestre monolama al posteriore e viene aggiunta la paratia parafiamma scatolata. Disponibili anche le versioni con tetto in tela con sovrapprezzo di 160.000 lire. Sempre nel 1982 la Ritmo viene ridisegnata interamente, assumendo proporzioni maggiori, e diventando la «Nuova Ritmo»: disponibile con motori 1100 e 1300, ha potenze da 60 a 70 cavalli, e vengono vendute versioni per contenere i consumi di carburante (le ES, ossia "Energy Saving"). La vettura ha quattro proiettori anteriori, interni ampi, bagagliaio capiente, un comodo portellone posteriore e una strumentazione completa. Una curiosità: nelle versioni "ES" venivano applicati i deflettori sui finestrini anteriori, le coppe dei cerchi erano carenate e veniva applicato uno spoiler sopra il portellone; si garantivano maggiori percorrenze grazie all'adozione del carburatore con "cut-off", indicatore interno di consumo elettronico con led cambio marcia e accensione elettronica Digiplex. Erano vendute a 9.714.000 lire. Anche della nuova serie Ritmo vengono presentate le versioni "Cabrio-Bertone", vendute a 13.300.000 lire[83].
Nel 1983 debutta un importane modello Fiat, la nuova «Uno»: il nome è un omaggio alla Fiat del 1910, e riprende dalla 127 lo schema meccanico, con motore anteriore trasversale e trazione anteriore, mentre al retrotreno le sospensioni sono semi-indipendenti. La vettura, disegnata da Giorgetto Giugiaro, vince per confort, sicurezza, tenuta di strada, prestazioni, consumi e piacere di guida il premio "Auto dell'anno 1984". L'innovativa carrozzeria moderna e squadrata (disponibile in 3 o 5 porte) si adatta a soddisfare molteplici esigenze, e accorda spazio per 5 adulti e bagagliaio a un'elevata efficienza nei consumi, grazie al peso ridotto del mezzo pari a 740 kg, e al motore di 903 cm³ della 127, che viene sostituito nel 1985 dall'innovativo motore "Fire". Il prezzo della vettura si attesta attorno ai 7 milioni di lire. Anche la Uno viene equipaggiata con allestimento "ES", con lieve sovrapprezzo rispetto alle versioni standard.
Nel 1983 le Ritmo vengono potenziate grazie all'adozione dei propulsori maggiorati di 1600 cm³ (per la «Ritmo 105 TC») e 2000 cm³ (per la «Ritmo Abarth 130 TC»); dalla parte opposta, la Uno viene

[83] Un secolo di auto italiana. Fiat. Tutti i modelli del Novecento. Quattroruote Ruoteclassiche, pg. 54-173 (Volume II)

ulteriormente economizzata, grazie all'adozione del propulsore diesel da 1,3 litri capace di erogare 45 cavalli. Nello stesso anno la Fiat rimette mano alla Panda, presentando il glorioso modello "4X4", che trasforma la piccola utilitaria in fuoristrada, ed è il frutto di una collaborazione con l'azienda austriaca Steyr, impegnata nella progettazione di trazioni integrali. Grazie al cambio ridotto, il veicolo si adatta all'impiego in ogni terreno, mentre i paracolpi laterali di plastica preservano la vernice da corrosione.

Al Salone di Francoforte del 1983 la Fiat presenta una nuova berlina media, la «Regata»: derivata dalla Ritmo, la nuova vettura offre la linea a 4 porte e motori sia a benzina che diesel, oltre a un cambio automatico a richiesta a tre rapporti e un allestimento "ES" (quest'ultimo dispone del nuovo sistema "Citymatic", che riduce i consumi in condizioni di traffico intenso). I prezzi sono compresi tra 11 e 14 milioni di lire, mentre per i diesel salgono fino a 16.207.000 lire per il più potente 1,9 litri a 65 cv.

Al Salone di Torino del 1984 viene presentata l'edizione aggiornata della «Panda», con aggiunte di optionals come il lunotto termico, le lui di emergenza, il tergilunotto e i retrovisori regolabili. Nella stessa sede la Regata viene proposta in versione "Weekend", ossia station wagon, caratterizzata da un ampio portellone e pratica ribaltina per caricare oggetti molto ingombranti e creando così un unico piano di carico senza dislivelli, viene così agevolato l'uso promiscuo del mezzo, grazie anche alle sospensioni posteriori rinforzate e i freni più performanti.

La novità più importante per la Fiat in questi anni si ha nel giugno del 1985, con la presentazione del motore Fire di 999 cm^3: montato per la prima volta sulle Autobianchi «Y10», è un propulsore frutto di un accurato studio progettuale, e realizzato nell'avanzato stabilimento di Termoli. Il nuovo motore a 4 cilindri ha asse a camme in testa, ed è composto appena da 273 pezzi (contro quasi il doppio di altri motori) e pesa solo 69 chilogrammi. Il motore viene montato sulla Uno, e sarà molto apprezzato per le sue straordinarie doti di affidabilità, longevità ed economia d'esercizio. La uno viene ulteriormente rivisitata con la presentazione della «Uno Turbo i.e.», vetturetta sportiva di 1,3 litri sovralimentati capace di erogare 105 cavalli. La vettura tocca i 200 km/h, e una serie di migliorie tecniche l'hanno resa molto performante e degna della concorrenza estera nello stesso settore.

L'ultima novità Fiat del periodo considerato nell'analisi è la presentazione nel dicembre 1985 della Fiat «Croma»: nata sulla base di un pianale in condivisione con Lancia (per la produzione della «Thema»), Saab (per la produzione della «9000») e successivamente impiegato per il lancio dell'Alfa Romeo «164» (nel 1987, in seguito all'acquisizione dell'Alfa Romeo da parte della Fiat), la Fiat adotta su quest'auto lo schema "tutto avanti". Le sospensioni di tipo MacPherson permettono di ottenere un Cx di appena 0,32, e la varietà di propulsori parte dal 1600 e arriva al 2000 cm^3, con potenze di 83 e 90 cv; viene in seguito impiegato anche il motore diesel di 2445 cm^3. A livello tecnico i passi avanti della Fiat si riscontrano anche in questo modello, ossia il nuovo sistema "CHT" (che significa Controlled High Turbolence), che prevede condotti di aspirazione sdoppiati che, montati sul motore a carburatori da 1995 cm^3, assicura l'abbattimento dei consumi di benzina: il condotto di diametro maggiore è impiegato alle alte velocità, mentre quello ridotto fino ai 3000 giri/min. Questo incentiva l'andatura anche elevata ma a bassi regimi del motore, con conseguente risparmio di carburante. La Croma viene dotata anche di un propulsore turbo ad iniezione elettronica e di un economo motore diesel di 1,9 litri.

Nel 1987 viene presentata la «Duna», vettura dalla linea abbastanza anonima, in versione 4 o 5 porte ("Weekend"), è costruita negli stabilimenti brasiliani di Belo Horizonte, ed eredita parte della meccanica dalla Ritmo, ma le sospensioni vengono irrobustite per renderla utilizzabile anche nelle difficili strade brasiliane. In Italia la vendita della vettura è incentivata soprattutto dal costo contenuto di 11.980.000 lire per la versione da 60 cavalli e 14.593.000 per la versione da 70 cavalli.

La novità Fiat arriverà poi nel 1988 con la presentazione della «Tipo», vettura a due volumi con 5 porte. Come la sorella maggiore Croma, dalla Tipo nasceranno poi la Lancia «Dedra» e la Fiat «Tempra», le quali condivideranno il pianale e parte della meccanica. La vettura monta anch'essa il motore Fire portato a 1100 cm^3, oltre a motori di 1,4 e 1,6 litri e due a diesel da 1,7 e 1,9 litri. La novità di questa vettura è l'allestimento "DGT", ossia Digit, che denota il vero e proprio ingresso nel mondo delle vetture Fiat dell'elettronica. Infatti nella Tipo la strumentazione è digitale, come anche gli indicatori[84].

CAPITOLO 13: ORGANIZZAZIONE INTERNA

13.1 – Riflessi sull'organizzazione produttiva

A partire dagli anni Sessanta la Fiat subisce uno stravolgimento del suo assetto, sia produttivo, sia organizzativo. La tendenza latente è quella della riorganizzazione verso una produzione di massa, che richiede dal punto di vista organizzativo una ridefinizione generale delle mansioni, nonché una revisione dell'apparato produttivo aziendale. Questo inevitabilmente innesca un mutamento nella stessa classe operaia, sia dal punto sociologico che politico, nonché appunto organizzativo. Si analizzerà in seguito come la composizione interna degli operai abbia subito ingenti alterazioni con l'ingresso di nuovi dipendenti, privi di declinazioni politiche, esenti da pregresse situazioni in cui si fosse reso necessario difendere la propria posizione e rivendicare i propri diritti.
Tutto questo trova origine con la necessità sempre più pressante di innalzare i volumi produttivi: soluzioni meccanizzate e ritmi di lavoro sempre più insostenibili finiscono con il provocare uno stress sulla classe operaia, mentre si nota sempre di più una tendenza all'accentramento e alla centralizzazione verso il vertice. Sia i capi che gli operatori passano da tecnici a semplici lavoratori, incaricati solo di eseguire le direttive a essi impartite. Nel tempo tutte le caratteristiche fino a poco prima rilevanti per poter operare una differenziazione a livello di classe lavoratrice – preparazione, esperienza, abilità e professionalità – diventano caratteristiche via via sempre meno importanti e tantomeno richieste ai fini dell'assunzione e dell'inquadramento. Si assiste, per contro, all'assunzione sempre più vigorosa di dipendenti privi di esperienza, e questi soggetti diventeranno i più diffusi nello scenario operaio Fiat del decennio. Si distrugge la composizione eterogenea creatasi in precedenza: dalla filiera organizzata per capi – i quali dovevano gestire operai specializzati e manovali – si passa alla creazione di squadre omogenee, alle quali vengono impartite delle mansioni semplici e ripetitive organizzate in linea. Così riorganizzando la produzione si scardinano anche i principi sindacali instauratisi in precedenza, e i legami tra sindacato e operai si rompono, dal momento che risulta sempre più difficile ritrovare operai qualificati con i quali intraprendere lotte e scioperi, pertanto fino alla fine del decennio non si avrà una coesione compatta all'interno degli stabilimenti. Tuttavia, una volta indetti scioperi da parte del sindacato, si nota una mutazione nello svolgimento delle rivolte: lo sciopero tende progressivamente a essere deciso dagli operai, le cui rivendicazioni nascono dalle assemblee del reparto. Nel 1969 vengono riviste ulteriormente le mansioni e parcellizzate, alimentando ancor di più la tensione nelle squadre, e si assisterà sempre più spesso alla fermata dei vari reparti: non appena si blocca un reparto, inevitabilmente si bloccano anche i successivi, creando così a poco a poco una sorta di comunicazione tra le varie squadre, che nel tempo diventeranno sempre più coese e verranno addirittura divulgati volantini e materiale di propaganda a scopo repressivo. L'azienda riuscirà a riprendere il controllo, dopo molti sforzi, solo grazie alla sospensione in massa dal lavoro per tutti gli operai, che restano inattivi per mancanza di pezzi. Molte altre vicende caratterizzano la

[84] Un secolo di auto italiana. Fiat. Tutti i modelli del Novecento. Quattroruote Ruoteclassiche, pg. 173-243 (Volume II)

storia della Fiat, tuttavia è proprio durante questo periodo che si ha la massima alterazione interna in fatto di organizzazione e strutturazione del lavoro.
Dal momento che, come analizzato nella sezione relativa alla produzione, il volume produttivo nel corso degli anni Cinquanta e Sessanta si è sviluppato moltissimo, si riscontra come questo sia avvenuto gradualmente; la tecnica evolutiva ha previsto l'introduzione di macchine finalizzate alla massima parcellizzazione delle mansioni, scomponendo ai minimi termini ciascuna fase produttiva, e richiedendo l'esigenza di una forza-lavoro dequalificata, senza esperienza. Viene sviluppata nel periodo fra il 1955 e il 1968 un'organizzazione aziendale basata sulla massima integrazione del flusso produttivo, con quasi assenza di accumuli e di polmoni. Vengono, pertanto, stoccati solo semilavorati in movimento sui convogliatori. Questo sistema è stato avviato inizialmente presso Mirafiori.
Una successiva ristrutturazione si ha con l'ingresso nel mercato della Fiat «850»: viene predisposta una nuova linea di montaggio attrezzata con strumenti automatizzati, rendendo l'intero ciclo più dinamico ed efficiente, predisponendo un controllo finale e intermedio automatici. Vengono poco dopo allungate le linee delle altre vetture, per permettere alle lavorazioni sovrapposte di avere più spazio di lavoro. Vengono inoltre introdotti i calcolatori, passo che segna come l'azienda stia puntando a incrementare il livello di controllo interno e il rispetto delle tolleranze in termini di qualità del prodotto. Inoltre, grazie a questo strumento, è possibile programmare giornalmente la produzione, non solo dal punto di vista dei quantitativi, ma anche a livello di allestimento ed accessori ordinati dalle filiali per ciascuna autovettura – la Fiat non produceva direttamente per il mercato, ma bensì ciascun modello prodotto era già stato preventivamente venduto grazie alla complessa rete di filiali di vendita che svolgevano un ruolo di mediazione tra acquirenti e produttore – e grazie all'impiego di questa nuova tecnologia si ottiene la massima integrazione e concentrazione dell'intera filiera produttiva, un ottimo controllo delle scorte, delle componenti arrivate in azienda già semilavorate o pronte per il montaggio, e tutto ciò in funzione della massima pianificazione aziendale.
La ristrutturazione produttiva ha interessato, appunto, gli stabilimenti di Mirafiori e il Lingotto, mentre lo stabilimento di Rivalta venne concepito principalmente per le lavorazioni meccaniche, e poi adibito al montaggio, ma il suo layout a padiglioni indipendenti divenne ben presto quasi un doppione di Mirafiori, sebbene avesse una capacità produttiva inferiore (1500 vetture al giorno) e minore forza-lavoro impiegata (15 mila operai contro i 50 mila di Mirafiori). Per certi versi, la localizzazione dello stabilimento di Rivalta risulterà un flop per il fatto che una concentrazione già abbondante di lavoratori era insediata nell'area, e probabilmente sarebbe stato decisamente più tattico costruire lo stabilimento in un'altra zona[85].

13.2 – Analisi del ciclo produttivo di costruzione dell'auto

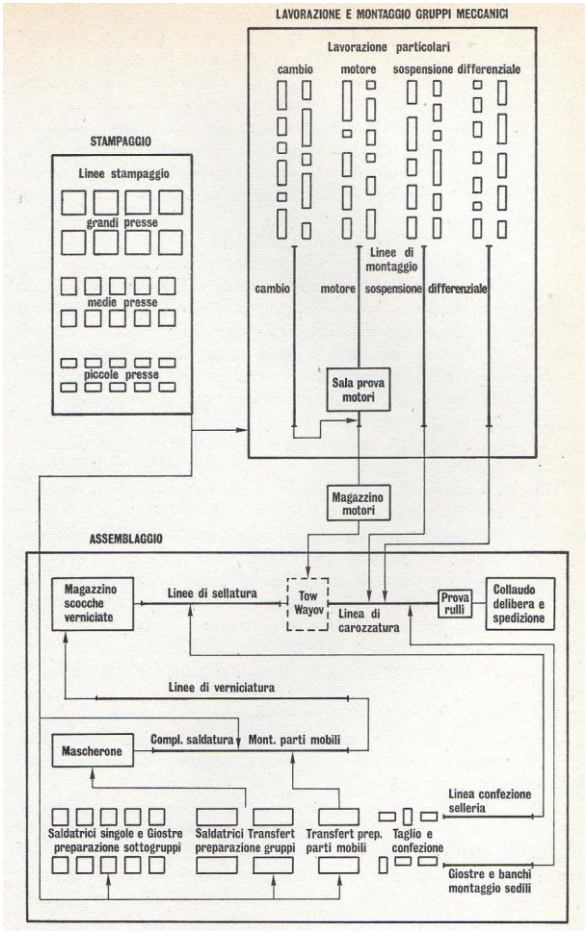
L'analisi del ciclo di produzione dell'auto è opportuno svolgerla prendendo come riferimento lo stabilimento principale dell'azienda all'epoca, quello di Mirafiori, anche se risulta essere il prototipo degli altri stabilimenti.
Il ciclo interno è verticalizzato, e produce al suo interno motori e scocche. Molte delle sub-lavorazioni, in precedenza svolte all'interno dello stabilimento, sono state esternalizzate verso stabilimenti più piccoli, principalmente insediati al sud Italia; altre, invece, sono state conferite direttamente ad appaltatori.
Il ciclo di lavorazione viene rappresentato schematicamente nella Figura 13.1.

[85] A.Imazio, C.Costa, L'organizzazione del lavoro alla Fiat, Marsilio Editori, 1975, pg. 151-163

1. La fase di *stampaggio* si occupa della costruzione degli stampi, da cui ottenere il pezzo madre necessario per attrezzare le presse per ottenere gli imbutiti. Lo stampo viene realizzato inizialmente in legno a misura reale del pezzo finale, successivamente vengono impiegati dei polimeri ad alto contenuto di resina. Il calco viene, infine, riportato su una lastra di acciaio e rifinito in varie sequenze fino all'ottenimento del particolare perfetto in ogni parte. Alla fine, ciascuno stampo viene stoccato in magazzino. Vi sono diverse presse con varie portate, a seconda della dimensione del pezzo da ottenere. Non appena lo stampo è richiesto per l'attrezzaggio delle presse viene prelevato dal magazzino e spedito tramite convogliatori al reparto stampaggio – dove oltre alla costruzione degli stampi avviene lo stampaggio dei pezzi – e una volta realizzati i pezzi vengono trainati al reparto lastroferratura sempre tramite i convogliatori, dove grazie a procedure di saldatura vengono assemblati.
2. La *lavorazione e montaggio gruppi meccanici* si occupa di creare tutte le componenti che andranno poi montate sulla vettura. Il trasporto dei pezzi avviene grazie ai transfert, mentre il montaggio di piccole parti e minuterie avviene attraverso impianti semiautomatici. Il montaggio dei motori avviene su sei linee continue sospese in un percorso a U, e una volta ultimati vengono testati in sala prova; superato il collaudo vengono aggiunti gli ultimi componenti e trasferiti in un polmone aereo (spazio riservato allo stoccaggio di componenti, e molto spesso è il convogliatore, che percorre diverse curve ad S).
3. La *carrozzatura* prevede la saldatura dei vari imbutiti attraverso puntatrici, in parte anche automatizzata. Vengono assemblate le varie componenti alla scocca su transfert, e poi viene aggiunto il mascherone; segue poi il completamento manuale con saldatrici pensili prima del controllo e montaggio portiere e cofani. Una volta ultimate, le scocche passano in verniciatura, dove seguono nell'ordine la fase di bonderizzazione, elettroforesi, antirombo, smaltatura e verniciatura, prima di essere nuovamente inviate in carrozzatura in attesa del completamento secondo le cadenze temporali stabilite dal calcolatore elettronico. Nella fase di sellatura vengono aggiunti i rivestimenti delle portiere, tappezzeria e sedili, vetri, guarnizioni, e si prepara il cablaggio, il tutto effettuato su apposite giostre e macchine singole. Il convogliatore, poi le trasferisce in carrozzatura per l'assemblaggio della scocca ai componenti meccanici, prima della fase di finissaggio, dove il veicolo viene sganciato dalla catena, collaudato, registrati i proiettori, controllati gli allineamenti e a campione le vetture vengono testate in pista[86].

[86] A.Imazio, C.Costa, L'organizzazione del lavoro alla Fiat, Marsilio Editori, 1975, pg. 54

Figura 13.1: ciclo di lavorazione dell'auto



Fonte: A. Imazio, C. Costa, L'organizzazione del lavoro alla Fiat

Il processo produttivo è integrato verticalmente, ciò significa che il ciclo produttivo parte dalla materia prima e arriva a completamento del prodotto, pronto per la distribuzione. L'intero processo è stato appositamente studiato per non avere tempi morti tra le fasi, azzerare il magazzinaggio grazie all'impiego dei convogliatori aerei e dei polmoni, e sono state sincronizzate le fasi per non creare colli di bottiglia e ridurre al minimo i work in progress. L'introduzione della tecnologia elettronica ha permesso, dunque, di riorganizzare l'intera struttura operativa, grazie ai vari dispositivi di sincronizzazione e monitoraggio collegati ad un calcolatore centrale. Così facendo, a ciascuna vettura viene preventivamente assegnato l'allestimento e l'accessorio, e anche la destinazione. La vendita attraverso filiali e società affiliate (per la commercializzazione all'estero) dovrebbe garantire che nessuna auto resti invenduta, grazie alla perfetta interazione con la Direzione programmi e assegnazioni, la quale mensilmente prepara un programma di produzione e assegnazione del prodotto. Va fatta una precisazione: mentre per le vetture ordinate dall'estero viene specificato anche il singolo accessorio e la più piccola richiesta da parte dell'acquirente, per il mercato interno non è possibile assegnare a ciascuna vettura ogni singolo particolare, ma viene richiesto mensilmente un certo quantitativo di vetture ordinate per modello, colore e accessori, quindi la produzione giornaliera viene impostata arbitrariamente. Al termine del collaudo, se per le vetture estere la spedizione risulta già assegnata sulla base dell'ordine, quelle per il mercato interno devono essere distribuite seguendo certi criteri. Entrano in gioco a tal proposito la Direzione programmi e assegnazioni, che si occupa di preparare preventivamente il piano di produzione e svolge una funzione di monitoraggio e controllo; gli stabilimenti forniscono un prospetto relativo alle vendite, per capire quale allestimento viene

maggiormente preferito; il servizio consegne e fatturazione si occupa di gestire il trasporto delle vetture sulla base dei dati ricevuti, e consegna il tutto all'ufficio spedizioni (che funge anche da organismo di monitoraggio delle vetture in uscita) che, attraverso l'officina spedizioni, assicura che ciascuna vettura raggiunga la filiale di assegnazione.
Le fasi principali dell'intero ciclo possono essere scomposte in cinque funzioni:

1. Caricamento del programma assegnato: le richieste delle vetture destinate all'estero sono elaborate sulla base di conferme d'ordine, raggruppate nel dispack degli allestimenti. Quelle relative al mercato interno contengono solo indicazioni quantitative differenziate per colore, modello, allestimento, e raccolte nel dispack Italia.
2. La produzione: associa ad ogni sezione dello stabilimento, sulla base delle informazioni contenute nei dispack, il tipo di lavorazione da effettuare; ad ogni scocca si associano i vari componenti che verranno montati seguendo l'ordine impartito dal calcolatore. A ciascuna scocca viene assegnato un cartellino, la scheda specifiche e la scheda telaio, prima di subire le varie lavorazioni. Non appena essa parte dal polmone vengono registrate le varie lavorazioni. Anche il motore ha una propria scheda apposita, che aggiunta agli altri tre documenti vengono collocati nel portadocumenti della vettura, e ritirate solo a collaudo terminato.
3. L'assegnazione: è la fase che s'interpone tra la fine del collaudo e l'arrivo della vettura nel piazzale per la spedizione, calcolata in circa 20 minuti. Grazie alle schede ritirate dal collaudo si elaborano le informazioni tramite il calcolatore per stabilire l'ordine di smistamento, cercando di assolvere gli ordini urgenti. Vengono preparati, infine, l'ordine di consegna e la scheda di spedizione.
4. La spedizione: si occupa di stabilire l'ordine in cui devono essere caricate sulla bisarca le vetture, e attraverso la scheda di spedizione si redige un apposito documento di trasporto.
5. La fatturazione: consequenzialmente alla preparazione della bolla di trasporto viene redatta la fatturazione e successivamente stampata periodicamente[87].

13.3 – Innovazioni avvenute nei processi

Il settore automobilistico negli anni è stato oggetto di continua revisione, e in esso sono subentrate diverse tecnologie che hanno permesso la raffinazione e il perfezionamento delle fasi di produzione, per cercare di contenere il più possibile i tempi morti e incrementare i volumi produttivi.
Importante è stato l'introduzione dei transfert, che ha permesso di velocizzare il flusso dei materiali all'interno degli stabilimenti, nelle piccole lavorazioni sono stati impiegati nuovi utensili a controllo numerico, utili per cicli di lavoro lunghi e differenziati tra loro. Sono state introdotte anche le macchine a elettroerosione: data la loro elevata specificità, garantiscono lavorazioni con margini d'imperfezione prossimi allo zero, ma poco flessibili per la produzione in grande serie. Tuttavia, l'elettronica tende a diffondersi sempre più velocemente nelle varie fasi del processo produttivo, e si tratta di una continua ricerca da parte dei tecnici di trovare una serie di soluzioni per mantenere sempre sotto controllo le varie lavorazioni, ma anche si cerca sempre più di automatizzare alcune fasi per garantire all'azienda la possibilità di produrre anche in caso di sciopero del personale (si ricordi che molte invenzioni sono state impiegate in concomitanza degli scioperi interni). A tal proposito sono stati suddivisi i vari processi su vari livelli di controllo.

[87] A.Imazio, C.Costa, L'organizzazione del lavoro alla Fiat, Marsilio Editori, 1975, pg. 112

1. Il controllo sulla produzione: si sono susseguiti vari steps nel corso del tempo, e l'operaio è passato da un controllo a campione dei pezzi previa lettura manuale dei dati, prima con attrezzi manuali e poi con attrezzi elettropneumatici, al controllo totalmente automatizzato di tutti i pezzi, verificandone anche la qualità. Questo denota un'attenzione sempre più stretta per la qualità, oltre che ovviamente per la quantità, dei prodotti realizzati. La campionatura delle analisi permette di realizzare un indice in grado di monitorare la qualità delle lavorazioni; tuttavia, la massima evoluzione del sistema è la verifica di ciascun componente. I principali tipi di controllo eseguiti in maniera automatica sono il controllo della forma e delle dimensioni del pezzo, nonché il controllo dinamico dello stesso per accertarne la perfetta funzionalità. A tal proposito sono stati introdotti meccanismi per il controllo dei cilindri, nonché per il controllo dei dischi dei freni, con un sistema di scarto automatico dei pezzi difettosi. A livello funzionale si pensi ai banchi prova di cambi (dove si rileva il corretto inserimento dei rapporti, la rumorosità e l'assenza di spugnosità al cambio) e dispositivi di controllo della tolleranza degli alberi motore, testate, tenuta circuito fluidi. Queste apparecchiature, in parte idrauliche e in parte pneumatiche, consentono di valicare le tipologie di controllo convenzionali, e limitare al massimo eventuali danni ai componenti meccanici.
2. Il controllo del ciclo di lavoro dei macchinari: le varie apparecchiature innestate nel processo produttivo, che rientrano nella categoria dei beni strumentali, sono caratterizzate da componenti meccanici e componenti elettronici. Questo binomio necessita di controllo, verifica e manutenzione onde evitare l'interruzione del ciclo produttivo. Nel corso degli anni sono state sostituite le apparecchiature a relé elettromeccanici con sistemi più moderni e concepiti per il risparmio di spazio e per garantire maggiore affidabilità, oltre che essere stati studiati appositamente nel campo per poter durare a lungo. Il risultato che ne consegue è che il controllo ha trovato applicazione in una estesa rete di apparecchiature, da quelle necessarie per la costruzione e assemblaggio dei propulsori a quelle per il trattamento delle componenti più piccole. Sono state introdotte diverse applicazioni modulari esclusive Fiat per la gestione dei dati, che garantiscono elevatissimi standard di qualità ed affidabilità, e grazie all'utilizzo di materiali speciali risultano immuni a sbalzi termici e variazioni nei livelli di umidità. Le componenti modulari rappresentano un vantaggio nell'impiego aziendale, dal momento che si adattano alla velocità delle operazioni, e a molteplici lavorazioni.
3. Il controllo delle linee transfert: grazie all'impiego del calcolatore le transfert sono stati via via sviluppati in linee sempre più lunghe e complesse. Grazie all'elaboratore, quest'ultimo non interviene direttamente nel controllo del ciclo di lavoro, ma si limita alla raccolta di dati, permettendo di mantenere sotto controllo lo svolgimento delle fasi e segnalare eventuali guasti nella linea. Inoltre è possibile programmare le varie sequenze secondo un ordine diverso da quello preimpostato, nel caso di fermate straordinarie di alcune lavorazioni[88]. Questa tecnologia permette di innalzare l'utilizzazione effettiva della transfert (che si attesta al 60%) fino all'80%. L'impiego dell'elettronica ha fatto sì che operazioni come il trattamento termico, il montaggio e centraggio dei cuscinetti, il lavaggio nonché varie fasi di montaggio si potessero realizzare attraverso procedure automatizzate, così da riorganizzare la produzione non più in particolari singoli ma in gruppi o sottogruppi attigui alla catena di montaggio. Il lavoro umano viene progressivamente sostituito dal lavoro delle macchine, mentre l'operatore deve limitarsi a verificare che le procedure vengano correttamente svolte, senza rallentamenti e intoppi, e svolgere mansioni altamente specializzate che le macchine non sono ancora in grado di svolgere.

[88] A.Imazio, C.Costa, L'organizzazione del lavoro alla Fiat, Marsilio Editori, 1975, pg. 122

La tendenza più recente, dunque, si è mossa in direzione dell'inserimento sempre più accentuato di sistemi d'automazione nel processo produttivo. Il ruolo dei robot, dunque, diventa sempre più importante, e molto spesso vengono utilizzati per sostituire al lavoratore quelle operazioni particolarmente usuranti, o eccessivamente dannose per la salute, come ad esempio la verniciatura e il trattamento dei telai contro la ruggine. I robot, pertanto, rappresentano un'evoluzione rispetto alla transfert: essi sono molto flessibili e sono adattabili a qualsiasi lavorazione, e anche se non sostituiscono il lavoro della transfert sostituiscono il lavoro umano. Rispetto alle transfert – macchine rigide, che operano su un modello specifico e necessitano di lunghi tempi di riprogrammazione – i robot possono essere adattati in funzione della lavorazione da effettuare.

I robot sono grandi apparecchiature dotate di ripari entro le quali avvengono le lavorazioni, e sono dotate di memoria interna. Un braccio meccanico esegue le sequenze impartite dall'unità di memoria, e possono essere operazioni di saldatura piuttosto che di verniciatura. A titolo di esempio, per la lastroferratura della Fiat 132 è stata installata una nuova linea di 18 robot lunga quaranta metri, i quali eseguivano 540 punti di saldatura, precedentemente svolte da venti operai. Quest'ultimi sono stati sostituiti da solamente tre tecnici incaricati di sorvegliare l'impianto. Il costo della linea, all'epoca dell'installazione, si aggirò sugli 850 milioni di lire.

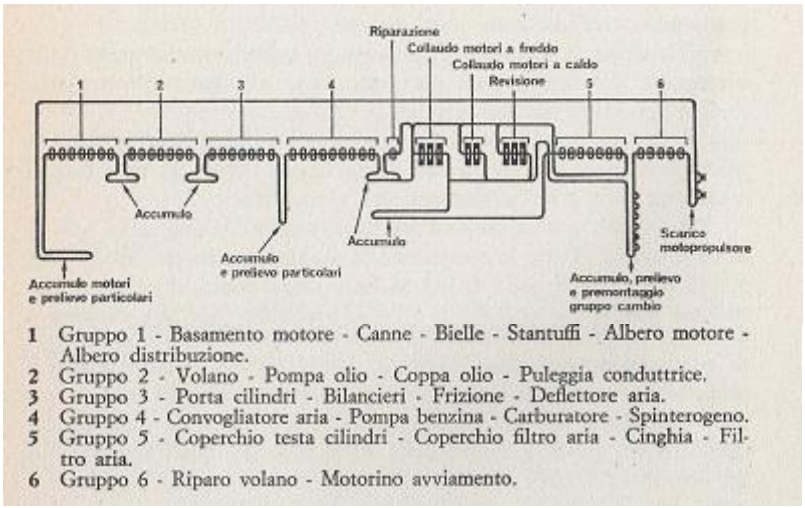
L'introduzione dei robot ha obbligato a sostituire l'avanzamento della catena a ciclo continuo con la catena ad avanzamento controllato, durante la quale i pezzi restano perfettamente immobili durante ogni lavorazione prima di proseguire per la fase successiva.

Anche a livello di trasporto e stoccaggio merci all'interno degli stabilimenti i polmoni hanno ricoperto un ruolo apicale: immagazzinare componenti e semilavorati per poi avviarli a lavorazione a cadenze prestabilite da calcolatori è stato importante per sfruttare al massimo gli spazi e ridurre nel contempo lo stoccaggio in magazzini veri e propri, lontani dalla linea. Lo sviluppo di questa tecnologia, tuttavia, è stata limitata, nel caso Mirafiori, in quanto la scocca non poteva essere immagazzinata oltre due file superiori, in quanto il tetto dello stabilimento era alquanto basso. Inoltre essi sono in grado di coprire una produzione di 2 ore al massimo, tuttavia rappresentano un vantaggio in fatto di affidabilità, oltre al fatto che permettono di ammortizzare eventuali fermate di gruppi procedendo con il resto delle lavorazioni. Inoltre consentono alla linea di poter avanzare a ritmi diversi, in virtù del fatto che tale tecnologia è stata impiegata durante il periodo dell'assenteismo, e in caso di mancanza di personale era possibile far avanzare la linea diversamente, sfruttando le scorte del polmone. Chiaramente, essendo la sua capacità limitata, tali vantaggi si estendono non oltre le scorte disponibili. Per certi versi la si può ritenere una tecnologia valida per poter dotare l'intero apparato di maggiore flessibilità, ma al contempo va accettato con tutti i suoi limiti: vi sono delle rigidezze che non si possono eliminare del tutto, e la sostituzione dei lavoratori è limitata, soprattutto dalla specializzazione del lavoro, per cui permette di raggiungere solo in parte l'obiettivo della flessibilità.

