



Corso di Laurea magistrale
in Lingue e istituzioni economiche e giuridiche dell'Asia
e dell'Africa mediterranea

Tesi di Laurea magistrale:

**" I RAPPORTI TRA FIAT E CINA DALL'INIZIO DEGLI
ANNI SETTANTA ALLA FINE DEGLI ANNI
OTTANTA "**

Relatrice:
Prof. Valeria Zanier

Laureanda:
Chiara Mirolla
Matricola 821765

Anno Accademico:
2012 / 2013

序言

1899年菲亚特公司在都灵成立。这家公司从30年代起在中国提供船用发动机和飞机发动机。

这个论文的主题涉及菲亚特公司与中国从70年代初期到80年代末期的经济和贸易的发展与联系。

70年代的石油危机所造成问题困扰着菲亚特公司，另外，其他国家竞争力的增加逐渐引起了菲亚特公司的工人的不满。

汽车的出售量越来越少，消费者更喜欢低油耗汽车，特别柴油动力的汽车。

于是菲亚特公司进行了一些改革，他们的领导领导认为这样做可以解决这家公司的问题，也批准了一些汽车类型的方案。

菲亚特公司的生产努力非常大：汽车，拖拉机和工业用车的生产变化，另外生产系统，工艺，供应者的联系，销售系统和产品的质量都是改善的。

同时，菲亚特公司卖了它最小的子公司但是这家公司也决定投资在最重要的。

这些子公司是菲亚特汽车，Comau，依维柯，阿利斯菲亚特，菲亚特粮油，玛涅蒂·马瑞利，泰克西和Telettra。

菲亚特公司也获得蓝旗亚和阿尔法·罗密欧，所以都灵的汽车制造商可以扩大产品的范围（小型汽车和豪华汽车）。

70年代的时候，菲亚特公司被应该解雇在意大利13个工厂的许多工人，然而一些困难的时候，菲亚特公司可以得到很多成功，并且公司开始提供一个国际化的政策，所以陆续在南斯拉夫，土耳其，俄罗斯，波兰，西班牙，巴西，阿根廷和中国建立工厂。

菲亚特公司的领导认为，他们应该出口公司的产品：这样做售出汽车销售的数量会增加，并且竞争不太大。

毛泽东逝世后的政治改革，中国在国外增加了进出口产品，并且汽车行业成为了中国经济的最重要的组成部分之一。

事实上，从1949年中国领导决定现代化汽车工业之后，他们就想请苏联进行帮助。

苏联建立很多机构在中国，并且很多苏联技术人员跟中国技术人员合作，但是60年代这

两国家的联系不太好：中国应该缺少某人苏联的帮助。

70年代中国开始采用一个新政策,所以70年代末期中国开始向其他国家改革开放。

开始的时候,由于中国起步晚,基础设施和资本以及技术人员短缺,所以经济和技术的困难非常多。

另外从70年代初期到80年代末期的工业都采用煤炭,所以成效很小。

因此中国产生了一个能源危机:虽然中国地大物博,但选址和土壤等地质条件都有问题,所以事半功倍。

中国对这个问题很注意所以中国人总是买低油耗的车辆,中国要求欧美以及日本车都需具备这个条件。

在这个时候,中国政治家决定建立很多汽车公司,邓小平改革最终改变了以前的方案,这样带来的重要影响是欧洲汽车制造商可以来华建立合资企业。

上海,北京,重庆,长春,广州和湖北都有很多汽车制造商。

北京和上海都是很大和有名的城市,它们的城市化水平很高。

广州靠海,长春可以获得苏联的帮助,最后重庆和湖北都有比较重要的汽车制造商。

菲亚特公司洞悉了中国市场的需求:为了进一步了解中国和它的工业状况,双方组织了一些谈判,并且中国人对这家公司的产品很感兴趣。

在中国访问期间,菲亚特公司参观了一些汽车制造商,比如说北京汽车集团,长城汽车,深圳联合有限公司,中国青岛汽车制造厂,宝民汽车,柳州五菱汽车工业有限公司,昌河汽车,长沙汽车,哈飞汽车股份有限公司,福建省汽车工业集团有限公司,江铃汽车公司,安徽江淮汽车股份有限公司和南京汽车集团有限公司。

菲亚特公司在中国参观了很多企业。中国技师没有知识,他们需要的产品不是菲亚特重要的产品,并且中国工厂技术的水平比较小。

从70年代中期开始,第一个协议还特别涉及了拖拉机和一些农用车。

中国人希望菲亚特公司帮忙建立工厂,在这里,中国工人可以生产发动机,卡车和拖拉机。

中国是一个农业大国,80%的中国人仍然从事农业活动。农业也是很重要的资本来源。

为此,菲亚特公司提供一个计划(中国计划 Progetto Cina),这样做意大利领导可以使两

个国家开展双边会谈。

中国计划也包括菲亚特公司的子公司（阿利斯菲亚特，菲亚特粮油，Comau, 依维柯和泰克西），它的目的是避免亏损。

1979年，菲亚特在北京成立了一个办公室，并且华国锋访问了意大利。

因为他认为意大利公司产品的质量非常好，所以他很希望中国和意大利可以在工业的范伟合作。

在那个时候，为了开始在中国寻找石油，他也遇到了 Eni 的领导。

中国应该缺少苏联的帮助：为了发展国家的工业，中国寻找西方的帮助。

为了报证它的成功，几个星期后菲亚特公司参加北京展览会。

在这儿，菲亚特公司展示了卡车，拖拉机，挖掘机，工业用车和商用车。很多年的经验以后，菲亚特公司可以生产这些很有意思的产品。

这样做，中国人不但可以欣赏一个系列的产品而且还有一个“集成系统”，也就是说一个不同需求的车辆系统。

中国最重要的政治家参观北京展览会，他们会见了菲亚特公司的领导。

到70年代的时候，菲亚特和中国联系的目的是知道双方的需要。

另外，通过中—外合资企业成立的中国汽车公司从1980年开始采用现代系统和工艺。

1983年北京汽车工业有限公司和美国汽车有限公司开始合作，这两家公司一起成立了北京吉普汽车有限公司。

法国标致公司也希望卖汽车到中国，所以1985年它建立了广州标致汽车有限公司，但是这家公司的成功比较小。

1984年菲亚特公司在天津派遣400辆菲亚特 *Argenta*：这一定是从西方到中国最重要的汽车供应。

这些汽车都被中国国家汽车工业总公司分配。

另外这个类型，菲亚特公司也决定出口到北京 *Regata* 和 *Ducato* 的类型；这样做中国人可以学习这些汽车的优点。

80年代中期，菲亚特公司在中国完成了第二个使命。这家公司开始与上海和洛阳的工厂进行一些合作，并且依维柯在南京成立了一家工厂。

1985年依维柯在南京的新工厂生产了6万商用车和8万发动机。

所以菲亚特公司和它的子公司可以在这些市场行业得到中非常好的结果。

几个月后，菲亚特公司开始在中国增加汽车的销售量：实际上，汽车在中国不是一个很普遍的产品。

汽车的缺少有一些原因，中国城市和意大利城市相似，只是有驾驶执照的中国人比较少，因为通过驾驶课程非常难，也没有很多燃料分销，公路比较少。况且路宽交通量大，大量的自行车也造成了交通混乱。

然而，因为菲亚特公司对汽车销售的研究投资关注得很少，它知道这件事很难。

确实，菲亚特公司更喜欢农用车和商用车，所以90年代初期中国机动化的时候，别的汽车制造商抢占了中国市场的一大部分。

毫无疑问，最有名是大众汽车，因为它总是满足中国市场的需求，并且很注重中国人的需要。

这家德国公司跟中国第一汽车和上海集团合作。它们一起生产很多类型的汽车：这些产品包括轿车及小型车，所以他们的生产占中国市场的50%。

菲亚特公司希望跟中国汽车制造商合作，所以意大利公司参加上海车展，在这儿它推荐Regata和Panda的类型。

1987年菲亚特公司也参加了北京车展：这次中国人可以欣赏菲亚特公司的最好产品。

依维柯和南京汽车集团有限公司一起开始生产汽车，最有名的一定是Turbostar，但是在北京车展消费者也可以寻找到135-14H和330/30型号的车。

菲亚特阿利斯介绍了两款推土机，中国人对这些产品很感兴趣。

菲亚特农业介绍70/90DT，100/90DT和80/90TurboDT拖拉机的类型：他们都很现代。

30年代，菲亚特航空开始出口了意大利产品到中国，现在这家公司决定参加北京车展。

菲亚特航空介绍一些直升飞机的组成。

菲亚特汽车决定展览Panda, Uno, Regata和Croma的类型，并且Telettra也参加北京车展，因为这家公司希望跟中国在电信范伟内合作。

为了得到更好的效果，菲亚特公司应该再等一些年：从2000年开始，菲亚特公司就注定在中国开始生产汽车。

在欧洲这些汽车没销售量，但是在中国它们取得到了一定的业绩，特别最近的菲翔类型。

从70年代初期到80年代末期菲亚特公司与中国一直保持着非常好的关系，它常常派代表

团参观中国的工厂。

同时菲亚特公司接待中国代表团在意大利工厂；通过这些参观意大利和中国可以加强了合作，这样做有利于菲亚特公司的卡车，拖拉机，挖掘机，工业用车和商用车等的发展。

90年代的时候菲亚特公司和南京汽车集团有限公司开始一起合作：这两家公司开始生产一些汽车型号（比如：*Fiat Perla*, *Fiat Siena* 和 *Fiat Palio*）。

最后，菲亚特公司决定跟上海汽车集团股份有限公司和奇瑞汽车合作（奇瑞汽车对玛涅蒂·马瑞利的产品很感兴趣）。

从2011年起菲亚特公司和广州汽车工业集团有限公司合作。

1999年CNH（菲亚特公司与一些美国公司的子公司）决定在中国建立一些工厂，这里这两家公司开始生产拖拉机。

如果菲亚特公司没去中国，就这家意大利汽车制造商现在就不会在中国很有名。

通过销售菲亚特公司拖拉机，工业用车和商用车，中国人可以了解意大利产品的质量，并且他们也可以了解菲亚特公司的汽车适合不适合中国人的要求。

Indice Generale:

Prefazione: p. I

Introduzione: p. VIII

Capitolo 1:

La situazione del settore automobilistico e la Fiat (anni '70 - fine anni '80)

- 1.1 La situazione del settore automobilistico e la Fiat (anni '70 - fine anni '80).....p. 1
- 1.2 Gli stabilimenti Fiat.....p. 12
- 1.3 L'automazione negli stabilimenti Fiat..... p. 16
- 1.4 Politica di prodotto, politica dei prezzi e organizzazione della rete commerciale..... p. 17
- 1.5 L'organizzazione della Fiat Auto e delle sue consociate.....p. 19
- 1.6 L'internazionalizzazione della Fiat.....p. 30

Capitolo 2:

La situazione dell'industria automobilistica in Cina

- 2.1 Cenni storici e politici della situazione in Cina.....p. 37
- 2.2 Il problema del rifornimento energetico in Cina.....p. 39
- 2.3 Lo sviluppo dell'industria automobilistica in Cina.....p. 42
- 2.4 Le case automobilistiche cinesi.....p. 50

Capitolo 3:

I rapporti tra Fiat e Cina dagli anni '70 alla fine degli anni '80

- 3.1 La missione Fiat in Cina del dicembre 1977 e i primi accordi.....p. 64
- 3.2 La missione Fiat del marzo 1985: il successo di Fiat Agri e i primi accordi per Iveco.....p. 69
- 3.3 La missione Fiat dell'ottobre 1985: il successo di Iveco ed i tentativi di dare impulso alla produzione di auto Fiat in Cina.....p. 74
- 3.4 Conclusioni.....p. 81

Indice di grafici e tabelle:

Capitolo 1:

La situazione del settore automobilistico e la Fiat (anni '70 - fine anni '80)

Tabella 1-1: Grandezze caratteristiche della Fiat.....	p. 1
Tabella 1-2: Rotazione della gamma delle principali case automobilistiche.....	p. 4
Tabella 1-3: Lavoratori e iscritti Flm in CIG nel 1981 nei principali stabilimenti torinesi della Fiat.....	p. 8
Tabella 1-4: Indicatori economici consolidati Gruppo Fiat (1980-1986).....	p. 9
Tabella 1-5: Percentuali di sindacalizzazione a Mirafiori e Rivalta.....	p. 9
Grafico 1-1: Organizzazione di uno stabilimento Fiat.....	p. 15
Grafico 1-2: Struttura organizzativa Fiat nel 1979.....	p. 21
Tabella 1-6: Indebitamento di Iveco.....	p. 24

Capitolo 2:

La situazione dell'industria automobilistica in Cina

Grafico 2-1: Consumo energetico in Cina.....	p. 40
Grafico 2-2: Produzione annuale di auto in Cina dal 1972 al 1993.....	p. 43
Grafico 2-3: Sviluppo dei costruttori di auto dal 1955 al 1995.....	p. 44
Tabella 2-1: Importazioni di autoveicoli in Cina tra il 1980 e il 1984.....	p. 44
Tabella 2-2: Distribuzione delle cilindrata in Cina tra il 1980 e il 1984.....	p. 45
Tabella 2-3: Progetti automobilistici in Cina con case europee.....	p. 49

Capitolo 3:

I rapporti tra Fiat e Cina dagli anni '70 alla fine degli anni '80

Grafico 1-1: Organigramma per il Progetto Cina della Fiat.....	p. 66
---	-------

Introduzione

L'oggetto di questo elaborato riguarda i rapporti economici e commerciali instaurati tra la casa automobilistica torinese Fiat e la Cina nel periodo di tempo che va dagli inizi degli anni settanta fino alla fine degli anni ottanta.

Furono proprio quelli gli anni in cui, grazie alle nuove politiche post-maoiste della Cina, venne riservata una maggiore importanza alla necessità di dare impulso all'industria e all'inevitabile apertura verso gli altri paesi.

Il settore automobilistico fu infatti uno dei più interessati dalla politica riformatrice della Cina che cercò di renderlo la punta di diamante dell'industria del paese e personalmente ho voluto concentrarmi sulle iniziative intraprese dalle case automobilistiche cinesi nei confronti dei prodotti di quella che è l'azienda simbolo in Italia per questo comparto, ossia la Fiat.

La casa torinese oggi può vantare un discreto numero di successi in Cina, grazie anche alla creazione di modelli realizzati appositamente per il mercato cinese attraverso non pochi sforzi, ma è stato molto interessante scoprire il percorso che ha portato la Fiat a costruire le basi di questo effettivo riconoscimento.

Dopo aver sottoposto la mia idea di tesi al Relatore, mi è stato consigliato di procedere recandomi all'archivio storico della Fiat a Torino, in maniera tale da poter rintracciare il materiale relativo al periodo storico da me richiesto e riguardante le missioni, gli accordi e le riunioni sull'attività dell'azienda in Cina.

Qui ho quindi potuto constatare che i rapporti tra i due paesi sussistevano già dagli anni trenta, quando la Fiat forniva motori marini e aeronautici alla Cina, ma la vera svolta si ebbe solo nei primi anni settanta quando vennero avviate collaborazioni per le forniture di camion, motori e veicoli agricoli di vario genere.

L'intento, espresso nei tre capitoli, è quello di illustrare la situazione del settore automobilistico in Italia e in Cina tra gli anni settanta e ottanta per poi descrivere come si sono svolte le varie missioni avviate reciprocamente dai due paesi per instaurare dei rapporti commerciali.

Nel primo capitolo viene infatti affrontata la descrizione della situazione del settore automobilistico in Italia e l'organizzazione della Fiat: si è cercato di analizzare le conseguenze della crisi petrolifera del 1973 e le strategie intraprese dalla casa torinese per contrastarne gli effetti, gli avvenimenti più importanti che caratterizzarono la sua storia in quel periodo, i dirigenti che erano al comando e le scelte da loro fatte per restituire prestigio ad un'azienda che era in crisi.

Inoltre vengono illustrate l'organizzazione produttiva, le tecnologie e la politica di prodotto

facendo attenzione a descrivere anche le principali consociate che ebbero rapporti commerciali con la Cina (in particolare Comau, Magneti Marelli e Teksid).

Infine viene presentata la politica di internazionalizzazione della Fiat descrivendo i casi più noti della sua espansione nel mondo.

Nel secondo capitolo è stata invece affrontata la situazione del settore automobilistico in Cina tra gli anni settanta e ottanta analizzando la politica di quell'epoca e il processo di riforme che venne avviato e che modificò alcuni aspetti di quest'industria; viene inoltre trattato il problema del rifornimento energetico nel paese ed il peso che la questione ha avuto nella scelta dei partner commerciali che fossero in grado di fornire veicoli dai bassi consumi ma comunque dalle buone prestazioni.

In base a questi elementi, si è proseguito poi cercando di illustrare lo sviluppo delle case automobilistiche cinesi descrivendo il tipo di esigenze che dovevano soddisfare e la struttura attraverso la quale erano organizzate sotto il controllo politico e sono state analizzate più dettagliatamente quelle che durante gli anni oggetto del mio elaborato hanno avviato collaborazioni più o meno di successo con la Fiat o con alcune delle sue consociate.

Nel terzo ed ultimo capitolo vengono presentati gli incontri che si sono svolti tra la Fiat e la Cina per avviare importanti collaborazioni che hanno permesso ad entrambe le parti di ottenere buoni risultati industriali e commerciali: la Fiat si è impegnata a fornire motori e veicoli di vario tipo alla Cina, ma contemporaneamente ha anche partecipato attivamente alla modernizzazione degli impianti preesistenti dotandoli di nuove tecnologie.

Già a partire dal 1975, quando Gianni Agnelli fece un viaggio in Cina in qualità di presidente della Confindustria, venne dichiarata la reciproca volontà di aumentare gli scambi.

Con la missione del dicembre 1977 poi, la Fiat cercò di comprendere meglio le esigenze del paese concentrandosi in particolare sul settore agricolo e su una prima valutazione dell'industria cinese.

Ad essa seguirono alcune visite in Italia di delegazioni cinesi che volevano osservare come si svolgeva la produzione all'interno della Fiat e prese piede sempre più concretamente l'idea di collaborare.

Fu proprio per questo che venne definito dalla Fiat un vero e proprio Progetto Cina in maniera tale da organizzare al meglio qualsiasi attività o incontro tra le due parti per non rischiare di incappare in qualche insuccesso.

Nella missione di Fiat tenutasi nel marzo 1985, si ebbe il trionfo di Fiat Agri in Cina poiché ci fu una notevole richiesta di veicoli agricoli da produrre direttamente negli stabilimenti di Shanghai e Luoyang.

Sempre in questa circostanza poi, Iveco stabilì un accordo secondo il quale avrebbe avviato un proprio stabilimento a Nanchino per la produzione di 60.000 esemplari di veicoli industriali e commerciali e di 80.000 motori.

Nella successiva missione dell'ottobre 1985, la Fiat cercò invece di dare impulso anche al settore delle auto, pur mantenendo le collaborazioni in quello dei veicoli agricoli e industriali; si svolsero quindi delle visite presso le principali case automobilistiche cinesi e si giunse alla conclusione di puntare sul modello della Panda.

Tale vettura infatti sembrava poter soddisfare le esigenze di quel mercato, essendo di piccole dimensioni e avendo bassi consumi.

Oramai la Fiat aveva solide basi sulle quali operare poiché aveva ottenuto esiti più che favorevoli con Iveco e alcune altre sue consociate, tuttavia, come indicato nelle conclusioni, la Cina della fine degli anni ottanta non era ancora pronta a tale tipologia di prodotto: le vetture avranno infatti una notevole affermazione solo a partire dai primi anni novanta e il leader indiscusso divenne la Volkswagen, la casa automobilistica tedesca che da sempre aveva creduto nel progetto di avviare una vera e propria motorizzazione nel paese e che ancora oggi è leader del settore.

La Fiat otterrà invece grandi successi solo in tempi più recenti, probabilmente perché a quell'epoca preferì concentrarsi sui settori che realizzavano i prodotti di cui effettivamente il paese necessitava, senza osare e studiare quelli che avrebbero potuto essere richiesti nell'immediato futuro.

Tuttavia comunque, la casa torinese fu un'indiscussa protagonista per quanto riguarda la produzione di veicoli agricoli, industriali e commerciali in Cina nel periodo di tempo che va dagli anni settanta alla fine degli anni ottanta ottenendo grande consenso grazie soprattutto all'alta qualità dei suoi prodotti.

Capitolo 1:

La Fiat dagli anni settanta fino alla fine degli anni ottanta

1.1 La situazione del settore automobilistico e la Fiat (anni settanta - fine anni ottanta)

La crisi petrolifera del 1973 ebbe come ripercussione principale una diminuzione della domanda automobilistica, il calo di vendite più acuto e prolungato si avrà proprio in Italia e il nostro paese sarà anche quello che per ultimo si riprenderà: mentre Germania e Francia recuperarono velocemente dopo un paio di anni, l'Italia lo farà solo nel 1980.¹

Le conseguenze non furono solo a livello quantitativo, bensì anche a livello psicologico, poiché mutò profondamente l'atteggiamento degli automobilisti e il modo con cui essi guardarono al prodotto "automobile".

Con la crisi petrolifera, infatti, la maggior parte dei criteri di valutazione delle attese degli automobilisti divennero inaffidabili, per cui il potenziale ritorno alla domanda diventava non solo dipendente dalla ripresa delle condizioni generali, ma fu anche grandemente influenzato dal grado di corrispondenza delle caratteristiche dei prodotti alle nuove preferenze espresse dalla clientela.

Dal lato della domanda si manifestò una diminuzione delle immatricolazioni nei mercati più giovani e l'insacco di oscillazioni in quelli più saturi, nonché un generale riorientamento verso vetture aventi consumi specifici più contenuti e utilizzatrici carburanti più economici (diesel).

Tab.1-1

Grandezze caratteristiche della Fiat: (unità in migliaia- valori in milioni di L.)

FIAT	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
Vetture prodotte	1390	1206	1007	1098	1057	1104	1081	995	874
Vetture esportate	547	555	510	569	492	463	477	357	293
Fatturato	2370	2837	2938	3597	3836	4511	5574	6711	9445
Occupati	200,5	188,6	152,6	143,2	139,8	124,3	138,9	134,6	119,2
Investimenti	227	354	201	121	204	243	342	336	696
Utile o perdita	0,3	0,01	0,1	66,5	63	75	-97	-130	-254
Utile/fatturato %	0,01	0	0,03	1,8	1,6	1,7	-1,7	-1,9	-2,7
Investimento/fatturato %	9,6	12,5	6,8	3,4	5,3	5,4	6,1	5	7,4

Fonte: Annual Reports

Occorreva quindi proporre nuovi modelli ma al tempo stesso contenere i costi: serviva rendere compatibile la produzione di vetture su base standardizzata con la presentazione di modelli

¹ Giuseppe VOLPATO, *Il caso Fiat. Una strategia di riorganizzazione e rilancio*, Milano, Isedi, 1998.

esteriormente differenziati e frequentemente rinnovabili.