Un'altra invenzione è quella delle isole: tendenzialmente nata per sostituire il tradizionale lavoro a catena, tutte le operazioni vengono svolte anziché in linea in postazioni fisse, senza essere sottoposte a una cadenza temporale rigida. Tra le varie postazioni è prevista l'installazione di un polmone, e in ciascuna isola vi lavorano una ventina di operai. I vantaggi della tecnologia ad isole per i lavoratori sono innanzitutto la possibilità di lavorare su una postazione fissa senza dover rincorrere la catena, trovare il proprio ritmo di lavoro, svolgere un maggior numero di operazioni, in un tempo di circa 10-15 minuti, migliorando le condizioni di lavoro in termini di minore rumorosità e maggiore illuminazione. Si passa così dalla lavorazione in linea alla lavorazione in serie parallela, dove al posto di avere postazioni di lavoro rigide e

sequenziali tra loro si hanno diverse isole collegate in serie da un polmone (Figura 13.2), aumentando così la flessibilità del lavoro.

Figura 13.2: schema montaggio motori con sistema a isole

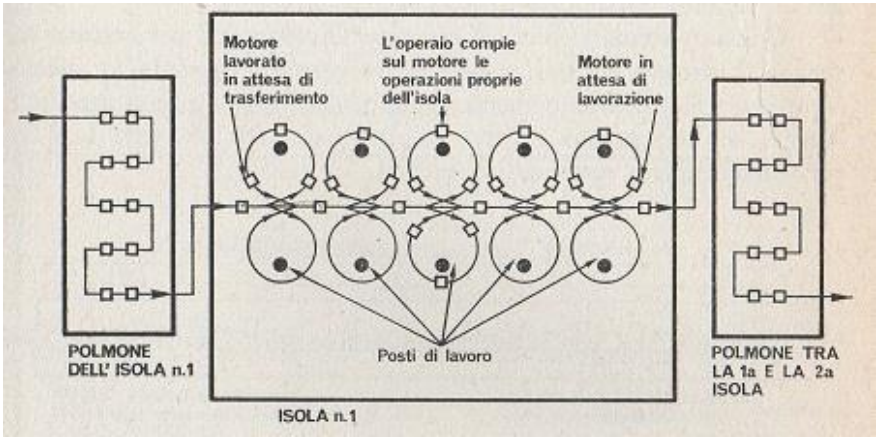


1 Gruppo 1 - Basamento motore - Canne - Bielle - Stantuffi - Albero motore - Albero distribuzione.
2 Gruppo 2 - Volano - Pompa olio - Coppa olio - Puleggia conduttrice.
3 Gruppo 3 - Porta cilindri - Bilancieri - Frizione - Deflettore aria.
4 Gruppo 4 - Convogliatore aria - Pompa benzina - Carburatore - Spinterogeno.
5 Gruppo 5 - Coperchio testa cilindri - Coperchio filtro aria - Cinghia - Filtro aria.
6 Gruppo 6 - Riparo volano - Motorino avviamento.

Fonte: A. Imazio, C. Costa, L'organizzazione del lavoro alla Fiat

Oltre a vantaggi produttivi, lo scopo delle isole è quello di stimolare il lavoro dell'operaio, cercando di responsabilizzarlo in termini di maggiore autogestione dei ritmi di lavoro e cerchia allargata di mansioni da svolgere. Questa tecnologia viene impiegata a Termoli[89].
Il layout delle isole può cambiare: nella Figura 13.3 lo spaccato del montaggio motori.

Figura 13.3: schema montaggio motori



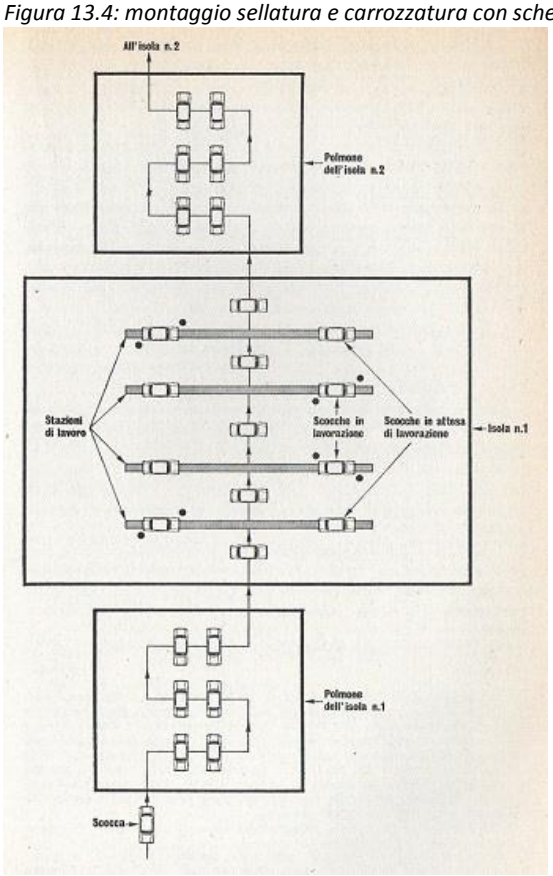
Fonte: A. Imazio, C. Costa, L'organizzazione del lavoro alla Fiat

Ogni posto di lavoro ha un anello birotaia su cui vi sono tre pendenti: il primo sostiene un motore in attesa di essere lavorato, il secondo il motore è in lavorazione e il terzo è il motore già lavorato e in attesa di essere trasferito alla postazione successiva. Gli attrezzi ora sono stipati in apposite colonnine, corredate di minuterie da applicare nelle lavorazioni. Inoltre un sistema di trasporto su rotaia provvede a rifornire l'intera officina e collega l'intero ciclo produttivo, oltre al sistema di carrelli elettrici che sposta i particolari di piccolo calibro. I polmoni tra isola e isola hanno capacità massima di 50 minuti di produzione.

[89] A.Imazio, C.Costa, L'organizzazione del lavoro alla Fiat, Marsilio Editori, 1975, pg. 132

Il layout del sistema ad isole non segue uno schema prefissato, anzi, richiede un adattamento a seconda delle lavorazioni. Sellatura e carrozzatura, per esempio, hanno uno schema totalmente diverso (Figura 13.4).

Figura 13.4: montaggio sellatura e carrozzatura con schema a isole



Fonte: A. Imazio, C. Costa, L'organizzazione del lavoro alla Fiat

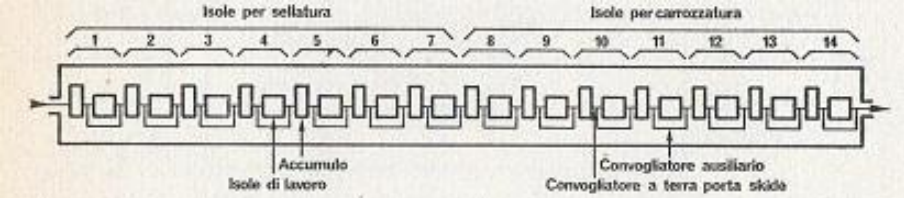
Con le lavorazioni sulla scocca è stato predisposto un sistema scorrevole al suolo per garantirne il trasferimento, mentre s'intensifica il lavoro di approvvigionamento alle singole stazioni per rifornirle dei grandi e numerosi componenti da associare alle vetture.

Data la maggiore area occupata da un'attrezzatura di questo tipo, la scelta ricade su uno stabilimento di capacità produttiva media, corredato da due isole complete[90].

Nello specifico, la Figura 13.5 riporta il ciclo completo di montaggio dell'auto con una configurazione a isole.

[90] A.Imazio, C.Costa, L'organizzazione del lavoro alla Fiat, Marsilio Editori, 1975, pg. 134-135

Figura 13.5: montaggio vettura completa con sistema a isole



1 Isola 1 - Composta da 12 posti di lavoro - Montaggio: complessi cavi, cruscotto, posteriore, luci interne, isolamento padiglione.
2 Isola 2 - Composta da 12 posti di lavoro - Montaggio: complessivi tergicristalli, radiatore e rivestimento imperiale.
3 Isola 3 - Composta da 12 posti di lavoro - Montaggio: cristalli, parabrezza e lunotto.
4 Isola 4 - Composta da 12 posti - Montaggio: gruppo riscaldatore e fanaleria generale.
5-6 Isola 5-6 - Composta da 12 posti di lavoro ciascuna - Montaggio: porte.
7 Isola 7 - Composta da 12 posti di lavoro - Montaggio: plancia porta-strumenti, mostrina con comandi ed isolamenti del pavimento.
8 Isola 8 - Composta da 10 posti di lavoro - Montaggio: complessivo scatola sterzo, ammortizzatori, sospensione posteriore ed impianto freni posteriori.
9 Isola 9 - Composta da 8 posti di lavoro - Montaggio: paraurti anteriore e posteriore, balestra sospensione e serbatoio.
10 Isola 10 - Composta da 14 posti di lavoro - Montaggio: motopropulsore, sospensione anteriore tubazioni di scarico.
11 Isola 11 - Composta da 12 posti di lavoro - Montaggio: piantone guida con volante, tappeto pezzo unico e ripostiglio sotto-plancia.
12 Isola 12 - Composta da 12 posti di lavoro - Montaggio: filtro aria con silenziatore, batteria ed esecuzione allacciamenti vari.
13 Isola 13 - Composta da 4 posti di lavoro - Montaggio: gruppo comando cambio velocità, spurgo freni e registrazioni varie.
14 Isola 14 - Composta da 2 posti di lavoro - Montaggio: ruote.

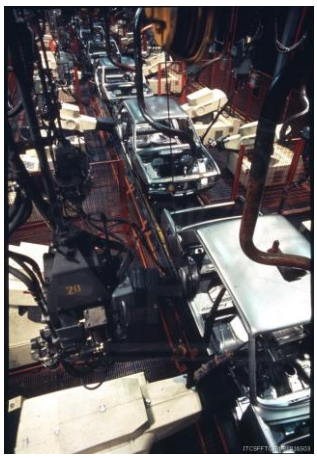
Fonte: A. Imazio, C. Costa, L'organizzazione del lavoro alla Fiat

Si possono riassumere così le principali innovazioni di processo introdotte nel corso degli anni:

- nel 1972 si adotta il mascherone automatico per la saldatura della scocca della «126» nello stabilimento di Cassino;
- nel 1973 si attrezza Mirafiori con un robot di saldatura per il modello «132»;
- nel 1975 trasfertizzazione linee grandi presse per la costruzione dei pannelli della carrozzeria;
- nel 1975 a Mirafiori si automatizza completamente la linea per la lavorazione del pavimento, autotelaio e scocca della «131»;
- nel 1976 impiego di digitron a Mirafiori per l'avvitatura automatica delle componenti meccaniche alla scocca della «131»;
- nel 1976 si automatizza l'applicazione dell'antirombo sul sottoscocca in tutti gli stabilimenti;
- nel 1977 si introduce un robot per l'applicazione del fondo sulla carrozzeria della «126» presso Termini Imerese;
- nel 1977 primo impiego della tecnologia destacker per il caricamento dei fogli di lamiera sulla prima pressa in tutti gli stabilimenti;
- nel 1978 primo impiego di robogate per la saldatura della scocca e delle fiancate della «Ritmo» negli stabilimenti di Rivalta e Cassino, inoltre viene automatizzata la linea per l'applicazione della vernice;
- nel 1978 viene automatizzata la linea per l'applicazione della vernice alla «126» presso Termini Imerese;

- nel 1980 viene introdotto il LAM presso Mirafiori, per ovviare ai disagi della catena di montaggio, il lavoro manuale viene ora servito da robocarriers controllati dal calcolatore centrale;
- nel 1982 introdotto il robogate per la lastratura della «Uno»;
- nel 1985 a Termoli prima realizzazione di fabbrica automatica, con automazione del ciclo produttivo nel suo insieme, tranne che nel montaggio dei componenti finali del motore, il tutto controllato da un sistema di calcolatori[91].

Oltre a tutte queste innovazioni (delle quali sono state citate solo le principali) l'evoluzione poi è proseguita con l'affiancamento alla robotica della progettazione automatica (Cad) e la progettazione computerizzata (Cam), con la tendenza di formare così sistemi aziendali integrati e flessibili.



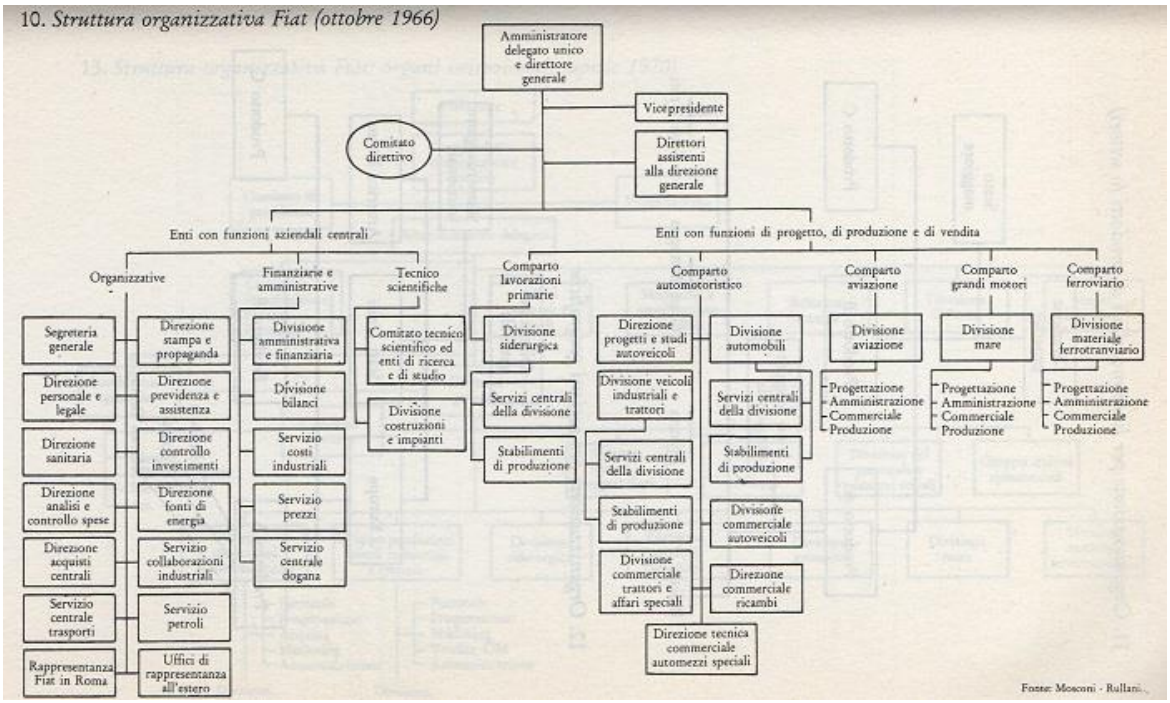
Robot di saldatura durante la lavorazione della 132 presso Mirafiori – Fonte: Centro Storico Fiat

13.4 – Evoluzione dell'assetto organizzativo

Analizzare l'azienda dal punto di vista della struttura interna è molto importante per apprendere come le interazioni tra scelte strategiche e piani sviluppo abbiano permesso un'evoluzione dell'assetto societario.
Da sempre la Fiat è apparsa come un'azienda integrata sotto ogni punto di vista, focalizzata prevalentemente sul settore dell'auto ma con attività diversificate in molti altri settori. Negli anni Sessanta l'azienda risulta di tipo funzionale-gerarchico, con forte accentramento verso il vertice. Si avevano circa 40 direzioni alle dipendenze dell'amministratore delegato, supportato dalla direzione centrale che aveva competenza in materia decisionale, la struttura non era articolata per prodotti, ma ciascuna area funzionale rispondeva a degli obiettivi specifici.
L'organigramma aziendale è raffigurato nella Figura 13.6.

[91] Per la lista delle innovazioni è stato consultato il libro di V. Comito, La Fiat tra crisi e ristrutturazione, Editori Riuniti, pg. 239, e il sito internet <http://www.mirafiori-accordielotte.org/> nel mese di maggio 2015.

Figura 13.6: struttura negli anni Sessanta



Fonte: V.Comito, La Fiat tra crisi e ristrutturazione

Con una struttura di questo tipo valutare le relazioni personali risulta particolarmente difficile, soprattutto nei confronti dei quadri dirigenti e verso le persone aventi responsabilità di raggiungimento degli obiettivi; a tal proposito i criteri impiegati per questo genere di valutazioni sono, oltre alle competenze tecniche, la fedeltà all'azienda, l'anzianità di servizio e la capacità a saper soddisfare ed adempiere alle imposizioni sociali. Dal momento che la struttura è di tipo gerarchico, sebbene sia valutata in contesto dell'epoca, questo schema appariva decisamente arcaico rispetto a quello di altre aziende straniere: un livello di gerarchia come questo dovrebbe implicare irregolarità di funzionamento, eppure sorprendentemente quello di Fiat funziona, ma solo mentre permangono a capo delle varie posizioni le stesse persone e permane la stessa coesione interna. Tale organizzazione è il frutto di una precedente esperienza di grandi accentramenti, voluti da Valletta, il cui temperamento era fortemente orientato al controllo[92]. Con il passaggio da Valletta ad Agnelli, nella seconda metà degli anni Sessanta, si assiste progressivamente ad un processo di ristrutturazione nell'ottica del decentramento organizzativo. Questa decisione viene presa da una persona profondamente diversa da Valletta, con una mentalità giovane e più aperta alle logiche e agli andamenti del mercato esterno, che a partire da questi anni subirà profonde trasformazioni. Inoltre l'incremento dell'occupazione, lo sviluppo di nuovi rapporti con l'estero e i progetti di diversificazione necessitano di una struttura più flessibile, meno accentrata, e più adatta a subire sbalzi nei vari settori di attività in cui l'azienda è inserita. Quello che va dimostrandosi in questo periodo è l'interesse che viene prestato al mutamento economico esterno, fino a quel momento non molto preso in considerazione – si rifletta sul fatto che Fiat e altre aziende italiane avevano vissuto periodi d'oro grazie alle politiche protezionistiche, al commercio con mercati sicuri, a volte ricoprendo vesti monopolistiche, condizioni che svilupparono il capitalismo italiano – ma considerato di estrema importanza per gli sviluppi futuri del mercato dell'auto; la critica, invece, che scaturisce in questa ottica è l'eccessiva distrazione manifestata in merito al fatto che la Fiat, essendo un'azienda di rilevanti dimensioni, come tutti i grandi gruppi industriali ha la possibilità di influenzare l'ambiente stesso, ma questo non viene percepito significatamene dal

[92] V. Comito, La Fiat tra crisi e ristrutturazione, Editori Riuniti, 1982, pg. 57-92

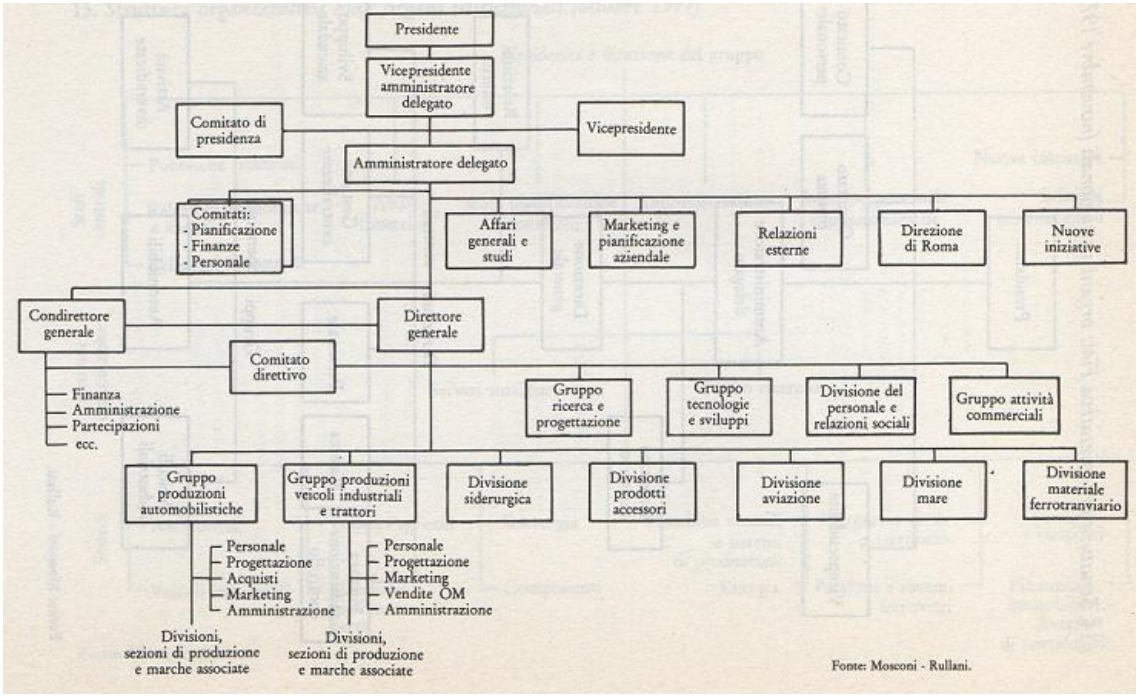
management. È vero che la struttura societaria si evolve in direzione di cambiamenti significativi, però per volontà dei proprietari, non viene alterato il nucleo centrale, ma la flessibilità viene ottenuta attraverso una serie di joint-ventures instaurate con altre imprese, alienazioni e acquisizioni di società, allargamento dei mercati.

Per ripartire con una nuova concezione è necessario avviare una nuova e più moderna fase di divulgazione della cultura industriale, per troppi anni non considerata, ma oramai divenuta importante per l'incombere della maggiore concorrenza e per l'evoluzione generale dei mercati. Modifiche sostanziali entrano in gioco nell'assetto societario, ossia l'affermarsi di manager, crescita e sviluppo dimensionale, maggiore attività di diversificazione, processi d'internazionalizzazione, rivoluzionano le precedenti strutture. Si sviluppa la scienza dei sistemi aziendali, strumenti di gestione che diventeranno fondamentali ai fini del controllo e dell'organizzazione; programmazione e controllo di gestione si diffondono in azienda, associati allo sviluppo di sistemi informativi, della ricerca operativa e della scienza organizzativa, nonché della direzione per obiettivi. Sarà nel corso degli anni Settanta che si afferma una "rivoluzione manageriale", che determina un miglioramento della gestione aziendale, e orienta le decisioni sulla base di criteri ben strutturati e calibrati.

Il passaggio da un'ottica funzionale a un'ottica divisionale implica una trasformazione basata su tre livelli: a livello strategico, si assiste a decisioni in merito alla definizione di obiettivi di medio periodo e relativi indicatori per il controllo dei risultati, decisioni di tipo commerciale, produttivo, organizzativo; a livello amministrativo si organizza un sistema adatto al raggiungimento degli obiettivi prefissati, strutturando le varie autorità per responsabilità; a livello operativo si determina l'allocazione ottimale delle risorse e le linee di prodotto, oltre a decisioni giorno per giorno sempre legate alla produzione. Con questa strutturazione l'azienda è in grado di muoversi con maggiore flessibilità e adattarsi ai cambiamenti del mercato dal momento che garantisce un ottimo controllo, sia interno, sia dell'ambiente esterno. Si assiste progressivamente all'abbandono della divisione delle attività su scala nazionale e scala internazionale, per integrare le produzioni in un'unica ottica globale. Si determinano così due tipi di strutture: un'organizzazione per linee di prodotto e un'organizzazione per aree geografiche. La scelta Fiat ricade sull'articolazione in gruppo *auto*, gruppo *veicoli industriali e trattori* e gruppo *attività diversificate* (all'interno di quest'ultima si differenziano per gruppi di prodotto). Dalla precedente struttura si decentrano le attività di produzione e vendita, mentre le atre rimangono accentrate; solo in un secondo tempo si decentrano la progettazione, le tecnologie, il marketing. Analizzando le Figure 13.7 e 13.8 si può notare questo passaggio[93].

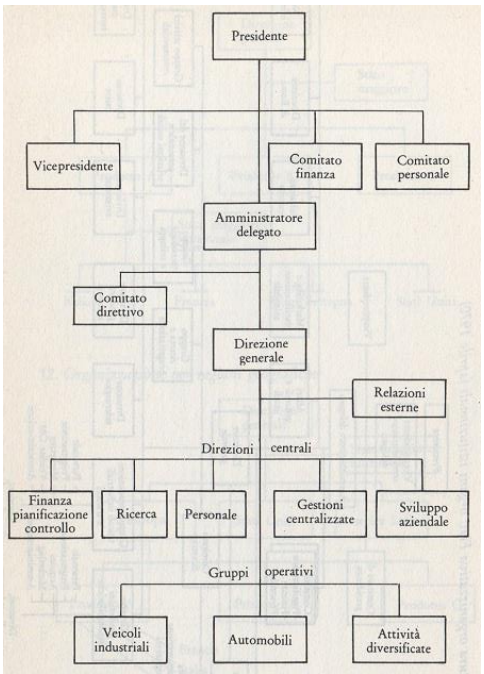
[93] V. Comito, La Fiat tra crisi e ristrutturazione, Editori Riuniti, 1982, pg. 57-92

Figura 13.7: struttura organizzativa Fiat, organi istituzionali nel 1970



Fonte: V.Comito, La Fiat tra crisi e ristrutturazione

Figura 13.8: struttura organizzativa Fiat, organi istituzionali nel 1973

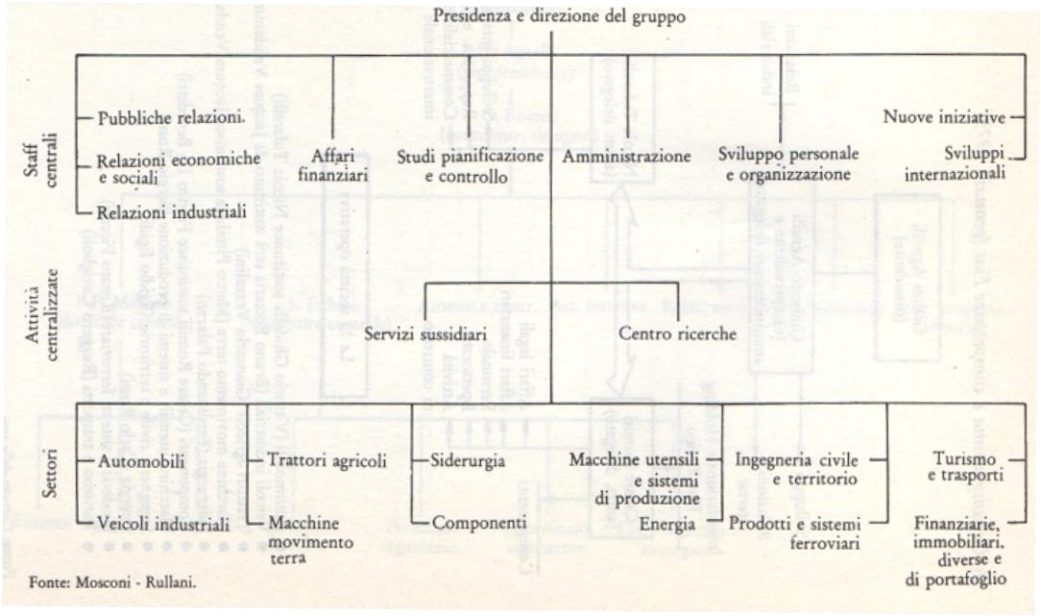


Fonte: V.Comito, La Fiat tra crisi e ristrutturazione

Spiegate queste due fasi, la terza avviene nel 1976, dove si mira a concretizzare una struttura ancora più decentrata, al cui vertice fanno capo 11 reparti operativi, oltre a società finanziarie non inquadrate negli altri settori. Ad ogni settore viene affidato il compito di gestire le risorse finanziarie, occuparsi del marketing, della migliore allocazione delle risorse, organizzare attività di ricerca e coordinamento con altri

settori, controllo delle performance con adeguati strumenti di gestione nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi (si veda Figura 13.9).

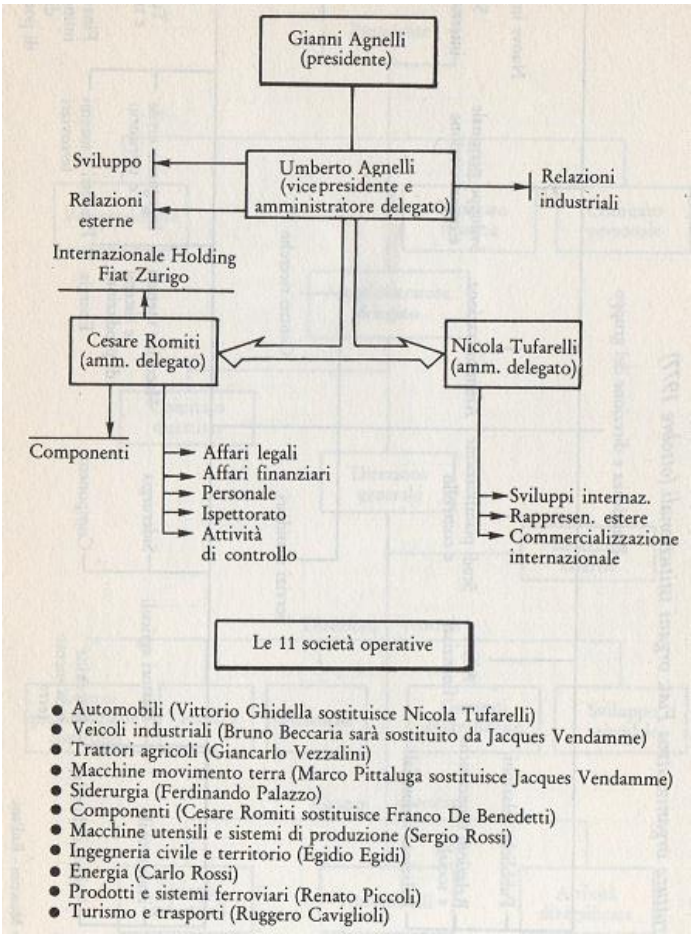
Figura 13.9: struttura organizzativa Fiat, organi istituzionali nel 1977



Fonte: V.Comito, La Fiat tra crisi e ristrutturazione

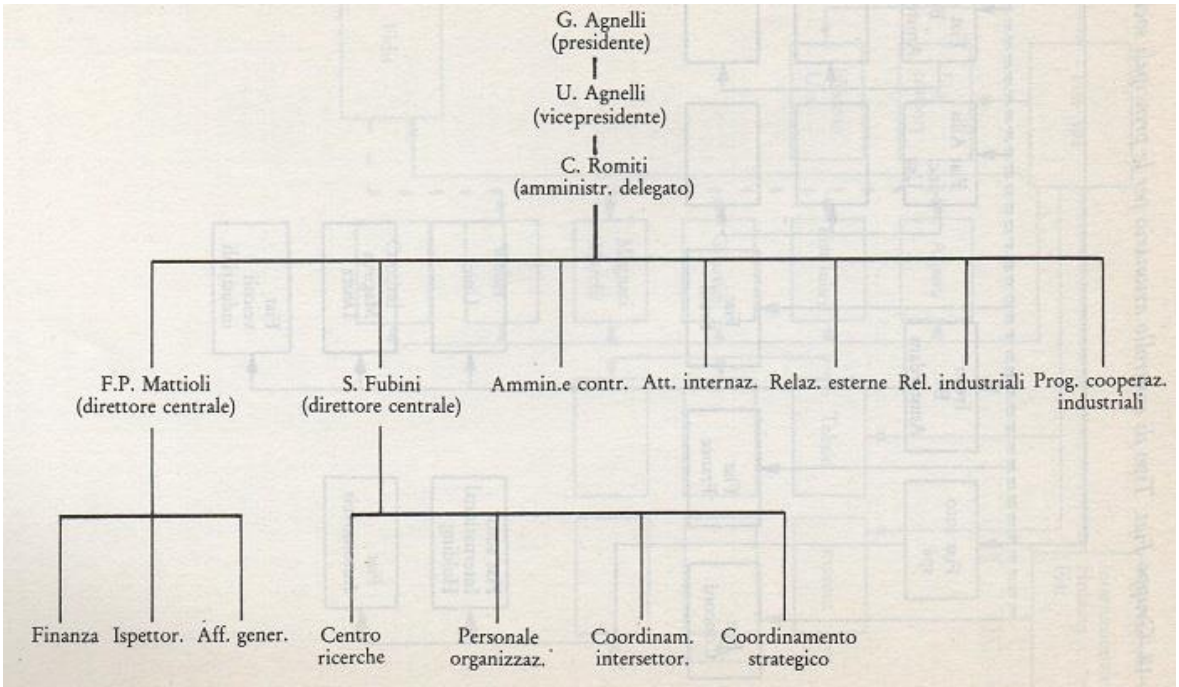
Il completamento della trasformazione avviene nel 1979, anno in cui il settore auto viene distaccato dalla struttura e affidato a una società apposita, la "Fiat Auto", mentre la Fiat riveste un ruolo di holding. A livello di poteri e competenze l'assemblea degli azionisti è dotata di poteri (anche se in realtà non influisce particolarmente nelle scelte) come anche il consiglio di amministrazione (formato da 15 membri, tra cui i due Agnelli). Quest'ultimo ratifica le decisioni, e al suo interno un comitato esecutivo (formato da Umberto e Gianni Agnelli, Romiti, Gabetti e un libico) prende le decisioni di maggiore importanza. Altri due comitati, in particolare quello di coordinamento – che si occupa d'informare i vertici delle decisioni prese dall'azienda – e quello di direzione – diretto da Umberto Agnelli, si occupa nel 1978 di prendere le decisioni, e poi via via il potere passa nelle mani di Romiti – si occupano di direzione interna.
La nuova struttura resta comunque influenzata dalla volontà degli Agnelli, per cui ogni decisione di un certo livello deve essere voluta e accettata da quest'ultimi, ma la logica di fondo è che i settori siano posti allo stesso livello, e vengano confrontati sulla base della redditività, delle quote di mercato, dello sviluppo e dell'organizzazione interna.
Alla fine del decennio si assiste alla nomina di Romito quale amministratore delegato, e la struttura si evolve come rappresentato in Figura 13.10 quando è stato scorporato il settore dell'auto, e Figura 13.11 quando Umberto conferisce poteri operatiti a Romiti.