Il raggiungimento dell'equilibrio necessario, cioè quello di rendere compatibile la strategia concorrenziale basata sul contenimento dei costi con la strategia concorrenziale basata sulla caratterizzazione e sul rinnovo del modello, poteva essere raggiunto dalle case costruttrici attraverso tre modalità: l'abbandono dei mercati meno importanti a favore di quelli maggiori, la specializzazione della produzione e la riprogettazione dei subsistemi di parti componenti al fine di assicurare la intercambiabilità.

Negli anni ottanta quindi il grado di diversificazione europea appare ripartito in modo dualistico: le case tedesche con un'apertura tecnologica e produttiva decisamente più ridotta, e poi quelle francesi e la Fiat, aventi un grado di diversificazione piuttosto elevato.

Queste ultime erano state avvantaggiate dal fatto che producevano in proprio tutte le componenti di tipo relativamente sofisticato che non erano offerte dal mercato nazionale.

In Italia, in particolare, nell'inverno 1973-74 vennero varati provvedimenti restrittivi della circolazione, che andarono ad aggiungersi alle forti lievitazioni del costo del carburante²; lo shock petrolifero comunque ebbe conseguenze a livello mondiale, poiché si poté riscontrare che l'utenza si spostò verso automobili "economiche" caratterizzate da dimensioni ridotte, elevati livelli di qualità e ridotti costi di esercizio, quindi il mercato delle vetture si doveva incentrare nel cosiddetto segmento B (utilitarie da 600 a 1000 cc).

Analizzando nel dettaglio la situazione di questo periodo di tempo per quella che era ed è la più grande casa automobilistica italiana, si può osservare che gli anni settanta lasciano intravedere un periodo di difficoltà per l'azienda torinese dovuto non solo alla crisi petrolifera ma anche ad altri fattori come l'insoddisfazione degli operai e la minaccia della concorrenza straniera.

La Fiat decise dopo gli avvenimenti del 1973 di avviare un processo di riorganizzazione finalizzato al raggiungimento degli obiettivi ritenuti indispensabili per mantenere il gruppo ai livelli di efficienza necessaria nella competizione internazionale, caratterizzata da potenzialità e nuovi vincoli derivati dall'integrazione del paese nel Mercato Comune.³

Un altro elemento di crisi fu dovuto ad episodi di intimidazione e violenza nei confronti dei capi officina riconducibili inizialmente a lotte sindacali, che poi però assumeranno il carattere di eventi di "comunismo rivoluzionario" che non furono placati nemmeno dal significativo successo sindacale ottenuto con la chiusura del contratto nazionale dell'aprile del 1973.

Dal 1974 al 1979, infatti, ci furono numerosi episodi di violenza personale e vari danneggiamenti, nonché sabotaggi. Fu anche il periodo in cui le Brigate Rosse presero di mira

² Giuseppe VOLPATO, *Il caso Fiat. Una strategia di riorganizzazione e rilancio*, Milano, Isedi, 1998.

³ Giuseppe VOLPATO, *Il caso Fiat. Una strategia di riorganizzazione e rilancio*, Milano, Isedi, 1998.

piccoli capi Fiat con attentati e veri e propri omicidi in un clima difficile sia per l'azienda che per gli operai.

Un personaggio molto importante per la Fiat di quell'epoca fu Cesare Romiti ⁴: il primo incontro tra Romiti e gli Agnelli si ebbe nel 1974 e i due fratelli, Gianni e Umberto, dichiararono la loro intenzione di affidargli l'incarico di direttore centrale per la finanza, la pianificazione e il controllo.

Il 18 ottobre 1974 iniziò quindi la sua avventura in Fiat e ben presto egli si rese conto che l'azienda non aveva il denaro necessario per le paghe e gli stipendi della fine dell'anno.

In passato la casa torinese non aveva mai avuto questi problemi finanziari, anzi si era sempre rivelata un'ottima fonte di deposito per gli istituti di credito e non aveva mai richiesto dei prestiti.

Romiti però era giunto alla conclusione che sarebbe stato necessario chiedere un aiuto alle banche e quindi, dopo aver esposto i problemi dell'azienda all'amministratore del Credito Italiano Lucio Rondelli, riuscì ad ottenere un finanziamento.

Romiti ritenne che, oltre alla crisi petrolifera, l'elemento che più aveva contribuito a far andare i conti della Fiat in rosso fosse stato l'atteggiamento azzardato dei dirigenti nel cercare di accrescersi in Brasile: non erano stati fatti studi di mercato nel paese e non si era tenuto conto della presenza della concorrenza (Volkswagen, Ford e General Motors), ma ormai non si poteva tornare indietro perché le perdite sarebbero state ancora più notevoli.

Con un grande dispendio economico, la Fiat riuscì a realizzare lo stabilimento di Belo Horizonte dove si cominciò a produrre la 147 e per alcuni anni le vendite andarono discretamente bene.

Tuttavia, in quel periodo, il clima alla Fiat non era dei più tranquilli, poiché lo shock petrolifero aveva causato un atteggiamento di allontanamento dal settore automobilistico non solo delle persone, ma anche di alcune correnti politiche (Pci) che sostenevano che la Fiat avrebbe dovuto modificare la sua natura e orientarsi verso altre produzioni, adattandosi così alla situazione critica del paese.⁵

La dirigenza però rimase sempre fedele alla tradizione anche se tale atteggiamento innegabilmente comportò un rallentamento nella progettazione di nuovi modelli, fattore che causò l'aggravamento della situazione del settore e che portò l'Italia a recuperare posizioni con maggior lentezza rispetto agli altri paesi.

⁴ Figlio di un impiegato delle Poste, si è laureato a pieni voti in scienze economiche e commerciali. Nel 1947 lavorò per il Gruppo Bombrini Parodi Delfino, azienda di Colleferro, di cui assunse la carica di direttore generale. Nel 1968, sempre a Colleferro, ricoprì la stessa carica nella Snia Viscosa dopo la fusione con la sua ex azienda. Due anni più tardi l'Iri lo nominò direttore generale prima e amministratore delegato poi della compagnia aerea Alitalia. Lavorò per un breve periodo (1973) alla Italstat, azienda che lasciò per approdare al gruppo Fiat, dove nel 1976 diventò direttore generale. - Giampaolo PANSA, Cesare ROMITI, *Questi anni alla Fiat*, Milano, Rizzoli, 1988.

⁵ La Fiat, secondo alcuni politici della sinistra italiana, avrebbe potuto mutare il suo campo di attività orientandosi verso la produzione di elettrodomestici o la realizzazioni di opere pubbliche e delle loro attrezzature. - Giampaolo PANSA; Cesare ROMITI, *Questi anni alla Fiat*, Milano, Rizzoli, 1988.

Tab.1-2

Rotazione della gamma delle principali case automobilistiche:

Marche	Periodo 1970-76			Periodo 1977-83			Indice di rotazione 1970-83
	Modelli inseriti	Modelli eliminati	Segmenti di intervento	Modelli inseriti	Modelli eliminati	Segmenti di intervento	
Fiat	5	8	6	10	2	5	3
Lancia	3	5	2	4	-	3	2,3
Alfa Romeo	5	1	3	4	4	4	2,25
Renault	6	2	4	8	4	5	2,8
Peugeot	5	2	4	5	1	5	2
Citroen	5	2	4	4	1	4	2,25
Ford	1	1	3	5	2	4	1,5
Opel	1	1	5	6	2	4	1,75
Volkswagen	5	2	3	4	1	4	2,25
Audi	3	1	3	6	1	2	4,5

Fonte: VOLPATO Giuseppe, *L'industria automobilistica internazionale: espansione, crisi e riorganizzazione*, Padova, Cedam, 1983.

Nella metà degli anni settanta, Romiti poi ritenne necessario, al fine di migliorare l'efficienza aziendale, procedere con il decentramento e scorporare i vari settori di cui si occupava la Fiat, creando vere e proprie società, ognuna delle quali aveva una propria autonomia gestionale e finanziaria, nell'ambito di una holding guidata da una società capogruppo.

Nacquero così Fiat Allis nei primi anni settanta, l'Iveco nel 1975 e la Fiat Auto nel 1978.

Dal 1975 fino agli anni ottanta poi fu ritenuto indispensabile sfoltire ciò che era superfluo: vennero vendute numerosissime partecipazioni come per esempio quelle delle Acciaierie di Piombino, della Grandi Motori di Trieste, dell'Aeritalia e della Teksid.

Un'altra operazione di risanamento finanziario fu quella di consolidare tutti i debiti a breve termine della Fiat.

A livello gestionale, in questo periodo vi furono importanti modifiche che portarono diversi cambiamenti al vertice aziendale che avevano lo scopo di scegliere personalità forti e capaci di fornire precise direttive al fine di guidare la Fiat fuori dalla crisi: oltre ai due fratelli Agnelli, maturò quindi l'idea di affidare all'ingegner Carlo De Benedetti la leadership dell'azienda a partire dal 1976, ma fu una breve collaborazione a causa dei diversi punti di vista con gli altri top manager.

Al di là di alcune faide manageriali, il motivo del benservito a De Benedetti risiedeva nel fatto che la sua strategia prevedeva un importante aumento di capitale da parte dell'IFI⁶, che però era a sua

⁶ L'IFI (Istituto Finanziario Industriale S.p.A) fu fondata nel 1927 da Giovanni Agnelli con l'obiettivo di unificare all'interno di un'unica società le varie partecipazioni acquistate della famiglia nei vari settori industriali.

volta indebitata⁷ e l'unica soluzione sembrava quella di ricorrere all'aiuto di Gheddafi e dei suoi capitali.

Romiti e De Benedetti comunque non andavano molto d'accordo: secondo Romiti infatti, De Benedetti aspirava a ricoprire le cariche più importanti all'interno dell'azienda e premeva affinché Umberto Agnelli entrasse in politica sperando forse così di acquistare una posizione di maggior potere negli ambienti della dirigenza.⁸

Il quadro generale degli ultimi anni settanta quindi dimostrava che la Fiat navigava in pessime acque e deteneva il fatturato più basso tra le case automobilistiche europee; in più, la scelta dei giapponesi di conquistare il mercato europeo con stabilimenti di montaggio propri o in partecipazione e la decisione delle grandi case americane di abbassare il mix produttivo, passando da auto di cilindrata medioalta (da 2000 cc. in su) a cilindrata medie (1300-2000 cc.) che era proprio quella delle tradizionali fasce di prodotto dei costruttori europei, erano elementi che di sicuro non rassicuravano l'azienda torinese.⁹

De Benedetti restò alla Fiat per pochi mesi e ben presto la abbandonò perché non accettava di condividere il suo incarico con Romiti; la questione più spinosa fu però quella relativa alla restituzione delle sue quote Fiat: l'azienda torinese, per riacquistarle, pagò 18 miliardi di lire.

Nel 1976 la Fiat concluse l'operazione con Gheddafi cedendogli il 9,1% delle azioni ordinarie per un valore di circa 315 miliardi di lire.

Nel 1977, la Fiat era diretta dai fratelli Agnelli, Romiti, Tufarelli (responsabile dell'auto) e Beccaria (responsabile dei veicoli industriali). Questi ultimi si occupavano dei due settori principali, Romiti invece aveva la responsabilità del coordinamento dell'intero gruppo.

In quel periodo ci furono inoltre problemi a livello sindacale, poiché gli operai rivendicavano turni di lavoro più leggeri e retribuzioni più adeguate; al tempo stesso però la dirigenza chiedeva di più ai propri operai al fine di contrastare la concorrenza straniera (in particolare quella giapponese).

La Fiat nel 1977 vendeva 1.560.000 vetture tra l'Italia e l'estero ma ne produceva meno: la strategia adottata era infatti quella del break-even point, ossia raggiungere il livello di produzione che garantisce la copertura delle spese e il pareggio del bilancio.

Per fare questo la Fiat aveva assunto moltissimi operai, con un aggravamento della dequalificazione e tutto ciò comportò un notevole aumento degli scioperi che a sua volta implicava una lievitazione dei costi che l'azienda non avrebbe retto a lungo.

A livello produttivo, la Fiat nel 1978 produsse la *Ritmo* e le versioni diesel della *131* e della *132*, poiché la crescita rapida del differenziale di prezzo tra benzina e gasolio che si era sviluppata dopo

7 Giampaolo PANSA; Cesare ROMITI, *Questi anni alla Fiat*, Milano, Rizzoli, 1988.

8 Giampaolo PANSA; Cesare ROMITI, *Questi anni alla Fiat*, Milano, Rizzoli, 1988.

9 Giampaolo PANSA; Cesare ROMITI, *Questi anni alla Fiat*, Milano, Rizzoli, 1988.

lo shock petrolifero aveva richiamato l'attenzione dei consumatori verso questo tipo di motorizzazione e l'Italia era già più arretrata rispetto alla concorrenza degli altri paesi europei; i modelli Fiat di quel periodo avrebbero potuto conseguire dei risultati migliori, ma non si deve dimenticare che la situazione di enorme conflittualità interna contribuì a deperire l'immagine dei prodotti Fiat, sia in Italia che all'estero.

Al tempo stesso si ebbe la fusione per incorporazione della Lancia Spa in Fiat Spa: essa era una società di antiche origini che era stata rilevata nel 1958 da Giampiero Pesenti.

Con stabilimenti a Chivasso, Torino e Bolzano, la Lancia produceva automobili, autocarri e veicoli militari, ma non riuscì ad essere un complesso redditizio accusando molto spesso la Fiat di violare un accordo di "pacifica coesistenza".

Inoltre, pur avendo aumentato notevolmente la sua produzione, Pesenti dovette affrontare gravi difficoltà finanziarie connesse ai forti investimenti per i moderni impianti, difficoltà di mercato e carenze nell'apparato distributivo.

La Fiat comunque la rilevò con l'aiuto dello Stato, cercando di mantenerne il prestigio e la sua autonomia; essa venne infatti incaricata di soddisfare una certa stratificazione del mercato producendo ancora la sua tipica gamma di auto e si cercò anche di espanderne l'area di influenza.

Il 1979 si aprì con l'arrivo dell'ing. Ghidella¹⁰, che dopo un breve incarico nel settore delle macchine movimento terra e dei veicoli industriali, venne messo a capo della Fiat Auto S.p.a.

Egli, in accordo con la politica aziendale, decise di ristabilire una serie di riferimenti economici con il mercato che il complesso delle attività del gruppo Fiat aveva perso per effetto dell'accentramento decisionale, per poi ritirarsi da tutte quelle aree di mercato che non permettevano all'azienda di essere competitiva, rinforzando così la tradizionale base di appoggio del gruppo.¹¹

Cambiare struttura per riagganciarsi al mercato significava ripensare l'attribuzione dei ruoli decisionali, delle responsabilità organizzative, delle risorse manovrabili e dei controlli economico-finanziari, in maniera tale da poter istituire una rete di valutazioni intermedie sulla efficacia/efficienza della filiera automobilistica di Fiat Auto.

Un'altra battaglia da combattere era quella relativa allo scarso ritmo di rinnovo delle autovetture che era stato provocato dalla crisi petrolifera.

Era fondamentale per la sopravvivenza dell'azienda aumentare la propria produttività, anche perché

¹⁰ Entrò appena laureato in Fiat con la mansione di tecnico cronometrista, successivamente rientrò a Vercelli per affiancare il padre, commerciante di lubrificanti, poi alla SKF, azienda produttrice di cuscinetti a sfere. Successivamente entrò nella direzione della Fiat-Allis, azienda di mezzi agricoli già in orbita Fiat, venendo trasferito negli Stati Uniti per organizzare il lavoro e stipulare accordi, ma durò poco: nel 1978 Gianni Agnelli lo richiamò a Torino alla Fiat Auto per rilanciare il ramo automobilistico, in quel momento in una fase di crisi dopo gli anni difficili del terrorismo. Per circa un anno Ghidella affiancò il responsabile del settore automobili Nicola Tufarelli, fino a sostituirlo nel gennaio 1979.

¹¹ Vladimiro GIACCHÈ, *100 anni di improntitudine. Ascesa e caduta della Fiat*, Proteo, N. 2002-3, http://www.proteo.rdbcub.it/article.php3?id_article=206&artsuite=4

essa aveva realizzato importanti investimenti di crescita e di ammodernamento della capacità produttiva degli impianti e la concorrenza non era stata a guardare.

Le molteplici attività produttive costituirono società autonome che si ripartivano in settori: a fianco di Fiat Auto, Fiat Ferroviaria, Fiat Avio, Fiat Trattori (Agri), Fiat Veicoli industriali, che rappresentano le tradizionali attività di Fiat, acquistarono autonomia altre società come Fiat Engineering, Comau, Teksid, Magneti Marelli, Telettra.¹²

Nel 1979, la Fiat ha Gianni Agnelli come presidente, Umberto Agnelli come vicepresidente e amministratore delegato, Cesare Romiti e Nicola Tufarelli come amministratori delegati.

Nello stesso anno si poté verificare che il mercato dell'auto era in ripresa notevole ma la Fiat non riuscì ad approfittare di questo: aveva perso consistenti quote di mercato e le lotte sindacali erano sempre più accese, diventando così minacciose per l'efficace andamento della produzione; gli operai infatti diedero luogo ad una contestazione generalizzata del lavoro, di come era organizzato, della linea di montaggio, delle operazioni da ripetere in modo ossessivo e alienante.

La Fiat reagì licenziando 61 operai che erano stati classificati come violenti, appartenenti a bande terroristiche o coinvolti in vicende legate al terrorismo e pertanto condannati a pene rilevanti; al tempo stesso, l'azienda licenziò senza pietà tutti coloro che erano assenteisti o che manifestavano comportamenti antagonisti alle regole aziendali.

Nel 1980 la crisi dell'auto, anche grazie al secondo shock petrolifero, assunse proporzioni mondiali e coinvolse tanto i produttori americani quanto gli europei (con la sola eccezione della Volkswagen), quanto alla Fiat, l'indebitamento (6.800 miliardi) era ormai pari al fatturato e più del doppio del patrimonio netto.

A livello manageriale, Tufarelli nel gennaio del 1980 aveva abbandonato la Fiat e Umberto Agnelli, consapevole del destino a cui l'azienda sarebbe andata incontro se non si fossero presi urgenti provvedimenti, decise di avanzare due richieste al Governo: la svalutazione della lira e la possibilità di licenziare liberamente almeno 15 mila persone.

La prima richiesta non andò a buon fine, per quanto riguarda la seconda, la Fiat fece da sé: nel mese di luglio Umberto Agnelli si dimise da amministratore delegato lasciando l'incarico a Cesare Romiti che fu quindi l'unico amministratore delegato e che ricevendo l'incarico di pensare solo al meglio per l'azienda, elaborò come strategia di salvataggio l'aumento di capitale e il via ai licenziamenti: non appena fu resa nota la notizia della volontà di licenziare gli operai si scatenò il caos e iniziarono i "35 giorni alla Fiat", una vera battaglia tra dirigenza e sindacato, che avrebbe potuto condurre alla fine della casa torinese.

In più, la situazione politica dell'Italia di quegli anni non era delle più serene anche perché nel

¹² Giampaolo PANSA; Cesare ROMITI, *Questi anni alla Fiat*, Milano, Rizzoli, 1988.

settembre 1980 crollò il Governo; dopo alcune consultazioni con i politici dell'epoca, al fine di evitare ulteriori episodi di vera e propria guerriglia, la Fiat sospese i licenziamenti convertendoli in cassa integrazione.

Nel settembre del 1980 la Fiat annunciò il licenziamento di 14.400 lavoratori, che successivamente fu trasformato in cassa integrazione a zero ore per due anni.

Nel 1980 inoltre, dopo diversi sforzi, la Fiat riuscì a risollevarsi dalla crisi grazie a diversi fattori che per Romiti furono: il fattore umano, il risanamento finanziario, la tranquillità sindacale e il taglio delle aree di perdita.¹³

Per quanto riguarda il fattore umano, senza dubbio, si poté parlare di un profondo cambiamento nell'atmosfera di fabbrica, perché gli operai potevano lavorare in un luogo ben diverso da quello che era stato in precedenza (in cui era diffuso l'assenteismo, dove gli operai erano scontenti dei loro salari e delle loro mansioni); ora infatti la Fiat era sì un luogo in cui si lavorava duramente, ma di cui bisognava essere orgogliosi e questo non poté che portare beneficio anche con i sindacati, che si dimostrarono più disposti a collaborare per il benessere di tutti.

Tab.1-3

Lavoratori e iscritti FIm in CIG nel 1981 nei principali stabilimenti torinesi della Fiat:

Stabilimenti	N° lavoratori in CIG	Iscritti FIm	%
Mirafiori			
Carrozzeria	3800	1948	51,3
Meccanica	1400	1045	74,6
Presse	850	624	73
Rivalta			
Carrozzeria	2300	1354	58,9
Meccanica	250	151	60,4
Presse	200	144	72
Lingotto			
Carrozzeria	1060	555	52,4
Presse	160	77	48,1
Lancia Chivasso	1250	1069	85,5
TOTALE	11270	6967	61,8

Fonte: FIm Torino

Lo sforzo produttivo che la Fiat compì non fu indifferente poiché venne modificata l'intera produzione delle auto, dei veicoli industriali e dei trattori; oltretutto vennero rivisti anche il sistema di produzione, le tecnologie, i rapporti con i fornitori, i sistemi di vendita e si puntò a migliorare costantemente la qualità dei prodotti.¹⁴

¹³ Giampaolo PANSA; Cesare ROMITI, *Questi anni alla Fiat*, Milano, Rizzoli, 1988.

¹⁴ Joseph HALEVI, *Automobili, crisi e scontro alla Fiat*, Proteo, N. 2002-3, http://www.proteo.rdbcub.it/article.php3?id_article=207&artsuite=0.

Per questo ambito furono fondamentali il ruolo di Ghidella e la presenza nel gruppo Fiat di un'azienda come la Comau che produceva sistemi robotizzati che hanno permesso la realizzazione di nuovi modelli di rilancio come la *Uno*, la *Thema*, la *Y10*, la *Croma* e la *Tipo*.

Nel novembre del 1980 venne deliberato l'aumento di capitale che era stato deciso in agosto, ma il risultato non fu quello sperato perché il titolo fu sospeso per più volte, per eccesso di ribasso.

Era urgente diminuire l'indebitamento dell'azienda e per far questo era opportuno ridurre i costi (l'indebitamento Fiat nel 1980 era di 6873 miliardi).

Tab.1-4

Indicatori economici consolidati Gruppo Fiat:

Anni	Fatturato mln di L.	Profitti mln di L.	Occupati migliaia	Produzione migliaia	Quota mercato Europa %	Profitti %
1980	8017	-566	155,4	1442	12,10%	-7,06%
1981	9529	-384	141,1	1248	12,80%	-3,82%
1982	10433	-95	125,9	1297	12,40%	-0,91%
1983	11688	110	116,4	1371	12,20%	0,92%
1984	12878	485	107,7	1410	12,80%	3,56%
1985	14392	766	99,7	1420	12,30%	5,32%
1986	16384	1533	96,9	1699	12,60%	9,26%

Fonte: VOLPATO Giuseppe, *Il caso Fiat. Una strategia di riorganizzazione e rilancio*, Milano, Isedi, 1998.

La pace sindacale poi aveva senza dubbio migliorato la situazione e quando l'azienda decise di chiudere il Lingotto perché preferiva trasferire la produzione in altri stabilimenti riducendo la manodopera, gli operai non scatenarono significative lotte contro la dirigenza, anzi accettarono la scelta fatta.

Tab.1-5

Percentuali di sindacalizzazione a Mirafiori e Rivalta:

Stabilimenti	1981	1982
Mirafiori		
Carrozzeria	27,00%	24,90%
Meccanica	26,00%	23,60%
Presse	29,00%	26,70%
Rivalta		
Carrozzeria	29,00%	25,10%
Meccanica	21,00%	19,70%
Presse	31,00%	25,90%

Fonte: Flm Torino

Un altro elemento che favorì la ripresa Fiat fu l'eliminazione delle aree in perdita e infatti uscì

dall'Argentina, vendette le quote nella Seat e lasciò il mercato degli Usa.

Nel 1981 si ebbe il primo bilancio in attivo della Fiat dopo il periodo di crisi, ma per riacquistare posizioni nel mercato internazionale serviva puntare sulla tecnologia e cercare di creare aziende capaci di operare in questo settore interamente gestite dalla Fiat.

Iniziarono quindi ad essere sviluppati accordi internazionali negli ambiti più svariati come la componentistica, le telecomunicazioni, i mezzi per la difesa, le attività spaziali, l'automazione e i motori di aviazione.¹⁵

Nel 1983, si registrò un enorme successo del modello *Uno* e l'anno successivo lo Stato propose alla Fiat l'acquisizione dell'Alfa Romeo; in realtà non fu una questione rapida e priva di difficoltà: l'effettiva incorporazione avvenne solo nel 1986, dopo una dura battaglia con la Ford; fu un'operazione che non avrebbe portato grandi introiti a breve termini nelle casse dell'azienda torinese, ma senza dubbio, se l'Alfa Romeo fosse passata in mano agli americani, sarebbe diventata un'insidia per la Fiat.

L'Alfa Romeo sul finire degli anni settanta stava attraversando una fase di riorganizzazione interna dovuta alla necessità di una nuova pianificazione strategica che desse economicità all'azienda.

Con il risanamento del 1980 si innalzarono i livelli di saturazione degli impianti attraverso l'ampliamento della gamma, ma le scelte sbagliate prese dall'azienda nel tentativo supportato anche dal governo italiano di dar vita ad una joint venture con Nissan, costrinsero i vertici aziendali ad optare per la cessione e Fiat sembrava essere la migliore candidata.¹⁶

L'azienda torinese, infatti, per poter reggere il confronto davanti alla concorrenza internazionale, necessitava proprio di ampliare il suo segmento di mercato: Fiat produceva per lo più utilitarie, mentre Alfa Romeo era incentrata sul settore delle berline di raffinata finitura e meccanica, quel settore che avrebbe quindi permesso al marchio torinese di spostare il proprio baricentro d'offerta verso vetture di standard europeo.

All'Alfa-Lancia Industriale, costituita dal 1° gennaio 1987, Fiat attribuì infatti il compito di competere con Mercedes e Bmw e nel primo biennio di attività i risultati furono piuttosto soddisfacenti.

Un'altra questione spinosa per la Fiat era quella relativa alla presenza dei libici nel Consiglio di amministrazione; anche a causa delle vicende politiche dell'epoca¹⁷, la presenza di Gheddafi tra gli

¹⁵ Vladimiro GIACCHÈ, *100 anni di improntitudine. Ascesa e caduta della Fiat*, Proteo, N. 2002-3, http://www.proteo.rdbcub.it/article.php3?id_article=206&artsuite=4

¹⁶ Gianni Agnelli disse: "L'acquisto dell'Alfa non ci rafforza. Per la Fiat sarà un salasso di risorse, di uomini e di energie, ci siamo annessi una provincia debole. Ma se la Fiat era più forte senza l'Alfa, sarebbe stata infinitamente più debole nel caso in cui l'Alfa fosse stata comprata da un concorrente come la Ford". - Giampaolo PANSA; Cesare ROMITI, *Questi anni alla Fiat*, Milano, Rizzoli, 1988.

¹⁷ Il 5 aprile 1986 a Berlino Ovest esplose una bomba in una discoteca frequentata da soldati americani e i servizi segreti Usa sostennero che erano stati i libici ad organizzare l'attentato, dando così il via ad una ritorsione. Gli Usa quindi, essendo in cattivi rapporti con la Libia, iniziarono a dimostrare distacco nei confronti degli altri paesi che

azionisti Fiat era diventata sempre più scomoda e rischiava di mettere in cattiva luce l'azienda, soprattutto negli Usa, che ritenevano il libico uno dei nemici più acerrimi.

Per alcuni mesi i libici si opposero a cedere le proprie quote, ma nell'agosto del 1986 si convinsero che era opportuno vendere: gli incontri avvennero a Zurigo e l'Iri riacquistò per la Fiat un pacchetto azionario del valore di 3 miliardi e 182 milioni di dollari, pari a 4478 miliardi di lire.

La situazione dell'azienda quindi sembrò migliorare e all'inizio del 1987 il Gruppo Fiat contava qualcosa come 750 società controllate, guadagnava come gli altri 60 gruppi industriali messi assieme, e totalizzava il 4% del PIL nazionale.¹⁸

Già alla metà degli anni ottanta le partecipazioni Fiat capitalizzavano ormai un quarto dell'intera Borsa italiana.

Tra esse c'erano società come Snia, Gemina (Rizzoli e Corriere della Sera), Magneti Marelli, Unicem, Sorin, Olcese, Toro Assicurazioni, Rinascente. Si può pertanto affermare che già alla metà degli anni ottanta si profilasse quella trasformazione della Fiat in holding finanziaria che poi sarà realizzata pienamente nel corso degli anni novanta. In altri termini, i profitti dell'auto cominciavano già in questo periodo ad essere reinvestiti altrove.

Tuttavia però la situazione non rimase così, soprattutto per quanto riguardava il settore automobilistico: sul finire del 1988 iniziarono a crollare le vendite e i modelli vecchi vendevano di più di quelli nuovi (insuccesso della *Dedra* e della *Tempra*), vi fu una vera e propria perdita di capacità di presa sul mercato dei modelli nazionali, soprattutto per motivi di stile e ritardi nel rinnovamento della gamma; la concorrenza tedesca, francese e giapponese poi era sempre più minacciosa.¹⁹

La nuova ricaduta della Fiat, insieme alle divergenze relative alla strategia da perseguire tra Romiti e Ghidella, portarono ad un acceso scontro ai vertici della Fiat.

Ghidella infatti sosteneva la necessità di spingere sull'automobile come cuore del gruppo, Romiti puntava a "diversificare", ossia a trasformare definitivamente l'azienda in una holding finanziaria di partecipazioni appartenenti a diversi settori (finanza, assicurazioni, editoria, ecc.).²⁰

I meriti di Ghidella, le cui dimissioni si ebbero nel novembre 1988, per il rilancio di Fiat Auto furono relevantissimi ma è anche vero che durante la sua gestione, la struttura aziendale non ha saputo esprimere un'auspicabile continuità nel dinamismo ed ha accusato una perdita di smalto

avevano rapporti con essa: per quanto riguarda la Fiat, la situazione era diventata piuttosto grave anche perché venne annullata la richiesta di una fornitura di macchine scavatrici per gli Usa che la Fiat Allis si era aggiudicata con la vincita di un appalto e non fu l'unico episodio. Il tutto ovviamente era riconducibile alla presenza di Gheddafi all'interno del Cda Fiat. - Giampaolo PANSA; Cesare ROMITI, *Questi anni alla Fiat*, Milano, Rizzoli, 1988.

18 Giampaolo PANSA; Cesare ROMITI, *Questi anni alla Fiat*, Milano, Rizzoli, 1988.

19 CHEN Te'an 陈特安, "Jingzheng zhong de Feiyate" 竞争中的菲亚特 (La concorrenza della Fiat), in *Guoji wenti ziliao*, 22, 1986, pp. 26-29.

20 Ada BECCHI COLLIDÀ, Serafino NEGRELLI, *La transizione nell'industria e nelle relazioni industriali, l'auto e il caso Fiat*, Milano, Franco Angeli, 1986.

nella elaborazione della gamma dei modelli e nel completamento dei programmi di investimento.

1.2 Gli stabilimenti Fiat:

In quegli anni, la Fiat produceva all'interno di una struttura composta da 18 stabilimenti di produzione, collocati in 13 diversi insediamenti territoriali. Senza dubbio però i principali erano questi:

Fiat Lingotto:

Lo stabilimento Fiat del Lingotto in via Nizza fu costruito, a partire dal 1915, secondo un progetto strutturale realizzato dall'ingegner Giovanni Antonio Porcheddu, concessionario per l'Italia del brevetto per l'utilizzo del metodo Hennebique per la realizzazione di strutture in conglomerato cementizio armato, sul modello degli stabilimenti della casa automobilistica statunitense Ford.

Le officine erano formate da due lunghi corpi longitudinali, destinati alla produzione delle automobili, di oltre cinquecento metri di lunghezza, uniti da cinque traverse multipiano, dedicate ai servizi per il personale.

Alle estremità dei corpi lunghi furono costruite, tra il 1923 e il 1926, due rampe elicoidali, su progetto di Mattè Trucco.

In questo modo le automobili potevano accedere dal piano terra direttamente alla pista di collaudo, costituita da due rettilinei di oltre quattrocento metri di lunghezza, collegati da due curve sopraelevate.

Nel 1982 una società a capitale misto, guidata dalla Fiat, promosse una "consultazione" internazionale (il comune chiedeva un concorso di idee) per la ristrutturazione ed il recupero dello stabilimento, appena dismesso; ma tra i 20 progetti presentati non fu individuato un vincitore. Nel 1985 fu incaricato della ristrutturazione l'architetto genovese Renzo Piano: la fabbrica fu divisa attraverso un lungo processo di ristrutturazione tra diverse funzioni.

Fiat Mirafiori:

Inaugurato nel 1939, lo stabilimento Fiat Mirafiori, con una superficie di circa 100 ettari, 3 milioni di metri cubi di volumi edificati e 22.000 operai, ospitava le principali Direzioni aziendali, le lavorazioni di stampaggio, della meccanica, della carrozzeria, del montaggio e si occupava inoltre dei motori più potenti.²¹

²¹ Lucio LIBERTINI, *La Fiat negli anni '70*, Roma, Editori riuniti, 1973.

Era un impianto di dimensioni colossali che fino al 1985 produceva un quarto delle vetture vendute. - HUANG Changrui 黄昌瑞, "Feiyate gongsi de chenggong zhi dao" 菲亚特公司的成功之道 (La strada verso il successo della Fiat), in *Jingji Shejie*, 7, 1997, pp. 22-25.

L'innovazione tecnologica e gli incentivi alla produzione di massa di automobili rendevano la struttura del Lingotto ormai obsoleta: sulla scorta del modello delle officine statunitensi Ford, il Servizio Costruzioni Fiat diretto dall'ingegnere torinese Vittorio Bonadé Bottino (1889-1979) progettò a Mirafiori una struttura disposta su un unico piano, che affiancava le diverse fasi produttive anziché sovrapporle come nello stabilimento di via Nizza.

In superficie si trovano la pista di prova e 11 km di binari ferroviari. Sul finire degli anni cinquanta gli spazi non erano più sufficienti: nacquero gli stabilimenti di Mirafiori Sud.

Tra gli anni ottanta e i primi anni del XXI secolo la fabbrica scontò una grave crisi, dovuta al declino del modello di produzione fordista.

Fiat Rivalta:

Lo stabilimento Fiat Rivalta, costruito in località Tetti Francesi (Rivalta di Torino) a circa 10 chilometri dallo stabilimento Fiat di Mirafiori, iniziò a produrre nella seconda metà del 1967 assemblando i modelli *850*, *124 Coupé*, oltre agli autotelai delle *124 Spider* e *Dino*. Frattanto era in fase di ultimazione la costruzione degli altri fabbricati (verniciatura, montaggio, finitura, centrale termica e palazzina uffici).

Il primo modello nato alla Fiat Rivalta fu la Fiat *128* di cui si arrivò presto a produrne più di 1.800 esemplari al giorno e, in parallelo, i primi modelli della Fiat *130*.

Nel 1973 si costruì, in soluzione di continuità ed abbinata alla linea di lastratura, un'altra grossa struttura industriale destinata ad ospitare le grandi presse che erano oramai collocate in una posizione inadeguata poiché in vicinanza dei fabbricati civili in zona Mirafiori.

Fiat Termini Imerese:

Il 19 aprile 1970 fu per Termini Imerese un giorno di festa: dai cancelli dello stabilimento della Fiat, anzi della Sicilfiat, usciva la prima vettura prodotta; era naturalmente una Cinquecento.

La costruzione dello stabilimento era cominciata nel 1968 sulla spinta delle lotte operaie e sindacali, ma decisiva era stata, nell'arrivo della casa torinese, l'amicizia dell'avvocato Giovanni Agnelli con Mimi La Cavera, ex presidente della Confindustria siciliana che, a partire dal 1958, si era posto come un ponte tra il mondo dell'imprenditoria e i partiti di sinistra.

Proprio da sinistra l'apertura della fabbrica venne salutata con entusiasmo, poiché veniva vista come un passo del processo di modernizzazione della Sicilia e una grande occasione per fermare l'emigrazione verso il Nord.

Qui si sono prodotti i modelli più popolari della casa torinese come la *126*, la *Panda*, la *Punto*, fino alla Lancia *Ypsilon*. Il nome di Sicilfiat era stato scelto perché la Regione Sicilia deteneva il 40%

del capitale: rappresentava per Agnelli una garanzia.

Tuttavia l'intervento pubblico cessò quasi subito: già il 1° novembre 1970 lo stabilimento era tutto della Fiat.

Si lavorava su tre turni e nella seconda metà degli anni ottanta Termini occupava 3.200 operai, oltre i 1.200 nelle aziende dell'indotto.

La crisi però è cominciata nel 1993 quando, con la produzione della *Tipo*, è arrivata anche la cassa integrazione.

Fiat Cassino:

Lo stabilimento nei pressi di Cassino fu inaugurato nel 1972 e occupava una superficie di oltre 2.000.000 di metri quadrati di cui circa 400.000 coperti.

Nel 1978, parallelamente alla Fiat di Rivalta, viene installato il sofisticato sistema Robogate della Comau, che consentiva un'elevata automazione all'interno del ciclo produttivo.

Nel 1983 si aggiunse anche la linea produttiva della *Regata* che affiancò quella della *Ritmo*: lo stabilimento così venne dedicato alla produzione di vetture a marchio Fiat medio grandi e raggiunse l'apice dell'efficienza sul campo nazionale.

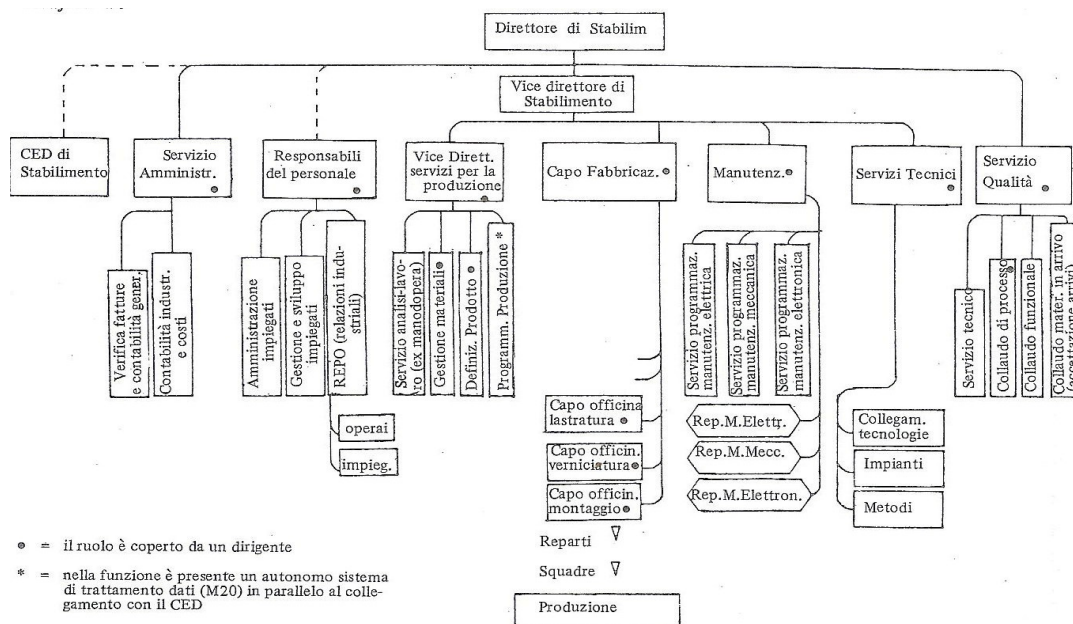
Un profondo rinnovamento dello stabilimento e dei metodi produttivi avvenne nel 1988 con l'investimento di duemila miliardi di lire e l'introduzione della produzione della Fiat *Tipo* che adottava la carrozzeria completamente zincata.

Cassino era in grado di produrre circa 1000 vetture al giorno e il modello si rivelò un grande successo.

Con la *Tipo*, Fiat inaugurò anche una nuova filosofia produttiva con maggior condivisione dei componenti al fine di aumentarne la produzione di questi ultimi e ridurre i costi.

Venne così introdotta anche la famiglia *Tempra* (berlina, wagon e van denominata *Marengo*) che utilizzavano motori, pianali, portiere, sospensioni e altre componenti della *Tipo*.

Grafico 1-1
Organizzazione di uno stabilimento Fiat:



Fonte: MANA Franco; VALVO Tino, *Fiat Auto anni '80: organizzazione, professionalità e salario*, Milano, Franco Angeli, 1985.

Contemporaneamente a questi stabilimenti, la Fiat si appoggiava anche a quello di Chivasso che in origine apparteneva alla Lancia, quello di Desio che si occupava della produzione Autobianchi, quello di Verrone in cui si assemblavano i modelli Alfa Romeo (prodotta per lo più a Pomigliano), quello di Firenze che dopo la chiusura dello stabilimento di Villar Perosa si aggravò della produzione di semiassi e alberi comando di sterzo per vetture e veicoli industriali, quello di Termoli specializzato nei motori per il modello *Panda* e per i cambi, quello di Sulmona per i tachimetri e le sospensioni di produzione Magneti Marelli e quello di Volvera, sempre in Piemonte, per lo stoccaggio e la distribuzione dei ricambi.²²

Per quanto riguarda i veicoli industriali, fino ai primi anni settanta, la produzione si basava sulle aziende OM e Spa (Società Piemontese Automobili), integrate poi dalla recente acquisizione Lancia.

A causa della cattiva situazione economica italiana, delle difficoltà commerciali sui mercati esteri e dell'insufficiente attrezzatura del gruppo Fiat in questo campo, nel 1971 si era avuta una brusca flessione produttiva di questo comparto, tuttavia c'erano buone previsioni di ripresa nel mercato internazionale e la Fiat decise di puntare molto su un nuovo mercato emergente: la Cina.

Le strategie attraverso le quali la casa torinese cercò di risollevarsi furono sostanzialmente tre, cioè l'integrazione della produzione delle aziende del settore, la scelta in direzione dei camion medio-

²² Lucio LIBERTINI, *La Fiat negli anni '70*, Roma, Editori riuniti, 1973.

leggeri, la standardizzazione ed infine lo studio e la progettazione di una gamma estesa e completa di autoveicoli.

Novità di minor rilievo invece si ebbero per i trattori e le macchine movimento terra, il cui mercato recentemente aveva subito una crisi e il cui futuro era molto legato al mercato internazionale e alla domanda dei paesi in via di sviluppo.

Nel quadro della riorganizzazione della produzione di camion, Fiat cercò di concentrare tutta la produzione nei due stabilimenti di Modena per i trattori e nello stabilimento di Lecce per le macchine movimento terra, allo scopo di sfruttare al massimo le capacità produttive e realizzare serie economie, dando nel contempo spazio alla specializzazione del grosso degli stabilimenti nella produzione rapida di camion.

1.3 L'automazione negli stabilimenti Fiat

Uno degli aspetti che subì i maggiori cambiamenti in questo periodo fu relativo alle forme di automazione: negli anni settanta si è avuto un decisivo salto di qualità attraverso l'inserimento di sistemi di governo elettronico che prendono il nome di "automazione robotizzata".

L'automazione flessibile degli anni settanta puntò principalmente a creare condizioni di lavoro meno faticose e stressanti, nonché mutare il mix produttivo realizzato in modo da seguire le modificazioni della domanda di mercato.²³

Tutto ciò, aveva anche garantito un livello qualitativo della vita lavorativa migliore, diminuendo anche l'eventuale possibilità di avere turbolenze con i sindacati.

Nel 1972 fece il suo ingresso a Mirafiori il robot di saldatura Unimate per la realizzazione del modello 132; esso garantiva una flessibilità relativa alle lavorazioni da effettuare non più rigidamente prefissate ma variabili e una flessibilità relativa al successivo reimpiego delle attrezzature per una nuova configurazione produttiva.

Nello stesso anno si cominciò ad estendere la meccanizzazione anche nelle fasi di preparazione delle scocche per il modello 126, a Cassino.

Sempre in chiave di riorganizzazione del lavoro, fortemente richiesta anche dagli stessi sindacati degli operai, nel 1974 venne introdotto il sistema Digitron per l'assemblaggio del modello 131 a Mirafiori.²⁴

La crisi produttiva, sociale e sindacale iniziata a metà degli anni settanta impresse un'ulteriore accelerazione al processo di automazione che cercava di risolvere il problema della flessibilità e

²³ Ada BECCHI COLLIDÀ, Serafino NEGRELLI, *La transizione nell'industria e nelle relazioni industriali, l'auto e il caso Fiat*, Milano, Franco Angeli, 1986.

²⁴ Franco MANA; Tino VALVO, *Fiat Auto anni '80: organizzazione, professionalità e salario*, Milano, Franco Angeli, 1985.

della produttività e nel 1978 venne introdotto il Robogate a Rivalta e Cassino.