Figura 13.10: organigramma e competenze Fiat nel 1979



Fonte: V.Comito, La Fiat tra crisi e ristrutturazione

Figura 13.11. Direzione generale Fiat nel 1981



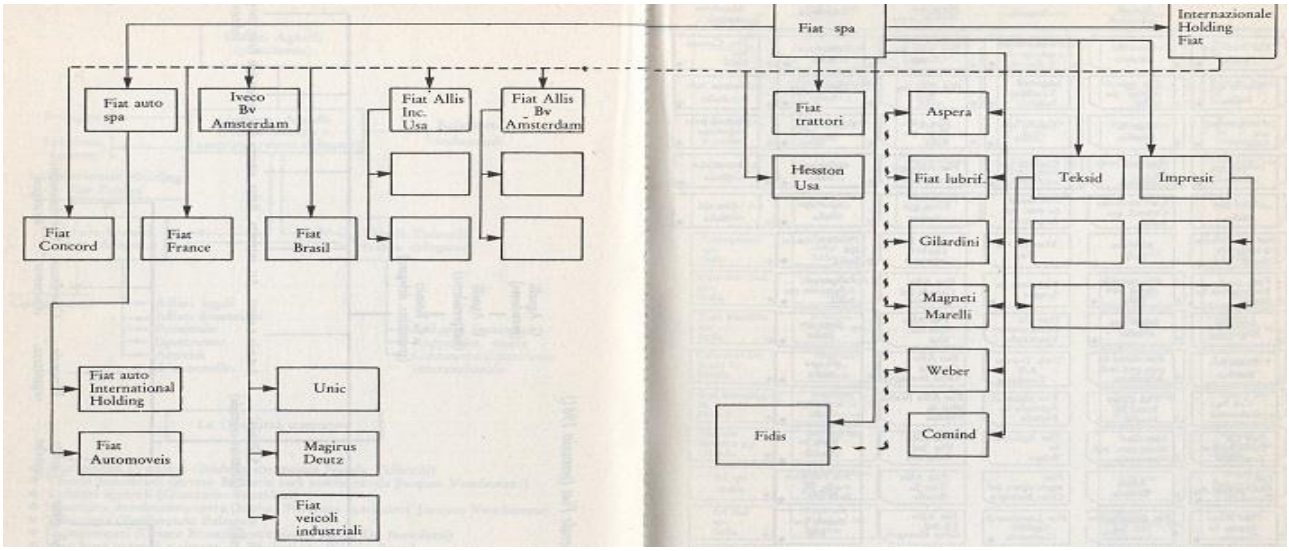
Fonte: V.Comito, La Fiat tra crisi e ristrutturazione

La struttura permette di decentrare molte funzioni in precedenza collocate al vertice, ma crea situazioni di conflitto, soprattutto tra holding e centri, oltre che tra i centri stessi, in materia di risorse e investimento, nella fissazione dei prezzi, nella ripartizione delle spese generali che influiscono sui risultati dei singoli centri, nonché sulla frequenza dei controlli.

All'inizio degli anni Ottanta si creano alcune funzioni di staff centrale perché ci si rende conto che il decentramento è stato fatto in maniera troppo frettolosa, ed è andato perduto il ruolo di coordinamento nelle scelte strategiche. Nel 1982 la struttura nel suo insieme ritrova una capogruppo che possiede la totalità del capitale dell'Internazionale Holding Fiat (sede a Zurigo), la Fiat capogruppo e la Ihf (di Lugano) controllano i vari settori (o subholding).

Come schematizzato in Figura 13.12, la struttura generale prevede la Iveco che controlla le tre società operative in Italia, Francia e Repubblica federale tedesca; le Fiat Allis si occupano di macchine movimento terra, mentre per le componenti le società operative restano in vita dieci società operative. La Ihf deteneva molte delle partecipazioni di controllo di società aventi sede all'estero; la scelta di localizzare la società all'estero è per evitare la doppia imposizione sugli utili. La Fidis, inoltre, è nata per controllare quote di controllo di alcune finanziarie (Sava Leasing, Ifa…), gestire partecipazioni di portafoglio (tipo Pirelli, Olivetti, Mediobanca…), nonché controllare le quote di altre società diverse[94].

Figura 13.12: Gruppo Fiat, tipo di controllo azionario per le principali società

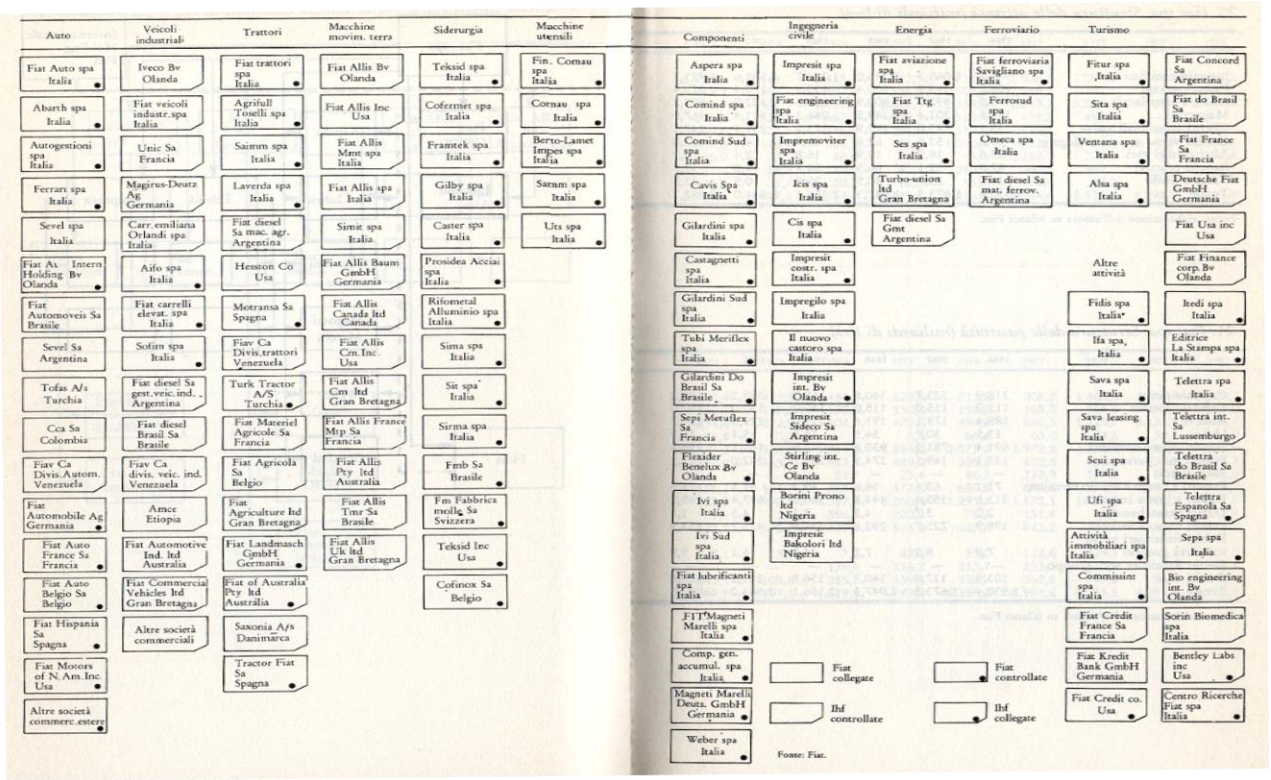


Fonte: V.Comito, La Fiat tra crisi e ristrutturazione

Per completezza espositiva, la Figura 13.13 riassume schematicamente le principali società del gruppo, suddivise per settori e per natura del rapporto.

[94] V. Comito, La Fiat tra crisi e ristrutturazione, Editori Riuniti, 1982, pg. 57-92

Figura 13.13: principali società del gruppo Fiat/Ihf



Fonte: V.Comito, La Fiat tra crisi e ristrutturazione

13.5 – Evoluzione del sistema di gestione

La Fiat presenta nel corso del tempo un ritardo nell'ambito dei sistemi di gestione se valutata nei confronti di altre aziende europee. Verso la fine degli anni Sessanta si pone in essere lo sviluppo del settore marketing, indirizzandolo da tipo product-oriented a market-oriented. Inoltre, a partire dal 1970, inizia l'era della pianificazione vera e propria, nel quale si elabora il piano quinquennale 1971-1975. Il controllo di gestione appare due anni dopo, nel 1972, mentre l'anno seguente viene varata una politica sulla formazione dei quadri. È bene precisare che in passato l'attenzione alla misurazione dei risultati non era mai stata posta, in quanto si era più focalizzati su cogliere nuove opportunità e guardare alle interazioni tra mercato e azienda, ma a partire dagli anni Settanta si inizia a diffondere questa nuova cultura aziendale, in alcune aziende estere in voga già da diversi anni prima.

Il problema della Fiat è stato la mancanza di sviluppo di un sistema informativo sul mondo esterno, ma bensì la focalizzazione del miglioramento del sistema informativo sulle opinioni politiche dei propri dipendenti. Inoltre si denota in tale periodo lo stato d'impreparazione dei manager dì fronte all'innovazione e al cambiamento, che richiede pertanto il ricorso a diversi consulenti esterni per porre in atto una serie di rinnovamenti interni. Per questo vengono poi incorporate figure provenienti dal mondo esterno come Tufarelli e Volponi (ex Olivetti), Romiti (Iri), Egidi (Eni), Carrara (Mondadori).

Per certe posizioni, in particolare presso enti centrali e staff periferici, si predilige, invece, l'assunzione di persone più giovani, nei quali si confidava di portare in azienda competenze nuove e nuovi spunti di sviluppo, creando però non pochi malumori all'interno. A partire da queste innovazioni strutturali si procede con un processi volto alla formazione dei quadri dirigenti. Tuttavia, prima a causa della crisi energetica e poi a causa delle difficoltà del gruppo, le risorse stanziate per la formazione tendono sempre più a contrarsi, rallentando pertanto la crescita professionale voluta alcuni anni prima.

La contrazione avviene anche in termini di ricerca e sviluppo: in precedenza è già stata messa in luce la mancanza di innovazioni in ambito di prodotto nel corso degli anni Settanta, e questo lo si deve principalmente alla mancanza d'investimenti a tal proposito.
Quello che più rileva in questo periodo è il mutamento non solo dell'organigramma aziendale, che finalmente si è aperto nella direzione di un decentramento, ma anche un cambiamento a livello dirigenziale, e questo è noto se si considera che alla fine del 1977 in Fiat vi sono 3178 dirigenti, pari a circa l'1% dei dipendenti e al 5% degli impiegati, ed erano suddivisi per il 33% nel settore dell'auto, il 10% nel settore dei veicoli industriali, il 9% nelle acciaierie, l'8% negli enti e direzioni centrali, il 5% nell'ingegneria e i restanti in divisioni minori. Di questi, 30 erano donne.
Nel corso del tempo la carica di dirigente ha subito diverse trasformazioni: quello che si nota è la tendenza ad assumere laureati, molti dei quali anche in discipline diverse da ingegneria, e si è andati nell'ottica del ringiovanimento dello staff, dal momento che già a 35 anni si poteva diventare dirigente (qualche anno prima la soglia era 42). Come si può immaginare, parte di questa branca del personale risulta inutile per lo sviluppo dell'azienda, motivo per cui nel corso degli anni Ottanta molti sono stati licenziati, altri si sono dimessi su costrizione.

13.6 – Mutamento nelle mansioni e livelli occupazionali

L'introduzione nel processo produttivo di nuove tecnologie e nuovi impianti ha inevitabilmente modificato le mansioni e le capacità dei lavoratori, che diventano sempre più assistenti alle macchine, piuttosto che operai. Tuttavia, la sequenzialità delle operazioni e la limitata diversificazione delle stesse non fa altro che aggravare il livello di stress dell'operaio, costretto tutto il turno a ripetere le stesse operazioni. È infatti risaputo che il lavoratore cerchi una motivazione nel lavoro che svolge, per percepirne l'utilità, per ottenere riconoscimento del suo operato, e per incrementare le proprie competenze, responsabilità e livelli di rendimento. Per cercare di aumentare la motivazione dei lavoratori, l'azienda ha pertanto applicato vari metodi[95]:

1. La rotazione nelle mansioni: introdotta per la prima volta nel 1969, viene vista come mezzo per incrementare le competenze professionali della persona, un sistema per variare le sue mansioni, e per sottoporre ciascun lavoratore alle stesse condizioni lavorative. Questa tecnica non è stata largamente accettata dai lavoratori, in parte perché si vanno a rompere legami di vicinanza tra lavoratori, in parte perché la flessibilità orizzontale nelle mansioni implica costante variazione e minore tempo per le relazioni personali, oltre che maggiore fatica e stress per imparare il nuovo lavoro. Non sempre, infine, permette di realizzare gli obiettivi sperati, dal momento che in un contesto in cui tutte le mansioni sono altamente parcellizzate, cambiare postazione di lavoro non implica grandi motivazioni per il lavoratore.
2. L'allargamento delle mansioni: si tratta di conferire all'operaio più attività con meno ripetitività. Questo venne proposto dai sindacati a tutela delle condizioni psico-fisiche del lavoratore, ed è stato attuato nello stabilimento di Cassino dove i tempi sono stati allungati di ben quattro volte, somministrando maggiori attività all'operaio; a Mirafiori le linee tradizionali sono state allungate del doppio.

A titolo di esempio, se nella linea tradizionale l'operaio eseguiva solamente applicazione del fanalino anteriore e posteriore, con la nuova linea l'operaio applica il fanalino anteriore, quello posteriore, la presa d'aria, i blocchetti del faro e le viti di regolazione, le guarnizioni in plastica, il proiettore, la cuffia del riparo

[95] A.Imazio, C.Costa, L'organizzazione del lavoro alla Fiat, Marsilio Editori, 1975, pg. 158

sul faro e l'adesivo sulla mostrina. Il riscontro negativo di tale applicazione è stata una maggiore percentuale di errori commessi sul lavoro, e a maggiori mansioni non sempre corrisponde un maggiore entusiasmo sul lavoro.

3. La ricomposizione delle mansioni per arricchimento: al lavoratore viene attribuito un ruolo di controllo e supervisione, oppure compiti di riattrezzaggio e manutenzione del macchinario. Questo è stato impiegato in precedenza dagli inglesi e dagli americani, e l'applicazione in Fiat è avvenuta principalmente nelle officine. Si cerca di conferire al lavoratore una partecipazione attiva nel processo lavorativo, affidandogli una minima responsabilità per stimolare anche la sua capacità nel risolvere piccoli problemi, eliminando nel contempo le squadre addette alla manutenzione.
4. La ricomposizione delle mansioni per polivalenza: in realtà alla Fiat venne poco applicata, rappresenta un'alternativa alla rotazione, e viene prevalentemente impiegata in catena. Si tratta di alternare lo stesso gruppo di operai in fasi diverse, ma sempre nel medesimo processo produttivo. Questo serve al lavoratore per fargli capire che la qualità del suo lavoro influenza anche le fasi successive delle lavorazioni.
5. La ristrutturazione del lavoro: prerogativa dello schema a isole, dove si attua una ricomposizione sia orizzontale che verticale. Scardinare i principi del montaggio in catena serve per rendere più coesi gli operai e per innalzare il risultato qualitativo del loro operato.

Dopo aver illustrato le varie applicazioni, si procede ora con l'analisi quantitativa del personale, grazie all'ausilio di alcune tabelle riassuntive.

Nella Figura 13.14 viene riassunta la situazione del personale nel periodo di riferimento. Si nota innanzitutto che l'andamento non mai subito gravi ribassi, ma in generale di anno in anno sono continuate le assunzioni di nuovo personale; in qualche annata si verifica una piccola riduzione dei dipendenti, alla quale tuttavia non corrisponde una mancata assunzione di nuovo personale, perché bisogna valutare il saldo dei lavoratori in base agli usciti e agli entrati. Nel periodo a cavallo tra il 1964 e il 1965 si ha un lieve calo dei dipendenti, dovuto in parte alle tensioni per effetto dell'aumento dei ritmi di lavoro per incrementare la produzione. Si ricorda che durante questo arco di tempo sono esplosi violenti episodi tra i lavoratori nel periodo detto "autunno caldo": dopo questa situazione si verifica una sorta di disaffezione tra i lavoratori; in particolare, si ha un abbassamento della soglia di attenzione e della cura posta nell'esercizio dei ruoli. Infatti, proprio in questo periodo si registrano punte di assenteismo, come riportato nella Figura 13.15, che finisce con l'influire negativamente sulla produttività e sui piani di produzione aziendali. Si perdono così molte ore per scioperi, assemblee e malattia. Esaminando la situazione si nota una perdita in termini di ore rispetto al totale contrattuale, che passa dal 9,05% nel 1968 al 18,88% nel 1973: tradotto in cifre, significa che 16.800 persone mancano quotidianamente nel 1971, 18.000 nel 1972, e 19.500 nel 1973. Inoltre va segnalato che le assenze maggiori si hanno negli stabilimenti torinesi – dove si ha un assenteismo pari al 12,03% nel 1971 e 17,01% nel 1973 – mentre negli stabilimenti del sud l'assenteismo non supera il 7%. Sempre facendo riferimento alla Figura 13.15, si nota che sono proprio i lavoratori più giovani ad assentarsi dall'attività lavorativa, in particolare il dato oscilla sul 15,94% per gli under 25, per ridursi del 50% per i lavoratori senior. Inoltre, molti di questi giovani sono impiegati in azienda da meno di tre anni. L'autunno caldo ha influenzato in linea generale tutti i lavoratori, ma in particolare la fascia di giovani dipendenti sono stati maggiormente condizionati dal susseguirsi delle vicende[96].

[96] Il caso Fiat, Una strategia di riorganizzazione e di rilancio, G.Volpato, pg.78-80

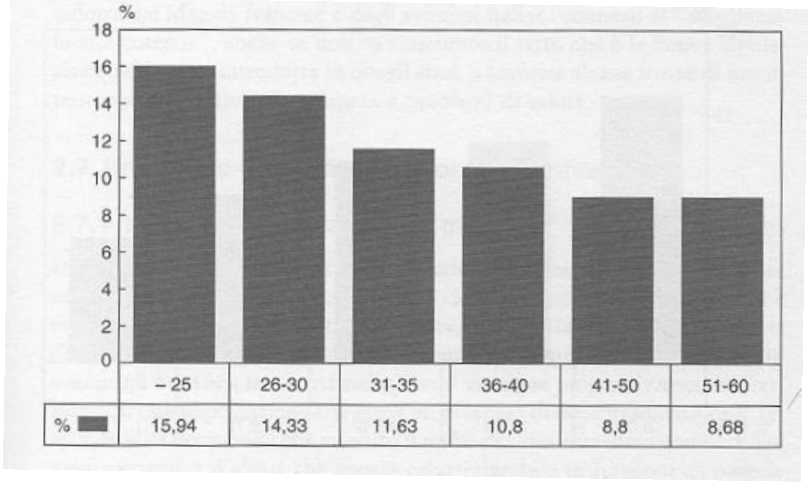
Figura 13.14: personale occupato in Fiat

Anni	Dipendenti	Impiegati e dirigenti	Operai	Rapporto operai/impiegati
1959	85 117	18 233	66 884	3.67
1960	92 891	19 011	73 880	3.89
1961	107 671	20 775	86 896	4.18
1962	119 838	22 725	97 113	4.27
1963	126 324	24 170	102 154	4.23
1964	124 336	24 453	99 883	4.08
1965	123 109	24 160	98 949	4.10
1966	134 592	25 756	108 836	4.23
1967	144 499	27 712	116 787	4.21
1968	158 445	29 684	128 761	4.34
1969	170 883	32 284	138 599	4.29
1970	184 814	35 779	149 035	4.17
1971	182 501	36 182	146 319	4.04
1972	191 510	38 211	153 299	4.01
1973	200 574	38 704	161 870	4.18
1974	198 374	40 660	157 714	3.88
1975	214 700	57 029	157 671	2.76
1976	267 179	57 014	210 165	3.69
1977	268 279	60 849	207 430	3.41
1978	273 053	62 424	210 629	3.37
1979	284 148	64 487	219 661	3.41
1980	274 060	62 348	211 712	3.40
1981	253 715	58 687	195 028	3.32
1982	229 571	54 645	174 926	3.20
1983	213 402	52 506	160 896	3.06
1984	186 162	40 758	145 404	3.57
1985	187 539	49 699	137 840	2.77
1986	179 851	49 939	129 912	2.60
1987	220 000	60 780	159 220	2.62
1988	219 677	61 311	158 366	2.58
1989	223 444	63 119	160 325	2.54
1990	241 681	84 499	157 182	1.86

Fonte: rilevazioni fornite dal Centro Storico Fiat [97]

[97] Dal 1899 al 1971 i dati sono stati ricavati da documentazione elaborata e conservata presso il Centro di Documentazione dell'Archivio Storico Fiat. I dati dal 1971 sono forniti dalla Fiat SAGI, e si riferiscono al numero degli iscritti ai libri matricola al 31 dicembre di ogni anno.

Figura 13.15: assenteismo per età alla Fiat (1972)

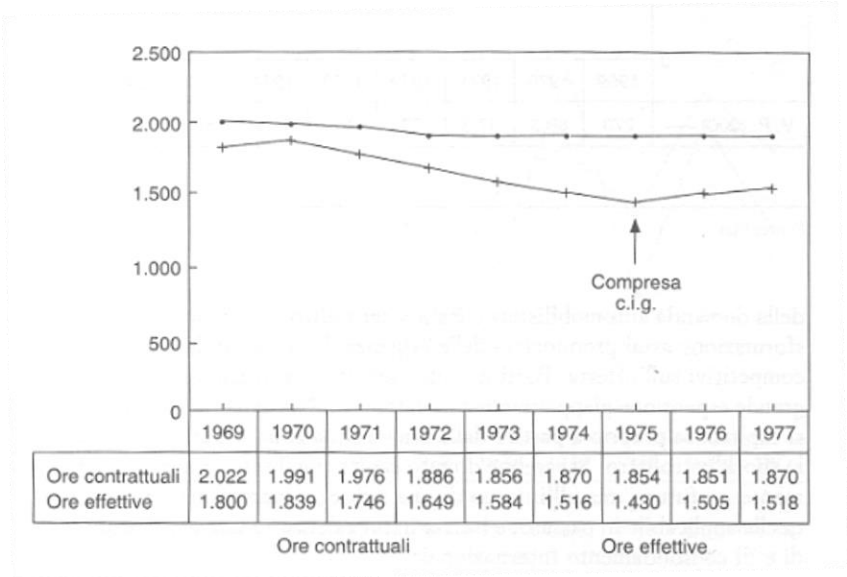


	– 25	26-30	31-35	36-40	41-50	51-60
%	15,94	14,33	11,63	10,8	8,8	8,68

Fonte: G.Volpato, Il caso Fiat, una strategia di riorganizzazione e di rilancio

Tra il 1969 e il 1973 cambia principalmente la composizione della forza-lavoro: si ha un incremento di 30.000 unità nell'arco di pochi anni, e per la maggior parte avviene nel settore automobili. Questo è giustificabile come nuova assunzione di personale per effetto delle nuove opportunità di lavoro create al sud Italia. Nel 1973 la crisi petrolifera impatta moltissimo sul settore automobilistico, dalle iniziative di razionamento dei carburanti ai blocchi alla circolazione nei giorni festivi. In questo periodo i rinnovi contrattuali abbassano le ore contrattuali (si veda Figura 13.16) da 2.022 del 1969 a 1.870 nel 1977, con una flessione del 7,5%, mentre le ore effettive (al netto dell'assenteismo) da 1.800 passano a 1.518, con una flessione di pari al oltre il doppio (15,7%) rispetto alle contrattuali[98].

Figura 13.16: ore contrattuali ed effettive



	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
Ore contrattuali	2.022	1.991	1.976	1.886	1.856	1.870	1.854	1.851	1.870
Ore effettive	1.800	1.839	1.746	1.649	1.584	1.516	1.430	1.505	1.518

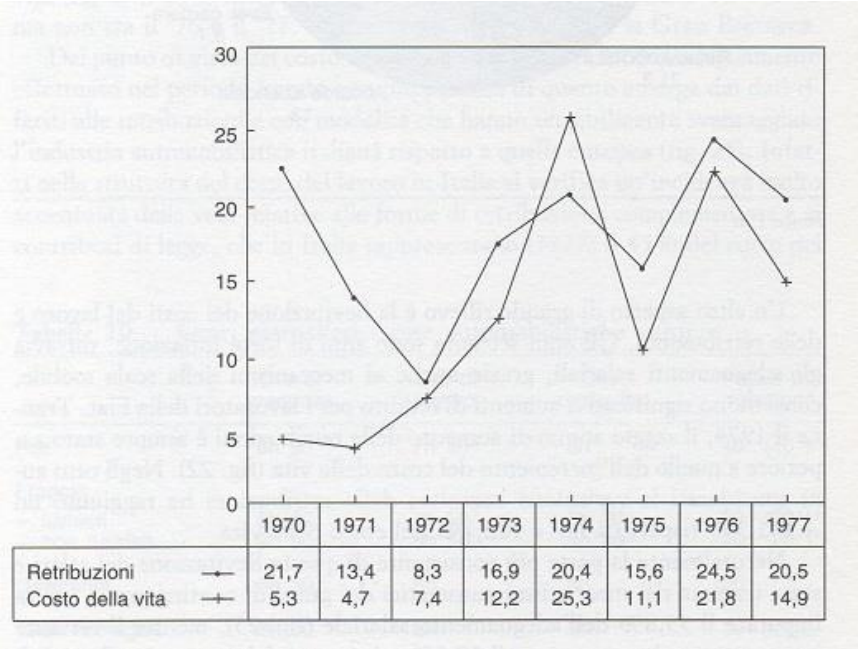
Fonte: G.Volpato, Il caso Fiat, una strategia di riorganizzazione e di rilancio

Anche a livello di costo del lavoro e andamento delle retribuzioni va fatta un'opportuna valutazione: visto il tenace trend inflattivo, l'adeguamento della scala mobile consente un miglioramento delle condizioni retributive dei dipendenti. La Figura 13.17 evidenzia chiaramente che, tranne nel 1974, le retribuzioni sono

[98] Il caso Fiat, Una strategia di riorganizzazione e di rilancio, G.Volpato, pg. 113

sempre state superiori al costo della vita: nell'arco di tempo trattato in figura, la variazione retributiva segna +141,3% contro +102,7% del costo della vita, quindi la situazione degli operai è decisamente tutelata. Anche a livello di condizioni di lavoro si noti in Figura 13.18 come in Italia, rispetto alle altre realtà, dopo la Francia, la situazione sia la più favorevole per i lavoratori, ai quali vengono corrisposti 10 minuti di pausa retribuiti, e ai quali spetta mezz'ora di pausa pranzo.

Figura 13.17: retribuzione e costo della vita



	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
Retribuzioni	21,7	13,4	8,3	16,9	20,4	15,6	24,5	20,5
Costo della vita	5,3	4,7	7,4	12,2	25,3	11,1	21,8	14,9

Fonte: G.Volpato, Il caso Fiat, una strategia di riorganizzazione e di rilancio

Figura 13.18: orari di lavoro presso alcune case automobilistiche europee

	Ore di presenza	Ore di lavoro	Ore retribuite	Pausa per refezione
Fiat	8h 30′	7h 50′	8h	40′ (10′)*
Francia				
– turnisti	8h 20′	7h 50′	8h 20′	30′ (30′)*
– non turnisti	8h 30′	8h 10′	8h 30′	40′ (20′)*
Germania	8h 30′	8h	8h	30′
Gran Bretagna	8h 30′	8h	8h	30′

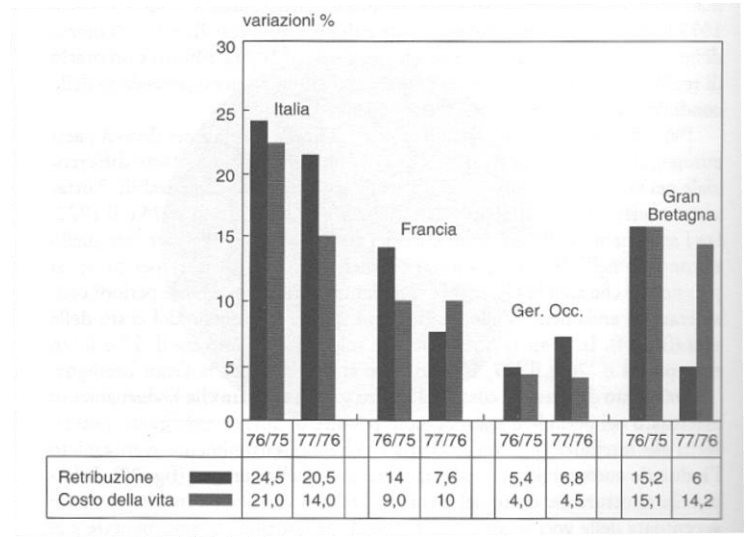
*Tempo di pausa retribuito

Fonte: G.Volpato, Il caso Fiat, una strategia di riorganizzazione e di rilancio

A tal proposito si analizzi il livello salariale ponendo attenzione alla situazione in Italia e nel resto d'Europa, seguendo l'andamento del grafico riportano in Figura 13.19. Occorre precisare che il confronto va valutato tenendo conto che i livelli inflattivi sono eterogenei nel contesto europeo. Solo la Germania occidentale presenta un aumento delle retribuzioni nel periodo considerato, mentre tutte le altre sono in calo, Gran Bretagna in particolare[99].

[99] Il caso Fiat, Una strategia di riorganizzazione e di rilancio, G.Volpato, pg. 116

Figura 13.19: livelli retributivi e costo della vita, raffronto tra case automobilistiche europee

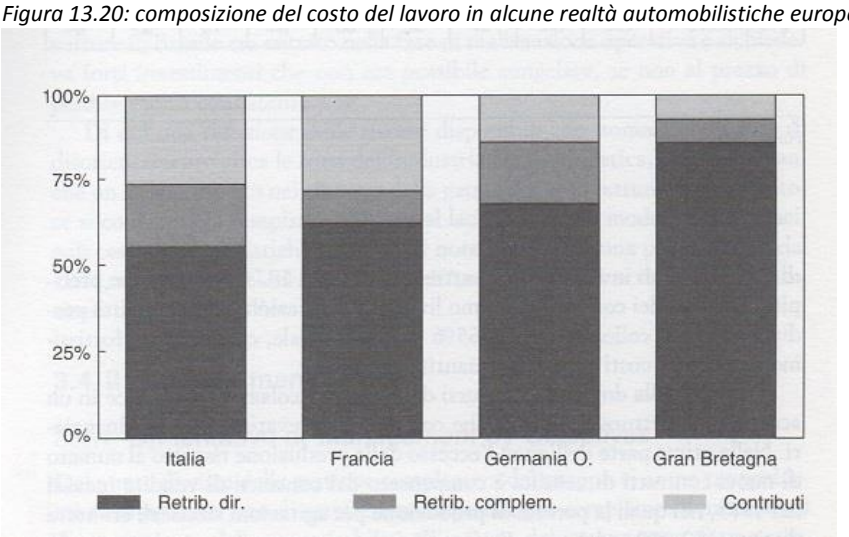


	76/75	77/76	76/75	77/76	76/75	77/76	76/75	77/76
Retribuzione	24,5	20,5	14	7,6	5,4	6,8	15,2	6
Costo della vita	21,0	14,0	9,0	10	4,0	4,5	15,1	14,2

Fonte: G.Volpato, Il caso Fiat, una strategia di riorganizzazione e di rilancio

Se si pone attenzione alla composizione del costo del lavoro (Figura 13.20) si nota che in Italia si ha una notevole incidenza da parte della retribuzione complementare e dei contributi, che rivestono oltre il 40% del costo totale; questa percentuale è la più alta rispetto agli altri Paesi. Questo implica che, a parità di aumento della retribuzione diretta, in Italia l'aumento del costo del lavoro è superiore rispetto alle altre realtà. Questo ha inciso ad abbassare il livello di produttività italiano, ma l'effetto rincaro è stato mitigato dalla traslazione dei maggiori costi sui prezzi di vendita, che però ha indebolito la presenza di Fiat nel panorama automobilistico, italiano ed europeo, per effetto della perdita in termini di competitività dovuta all'aumento dei prezzi, alla minore produzione per effetto delle contestazioni interne, e all'ingresso nel mercato di prodotti esteri qualitativamente validi ed economicamente molto vantaggiosi[100].

Figura 13.20: composizione del costo del lavoro in alcune realtà automobilistiche europee (1977)



Fonte: G.Volpato, Il caso Fiat, una strategia di riorganizzazione e di rilancio

La situazione a livello occupazionale prosegue a ritmo spedito fino al 1979 – in particolare tra il 1978 e il 1979 torna a crescere l'occupazione nel settore automobili (si veda Figura 13.21) – e questo rappresenta una contraddizione con il fatto che l'azienda scopre di avere molti operai in sovrannumero. La spiegazione

[100] Nella redazione della trattazione relativa all'orario e costo del lavoro è stato consultato il volume: G.Volpato, Il caso Fiat, una strategia di riorganizzazione e di rilancio, a partire da pg. 110, dal quale sono stati tratti alcuni grafici e tabelle.

di questo è data dal fatto che i nuovi assunti sono giovani, e molti dei quali sono donne; l'ingresso nel lavoro per queste persone rappresenta una novità anche per l'azienda, perché il contributo che essi portano, trascendendo dalle loro abilità professionali, è molto importante perché stimolano l'azienda con nuovi spunti e nuove competenze (dal momento che molti di essi ha un livello superiore di scolarizzazione rispetto agli operai già in forze), e risulta maggiormente distaccato dal sindacato. Oltre a queste figure si registra, sempre nello stesso periodo, un aumento dei tecnici e degli impiegati nella produzione, oltre che dei capi, incaricati di seguire la produzione ed esercitare un controllo sull'operato. Un nuovo trend al ribasso si ha dal 1980 al 1986, epoca di grandi stravolgimenti negli stabilimenti Fiat, come illustrato in precedenza. Infatti, a seguito di numerosi investimenti negli impianti, ad un forte incremento dei livelli d'automazione è corrisposto un calo nelle assunzioni, dal momento che "la meccanica sostituisce il lavoro dell'uomo" si disincentiva l'occupazione a tutto vantaggio della produttività e del risparmio di costi, oltre che a un maggior controllo per immunizzare la produzione dalle tensioni interne. Diminuisce, pertanto, oltre il numero di operai anche (e soprattutto, se considerato in percentuale) il numero degli impiegati e dirigenti, per effetto dell'introduzione di nuovi macchinari adibiti al controllo della produzione, nonché al conferimento agli stessi operatori di ruoli di controllo per quelle lavorazioni altamente automatizzate e corredate di elaboratore interno per la verifica e l'accumulo di dati.