Esso consisteva in un impianto di lastratura di nuova concezione, fondato sull'integrazione dei robot di saldatura, dei pallet per l'intera scocca, dei robocarriers e dei minicalcolatori per la gestione ed il controllo dell'avanzamento di produzione, secondo le indicazioni acquisite nelle esperienze organizzative e tecnologiche precedenti.

Gli obiettivi da soddisfare erano: incrementare la produttività totale del sistema di saldatura, ottenere un'ampia flessibilità di reimpiego produttivo delle attrezzature in occasione della costruzione di nuovi modelli, un'elevata flessibilità d'impiego produttivo durante il ciclo di vita di un prodotto e perseguire miglioramenti delle condizioni di lavoro; fu uno dei successi più rilevanti della tecnologia presso Fiat.

Il nuovo sistema Robogate sfruttava la possibilità di movimentazione di materiali ed attrezzi su percorsi reticolati anziché lineari.

Il funzionamento del sistema era interamente automatizzato poiché guidato da un calcolatore centrale che, non solo possedeva in memoria tutte le operazioni di assemblaggio e saldatura delle scocche, i diversi cicli che ogni robot doveva eseguire, ma poteva anche pilotare e regolare l'intricato traffico dei robocarriers.

Ovviamente, gli operai erano da un lato soddisfatti per il miglioramento delle condizioni di lavoro che l'automazione degli stabilimenti aveva comportato, ma al tempo stesso erano preoccupati per il loro posto di lavoro: tra il 1971 e il 1980, la progressiva automazione comportò infatti la sostituzione di oltre 600 posti di lavoro a Rivalta poiché si ebbe una perdita di professionalità e un aumento degli operai comuni.

Di fatto il Robogate eliminava le lavorazioni più pesanti, nocive e disagiati, ma soprattutto la manodopera diretta: naturalmente, questi stessi processi portarono alcuni fatti di segno contrario come per esempio l'entrata in scena di tecnici per la manutenzione di queste attrezzature, cioè un polo ristretto di più alta professionalità che si contrapponeva alla vasta area di dequalificazione. L'operaio generico doveva essere sostituito da un tecnico altamente specializzato e l'azienda cercò di creare un nuovo reparto per soli manutentori.

1.4 Politica di prodotto, politica dei prezzi e organizzazione della rete commerciale:

Per riprendersi dalla crisi del settore, molte case automobilistiche europee avevano cercato di ampliare la gamma di prodotti, immettendo un nuovo modello all'anno già a partire dal 1973, cosa che Fiat invece non fece fino alla fine degli anni settanta.

Ovviamente, la necessità di sviluppare un così alto indice di innovazione dei prodotti costrinse le

aziende a porsi il problema della riduzione dei tempi di progettazione: si passò dai tradizionali 55 mesi ai 35 mesi.

La produzione Fiat di quegli anni si assestò sui segmenti B-C-D riducendo la produzione nel segmento A, mentre la Lancia si occupò dei segmenti D-E-F; tuttavia la Fiat non otterrà grandi successi nel segmento B delle utilitarie medie almeno fino al 1983 quando venne lanciato il modello *Uno*.

All'interno di questo fenomeno di specializzazione della domanda, la richiesta e lo sviluppo del diesel assunse una notevole importanza, ma la Fiat entrò tardi in questo mercato, più precisamente nel 1978, quando equipaggiò le *131-132* con diesel 2000-2500 cc. di tipo tradizionale.²⁵

L'intervento di razionalizzazione della gamma comportò una standardizzazione spinta dei componenti poiché si passò dalla presenza del 30% di parti comuni nei modelli Fiat nel 1980 a più del 60% nel 1984.

In questo periodo poi, Fiat deteneva la quota di penetrazione sul mercato nazionale del 55%, dato invidiato da tutte le case automobilistiche.²⁶

Immagine 1-1

Esemplare del modello Fiat 126 (segmento A):



Immagine 1-2

Esemplare del modello Fiat Uno (segmento B):



Immagine 1-3

Esemplare di Fiat Ritmo (segmento C):



Immagine 1-4

Esemplare di Fiat 131 (segmento D):



Immagine 1-5

Esemplare di Fiat Argenta (segmento E):

Immagine 1-6

Esemplare di Lancia Gamma (segmento F):

²⁵ In pochi anni la Fiat introdusse versioni diesel di vari modelli e nel 1984 le quote di penetrazione dei modelli a benzina e diesel furono parallele ed in sintonia con le altre case produttrici - Franco MANA; Tino VALVO, *Fiat Auto anni '80: organizzazione, professionalità e salario*, Milano, Franco Angeli, 1985.

²⁶ È anche opportuno specificare però che l'Italia è anche l'unico paese ad avere di fatto una sola casa automobilistica.



Fonte: <http://www.fiatspa.com>

A partire dal 1973 la Fiat Auto praticò una continua azione di aumento dei prezzi in misura più elevata dei tassi di inflazione e questa politica dei prezzi, in concomitanza con i ritardi registrati nell'offerta di nuovi modelli, non fece altro che favorire un forte aumento della penetrazione dei produttori stranieri ed un contenimento del tasso di sviluppo della domanda interna.²⁷

Solo a partire dal 1980 la Fiat sembrò cambiare la propria politica dei prezzi sia in Italia che all'estero con un aumento dei prezzi di listino di quell'anno dell'11,5% a fronte di un tasso inflazionistico del 21% circa (in Italia).

Nei primi anni ottanta poi vi fu anche una riorganizzazione della rete commerciale, impegnando i concessionari a vendere annualmente un determinato volume medio di vetture e implementando la loro presenza sul territorio.²⁸

1.5 L'organizzazione della Fiat Auto e delle sue consociate:

A causa della situazione che la Fiat stava affrontando nei primi anni settanta, i massimi dirigenti dell'azienda erano sempre più propensi a dar vita ad una riorganizzazione generale con lo scopo di suddividere i vari ambiti di produzione in maniera più ordinata, ottenendo così una semplificazione della loro gestione.

Fu proprio in quel periodo infatti che nacquero alcune delle più importanti consociate Fiat e che vennero ceduti altri rami meno importanti al fine di concentrare sui settori di punta tutte le attenzioni ed i capitali dell'azienda di corso Marconi.²⁹

Al tempo stesso, inoltre, la Fiat entrò a far parte di aziende già esistenti o reputò utile acquistarne interamente altre al fine di potenziare il suo raggio di azione e la sua quota di mercato in Italia e all'estero.

²⁷ In particolare, i produttori giapponesi pianificarono una strategia di aggressività commerciale basata sui bassi prezzi dei prodotti esportati e ad investire in innovazione dei modelli e delle tecnologie. - Franco MANA; Tino VALVO, *Fiat Auto anni '80: organizzazione, professionalità e salario*, Milano, Franco Angeli, 1985.

²⁸ Franco MANA; Tino VALVO, *Fiat Auto anni '80: organizzazione, professionalità e salario*, Milano, Franco Angeli, 1985.

²⁹ Nella tabella 1 è possibile osservare che dal 1973 al 1981 ci fu un progressivo aumento di fatturato pur avendo ridotto la produzione. Questo fattore essenzialmente fu generato non solo dalla politica dell'azienda che fu costretta a ricorrere al licenziamento di numerosi operai, riducendo così i costi, ma anche alla riorganizzazione delle consociate che in parte vennero cedute ottenendo così nuovi capitali a disposizione.

FIAT AUTO:



La Fiat Auto nacque giuridicamente nel 1979 e in quell'anno era strutturata in due grandi direzioni relative alle funzioni industrializzazione-produzione del prodotto e alla sua collocazione sul mercato (commercializzazione); al centro e alle dirette dipendenze dell'alta Direzione Generale si trovavano una Direzione di staff che al suo interno comprendeva funzioni poco omogenee, a lato c'era invece una Direzione ingegneria di prodotto.

A partire dallo stesso anno però si avviò un profondo processo di ridefinizione dei compiti e delle funzioni che produsse significativi mutamenti nei centri decisionali e nel peso delle singole funzioni: al posto della Direzione Industriale venne costituita la Direzione tecnica, avente compiti di progettazione-sperimentazione.

Poi venne strutturata la Direzione produzione ripartita rispettivamente in tre divisioni: presse, meccanica e carrozzeria.

Al tempo stesso vi fu anche una riorganizzazione del settore commerciale attraverso il recupero di enti quali pubblicità-immagine e marketing strategico attuando un'organizzazione commerciale per aree (Italia-Estero) e assistenza ricambi.

Nel 1983 la Fiat Auto era organizzativamente strutturata su tre livelli: il primo era relativo alla classica organizzazione funzionale con una accentuata specializzazione per funzioni, modello poi ripetuto anche per i livelli inferiori; il secondo livello prevedeva delle divisioni corrispondenti al grado di verticalizzazione del ciclo produttivo della Fiat; nel terzo livello infine si trovavano gli stabilimenti produttivi rapportati alla fase del ciclo in cui operano.

All'interno della Fiat Auto, mantenendo comunque il loro marchio, erano anche confluite due importanti case automobilistiche italiane piuttosto rinomate anche all'estero, la Lancia S.p.A.³⁰ e

³⁰ Quest'ultima aveva già attraversato una fase piuttosto problematica a metà degli anni cinquanta, quando la famiglia Lancia, decise di cedere la proprietà al gruppo Pesenti, passaggio che avvenne più precisamente nel 1958.

Tuttavia, nonostante la fama, l'azienda non riuscì a contrastare la concorrenza della Fiat e i diversi tentativi di Pesenti di ampliare e potenziare gli stabilimenti di Chivasso non diedero mai i risultati sperati portandolo talvolta ad accusare la casa torinese di non esercitare una corretta politica di "coesistenza pacifica" dei loro rispettivi prodotti all'interno di un unico mercato.

Ben presto infatti l'azienda accumulò notevoli difficoltà economiche che aggravarono ancora di più la già seria crisi di mercato e le carenze dell'apparato distributivo che certamente non potevano competere con quelle della Fiat.

Nel 1969 quindi il gruppo Pesenti decise di cedere il marchio a prezzo simbolico alla Fiat che in pochi mesi lo riorganizzò: si cercò di porre l'attenzione sulle vetture che potevano andare a completare i segmenti di mercato che la casa torinese non ricopriva, tentando così di mantenere anche la natura originaria della Lancia, famosa per le macchine eleganti e raffinate.

Venne quindi eliminata la produzione di camion e autocarri e il primo modello nato dopo l'ingresso di Fiat fu la Lancia Beta, dando il via ad una serie di veri e propri successi che perdurarono per tutti gli anni ottanta.

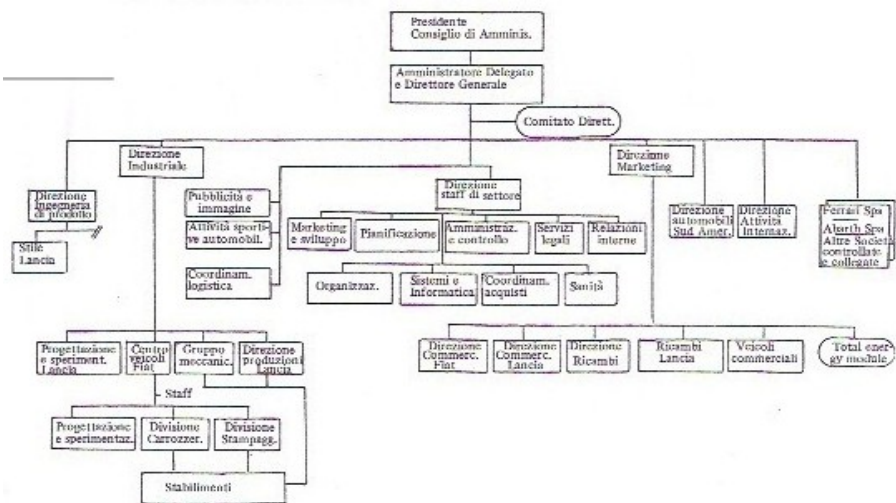
Solo sul finire del 1989 si iniziò a profilare un periodo negativo: la Lancia cominciò infatti a registrare cali nelle vendite dovuti ad una concorrenza sempre più pericolosa e dall'uscita del marchio torinese dal mondo delle corse.

Il risultato fu quindi l'irrevocabile chiusura dello stabilimento di Chivasso e un periodo di insuccessi che Fiat dovette gestire con attenzione.

l'Alfa Romeo³¹ che di fatto ampliavano la gamma delle vetture prodotte.

Grafico 1-2

Struttura organizzativa Fiat nel 1979:



Fonte: MANA Franco; VALVO Tino, *Fiat Auto anni '80: organizzazione, professionalità e salario*, Milano, Franco Angeli, 1985.



MAGNETI MARELLI:

Questa società venne fondata nel 1919 a Sesto San Giovanni da Ercole Marelli e dalla Fiat con il nome di F.I.M.M. (Fabbrica Italiana Magneti Marelli) e si specializzò nella produzione di materiale elettrico per

autoveicoli, aerei e navi.

Nel corso del tempo poi la produzione si diversificò ulteriormente producendo componenti per auto e prodotti di massa come radio e tv.

Fu controllata interamente dalla Fiat a partire dal 1967 e come azionista di maggioranza, la casa

³¹ L'Alfa Romeo fu fondata a Milano nel 1910 e si specializzò subito nella produzione di auto sportive, tuttavia nel corso del tempo svilupperà anche autobus, motori aeronautici, autocarri e furgoni. Nonostante questa casa automobilistica avesse ottimi risultati anche nel campo delle competizioni sportive, a partire dagli anni settanta, per colpa della crisi petrolifera, iniziarono a registrarsi perdite nella produzione di serie. Nel 1983, guidato dal gruppo IRI, prese il via il tentativo di realizzare una joint venture con la giapponese Nissan, ma il risultato non fu quello sperato, anche perché i clienti non riconoscevano più lo stile sportivo che tanto amavano.

Nel frattempo Ford sembrava molto interessata ad acquistarla: nel 1986 infatti venne reso noto che il gruppo americano aveva intenzione di acquisire parte del capitale della casa milanese. Immediatamente la Fiat comprese che non poteva stare a guardare, anche se l'operazione sarebbe stata un notevole dispendio economico per la casa torinese e implicava numerosi rischi, lasciare che il gruppo americano si impossessasse dell'Alfa sarebbe stato ancora più azzardato: la Ford infatti avrebbe avuto la possibilità di inserirsi ancor di più non solo nel mercato italiano ma anche in quello europeo.

La controfferta della casa torinese quindi venne avanzata piuttosto rapidamente e di fatto consisteva nel rilevare interamente tutte le attività di Alfa Romeo pagando anche parte dei suoi debiti ed impegnandosi a creare un'unica società, la Alfa Lancia che avrebbe dovuto dedicarsi alla produzione di modelli del segmento medio-alto.

Ovviamente anche il governo italiano si dimostrò più favorevole affinché la Fiat avesse la meglio rispetto alla Ford e la sostenne per fare sì che venisse concluso l'accordo.

Il 1° gennaio 1987 venne così fondata la Alfa Lancia che, secondo i piani della Fiat, avrebbe dovuto realizzare una gamma di prodotti da inserire sul mercato per fare concorrenza alla Bmw e alla Mercedes.

torinese decise di concentrare la produzione sulla componentistica automotive.

Negli anni settanta però l'azienda dovette affrontare diversi problemi economici nonostante le sue dimensioni fossero a livello internazionale: la produttività infatti era bassissima e tutti i parametri della gestione erano in netto calo.

La Fiat quindi decise di inviare direttamente dal suo quartier generale Giovanni Germano, un manager esperto nella gestione dei costi e delle spese che avrebbe dovuto comprendere la cause di tali difficoltà.

In alcuni anni egli fortunatamente riuscì a mettere di nuovo in sesto la Magneti Marelli salvandola così dal fallimento.³²

La ristrutturazione durò per circa tre anni e nel 1981 la Fiat decise di rimuovere Germano dal suo incarico alla Magneti Marelli poiché non era più necessario attuare una politica di stretto controllo ed egli venne nominato direttore della sezione Ricambi di Fiat Auto.

Di fatto comunque, con l'entrata in Fiat, l'azienda era diventata una holding industriale in cui erano confluite anche altri marchi prestigiosi e storici dell'industria automobilistica internazionale tra cui Weber, Veglia Borletti, Carrello, Siem, Solex e Jaeger e tuttora possiede 80 unità produttive sparse in 18 paesi che le permettono di fornire le più importanti case automobilistiche.



COMAU:

L'azienda Comau (Consorzio di vendita di Macchine Utensili) con sede a Torino era una grande produttrice di sistemi di lavorazione meccanica ed assemblaggio, tra cui i giganteschi sistemi robotizzati che numerosi costruttori di automobili utilizzano tuttora per assemblare le proprie vetture.

La sua iniziale natura era quella di un consorzio, successivamente però divenne una società unificata in cui l'azienda principale era la MST, di proprietà della Fiat.

La MST a metà degli anni settanta non navigava in buone acque, poiché perdeva molti soldi a causa del gigantismo imposto dalle grandi dimensioni industriali del contratto tra la Fiat e il governo sovietico per l'edificazione dello stabilimento di Togliattigrad.

Fu proprio sulle fondamenta della MST che nacque a Torino, nel 1973, l'edificio Comau con Sergio Rossi come presidente.

Durante la sua presidenza venne elaborato il Robogate, il nuovo sistema che permetteva di produrre carrozzerie e che dal 1978 venne impiegato nello stabilimento Fiat di Cassino per la produzione della Fiat *Ritmo*.

Esso di fatto fu un successo tutto italiano che rivoluzionò le fabbriche, con enormi conseguenze sui

³² Giorgio GARUZZO, *Fiat. I segreti di un'epoca*, Le terre, s.l., Fazi, 2006.

processi di lavorazione e sulle mansioni degli operai.³³

Nel corso degli anni ottanta poi la Comau ha espanso la propria attività in Nord America dove fondò nel 1984 la Comau Productivity Systems Inc. e qualche anno più tardi ottene la maggioranza della Italtel S.p.A, un'azienda di Brescia specializzata nella produzione di macchine per lo stampaggio a iniezione di materiali plastici.

Sul finire degli anni ottanta poi, più precisamente nel 1989, vennero inglobate anche la Berto Lamet e U.T.S.

Attualmente essa è un'azienda integrata con 20 società controllate che sviluppa e realizza processi di automazione, soluzioni e servizi di produzione ed è specializzata in robot di saldatura, crea prodotti e servizi per un'ampia varietà di settori come l'industria automotive, i veicoli commerciali e heavy duty (minerario, costruzioni, agricoltura), il settore aerospaziale, del trasporto pubblico, della difesa (veicoli per difesa da terra ed artiglieria), veicoli ricreazionali (veicoli marittimi, camper, mobile homes, motocicli) e per il settore energetico (eolico, solare, celle combustibili, batterie).

Detiene inoltre 23 centri operativi, 15 stabilimenti e 3 centri di ricerca e sviluppo, i dipendenti sono oltre 14.500 in 13 paesi, anche se i nuclei più importanti sono Italia, Russia e Cina.

FIAT ALLIS:

FIATALLIS

Negli anni trenta, la meccanizzazione agricola era ormai una realtà ben avviata, mentre la meccanizzazione edile e movimento terra era molto più arretrata e molte macchine agricole erano convertite in modo artigianale in

apripista e ruspe.

La Fiat decise così di creare una divisione a fianco di Fiat Agri sviluppando la Fiat Movimento Terra, che nei suoi primi anni si limitò a convertire in modo migliore alcune grosse macchine agricole in pale meccaniche e dozeer.

Con il progresso degli anni cinquanta e sessanta le sole pale meccaniche e ruspe non bastavano più alle esigenze di mercato, ma Fiat continuava ad essere più sviluppata nell'agricoltura che nelle macchine industriali.

Così, nel 1974, la Fiat si unì all'americana Allis-Chalmers dando vita alla Fiat Allis, fu quindi un'unione tra due grandi esperte in quel campo.

La produzione della Fiat Allis si occupava di macchine movimento terra (pale meccaniche, apripista, escavatori, livellatori, caricatori ed altri mezzi).

Fiat Allis poi acquisì la Simit e più in avanti il Gruppo Benati per produrre escavatori di media

³³ Giorgio GARUZZO, *Fiat. I segreti di un'epoca*, Le terre, s.l., Fazi, 2006.

potenza e peso e di fatto restò l'indiscussa produttrice di macchine movimento terra per buono un ventennio, seconda sola alla Caterpillar.

Con il passare del tempo e le successive riorganizzazioni aziendali, la Fiat Allis entrò a far parte della CNH Global di Fiat Industrial.

IVECO

IVECO:

Nel 1975, alcune grandi aziende europee³⁴ specializzate nella progettazione e nella costruzione di veicoli industriali decisero di tentare insieme la sfida al resto del mercato mondiale: il 1° gennaio di quell'anno nacque così l'Iveco (Industrial Vehicle Corporation), azienda che si occupò di progettare, fabbricare e commercializzare veicoli di gamma leggera, media e pesante.

Ben presto l'azienda tentò di espandere il suo mercato e infatti nel 1977 approdò sul mercato degli Usa dove creò l'Iveco Trucks of North America e in seguito avviò due joint venture in Africa, in Libia e Nigeria.

Successivamente però l'azienda iniziò ad andare in perdita e verso la metà degli anni ottanta si era giunti ad avere un bilancio mensile anche con 30 miliardi di lire di passivo.³⁵

Tab. 1-6
Indebitamento di Iveco:

	MILIARDI DI LIRE
Ottobre '82	2300*
Dicembre '83	1666
Dicembre '84	1253
Dicembre '85	923
Dicembre '86	850
Ottobre '87	32

* massimo storico

Fonte: GARUZZO Giorgio, *Fiat. I segreti di un'epoca*, Le terre, s.l., Fazi, 2006.

Nel maggio 1984, Giorgio Garuzzo venne messo a capo della società Iveco cercando di attuare un piano di emergenza volto alla ricerca di ridurre le spese in ogni area della gestione.

Già nel marzo del 1985 iniziarono a vedersi i primi risultati poiché venne attuata una politica basata sulla creazione di un team di management coeso e convinto e la spinta di tutta l'azienda venne esercitata sul fronte di battaglia del proprio prodotto/mercato.

Da troppo tempo infatti l'Iveco aveva un'immagine piuttosto malandata e si vociferava che qualche

³⁴ Fu una fusione tra Fiat Veicoli Industriali (con sede a Torino), OM (Brescia), Lancia Veicoli Speciali (Bolzano), Unic (Trappes) e Magirus-Deutz (Ulm). - XIA Shu 夏树, "Feiyate he Yiweike fenli, yiyu wei he?" 菲亚特和依维柯分立, 意欲为何? (La separazione di Fiat e Iveco, perché?), in *Qiche yu peijian*, 6, 2010, pp. 30-35.

³⁵ Giorgio GARUZZO, *Fiat. I segreti di un'epoca*, Le terre, s.l., Fazi, 2006.

concorrente europeo avrebbe potuto acquisirla; questa fama però danneggiava ulteriormente l'attività commerciale, tanto che i migliori concessionari erano passati alla concorrenza o erano in procinto di farlo.