Si noti, infine, come dagli anni Settanta vada lentamente e inesorabilmente a ridursi il rapporto operai impiegati (si rimanda alla Figura 13.14): questo testimonia il fatto che l'incidenza operaia tende a ridursi, per effetto, nuovamente, di nuovi sistemi organizzativi, nuove tecniche produttive, nuovi impianti che necessitano di meno manodopera e assicurano maggiore produttività.

Figura 13.21: occupazione suddivisa per settori

5. *Gruppo Fiat. Dipendenti 1976 - 1981 (unità)*

Settori	1976			1977			1978			1979			1980			1981
	Italia	Estero	Totale	Italia	Estero	Totale	Italia	Estero	Totale	Italia	Estero	Totale	Italia	Estero	Totale	Totale
Automobili	125.868	23.402	149.270	124.421	27.119	151.540	133.514	25.897	159.411	141.201	27.611	168.812	136.945	27.407	164.352	144.770
Veicoli industriali	32.575	22.206	54.781	32.806	27.811	60.617	31.537	27.752	59.289	32.237	26.739	58.976	31.274	23.005	54.279	51.388
Trattori agricoli	4.869	2.955	7.824	5.440	2.761	8.201	6.405	5.520	11.925	7.165	5.388	12.553	7.320	4.519	11.839	12.706
Macchine movimento terra	4.165	7.096	11.261	4.370	7.548	11.918	4.575	6.821	11.396	4.760	6.556	11.316	4.682	5.584	10.366	9.040
Siderurgia	35.041	850	35.891	35.344	2.005	37.349	29.263	2.082	31.345	28.848	2.251	31.099	26.284	2.902	29.186	25.636
Componenti	31.271	—	31.271	31.855	183	32.038	34.934	155	35.089	37.041	148	37.189	34.381	1.131	35.512	35.615
Macchine utensili e sistemi di produzione	2.968	—	2.968	4.907	—	4.907	5.432	—	5.432	5.811	—	5.811	5.594	—	5.594	5.418
Ingegneria civile e territorio	3.070	527	3.597[1]	2.948	303	3.251[1]	2.820	301	3.121[1]	2.250	14	2.264[1]	2.215	3	2.218[1]	2.129
Energia e aviazione	4.647	1.742	6.389	4.655	1.807	6.462	4.782	—	4.782	4.967	797	5.764	5.129	826	5.955	5.515
Prodotti e sistemi ferroviari	2.556	2.703	5.259	2.643	2.611	5.254	2.657	3.402	6.059	2.713	1.649	4.362	2.804	1.341	4.145	3.895
Turismo e trasporti	4.216	1	4.217	4.117	—	4.117	3.837	—	3.837	3.654	—	3.654	3.445	—	3.445	3.269
Diversi	13.940	2.204	16.144	13.295	2.744	16.039	13.170	2.802	15.972	13.108	2.928	16.036	12.911	2.852	15.763	15.981
Totale	265.186	63.686	328.872	266.801	74.892	341.693	272.926	74.732	347.658	283.755	74.081	357.886[2]	272.984	69.670	342.654	315.362

[1] Non sono compresi gli addetti in forza presso i cantieri all'estero, soggetti ad oscillazioni stagionali e varianti in concomitanza dell'apertura/chiusura dei cantieri stessi.
[2] Di cui: operai 75%; impiegati 24%; dirigenti 1%.
Fonte: bilanci Fiat.

Fonte: V.Comito, La Fiat tra crisi e ristrutturazione

13.7 – Stabilimenti nuovi creati nel Sud Italia

Ripercorrendo i tratti salienti dell'evoluzione storica dell'azienda si può notare come si sia sviluppata nel corso del tempo la presenza della Fiat sia in Italia che nel mondo. A tal proposito, il processo di maggiore importanza è decisamente la decisione di allargare le basi produttive localizzate esclusivamente a nord anche al resto della penisola, in particolare nel Mezzogiorno.

Il programma della Fiat nasce per effetto dell'espansione concessa all'Alfa Romeo per far sorgere uno stabilimento al sud, chiamato "Progetto Alfasud", per la costruzione di vetture di media cilindrata. Questa opportunità viene vista con sdegno dalla Fiat, la quale fino a quel momento aveva goduto di una posizione

di unicità nel settore delle vetture di bassa cilindrata, e con questo nuovo intervento avrebbe sicuramente risentito di maggiore concorrenza. Inoltre, il grande incremento di assunzioni, aveva dì fatto trasformato Torino in un agglomerato urbano allargato, che vacillava di strutture per operai e rispettive famiglie. Aver allargato gli stabilimenti al sud avrebbe sicuramente frenato i flussi migratori verso Torino, e avrebbe consentito di realizzare anche una maggiore diffusione delle vetture nell'intera penisola grazie al miglioramento delle reti infrastrutturali che avrebbero incentivato il trasporto e l'acquisto delle auto.
Di seguito, vengono esposti gli stabilimenti principali nati a seguito di tale piano di espansione, presentando per ciascuno i tratti caratteristici e le motivazioni alla base di tale localizzazione geografica (vengono riassunti schematicamente nella Figura 13.22).

Figura 13.22: stabilimenti Fiat sorti nel Mezzogiorno

Zona	Data costruzione	Inizio produzione	Prima occupazione	Investimento	Principali lavorazioni
CASSINO (FR)	1970	1972	3560	60 miliardi	Preparazione e saldatura sottogruppi, lastroferratura, verniciatura, sellatura, carrozzatura
TERMOLI (CB)			1200		Produzione di motori
SULMONA (AQ)	1970	1972	1010	10 miliardi	Montaggio scatole guida, alberi e componenti dell'asse sterzante, lavorazioni meccaniche e trattamenti termici, finitura,montaggio dei particolari
BARI (BA) - Officina	1970	1971	2725	30 miliardi	Produzione di freni idraulici e apparecchi d'iniezione per l'impiego automobilistico e agricolo
BARI (BA) - Stabilimento OM			110	4 miliardi	Carrelli elevatori elettrici a combustione interna
BARI (BA) - Filiale		1971	90		Ricevimento e messa a punto autoveicoli
LECCE (LE)		1972	1780	35 miliardi	Produzione di macchine movimento terra, carpenteria pesante per telai, carrelli e parti in lamiera, montaggio finale, verniciatura e prova
NARDO' (LE)	1972	1973	400		Costruzione di prototipi
TERMINI IMERESE (PA)	1968		820		Montaggio di autovetture
VASTO (CH)		1972	2460	33 miliardi	Produzione di batterie di avviamento, apparecchiature elettroniche, motorini d'avviamento, generatori di corrente per auto

Fonte: personale rielaborazione sulla base dei dati raccolti dal volume di A. Imazio, C. Costa, L'organizzazione del lavoro alla Fiat, pg.143-150

Le nuove installazioni comprendono diversi stabilimenti dislocati nelle varie zone d'Italia.

Lo stabilimento di Cassino viene attrezzato per una produzione giornaliera di 800 vetture, 1000 a pieno regime, che viene adibito al montaggio di vetture di piccola e media cilindrata, come la Fiat «126». Molte componenti provengono da Mirafiori, trasportate su gomma, mentre i motori provengono dallo stabilimento di Termoli. Gli impianti sono tecnologicamente analoghi a quelli di Torino, con la differenza che agli operai vengono attribuite più mansioni, e distribuiti su quattro linee anziché una. Questa localizzazione è stata scelta per la disponibilità di manodopera e per la buona rete infrastrutturale già presente. L'età media del lavoratori è bassa, circa 25 anni, molti dei quali sono pendolari e per buona parte alla prima occupazione in azienda (molti provengono da zone rurali dove hanno esercitato soprattutto attività agricola), e i livelli di disciplina interni sono buoni dal momento che non si registrano livelli di assenteismo superiori al 5%.
Lo stabilimento di Termoli riceve componenti per motori e cambi da Mirafiori, che viaggiano su containers via treno, e la produzione (a volte addirittura superiore al fabbisogno) è diretta principalmente a rifornire lo stabilimento di Cassino. Parte della produzione viene dirottata allo stabilimento polacco per motorizzare la piccola «126». Questa localizzazione territoriale si è dimostrata poco adeguata, per insufficienze legate alla disponibilità di manodopera, per la quale si è reso necessario il reclutamento di personale proveniente da paesi situati più a nord.
Lo stabilimento di Sulmona viene attrezzato con macchinari usati, precedentemente impiegati a Torino, in cui la lavorazione viene eseguita al banco. Vengono preparati gli avantreni delle vetture, i quali vengono spediti via camion per approvvigionare tutti gli stabilimenti Fiat.
Gli stabilimenti di Bari sono stati sviluppati sulla base di alcuni presupposti: la prerogativa di base è stata quella di un'organizzazione indipendente dalle necessità del mercato, associata alla garanzia di elevati standard qualitativi per effetto dell'assunzione di maestranze con esperienza e professionalmente molto capaci. Quello relativo alla costruzione di carrelli elevatori diventa ben presto uno tra i più avanzati stabilimenti Fiat a livello nazionale, mentre quello relativo alla messa a punto funge da conduttore e da stimolante per attività terziarie. Lo stabilimento per componenti agricoli, invece, impiega attrezzature obsolete e danneggiate, volutamente trasferite da Torino a Bari per camuffare le cifre degli investimenti e ottenere incentivi stanziati dalla Cassa del Mezzogiorno.
Lo stabilimento di Lecce ha un esordio assai lento, e riceve le componenti dal nord Italia; sebbene l'attività proceda a rilento si registrano bassi tassi d'assenteismo.
L'insediamento di Termini Imerese è il primo stabilimento adibito al montaggio costruito al sud Italia. Principalmente impegnato al montaggio della «500», riceve componenti via mare, e impiega un'impiantistica tradizionale, senza transfert e mascheroni automatici. Bassa è l'età media dei dipendenti (25 anni), e anche qui per la maggior parte provengono dalle campagne. Sporadici sono i casi di autolicenziamento, dal momento che nei paraggi non vi è grande industrializzazione, ma si registrano punte abbastanza alte di assenteismo (anche il 20%), e si fatica molto a raggiungere le 250 vetture al giorno programmate.
Lo stabilimento di Vasto è un polo importante per la produzione di componenti elettronici, e risulta attrezzato con impianti all'avanguardia, il che lo rende uno degli stabilimenti più avanzati d'Europa. L'80% dei dipendenti proviene da zone annesse a Vasto, quasi tutti sono pendolari, molti dei quali residenti abbastanza lontano.
Tutti questi nuovi insediamenti sono stati strategicamente ubicati in zone ove non vi è grande presenza di altre fabbriche, ma esiste comunque una seppur minima rete d'infrastrutture per garantire il trasporto di materiali; per questo motivo vengono controllate le rivolte e gli scioperi, e i licenziamenti volontari sono inusuali proprio per la difficoltà a trovare un altro posto di lavoro. La dimensione media degli stabilimenti è

abbastanza contenuta per evitare la creazione di una Mirafiori-bis ed evitare tutte le problematiche legate alla localizzazione e all'affluenza migratoria. Il collegamento tra le varie sedi avviene principalmente (ma non esclusivamente) effettuando trasporti su gomma o treno, organizzati in modo da assicurare ad ognuna autonomia per due settimane, rendendo la produzione immune da eventuali scioperi.
La linea guida assunta dall'azienda per l'insediamento nel Mezzogiorno, in realtà, nulla ha a che fare con l'esigenza di migliorare le condizioni sociali del sud, e neanche per liberare la città di Torino dai flussi migratori, ma ha principalmente l'obiettivo di porsi come antagonista al progetto Alfasud, creando una serie di piccoli stabilimenti, attrezzati qualcuno a nuovo, qualcun altro con impianti usati e da revisionare, che fossero in grado di avviare una produzione autonoma, rimanendo in collegamento con la casa madre attraverso la fornitura di componenti, e impiegando maestranze fino a quel momento inoccupate o impegnate in attività diverse dall'industria per tutelare il più possibile le rivolte e l'assenteismo[101].

CAPITOLO 14: ANALISI CONTABILE

14.1 – Premessa

Dopo aver analizzato la situazione della Fiat dal punto di vista storico, produttivo, organizzativo, si procederà con l'analisi prettamente economica del gruppo, mettendo in rilievo come ad una determinata struttura contabile corrispondano particolari scelte strategico-operative.
Negli anni Sessanta il settore dell'auto è trainante, e sarà oggetto di sviluppo e di profonde ristrutturazioni ed innovazioni. Questo progresso viene testimoniato anche a livello contabile, dal fatto che si rilevano in questo periodo elevati tassi di redditività, importanti per poter finanziare ciascun progetto di espansione e di rinnovamento. La Fiat, a livello nazionale, era il primo produttore di automobili, e la sua notorietà in Italia era nettamente accresciuta grazie al varo di un piano di produzione che ha lanciato sul mercato nuovi modelli che hanno conquistato nuovi acquirenti e affascinato molti clienti fuori dai confini nazionali, facendole assumere, di fatto, un ruolo a livello italiano prossimo al monopolio, emarginando a livello elitario altri marchi automobilistici come Alfa Romeo, Lancia (in seguito acquisita) e Ferrari. Questa posizione permette alla Fiat di godere di notorietà e solidità strutturale.
Il quadro d'insieme tende velocemente a invertire rotta nel corso degli anni Settanta, durante i quali la redditività del gruppo subisce un forte indebolimento, e si toccano addirittura delle perdite in qualche esercizio.
Il calo della redditività connesso al crescente fabbisogno finanziario per sovvenzionare progetti di sviluppo e di diversificazione, accompagnato da uno scarso aumento di capitale sociale ha innescato il ricorso all'indebitamento. Tali carenze di mezzi propri, tratti caratteristici di Fiat ma particolarità diffusa tra molte grandi aziende italiane, risiede nel fatto che il capitale sociale viene decretato come sinonimo di controllo piuttosto che mezzo di finanziamento, connesso perciò alla mancanza di voler ampliare la base societaria.
La Fiat, controllata per il 30% dall'Ifi, sebbene negli anni Settanta non abbia performato eccezionalmente, anzi, ha comunque distribuito dividendi, e in alcuni anni (in particolare dal 1968 al 1980) l'ammontare di tali dividendi supera addirittura i profitti. Si segnala qualche tentativo da parte dell'azienda di ristabilire l'equilibrio, in particolare con l'accordo posto in essere con la Libia, ma solo dopo il 1980 il gruppo ratifica l'aumento del capitale sociale, merito della costante pressione da parte delle banche per i pericolosi livelli d'indebitamento. Negli anni Ottanta viene rivista la politica contrattuale con i fornitori e, tentando di contenere il fabbisogno di capitale circolante, si è optato per rinegoziare la dilazione sulle forniture. La

[101] V. Comito, La Fiat tra crisi e ristrutturazione, Editori Riuniti, 1982, pg. 143-150

trasformazione – spiegata nei suoi passaggi nel paragrafo relativo all'assetto organizzativo – in holding ha permesso all'azienda di aumentare le risorse finanziarie a disposizione dell'azienda senza alterare i mezzi investiti, ma sfruttando maggiormente l'effetto leva; si è voluto mantenere la gestione delle risorse finanziarie a Corso Marconi, mentre la struttura evolve in molteplici diramazioni. Grazie a questa manovra la compagine societaria originaria è in grado di controllare l'intero gruppo pur avendo versato un capitale ridotto se rapportato al fatturato dell'azienda.
A livello di analisi quantitativa su documenti originali Fiat ci si basa sui bilanci della capogruppo, dal momento che il bilancio consolidato si ha solo negli anni Ottanta.; pertanto, di seguito, verrà presentata l'analisi optando innanzitutto per una scansione cronologica dei documenti contabili della società capogruppo al fine di porre in luce le principali argomentazioni; infine verrà stilata una sezione apposita relativa ai documenti consolidati che sono stati recuperati presso il Centro Storico Fiat e il Centro Documentazione del Museo dell'automobile di Torino.

14.2 – Prima parte relativa al bilancio della sola capogruppo

Il contenuto informativo dei bilanci della capogruppo era poco dettagliato; da sempre la legislazione nazionale ha "remato contro" la diffusione di informazioni direttamente da questo prezioso documento, prediligendo il rispetto di alcune normative contabili imposte a livello generale.
Nel corso del tempo sono stati poi elaborati nuovi quadri informativi e tabelle riassuntive per informare, anche grazie all'ausilio di alcuni indicatori, sull'andamento dell'azienda, sia a livello nazionale che contestualizzato a livello extranazionale, sulle performance dei vari settori, sul flusso dei fondi e sulle variazioni di patrimonio. Dal 1976 il bilancio della Fiat Spa è stato integrato da indicatori analitici suddivisi per settore relativi a fatturato, investimenti fissi e occupazione.
Fino al 1974 il bilancio della capogruppo riporta la maggior parte dei risultati, ma non la totalità, in quanto, come già detto, restavano fuori alcune attività. Dal 1979 il settore auto è scorporato. L'evoluzione d'insieme è scomponibile, per chiarezza espositiva e comparabilità di voci, in tre fasi. Le Figure 14.1 e 14.2 illustrano rispettivamente attivo e passivo dello stato patrimoniale Fiat nei vari anni, mentre la 14.3 riassume il conto economico.

Figura 14.1: bilancio Fiat, sezione impieghi

IMPIEGHI	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Investimenti fissi	480,81	555,29	638,73	731,85	804,47	869,86	946,50	1065,30	1246,00	1386,70	1551,60	1723,10	1924,60	2148,00	2485,00	2692,90	2711,90	2424,90	2087,90	68,50	61,20
Magazzino	90,78	93,85	118,88	145,19	135,28	138,18	165,60	201,40	249,50	266,30	401,40	367,00	291,10	325,90	567,30	449,30	383,90	451,70	499,70	0,00	0,00
Clienti e camb.att.	65,84	83,31	84,39	101,93	104,79	122,28	135,10	143,00	172,90	173,20	239,10	248,10	259,60	402,50	376,90	294,60	350,30	410,10	304,30	21,80	8,10
crediti v/collegate	21,09	27,10	32,50	34,49	41,23	44,35	49,60	53,90	62,60	83,90	84,60	113,00	128,00	143,40	508,20	798,20	1010,90	912,70	1431,40	1547,70	1900,80
Altri crediti	25,57	26,75	21,39	28,53	25,35	17,21	23,60	18,00	18,90	16,80	22,40	24,70	36,00	37,30	88,60	71,80	43,10	288,00	271,40	36,60	72,40
Bache c/attivi	101,28	106,00	92,59	91,24	80,71	79,77	82,50	52,10	66,50	68,80	44,00	32,70	81,00	56,60	70,20	40,30	240,90	360,30	469,70	700,10	393,60
Cassa e titoli	11,76	11,25	11,55	11,69	12,33	12,40	19,00	23,70	30,50	29,50	30,50	23,30	21,30	21,70	20,70	16,20	56,70	190,40	77,90		
Partecipazioni	64,77	67,09	78,31	84,64	89,92	104,02	108,20	115,90	100,40	130,90	170,40	220,40	258,30	361,70	402,90	386,50	508,30	946,50	1391,20	1924,20	1827,70
TOTALE IMPIEGHI	861,96	970,73	1078,47	1229,72	1294,25	1388,21	1530,08	1673,30	1947,30	2156,10	2544,00	2752,30	2999,90	3497,10	4519,80	4749,80	5356,00	5984,60	6533,50	4298,90	4263,80

Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat reperiti presso il Centro documentazione del Museo dell'automobile di Torino (dati espressi in miliardi di lire)

Figura 14.2: bilancio Fiat, sezione fonti

FONTI	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Cap.Sociale	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00	130,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	165,00	165,00	165,00	165,00
Riserve	154,15	162,44	168,86	178,80	188,29	176,24	177,88	178,00	191,30	215,00	229,90	223,70	234,60	273,20	304,40	479,70	494,60	680,50	1225,70	3133,40	3104,70
Utile	23,64	26,40	23,65	23,61	14,74	23,91	24,03	30,70	34,50	13,50	5,40	15,50	15,80	0,30	0,00	0,10	66,40	63,00	74,60	39,40	51,00
Fondo ammort.	273,85	322,09	369,88	450,76	527,02	606,31	691,42	781,50	930,60	1042,80	1168,10	1294,40	1443,20	1567,90	1744,20	1868,00	2075,30	1972,80	1726,80	35,60	37,90
Fondo ind. pers.	50,66	64,88	81,08	100,35	111,58	123,72	137,09	149,10	174,50	205,70	242,00	261,20	297,00	363,10	463,30	489,20	559,50	622,50	620,30	139,30	126,70
Altri fondi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	51,70	25,40	86,20	233,90	197,50	84,80	88,30
Prestiti a l/m term.	97,48	90,35	83,64	77,96	72,39	72,33	71,08	63,60	56,60	49,10	51,30	118,50	136,10	151,70	248,40	477,00	630,90	674,80	796,40	390,20	312,70
Debiti v/banche	2,64	1,96	2,76	3,25	1,53	2,89	2,00	3,70	4,30	2,10	4,30	1,40	1,10	3,60	396,50	200,20	78,20	151,40	2,50	1,90	1,40
Debiti v/forn.	92,32	110,93	137,71	147,59	143,59	153,93	199,88	225,70	292,60	336,80	475,70	453,90	473,10	670,20	729,00	515,80	613,50	682,20	741,70	13,60	8,90
Debiti fin. v/coll.	3,77	4,39	5,04	6,02	5,87	5,43	7,81	8,20	7,20	4,30	6,10	9,90	7,10	13,50	7,00	49,10	55,00	122,60	129,10	167,10	204,00
Debiti forniture	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	139,80	156,20	213,70	253,10	510,90	37,00	20,80
Altri debiti	48,45	72,29	90,85	126,38	114,24	108,45	103,89	117,80	140,70	156,80	211,20	223,80	241,90	303,60	285,50	339,10	332,70	362,80	343,00	91,60	142,40
TOTALE FONTI	861,96	970,73	1078,47	1229,72	1294,25	1388,21	1530,08	1673,30	1947,30	2156,10	2544,00	2752,30	2999,90	3497,10	4519,80	4749,80	5356,00	5984,60	6533,50	4298,90	4263,80

Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat reperiti presso il Centro documentazione del Museo dell'automobile di Torino (dati espressi in miliardi di lire)

Figura 14.3: bilancio Fiat, struttura del conto economico

CONTO ECONOMICO	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
Totale vendite	508,45	595,46	736,49	866,21	844,42	889,81	985,49	1104,53	1334,72	1425,00	1711,85	1820,39	2127,43	2370,38	2874,59	3185,55	3849,27	3995,65	4511,13
- Costo del venduto	-275,53	-321,40	-393,90	-451,59	-418,07	-439,13	-489,30	-536,40	-671,27	-700,31	-800,16	-876,40	-1069,98	-1138,70	-1417,15	-1558,79	-1830,13	-2035,45	-2602,34
- Costi di esercizio	-215,74	-250,05	-316,30	-388,18	-402,38	-419,40	-465,28	-537,77	-624,09	-708,90	-902,43	-935,88	-1031,93	-1230,33	-1418,45	-1561,21	-1899,10	-1946,38	-1998,17
Risultato operativo	**17,18**	**24,01**	**26,29**	**26,44**	**23,97**	**31,28**	**30,91**	**30,36**	**39,36**	**15,79**	**9,26**	**8,11**	**25,52**	**1,35**	**38,99**	**65,55**	**120,04**	**13,82**	**-89,38**
Proventi finanziari	27,75	29,22	26,23	25,80	19,33	20,60	23,32	36,06	37,12	38,92	20,69	54,16	41,14	64,11	147,25	146,25	189,59	271,64	341,84
- Oneri finanziari	-5,52	-6,53	-6,68	-5,94	-5,94	-6,01	-5,98	-6,34	-6,43	-4,78	-5,51	-28,70	-33,29	-39,93	-151,52	-208,70	-181,33	-168,29	-154,36
Utile al lordo delle imposte	39,41	46,70	45,84	46,30	37,36	45,87	48,25	60,08	70,05	49,93	24,44	33,57	33,37	25,53	34,72	3,10	128,30	117,17	98,10
Imposte dell'esercizio	-15,77	-20,30	-22,19	-22,69	-22,62	-21,96	-24,22	-29,38	-35,55	-36,43	-19,04	-18,07	-17,57	-25,23	-34,72	-3,00	-61,90	-54,17	-23,50
UTILE NETTO	**23,64**	**26,40**	**23,65**	**23,61**	**14,74**	**23,91**	**24,03**	**30,70**	**34,50**	**13,50**	**5,40**	**15,50**	**15,80**	**0,30**	**0,00**	**0,00**	**66,40**	**63,00**	**74,60**

Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat reperiti presso il Centro documentazione del Museo dell'automobile di Torino (dati espressi in miliardi di lire)

La prima fase fino al 1968 è caratterizzata da una buona redditività. Buona parte dei proventi è generata da attività di carattere finanziario come la gestione di titoli, prestiti alle consociate, utili da partecipazioni. L'espansione dell'azienda viene, in questi anni, prevalentemente finanziata attraverso procedure di autofinanziamento – siano essi utili piuttosto che ammortamenti e fondi disponibili – con le quali si ricopre circa il 70% del fabbisogno, mentre per la parte restante si ricorre all'indebitamento (in particolare con debiti verso fornitori). Questo modo di operare è un'usanza condivisa anche dalla maggior parte delle case automobilistiche occidentali del tempo, in quanto l'intento era di cercare di limitare il più possibile l'indebitamento, sfruttando così i mezzi propri e l'autofinanziamento.
Nelle figure che seguono si può apprezzare la composizione dello stato patrimoniale.

Figura 14.4: composizione dell'attivo

ATTIVO %	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968
Investimenti fissi	56%	57%	59%	60%	62%	63%	62%	64%	64%
Magazzino	11%	10%	11%	12%	10%	10%	11%	12%	13%
Clienti e camb.att.	8%	9%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%
crediti v/collegate	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Altri crediti	3%	3%	2%	2%	2%	1%	2%	1%	1%
Bache c/attivi	12%	11%	9%	7%	6%	6%	5%	3%	3%
Cassa e titoli	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Partecipazioni	8%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	5%
TOTALE ATTIVO %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat

Figura 14.5: composizione del passivo

PASSIVO %	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968
Cap.Sociale	13,3%	11,8%	10,7%	9,4%	8,9%	8,3%	7,5%	6,9%	5,9%
Riserve	17,9%	16,7%	15,7%	14,5%	14,5%	12,7%	11,6%	10,6%	9,8%
Utile	2,7%	2,7%	2,2%	1,9%	1,1%	1,7%	1,6%	1,8%	1,8%
Fondo ammort.	31,8%	33,2%	34,3%	36,7%	40,7%	43,7%	45,2%	46,7%	47,8%
Fondo ind. pers.	5,9%	6,7%	7,5%	8,2%	8,6%	8,9%	9,0%	8,9%	9,0%
Altri fondi	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Prestiti a l/m term.	11,3%	9,3%	7,8%	6,3%	5,6%	5,2%	4,6%	3,8%	2,9%
Debiti v/banche	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%	0,1%	0,2%	0,1%	0,2%	0,2%
Debiti v/forn.	10,7%	11,4%	12,8%	12,0%	11,1%	11,1%	13,1%	13,5%	15,0%
Debiti fin. v/coll.	0,4%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,4%	0,5%	0,5%	0,4%
Debiti forniture	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Altri debiti	5,6%	7,4%	8,4%	10,3%	8,8%	7,8%	6,8%	7,0%	7,2%
TOTALE PASSIVO %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat

Per quanto riguarda l'attivo, si registra un incremento degli investimenti fissi, che nel periodo considerato passano da 480 a quasi 1250 miliardi di lire, e questo aumento viene testimoniato se analizzato in termini percentuali sul totale delle attività. Stabile l'incidenza della voce "magazzino", che si attesta su valori compresi tra il 10 e il 13%; i crediti e le cambiali attive si attestano attorno all'8-9%, mentre si registra un calo abbastanza importante del conto corrente bancario, che in termini percentuali si riduce a ¼. Stabili le altre voci.

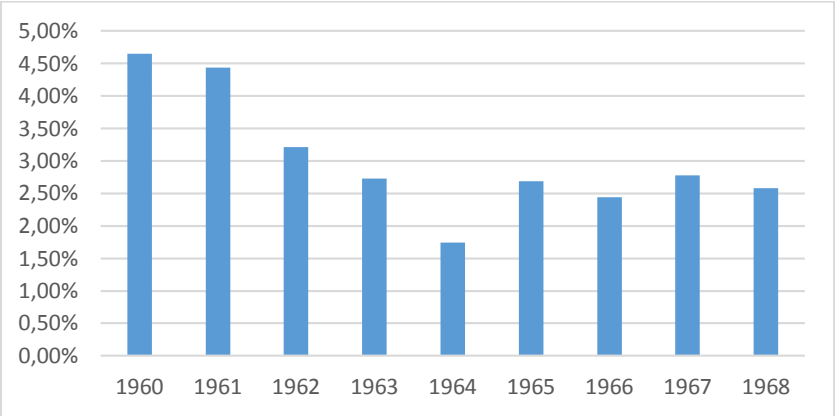
A livello di passività, il capitale sociale resta fissato a 115 miliardi, le riserve aumentano in misura meno che proporzionale al totale, mentre l'utile tende negli ultimi anni (1965-68) ad aumentare toccando quasi i 35 miliardi, anche se in termini percentuali passa dal 18% al 10%. Tra i debiti, la voce più rilevante è quella dei debiti verso fornitori, che tende progressivamente ad aumentare sia in termini percentuali che nominali, mentre a livello di prestiti a lunga scadenza si registra una progressiva diminuzione, passando da 97 a 56 miliardi di lire. L'incidenza media dei debiti nel periodo è pari al 35,1% del totale.

L'impiego delle risorse finanziarie è prettamente indirizzato a nuovi investimenti fissi e all'incremento del capitale circolante.

I mezzi propri incidono in media per il 24,9% sul totale, anche se il trend risulta essere al ribasso; il capitale sociale, infatti, risulta sottodimensionato rispetto al totale delle attività, ma questo non desta particolari problemi fin tanto che la società riesce ad autofinanziarsi. Gli utili conseguiti vengono distribuiti per la maggior parte, mentre la rimanenza viene destinata a riserva.

Per quanto riguarda il conto economico si nota un trend incrementale per le vendite, che nel periodo non subiscono flessioni, e la generazione di un risultato operativo tendenzialmente crescente. L'utile generato nel periodo, se rapportato alle vendite, oscilla tra l'1,75% e 4,65%, come visibile in Figura 14.6.

Figura 14.6: rapporto utile/vendite (%)



Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat

Nel secondo periodo, che va dal 1969 al 1974, scoppia la crisi interna (il famoso autunno caldo nel 1969) e la crisi petrolifera (nel 1973). In questi anni si assiste ad un'alterazione generale della struttura aziendale, pesantemente influenzata dall'evoluzione degli eventi storico-economici, che si riflette sull'intera struttura contabile. In particolare si ha l'apertura delle frontiere ai produttori esteri, che impatta negativamente sui profitti aziendali.

Le figure di seguito riportano la situazione di questa seconda fase dal punto di vista della composizione percentuale della struttura patrimoniale.

Si noti la riduzione dell'incidenza degli investimenti fissi, che perde oltre 9 punti percentuali, mentre il magazzino e i crediti verso clienti hanno un andamento piuttosto irregolare; si riduce l'incidenza del conto corrente bancario e anche delle disponibilità liquide in cassa e titoli.

Figura 14.7: composizione dell'attivo

ATTIVO %	1969	1970	1971	1972	1973	1974
Investimenti fissi	64,3%	61,0%	62,6%	64,2%	61,4%	55,0%
Magazzino	12,4%	15,8%	13,3%	9,7%	9,3%	12,6%
Clienti e camb.att.	8,0%	9,4%	9,0%	8,7%	11,5%	8,3%
crediti v/collegate	3,9%	3,3%	4,1%	4,3%	4,1%	11,2%
Altri crediti	0,8%	0,9%	0,9%	1,2%	1,1%	2,0%
Bache c/attivi	3,2%	1,7%	1,2%	2,7%	1,6%	1,6%
Cassa e titoli	1,4%	1,2%	0,8%	0,7%	0,6%	0,5%
Partecipazioni	6,1%	6,7%	8,0%	8,6%	10,3%	8,9%
TOTALE ATTIVO %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat

Dal punto di vista del passivo, il capitale sociale perde nuovamente posizione, nonostante venga portato da 115 a 150 miliardi nel corso del periodo, come anche le riserve, che comunque a livello nominale vengono via via aumentate.

Da segnalare, come accennato, il calo drastico della redditività, con un utile che tocca anche lo 0%; il rapporto con le vendite crolla, molto al di sotto della fase precedente (si veda Figura 14.9).

In decisa ascesa l'incidenza media dei debiti, che sale al 41%; per contro, in deciso calo l'incidenza media dei mezzi propri, che scende al 13,6%. L'aumento del livello d'indebitamento corrisponde con il ricorso nel 1974 al ricorso ad istituti bancari per finanziare l'attività aziendale, coadiuvato da un netto calo

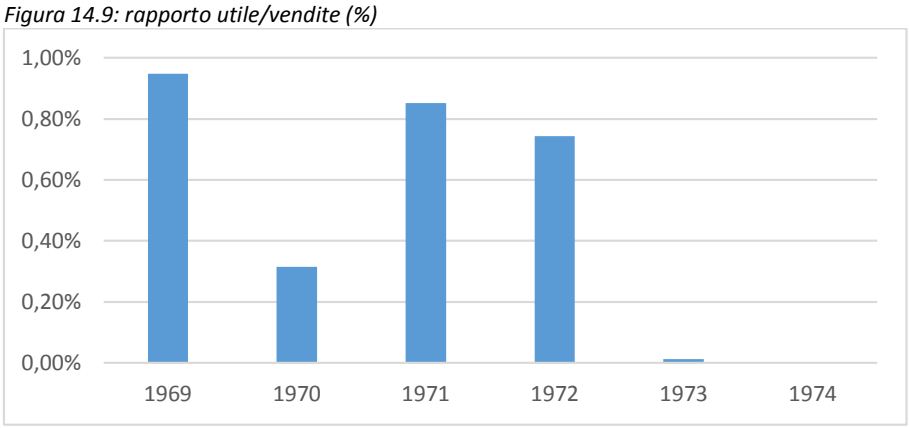
dell'autofinanziamento. In forte aumento anche il prestito a medio e lungo termine, però è strettamente collegato con gli investimenti al sud Italia, quindi concesso a tassi particolarmente agevolati.
Si segnala l'aumento deciso degli oneri finanziari, che assorbono molta redditività. Nonostante la situazione di generale flessione, la società continua a distribuire dividendi, addirittura distribuisce più dividendi di quanto abbia realizzato di utili: questo è stato possibile grazie al prelievo di risorse dalle riserve. Questa linea d'azione è stata decisa dai vertici, quindi frutto di una politica aziendale voluta e realizzata dagli Agnelli, i quali hanno stabilito di percepire comunque dividendi e non iniettare risorse per aumentare eccessivamente il capitale sociale. Solo quando effettivamente le risorse a disposizione saranno ridotte al minimo, anche quelle provenienti dall'accordo libico, l'azienda aumenterà il capitale sociale, e come in effetti avverrà per effetto anche delle ingenti pressioni da parte degli enti bancari.
Le risorse vengono impiegate soprattutto per il finanziamento della voce magazzino piuttosto che per gli investimenti fissi.
Si segnala un aumento delle partecipazioni: questo è dovuto principalmente alle partecipazioni estere, in particolare nella Internazionale Holding Fiat di Zurigo, mentre per quanto riguarda quelle italiane spiccano soprattutto investimenti nelle acciaierie di Piombino e Aeritalia.

Figura 14.8: composizione del passivo

PASSIVO %	1969	1970	1971	1972	1973	1974
Cap.Sociale	6,0%	5,9%	5,4%	5,0%	4,3%	3,3%
Riserve	10,0%	9,0%	8,1%	7,8%	7,8%	6,7%
Utile	0,6%	0,2%	0,6%	0,5%	0,0%	0,0%
Fondo ammort.	48,4%	45,9%	47,0%	48,1%	44,8%	38,6%
Fondo ind. pers.	9,5%	9,5%	9,5%	9,9%	10,4%	10,3%
Altri fondi	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%
Prestiti a l/m term.	2,3%	2,0%	4,3%	4,5%	4,3%	5,5%
Debiti v/banche	0,1%	0,2%	0,1%	0,0%	0,1%	8,8%
Debiti v/forn.	15,6%	18,7%	16,5%	15,8%	19,2%	16,1%
Debiti fin. v/coll.	0,2%	0,2%	0,4%	0,2%	0,4%	0,2%
Debiti forniture	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,1%
Altri debiti	7,3%	8,3%	8,1%	8,1%	8,7%	6,3%
TOTALE PASSIVO %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat

Figura 14.9: rapporto utile/vendite (%)



Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat

Il terzo periodo va dal 1975 al 1980, e si assiste ad un mutamento della struttura finanziaria aziendale. Da una parte si registra la bassissima redditività, e l'aumento dei livelli d'indebitamento; per contro, la Fiat spa si trasforma sempre di più da società industriale a società finanziaria.
Scadenti sono i risultati a livello di gestione industriale, compensati in parte dal buon andamento della gestione finanziaria.
In forte calo l'incidenza degli investimenti fissi, che viene accompagnata dal calo dell'incidenza della voce magazzino, mentre aumenta sensibilmente quella dei crediti. Le riserve di liquidità tendono tutte ad aumentare.

Figura 14.10: composizione dell'attivo

ATTIVO %	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Investimenti fissi	56,7%	50,6%	40,5%	32,0%	1,6%	1,4%
Magazzino	9,5%	7,2%	7,5%	7,6%	0,0%	0,0%
Clienti e camb.att.	6,2%	6,5%	6,9%	4,7%	0,5%	0,2%
crediti v/collegate	16,8%	18,9%	15,3%	21,9%	36,0%	44,6%
Altri crediti	1,5%	0,8%	4,8%	4,2%	0,9%	1,7%
Bache c/attivi	0,8%	4,5%	6,0%	7,2%	16,3%	9,2%
Cassa e titoli	0,3%	1,1%	3,2%	1,2%		
Partecipazioni	8,1%	9,5%	15,8%	21,3%	44,8%	42,9%
TOTALE ATTIVO %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat

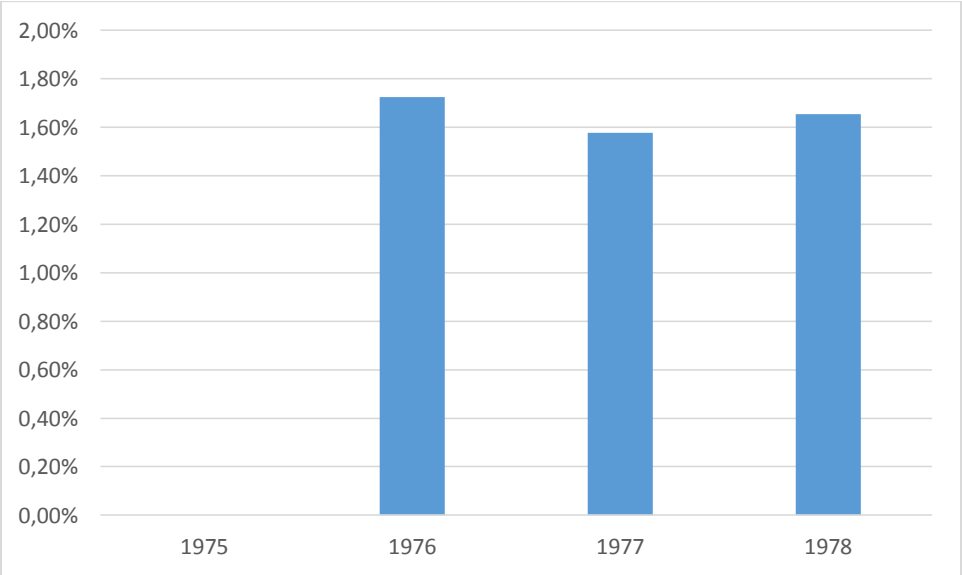
A livello di fonti, l'incidenza media dei debiti resta sul 40%, ed in particolare risulta in crescita l'indebitamento a medio e lungo termine, per compensare anche una riduzione dei debiti verso banche, che vengono notevolmente ridotti, grazie anche ai prestiti della Libia.
In termini di struttura si ha la progressiva incentivazione a scorporare l'azienda in società autonome, e questo impatta sulle partecipazioni, investimenti fissi, capitale netto e rapporti di credito e debito nei confronti delle consociate.
A tal proposito, le partecipazioni aumentano sensibilmente, mentre il calo negli investimenti è dovuto proprio allo scorporo delle attività.
Aumenta decisamente l'incidenza dei mezzi propri che, rispetto al 13,6% del periodo precedente, arriva al 36,6%: nella composizione del capitale netto, tuttavia, prevale la voce capitale sociale, mentre per il resto vi è una parte di riserve di rivalutazione monetaria dei beni aziendali (plusvalenze generate dallo scorporo delle varie attività) e di riserva sovrapprezzo azioni (per effetto dell'operazione con la Libia).

Figura 14.11: composizione del passivo

PASSIVO %	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Cap.Sociale	3,2%	2,8%	2,8%	2,5%	3,8%	3,9%
Riserve	10,1%	9,2%	11,4%	18,8%	72,9%	72,8%
Utile	0,0%	1,2%	1,1%	1,1%	0,9%	1,2%
Fondo ammort.	39,3%	38,7%	33,0%	26,4%	0,8%	0,9%
Fondo ind. pers.	10,3%	10,4%	10,4%	9,5%	3,2%	3,0%
Altri fondi	0,5%	1,6%	3,9%	3,0%	2,0%	2,1%
Prestiti a l/m term.	10,0%	11,8%	11,3%	12,2%	9,1%	7,3%
Debiti v/banche	4,2%	1,5%	2,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Debiti v/forn.	10,9%	11,5%	11,4%	11,4%	0,3%	0,2%
Debiti fin. v/coll.	1,0%	1,0%	2,0%	2,0%	3,9%	4,8%
Debiti forniture	3,3%	4,0%	4,2%	7,8%	0,9%	0,5%
Altri debiti	7,1%	6,2%	6,1%	5,2%	2,1%	3,3%
TOTALE PASSIVO %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat

Figura 14.12: rapporto utile/vendite (%)



Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat

Con la trasformazione dell'azienda in holding (dal 1979), la rappresentazione dei dati tende a distorcere la reale situazione delle attività produttive, in quanto i risultati aziendali sono più collegati ai rapporti di natura finanziaria con le società industriali, commerciali e finanziarie del gruppo.
Gli utili generati vengono per buona parte trattenuti all'estero o presso le consociate, e si crea una sorta di distorsione contabile quando si analizza l'utile, che lascia trasporre una redditività accettabile, quando invece la situazione generale è di perdita: i risultati della holding, pertanto, non rispecchiano il reale andamento del gruppo.
Si procede ora illustrando brevemente alcuni indici di bilancio significativi.

Figura 14.13: calcolo di alcuni indici significativi

INDICI DI STRUTTURA	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Debiti/Totale passivo (%) (no ammort.)	34,3%	35,5%	37,2%	37,5%	34,7%	33,6%	34,1%	34,0%	34,7%	35,0%	38,9%	38,8%	38,5%	43,1%	51,4%	47,4%	48,0%	51,9%	51,1%	21,5%	21,2%
Cap.netto/Totale (%) (no ammort.)	34,0%	31,3%	28,5%	25,8%	24,6%	22,7%	20,7%	19,3%	17,5%	16,6%	15,1%	14,1%	13,3%	12,1%	10,1%	13,3%	13,3%	15,2%	22,4%	77,6%	77,9%
INDICI DI LIQUIDITA'																					
Indice di disponibilità= Attivo a breve/passivo a breve	1,77	1,67	1,53	1,72	1,74	1,74	1,58	1,60	1,53	1,38	1,40	1,40	1,21	1,11	0,86	1,06	1,14	1,26	1,19	46,57	39,00
Indice di liquidità= (Attivo a breve- riman.)/ Passivo a breve	0,82	0,84	0,68	0,75	0,81	0,86	0,76	0,73	0,69	0,60	0,56	0,60	0,59	0,63	0,35	0,43	0,59	0,72	0,51	46,57	39,00
Rotazione crediti= vendite/crediti v.clienti	7,72	7,15	8,73	8,50	8,06	7,28	7,29	7,72	7,72	8,23	7,16	7,34	8,20	5,89	7,63	10,81	10,99	9,74	14,82	0,00	0,00
Rotazione cap.circol.= vendite/Attivo a breve	3,02	3,16	3,43	3,35	3,35	3,26	3,08	3,00	2,95	3,04	2,55	2,85	3,72	3,16	2,98	4,19	4,87	3,80	5,12	0,00	0,00
Rotazione magazzino= vendite/rimanenze finali	5,60	6,34	6,20	5,97	6,24	6,44	5,95	5,48	5,35	5,35	4,26	4,96	7,31	7,27	5,07	7,09	10,03	8,85	9,03	-	-
INDICI DI REDDITIVITA'																					
Un/Tot vendite (%)	4,6%	4,4%	3,2%	2,7%	1,7%	2,7%	2,4%	2,8%	2,6%	0,9%	0,3%	0,9%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	1,6%	1,7%	-	-
Un/Tot attivo (%)	2,7%	2,7%	2,2%	1,9%	1,1%	1,7%	1,6%	1,8%	1,8%	0,6%	0,2%	0,6%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%	1,1%	1,1%	0,9%	1,2%
ROE=Un/Cap.netto (%)	8,1%	8,7%	7,7%	7,4%	4,6%	7,6%	7,6%	9,5%	10,1%	3,8%	1,4%	4,0%	3,9%	0,1%	0,0%	0,0%	9,3%	6,9%	5,1%	1,2%	1,5%
INDICI DI SOLIDITA'																					
Indice di indebitamento= Totale passivo/Cap.netto	2,94	3,19	3,51	3,87	4,07	4,40	4,83	5,17	5,71	6,01	6,60	7,07	7,49	8,26	9,95	7,54	7,53	6,59	4,46	1,29	1,28

Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat

Gli indici di struttura evidenziano un trend crescente nel livello d'indebitamento: in particolare si nota chiaramente che solo negli ultimi anni si ha una riduzione dei livelli d'indebitamento, come detto sopra, per effetto dell'entrata nelle casse del gruppo dei finanziamenti libici, e della politica di riduzione dei debiti verso le banche intrapresa, voluta soprattutto per ridurre l'indebitamento a breve termine. Per contro, l'incidenza del capitale netto rispecchia le tre fasi analizzate, dimostrando come nell'ultima parte del periodo vi sia stato un deciso aumento dell'incidenza sul totale.

Gli indici di liquidità presentano innanzitutto un indice di disponibilità per la maggior parte degli anni compreso tra i valori 1 e 2: questo implica una situazione di equilibrio tra le attività correnti, che riescono a estinguere i debiti a breve termine. Quando tale valore è inferiore a 1 denota l'incapacità dell'azienda ad estinguere i debiti di breve scadenza con le attività correnti. Il valore degli esercizi 1979-1980, per le considerazioni fatte poc'anzi, risultano trascurabili.

L'indice di liquidità è inferiore all'unità: questo conferma che ci si trova in una situazione di copertura ottimale dei debiti a breve termine con le disponibilità liquide a disposizione dell'azienda.

La rotazione dei crediti è un indicatore che dipende dalle politiche di vendita attuate dall'azienda e dal volume dei crediti messi a disposizione per incrementare le vendite. Il trend di questo indice si dispone attorno a valori globalmente inferiori a 10.

La rotazione del capitale circolante indica una misura riferita a quanto il capitale circolante ha contribuito alle vendite: il trend risulta abbastanza stabile.

La rotazione del magazzino indica il numero di volte in cui viene rinnovato il magazzino, permettendo così all'impresa di recuperare risorse finanziarie da reinvestire nel ciclo produttivo. A fronte di un valore stabile nella prima fase, all'inizio della seconda il minor valore dell'indicatore indica che le scorte sono rimaste a magazzino per maggior tempo, creando simultaneamente una tensione finanziaria, e solo verso la terza fase hanno ripreso a rinnovare il magazzino, permettendo il recupero di mezzi finanziari.

Gli indici di redditività denotano un livello di redditività accettabile, talvolta buono (con un Roe pari al 10%), solo nella prima fase, mentre nelle successive due fasi si evidenzia un notevole crollo della redditività.

Infine, per quanto riguarda l'indice di indebitamento, si riconferma quanto affermato in precedenza, con un ricorso al credito evidente, in particolare nella seconda fase, e tendenzialmente più contenuto solo alla fine della terza fase[102].

14.3 – Commento al bilancio consolidato

L'analisi viene ora completata e perfezionata esaminando il bilancio consolidato del Gruppo Fiat, reperito in parte presso gli archivi originali del Centro storico Fiat e in parte presso il Centro documentazione del Museo dell'automobile di Torino.
La situazione economica all'inizio degli anni Ottanta è afflitta da una fase recessiva scaturita a livello internazionale, che colpisce in misura molto rilevante il settore in cui opera l'azienda.
Il gruppo è riuscito, nel corso delle varie epoche storiche, a penetrare anche in settori diversi da quello automobilistico, e intraprendendo politiche di diversificazione negli anni in cui il settore delle automobili riversava in una situazione di difficoltà ha permesso alla Fiat non solo di sopravvivere durante le crisi più impervie, ma anche di crescere e divulgare la sua notorietà a livello internazionale. Nei primi esercizi degli anni Ottanta, grazie a questo tipo di linea d'azione, l'azienda ha conseguito buoni risultati, registrando utili e potendo, così, affermare la buona riuscita dell'attività di gestione. Sempre durante il periodo considerato si è reso necessario aumentare i prezzi di vendita per fronteggiare la concorrenza, e quindi mantenere il posizionamento nel mercato: questo ha inevitabilmente contratto l'utile.
Si è poi provveduto a porre in essere un'oculata campagna di cessione di società ritenute non più redditizie per contenere l'incidenza degli oneri finanziari, che ha permesso di compensare ampiamente la riduzione del risultato operativo.
La situazione contabile dal 1981 al 1986 è illustrata nelle figure che seguono; i dati riportati sono il risultato di una rielaborazione personale ottenuta consultando i bilanci consolidati in versione originale.
Dall'analisi della situazione patrimoniale emerge una composizione dell'attivo prevalentemente incentrata sulle attività a breve termine, che costituiscono oltre il 60% del totale; dal 1984 si registra la tendenza all'incremento dei crediti a lunga scadenza e delle immobilizzazioni finanziarie, che nell'arco del periodo considerato passano da 1.649 a 5.450 miliardi di lire; stabili, infine le immobilizzazioni materiali, che oscillano tra i 6.000 e i 9.000 miliardi.
A livello di fonti, le passività a breve termine incidono per poco più del 50% del totale, anche se a livello nominale passano da 12.000 a 20.000 miliardi; si associano le passività a lungo termine, che si mantengono però stabili sui 4.300 miliardi, e pertanto la loro incidenza subisce progressivamente un netto calo; nulla da segnalare a livello di incidenza per quanto riguarda il fondo indennità anzianità personale e per il patrimonio netto di competenza di terzi, mentre l'incidenza del patrimonio netto sul totale tende progressivamente a crescere, e passa dal 16 al 26%, mentre a livello nominale passa da 3.500 a 10.000 miliardi.
Per quanto riguarda la struttura del conto economico, nel 1981 e 1982 i ricavi netti si eguagliano, mentre vi è una sensibile riduzione dell'utile operativo, che viene però largamente saturato dall'incidenza della gestione non caratteristica, la quale – grazie anche alle minori imposte pagate nell'82 – permette di realizzare un utile crescente. Dal 1983 al 1986 si registra un utile operativo crescente, che permette di conseguire utili netti crescenti per effetto della stabilità della gestione non caratteristica.

[102]Per l'esposizione ed il commento degli indicatori è stato consultato il testo di U. Sostero, P. Ferrarese, M.Mancin, C.Marcon, Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina

Figura 14.14: bilancio Fiat, sezione impieghi

IMPIEGHI	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Attività a breve						
Cassa	995,61	1.049,17	1.308,60	1.424,60	1.746,74	1.804,51
Titoli	315,60	617,12	833,00	2.490,58	3.297,98	4.109,46
Crediti fin.	551,51	849,32	1.026,15	1.095,79	1.079,90	1.620,26
Crediti comm.(al netto f.do sv.cr.)	4.694,15	4.843,78	5.375,07	5.420,26	5.682,32	6.150,36
Magazzino	7.234,54	6.580,05	6.392,92	6.676,93	7.233,77	8.214,14
Altre attività a breve	1.206,69	1.236,37	1.303,84	1.537,05	1.648,04	2.036,53
TOTALE att. a breve	14.998,10	15.175,81	16.239,58	18.645,21	20.688,75	23.935,26
Crediti a lungo termine e immobilizzazioni finanziarie						
Crediti fin.	223,88	674,99	760,75	989,29	1.121,26	1.336,17
Crediti comm.	770,40	434,76	347,87	411,25	305,62	243,99
Partecipazioni	655,00	693,90	744,33	1.021,75	1.307,84	1.887,27
Titoli	-	286,52	84,28	143,57	282,17	1.982,13
TOTALE crediti a l/t e imm.fin.	1.649,28	2.090,17	1.937,23	2.565,86	3.016,89	5.449,56
Immobilizzazioni tecniche						
Immobili	3.047,29	3.953,07	4.063,03	4.041,70	4.055,27	4.698,65
Impianti e macch.	6.130,42	7.070,37	8.078,44	9.492,31	10.202,13	11.461,03
Altre immob.	941,81	1.241,63	1.469,34	1.160,65	1.374,45	1.629,49
Costruzioni in corso	-	-	-	201,69	279,45	403,56
TOTALE imm.mat. (netto f.do)	6.042,70	7.666,30	8.031,92	7.957,90	7.799,13	9.117,86
Costi pluriennali						
In c/ammort.	156,78	185,64	149,65	122,32	118,05	166,44
TOTALE IMPIEGHI	**22.846,86**	**25.117,92**	**26.358,38**	**29.291,29**	**31.622,82**	**38.669,12**

Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat reperiti presso il Centro documentazione del Museo dell'automobile di Torino (dati espressi in miliardi di lire)

Figura 14.15: composizione dell'attivo

Composizione % Attivo	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Totale att. a breve	66%	60%	62%	64%	65%	62%
Totale crediti a l/t e imm.fin.	7%	8%	7%	9%	10%	14%
Totale imm.mat. (netto f.do)	26%	31%	30%	27%	25%	24%
TOTALE IMPIEGHI	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat

Figura 14.16: bilancio Fiat, sezione fonti

FONTI	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Passività a breve termine						
Debiti v/banche	3.492,74	3.677,53	3.949,15	4.058,68	4.114,70	3.918,41
Debiti m/l term.	1.121,14	1.111,00	855,83	968,76	934,71	719,55
Debiti fin.	321,97	639,37	479,56	650,46	628,59	1.063,02
Debiti comm.	5.255,76	5.649,60	6.351,26	6.705,87	7.650,63	10.635,99
Altre pass.breve	1.819,11	1.873,56	2.097,55	2.083,88	2.243,76	2.605,45
fondo imposte	234,05	107,75	121,96	173,46	195,38	470,31
Fondo garanzia	666,78	622,65	691,13	927,79	1.051,94	1.196,83
TOTALE pass. a breve	12.911,55	13.681,46	14.546,44	15.568,90	16.819,71	20.609,56
Passività a medio lungo termine						
Prestiti obbl.	448,94	448,76	531,44	714,36	724,63	738,18
Debiti v/ist.cred.	3.568,45	3.328,46	3.434,77	3.718,15	3.436,85	3.472,02
Debiti fin.	169,03	440,73	163,22	75,56	52,54	81,95
Debiti comm.	159,89	75,94	80,00	138,50	55,13	49,14
TOTALE pass. a lungo	4.346,31	4.293,89	4.209,43	4.646,57	4.269,15	4.341,29
Fondo indennità anzianità personale	1.800,47	1.887,65	2.055,24	2.230,37	2.491,37	2.657,71
Patr. Netto di terzi	199,53	352,06	441,60	501,49	737,61	1.041,94
Patr.netto						
Capitale sociale	337,50	337,50	337,50	2.025,00	2.025,00	2.250,00
Ris.sovr.az.	217,11	217,11	217,11	217,11	217,11	1.117,11
Ris.legale	67,50	67,50	67,50	405,00	405,00	450,00
Riserva all.mon.	-	1.542,14	1.614,50	1.038,49	863,49	703,49
Altre ris. e utili portati a nuovo	2.876,72	2.601,26	2.615,66	2.031,62	2.468,24	3.336,05
Utile dell'esercizio	90,17	137,35	253,40	626,74	1.326,14	2.161,97
TOTALE Patr.netto	3.589,00	4.902,86	5.105,67	6.343,96	7.304,98	10.018,62
TOTALE FONTI	**22.846,86**	**25.117,92**	**26.358,38**	**29.291,29**	**31.622,82**	**38.669,12**

Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat reperiti presso il Centro documentazione del Museo dell'automobile di Torino (dati espressi in miliardi di lire)

Figura 14.17: composizione del passivo

Composizione % Passivo	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Totale pass. a breve termine	57%	54%	55%	53%	53%	53%
Totale pass. a lungo termine	19%	17%	16%	16%	14%	11%
Fondo ind. Personale	8%	8%	8%	8%	8%	7%
Patr. Netto di terzi	1%	1%	2%	2%	2%	3%
Totale Patrimonio netto	16%	20%	19%	22%	23%	26%
TOTALE FONTI	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat

Figura 14.18: bilancio Fiat, struttura del conto economico

CONTO ECONOMICO	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Ricavi netti	20.312,27	20.618,62	21.985,44	23.812,73	27.101,57	29.337,58
costi e spese						
Acquisti	10.052,29	11.036,57	11.098,46	11.712,06	13.254,54	14.973,12
Lavoro	5.169,43	5.220,89	5.572,91	5.956,20	6.662,96	7.377,24
Costi di gestione	2.472,03	2.610,99	3.070,77	3.478,82	4.181,62	4.042,36
Ammortamenti	949,53	1.007,77	1.215,10	1.459,10	1.531,47	1.584,78
Variazioni magazzino	403,11	124,20	254,60	- 41,86	- 304,67	- 534,21
Produzione interna	- 268,68	- 592,44	- 528,67	- 616,54	- 491,14	- 563,15
TOTALE Costi	18.777,71	19.407,98	20.683,17	21.947,78	24.834,78	26.880,14
Utile operativo	**1.534,56**	**1.210,63**	**1.302,28**	**1.864,97**	**2.266,80**	**2.457,44**
Proventi e oneri diversi						
Oneri e prov.	- 1.156,72	- 743,97	- 691,33	- 581,04	- 413,97	25,62
Differenze su cambi	- 412,64	- 265,92	- 301,40	- 277,13	- 284,24	52,68
Proventi e plusval.	253,29	-	-	-	-	-
Quota gruppo nelle consolidate	- 31,42	10,82	46,09	97,62	142,23	161,46
Altri proventi	-	49,71	20,28	- 234,06	- 28,77	277,18
TOTALE Proventi e oneri	- 1.347,49	- 949,36	- 926,36	- 994,61	- 584,75	516,94
Utile ante imposte	187,07	261,28	375,91	870,36	1.682,04	2.974,38
Imposte	- 171,06	- 127,09	- 120,39	- 187,09	- 246,49	- 614,51
Utile/perdita di terzi	74,16	3,16	- 2,12	- 56,53	- 109,41	- 197,89
Utile netto	**90,17**	**137,35**	**253,40**	**626,74**	**1.326,14**	**2.161,97**

Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat reperiti presso il Centro documentazione del Museo dell'automobile di Torino (dati espressi in miliardi di lire)

Proseguendo con l'analisi, si riportano in Figura 14.19 alcuni indici significativi per l'analisi della situazione contabile.

Gli indici di struttura presentano un'incidenza elevata dei debiti nella struttura delle fonti: notevole è il livello d'indebitamento, che tende però a una progressiva riduzione, passando dall'84,3% nel 1981 al 74,1% nel 1986; la corrispondente incidenza del patrimonio netto sul totale assume un andamento crescente, passando dal 15,7% al 25,9%. Questo viene giustificato dal fatto che nel 1984 viene innalzato il capitale sociale, che passa da 335,5 a 2.025 miliardi, e nel 1986 tocca quota 2.250; l'incremento avviene anche per la riserva legale, passata da 67,5 a 405 nel 1984, poi portata a 450 miliardi nel 1986.

L'indice di disponibilità calcolato assume valori compresi tra 1 e 2: si può affermare che esiste un adeguato livello di copertura dei debiti a breve scadenza con le attività correnti, che non creano problemi di finanziamento dal momento che l'indice non assume mai valori inferiori all'unità.

L'indice di liquidità assume valori superiori a 0,6, e permette di apprezzare, se confrontato con l'indice di disponibilità, il peso assunto dalle rimanenze nel garantire l'equilibrio patrimoniale a breve dell'impresa. Sono accettabili i valori assunti da tale indice, dal momento che l'indice di disponibilità è superiore all'unità,

e quello di liquidità (depurato quindi delle rimanenze) resta comunque prossimo allo 0,7, nell'ottica di un buon smobilizzo del magazzino, per far fronte agli impegni a breve. La rotazione del magazzino prevede dalle 2 alle 4 rotazioni annuali, buone ed accettabili per le considerazioni assunte poc'anzi riguardo agli indici di disponibilità e liquidità.

La redditività viene analizzata attraverso gli indicatori presentati in figura; fino al 1983 il gruppo ha una redditività molto scarsa, evidente in questo frangente temporale la situazione di instabilità, con un Roe che sfiora appena il 5%; buona, poi, la ripresa dal 1984, in netto miglioramento fino al 1986, confermata da un incremento dell'utile netto, che supera i 2.000 miliardi.

Concludendo, per quanto riguarda l'indebitamento del gruppo, l'indice denota una prima fase di indebitamento assai marcato, che tende progressivamente a decrescere.

Il trend generale di questi anni è tendenzialmente volto al risanamento finanziario, all'incremento reddituale e alla stabilizzazione dell'assetto patrimoniale[103].

Figura 14.19: calcolo di alcuni indici significativi

INDICI DI STRUTTURA	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Debiti/Totale passivo (%) (no ammort.)	84,3%	80,5%	80,6%	78,3%	76,9%	74,1%
Cap.netto/Totale (%) (no ammort.)	15,7%	19,5%	19,4%	21,7%	23,1%	25,9%
INDICI DI LIQUIDITA'						
Indice di disponibilità= Attivo a breve/passivo a breve	1,16	1,11	1,12	1,20	1,23	1,16
Indice di liquidità= (Attivo a breve- riman.)/ Passivo a breve	0,60	0,63	0,68	0,77	0,80	0,76
Rotazione magazzino= vendite/rimanenze finali	2,81	3,13	3,44	3,57	3,75	3,57
INDICI DI REDDITIVITA'						
Un/Tot vendite (%)	0,4%	0,7%	1,2%	2,6%	4,9%	7,4%
Un/Tot attivo (%)	0,4%	0,5%	1,0%	2,1%	4,2%	5,6%
ROE=Un/Cap.netto (%)	2,5%	2,8%	5,0%	9,9%	18,2%	21,6%
INDICI DI SOLIDITA'						
Indice di indebitamento= Totale passivo/Cap.netto	6,37	5,12	5,16	4,62	4,33	3,86

Fonte: personale rielaborazione sulla base dei bilanci originali Fiat

CAPITOLO 15: IL CASO ALFA ROMEO

L'Alfa Romeo durante gli anni del "miracolo economico" esordisce nello scenario automobilistico nazionale con modelli ricercati e performanti, che testimoniano l'elevata capacità progettuale e raffinatezza costruttiva delle auto milanesi, che le porta addirittura a conquistare l'apprezzamento da parte di un pubblico non solo europeo ma anche d'oltreoceano.

[103] Per l'esposizione ed il commento degli indicatori è stato consultato il testo di U. Sostero, P. Ferrarese, M.Mancin, C.Marcon, Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina

L'azienda ha iniziato ad espandere la propria presenza produttiva nel territorio italiano, tant'è che nel 1960 lo stabilimento di Arese risulta assai sottodimensionato: i nuovi piani commerciali hanno fatto successo, testimoniati da tassi della domanda in aumento, e gli ottimi guadagni così ottenuti diventano una risorsa fondamentale per reinvestire denaro al fine di perseguire l'ampliamento dimensionale.
Inoltre, date le prestazioni che le vetture potevano vantare, a dispetto della concorrenza, l'azienda era da tempo che prestava attenzione ai collaudi su strada realizzati da collaudatori esperti; tuttavia, si rendeva sempre più necessaria l'esigenza di una pista di prova, così nel 1963 venne costruito lo stabilimento di Balocco: 5.673 metri di asfalto permettevano così di testare le auto del biscione, sottoponendo le vetture a rigidi controlli per valutarne il comportamento dinamico e la resistenza meccanica alle sollecitazioni torsionali, alle frenate, ai cambi di traiettoria e alla tenuta di strada[104].

Una Giulia in prova nella pista di Balocco – Fonte: archivio personale

L'anno seguente viene sospesa la produzione di autocarri per concentrare l'attenzione sulle automobili.
In realtà questa tendenza si era già dimostrata qualche anno prima, quando l'azienda, dopo aver presentato le fortunate Giulietta e le grosse 2000, debutta con una nuova berlina, la «Giulia»: la nuova vettura esordisce con un bialbero di 1,6 litri, successivamente proposto anche con la motorizzazione (che poi sarà la più venduta) di 1,3 litri. Il nome deriva semplicemente come erede della Giulietta, che va a sostituire, e si distingue fin dal lancio per una serie di caratteristiche innovative: la vettura, grazie ai numerosi test dinamici e crash test presenta una struttura della scocca che la rende una delle vetture più innovative della scena, dal momento che l'abitacolo è costituito da materiale rigido indeformabile, mentre sia il frontale che la coda sono realizzati specificamente per assorbire l'impatto in caso di urto, che riduce il rischio di lesioni per i passeggeri e incrementa il livello di sicurezza passiva. A tal proposito, questa prerogativa verrà poi resa obbligatoria negli Stati Uniti per le vetture commercializzate dal 1966 (e ciò testimonia come l'azienda fosse già all'avanguardia rispetto ai concorrenti). Le sospensioni sono state perfezionate con l'aggiunta di bielle oblique e i bracci longitudinali posteriori in lamiera scatolata posizionati più in basso, che permettono di disegnare una linea più slanciata e aerodinamica, tant'è che la pubblicità dell'epoca riporta la dicitura "L'ha disegnata il vento". La produzione di questa vettura sarà di 71.147 unità della sola versione 1600 TI (primissima versione della fortunata vettura).
La Giulia verrà poi impiegata come Pantera della Polizia, nella più potente motorizzazione 1.600; molteplici saranno le versioni prodotte nel corso degli anni, con diverse varianti di frontale, da 2 a 4 fari, e con l'adozione del motore diesel nel 1976 di derivazione Perkins di 1,8 litri (commercializzata in 6.573 esemplari).