Un altro contributo per la salvezza di Iveco arrivò da una strada del tutto inattesa.

Secondo i consumatori, i motori dei camion erano ottimi per robustezza, ma inaccettabili dal punto di vista della pesantezza e abbattevano così le prestazioni aumentandone però i consumi.

Si sarebbe quindi dovuto alleggerire il motore, tuttavia questo avrebbe comportato una costosa riprogettazione del motore stesso e degli impianti che lo fabbricavano.

L'altra soluzione era quella di incrementarne la potenza, rendendolo così più piccolo ed economico e fu questa la strada scelta da Iveco.³⁶

Lasciando immutata la struttura del motore e con poche conseguenti e poco costose modifiche agli impianti di produzione, vennero così introdotti miglioramenti tecnologici di grande successo.

Ovviamente non era sufficiente solo questo, dopo la fase di emergenza occorreva infatti passare al secondo livello di interventi che avrebbero dovuto riguardare la ristrutturazione dell'allocazione produttiva, delle reti di vendita e della logistica; inoltre bisognava garantire all'azienda un'adeguata gamma di prodotti.

Tra questi senza dubbio si può inserire il modello *Turbostar*, il camion che di fatto simboleggiò la rinascita di Iveco e che introduceva finalmente l'azienda nella produzione di tir.

Questo fu anche il periodo in cui l'Iveco poté notare il crescente interesse dei cinesi nei confronti dei suoi prodotti; i cinesi infatti erano alla ricerca di un fornitore di tecnologia nel campo dei veicoli leggeri (camion e furgoni) e presero in seria considerazione l'operato di Iveco, ma anche quello della concorrenza tedesca e giapponese.

Un altro avvenimento importante per l'azienda fu l'apertura di una trattativa con Ford per acquisire le sue attività europee nel settore dei camion.³⁷

Il direttore dell'Iveco Garuzzo incontrò il chairman di Ford Europe, Bob Lutz, il quale era intenzionato a cedere le attività di Ford Trucks a causa del crollo delle vendite dei veicoli industriali in Europa e della supremazia della Mercedes-Benz in quel comparto.³⁸

36 Al salone di Torino dell'ottobre del 1984, Iveco presentò la nuova motorizzazione del Daily che da 72 cc. era passato a 92 cc. e grazie a questo intervento si salvò un veicolo in prospettiva di crisi, rendendolo la colonna portante di Iveco ancora per decenni. - Giorgio GARUZZO, *Fiat. I segreti di un'epoca*, Le terre, s.l., Fazi, 2006.

37 Fiat Auto e la Ford avviarono delle trattative tra il 1984 e il 1985 nel campo automobilistico per ottenere un enorme vantaggio competitivo, ma all'ultimo momento le due parti furono in disaccordo su chi dovesse avere il comando della joint venture: la leadership di Fiat era data per scontata, ma la casa torinese non accettava di cessare di essere una casa automobilistica e di dover comunque sobbarcarsi fino al passaggio delle consegne l'incarico della razionalizzazione produttiva e gestionale.

L'accordo quindi sfumò ma si tentò una nuova collaborazione nel settore camion. - Giorgio GARUZZO, *Fiat. I segreti di un'epoca*, Le terre, s.l., Fazi, 2006.

38 Ford era leader di mercato in Inghilterra nei veicoli industriali, ma la sua forza andava scemando e le prospettive non erano delle migliori, il suo dominio interno non avrebbe retto a lungo gli insuccessi nel resto del continente europeo. - Giorgio GARUZZO, *Fiat. I segreti di un'epoca*, Le terre, s.l., Fazi, 2006.

Iveco colse immediatamente quest'occasione per consolidare la propria presenza nel mercato inglese, dato che lì la sua rete di vendita era debole.

In tal modo Iveco avrebbe potuto completare la sua globalità di presenza in Europa, l'unico problema poteva essere dato dal fatto che il marchio italiano era sconosciuto in Inghilterra e legarlo alla Fiat che aveva interrotto la collaborazione con Ford in passato non sarebbe stata una buona strategia da perseguire.

Molti concessionari e clienti infatti avrebbero potuto fuggire dalla concorrenza, serviva che Ford accettasse una condizione preliminare affinché ciò non avvenisse: l'Iveco si sarebbe occupata di tutti gli oneri del management e dei risultati di bilancio dell'azienda acquisita, ma l'iniziativa sarebbe dovuta apparire come una joint venture e tutti avrebbero dovuto ritenere che Ford partecipasse pariteticamente al capitale e il suo marchio sarebbe stato utilizzato ovunque congiuntamente con quello di Iveco.

La Ford accettò senza problemi e il 1°luglio 1986 iniziò ad operare la Iveco Ford UK Ltd che in breve tempo iniziò ad avere un grande successo.

L'acquisizione di Ford Truck poi contribuì a proiettare l'influenza di Iveco verso l'India, un mercato chiuso all'importazione di veicoli industriali.

Quando il governo indiano nel 1987 decise di mettere in vendita alcune azioni di Ashok Leyland (una delle poche case automobilistiche indiane dell'epoca) Iveco cercò alla svelta un affidabile socio indiano, possibilmente facoltoso per procedere all'acquisto.

La famiglia Hinduja sembrava essere la più collaborativa e quindi si concluse l'affare mettendo le mani su un'azienda che aveva 5 stabilimenti con 15.000 dipendenti e vendeva 16.000 camion con un fatturato di oltre 300 miliardi di lire.

Iveco si diede da fare anche in Spagna: qui la casa automobilistica Pegaso era in crisi e il governo spagnolo aveva ricevuto l'ordine dalla Comunità europea di risolvere la questione senza fornire più così tante sovvenzioni.

Anche se non venne organizzata ufficialmente un'asta, si presentarono molti costruttori probabili acquirenti, soprattutto i marchi tedeschi che avrebbero così potuto avere l'occasione di accorciare le distanze con Iveco.

Di fatto l'Iveco non riuscì ad inserirsi nella trattativa e la Spagna fece affidamento alla cordata composta da Mercedes e MAN.

In realtà la situazione tra la casa tedesca e la Pegaso si complicò sempre di più perché la Spagna non accettò l'idea di tagliare gli organici ancora più del previsto e di fatto venne chiesto ad Iveco di tornare in lizza per le trattative.

Nacque così l'Iveco Pegaso che comunque costituirà un grande dispendio economico per l'Iveco e il

Gruppo Fiat a causa della crisi che affliggeva il marchio spagnolo.

Di fatto c'era stata una notevole ripresa dalla crisi dei primi anni settanta in cui si trovava l'Iveco arrivando nel 1989 a guadagnare quasi 600 miliardi di lire.

L'indebitamento si era notevolmente abbassato e dal 1987 fu possibile, dopo tanti tagli al personale dovuti alle necessarie ristrutturazioni, riaprire le assunzioni.

Oggi l'Iveco ha svariati impianti produttivi non solo in Europa, ma anche in Argentina, Brasile, Australia, Africa e Cina.



FIAT TRATTORI (FIAT AGR):

La Fiat Trattori S.p.A. è una società del gruppo Fiat che fu fondata nel 1919 e che operava nella costruzione di macchinari agricoli, in particolare trattori.

Nel 1975 Fiat Trattori acquistò il 20% di Laverda Spa fondata da Pietro Laverda nel 1873, società che si occupava sin dalla nascita della produzione di mietitrebbie, in tal modo si cercò di contrastare la concorrenza ampliando la propria gamma di prodotti.

Nel 1977 Fiat rilevò poi la società Hesston, leader nel settore della fienagione in America, la Braud, leader nella produzione di vendemmiatrici, e l'italiana Agrifull, specializzata nei trattori di piccole dimensioni.

Fiat Trattori diventò così Fiat Agri e cambiò la livrea, da arancione a rosso bordeaux, che caratterizzò tutti i nuovi trattori; iniziò così a produrre anche macchinari per la fienagione (presse, trincia-caricatrici, ecc.) e mezzi per la vendemmia.

Tuttavia, questa riorganizzazione non fu sufficiente a risanare il problema principale dell'azienda, ossia il fatto che era priva di una sua rete di vendita sul mercato domestico.

I trattori Fiat infatti venivano distribuiti da Federconsorzi, un grande ente pubblico che era in quel periodo l'emblema del potere democristiano nelle campagne, ma che proponeva prezzi di vendita troppo bassi.

A partire dal 1980 inoltre, le vendite nel mercato europeo dei trattori agricoli iniziarono a scendere, diminuendo di circa due terzi dei volumi.³⁹

A quel tempo Fiat Agri era attiva per lo più in Italia, Francia, Spagna e Turchia; per fare fronte alla situazione risparmiò sui costi e sulle spese ma ciò non poteva bastare.

Serviva quindi trovare una soluzione per fare riprendere l'azienda ma la situazione era complessa: se si fosse scelta la strada dell'abbandono di Federconsorzi, si sarebbe dovuti andare incontro al rischio di consegnare la propria quota di mercato a qualche altro concorrente e a rimanere senza

³⁹ Giorgio GARUZZO, *Fiat. I segreti di un'epoca*, Le terre, s.l., Fazi, 2006.

vendite in Italia per un paio d'anni, cioè il periodo di tempo necessario per ricostruire un'altra rete di vendita.

Il sistema di Federconsorzi collassò su se stesso, con un notevole dispendio per Fiat Agri, ma ponendo fine al suo impegno con quest'ente.

Nel 1991 la Fiat Agri acquisì la Ford New Holland e ne prese il nome per conquistare maggiore importanza sui mercati mondiali, nel 1999 poi New Holland inglobò al suo interno la Case dando vita a CNH Global, di cui Fiat Industrial detiene la quota di maggioranza.

TEKSID:



Attraverso l'acquisizione nel 1917 di Ferriere Piemontesi, già Vandel & C., Industrie Metallurgiche di Torino e la Ferriera di Buttigliera Alta (Avigliana), Fiat si era assicurata i servizi necessari per dotarsi di ferro e acciaio e di prodotti metallurgici per far fronte alle sue esigenze produttive: era molto

importante infatti procurarsi il metallo necessario per costruire i principali prodotti.

Lo scenario però cambiò e Fiat, a partire dalla fine degli anni sessanta e nei primi anni settanta, decise di scorporare le sue attività in società indipendenti.

Teksid S.p.A. nacque il 1° gennaio 1978 sulla base di quattro divisioni operative (acciaio, fonderie, lavorazione e strumenti) e le sue attività comprendevano anche la fabbricazione di molle, tubi e materiali refrattari per usi industriali.

Grandi clienti erano la Ford, la General Motors e la Chrysler che acquistavano anche quote maggioritarie del loro fabbisogno sapendo dell'alta qualità dei prodotti.

La società infatti aveva un team composto da persone altamente qualificate guidate da Sergio Gallo, indiscussa autorità mondiale nel campo dell'alluminio.

Alla fine del 1986, con l'obiettivo di rafforzare la propria presenza in Nord America, Teksid fondò una società chiamata Teksid Aluminum Foundry, che iniziò la sua attività producendo testate in alluminio per la General Motors e subito dopo per la Ford.

L'internazionalizzazione della società però si diffuse anche in altre direzioni: Teksid Poland venne costituita nel 1992, nel 1994 Teksid acquistò il 30% del capitale sociale della società turca Chever Dokum Sanai SA, il cui impianto di Smirne produceva getti in alluminio, inoltre si impossessò della quota di maggioranza della canadese Meridian Technologies Inc., specializzata nella produzione di getti a pressione di magnesio.

Nel 1995, Teksid e la ditta messicana Quimmco firmarono un accordo per la costituzione di una fonderia di ghisa chiamata Teksid Hierro de México a Frontera per la fabbricazione di pezzi fusi di veicoli commerciali.

Nel maggio 1996, il processo di globalizzazione della società ha fatto un altro passo avanti con la firma di un accordo per creare una joint venture con la Juejiin Motor Group Co. in Cina.⁴⁰



TELETTRA:

Questa azienda venne fondata nel 1946 a Milano e si specializzò nella produzione di apparati per le telecomunicazioni su portante fisico e in ponte radio.

A partire dal 1986, la Telettra entrò a far parte al 100% della Fiat, anche se in base agli accordi presi al momento dell'inglobamento era stato definito che la cultura e la filosofia dell'azienda continuassero ad essere gestite dai dirigenti che avevano gestito l'azienda fino ad allora.

In realtà i rapporti tra Fiat e Telettra erano iniziati già nel 1976 ed inizialmente i problemi non furono pochi perché le aziende avevano una storia diversa.

Di fatto però comunque a partire da questa collaborazione, fu possibile registrare un notevole miglioramento di fatturato per la Telettra, rendendola così una delle aziende leader anche grazie ad un grande sforzo per mantenerla sempre all'avanguardia.

Successivamente poi la Fiat deciderà di cedere l'azienda alla francese Alcatel che la assorbì completamente.

Oltre a queste consociate non si può fare a meno di ricordare che Fiat cercò di espandere i suoi interessi in molti altri settori come quello dei veicoli militari, della componentistica per veicoli, dell'editoria, delle costruzioni, delle assicurazioni, della viabilità, dell'informatica e delle comunicazioni.⁴¹

Grazie alla sua produzione diversificata, la Fiat per diversi anni fu l'elemento trainante dell'intera industria italiana e riuscì complessivamente a realizzare vendite che costituirono anche il 3,7% del Pil nazionale.⁴²

40 Anni dopo la Teksid stipulò un accordo di joint venture con due società cinesi, SAIC e YMC, con l'obiettivo di istituire una fonderia di ghisa chiamata Hua Dong Teksid Automotive Foundry a Zhenjiang.

41 Gli ambiti produttivi della Fiat andavano anche oltre il settore automobilistico: dal 1975 per esempio iniziò esperimenti di bioingegneria con la Sorin Biomedica e progettò apparecchi per le diagnosi mediche. - HONG Bo 洪波, "Yidali Feiyate jituan" 意大利菲亚特集团 (Il gruppo Fiat), in *Xi'ou yuanjiu*, 1985, pp. 56-58.

42 S. A., "Feiyate jituan gongsi gaikuang" 菲亚特集团公司概况 (Il profilo del gruppo Fiat), in *Guoji maoyi*, 10, 1991, p. 57.

1.6 L'internazionalizzazione della Fiat:

Una delle più importanti intuizioni di Giovanni Agnelli, il fondatore della Fiat, fu che l'industria automobilistica italiana doveva necessariamente caratterizzarsi per un'apertura internazionale.

In altre parole, nessuna casa automobilistica poteva sperare di svilupparsi concentrandosi solamente sul mercato domestico, pertanto la Fiat nacque già con un orientamento verso i mercati internazionali perché si riteneva che solo così sarebbe stato possibile raggiungere quella dimensione industriale necessaria per sfruttare le economie di scala nella produzione, nella progettazione e nello sviluppo del prodotto.

Fin dall'inizio Giovanni Agnelli suggerì infatti di acquistare auto di produzione estera per estrarne le idee più promettenti che, accoppiate alle proprie competenze, avrebbero permesso di ottenere auto di maggior qualità.

Grazie a questa intuizione, la Fiat vide crescere le vendite all'estero ad un ritmo molto sostenuto: addirittura alcuni modelli, quelli di maggior dimensione e potenza, furono progettati e realizzati in misura pressoché esclusiva per dei mercati esteri, in particolare per quelli più ricchi come gli Stati Uniti e l'Australia.

Inizialmente, l'internazionalizzazione assunse l'aspetto riduttivo di un flusso esportativo verso paesi che disponevano di un buon livello di vita e di infrastrutture adeguate all'impiego del nuovo mezzo, in un secondo momento le case costruttrici di maggior rilievo provvidero a costruire nei mercati esteri di maggior importanza veri e propri stabilimenti di montaggio e produzione di auto per aggirare le barriere doganali.

Sul finire degli anni sessanta poi, si cercò di localizzare gli stabilimenti nei nuovi mercati emergenti (America latina, paesi dell'est europeo ed extraeuropeo) in cui avviare le fasi finali del processo produttivo.⁴³

All'inizio degli anni settanta, la Fiat analizzando le prospettive di espansione del mercato nazionale, le importazioni e le esportazioni elaborò un'ipotesi di sviluppo futuro della casa automobilistica.

Ovviamente l'export richiedeva una struttura commerciale e la Fiat sviluppò le proprie basi internazionali alla pari delle principali case automobilistiche: la prima fase fu avviata con l'utilizzo di agenti stranieri, alcuni operatori stranieri infatti cominciarono a richiedere alla Fiat l'esclusiva di vendere le sue vetture e i suoi veicoli commerciali rappresentandoli nelle principali piazze finanziarie del mondo.

Tale ipotesi consisteva nella considerazione che solamente facendo parte di una élite ristretta di grandi gruppi automobilistici internazionali la Fiat avrebbe acquisito la dimensione tecnico-

⁴³ Franco MANA; Tino VALVO, *Fiat Auto anni '80: organizzazione, professionalità e salario*, Milano, Franco Angeli, 1985.

produttiva ed economico-finanziaria per la sopravvivenza.

La competitività del gruppo si legava quindi a una politica di espansione internazionale.

Si tratta di un'analisi che non esclude tutto ciò che sta a monte dell'industria automobilistica, vale a dire i produttori di componenti poiché anche questa parte della filiera produttiva avrebbe dovuto riorganizzarsi.

La fase più difficile del processo di internazionalizzazione può essere collocata a metà degli anni ottanta, in un momento in cui la Fiat superò la crisi degli anni settanta, durante la quale decise di abbandonare la commercializzazione negli Stati Uniti e di uscire dalla spagnola Seat.

Dopo un tentativo di accordo fallito con la Ford Europa nel 1985, venne introdotta nella gestione della casa torinese la logica dell'assorbimento "forte".

Questa logica influenzò, di fatto, la valutazione delle internazionalizzazioni possibili nel senso che rendeva più difficoltose le trattative con case di lunga tradizione, per ripiegare piuttosto su accordi con partner non solo finanziariamente ma anche tecnicamente più deboli.

Con questo orientamento adottato dai vertici della Fiat era naturale che l'attenzione si rivolgesse prevalentemente sui paesi dell'est europeo, mercato interessante dal punto di vista delle possibilità di sviluppo e in cui anche le previsioni più prudenti indicavano come certo un aumento della domanda di autoveicoli.

Fiat in Jugoslavia:

Fiat aveva iniziato ad intessere rapporti con la Jugoslavia già nel 1954, più precisamente con la Zavodi Crvena Zastava per realizzare uno stabilimento a Kragujevac in grado di produrre su licenza vetture ed autocarri.⁴⁴

Nel 1968 questo accordo acquistò ancora più ufficialità con la sottoscrizione della Fiat del 16,5% del capitale della ZCZ e con l'inizio di un vero rapporto di partnership.

Nata come casa produttrice di autoveicoli militari, iniziò la collaborazione con Fiat per produrre su licenza il modello *Campagnola*.

A partire dal marzo 1987, la Fiat si impegnò nuovamente con la Zastava firmando un accordo a Belgrado in cui veniva regolata la cessione della licenza per la produzione di un'auto di media cilindrata, la *Jugo Florida*.

Quest'ultima era dotata di un motore del tutto identico a quello della Fiat *Ritmo* e sarebbe stata destinata anche al mercato statunitense a partire dall'anno successivo.⁴⁵

Nel 1989 poi la sua situazione peggiorò notevolmente a causa della situazione politica che il paese stava vivendo e non riuscì più a risollevarsi ritornando al vecchio splendore.

⁴⁴ Giuseppe VOLPATO, *Il caso Fiat. Una strategia di riorganizzazione e rilancio*, Milano, Isedi, 1998.

⁴⁵ Tratto da *Nuova Auto Fiat in Jugoslavia*, La Repubblica, 28 marzo 1987.

Fiat in Polonia:

All'inizio degli anni trenta, le forze armate polacche vollero sviluppare una collaborazione estera per la motorizzazione delle proprie truppe.

Venne così avviata la ricerca di costruttori stranieri che fossero disposti a cedere la loro tecnologia e dopo studi accurati fu scelto il gruppo Fiat.

Iniziò così la produzione di modelli come la *Fiat Balilla*, il camion *621*, la *1500*, la *1100* e la *Topolino*; ogni vettura che usciva dagli stabilimenti polacchi portava il marchio *Polski Fiat*.

Nel 1965, la Fiat firmò un accordo con la Polonia per la produzione del modello *125*, progetto che fu reso operativo nel 1967 e che era necessario per dare avvio alla motorizzazione del paese.

Inoltre sotto la licenza *Polski-Fiat* vennero costruiti impianti in Egitto, Jugoslavia e Colombia: l'aspetto innovativo di questa operazione consisteva nella forma di pagamento per l'assistenza tecnica e della tecnologia fornita dalla Fiat rappresentato da un draw-back di motori e componenti e, successivamente, di vetture complete.⁴⁶

Un nuovo accordo di collaborazione tra le due case automobilistiche venne realizzato nel 1970, esso stabiliva la produzione del modello *126* e di fatto sanciva la nascita di una nuova società, la *FSM*, in cui la Fiat aveva una quota minoritaria.

Tuttora i rapporti collaborativi tra i due paesi sono piuttosto intensi poiché in Polonia vengono fabbricati i modelli *Panda* e *500*.

Fiat in Russia:

I rapporti tra la Russia e la Fiat iniziarono a partire dagli anni trenta, quando la casa torinese costruiva le fonderie e fabbriche di cuscinetti; agli inizi degli anni cinquanta, soprattutto dopo la morte di Stalin e l'avvento al potere di Nikita Kruscev, si tentò inoltre di dare il via alla produzione di una *600* modificata, ma l'accordo poi sfumò.

Occorrerà attendere il 1965 per avere un altro grande progetto: nel luglio di quell'anno infatti i più importanti leader politici sovietici si incontrarono con i rappresentanti della Fiat per discutere della costruzione di uno stabilimento a Togliattigrad (la vecchia Stavropol) che dal 1970 avrebbe dovuto essere in grado di sfornare circa 2000 vetture al giorno.

Gianni Agnelli ebbe un ruolo fondamentale in questo affare, grazie anche alla sua abilità negli affari e la realizzazione della fabbrica venne avviata con la produzione della *124* (*Zhiguli*).⁴⁷

Egli venne accolto nella sua visita in Urss del 1968 dal Presidente del Consiglio Kossighin.

⁴⁶ Giuseppe VOLPATO, *L'industria automobilistica internazionale: espansione, crisi e riorganizzazione*, Padova, Cedam, 1983.

⁴⁷ Giuseppe VOLPATO, *L'industria automobilistica internazionale: espansione, crisi e riorganizzazione*, Padova, Cedam, 1983.