[104] Alfa Romeo, Cuore sportivo, S. Massaro, pg.150

L'auto verrà proposta anche in versione 2 porte, e grazie alla matita di Bertone ne deriva una delle più belle coupé dell'epoca, la «Giulia Gt», prodotta in vari allestimenti e motorizzazioni (sia 1600 che 1300, e successivamente con i più potenti motori 1750 e 2000 contraddistinti dalla sigla "Veloce" ne fanno una delle coupé più potenti e veloci). Anche Zagato propone la versione coupé della Giulia, in motorizzazione 1300 o 1600, che adotta la classica coda tronca in stile Zagato, e un lungo cofano aerodinamico.
Dopo il grande successo della Giulia nel 1966 viene presentata al Salone di Ginevra una spider, poco dopo ribattezzata «Duetto»: nata sul pianale della Giulia, opportunamente modificato nel passo, la vettura esibisce un lungo cofano e una coda più stretta dell'avantreno, che la fa diventare celebre con il soprannome "osso di seppia" proprio per la forma della carrozzeria; disegnata da Pininfarina, l'auto viene dotata della raffinata meccanica della Giulia Sprint GT Veloce, e monta motori di 1.3, 1.6, 1.750 e 2 litri. Lo straordinario successo della vettura sarà testimoniato dalla longevità produttiva, dal momento che numerosi interventi di aggiornamento e rifacimento stilistico (tra cui l'adozione della coda tronca negli anni Settanta) hanno traghettato la produzione di questa spider fino agli anni Novanta.
Nel 1967 l'Alfa Romeo presenta una supercar dalla linea e dalle prestazioni che la rendono unica: è la «33 Stradale». Prodotta direttamente all'Autodelta in pochissimi esemplari, l'auto adotta un 8 cilindri a V in grado di spingere il suggestivo coupé a 260 km/h, grazie al peso contenuto dalla carrozzeria in alluminio firmata Franco Scaglione.
Alla fine degli anni Sessanta le vendite di auto sono concentrate prevalentemente nel mercato domestico e, salvo la mancata produzione della vetturetta che l'azienda aveva progettato di avviare a produzione in un nuovo stabilimento volutamente insediato nel Mezzogiorno, per rivaleggiare il colosso Fiat e allargare l'espansione anche al sud, l'azienda lavorava bene. Le vetture del biscione erano perfettamente in linea con la strategia commerciale fino ad allora adottata dall'azienda, definita "Formula Alfa", per intendere il livello di prestigio in capo alle auto, la superiorità prestazionale e la corrispondente giustificazione del maggior prezzo pagato per l'acquisto rispetto alle più comuni vetture. L'obiettivo per il decennio successivo era quello di produrre vetture di fascia medio-alta da commercializzare in serie allargata, alle quali si associavano modelli sportivi realizzati in piccole serie. Con questo Piano decennale 1967-1976 l'Alfa Romeo definiva la sua linea strategica di medio periodo.
Inoltre il management decide di riproporre il piano di espansione verso il Mezzogiorno, archiviato diversi anni prima e fortemente voluto da Giuseppe Luraghi. Il progetto venne rispolverato proprio a seguito di un'analisi di mercato che annunciava una crescita futura superiore alle aspettative, e l'azienda avrebbe così potuto offrire sul mercato un nuovo prodotto più accessibile, e nel contempo sviluppare un'area fino a quel periodo non servita.
A seguito di delibera da parte del Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica (CIPE) il progetto venne approvato nel 1967, e gli investimenti sarebbero stati finanziati per il 30% dall'IRI, per il 50% dall'Istituto di Credito per le Imprese di Pubblica Utilità (ICIPU) e per il restante dalla Cassa del Mezzogiorno, grazie a stanziamenti a fondo perduto[105]. La costruzione dello stabilimento di Pomigliano d'Arco per la produzione delle nuove vetture Alfa determina la nascita di una nuova società chiamata "Alfasud", e viene nominato amministratore delegato e direttore generale l'ingegner Rudolf Hruska.
L'area coperta dal nuovo edificio è di 2.400.000 m² e si articola in più officine – stampaggio e assemblaggio scocche, verniciatura, meccanica, montaggio vetture, finizione – affiancate da edifici secondari e da un Centro direzionale. Infatti la nuova azienda avrebbe dovuto occuparsi autonomamente di gestire l'intero

[105] F.Zirpoli, F.Pirone, L'alfa Romeo e l'industria dell'auto in Italia, 2014, pg.21-22

apparato produttivo, dalla selezione alla formazione e addestramento del personale, tenendo ben presente che molti degli assunti erano persone alla prima occupazione.
La localizzazione al sud Italia se da un lato comportava dei vantaggi per l'azienda, certo non risparmiava certe questioni che col tempo emergono sempre più, e che creano dei conflitti a livello gestionale: infatti si assiste ad un problema con la collettività locale che non è in grado di integrarsi con la nuova cultura d'impresa, ed inoltre il rapporto con la manodopera locale risulta assai complicato per la difficoltà nel reperire personale con sufficiente grado di qualificazione. A tal proposito viene formato l'IFAP (Istituto per la Formazione e l'Addestramento Professionale) con il compito specifico di finanziare un programma di formazione di quadri, tecnici specializzati e maestranze.
Il problema di manodopera risiede nel fatto che nella zona vi sono una moltitudine di contraddizioni che scoraggiano l'incremento produttivo: da un lato, le maestranze dimostrarono lenti tempi d'apprendimento – i primi assunti in Alfasud furono gli stessi muratori che costruirono lo stabilimento, che prima d'ora non avevano mai visto come si fabbricava un'automobile – oltre a problemi legati alla viabilità e al trasporto pubblico; inoltre la stessa struttura era troppo rigida per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro. Infine, anche l'assenteismo infierisce sulla già precaria situazione dell'azienda (molti si assentano per dedicarsi alla raccolta stagionale di derrate agricoli, i c.d. "metal-mezzadri")[106].
Dal momento che si rese impossibile rispettare i piani di produzione programmati – a causa dei tempi di apprendimento dei lavoratori assai più lunghi rispetto al previsto – si rese necessario incrementare le assunzioni.
Inoltre, per la prova delle vetture, viene affiancata una pista di 7 km. L'intera struttura è in grado di realizzare mille vetture al giorno, e impiegare 15 mila dipendenti, per la maggior parte di origini meridionali. Con l'occasione anche il logo Alfa Romeo perde la scritta "Milano", dal momento che con questa rivisitazione dell'assetto aziendale l'identità dell'azienda assume un risvolto più moderno.
La vettura preposta alla produzione al Meridione è un prodotto realizzato seguendo un inedito principio di flessibilità che si sarebbe adattato alla realizzazione di diverse vetture: la base avrebbe avuto motori tra i 1,2 e 1,6 litri, e gli allestimenti proposti sarebbero stati berlina 4 porte, giardinetta a 3 o 5 porte e coupé.
Contestualmente anche lo stabilimento di Arese avrebbe visto un incremento produttivo (nel 1967 vennero prodotte 75 mila vetture).
Inoltre l'azienda rileva anche il pacchetto di maggioranza della Fàbrica Nacional de Motores (meglio nota con l'acronimo FNM), stabilimento brasiliano dove vengono costruiti, su licenza, veicoli progettati a Milano.
Nel 1970 l'azienda debutta sul mercato con una nuova vettura, presentata in veste di prototipo nel 1967 all'Esposizione Universale in Canada, e riporta il nome «Montreal» proprio in riferimento alla città nella quale è stata presentata la prima volta. Essendo l'unica casa italiana presente all'evento, l'Alfa Romeo debuttò con una dream car a otto cilindri. Disegnata da Marcello Gandini e prodotta e firmata dalla carrozzeria Bertone, l'elegante coupé 2+2 voleva trasmettere "la massima aspirazione raggiungibile dall'uomo moderno in fatto di automobili". La linea rispecchia la più alta evoluzione stilistica italiana del periodo, presentando un lungo cofano necessario per ospitare il voluminoso motore otto cilindri a V di 90° disposto longitudinalmente, un abitacolo dall'impronta sportiva e adagiato in posizione abbassata, mentre il posteriore a coda tronca viene allestito con un'ampia superficie vetrata e doppi scarichi. Quattro sono i freni a disco autoventilanti montati sulla vettura, con circuito sdoppiato, e differenziale autobloccante al posteriore. La particolarità molto curiosa di questa vettura sono le griglie dei fari anteriori mobili, ad

[106] G. Pesce, Un motore per il Sud: L'Alfa Romeo, Pomigliano d'Arco e il sogno di un'industria meridionale, pg. 32-40

apertura e chiusura in simultanea ai fari. La vettura, rimasta in produzione dal 1970 al 1977, venne prodotta in 3925 esemplari[107].

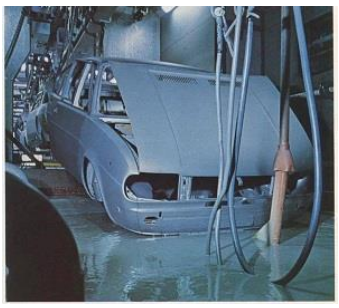
Nel 1971 la produzione si arricchisce con una berlina più grossa della Giulia, la «2000», che deriva dalla «1750» presentata nel 1968 a Vietri sul Mare; vettura comoda e veloce, incarna la vocazione sportiva della casa, essendo in grado di toccare i 200 km/h. Viene proposta anche in versione spider e GT. Veniva prodotta sia a carburatori sia a iniezione indiretta Spica per il mercato statunitense (con l'aggiunta del catalizzatore).

Nel 1972 viene presentata un'altra grande vettura della casa, l' «Alfetta»: proposta con motore di 1779 cm³ bialbero, il doppio carburatore a doppio corpo trasmette alla vettura tutta la grinta e la sportività del marchio, mentre grazie ad una serie di avanzatissime soluzioni tecnico-meccaniche – tra cui l'adozione del ponte posteriore De Dion, quattro freni a disco con dischi posteriori in uscita dai semiassi del cambio per ridurre le masse sospese, barra antirollio anteriore e sterzo a cremagliera – diventa la berlina sportiva più veloce del periodo (la particolare conformazione meccanica del posteriore "Transaxle" era derivata direttamente dalle vetture da corsa), ma anche ben si adatta alle esigenze della famiglia tradizionale, essendo in grado di ospitare 5 adulti e disponendo di ampio baule. La vettura verrà poco dopo impiegata per molti anni come Gazzella dei Carabinieri, proprio grazie alle sue spiccate doti di manovrabilità, potenza e tenuta di strada.

L'Alfetta verrà venduta anche oltreoceano con propulsore 2000 e iniezione meccanica Spica. Nel 1979 la vettura viene equipaggiata anche con un motore a gasolio di due litri.

Alla produzione di Arese si associa, un mese dopo l'uscita dell'Alfetta, la produzione di Pomigliano d'Arco, dalla quale esce la prima «Alfasud»: la vettura si colloca nella fascia più bassa di gamma, equipaggiata con un motore boxer a 4 cilindri di 1.186 cm³ e trazione anteriore. La disposizione longitudinale del motore in posizione avanzata ha permesso di ottenere un'elevata tenuta di strada; inoltre le dimensioni compatte del veicolo e il particolare design della carrozzeria ad opera di Giugiaro hanno reso la vettura ottima per qualsiasi tipo d'impiego. Rispetto alle concorrenti la berlina Alfa offre soluzioni insolite come il volante regolabile, quattro freni a disco (all'avantreno in uscita dal differenziale) e raffinate sospensioni (considerato il segmento). Dopo i primi 28 mila esemplari prodotti nel primo anno, nel 1973 ne vengono consegnati oltre 70 mila.

L'Alfasud verrà prodotta anche in Malesia e in Sudafrica, a testimonianza del tentativo dell'Alfa di affermarsi nel settore delle piccole berline nel mondo.

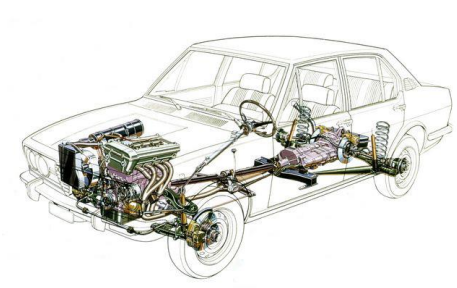


Controllo della scocca dell'Alfasud; immersione della scocca Alfasud per trattamento carrozzeria – Fonte: archivio personale

Grazie alla rivisitazione della gamma e alla presentazione di modelli di successo la casa nel 1972 supera il milione di vetture complessivamente prodotte a partire dal 1910[108].

[107] Per la descrizione è stato consultato il sito web: <http://ruoteclassiche.quattroruote.it/auto-moto/automobili/alfa-romeo/alfa-romeo-montreal-1972/> nel mese di maggio 2015.

Con la crisi petrolifera, però, la produzione risente dell'aumento del costo dei carburanti, e anche dei blocchi alla circolazione imposti a giorni alterni.
La casa, tuttavia, miete diversi successi nel mondo delle corse: prima la vittoria di De Adamich-Pescarolo su Alfa 33/3, poi Vaccarella-Hezemans su Alfa 33/3, prospettano grandi vittorie, che poi si rivelano tuttavia deludenti dal momento che la Ferrari vince la stagione. Le vittorie iniziano nel 1975, durante il quale le Alfa 33TT vincono a Digione, Monza, Spa, Pergusa, Nürburgring e Watkins Glen.
Dopo i successi nelle competizioni, l'Alfa continua la produzione di vetture, rivisitando anche la gamma Alfasud con l'introduzione di versioni "Giardinetta" e coupé (l'Alfasud Sprint), oltre alle più sportive "Alfasud ti"(con motori più prestanti), e l'Alfetta viene prodotta anche in versione coupé (l' Alfetta Gt e successivamente GTV), in varie motorizzazioni. Di rilievo la potente «GTV 6 2.5».
Nel 1974, nel frattempo, a Giuseppe Luraghi era succeduto Ermanno Guani come presidente, e sostituito poco dopo da Gaetano Cortesi, affiancato dall'a.d. unico Vincenzo Moro.
Tuttavia, quello che va segnalato è sicuramente il fatto che i prodotti Alfa rimasero fedeli alla tradizione, innovativi e performanti, ma per i rimanenti anni Settanta a livello produttivo l'azienda non incrementò il livello prestazionale dei propri prodotti, a causa della conflittualità operaia e della inadeguata governabilità dell'azienda.
Nel 1977 viene presentata la «Nuova Giulietta», vettura che deriva meccanicamente dall'Alfetta, ma stilisticamente rivoluzionaria per la sua innovativa linea aerodinamica – come citava lo spot dell'epoca "è un cuneo che penetra l'aria" – grazie al lungo cofano spiovente e la coda tronca rifinita con nolder finale la vettura dimostra sportività e dinamismo, mentre all'interno si ritrova un ambiente confortevole e ben rifinito, in linea con le altre vetture del marchio, in grado di ospitare 5 persone, e il pratico baule posteriore si adatta alle esigenze di carico di una famiglia media.
Le eccellenti doti meccaniche della vettura le permettono di farsi apprezzare anche dai più scettici che fin dal suo lancio non erano rimasti convinti della linea innovativa: la raffinata meccanica e il peso contenuto della vettura assicurano ottima stabilità e tenuta di strada (assicurata dallo schema Transaxle con ponte De Dion), una ripresa e uno scatto invidiabili grazie al bialbero prodotto ad Arese, che alimentato da doppio carburatore a doppio corpo (Solex, Weber o Dell'orto a seconda della motorizzazione, di 1.3, 1.6 ,1.8 o 2.0) la rende una delle berline più veloci della categoria. Nel 1983 l'auto è disponibile anche con il turbodiesel di due litri prodotto dalla VM di Cento, lo stesso montato anche sull'Alfetta. Della Giulietta viene prodotta nel maggio 1983 la versione più potente, la "2.0 Turbodelta", nata per soddisfare i clienti più esigenti e per onorare la sua tradizione sportiva. Con 170 cv di potenza la vettura supera abbondantemente i 200 km/h, e verrà realizzata in soli 361 esemplari.



Schema della raffinata meccanica dell'Alfetta; linee di montaggio della Nuova Giulietta ad Arese; la vettura viene sottoposta a test sulla resistenza delle cinture di sicurezza – Fonte: archivio personale

[108] Alfa Romeo, Cuore sportivo, S. Massaro, pg.166

Di grande successo anche le vetture scoperte: dalla «1600 Spider» alla «2000 Spider Veloce», richiamano la linea originaria della Osso di seppia del decennio precedente, assicurando sempre prestazioni e affidabilità.
Nel 1979 viene presentata l'ammiraglia di Arese, l'«Alfa 6», imponente berlina a sei cilindri a 3 carburatori, con cambio all'anteriore, differenziale autobloccante al 25% al posteriore, quattro freni a disco, e per la prima volta su un'Alfa il servosterzo. A richiesta anche il cambio automatico a 3 rapporti. Prodotta con cilindrata di 2000 o 2500 cm^3, la grande berlina non riscuote il successo sperato, dal momento che il progetto era stato precedentemente studiato dall'ing. Orazio Satta Puglia e poi interrotto dalla crisi energetica, viene considerata fin dalla nascita troppo obsoleta dal punto di vista del design, in parte derivato dall'Alfetta.
L'Alfa vince ancora nelle corse, e grazie a piloti come Niki Lauda e John Watson la casa otterrà diverse vittorie.
Alla fine del decennio l'azienda decise di affidarsi a delle società di consulenza per identificare la linea strategica d'azione per il decennio successivo, e da tale studio emergono quattro differenti piano di sviluppo. L'azienda, dopo un'accurata analisi di fattibilità, propense per la scelta di concentrare 1,17 miliardi di lire di investimenti suddivisi sia al nord che al sud Italia, e finalizzati all'incremento delle vendite dei prodotti. A seguito di tale progetto sarebbe stato necessario incrementare le assunzioni (si sarebbero creati 4.200 nuovi posti di lavoro), e l'azienda sarebbe ritornata in utile entro il 1985. Si sarebbe posta in essere anche una joint venture con la Nissan per la produzione di una vettura con componenti in condivisione, quella che poi diventerà l'Alfa Arna.
Nei primi anni Ottanta le immatricolazioni aumentano, grazie ai modelli di successo presentati dalla casa, ma già nel 1983, complice l'alta inflazione, i produttori europei iniziano a risentire pesantemente dei concorrenti esteri. Ecco che conquistano sempre più acquirenti i propulsori diesel, mentre le vetture non subiscono particolari rivisitazioni per contenere consumi ed emissioni.
Il 1 gennaio 1981, inoltre, l'azienda aveva vissuto un cambiamento societario: diventa operativo il nuovo Raggruppamento Alfa Romeo, mentre nel Gruppo la Alfa romeo Spa organizza il lavoro, gestisce il controllo e la finanza, la pianificazione strategica, i servizi informativi, la segreteria e le relazioni esterne. La seconda area, invece, raggruppa il reparto automobili nei vari stabilimenti – Arese, Portello, Alfasud, ARNA, Autodelta, BEI (consociata sudafricana) – mentre la terza è la Produzioni Diversificate – che comprende l'Alfa Romeo Veicoli Commerciali, Alfa Romeo Avio, Arveco. Tale cambiamento viene attuato con lo scopo di permettere alla casa di superare le difficoltà del momento e affrontare la competizione che poi avverrà nel corso degli anni Ottanta. Anche la Fiat, durante questi anni, come visto in precedenza, risente della situazione particolarmente negativa, ed estromette diverse migliaia di operai per ridurre la produzione e salvarsi dal collasso.
L'azienda, presente anche in altri settori, costruisce anche motori a reazione grazie ad accordi internazionali con General Electric e Rolls Royce; inoltre, anche con Fiat si producono autoveicoli leggeri e motori diesel in collaborazione con Saviem-Renault. Il tutto viene prodotto a Pomigliano d'Arco, nei pressi dello stabilimento Alfasud.
È nel 1982 che l'azienda inizia a porre maggiore attenzione ai propulsori, realizzando il "Progetto CEM", innovazione tutta Alfa Romeo, che prevede l'ottimizzazione della coppia motrice e la gestione elettronica dell'erogazione della potenza per contenere i consumi. Dopo un primo equipaggiamento nelle Alfette, tale tecnica verrà riproposta in seguito sulle Alfa 90.

Nel mondo delle corse, l'azienda dopo alcuni sfortunati episodi, finisce definitivamente il suo impegno nel 1984, anno in cui si ritira dalla Formula Uno e cede tutta l'attrezzatura al team Osella.
A giugno del 1983 nasce l'erede dell'Alfasud, la nuova Alfa «33»: prodotta con il glorioso motore boxer a 4 cilindri contrapposti, in motorizzazione 1.300 e 1.500 cm^3, la berlina media di casa assicura prestazioni brillanti e ottima tenuta di strada, mentre il confort interno viene differenziato nei vari allestimenti, e il grande bagagliaio permette ottimi volumi di carico. La linea, disegnata da Ermanno Cressoni del Centro Stile Alfa, si dimostra molto moderna e gradevole. Verrà proposta anche in versione 4x4 e "Sportwagon", oltre che nelle lussuose versioni "Quadrifoglio Oro" e nelle più grintose "Quadrifoglio Verde" (quest'ultime sia di 1500 che di 1700 cm^3). Economa invece la versione turbodiesel di 1.8 litri a tre cilindri VM proposta dal 1986.
Nello stesso anno, dal momento che i tempi per la realizzazione della seconda serie dell'Alfasud si allungavano sempre di più era necessario trovare un modo per saturare la capacità dell'impianto, ed ecco che venne istituita la società ARNA Spa. Il progetto prevedeva che presso il nuovo stabilimento di Pratola Serra (AV) le scocche giapponesi venissero assemblate alle componenti meccaniche italiane, ed infine venisse trasferita la vettura presso lo stabilimento di Pomigliano per la verniciatura e la finizione. Venne presentata dunque l'Alfa Romeo «Arna», vettura frutto di questa joint venture con la Nissan – composta per il 20% dal parti Nissan e per le restanti Alfa – che contrariamente alle previsioni non ottiene il successo sperato, dal momento che sebbene montasse la raffinata meccanica Alfasud e il motore boxer, la carrozzeria risulta sostanzialmente identica alla corrispondente versione Nissan Cherry, che lasciò gli acquirenti molto delusi.
Nel 1982 si registra un buon quantitativo di vendite, che però risente di un esubero di personale, che viene posto in cassa integrazione.
Nel 1984 viene presentata la nuova Alfa «90», che ha l'arduo compito di sostituire l'Alfetta, e presenta una linea moderna e rivoluzionaria; si colloca tra le berline medio-grandi, cosiddetto segmento 5, che in Italia assorbe ogni ano 100.000 vetture, e 800.000 in Europa. La vettura 3 volumi ha uno spoiler anteriore che si abbassa raggiunti gli 80 km/h per assicurare la stabilità della vettura ad alte andature, mentre la meccanica deriva dall'Alfetta. Gli interni inglobano la strumentazione di tipo digitale (a barre). Proposta sia a benzina che diesel, verrà realizzata anche con il potente 2,5 litri a sei cilindri. Come detto sopra, la 90 adotterà nella versione 2.0 V6 Iniezione il sistema CEM, che assicura un regolare funzionamento in marcia e abbatte le vibrazioni. Inoltre, dal 1986, la 90 è accessoriabile con ABS (per la prima volta su un'Alfa) e climatizzatore.
Nel 1984 una debole ripresa si riscontra anche nella casa, con vendite in aumento.
Nel 1985 viene presentata un'altra vettura che diventerà simbolo della casa milanese, la «75» (il nome le venne attribuito per festeggiare i 75 anni dalla nascita della casa): derivata dalla Nuova Giulietta, la nuova vettura ha una linea slanciata e penetrante, con profilo a cuneo e coda pronunciata, mentre il frontale e il taglio dei proiettori posteriori risultano più spigolosi e moderni. Innovativi gli interni, con leva del freno a mano in stile manetta da jet e Check Control digitali. La vettura viene esportata anche negli Stati Uniti in versione a sei cilindri di 3 litri, e ottiene un glorioso successo, grazie alle sue esuberanti prestazioni e alla sua affidabilità. Potenti le versioni 2.5 Quadrifoglio Verde, le 1.8 Turbo America (dotate di paraurti in grado di assorbire colpi) e le 1.8 Turbo Evoluzione. Sobrie e potenti, le versioni destinate all'esportazione negli Stati Uniti sono di 2,5 e 3 litri, e sono riconoscibili dalla sigla "Milano" nella targhetta posteriore[109].

[109] Un secolo di auto italiana. Alfa Romeo. Tutti i modelli del Novecento. Quattroruote Ruoteclassiche, pg. 164-331 + pg. 2-123 (Volume II)

Linee di montaggio dell'Alfa 75; presentazione dell'Alfa 75 all'estero – Fonte: archivio personale

Tuttavia, per l'azienda la fine dell'era IRI arrivò poco dopo il lancio di queste nuove vetture, dal momento che la joint venture con la Nissan si era rivelata un grande flop, e la crescita dell'epoca Luraghi (la cui carriera manageriale in Alfa finì nel 1974) era ormai un lontano ricordo.
La ristrutturazione programmata non stava dando i risultati sperati, la produttività non era incrementata secondo le stime e il mercato dava segnali di cedimento. Oltre a queste condizioni la situazione finanziaria era assai compromessa: nel 1984 le perdite ammontavano quasi a 100 miliardi, i debiti erano aumentati enormemente e rilevante era il peso degli oneri finanziari. A tal proposito l'IRI considerava il settore dell'auto un ramo secco, non più in grado di apportare redditività e benefici, e la cessione dell'azienda avrebbe contribuito in maniera importante al riequilibrio finanziario dell'IRI[110].
Inoltre l'insediamento Alfasud non era mai stato sfruttato appieno, e si era reso necessario impiegare più operai del previsto, pertanto si era erosa parte della potenziale redditività, e oltretutto non si era stati in grado di rispondere in maniera adeguata e sufficiente alla domanda, rimasta superiore all'offerta. Lo stabilimento di Pomigliano, in realtà, arrivò appena a 130 mila vetture/anno, contro le 250 programmate in origine.
Fu così che i vertici IRI decisero di intraprendere la cessione dell'azienda. Venne valutata l'opportunità di vendere il prestigioso marchio italiano alla tedesca BMW – che non andò in porto per decisione dell'Alfa – poi alla Chrysler (la quale si tirò indietro dì fronte alla situazione dell'azienda e ad un mercato così competitivo), poi alla General Motors, ed infine dopo aver valutato attentamente l'offerta avanzata dalla Ford, l'Alfa Romeo venne ceduta alla Fiat.
Con il passaggio a Fiat le auto dell'Alfa rimasero comunque prodotti molto validi, venne comunque intrapresa una politica d'innovazione e di perfezionamento di prodotto, tuttavia quello che mancò e che non ritornò più fu proprio l'esclusività dei prodotti e la tradizione più profonda che da sempre aveva contraddistinto le auto del biscione, andata perduta poi con la sua cessione, e si assistette al passaggio da "focus sul prodotto" a "focus sui costi".

CAPITOLO 16: CONFRONTO TRA LE DUE CASE AUTOMOBILISTICHE

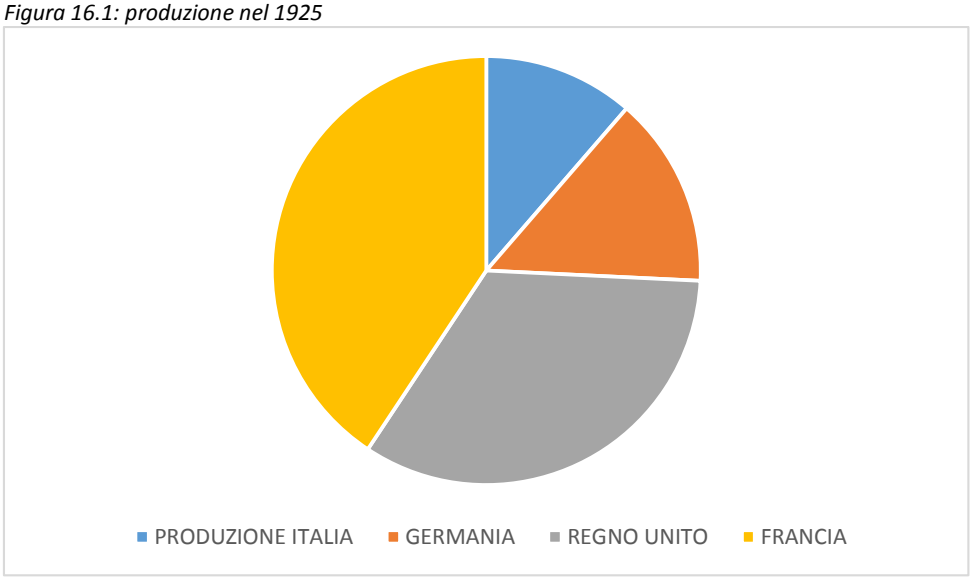
16.1 – Un inquadramento generale

In questa sezione finale lo scopo è quello di mettere in evidenza come le due aziende, così diverse tra loro, eppure per certi versi così simili, abbiano impattato tra di loro, con l'ambiente esterno, con i competitors e con gli eventi storici che si sono susseguiti nel corso degli anni.
La nascita delle due case è avvenuta rispettivamente nel 1899 e 1910; la prima casa europea di cui si ha notizia è stata la Peugeot, istituita nel 1891, seguita da Renault e Opel (1898), Isotta Fraschini (1899),

[110] F.Zirpoli, F.Pirone, L'alfa Romeo e l'industria dell'auto in Italia, 2014, pg.56-57

Vauxhall e Florentia (1903), Rover e Audi (1904), Itala e Roma (1905), Lancia, Rolls-Royce, Fram, Hermes, Florio (1906), Austin (1910); nel secondo decennio del Novecento sono sorte altre case quali Bmw (1917), Citroën (1918), Bentley (1919), Mercedes-Benz e Maserati (1926), Volvo (1927) e Dkw (18928).
Fiat e Alfa Romeo, pertanto, si collocano tra i primi produttori di automobili, e dopo le aziende francesi, sono tra le più longeve della storia dell'auto. A livello internazionale solo la Ford risulta più avanzata, dal momento che nel 1913 Henry Ford introduce la catena di montaggio a postazione fissa, che gli permette di costruire fino al 1927 ben 15 milioni di Ford Model T.
A livello europeo, la presenza dell'Italia è un fattore importante ma non prevalente sul piano produttivo, come suggerito dalla Figura 16.1 relativa al 1925: la produzione italiana rappresenta l'1% a livello mondiale (agli USA spetta l'84% della produzione mondiale) e l'11% a livello Europeo.

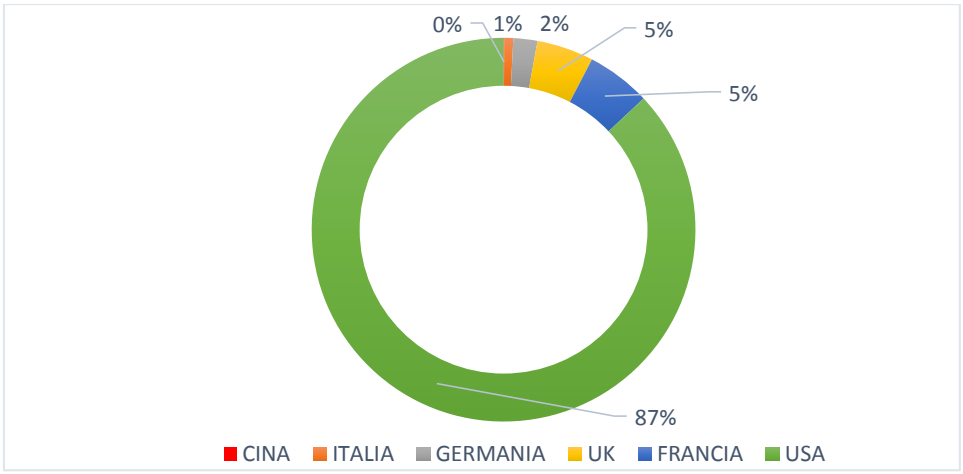
Figura 16.1: produzione nel 1925



Fonte: rielaborazione personale sulla base della documentazione multimediale fornita dal Museo dell'Automobile

Tuttavia si consideri che nei primi anni del Novecento l'industria automobilistica è ancora una novità per la realtà industriale italiana ed europea, e l'automobile resta un bene "per pochi", infatti la circolazione dei veicoli a livello internazionale è ben più elevata in altri Paesi rispetto all'Italia, come riportato in Figura 16.2.

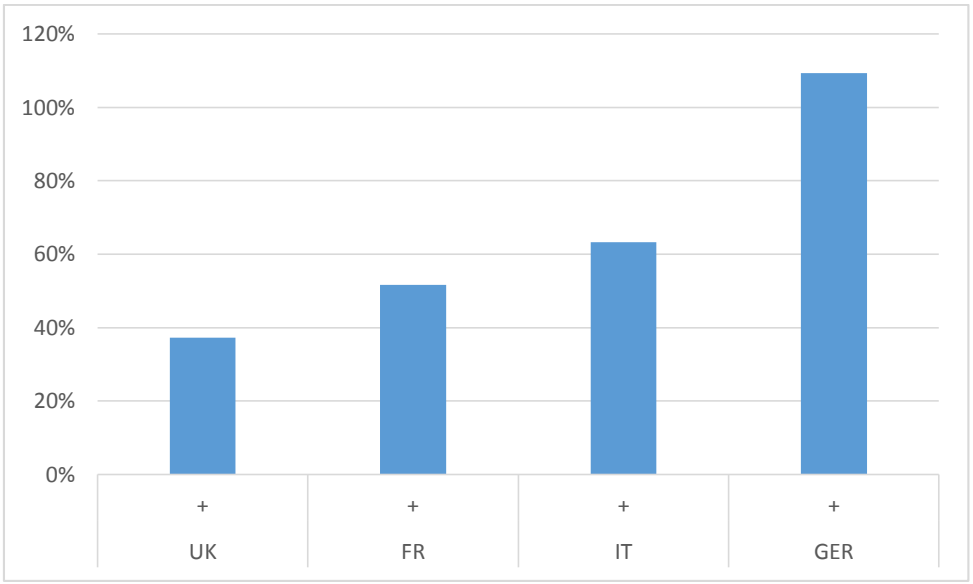
Figura 16.2: circolazione di veicoli nel 1930



Fonte: rielaborazione personale sulla base della documentazione multimediale fornita dal Museo dell'Automobile

Lo sviluppo motoristico italiano non è ancora avvenuto, anzi la produzione italiana è orientata per il 42% all'esportazione.
L'incremento della produzione e delle vendite si ha solo a partire dagli anni Cinquanta, dove si ha una forte ripresa della domanda a seguito della ristrutturazione avvenuta nel settore automobilistico dopo la seconda guerra mondiale. Se nel decennio precedente l'Italia contava sono 1 auto ogni 166 abitanti (a livello mondiale 1 auto ogni 281 persone), nel 1952 ne conta 1 ogni 90 abitanti.
La ripresa economica, riportata nella Figura 16.3, permette di apprezzare l'incremento in termini percentuali della produzione a livello italiano ed europeo.