Nel 1971 inoltre, si presentò un'altra occasione di collaborazione tra le due parti poiché l'Urss discusse con Fiat dell'affare Kama, una fabbrica che avrebbe dovuto produrre autocarri e motori diesel in larga quantità.⁴⁸

La Fiat però si dimostrò alquanto diffidente anche perché l'operazione di Togliattigrad aveva avuto duplici risvolti: da un lato la Fiat aveva avuto brillanti risultati dal punto di vista dell'immagine internazionale, ma analizzando quelli economici finanziari non si poteva fare a meno di vedere che erano alquanto deludenti.

La Fiat inoltre in quel periodo stava affrontando i primi problemi dovuti alla crisi del settore automobilistico, tuttavia quando nel 1980 sembrava ormai imminente l'accordo tra Alfa Romeo e Nissan, Gianni Agnelli espresse l'intento di puntare all'ingrandimento di Togliattigrad nel caso in cui la casa milanese avesse deciso di legarsi ai giapponesi.

Con l'inglobamento di Alfa Romeo in Fiat però, tale progetto non prese più il via; si dovette attendere il 1984 per nuovi contatti tra le due parti in quanto l'Urss era intenzionata a dare impulso alla motorizzazione del paese.

Nel 1989 infatti, grazie anche alla linea politica intrapresa da Gorbaciov, venne stipulato un accordo che prevedeva la realizzazione di un progetto del valore superiore ai 2.000 miliardi di lire per la creazione di uno stabilimento in grado di produrre 300.000 esemplari all'anno di un modello di autovettura di segmento B, cioè un'utilitaria.

Fiat in Spagna:

I primi rapporti tra la Fiat e la Spagna possono esseri fatti risalire al 1919, quando venne fondata la Fiat Hispania che avrebbe dovuto rispondere alle esigenze di un promettente mercato.

La Seat, acronimo di Sociedad Española de Automóviles de Turismo (Società spagnola di automobili da turismo) fu in seguito fondata nel 1950 dall'Instituto Nacional de Industria per il 51% e da Fiat per il 7%; nel 1953 produsse il suo primo modello, la Seat 1400.

La tipologia dei suoi impianti di Zona Franca, nei pressi di Barcellona, rispecchiava di fatto quelli di Mirafiori e dopo i primi anni, la casa spagnola riuscì ad ottenere ottimi successi nel mercato nazionale con risultati particolarmente positivi negli anni sessanta.

La situazione poi però mutò il decennio successivo: la concorrenza, in particolare quella di Ford, era sempre più pericolosa e con l'acquisto del pacchetto di maggioranza da parte di Fiat, la Seat di fatto si ritrovava sempre con meno autorità decisionale di cui poter disporre.

Nel 1971 la fabbrica venne occupata dagli operai che si ribellavano per le condizioni di lavoro e per

⁴⁸ Si parlava di produrre 150.000 autocarri e 250.000 motori diesel, numeri davvero troppo grandi per qualsiasi casa costruttrice. - Gianni CORBI, tratto da *Quella lunga love story tra Mosca e la Fiat*, La Repubblica, 2 luglio 1989.

i salari e qualche anno più tardi, la situazione fu aggravata dalla crisi petrolifera che minacciò pesantemente anche la Fiat.

I rapporti tra le due case automobilistiche comunque si deteriorarono sempre di più e nel 1982 si pose fine all'accordo di collaborazione a causa di alcune incomprensioni riguardanti la ricapitalizzazione del costruttore spagnolo.

La Seat optò poi per una collaborazione commerciale ed industriale con Volkswagen ma, nel lasso di tempo in cui la casa spagnola potesse disporre di nuovi modelli tedeschi, non mise fine alla produzione dei modelli Fiat ribattezzandoli con nuovi nomi: la Seat *Ronda* (Ritmo), la Seat *Marbella* (Panda) ed altri veicoli commerciali.

L'immagine della Fiat subì qualche danno da quest'operazione, poiché gli spagnoli ritenevano che l'azienda di corso Marconi non si fosse dedicata sufficientemente alla delicata crisi di Seat e che non si fosse fatta scrupoli a licenziare gli operai spagnoli.

Fiat in Argentina e in Brasile:

L'inizio della storia della casa torinese in America latina si può collocare alla fine degli anni sessanta, a Cordoba e Rosario, in Argentina, un enorme potenziale mercato da esplorare e da fare proprio.

Tuttavia, già agli inizi degli anni venti il Brasile assorbiva più domanda dell'Argentina, paese in cui il tentativo di Fiat di insediarsi non aveva avuto risultati incoraggianti.

Anche nel contesto brasiliano comunque occorre procedere con cautela: il paese infatti non era ancora stabile politicamente e a livello finanziario la vulnerabilità agli shock esterni e a quelli interni era elevatissima.

Il management Fiat, tuttavia, cercò di resistere anche quando tutto sembrava suggerire la via del ritorno; all'epoca infatti la Fiat stava attraversando una fase molto critica e il nuovo ingresso tra i dirigenti di Cesare Romiti portò alla luce che non erano mai stati compiuti studi di mercato sul Brasile.

Secondo l'amministratore delegato non si era stati abbastanza attenti ma ormai ritirarsi dall'impresa avrebbe procurato danni irreparabili, occorreva tentare il tutto per tutto.

Nel 1976 nacque la fabbrica di Betim, nello Stato di Minas Gerais, a sud del Brasile e da allora la storia dell'espansione dell'automotive non si è mai arrestata.

Anche oggi infatti, la popolazione brasiliana percepisce la fabbrica di Betim come un'importantissima risorsa nazionale e al contempo anche la Fiat è consapevole del fatto che il Brasile occupa uno dei posti più importanti nella strategia di internazionalizzazione del gruppo.

Fiat in Turchia:

La Fiat si dimostrò interessata al mercato turco già negli anni venti quando avviò nel paese l'apertura di alcune concessionarie.

Ben presto però le sue mire si espansero e nel 1968 vi fu un accordo tra la Fiat e la Koc (uno dei maggiori gruppi industriali della Turchia): dalla loro collaborazione nacque quindi nel 1971 una joint venture denominata Tofas che si sarebbe dedicata alla produzione su licenza di varie autovetture della gamma Fiat.⁴⁹

Il sito prescelto per la creazione dello stabilimento in Turchia fu quello di Bursa; esso ricalcava la struttura degli impianti italiani e ricopriva un'area di circa 735.000 mq. e nel corso del tempo, a causa anche della crescente domanda, vennero ulteriormente ampliate le superfici coperte.

Il primo modello prodotto fu la Tofas Murat 124, sempre sulla base della gamma italiana; da allora comunque la Tofas ha sempre ottenuto risultati incoraggianti, tanto che oggi è il maggiore costruttore automobilistico in Turchia, ricoprendo un ruolo imponente nell'evoluzione economica del paese.

Senza dubbio è quindi possibile affermare che la Fiat e le sue consociate, durante gli anni settanta, si erano trovate ad affrontare una forte crisi che le aveva messe alla prova.

Molte infatti erano state le problematiche alle quali si era dovuta trovare una soluzione: la crisi petrolifera in primis aveva rallentato la produzione e diminuito le vendite, costringendo le aziende, tra cui la Fiat, a riprogettare i veicoli tenendo conto dei nuovi costi del carburante, a licenziare numerosi operai e ad espandere i propri confini non solo per ostacolare l'azione della concorrenza conquistando nuovi mercati, bensì anche per trovare nuovi siti in cui avviare i propri stabilimenti in virtù di costi di manodopera inferiori.

La Fiat cercò quindi di risanare le sue finanze ma al tempo stesso di fare leva sui mercati dei paesi emergenti, cercando di comprendere quali fossero le loro esigenze.

In particolare, l'azione della casa torinese e delle sue consociate in Cina riguardò inizialmente la fornitura di motori per l'aviazione e per la marina, in seguito poi si cercò anche di dare il via alla motorizzazione del paese ma l'impresa fu alquanto ardua.

Lo stesso Gianni Agnelli affermò che analizzando la situazione della Cina, in cui le infrastrutture non erano sufficientemente moderne e sviluppate, il traffico era composto prevalentemente da biciclette e l'apparato industriale era arretrato, sarebbe stato molto difficile intraprendere collaborazioni relative al settore dell'automobile.

⁴⁹ Enrico FRANCESCHINI, tratto da *Fiat in Turchia*, La Repubblica.it
(http://www.repubblica.it/online/auto_prima/fiat100anni/otto/otto.html)

Tuttavia gli scambi non mancarono e gli stessi cinesi furono sempre molto attenti ed interessati nei confronti dei prodotti italiani.

Di fatto però, i veri successi si ebbero per lo più con le aziende come Iveco, Fiat Allis e Fiat Agri, ossia le consociate della Fiat che si dedicavano alla fabbricazione di veicoli commerciali, industriali ed agricoli.

All'epoca infatti erano proprio questi i prodotti più richiesti in un paese che, se da un lato si stava aprendo all'occidente e alla modernizzazione economica ed industriale, al tempo stesso necessitava ancora di tali veicoli per far fronte ai bisogni nazionali e per accorciare le distanze con il resto del mondo modernizzando le proprie industrie dell'automotive con nuove tecnologie.

Capitolo 2:

La situazione dell'industria automobilistica in Cina

2.1 Cenni storici e politici della situazione in Cina

Lo sviluppo dell'industria automobilistica cinese è strettamente legato alle circostanze connesse alla vita politico-economica del paese: dopo le vicende successive alla fondazione della RPC nel 1949, la Cina avvertì sempre più lo stimolo di dare luogo alla motorizzazione del paese e il potere comunista decise di puntare su questo settore e di non lasciarlo nella più totale arretratezza nella quale si trovava.¹

Inizialmente, le difficoltà economiche e tecniche furono numerose a causa delle scarse infrastrutture, delle enormi distanze dovute all'estensione del paese, dalla mancanza di capitali e dall'insufficiente preparazione dei tecnici.

Per superare questi problemi quindi, la Cina decise di fare appello all'Unione Sovietica che fu in grado di stabilire un discreto numero di moderni impianti su larga scala e di inviare giovani tecnici dotati di ogni competenza.

Verso gli anni sessanta però i rapporti tra i due paesi si deteriorano progressivamente ed essa non poté fare altro che adattarsi al nuovo scenario politico.

Negli anni settanta iniziò infatti a delinarsi una nuova strategia politica per la RPC basata su un processo di riforme che alla fine del decennio porteranno il paese ad una maggiore apertura verso l'esterno, inoltre anche i rapporti con la superpotenza statunitense cominciarono ad essere sempre meno ostili.

Subito dopo la morte di Mao avvenuta nel 1976, Hua Guofeng cercò di guidare il paese attuando una sorta di "maoismo senza Mao", cioè una linea politica volta a mantenere una serie di caratteristiche dell'esperienza maoista pur introducendo alcune parziali innovazioni e diversi cambiamenti.

Egli infatti avviò una strategia economica basata su ambiziosi piani di sviluppo e utilizzò in modo selettivo l'importazione di tecnologia straniera per sostenere lo sforzo di ammodernamento nazionale: Hua Guofeng pose in particolare la priorità sullo sviluppo dell'industria pesante, combinandola con una forte enfasi sulla produzione cerealicola.

Numerosi progetti industriali non riuscirono però a decollare o ad essere completati principalmente a causa di errori nella pianificazione, insufficienti risorse tecniche e di carenze nell'approvvigionamento di energia elettrica.

¹ LI Gang, *The Chinese automobile industry: an overview*, 现代社会文化研究 N.30, 2004年7月, <http://dSPACE.lib.niigata-u.ac.jp:8080/dSPACE/bitstream/10191/1104/1/18>, file PDF.

Hua tentò di implementare un modello economico simile a quello sovietico dei tempi di Stalin, basato sui piani quinquennali.

Questa posizione fu però rigettata da Deng Xiaoping, il quale sconfisse la posizione di Hua nel 1978.

Probabilmente in un tentativo di non restare emarginato e in ombra, Hua si circondò di un elevato culto della personalità, facendo accostare i propri ritratti a quelli di Mao in tutto il paese e menzionando lo stesso Mao Zedong in quasi tutti i suoi discorsi, ma gradualmente perse sempre più consenso anche a causa dell'eccessiva fiducia che egli aveva riposto nelle risorse petrolifere cinesi mentre la fazione di Deng Xiaoping acquisì maggior successo.²

Con il ritorno alla politica di quest'ultimo, la storia della Repubblica popolare cinese conobbe un progressivo processo di revisione.

All'interno del nuovo quadro istituzionale poté essere portata avanti, anche se attraverso diversi aggiustamenti, la rivoluzione dell'economia che sarà destinata a portare la Cina alla radicale trasformazione che tuttora è in atto e che l'ha resa una grande potenza.

La prima fase della riforma iniziò nei primi anni ottanta con la progressiva decollettivizzazione delle campagne: le famiglie poterono così iniziare a disporre liberamente delle terre dopo aver consegnato allo Stato le quote obbligatorie.

Alla fine del 1984, le comuni popolari furono soppresse e si andarono riducendo progressivamente le altre unità collettive.

Se in campo agricolo la politica di decollettivizzazione conobbe un rapido successo, non furono altrettanto significativi gli iniziali risultati conseguiti nell'ambito industriale, ma nel corso del tempo avrebbero portato a grandi soddisfazioni.

Nel 1984, infatti, fu avviata una riforma sistematica dell'economia urbana che di fatto consisteva nell'introduzione dei meccanismi di mercato all'interno dell'economia pianificata.³

Inoltre, la riforma del settore industriale era necessaria per rendere le imprese responsabili in termini economici e garantendo loro la possibilità di trattenere parte dei profitti; anche i manager ricevettero maggior autonomia decisionale riguardo ai piani di produzione, marketing, distribuzione dei prodotti d'impresa, assunzione e licenziamento dei lavoratori, ecc.

Nel 1985 poi si assunsero importanti decisioni per rafforzare l'interazione tra istituzioni impegnate nei settori della scienza e della tecnologia e le imprese, oltre che sul piano della collaborazione internazionale.

² Guido SAMARANI, *La Cina del Novecento: dalla fine dell'impero ad oggi*, Torino, Einaudi, 2007. - Barry NAUGHTON, *The Chinese economy, transitions and growth*, Cambridge, The MIT Press, 2007.

³ La pianificazione vera e propria veniva limitata ad alcuni prodotti strategici, mentre la parte rimanente della produzione sarebbe stata sottoposta alle leggi di mercato e ciò comportava una riforma radicale dei prezzi. - Mario SABATTINI, Paolo SANTANGELO, *Storia della Cina*, Roma, Editori Laterza, 2007.

Per controbilanciare queste misure di apertura e innovazione vennero anche però introdotte nel 1986 regole più severe come per esempio la legge sulla bancarotta, al fine di evitare che i manager operassero correttamente e non approfittassero dei nuovi poteri di cui potevano usufruire.

La crescita industriale negli anni che vanno dal 1983 al 1985 fu spettacolare, con un aumento del 24% e i settori che ottennero i migliori risultati furono quelli dell'industria leggera e dei beni di consumo.

Di pari passo con la riforma, aumentarono anche gli scambi con l'estero fino ad un livello mai raggiunto precedentemente nella storia cinese.

Per quanto riguarda le riforme industriali, i provvedimenti presi dai leader cinesi rivelarono una tendenza a diminuire i beni industriali posti sotto una gestione centralizzata.⁴

Il processo di riforme comunque non fu privo di difficoltà, poiché persistevano condizioni di ritardo nelle infrastrutture e nell'organizzazione economica e ciò causò anche dei rallentamenti nel flusso dei capitali stranieri convogliati in Cina.

Tuttavia fu una fase di notevole successo e di crescita per la Cina nel suo complesso e di conseguenza l'industria automobilistica del paese ne ricevette impulso e sviluppo.

2.2 Il problema del rifornimento energetico in Cina:

La questione delle risorse energetiche è da tempo un grave problema per la Cina, infatti, pur avendo a disposizione una vasta quantità di risorse, la loro collocazione e le condizioni geologiche dei suoli ne rendono difficile e dispendioso ogni tipo di sfruttamento.

Se poi si tiene conto delle condizioni degli impianti industriali attivi tra il 1970 e la fine degli anni ottanta si può facilmente immaginare che essi non fossero molto efficienti e che utilizzassero prevalentemente carbone.

Nel 1974, la Cina era il quarto consumatore mondiale di energia, dietro Usa, Giappone e Germania, ma già nel 1980 era seconda.

Una prima azione verso la politica di conservazione dell'energia e verso l'educazione al risparmio energetico si ebbe già nel 1978, con l'istituzione di un sistema di controllo per la distribuzione dell'energia utilizzata dalle imprese.⁵

Inoltre, nel 6° Piano quinquennale per lo sviluppo del 1981-1986, venne stanziato il 10% degli investimenti destinati all'energia per la realizzazione di progetti di conservazione e venne anche

4 Nel 1987 le categorie dei beni industriali rimasti sotto il controllo statale si erano ridotte a 26 contro le 259 del 1980. - Mario SABATTINI, PAOLO SANTANGELO, *Storia della Cina*, Roma, Editori Laterza, 2007.

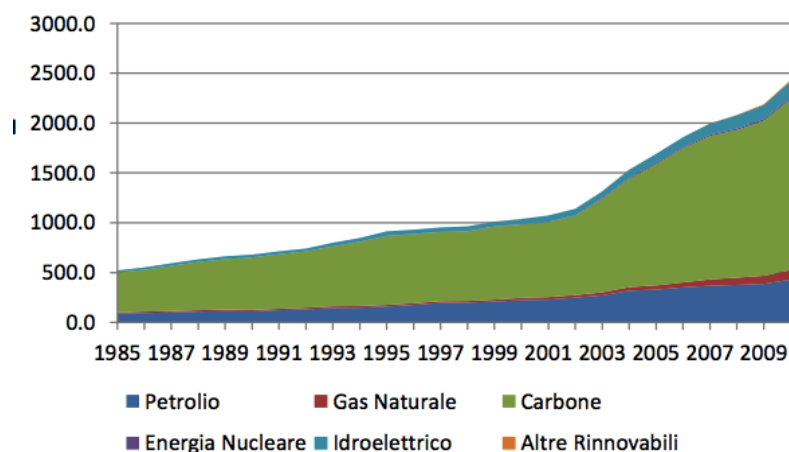
5 Era un sistema basato su parametri dedotti dall'elaborazione di standard di efficienza energetica, in cui il governo manteneva la gestione delle quote di carburante, delegando la distribuzione dell'energia elettrica ai governi locali. - Alessandro GOBBICCHI, *La Cina e la questione ambientale*, Roma, Franco Angeli, 2012.

inserito il sistema del “doppio binario” per risorse come petrolio, elettricità e carbone: alcune quote venivano assegnate alle imprese a prezzi preferenziali, le altre avrebbero dovuto essere acquistate dalle imprese stesse sul mercato a prezzi non controllati.

Dal 1978 l’economia cinese però è più che quintuplicata e il consumo energetico è stato triplicato poiché sin dai primi anni ottanta sono state avviate le politiche di riforma ed apertura, la sete cinese di energia è aumentata sempre di più, determinando l’urgenza con cui il governo cinese ha iniziato a guardare all’estero per garantirsi nuove fonti di approvvigionamento di petrolio e gas naturale.

Grafico 2-1

Consumo energetico in Cina (in tonnellate):



Fonte: www.agienergia.it/documenti

La politica cinese per assicurarsi la propria sicurezza energetica immediatamente si dimostrò estremamente aggressiva, con le compagnie petrolifere cinesi che non solo acquistavano il petrolio sul mercato, ma via via cercavano di acquisire intere riserve.

Nel nuovo contesto mondiale, la necessità di garantirsi rifornimenti costanti ha spinto la Cina non solo ad avviare un’intensa opera diplomatica nei confronti di regimi discutibili come i governi al potere in Sudan e in Iran, ma anche a dimostrare un rinnovato interesse nei confronti delle repubbliche ex-sovietiche dell’Asia centrale.⁶

La produzione di petrolio in Cina è rimasta confinata fino agli anni sessanta allo sfruttamento non intensivo di alcuni giacimenti nelle province del Centro e dell’Ovest e solo in seguito, con l’avvio di politiche finalizzate a una maggiore industrializzazione, sono stati utilizzati più intensamente anche i nuovi giacimenti del Nord-Est (Daqing) e del Golfo di Bohai (Kaiping e Renjiu).

Col passare del tempo, l’incremento repentino della domanda di petrolio è stato tuttavia coperto con

⁶ Il soddisfacimento del fabbisogno energetico cinese (consumo primario) è caratterizzato da una ripartizione in cui spicca il ruolo preminente del carbone; seguono il petrolio, le rinnovabili e, a distanza, il gas naturale. Con riserve stimate pari a più di 110 miliardi di tonnellate la Cina è infatti il più grande consumatore e produttore di carbone al mondo, davanti agli USA e alla Russia. - Ivan FRANCESCHINI, tratto da *Oil for China*, D di Repubblica n. 670 del 7 novembre 2009.

più difficoltà dalla capacità produttiva domestica e quando venne nominato primo ministro Zhao Ziyang, questo fu uno dei primi problemi che si trovò a dover affrontare.

Nel giugno del 1984, Zhao Ziyang si recò in visita in Italia dove incontrò il presidente del Consiglio Bettino Craxi continuando la sua lunga tournèe europea che durava da quasi due settimane e che aveva come finalità la definizione di accordi relativi all'urgente bisogno del commercio e della tecnologia occidentale per la Cina.

Al primo posto ovviamente c'era la necessità di tecnologie necessarie allo sviluppo delle nascenti industrie petrolifere e dell'energia nucleare.

Proprio per questo, in Francia, Zhao aveva già fissato accordi per la ricerca di petrolio nel sud della Cina (con la Total) e aveva annunciato una collaborazione per la costruzione di un centro nucleare a Canton.

La Cina stipulò anche una collaborazione con l'Eni proprio a partire dal 1984, anche se si erano tenuti importanti incontri tra le due parti già sul finire degli anni sessanta e l'azienda italiana aveva già provveduto a fare dei rifornimenti di fertilizzanti.⁷

Dopo la rottura dei rapporti con l'Urss infatti, la Cina chiese esplicitamente aiuto ai paesi occidentali per l'attuazione dei suoi piani di industrializzazione e di sviluppo economico.

Al tempo stesso, anche l'Agip operò piuttosto intensamente in Cina: nel 1985, infatti, il consorzio costituito da Agip, Chevron e Texaco grazie all'accordo con l'ente petrolifero di stato "China National Offshore Oil Corporation" scoprì una vasta area di giacimenti marini.

Proprio a causa del problema del rifornimento energetico, la Cina cercò sempre di tutelarsi da questo punto di vista anche nell'acquisto di veicoli a bassi consumi: esso infatti era uno dei prerequisiti essenziali che veniva richiesto dalle delegazioni cinesi in visita alle maggiori case automobilistiche americane, europee e giapponesi.

I tecnici cinesi infatti manifestarono diverse volte la loro ammirazione per i prodotti Iveco, in particolare per le versioni diesel dei veicoli industriali e commerciali che erano riuscite ad ottenere buoni risultati diminuendo notevolmente i consumi; al tempo stesso i modelli come la *Uno*, la *Regata* e la *Panda* che vennero proposti alle delegazioni cinesi erano tutti adatti a soddisfare queste esigenze e nelle diverse versioni si fu sempre molto attenti ad utilizzare motori capaci non solo di consumi inferiori ma anche di diminuire le emissioni grazie all'uso di catalizzatori della marmitta.

⁷ Per la sua industria nucleare la Cina aveva previsto un investimento di 20 miliardi di dollari in 15-20 anni, una somma enorme che tutti i paesi occidentali tentarono di contendersi. - Piero BENETTAZZO, tratto da *Zhao porta a Craxi le richieste dei cinesi*, La Repubblica, 14 giugno 1984.

2.3 Lo sviluppo dell'industria automobilistica in Cina:

Dagli anni cinquanta fino agli anni ottanta, la produzione automobilistica del paese era incentrata soprattutto sui veicoli industriali e non più come in passato su quelli ad uso militare.

Le aziende più in vista in questo periodo senza dubbio furono la Faw (First Automotive Works) e la Dongfeng (nota anche come Second Automotive Works); entrambe guidate dal governo centrale, possedevano una buona scala produttiva, ma scarsa flessibilità.

Venne inoltre fondata la Cnaic (China National Automotive Industry Corporation) nel 1964 come supervisore delle più grandi aziende automobilistiche cinesi, il suo compito fu proprio quello di guidare responsabilmente la pianificazione della produzione in accordo con gli obiettivi nazionali prefissati e di modernizzare gestione e produzione.⁸

Successivamente, la rottura dei rapporti con l'Unione Sovietica a metà degli anni sessanta provocò un blocco dello sviluppo dell'industria automobilistica, aggravato anche da problemi derivanti dalle scelte economico-politiche dell'epoca che non favorirono di certo l'accrescimento del mercato del paese.

All'epoca della visita della Fiat in Cina nel dicembre 1977, uno degli aspetti che si poté notare immediatamente era che la Cina richiedeva grandi quantità di mezzi agricoli e commerciali.

L'agricoltura infatti era il settore principale del paese poiché assorbiva il lavoro dell'80% degli abitanti ed era la principale fonte di capitali e risorse per lo sviluppo industriale.

Era logico quindi l'interesse prioritario evidenziato dalla parte cinese per la modernizzazione e la meccanizzazione dell'agricoltura: in tutto ciò venivano anche comprese le operazioni fondamentali di prima preparazione e di conservazione del suolo e quelle di sistemazione per l'irrigazione, nonché un'innovativa impostazione dei trasporti (soprattutto quelli leggeri e medi).

In tal modo sarebbe aumentata la produzione agricola, si sarebbe avuta una velocizzazione del movimento dei prodotti dai luoghi di produzione a quelli del consumo.

La Cina inoltre cercò di favorire l'ammodernamento dei propri stabilimenti del settore, adattandoli

⁸ Durante la Rivoluzione Culturale fu rimossa ma subito dopo la morte di Mao venne ristabilita con sede a Pechino e il nuovo direttore fu Rao Bin, uno dei fondatori della First Auto Works di Changchun e che ebbe un ruolo molto importante nella storia del settore automobilistico cinese.

Verso la metà degli anni ottanta, i poteri della Cnaic vennero modificati ed essa di fatto dipendeva dai governi locali e questo non fece altro che diminuire il suo controllo poiché poteva regolare solo la FAW, la SAW e alcune industrie di Nanjing e Jinan.

Nel 1987 perse il suo potere di società e divenne un'associazione di industrie automobilistiche nazionali; quindi non possedeva la capacità di prendere decisioni come quelle relative all'importazione di tecnologia, del controllo della qualità e delle vendite interne.

La Cnaic avrà un ritorno di importanza solo nel 1990 quando ritornerà ad essere una società con ampio potere decisionale e con propria autonomia. - Eric HARWIT, *China's automobile industry: policies, problems and prospects*, New York, M. E. Sharpe Inc., 1995.

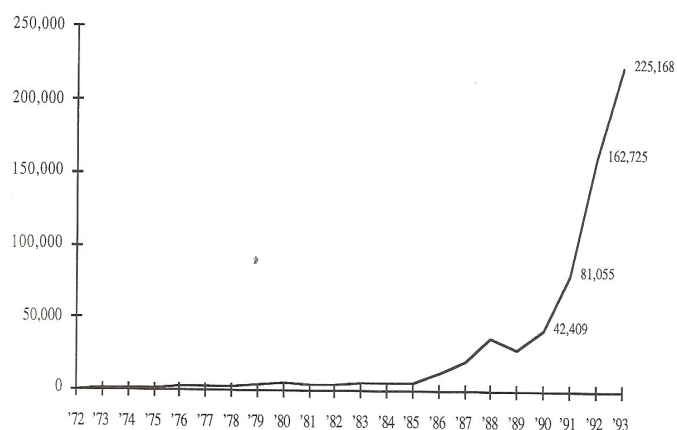
alla produzione di motori, autocarri e vari tipi di trattori.⁹

Dal 1978, quando iniziò il periodo di riforme, oltre allo sviluppo dell'economia, vi fu una crescita molto impressionante e un'evoluzione nel settore automobilistico cinese: grazie al nuovo orientamento del settore che cambiò dal piano centralizzato precedente verso un modello più orientato al mercato, lo sviluppo fu enorme, trasformando nel corso dei decenni la Cina nel più grande costruttore di veicoli nel mondo.

In precedenza, infatti, alle industrie automobilistiche cinesi mancava l'esperienza; al di là della produzione di autocarri non c'era quasi nessuna conoscenza per ciò che riguardava quella delle auto e non c'era la capacità di soddisfare le nuove richieste del governo che aveva intenzione di fare del settore automobilistico una delle industrie pilastro del paese.

Grafico 2-2

Produzione annuale di auto in Cina dal 1972 al 1993:



Fonte: HARWIT Eric, *China's automobile industry: policies, problems and prospects*, New York, M. E. Sharpe Inc., 1995.

Inoltre, con una maggiore apertura verso gli altri paesi, la Cina si rese subito conto che occorreva riformare il settore dell'auto per riportarlo verso gli standard internazionali dell'epoca: esso quindi fu tra i settori prescelti per dare impulso all'economia cinese e infatti si poté assistere ad una sua proliferazione sia a livello di volumi dei veicoli prodotti sia a livello della qualità produttiva.¹⁰

Negli anni ottanta poi le importazioni di veicoli in Cina aumentarono notevolmente e proprio per questo, il governo cominciò a controllare le importazioni di auto per equilibrare il divario tra domanda e offerta.

⁹ Dott. Pedrana Progetto Cina. 02 Direzione Generale, Cina. Note sulla visita effettuata dal 12 al 20/12/1977. [Relazione della missione guidata dal Dr. Pedrana e Ing. Gabrielli: visite agli stabilimenti di Lo Yang-trattori agricoli e Chang Chung-camion. Fotografie a colori e notizie generali sulla Cina]. U.C. 4. 1977.

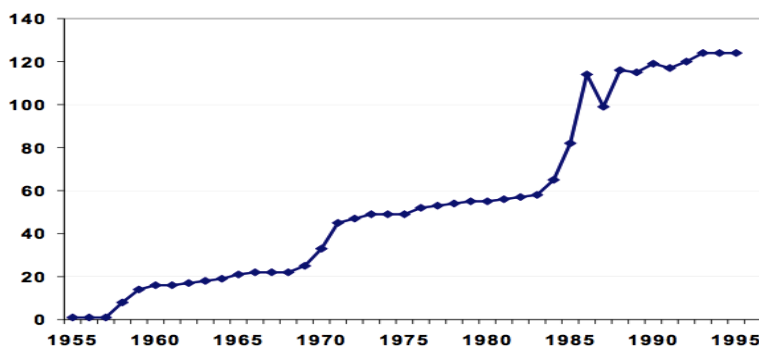
¹⁰ Chinese Business Guide (Auto Volume), China Council for the Promotion of International Trade Economic Information Department, 2007.

Nel 1981, la Commissione di pianificazione di Stato emise limitazioni temporanee in materia di produzione e importazione di automobili, ma ebbero un effetto molto a breve termine in un mercato che stava per esplodere.

Il governo quindi modificò la sua linea di azione dando un sostegno a livello provinciale e municipale per lo sviluppo di altre piccole industrie automobilistiche allo scopo di avviare la motorizzazione del paese: questo grande impulso per il settore automobilistico fece sì che in quasi ogni provincia cinese¹¹ si iniziassero a produrre vetture, gran parte delle quali però riproducevano le sembianze di veicoli già esistenti ed erano vendute a prezzi nettamente inferiori perché di qualità scadente.

Grafico 2-3

Sviluppo dei costruttori di auto dal 1955 al 1995:



Fonte: HOLWEG Matthias, LUO Jianxi, OLIVER Nick, *The past, present and future of China's automotive industry: a value chain perspective*, 2005, http://www-innovation.jbs.cam.ac.uk/publications/downloads/holweg_past.pdf, file PDF.

Tab. 2-1

Importazioni di autoveicoli in Cina tra il 1980 e il 1984:

	Vetture	V.C. leggeri	Minibus	Totale
TOYOTA	11000	13000	12000	36000
NISSAN/DATSUN	15000	2800	1000	18800
MITSUBISHI	5000	6500	-	11500
MAZDA	1500	2000	1300	4800
ALTRI GIAPPONE	2000	2400	1600	6000
P.S.A.	1400	-	-	1400
DAIMER BENZ	540	-	-	540
FIAT	450	20	-	470
RENAULT	250	-	-	250
PAESI EST EUROPA	3500	-	-	3500

¹¹ Ad eccezione di Tibet, Mongolia interna e Ningxia.

TOTALI	40640	26720	15900	83260
---------------	-------	-------	-------	-------

Fonte: Dott. Ermanno Pedrana, 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Missione Fiat in Cina marzo 1985, Missione Fiat in Cina marzo 1985 [programma, relazioni, note, appunti del Dr. Pedrana durante la missione, discorsi del Dr. Pedrana, relazioni tecniche, note per Dr. Romiti], U.C. 5, 1985-86.

Venne riorganizzata anche la Cnaic che nel 1982 si ritrovava ad avere 7 filiali: la Jingjing Automotive Industry Co., la Jiefang Automotive Industry Co., la Shanghai Automobile & Tractor Industry Co., la Nanjing Automotive Industry Co., la Heavy Automotive Industry Co., la Dongfeng Automotive Industry Co. e la China Automotive Parts & Components Industry Co.

Queste riforme caratterizzarono il passaggio del controllo centrale a quello locale, abbassarono le barriere di ingresso, incoraggiarono la produzione di automobili a livello locale e stimolarono il consumo di automobili in Cina.

Tab.2-2

Distribuzione delle cilindrata in Cina tra il 1980 e il 1984:

Cilindrata	% sul totale
1500/1600	34,00%
> 2000	23,00%
2000	22,00%
1800	12,00%
1300	8,00%
1000	1,00%

Fonte: Dott. Ermanno Pedrana, 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Missione Fiat in Cina marzo 1985, Missione Fiat in Cina marzo 1985 [programma, relazioni, note, appunti del Dr. Pedrana durante la missione, discorsi del Dr. Pedrana, relazioni tecniche, note per Dr. Romiti], U.C. 5, 1985-86.

Di conseguenza, vennero create rapidamente numerose case automobilistiche in Cina, anche perché il governo cinese aveva menzionato l'industria automobilistica come uno dei settori cruciali per il suo 7° piano quinquennale con la speranza di incoraggiarne lo sviluppo.¹²

Sempre a partire dal 1980 inoltre, l'industria cinese dell'auto vide l'introduzione di sistemi avanzati e nuove tecnologie dall'estero attraverso la collaborazione con altre fabbriche straniere creando joint venture.¹³

¹² Matthias HOLWEG, Jianxi LUO, Nick OLIVER, *The past, present and future of China's automotive industry: a value chain perspective*, 2005, http://www-innovation.jbs.cam.ac.uk/publications/downloads/holweg_past.pdf, file PDF.

¹³ Le case automobilistiche cinesi più importanti monopolizzarono le tecnologie acquisite tramite la creazione di joint

Quest'ultime di fatto consistevano in società a capitale misto, costituite da almeno un soggetto straniero (individuo o persona giuridica) e da una persona giuridica cinese, aventi responsabilità limitata e una piena soggettività giuridica.

Dal momento che il livello tecnologico del settore automobilistico cinese era molto arretrato rispetto a quello occidentale e giapponese, al fine di ottenere l'accesso alla tecnologia che le aziende cinesi non possedevano, il governo diede il permesso alle imprese di avviare la costituzione di joint venture con assemblatori stranieri e fornitori di componenti, allo scopo di soddisfare la domanda del mercato, a condizione che la quota della controparte straniera non fosse stata superiore al 50 %, proteggendo così le compagnie locali.

Questa era un'ottima opportunità per le imprese straniere dal momento che avrebbero avuto la possibilità di ottenere l'accesso al mercato cinese, un mercato che a quel punto era piuttosto piccolo, a causa dei livelli di reddito molto più basso rispetto ad altri paesi, ma che si sarebbe potuto rivelare un enorme potenziale, con oltre un miliardo di futuri possibili clienti che grazie al nuovo andamento dell'economia forse avrebbero potuto disporre di redditi maggiori.

Anche se molti reputarono che la ragione più importante a spingere le case automobilistiche occidentali e giapponesi ad entrare nel mercato cinese fosse la manodopera a basso costo, la maggior parte delle persone del settore affermò di non essere d'accordo: i costi potevano sì essere inferiori, in molti casi, tuttavia c'erano molte spese non salariali di cui la società straniera si sarebbe dovuta accollare, come alloggio per i lavoratori e le loro famiglie, l'assicurazione sanitaria, ecc.

Tra gli anni 1980 e 1990, l'industria automobilistica cinese vide l'ascesa e la caduta delle case automobilistiche straniere in Cina, alcune fecero buoni profitti, altre invece subirono perdite.

Una delle prime joint venture fu ufficializzata tra la Beijing Jeep Co. della Beijing Automotive Industry Co. (BAIC) e la American Motors Co. (che successivamente sarà inglobata da Chrysler) nel 1983.

Non fu purtroppo un grande successo a causa di gravi problemi di cattiva comunicazione e da interessi contrastanti, anche se il governo cinese cercò di sostenere la joint venture tanto quanto poteva.

Il problema principale per la Beijing Jeep era in realtà quello che quasi tutte le imprese comuni avevano di fronte, alcune in misura maggiore ed altre in misura minore: la parte cinese era interessata principalmente a ottenere l'accesso alla tecnologia più avanzata al fine di sviluppare un'industria automobilistica competitiva in futuro, mentre le parti occidentali erano principalmente interessate ad ottenere l'accesso al mercato cinese.

ventures con aziende come General Motors, Chrysler, Peugeot-Citroen, Volkswagen e Jeep. - Chinese Business Guide (Auto Volume), China Council for the Promotion of International Trade Economic Information Department, 2007.

Inoltre, la mancanza di stato di diritto, soprattutto le deboli leggi sulla protezione dei diritti intellettuali, rese più difficile per gli occidentali la disponibilità a condividere la tecnologia, di conseguenza, la maggior parte dei veicoli era costituita soprattutto da modelli vecchi che erano stati tenuti in produzione per la Cina.¹⁴

Per quanto riguarda i rapporti con il Giappone, alcune auto giapponesi iniziarono ad essere introdotte nel mercato cinese a partire dagli anni ottanta fondamentalmente per dare impulso alle scarse tecnologie presenti in Cina.

La prima fabbrica giapponese che entrò in collaborazione con le imprese cinesi fu la Daihatsu: il 1° marzo 1984, la Daihatsu Industry Co., Ltd., la Toyota Tsusyo Co., Ltd., la China Automotive Import & Export Co. e la Tianjin Municipal Automobile Industry Co. siglarono un contratto di licenza per la fornitura di minibus di 850 cc.

Dopo alcune ispezioni, l'intenzione dei giapponesi pareva essere quella vendere direttamente i propri veicoli ai cinesi invece che partecipare alla produzione e ciò per tre precise ragioni: la prima risiedeva nel fatto che esportarli in Cina sarebbe stato più facile che costruirli, la seconda consisteva nella scarsa convenienza che i giapponesi avrebbero avuto nell'investire i loro capitali nel mercato cinese, poiché quest'ultimo era estremamente limitato e sarebbe stato più vantaggioso investire in altri mercati asiatici più importanti dove il Giappone aveva già basi consolidate; la terza infine era rappresentata dal fatto che, pur essendo ammesso agli stranieri investire i loro capitali in Cina, tuttavia non era possibile farlo in forma diretta senza la creazione di joint venture a partecipazione cinese e non c'erano previsioni positive a riguardo.

Per questo i giapponesi non si sforzarono a lungo per stabilirsi in Cina e di fatto fornirono un'ottima chance ai tedeschi della Volkswagen di inserirsi nel mercato cinese ancor di più di quanto non avessero già fatto, diventando la più famosa casa automobilistica europea nel paese, soprattutto dopo che i giapponesi mostrarono un più chiaro interesse verso il mercato nord americano.

La casa tedesca infatti riuscì ad intraprendere collaborazioni con la Faw e la Saic introducendo un'ampia gamma di prodotti che variavano dalle berline alle auto più piccole coprendo il 50% del mercato.¹⁵

I dirigenti della Volkswagen, dopo accurate visite, constatarono la notevole arretratezza degli impianti cinesi facendo capire fin da subito che i ritmi di crescita che il paese si aspettava sarebbero stati di difficile realizzazione.

Tuttavia dopo numerosi incontri, si giunse alla conclusione di un accordo con la Saic che produsse

¹⁴ Un esempio tipico di questa situazione è noto come "il modello di Shanghai" o come formalmente conosciuto la Volkswagen modello Santana, un modello che è considerato molto vecchio nei mercati occidentali e la cui produzione è stata interrotta quasi dieci anni fa in Europa, ma che è ancora in fase di produzione in Cina. - Eric HARWIT, *China's automobile industry: policies, problems and prospects*, New York, M. E. Sharpe Inc., 1995.

¹⁵ Eric HARWIT, *China's automobile industry: policies, problems and prospects*, New York, M. E. Sharpe Inc., 1995.

il modello Santana a partire dal 1982; un paio di anni più tardi, le due case automobilistiche fondarono la SVW (Shanghai Volkswagen) con il 50% di quote Volkswagen, il 25% di quote Saic e il resto venne ripartito tra la Bank of China con il 15% e la Cnaic con il 10%.

Essa di fatto è ancora la più estesa joint venture internazionale in Cina, anche se bisogna sottolineare che il pieno sostegno del governo municipale di Shanghai, che fece sempre il possibile per aiutare l'azienda con l'acquisto di molti veicoli per i taxi per le finalità comunali, la prescrizione di norme di supporto e la realizzazione di un sistema di privilegio fiscale furono tutti elementi che contribuirono al perdurare della sua attività.

Un'altra casa automobilistica europea che cercò di fare affari in Cina fu la Peugeot, essa infatti cercò di inserirsi nella zona di Guangzhou, un'area che era molto attiva nel settore automobilistico già a partire dagli anni quaranta.

Con le riforme dei primi anni ottanta ci fu una rapida crescita che la rese un luogo molto interessante in cui convogliare i capitali stranieri: la Peugeot, anche per contrastare la concorrenza americana e giapponese all'interno del mercato cinese, decise di avviare i primi incontri affinché fosse possibile creare una joint venture.

Nei primi mesi del 1985 prese infatti forma la GPAC (Guangzhou Peugeot Automobile Co.) che prevedeva il 22% di partecipazione della casa francese, il 42% della Guangzhou Automobile Manufacturing (GAM) e la rimanente parte di quote suddivise tra alcuni istituti di credito cinesi e francesi.

Il suo piano di attività prevedeva un approccio graduale che consisteva nel raggiungimento di una capacità produttiva annua di 15.000 modelli di camion 504, nel conseguente aumento fino a 30.000 esemplari con l'aggiunta della produzione del modello 505 ed infine la produzione di 50.000 esemplari tra camion, station wagon e la berlina del modello 505.

I francesi impiegarono molti capitali per favorire l'ammodernamento degli impianti produttivi cinesi, inoltre inviarono diversi manager e avviarono scambi di tecnici al fine di dare maggiori competenze alla GAM; anche in questo caso comunque è importante sottolineare che i governi locali diedero un notevole supporto sia economico che legislativo.

Tuttavia, sempre in questo periodo il governo iniziò a dimostrare preoccupazione.

A partire dal 1989 però iniziarono ad esserci dei problemi quando il programma di austerità emanato dalle autorità cinesi scoraggiò le vendite di auto; nel novembre dello stesso anno, la GPAC diminuì notevolmente la sua produzione.¹⁶

Al termine degli anni ottanta, l'interesse dei giapponesi ritornò ad essere rivolto verso la Cina e si costituirono vari gruppi di studio per intraprendere nuove possibili collaborazioni.

¹⁶ Un'altra esperienza di collaborazione della casa automobilistica francese in Cina fu la creazione della Dongfeng Peugeot Citroen Automobile nel 1990.

Lunghe e complesse trattative si ebbero anche tra la Fiat e la Cina, tuttavia i risultati si videro prevalentemente nel settore dei veicoli industriali e agricoli: celebri furono diversi accordi dell'Iveco per la fornitura di camion, mentre Fiat riuscì a guadagnare una fetta di mercato proponendo ai cinesi il modello del Ducato.

Nel 1985, infatti, la Fiat Iveco stipulò un accordo con la Nmc (Nanjing Motor Corporation) che prevedeva la cessione da parte della casa torinese di licenza e tecnologia per la produzione di veicoli industriali leggeri da 3,5 e 5 tonnellate; inoltre era previsto che l'impianto di Nanchino producesse 80.000 motori e 60.000 veicoli l'anno utilizzati per l'agricoltura, la distribuzione dei prodotti e derrate alimentari, trasferimento del personale.

Nel settembre 1986 poi si diede il via alla realizzazione di un'altra collaborazione tra Iveco e Cina, già ufficializzata l'anno precedente che prevedeva un investimento di circa 260 milioni di dollari da parte del governo cinese e la ristrutturazione di 19 stabilimenti nell'area di Nanchino, impostandoli completamente sulla tecnologia Iveco; tutti i componenti, incluso il motore diesel, sarebbero stati progressivamente prodotti in Cina.