Figura 16.3: ripresa della domanda in Europa nel 1950

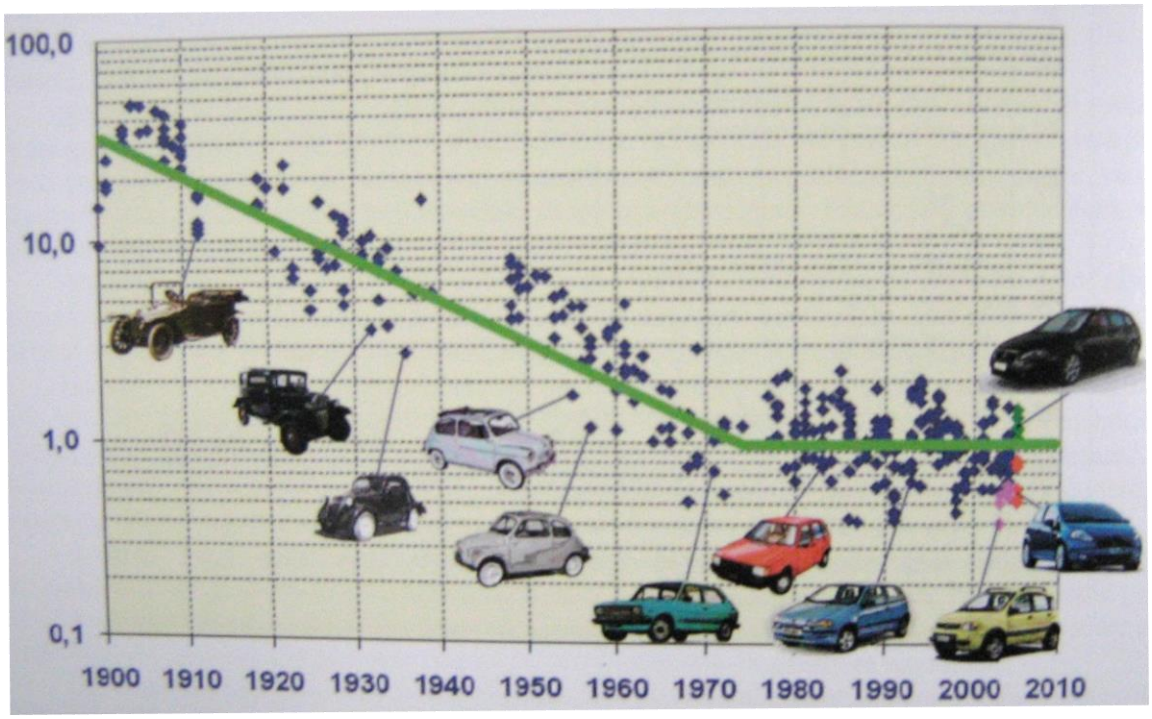


Fonte: rielaborazione personale sulla base della documentazione multimediale fornita dal Museo dell'Automobile

Fiat e Alfa Romeo vivono quest'epoca di cambiamenti in modo diverso, la prima concentra i propri sforzi sulla produzione di vetture di fascia medio-bassa, utilitarie in grado di offrire a prezzo accessibile la possibilità di spostare una famiglia intera con costi in termini di manutenzione e carburante molto bassi; la seconda si inserisce, come da tradizione, nella gamma di vetture medio-alte, presentando vetture di livello superiore, contraddistinte da caratteri di esclusività, qualità, design, ricercatezza e sportività.
Con lo sviluppo degli anni Cinquanta e Sessanta l'Italia vive un periodo di forte incremento del tasso di motorizzazione, e cambiano sia le necessità, sia i gusti degli acquirenti, per effetto di un diverso potere d'acquisto e di un diverso stile di vita.
La crisi degli anni Settanta comporta problemi a livello di fornitura e prezzi di carburante, tant'è che le case rispondono, a loro modo, in maniera diversa a questa contrazione economica, ma concordano nell'attribuire a questa fase storica tre parole chiave fondamentali: *ristrutturazione, automatizzazione della produzione* e *aumento della produttività.*
Negli anni Ottanta la graduatoria dei produttori di automobili riporta nelle prime postazioni l'Italia (4° posto), preceduta da Germania (3°), Giappone (2°) e Usa (1°). In questo periodo si può apprezzare

l'esuberante aumento di auto in circolazione se si considera che in Italia si ha un'automobile ogni 2 abitanti, che rispetto a qualche decennio prima rappresenta un vero e proprio record[111].
Si conclude presentando la Figura 16.4, dove si può notare – limitatamente alla produzione Fiat - come si sia nettamente ridotto il rapporto fra prezzo e Pil pro-capite nel corso del tempo, che testimonia come lo sviluppo dell'auto – limitatamente all'Italia – si abbia avuto proprio a ridosso del periodo del boom economico, quando l'automobile diventa un prodotto di largo consumo, e il prezzo pagato per acquistare un'automobile passa dal corrispettivo reddito medio di 10 anni a metà anni Venti fino ad allinearsi con il reddito medio annuo a metà anni Settanta: questo denota un aumento del potere d'acquisto degli acquirenti per effetto dell'incremento salariale, e la corrispettiva riduzione dei prezzi se rapportata al potere d'acquisto pro-capite.

Figura 16.4: andamento del rapporto fra prezzo d'acquisto e Pil pro-capite in funzione degli anni



Fonte: L. Morello, Fiat: Storie di innovazione tecnologica nelle automobili, ATA, 2011, pg.173

16.2 – Scelte strategiche in relazione agli eventi storici

La nascita delle due aziende, avvenuta a poca distanza di anni, prevede l'insediamento al nord ovest d'Italia, zona particolarmente ricca di piccole realtà artigianali, dove risiede una schiera di competenti meccanici, battilastra, falegnami, che permettono a facoltosi uomini d'affari d'intraprendere una nuova avventura commerciale, che poi si rivelerà la solida base di tutta la storia automobilistica italiana.
Fin da subito le due aziende dimostrano delle differenze, seppur siano ancora in fase embrionale. La Fiat nasce come azienda produttrice di automobili per il pubblico, inizialmente molto ridotto, dal momento che si tratta di un settore del tutto nuovo, e che il costo di un'autovettura è proibitivo; l'Alfa Romeo, per contro, è un'azienda nata sulle fondamenta della Darracq (che produceva piccole vetturette), che però si contrappone nettamente a tale produzione per specializzarsi nella creazione di vetture da corsa, nelle quali può esprimere tutto il potenziale e le capacità tecnico-progettuali che il personale specializzato assunto è in

[111] Si ringrazia il Centro documentazione del Museo dell'Automobile per la gentile concessione di documentazione multimediale utilizzata nella redazione del presente paragrafo.

grado di apportare. Le due aziende convivono con una realtà fatta di lento tasso di sviluppo nell'ambito automobilistico per effetto delle ridotte possibilità economiche del pubblico, ma che non disdegna una continua ricerca di nuove soluzioni tecnico-stilistiche che permettono alle aziende di incrementare l'efficacia dei propri prodotti. Si rimanda all'apposita sezione tutte le varie invenzioni brevettate nel corso degli anni, tuttavia ciò che si può affermare è che nel periodo pre-guerra le due aziende vivono momenti di sviluppo e di gloria, ma in settori diversi: la produzione italiana tende progressivamente a concentrare la produzione delle vetture prodotte per la massa a Torino, mentre le vetture sportive vengono realizzate a Milano. Inizialmente entrambe sono contraddistinte da un'assonanza in fatto di produzione organizzata secondo un'ottica prettamente artigianale, in contrasto con la produzione americana, dove Henry Ford già da tempo aveva istituito la produzione su catena di montaggio.

La prima guerra mondiale spinge le case automobilistiche ad interrompere la produzione civile per concentrarsi sulla produzione militari, in particolare di autocarri per il trasporto truppe e munizioni. Si rende pertanto necessaria una riorganizzazione degli stabilimenti per la Fiat, la quale diventa la principale fornitrice di mezzi durante la guerra, mentre per l'Alfa si verifica una crisi di natura finanziaria, dal momento che risulta carente di risorse necessarie per convertirsi alla produzione bellica. Le cose si aggiustano grazie all'intervento dell'ing. Nicola Romeo, che acquisita la società si applica nella produzione di munizioni, motori aeronautici e attrezzature per l'escavazione, che gli permette di sopravvivere durante la guerra e di accumulare risorse da reinvestire al termine del conflitto.

Sul finire degli anni Venti, a guerra conclusa, la Fiat ritorna nel settore con delle utilitarie e anche con un trattore, mentre l'Alfa lancia il primo modello civile marchiato Alfa Romeo, ma le scarse vendite di quest'ultima si contrappongono alle performance della rivale, per effetto della mancanza sul territorio di un'adeguata rete di vendita. La casa del biscione mieteva vittorie, per contro, nel mondo delle corse, al punto che i trionfi dell'Alfa P2 e le avanzate soluzioni progettate da Vittorio Jano la fanno una casa di successo nel panorama sportivo automobilistico dell'epoca. La Fiat, al contrario, si specializza nella produzione di massa. Grazie al nuovo stabilimento del Lingotto a Torino l'azienda intraprende una strategia di differenziazione della gamma che spazia dalle utilitarie alle berline di lusso. Molteplici sono le soluzioni innovative introdotte dalla Fiat, e nel corso degli anni la produzione si allarga sempre più verso autobus, filobus, e autocarri.

Dagli anni Trenta questa tendenza risulta ancora più marcata, tant'è che le vendite fiorenti garantiscono all'azienda il reperimento di risorse finanziarie da reimpiegare per allargare la presenza non solo a livello nazionale ma anche a livello extranazionale, e la Fiat lentamente conquista acquirenti anche in Paesi dove prima non era mai esordita. Molte sono le auto nuove lanciate sul mercato, e grazie ad alcuni prodotti di particolare successo – come la Fiat Balilla e la Topolino – diventa sempre più diffusa nel parco circolante italiano.

L'Alfa, invece, subisce delle sorti diverse: data la grave crisi finanziaria, l'azienda passa nelle mani dell'IRI, tramite la holding Finmeccanica, e per la casa questo diventa un passo importante che le segnerà il futuro dal 1933 al 1986. Si assiste al passaggio marcato da azienda artigianale ad azienda produttrice su scala più vasta, grazie alla guida dell'ing. Ugo Gobbato, che rivoluziona le sue auto apportando una serie di migliorie e di innovazioni che rinnovano completamente i prodotti della casa milanese. Al contrario però della Fiat, viene stabilito che la priorità viene attribuita al settore aviazione e mezzi pesanti per il trasporto, mentre sebbene perduri la produzione automobilistica, essa non ricopre la priorità assoluta.

Nel periodo che anticipa la seconda guerra mondiale le due aziende si ritrovano a servire una nazione in crescita, non ancora pronta ad assorbire le innovazioni in campo automobilistico, ma sempre più diffuse diventano le auto delle due case, e tutto si sviluppa fino al secondo conflitto mondiale, quando

nuovamente si ha un'interruzione forzata della produzione automobilistica. La Fiat si concentra sulla produzione di camion, mezzi militari corazzati, motori marini, aerei e treni, ma le automobili risentono molto di questi sforzi in settori contigui, tant'è che la produzione automobilistica segna un forte calo. L'Alfa invece si orienta verso la costruzione di motori per l'aviazione e autocarri, ma subisce diversi danni alle officine durante i bombardamenti.
Negli anni conseguenti la guerra l'opera di ricostruzione risulta molto più marcata in Fiat rispetto che in Alfa, dal momento che l'attività posta in essere dai vertici torinesi è decisa più che mai non solo a riportare l'azienda ai livelli d'ante guerra, ma anche a conquistare nuovi Paesi, nuovi mercati e soprattutto estendere la presenza sul mercato nazionale. L'opera di ricostruzione, ampiamente trattata nell'apposita sezione, ha determinato un fattore fondamentale per lo sviluppo nel corso degli anni seguenti, e ha permesso all'azienda di guadagnare l'attenzione di nuovi acquirenti presentando nuove vetture di successo.
Negli anni del boom economico la Fiat ricopre una posizione apicale nel panorama automobilistico italiano, e compie una vera e propria ascesa in termini dimensionali. Molte saranno le novità in termini di prodotto presentate durante gli anni Cinquanta, che permetteranno alla Fiat di raggiungere dimensioni tali da diventare una delle principali case automobilistiche europee. Continua l'espansione in settori contigui, e si raggiungono volumi produttivi mai visti prima.
Tra gli anni Quaranta e Cinquanta anche l'Alfa Romeo viene rimessa in sesto dopo i gravi danni subiti dalle officine, ma grazie ad Orazio Satta Puglia in coordinamento con Giuseppe Luraghi l'azienda vivrà un'epoca di gloria ed espansione per effetto della trasformazione decisiva da casa automobilistica di piccole dimensioni in centro di produzione di vetture di massa. La decisione di spostare l'attenzione su target di mercato più "abbordabili" permette all'azienda di conquistare numerosi acquirenti, tra i quali in precedenza clienti esclusivamente Fiat, che ricercano nella vettura quel "qualcosa in più" che le altre marche non possono o non sanno offrire, e dal momento che i prezzi delle vetture tendono progressivamente ad avvicinarsi a quelli delle altre case l'espansione dell'Alfa Romeo, per l'esclusività dei suoi prodotti e per il suo glorioso passato nelle corse, diventa un'auto molto ambita da numerosi acquirenti.
Negli anni Sessanta l'azienda Fiat assume ancor più spessore a livello sia nazionale che sovranazionale, grazie alla presenza fuori confine, alla commercializzazione di nuovi e fortunati modelli, alle scelte produttive attuate nell'ambito della localizzazione produttiva e della riorganizzazione degli stabilimenti a partire dal secondo dopoguerra. La Fiat è un'azienda moderna e dinamica, in continuo sviluppo.
L'Alfa, dal canto suo, ha un periodo fiorente grazie alle scelte attuate a livello di ringiovanimento della gamma, e grazie alla commercializzazione di vetture anche negli Stati Uniti, contribuisce a diffondere nel mondo il fascino e la ricercatezza del prodotto italiano, che riscontra molto successo anche fuori confine.
Gli anni Settanta vedono le due aziende avvolte da un clima di forti tensioni e rivendicazioni operaie, per effetto degli scioperi e dell'occupazione degli stabilimenti. La Fiat, come altre aziende automobilistiche, viene colpita da un calo di vendite e di esportazioni, come trattato ampiamente in precedenza; tuttavia grazie alla revisione totale dell'apparato veicoli industriali e al rafforzamento delle attività in settori contigui all'auto riesce a superare la fase di stasi economica. Inoltre, al contrario degli altri competitors, per quanto concerne la gamma prodotti non vengono introdotti particolari innovazioni di prodotto, mentre le case automobilistiche tedesche proprio in questa fase di contrazione investono molto sul prodotto, certi dei vantaggi che avrebbero conseguito non appena che la situazione economica si fosse ristabilizzata.
Successivamente inizia una fase di progressiva parziale automazione degli impianti: dopo essere stata profondamente rallentata a livello produttivo per effetto degli scioperi interni il management ritiene indispensabile rendere per quanto possibile immune la filiera produttiva dalla parziale mancanza di

lavoratori, pertanto sostiene importanti investimenti per dotare gli impianti di robot. Inoltre negli anni Settanta l'azienda si trasforma in holding, a seguito del decentramento gestionale delle varie sezioni produttive.
L'Alfa Romeo, invece, consegue importanti successi a livello commerciale, grazie ai nuovi piani di sviluppo intrapresi dai vertici. Durante questi anni escono numerosi modelli che verranno poi molto apprezzati dal pubblico nazionale e non, e importanti operazioni strategiche (come il progetto Alfasud) permetteranno all'azienda di allargare la propria diffusione a livello italiano. Tuttavia, anche l'Alfa risente dell'aumento del prezzo dei carburanti, e le vendite subiscono un calo.
Negli anni Ottanta, infine, per la Fiat si prospettano anni molto importanti perché da un lato riscuote numerosi successi grazie al varo di nuovi modelli che la fanno apprezzare molto dal pubblico, dall'altro si presentano importanti innovazioni di prodotto e di processo che le permettono di diventare sempre più affermata nel mercato.
L'Alfa Romeo invece è caratterizzata da prodotti molto validi ma per certi versi obsoleti, dal momento che presenta una pericolosa carenza di sufficiente liquidità per poter affrontare importanti innovazioni di prodotto, e nel contempo i piani manageriali di delocalizzazione al sud Italia non restituiscono i risultati sperati. Oltre alle questioni legate alla produzione, che viene poi comunque curata e rivista a livello di modelli, manca un adeguato controllo di produzione per quanto concerne il contenimento dei costi di prodotto, e il gap che si forma tra prezzo di vendita e costo di produzione non risulta sufficiente ad assicurare la sopravvivenza dell'azienda. Inoltre il deficit finanziario non convince i vertici IRI a mantenere in vita la società, e viene deliberata alla fine l'alienazione dell'azienda.

16.3 – Disposizione organizzativa

Le due case automobilistiche s'insediarono inizialmente entrambe al nord Italia: di seguito verranno presentati i tratti distintivi dei vari stabilimenti e le motivazioni alla base di tale localizzazione.
La Fiat viene costituita formalmente nel 1899, tuttavia la produzione iniziò solo l'anno successivo, dal momento che non era ancora stata individuata l'area in cui insediare la produzione. Durante il Consiglio di amministrazione dell'11 luglio 1899 vennero presi in considerazione diversi lotti ove ubicare le officine: venne individuata l'area a ridosso della ferrovia, tra via Nizza e corso Sommeiller, di proprietà del Conte Cacherano di Bricherasio (la zona era chiamata "bivio del Vallino"), ma l'affare non andò in porto; neanche l'area in corso Turati venne selezionata a causa di difficoltà tecnico-urbanistiche sorte con il Comune di Torino. Infine venne considerata, e poi selezionata, l'area sita in corso Dante, zona in cui l'anno precedente vennero creati i padiglioni in occasione della Esposizione Generale Italiana (molto probabilmente il sito venne selezionato con l'intenzione di sfruttare tali padiglioni per avviare la prima produzione). Fu così che anche l'amministrazione, precedentemente insediata in corso Re Umberto venne trasferita a corso Dante. Questa localizzazione venne ritenuta interessante per effetto della vicinanza al fiume, fonte di energia, e per la possibilità di un'eventuale espansione dimensionale e la creazione di strutture residenziali. Inoltre la vicinanza al Parco del Valentino poteva essere un vantaggio per poter collaudare le vetture.
Dopo la crescente fase di assunzioni, quando la struttura dimostrò un limite dimensionale, e il mercato dimostrava di essere disposto ad assorbire la produzione di autoveicoli, venne commissionata la costruzione di un nuovo stabilimento, individuato nella zona del Lingotto, che apparteneva a molti proprietari, e si resero necessarie ben 23 transazioni per giungere alla conclusione dell'affare. Il nuovo stabilimento, nonostante il debutto straordinario che ebbe nel 1923, si rivelò ben presto obsoleto, dal momento che la produzione avveniva per fasi verticali, e spostare materiali in senso ascensionale dimostrava l'inefficienza dei montacarichi e sprechi di tempo nelle varie lavorazioni. Ecco che si avanzò

l'ipotesi di creare un nuovo stabilimento a fasi orizzontali, e l'area selezionata fu a Mirafiori, nei pressi della ferrovia, che incontrò non pochi ostacoli prima di venire acquistato dall'azienda. Infatti Mussolini si oppose alla localizzazione dello stabilimento nuovamente a Torino: egli voleva infatti delocalizzare la produzione per creare nuove opportunità di lavoro e allargare la presenza dell'azienda nel territorio, onde evitare inevitabili flussi migratori dalle varie regioni. Tuttavia l'opposizione di Agnelli fu talmente coesa che lo stabile venne comunque realizzato, e in soli tre anni nacque "la città di Mirafiori", terminata nel 1939.
Nel 1954, dopo che Mirafiori funzionava da ben quindici anni, si stabilì che era giunto il momento di trasferire gli uffici in un'altra struttura, dal momento che quella esistente era divenuta troppo ristretta: venne così trasferita tutta l'attività dirigenziale e amministrativa presso corso Marconi. Scorporare il management dalla produzione, sebbene fosse una cosa comunque non definitiva, si realizzò in un periodo in cui la fase di ricostruzione era già conclusa[112].
Per quanto riguarda il caso dell'Alfa Romeo, inizialmente si insediò nel piccolo stabilimento del Portello per costruire gli sfortunati modelli Darracq. Nei dintorni sorsero anche l'Isotta Fraschini, la Citroën, le Carrozzerie Touring e Zagato e la Carrozzeria Cesare Sala che collaboravano con l'Alfa. Questa zona era strategica per la vicinanza alle infrastrutture. Lo stabilimento passò dai 300 dipendenti dei primi anni Dieci ai 2.200 del 1919, per toccare oltre 6.000 presenze negli anni Trenta, quando si rese necessario l'ampliamento dei locali. Qui la produzione era di tipo artigianale fino a che non intervenne Giuseppe Luraghi, che riallestì lo stabilimento in un'ottica più moderna. Venne mantenuto in servizio fino a che entrò in scena la nuova Giulia, che venne prodotta nel nuovo sito ad Arese, dal momento che il sito del Portello si stava ormai eccessivamente allargando all'area urbana.
L'inaugurazione del sito di Arese nel 1963, voluto fortemente da Luraghi, diventerà la casa delle più fortunate vetture del biscione – tra cui la Giulia, la 1750/2000, l'Alfetta, l'Alfetta Gt, la Nuova Giulietta, l'Alfa 6, la 90, la 75 – e arriverà ad ospitare quasi 20.000 lavoratori.
Ritornando alla localizzazione produttiva della Fiat, come visto, si è concentrata inizialmente a Torino, su volontà dei vertici, e soprattutto per volontà di Agnelli, da sempre molto legato alla sua città; tuttavia, nel corso degli anni, anche la Fiat si è espansa a livello geografico, e ha delocalizzato in zone in cui in precedenza non era mai stata collocata alcuna attività produttiva di tal livello e settore. Infatti, nel corso degli anni, l'azienda ha potuto insediare diverse concessionarie in tutta Italia, e così ha visto aumentare i livelli di diffusione delle vetture torinesi. A partire dagli anni Settanta, inoltre, ha reagito alla strategia perseguita dall'Alfa Romeo di voler delocalizzare al sud Italia, area ancora priva di grandi tassi d'industrializzazione. A seguito di tale manovra, i vertici Fiat si resero conto che le mutate condizioni urbanistiche di Torino non potevano permettersi ulteriori flussi migratori iniziati molti anni prima per effetto dell'incremento delle assunzioni, che si sono rese necessarie per rispondere ad una crescente domanda di vetture. In effetti, come esposto in precedenza, la Fiat mutò la politica del personale, dal momento che dispose di assumere un ingente quantitativo di operai non specializzati da affiancare ai sapienti maestri già presenti nelle officine; dato che nel Meridione le condizioni di vita erano precarie e vi erano pochi posti di lavoro, soprattutto nel settore secondario, molti lavoratori furono costretti a trasferirsi a Torino per entrare a lavorare in Fiat. A fronte di ciò, l'espansione urbanistica di Torino aveva assunto dimensioni eccezionali, e si rendeva pertanto necessario stabilire nuove zone in cui insediare parte della produzione.

[112] Per la trattazione relativa agli stabilimenti siti a Torino è stato consultato il saggio tratto dal sito web: <http://www.museoauto.it/> intitolato "Fiat, storia delle sedi" redatto dalla dott.ssa Donatella Biffignandi e consultato nel mese di maggio 2015

Ecco che a partire dagli anni Settanta vennero creati nuovi stabilimenti al sud Italia, adibiti prevalentemente alla produzione di motori, componenti, nonché al montaggio di automobili.
In precedenza sono stati esposti dettagliatamente i vari stabilimenti sorti nel Mezzogiorno, dunque si rimanda alla consultazione dell'apposita sezione per un approfondimento, tuttavia si dimostra come questa strategia sia in contrasto con quella realizzata dall'Alfa Romeo.
L'Alfa Romeo, infatti, già negli anni Cinquanta mirava ad allargare la produzione al Meridione, tuttavia i progetti iniziali non vennero attuati; tuttavia, a metà anni Sessanta i vertici dell'IRI si convinsero che era giunto il momento di produrre autovetture nel sud. Le prospezioni di crescita del mercato suggerivano che le vetture immatricolate nel decennio successivo sarebbero aumentate, e dal momento che lo stabilimento di Arese non risultava più sufficiente per rispondere adeguatamente alla crescente domanda, l'opportunità di creare stabilimenti al sud avrebbe innescato un aumento della domanda interna per l'industria di base e avrebbe stimolato l'innovazione di prodotto.
Scardinando il progetto originario – che prevedeva di realizzare una vetturetta di 400/500 cm^3 – venne pensata una vettura di segmento medio da affiancare alla produzione nordica. Nacque così il progetto dell'Alfasud: la casa decise d'inserirsi nella competizione nazionale contrastando la produzione Fiat, fino a quel momento unica produttrice di vetture di fascia medio-bassa, entrando nel mercato con un'automobile che rispecchiasse i cardini Alfa ma avesse un prezzo d'attacco accessibile. Questo venne interpretato da Cesare Romiti come un'autentica sfida alla Fiat, che nulla poté contro i piani Alfa. La nuova vettura si piazzava nelle fasce di mercato già servite dalla Fiat, e con un prezzo di listino inferiore di circa il 30% rispetto a quello delle sorelle maggiori prodotte ad Arese. Questo avrebbe non solo permesso all'azienda di penetrare in un target fino ad allora poco considerato, ma avrebbe gettato le basi per sviluppare nel corso del tempo una vera e propria fidelizzazione del cliente, dal momento che il nuovo prodotto avrebbe guadagnato clienti che, in futuro, avrebbero potuto considerare anche le vetture più costose della casa. Fu così che lo stabilimento di Pomigliano d'Arco, fortemente integrato verticalmente e preposto all'ottenimento di economie di scala, puntava alla produzione in grandi serie (anche se poi in realtà non arriva ai quantitativi previsti per il raggiungimento del break even point).
A tal riguardo, onde evitare il ripetersi di quanto esposto in precedenza, si evidenziano principalmente due criticità. Innanzitutto il progetto Alfasud risulta fin troppo ambizioso: presentarsi sul mercato con un prodotto così diverso dalla tradizione Alfa e produrlo in una zona geografica in cui i tassi di apprendimento sono diversi da quanto programmato ha creato una squilibrio tra quanto pianificato e quanto effettivamente conseguito. Inoltre anche i costi lievitarono, e si registrava un risultato unitario a consuntivo di sole 5 mila lire, che finì per generare una perdita rilevante dal momento che gli obiettivi produttivi preventivati non vennero rispettati. Infine, le mobilitazioni interne e le rivendicazioni finirono con il porre in evidenza una grave carenza di regolazione[113].
Considerata la situazione di Fiat e Alfa Romeo al sud Italia è possibile operare una differenziazione a livello concettuale.
L'espansione posta in essere dall'Alfa al sud avviene seguendo una logica fordista, ossia viene realizzato un solo stabilimento ove concentrare verticalmente tutto il ciclo produttivo; viene selezionata l'area napoletana dal momento che risulta la zona più servita a livello infrastrutturale, maggiormente popolata, e con bassi indici di occupazione.
La Fiat, per contro, s'insedia nel Meridione con una logica totalmente diversa: realizza un vero e proprio decentramento produttivo, ossia non concentra in un unico stabilimento l'intera produzione, ma si avvale

[113] F.Zirpoli, F.Pirone, L'alfa Romeo e l'industria dell'auto in Italia, 2014, pg.28-29

di molte piccole ubicazioni ove assegnare dei compiti (questo tipo di sistema produttivo viene definito "multi-plant"). Il ciclo produttivo non viene seguito da capo a fine da un unico centro, ma risulta suddiviso in impianti autonomi ciascuno preposto ad una lavorazione specifica. Gli impianti risultano ubicati in zone in cui la conflittualità operaia è tra le più basse, inoltre vengono strategicamente decentrate solamente attività manifatturiere ad alta intensità di lavoro, mentre si stabilisce di mantenere accentrate le attività direzionali (a differenza di Alfa Romeo, che aveva duplicato il centro direzionale).
Questo assicura maggiore governabilità sul personale e minore vulnerabilità alle rivendicazioni operaie.
Il modello Fiat si dimostrerà più efficiente e più stabile a livello produttivo di quanto non si verificò, invece, per l'Alfa Romeo.
Un'analogia riscontrabile tra il caso Fiat e quello Alfa è la presenza, nel periodo, di conflittualità generalizzata all'interno delle officine. A tal proposito, si evidenzia un differente metodo nel gestire la situazione: la Fiat si pone in contrasto diretto con il sindacato, e intraprende un'importante campagna di licenziamenti nonché periodi di cassa integrazione; inoltre, a livello produttivo punta a recuperare i livelli di produttività investendo molte risorse per automatizzare i processi produttivi, che le consentirà di giungere alla fabbrica integrata rispettando le condizioni istituite dalla lean production.
L'Alfa Romeo, invece, sceglie la via della negoziazione con il sindacato, mirando ad ottenere un'interazione proficua con quest'ultimo. Tuttavia, anche se il sindacato si dimostrava disposto a collaborare, l'esuberanza di personale e la gestione non ottimale del piano non condusse all'ottenimento dei livelli di produttività preventivati, che non arrivarono ai livelli ottenuti dalla Fiat.
Si può concludere che la delocalizzazione al sud dell'Alfa non ha goduto dei vantaggi che erano invece stati individuati in sede progettuale, e questo è giustificabile dall'eccessiva rigidità degli investimenti, dal contesto ambientale e dai ritardi nella risposta alle opportunità di volta in volta presentatesi all'azienda.

16.4 – Orientamento commerciale

Dal punto di vista commerciale le due aziende differiscono sensibilmente a livello di prodotto.
In effetti si è già parlato di come Fiat e Alfa Romeo si posizionassero nel mercato: la prima costruisce automobili su larga scala, adatte per un pubblico indifferenziato, e grazie alla larga varietà di modelli offerti ogni acquirente è in grado di trovare una Fiat che risponda alle proprie necessità.
Facendo uso del tabellone riepilogativo dei modelli Fiat, qui riportato nella Figura 16.5, si ha una panoramica generale e completa di tutta la produzione torinese per tutto il periodo di tempo analizzato in questa sede.
L'Alfa Romeo, invece, fin dalla sua nascita si è imposta come produttrice di autovetture sportive, eleganti e meccanicamente molto avanzate e raffinate. Da qui si può notare una divergenza dalla produzione torinese, che viene posta maggiormente in evidenza nella Figura 16.6.

Figura 16.5: modelli prodotti dalla Fiat dal 1899 al 1985 – Fonte: documentazione originale reperita presso il Centro documentazione del Museo dell'Automobile di Torino

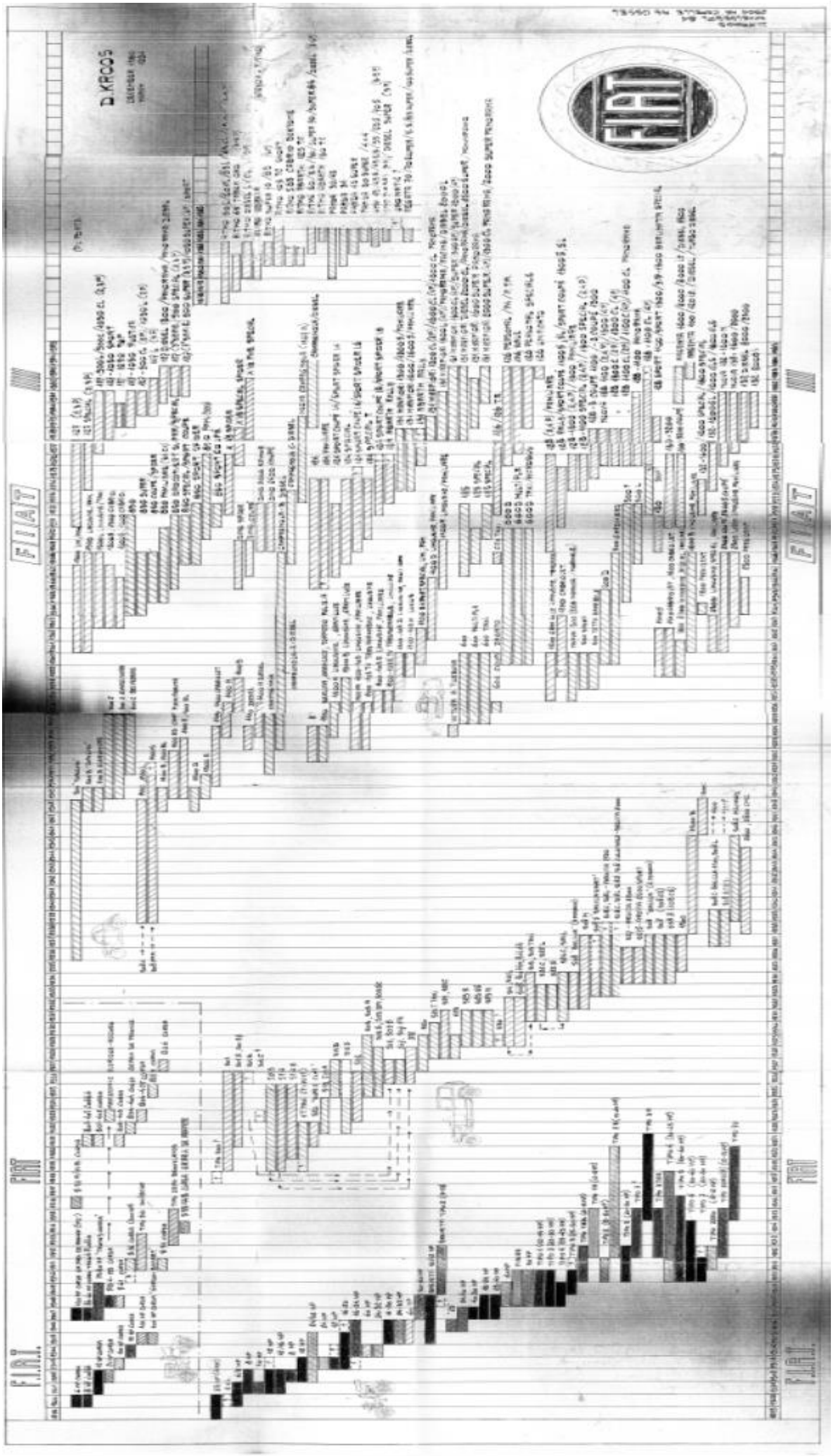


Figura 16.6: modelli prodotti dall'Alfa Romeo dal 1910 fino all'acquisizione da parte della Fiat

Fonte: elaborazione personale

Si noti come per la Fiat la produzione di auto destinate al mondo delle competizioni sia limitata fino al 1927, per poi specializzarsi sulla produzione di automobili di uso tradizionale (anche se poi verranno realizzate sporadicamente alcuni modelli speciali anche successivamente); per contro, l'Alfa Romeo non ha mai rinnegato la sua vocazione sportiva, e ha sempre prodotto delle vetture da corsa (nella figura sono evidenziate in rosso), che hanno poi vinto diversi campionati, gare, salite, e portato la casa del biscione a coronare una serie di allori durante tutti gli anni in cui l'azienda è rimasta un'entità autonoma.
In linea generale si può affermare che l'Alfa Romeo non sia mai stata capace di imporsi come alternativa ai prodotti Fiat: le vetture Alfa sono state sempre molto desiderate dal pubblico, ma molto spesso si denotavano ritardi nella risposta alle esigenze del pubblico, il quale molte volte doveva appoggiarsi altrove per avere un'immediata disponibilità di quanto ricercava; inoltre, la gamma limitata non ha mai permesso una competizione "sui numeri" (inteso in termini di volumi produttivi), dal momento che la capacità produttiva degli stabilimenti, e l'attrezzaggio degli stessi, non era mai stato curato appositamente per competere su questo. La produzione Alfa era orientata esclusivamente sulla manifattura, sullo sviluppo progettuale, sul collaudare una serie di invenzioni prima nel mondo delle corse per poi tramutarle nelle auto civili, senza porre particolare enfasi sui volumi produttivi e sui costi di produzione, men che meno sul prezzo di vendita. È pur vero che l'azienda tentò di competere con la Fiat nel settore delle piccole utilitarie, quando a seguito di accordo con Renault si accinse a produrre su licenza la Dauphine presso gli stabilimenti del Portello, e in seguito della Renault 4 a Pomigliano, ma in linea generale le collaborazioni estere dell'Alfa non hanno mai condotto ai risultati pianificati.
Una inversione a questa tendenza alla produzione tradizionale si ebbe con la produzione Alfasud – inizialmente – e poi con l'Arna, che entrambe scardinarono i principi sui quali l'azienda aveva sempre lavorato con convinzione. L'adozione della trazione anteriore, l'impiego di componenti provenienti dall'estero, l'attenzione ai costi di produzione e il prezzo di vendita praticamente in linea con una vettura Fiat dimostrano quanto l'azienda, nel periodo di riferimento, puntasse non più solo ad una produzione ristretta ed esclusiva, ma bensì cercasse di conquistare sempre più nuovi acquirenti, ed in particolare la competizione con Fiat-Lancia risultava l'unico modo per allargare il proprio portafoglio clienti.
Da notare nella produzione Fiat la durata in produzione della 500 Topolino (1936-19489), della 1100 (1938-1951), della Campagnola B Diesel (1953-1968), della 600 D (1960-1970), tutte vetture molto longeve, e tra l'altro risultano essere modelli che portano novità nella gamma Fiat.
A tal proposito nella Figura 16.7 vengono riassunte le vetture Fiat che hanno superato il milione di unità prodotte.

Figura 16.7: le "milionarie", vetture Fiat prodotte in oltre 1 milione di esemplari

MODELLO	PRODOTTA		UNITA' PRODOTTE	UNITA' PRODOTTE
VETTURA	DAL	AL	(ITALIA)	(ESTERO)
1100	1937	1969	2.025.000	-
600	1955	1969	2.612.000	1.422.000
Nuova 500	1957	1975	3.678.000	-
850	1964	1972	2.203.000	662.800
124	1966	1974	1.920.000	989.000
128	1969	1979	2.958.000	429.000
127	1971	1979	2.787.000	1.373.000
126	1972	1979	1.497.000	550.000
131	1974	1984	1.513.000	-
RITMO	1978	1987	2.044.603	-
PANDA	1979	>1990	3.586.178	-
UNO	1982	>1990	6.272.796	-

Fonte: documentazione originale "Fiat" (Centro Storico Fiat)

La produzione Alfa non presenta analogie rispetto alla produzione Fiat, dal momento che i quantitativi di produzione risultano assai inferiori; tuttavia è possibile tracciare i volumi di produzione Alfa qui riassunti nella Figura 16.8.

Figura 16.8: principali vetture Alfa Romeo prodotte e potenziale concorrente Fiat

MODELLO VETTURA	PRODOTTA		UNITA' PRODOTTE	POTENZIALE CONCORRENTE FIAT
	DAL	AL		
1900	1950	1959	17.243	1400
GIULIETTA	1955	1965	131.876	1400
GIULIA	1962	1977	1.000.000	124 / 125
ALFETTA	1972	1984	475.719	132
ALFASUD	1972	1984	1.017.387	128 / RITMO
NUOVA GIULIETTA	1977	1985	380.000	131 / REGATA
ARNA	1983	1987	53.047	RITMO
75	1985	1993	375.257	REGATA

Fonte: elaborazione personale

Come si può notare si riscontra qualche analogia fra i due prodotti che può permettere di affermare che la produzione Alfa avesse una potenziale concorrente Fiat: ad esempio, la 1900 riscontrava un'alternativa nella produzione Fiat con la 1400 (quest'ultima però meno potente e più spartana); anche la Giulietta poteva vagamente essere sostituita con una 1400; la rivoluzionaria Giulia con le 124 o le più grandi 125 (quest'ultime dotate di prestazioni inferiori e minor cura nei dettagli); l'Alfetta era fronteggiata dalla 132 (quest'ultima, però, più confortevole che veloce); l'Alfasud poteva essere ritenuta l'anti 128 (qui la versatilità era alla pari dal momento che entrambe erano disponibili in versione "Giardinetta"); la Nuova Giulietta e l'ultima 75 potevano riscontrare come avversaria la 131 (meno raffinata sia a livello meccanico che estetico) o la Regata (quest'ultima, tuttavia, è sempre rimasta un gradino al di sotto della concorrenza Alfa). L'Arna, infine, esce nello stesso anno in cui Fiat presenta la Uno: i risultati in termini di volumi di produzione sono ben evidenti.

La collaborazione commerciale fra le due aziende si ebbe a partire dal 1981, quando venne accettata la proposta di elaborare in comune accordo tra Fiat e Alfa un telaio chiamato "Tipo 4" da impiegare nelle future ammiraglie.

L'intesa prevedeva la progettazione, lo sviluppo e la produzione di componenti da condividere sulle future Alfa 164, Fiat Croma e Lancia Thema (poi inglobata anche la Saab 9000) per dar vita a nuove automobili a trazione anteriore che condividessero la scocca ed altri elementi strutturali, ma che ben si differenziassero tra loro rispecchiando i tratti caratteristici di ciascun marchio.

Tale collaborazione, sebbene avviata nel 1981, solo dal 1986, quando l'Alfa sarà già passata alla dirigenza Fiat, prenderà effettivamente avvio. Per quanto riguarda l'Alfa contava di poter impiegare il telaio per il successivo restyling di tutta la gamma di berline medio-grandi, piano poi sfumato a seguito della cessione[114].

[114] F.Zirpoli, F.Pirone, L'alfa Romeo e l'industria dell'auto in Italia, 2014, pg.53

INTERVISTA AL SIG. VALERIO PAPINO – EX DIPENDENTE PRESSO STABILIMENTO MIRAFIORI E PRESIDENTE GRUPPO SENIOR DELLE PRESSE E STAMPAGGIO

In occasione della mia visita presso il Centro Storico Fiat a Torino avvenuta il 3 maggio 2015 ho avuto l'opportunità di intervistare un ex dipendente Fiat. Di seguito viene riportata brevemente l'intervista nei suoi tratti salienti.

Vorrei che Lei si presentasse, che mi raccontasse la Sua esperienza in Fiat, in particolare a quali mansioni è stato preposto nel corso degli anni e come ha vissuto durante la sua permanenza in Fiat.

Mi chiamo Valerio Papino e sono nato nel 1933. A quattordici anni ho lavorato in alcune officine a Torino, dove in quegli anni c'erano tutte piccole officine che lavoravano per la Fiat, e nelle quali ho imparato a fare il tornitore e il fresatore. In quel tempo la Fiat aveva bisogno di molta gente, e poco dopo sono stato assunto appunto in Fiat nel 1950. Mi sono "fatto le ossa" nelle officine, dove ho accumulato esperienza che non avrei potuto sviluppare in Fiat, perché lì ti mettevano subito a fare il manovale e altri lavori; io invece sono arrivato già come tornitore. Dopo aver svolto vari anni il lavoro di tornitore e fresatore, ho lavorato per cinque anni sulla enorme macchina fresatrice che si chiama "Ingersoll GL Auburn", con la quale si lavorava con una fresa attrezzata di vari utensili di lega dura dentro i motori delle navi in costruzioni alla Grandi Motori. A un certo punto sono diventato operatore di queste macchine (significa che sei sempre operaio ma segui il lavoro che svolgono gli altri operai). Nel frattempo sono arrivate le copiatrici, che arrivavano tutte dalla Germania. Devi sapere che gli stampi venivano fatti tutti in gesso, che veniva messo su tralicci, portato in fonderia dove veniva sottoposto a fusioni progettate come delle specie di casse di legno, e alla Grandi Motori di Torino facevano queste fusioni, tutte in ghisa, perché era un materiale facile da lavorare e fresare, anche se lavorando con la ghisa si respiravano tutte le polveri, considerando che all'epoca non c'erano aspiratori di nessun tipo. Quando sono stato in Germania a vedere queste copiatrici veniva posizionato il modello da una parte e il pezzo da lavorare dall'altra; scendeva un tastatore che andava a tastare il modello e poi un puntatore che all'estremità aveva un utensile che andava a fresare il pezzo. Veniva fatto il primo passaggio, poi avveniva la fase della sgrossatura (che era generalmente di 2,3,4 millimetri), poi si cambiava l'utensile e si ripassava (questa era la fase di finitura, di un decimo); passava poi alla squadra degli aggiustatori, che usavano le c.d. presse "a presentare", che posizionavano il pezzo e poi lo lucidavano con movimenti rotatori, controllavano e correggevano il pezzo da eventuali imperfezioni applicando il cosiddetto "mino". Dopo di che un'altra finitura veniva fatta non più da operai generici ma da quelli specializzati, quelli "che erano in gamba", e non avevano più la lima ma usavano attrezzi che facevano diventare il pezzo liscio al massimo. Poi si metteva il pezzo femmina, scendeva da una pressa il pezzo maschio, si verificava che tutto combaciasse e se era tutto a posto lo si portava in fase di prova stampi (qui si usa la pressa idraulica, che aveva il vantaggio di abbassarsi a seconda dei comandi dell'operatore, anche molto lentamente) e tornava l'operaio di quinto, sesto livello che eventualmente la ritoccava, la correggeva da imperfezioni. Poi non andava direttamente in produzione vera e propria ma bensì alla prima produzione, perché prima di andare in produzione doveva venire completata una bolla dove si certificava che lo stampo era finito, ma prima si facevano prima le prove: la lamiera veniva caricata da un rotolo, scendeva la prima pressa che faceva la c.d. "imbutitura" (la prima forma che prendeva la

lamiera, e usciva per esempio la bozza di un padiglione o di una portiera, ma poi doveva passare altri sei stampi prima di arrivare al pezzo finito), poi c'era "l'assestamento" (che assestava parte del pezzo nei punti più nevralgici), poi la "prima rifilatura", la "seconda rifilatura", e poi due "flangiature" (che regolavano gli appoggi dei margini del pezzo) e il "punto finale". Sette stampi voleva dire quattro operai per ogni stampo, in totale erano ventotto; oggi tutto questo viene fatto da solo un operaio, davanti al computer. Dopo aver fatto l'operatore diversi anni sono diventato caposquadra, dove c'erano grandi macchine, che avevano dei basamenti larghi sei metri e larghi quindici. Poi è subentrato il controllo numerico e i copia sono spariti; attento però era il controllo numerico con il nastro. È subentrata poi anche l'elettroerosione, che era una procedura in bagno d'olio, sperimentata nei grandi pezzi ma poi finita solo per le piccole lavorazioni perché l'impianto era troppo costoso, ne vennero comperati due ma vennero messi subito fuori uso perché troppo costosi da mantenere.

Nello specifico dove sono state impiegate queste tecnologie?

Nello stabilimento Costruzioni e stampi, che era ed è ancora oggi, nel quale arriva la macchina da produrre un anno di prima di entrare in produzione. Si preparano gli stampi con molto anticipo, sapendo che verranno impiegati fra un anno nel ciclo produttivo. Prima addirittura venivano fatti dei modelli in legno, come quello qui esposto al Centro Storico Fiat di Torino, che veniva costruito interamente in mogano, dove si studiava con l'ausilio di alcune dime la perfetta forma del pezzo. Poi sono stati sostituiti i modelli in legno da pezzi in resina, ma anche quelli oggi sono scartati. È stato usato molto negli stampi anche il polistirolo, che quando andava in fonderia spariva e si otteneva il pezzo. È tutta un'evoluzione nel corso degli anni.

Mascherone della Fiat Nuova 500 – Fonte: Centro Storico Fiat

Come si è concluso poi il Suo servizio a Mirafiori?

Nel frattempo sono diventato caporeparto, dove gestivo sia macchine piccole sia macchine grandi, e seguivo circa trecento operai. Era lo stabilimento più grande, e così ho insistito per cambiare il nome da reparto Presse a reparto Stampaggio Mirafiori (che voleva dire preparazione, stampaggio e poi produzione), e che ancora adesso si chiama così. Molti erano dei tecnigrafi, che attrezzavano le frese e seguivano la lavorazione e il ciclo macchina. Io li istruivo su quali utensili adoperare per poter fare gli stampi. Oltre alle frese c'erano i torni, le lapidelle. I trecento operai lavoravano su tre turni (cento al mattino, centocinquanta al pomeriggio, e poi la notte) e c'era lavoro "fin sopra ai capelli" per fornire le cinque squadre di aggiustatori suddivisi per componenti (chi faceva le fiancate, chi le parti non a vista…). Io lavoravo anche sedici ore al giorno, tutti i giorni, e le domeniche mattina. Una volta il direttore è venuto da me poco dopo essere rientrato da Chicago e mi ha detto "Caro Papino, il tuo reparto non esiste da nessuna parte del mondo, perché tu fai tutto, dalla A alla Z". Ma questo perché è la vecchia maniera; oggi un pezzettino lo fanno fare alla ditta esterna per un prezzo dettato, risparmi così un sacco di costi. Per un periodo poi ho sostituito il vice capofficina per sei mei e poi mi sono ritirato e sono andato in pensione.

Come raffronterebbe la Sua esperienza con la situazione attuale?

Sono presidente del gruppo anziani delle Presse e Stampaggio e vado ancora in ufficio in Fiat qualche volta. Un giovane ingegnere al quale ho spiegato tutto quando ancora lavoravo oggi è diventato direttore generale presse di tutti gli stabilimenti, l'ho incontrato e mi ha detto che gira praticamente tutto il mondo. Quindi oggi il mondo Fiat non è più Fiat, oggi è FCA, e questo mi disturba molto, per me che ho fatto 43 anni là. La Fiat ha acquisito, però ha cambiato il nome, e viene quasi da chiedersi ma…la Fiat è italiana o è americana? Questo è il dilemma.

Com'è stata l'esperienza con Agnelli?

Beh, Gianni Agnelli era una persona molto umana, con la quale parlavi e ti ascoltava, poi quando iniziava a parlare proseguiva anche due ore senza leggere mai un foglio, la cosa importante era che lui aveva un cuore per Torino; purtroppo tutti quei valori col tempo si sono un po' perduti.

Secondo un Suo parere, come è stato il passaggio dall'epoca di Valletta all'epoca di Agnelli, periodo di riorganizzazione produttiva, dal punto di vista interno?

Sicuramente sono stati anche anni di tensioni interne, e di proteste sindacali, e sono avvenute a ridosso di questo passaggio di testimone. All'epoca di Valletta tutte queste rivolte non succedevano, per il semplice motivo che Valletta si portava dietro ancora l'epoca del fascismo, del "qui comando io". Poco per volta, quando lui non c'era più, è divenuta una situazione molto più allargata, è arrivato Agnelli, e anche i sindacati hanno acquisito più importanza. Ma nel frattempo la Fiat ha iniziato ad andare su, perché ha iniziato a registrare nel mondo una vendita straordinaria di vetture, fin quando non sono iniziate le produzioni di utilitarie dalle alte parti. All'epoca chi faceva le utilitarie? Solo Fiat, vedi la 500, la 600. Poi sono arrivate le Citroën e succede che poco per volta la Fiat ha dovuto adeguarsi al mercato. C'erano all'epoca gli Agnelli, Umberto seguiva il mondo, chi viveva in azienda era Gianni. Gianni, mentre c'era Valletta, dato che il passaggio tra l'uno e l'altro è avvenuto non di punto in bianco, viveva distaccato dalla realtà Fiat; quando si è trovato a dover comandare lui ha preso in mano saldamente le redini della Fiat, lasciando però un piccolo margine agli scioperi e poi anche la presenza del sindacato si è fatta più forte. È stato comunque un'epoca molto positiva per l'azienda, grazie anche al fatto che lui ci teneva molto a Torino. Ti porto solo questo particolare: in occasione della cena a Natale nel '91 ha fatto il discorso, ha parlato per due ore e poi ha detto "Ricordatevi, che l'uomo Fiat, prossimamente, sarà l'uomo della valigia"; subito la gente non capiva cosa volesse dire con quell'affermazione. Sai cosa voleva significare? Che per poter proseguire, per poter progredire, bisogna andare all'estero.

Concludendo, come vive la Sua posizione attuale?

Sono in pensione da molti anni ma mi reco ancora in ufficio a Mirafiori, dove sono presidente appunto del gruppo anziani reparto Presse e Stampaggio, parcheggio la macchina ancora dentro nel mio posto assegnato, e ovviamente è una Fiat!

Si ringrazia il Sig. Valerio Papino per la sua preziosa testimonianza

CONCLUSIONE

Per descrivere in estrema sintesi cosa rappresenti un'automobile italiana si rimanda istantaneamente al concetto di fascino italiano, icona di una società che avanza, emblema senza tempo del progresso e del savoir-faire costruttivo che incarna nella sua massima espressione il più perfetto esempio di *Made in Italy*.

Il lavoro presentato finora persegue esattamente questo scopo, mirando cioè a studiare tematicamente la realtà industriale automobilistica italiana, apportando un confronto fra le due Case.

A conclusione delle tre parti è possibile, pertanto, ritornare al quesito iniziale, ovvero individuare le ragioni che hanno permesso a Fiat e Alfa Romeo il passaggio dalla divergenza all'acquisizione.

L'elaborato pone in evidenza come le due aziende, fin dagli albori, abbiano seguito una linea strategico-produttiva diversa: la Fiat si posiziona nella fascia di mercato entry-level, inizialmente poco servita – dal momento che la costituzione della Fiat corrisponde ad un'epoca storica in cui l'automobile rappresenta un prodotto di lusso, destinato ad un'élite di facoltosi aristocratici e nobili – permette all'azienda di relazionarsi sempre di più con un pubblico nuovo, nuovi acquirenti che si interfacciano per la prima volta con questo nuovo prodotto, e che lentamente – e grazie al favorevole contesto economico – vengono traghettati verso una profonda alterazione, sia a livello di stile di vita, che di bisogni, e infine a livello economico (dal momento che l'occupazione nel settore è stata, negli anni, fortemente incrementata). Sarà poi con i fiorenti anni Cinquanta che l'industria dell'auto potrà finalmente intraprendere un importante sviluppo, e Fiat in particolare, grazie ad un'attenta analisi del mercato, indovinerà la formula commerciale vincente per raggiungere finalmente un livello produttivo che la identifica come produttrice di automobili di massa: ci si riferisce, in particolare, alle innovative utilitarie Fiat 600 e Fiat Nuova 500. Il rilancio di questo periodo fa sì che il successo diventi non solo confinato all'interno del Paese, ma che s'intraprendano importanti percorsi di crescita e vengano instaurate strategiche collaborazioni con l'estero nell'ottica di consolidare il marchio sia all'interno dei confini nazionali che all'esterno.

Il brusco rallentamento avvenuto alla fine degli anni Sessanta e proseguito durante il decennio successivo ha creato problemi di stabilità strutturale, dal momento che le gravi rivolte operaie hanno intaccato

sensibilmente l'apparato produttivo torinese; a seguito di ciò, si è potuto apprezzare come gli sforzi sostenuti per riconfigurare la struttura produttiva abbiano poi, nel tempo, consentito una revisione totale non solo dell'impiantistica e dei macchinari impiegati, ma abbiano anche stravolto i metodi di lavoro interni alle officine. Grazie a questo, tuttavia, il sistema si ristabilizza, e si comprende come l'ascesa degli anni Ottanta, stimolata dalle innovazioni di prodotto elaborate, sia stata favorita dalle importanti innovazioni di processo avvenute alcuni anni prima.

D'altro canto, il posizionamento dell'Alfa Romeo risulta ben diverso da quello della Fiat: nata come piccola azienda artigianale, l'Alfa si distingue fin da subito per la sua spiccata indole sportiva. Trova, infatti, nel mondo delle competizioni il terreno ideale per poter mettere in campo e testare una serie di innovazioni tecnico-meccaniche, adottate poi anche nella produzione tradizionale. Quest'ultima, tuttavia, è evidente che non persegue la strategia di larga produzione come la Fiat, ma resta circoscritta ad una schiera di persone fortemente orientate all'automobile sportiva, raffinata, meccanicamente d'avanguardia e stilisticamente ricercata, caratteristiche che giustificano il maggior prezzo d'acquisto rispetto ad un'autovettura torinese; d'altronde, viene però messa in risalto l'incapacità organizzativa dell'azienda a soddisfare una domanda sempre più consistente, che resterà sempre superiore rispetto all'offerta. Questo denota una mancanza, a livello direzionale, da una parte di voler estendere in misura allargata la produzione, e dall'altra di sfruttare adeguatamente le condizioni favorevoli di mercato. Sebbene si riscontri, nel tempo, un tentativo da parte dell'Alfa Romeo di integrare la produzione con vetture appartenenti a segmenti di mercato più bassi (come l'Alfasud), a posteriori non si può parlare esattamente di un tentativo di rivalità nei confronti della Fiat, anche se così venne interpretato: le vetture Alfa, infatti, anche quelle di fascia più bassa hanno sempre adottato soluzioni particolari o caratteristiche speciali che le permettessero di contraddistinguersi rispetto alle "rivali", pertanto non si può parlare di rivalità tra le due Case, ma piuttosto di complementarietà. Questo trova la sua massima espressione proprio nelle fasi conclusive, quando avviene l'acquisizione dell'Alfa Romeo. In effetti, come esposto in precedenza, tale operazione ha consentito alla Fiat di allargare la sua gamma prodotti nella fascia medio-alta di mercato, favorendo così l'ampliamento delle proprie disponibilità nei confronti di un pubblico ampio e diversificato, probabilmente non ancora pronto, però, ad assimilare tale situazione.

Per quanto riguarda, invece, i tratti di assonanza è possibile sostenere che le aziende abbiano quasi sempre adottato, nei periodi di rallentamento della domanda nel settore dell'auto, una politica di diversificazione: la presenza che Fiat ha assunto nei vari settori, contigui a quelli dell'automobile, ha fatto sì che l'identità aziendale venisse stravolta e assumesse la conformazione di Gruppo. Anche l'Alfa Romeo è stata impegnata in diverse politiche di diversificazione (sebbene queste siano state perseguite con intensità diverse a seconda dei vari presidenti e amministratori delegati che si sono via via succeduti), tuttavia è rimasta sempre fedele soprattutto alla tradizione automobilistica.

Il glorioso passato sportivo e la lunga tradizione in fatto di know-how costruttivo, comunque, non hanno mai offuscato l'immagine del marchio, nemmeno con la joint venture stretta con la Nissan, che attesta la capacità dell'azienda di individuare potenziali alleanze in linea con l'andamento del settore, ma che a causa delle inadeguatezze organizzative e della scarsa attenzione al prodotto, in realtà si rileva un flop commerciale inaspettato.

Le due aziende hanno raggiunto livelli d'internazionalizzazione diversi: Fiat ha intrapreso rapporti commerciali allargati, coadiuvando produzioni su licenza con joint ventures, mentre l'Alfa Romeo ha preferito esportare le vetture in tirature limitate, salvo il caso del Brasile, dove venivano costruite Alfa su licenza negli stabilimenti FNM, e la produzione Alfasud avvenuta anche all'estero.

Si può, dunque, concludere che il ciclo di vita delle due aziende, nel periodo considerato, ha subito orientamenti diversi, sebbene abbiano impattato con le medesime vicende storiche esogene all'attività aziendale; pertanto, la diversa linea strategica intrapresa, le differenti politiche di prodotto selezionate e i diversi risvolti organizzativo-contabili hanno determinato una divergenza evolutiva rilevante.

Sebbene oggi si stia cercando di riscoprire nel prodotto la vera essenza della tradizione automobilistica italiana, che oggi rivive grazie ai documenti storici, ai parchi espositivi dei musei, oppure semplicemente grazie alle vetture custodite gelosamente nel proprio garage da molti anni, è importante che venga prima di tutto rivista la cultura aziendale, per riportare i due marchi alle antiche glorie, ripresentandosi nel mercato sotto una veste nuova, focalizzata sull'eccellenza di prodotto e sulla fedele tradizione che da sempre accompagna l'automobile italiana.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., Leggere 100 anni di Fiat, La Stampa Internazionale e Centenario, 1999
- ANNIBALI C., BERTA G., Grande impresa e sviluppo italiano, Studi per i cento anni della Fiat, Il Mulino, 1999
- ARCHIVIO STORICO FIAT, CASALINO C., FAVA V., La Fiat nel mondo, il mondo della Fiat 1930-1950. Il mercato mondiale dell'auto e i lavoratori dell'industria automobilistica nelle carte dell'Archivio Storico Fiat, Marsilio, 2001
- ARCHIVIO STORICO FIAT, Fiat 1899-1930. Storia e documenti, Fabbri, 1991
- ARCHIVIO STORICO FIAT, Fiat: le fasi della crescita. Tempi e cifre dello sviluppo aziendale, Scriptorium, 1996
- ARCHIVIO STORICO FIAT, I primi quindici anni della Fiat. Verbali dei consigli di amministrazione 1899-1915, Franco Angeli, 1987
- ARCHIVIO STORICO FIAT, L'industria italiana nel mercato mondiale dalla fine dell'800 alla metà del '900, Atti del Seminario (3 marzo 1992), 1993
- BIGAZZI D., La grande fabbrica. Organizzazione industriale e modello americano alla Fiat dal Lingotto a Mirafiori, Feltrinelli, 2000
- CASTRONOVO V., Come è nata la Fiat, Domus Editore, 1979
- CASTRONOVO V., Fiat 1899-1999. Un secolo di storia italiana, Rizzoli, 1999
- COMITO V., La Fiat tra crisi e ristrutturazione, Editori Riuniti, 1982
- COSTA C., IMAZIO A., L'organizzazione del lavoro alla Fiat, Ricerche economiche e sociologiche, Marsilio Editori, 1975
- ENRIETTI A., PENT FORNENGO G., Il Gruppo Fiat: dall'inizio degli anni Ottanta alle prospettive del mercato unificato del '92, La Nuova Italia scientifica, 1989
- GARUZZO G., Fiat: i segreti di un'epoca, Fazi Editore, 2012

- GUIDI G., BRONZINO A., GERMANETTO L., Fiat: struttura aziendale e organizzazione dello sfruttamento, Mazzotta Editore, 1974
- MASSARO S., Alfa Romeo - cuore sportivo. La storia, lo sport, gli uomini, le macchine, Giunti, 2006
- MOCCIA M., Bibliografiat: saggi, studi, ricerche sulla Fiat, 1899/1996, Scriptorium, 1998
- MORELLO L., Fiat – Storie di innovazione tecnologica nelle automobili, ATA, 2011
- PESCE G., Un motore per il Sud: L'Alfa Romeo, Pomigliano d'Arco e il sogno di un'industria meridionale – Estratto da "Mezzogiorno Europa" n.5/2009
- QUATTRORUOTE/RUOTECLASSICHE: Un secolo di auto italiana. Alfa Romeo, tutti i modelli del Novecento, Domus Editore, 2010
- QUATTRORUOTE/RUOTECLASSICHE: Un secolo di auto italiana. Fiat, tutti i modelli del Novecento, Domus Editore, 2010
- ROMITI C., MADRON P., Storia segreta del capitalismo italiano, Longanesi Editore, 2012
- ROMITI C., PANSA G., Questi anni alla Fiat, BUR, 2004
- SALENTO A., Postfordismo e ideologie giuridiche. Nuove forme d'impresa e crisi del diritto del lavoro, Franco Angeli Edizioni, 2003
- SANTAGOSTINO A., Fiat e Alfa Romeo: una privatizzazione riuscita?, Unicopli, 1993
- SCOTTI G., Fiat, auto e non solo, Donzelli Editore, 2003
- SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., MARCON C., Elementi di bilancio e di analisi economico-finanziaria, Cafoscarina, 2011
- TAMBURELLO S., Mi piace il vento perché non si può comprare: Gianni Agnelli in parole sue, Etas Editore, 2013
- TURANI G., L'avvocato 1966-1985: il capitalismo italiano fra rinuncia e impresa, Sperling & Kupfler, 1985
- VOLPATO G., Fiat Group Automobiles: le nuove sfide, Il Mulino, 2011
- VOLPATO G., Il caso Fiat: una strategia di riorganizzazione e di rilancio, ISEDI, 1996

- ZIRPOLI F., PIRONE F., L'Alfa Romeo e l'industria automobilistica italiana, Un Gruppo singolare. Settori, bilanci e ruolo nell'economia italiana, Bari, Laterza, vol. 5, pp. 277-385 (ISBN 9788858114612) (Articolo su libro)

Presso l'Archivio Storico del Centro Storico Fiat e il Centro di Documentazione del Museo dell'Automobile "Avv. Gianni Agnelli" sono stati consultati numerosi documenti originali, di seguito elencati.

- La Fiat in cifre – 1971 (a cura della Direzione Informazioni e Pubblicità)
- A.N.F.I.A.A., Automobile in cifre, 1952
- La Fiat in cifre – 1975
- La Fiat in cifre – 1976
- Fiat – a cura delle Relazioni Esterne Fiat (volume aggiornato al 30 giugno 1980)
- Fiat – Il Prodotto
- Fiat – La Struttura
- Bilancio consolidato del Gruppo Fiat 1982
- Tutti i bilanci originali Fiat dal 1922 al 1986

Per la redazione dell'elaborato è stata consultata la rivista mensile ufficiale ASI "La Manovella". Di seguito l'elenco delle pubblicazioni.

- Pubblicazione n. 6 di giugno 2007
- Pubblicazione n. 4 di aprile 2008
- Pubblicazione n. 6 di giugno 2008
- Pubblicazione n. 12 di dicembre 2008
- Pubblicazione n. 11 del novembre 2009
- Pubblicazione n. 4 di aprile 2010
- Pubblicazione n. 6 di giugno 2010
- Pubblicazione n. 7 di luglio 2010

- Pubblicazione n. 8 di agosto 2010
- Pubblicazione n. 10 di ottobre 2010
- Pubblicazione n. 12 di dicembre 2010
- Pubblicazione n. 2 di febbraio 2011
- Pubblicazione n. 3 di marzo 2011
- Pubblicazione n. 2 di febbraio 2012
- Pubblicazione n. 6 di giugno 2012
- Pubblicazione n. 8 di agosto 2012
- Pubblicazione n. 12 di dicembre 2012
- Pubblicazione n. 4 di aprile 2013
- Pubblicazione n. 9 di settembre 2013
- Pubblicazione n. 3 di marzo 2014
- Pubblicazione n. 4 di aprile 2014
- Pubblicazione n. 5 di maggio 2014
- Pubblicazione n. 6 di giugno 2014
- Pubblicazione n. 7 di luglio 2014
- Pubblicazione n. 10 di ottobre 2014
- Pubblicazione n. 2 di febbraio 2015

SITOGRAFIA

- http://ruoteclassiche.quattroruote.it [Ruoteclassiche]
- http://cinquantamila.corriere.it [Corriere della Sera]
- http://500fiat.blogspot.it [Blog Fiat 500]
- http://seriestoriche.istat.it [Serie storiche Istat]
- http://www.alfaromeo.it [Sito web ufficiale Alfa Romeo]
- http://www.amicidella500.it [Club Fiat 500]
- http://www.epocauto.it [Epocauto]
- http://www.fcagroup.com [Sito web FCA]
- http://www.istat.it [Istituto Nazionale di Statistica]
- http://www.mirafiori-accordielotte.org [Sito web specifico su Mirafiori]
- http://www.museoauto.it [Museo dell'Automobile "Avv. Gianni Agnelli"] per la consultazione del saggio "Fiat, storia delle sedi" redatto dalla dott.ssa Donatella Biffignandi
- http://www.quattroruote.it [Quattroruote]