Tab.2-3

Progetti automobilistici in Cina con case europee:

Località	Costruttore	Partner cinese	Modelli di prod. locale	Produzione	Esportazione	Partec. J.V.
Shanghai	Vw	25% Shanghai Truck Auto Co. 15% Bank of China 10% Cnaic	Santana Motori Montagg. Audi	20000 ('89) 100000 ('89) 500/1000 l'anno	- 80000 -	50% Vw
Pechino	American Motors	68,65% Beijing Motor Vehicles Plant	Jeep FWD CJ7 Berlina BJ 750	20000 ('90) 40000	- in discussione	31,35% American Motors
Guangzhou	Peugeot	46% Guangzhou Automobile Man. 28% China Int.Trust Invest.	504	15000 ('91) 50000	In discussione	22% Peugeot, 4% BNP
Changchun	Mercedes Benz		230	1000/2000 l'anno		Non nota
Pechino	Citroen		CX	1000/2000 l'anno		Non nota

Fonte: Dott. Ermanno Pedrana, 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Missione Fiat in Cina marzo 1985, Missione Fiat in Cina marzo 1985 [programma, relazioni, note, appunti del Dr. Pedrana durante la missione, discorsi del Dr. Pedrana, relazioni tecniche, note per Dr. Romiti], U.C. 5, 1985-86.

In conclusione, analizzando l'evoluzione delle joint ventures nel corso del decennio 1980-90, possono essere identificate due caratteristiche fondamentali: in primo luogo, il governo promosse sempre con entusiasmo e successo le joint ventures, ma al tempo stesso vietò categoricamente alle

case automobilistiche straniere di realizzare impianti di loro intera proprietà, ottenendo così il trasferimento tecnologico desiderato.

In secondo luogo, quasi tutte le partnership internazionali supportate dal governo riguardavano le "Big Three" (First Automotive Works, Shanghai Automotive Industrial Corporation e Dongfeng Motor Company), le "Small Three" (Beijing Automotive Industrial Corporation, Tianjin Automotive Industrial Corporation e Guangzhou Automotive Industrial Corporation) e le "Mini Two" (Changan e Guizhou Aviation) mentre le imprese locali o regionali avevano stipulato contratti di licenza con case automobilistiche internazionali, poiché essendo carenti di know-how avrebbero potuto produrre vecchi modelli occidentali o giapponesi per il mercato cinese sotto il proprio marchio.¹⁷

Tuttavia, dato l'aumento del numero di auto circolanti in Cina verso la fine degli anni ottanta si poterono anche constatare diversi divieti di importazione da parte del governo: tipico fu l'esempio del 1986, quando un eccessivo tasso di importazioni di vetture fu registrato ad Hainan, di fatto questo fu il risultato di alcune regolamentazioni favorevoli che agevolarono la presenza di veicoli nell'isola, vetture che prevalentemente provenivano dal Giappone.

Fu proprio per questo che il governo, oltre ad imporre severe norme relative alle importazioni, cercò di implementare l'industria automobilistica nazionale per riuscire così a soddisfare la domanda.

Nonostante queste regolamentazioni però, ufficialmente la Cina continuava a mantenere una politica di "open door" per il settore; con la fase di relativa prosperità delle campagne, vi fu anche un'enorme domanda di veicoli per il trasporto leggero che l'industria locale non era in grado di soddisfare.¹⁸

2.4 Le case automobilistiche cinesi:

L'industria automobilistica in Cina è organizzata in diversi distretti che gravitano attorno ai principali centri industriali regionali (Shanghai, Pechino, Changchun, Hubei, Chongqing, Guangzhou).¹⁹

Ognuna di queste città infatti aveva delle caratteristiche particolari: Shanghai godeva di un'ottima collocazione geografica e di un porto molto moderno dal punto di vista logistico; Pechino, la capitale, era un ottimo sito urbano in cui avviare la motorizzazione del paese ed era anche la città

17 Matthias HOLWEG, Jianxi LUO, Nick OLIVER, *The past, present and future of China's automotive industry: a value chain perspective*, 2005, http://www-innovation.jbs.cam.ac.uk/publications/downloads/holweg_past.pdf, file PDF.

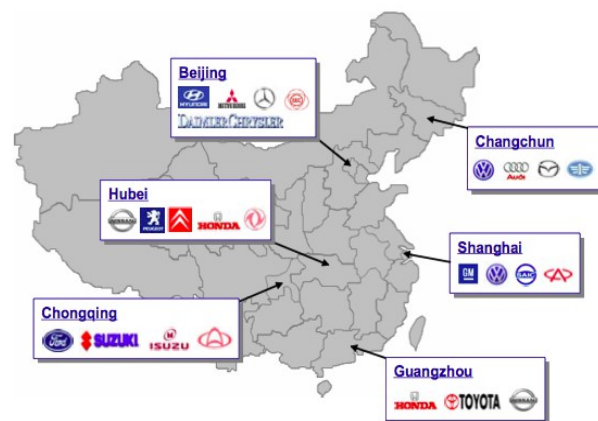
18 Dott. Ermanno Pedrana, 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Missione Fiat in Cina marzo 1985, Missione Fiat in Cina ottobre 1985 [programma, relazioni, note, appunti del Dr. Pedrana durante la missione, discorsi del Dr. Pedrana, relazioni tecniche, note per Dr. Romiti], U.C. 5, 1985-86.

19 Matthias HOLWEG, Jianxi LUO, Nick OLIVER, *The past, present and future of China's automotive industry: a value chain perspective*, 2005, http://www-innovation.jbs.cam.ac.uk/publications/downloads/holweg_past.pdf, file PDF.

con il maggior numero di vetture per uso personale; Changchun fu scelta già negli anni cinquanta come sito della Faw per la sua vicinanza all'Urss che avrebbe potuto supportarne lo sviluppo; la provincia dell'Hubei era ricca di montagne e fu scelta come luogo in cui costruire una casa automobilistica per veicoli militari (che in seguito diventerà la Dongfeng); Chongqing era invece una città molto importante dal punto di vista commerciale ed industriale ed infine Guangzhou poteva vantare una vicinanza al porto commerciale di Hong Kong.

Immagine 1

Distretti dell'auto in Cina:



Fonte: HOLWEG Matthias, LUO Jianxi, OLIVER Nick, *The past, present and future of China's automotive industry: a value chain perspective*, 2005, http://www-innovation.jbs.cam.ac.uk/publications/downloads/holweg_past.pdf, file PDF.

Come già anticipato in precedenza, le principali case automobilistiche del paese erano la First Automotive Works, la Shanghai Automotive Industrial Corporation e la Dongfeng Motor Company.

First Automobile Works:



nome cinese: 中国第一汽车

La regione di Chanchun fu scelta dalla FAW nel 1950 per la vicinanza con l'Urss che forniva l'assistenza iniziale e anche perché il nord della Cina era un sito ricco di industrie.

La FAW è stata fondata nel 1953 a Changchun (il capoluogo della provincia di Jilin, nella Cina nordorientale) e con l'aiuto della casa automobilistica sovietica Zil assunse fin da subito le sembianze di impresa di stato.

Nel 1956 cominciò la produzione del primo veicolo, il Jiefang CA-10, una copia del camion sovietico ZIS-150, nel 1958 invece venne introdotta la Hongqi, una lussuosa limousine destinata agli esponenti del Partito Comunista Cinese.

Nel 1975, il progresso della società fu ulteriormente rafforzato dalla previsione del futuro delle riforme avviate da Deng Xiaoping.

Nel 1977 e nel 1978 vennero avviate ulteriori riforme dal governo cinese per assistere la FAW e le altre imprese di stato con la finalità di stare al passo con gli obiettivi economici successivi all'epoca della "Rivoluzione culturale".

La FAW colse l'occasione di slancio in avanti e si modernizzò con una nuova tecnologia, triplicando così il numero di offerte di prodotti ed aumentando la produzione da 30.000 a 60.000 unità.

Seguendo inoltre la decisione del governo cinese di diversificare la propria base di produzione veicolistica, nella provincia di Hebei venne fondata la Second Auto Works, ora conosciuta come Dongfeng Motor Co. .

Nel 1979 avviò poi un'intensa opera di ristrutturazione con lo scopo di ammodernare i modelli di punta, soprattutto i camion e qualche anno più tardi realizzò la ristrutturazione dei suoi impianti di produzione grazie anche alla collaborazione con i tecnici giapponesi.

Nel corso del periodo che andò dal 1983 al 1988, l'azienda cementò la sua nuova politica societaria lontano dalle priorità di una tradizionale impresa statale e la rese più simile invece a quella di una moderna azienda.

Con il sostegno della China's Central Committee, la FAW ricevette diritti avanzati per la vendita di prodotti attraverso i suoi canali di vendita, per il commercio estero e per la pianificazione aziendale. La risultante nuova atmosfera all'interno della società permise ai dipendenti di agire con rinnovato spirito ed energia, in più si ebbe la tendenza globale a rispettare un ritmo molto più rapido rispetto al passato nella revisione e nella sostituzione di modelli, per soddisfare così le crescenti richieste del mercato.²⁰

A seguito di un'alleanza tra Jilin Light Truck e Mini Vehicle Corporation con la FAW, nel 1987 la China's Central Committee sancì l'inglobamento della prima all'interno della Faw Group, per sfruttare meglio le sinergie tra le due società e promuovere l'espansione del prodotto.

Nel maggio del 1988, la Faw e la Volkswagen firmarono un accordo di ingegneria pilota per l'importazione e l'assemblaggio in Cina di 30.000 Audi.

Nel 1991 siglò un'altra collaborazione con il gruppo Volkswagen creando la Faw-Volkswagen per specializzarsi nella produzione di automobili.

²⁰ <http://www.faw.com/aboutFaw/aboutFaw.jsp?pros=forward.jsp&phight=580&about=forward>



Shanghai Auto Work:

nome cinese: 上海汽车集团股份有限公司

A Shanghai, città dall'intensa storia industriale e dalla collocazione geografica strategica, si insediò invece la Shanghai Auto Work.

La Saic fu fondata nel 1955 e iniziò la produzione di automobili nel 1958 con il suo primo veicolo, la Fenice.²¹

Sul finire degli anni settanta i suoi manager iniziarono a compiere viaggi in Europa con l'obiettivo di trovare case automobilistiche disposte a collaborare con loro: nel 1982, la Volkswagen firmò con la Saic un contratto di collaborazione per la produzione del modello *Santana* che iniziò ad essere assemblata a partire dall'anno successivo.

Nell'ottobre del 1984 venne ufficialmente fondata la Shanghai Volkswagen Automobile Co., Ltd a Pechino.

Negli anni che seguirono, essa firmò diversi accordi di joint venture con altri costruttori automobilistici per creare una delle più grandi società quotate oggi sul mercato azionario cinese a-share.

Le sue principali joint venture sono la Shanghai Volkswagen (SVW), la Shanghai General Motors (SGM) e in tempi recenti ha anche costituito con la Fiat la Shanghai New Holland.



Dongfeng Motor:

nome cinese: 东风汽车公司

Questa casa automobilistica fu fondata nella provincia dell'Hubei nel 1969 con il nome ufficiale di Second Auto Works dalla First Auto Works.

Nel corso del suo sviluppo ha prodotto veicoli commerciali, motori, automobili e componenti per auto ed ha stabilimenti in diverse città cinesi, tra cui Wuhan, Xiangfan, Shiyan, Zhengzhou, Guangzhou e Shanghai.²²

La sua origine può essere fatta risalire alla volontà di Mao Zedong di fermare l'invasione straniera in quell'area del paese e dare impiego alla popolazione.

Tra il 1978 e il 1985, con le riforme apportate dalle politica di Deng Xiaoping, la Dongfeng venne trasformata in un'azienda che produceva per lo più camion sotto la guida del potere centrale.

Occorrerà attendere fino alla fine del 1985 per avere un'impresa più indipendente dal diretto controllo amministrativo del governo.

²¹ <http://www.saicgroup.com>

²² http://www.dfmc.com.cn/info/introduce_en.aspx

La produzione aumentò notevolmente grazie all'apertura ai mercati esteri, ma a metà degli anni novanta, la Dongfeng Motors attraversò dei problemi finanziari che la costrinsero a compiere una ristrutturazione e una riorganizzazione al suo interno e sempre a partire da questo periodo si ebbe la costituzione di alcune joint venture con case automobilistiche straniere.

Alcune di esse furono la PSA Peugeot Citroen (con la quale costituì la tuttora esistente Dongfeng Peugeot Citroen Automobile), la Kia Motors (che partecipò alla Dongfeng Yueda Kia Automobile), la Nissan (che prese parte alla Dongfeng Motor Co.) e la Honda (con la quale venne fondata la Dongfeng Honda Automobile).

Nel corso delle varie missioni della Fiat in Cina cominciate alla fine degli anni settanta furono diverse le case automobilistiche cinesi ad essere visitate dalla delegazione italiana a causa di un interesse da loro dimostrato nei confronti dei nostri prodotti o anche per volontà della stessa Fiat.



Beijing Automotive Industrial General Co.:

nome cinese: 北京汽车集团

La Beijing Automotive Industrial General Co. (nota anche con il diminutivo Baic) è una delle cinque grandi case automobilistiche cinesi: è principalmente impegnata in produzione di veicoli commerciali e non, componentistica, ricerca e sviluppo.

Essa ha una lunga storia che può essere fatta risalire alla Beijing Automobile Works, che è stata fondata nel 1958; in seguito sviluppò autonomamente una serie di veicoli fuoristrada, tra i quali anche fuoristrada militari, autocarri leggeri e camion pesanti, autobus.

Con la Fiat, che la visitò nel marzo del 1985, era intenzionata a collaborare al fine di produrre motore benzina di circa 2300 cc. per un veicolo da 1-1,5 tonnellate.

Inoltre dimostrò interesse per la produzione di una famiglia di motori benzina longitudinali da 1600 a 2200 cc. per un numero complessivo di 100.000 unità all'anno, ma la Fiat non poté esaudire questa sua richiesta poiché non produceva tale tipologia di prodotto.

La casa automobilistica di Pechino produceva anche jeep su licenza di American Motors (la futura Chrysler) e in tempi più recenti ha diffuso in Cina i marchi Mercedes e Hyundai oltre ad aver creato diverse joint venture.



Great Wall

China Great Wall Industry Co.:

nome cinese: 长城汽车

Stabilita nel 1984, essa è la sola organizzazione commerciale che ha ricevuto l'autorità governativa ad operare nel settore spaziale, oltre a ciò si interessa anche del settore militare e veicolistico.

Essa infatti è indipendente dalla Cnaic, l'ente preposto alla pianificazione della produzione autoveicolistica cinese.

L'azienda anche ora è un gruppo molto importante con fabbriche in tutto il paese ed uffici e società anche in Germania.

La sua produzione negli anni ottanta si occupava di un autocarro con doppia cabina da 1,5 tonnellate, dei minibus e dei pick up.

Durante la sua visita nel 1985, la Fiat verificò che la China Great Wall Co. produceva in diverse province cinesi autocarri e minibus, quindi intravide la possibilità di introdurre nel mercato il *Ducato*.²³

I veicoli venivano prodotti in alcuni capannoni dotati di attrezzature decisamente arretrate e i motori provenivano da un'altra fabbrica: in caso di collaborazione la Fiat si sarebbe occupata di fornirli personalmente, fornendo anche supporti tecnologici più avanzati.

La casa automobilistica cinese era molto interessata a questa eventuale collaborazione ed inviò i suoi tecnici in Italia per una visita esplorativa.²⁴



SHENZHEN UNITE INDUSTRIES CO. LTD

Shenzhen Unite Industries Co., Ltd.:

nome cinese: 深圳联合有限公司

La posizione geografica di Shenzhen da sempre ha fatto sì che questa città fosse un importante polo commerciale.

Al momento della visita della Fiat in Cina nel 1985, quest'azienda costruiva la carrozzeria di autobus per trasporto interurbano.

Il Presidente dell'azienda, Dao Liang Hui, aveva ambizioni molto grandi sull'ampliamento della fabbrica e sulla produzione (era interessato a produrre vari modelli ma per questo sarebbe stato

²³ Dott. Ermanno Pedrana, 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Missione Fiat in Cina marzo 1985, Missione Fiat in Cina ottobre 1985 [programma, relazioni, note, appunti del Dr. Pedrana durante la missione, discorsi del Dr. Pedrana, relazioni tecniche, note per Dr. Romiti], U.C. 5, 1985-86.

²⁴ A partire dal 2000, la China Great Wall Industry Co. incorporò al suo interno la Baoding Xincheng Automotive Co., Ltd.

Quest'ultima, originaria dell'Hebei, produceva veicoli industriali e commerciali e i loro rispettivi equipaggiamenti.

Il loro interesse per i prodotti Fiat riguardava i modelli *Panda* e *Fiorino* ma la casa torinese non ritenne valida la collaborazione a causa non solo dello scarso quantitativo richiesto, bensì anche per l'insufficiente organizzazione dell'azienda.

necessario un importante investimento da parte di Fiat).

Le due case automobilistiche effettuarono reciproche visite a livello esplorativo e di fatto la Shenzhen Unite Industries Co. cercò di creare rapporti con quasi tutti i costruttori mondiali.²⁵

China Qingdao Automobile Manufacturing Plant:

nome cinese: 中国青岛汽车制造厂

L'azienda fu fondata nel 1968 ed era specializzata nei motori agricoli diesel, essendo infatti Qingdao un'area fortemente agricola.

Essa non rientrava nelle case automobilistiche controllate dalla Cnaic e produceva camion da 4-5 tonnellate oltre che rimorchi da 8-10 tonnellate in un complesso di stabilimenti di circa 140.000 mq. Visitata dalla Fiat nel marzo del 1985, l'azienda produceva trattori ed autocarri ed era interessata alla realizzazione di un veicolo passeggeri merci da 1.5 tonnellate attraverso la creazione di una joint venture con la casa automobilistica torinese.

Anche in questo caso, la fabbrica era molto interessata al modello *Ducato* e la visita esplorativa della Fiat servì per verificare il livello produttivo e strutturale della casa automobilistica cinese: erano presenti un reparto stampaggio per cabine e nonostante le innumerevoli manchevolezze si intravede l'esistenza di una minima cultura industriale ed organizzativa che invece era assente in numerosi altri impianti.

La missione Fiat del luglio 1985 riguardò in particolare le aziende che avevano dichiarato la volontà di conoscere meglio l'azienda italiana per eventuali offerte di collaborazioni industriali.

Baoming Automobile Factory:

nome cinese: 宝民汽车

Durante la missione di Fiat in Cina, nel luglio 1985, questa casa automobilistica sembrò interessata alla produzione di un veicolo 4x4 tipo Jeep: esisteva già infatti una collaborazione con la American Motors e la Baic, tuttavia la loro produzione non era sufficiente a soddisfare le esigenze dell'esercito.

Quest'azienda era nata nel 1953 proprio come officina di riparazione dei veicoli militari e di parti di ricambio per gli stessi.

Le sue officine occupavano un'area di 52.000 mq. e contenevano anche presse idrauliche, saldatrici e una maschera di assemblaggio costituita da un sistema di tubolari.

²⁵ Durante la visita a Shenzhen nel 1985, la Fiat visitò la China Minicar Industry Co., una fabbrica di modeste dimensioni che aveva dichiarato la propria intenzione di produrre auto utilitarie e di piccola cilindrata.

In particolare la *Panda* sembrava rispondere alle loro esigenze, tuttavia non disponevano di alcuna installazione e possedevano solo capannoni in cui poter effettuare l'assemblaggio quindi Fiat preferì non collaborare.

Anche se la potenza del motore non era quella richiesta, Fiat pensò di proporre il modello *Campagnola*, magari offrendo una collaborazione con Iveco per quanto riguardava la parte del motore.



Liuzhou Power Machine Plant:

nome cinese: 柳州五菱汽车工业有限公司

Essa fu fondata nel 1958 e attualmente fa parte di una joint venture in cui partecipano Saic, Liuzhou Wuling

Motors Co. e la GM China.²⁶

Nel corso della sua storia ha accresciuto il suo sviluppo, le sue dimensioni e la gamma di prodotti, specializzandosi nelle piccole vetture.

Nel 1985, quando si tenne il salone di Shanghai, rimase molto colpita dai modelli *Panda* e *Fiorino* della Fiat.



Jiangxi Automobile Factory (Changhe):

nome cinese: 昌河汽车

Quest'impresa attualmente è controllata direttamente dalla Chang'an Automobile Group Co., Ltd. ed ha diversi stabilimenti a

Jingdezhen, Jiujiang e Hefei ed ha costituito una joint venture con la Suzuki.

La sua attività venne avviata nel 1973 e inizialmente produsse in prevalenza piccoli autoveicoli grazie alle tecnologie apprese dai tecnici giapponesi.

Con la Fiat dimostrò un interesse per il montaggio e la produzione dei modelli *Panda* e *Fiorino*.²⁷

Changsha Automobile Factory:

nome cinese: 长沙汽车

Durante il salone di Shanghai del 1985, quest'azienda notò con interesse i modelli *Panda* e *Fiorino* della Fiat ed era favorevole ad un accordo relativo al montaggio e alla produzione dei loro esemplari in Cina.



Harbin Hafei Automobile Industry Group Co., Ltd.:

nome cinese: 哈飞汽车股份有限公司

²⁶ <http://wulingauto.com>

²⁷ Dott. Ermanno Pedrana, 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Missione Fiat in Cina marzo 1985, Missione Fiat in Cina ottobre 1985 [programma, relazioni, note, appunti del Dr. Pedrana durante la missione, discorsi del Dr. Pedrana, relazioni tecniche, note per Dr. Romiti], U.C. 5, 1985-86.

Harbin Hafei Automobile Industry Group Co. è una società interamente controllata dalla Chang'an Automobile Group.

Dal 1950, l'azienda produce automobili e ha due basi di produzione: la sede di Harbin e quella di Weihai.

L'azienda all'epoca della visita di Fiat nel luglio 1985 produceva prevalentemente mini van, veicoli commerciali ed industriali; nel corso del tempo poi la sua gamma di prodotti verrà ampliata includendo anche automobili.

Oltre ad esse si ebbero incontri anche con gli esponenti della Baoding Automobile Factory, della Anhui Provincial Minitruck Industrial Corporation, della Benxi Heavy Duty Truck Plant e della Sichuan Provincial Department Machine Building Industry.

Tuttavia le collaborazioni con esse non presero mai il via a causa di svariati motivi come per esempio la richiesta di una produzione quantitativamente e qualitativamente non soddisfacente, l'eccessiva arretratezza degli impianti cinesi che non erano convenienti per la Fiat o l'impossibilità di produrre determinati veicoli o componenti poiché lontani dalle competenze della casa torinese.

Nell'ottobre 1985 si tenne poi un'altra missione in Cina in cui, oltre a quelli già visti in passato e ritenuti interessanti dal punto di vista di probabili collaborazioni, vennero visitati nuovi impianti.

Beijing General Machinery Co. e Beijing Motorcycle Plant:

I propositi di quest'azienda non escludevano una loro fusione per la realizzazione del progetto che consisteva nella produzione di 50.000-100.000 unità all'inizio per poi aumentarla fino a 200.000-300.000 esemplari di modelli che potevano essere la *Uno*, la *Regata* o la *Panda*.

Di fatto il loro interesse sembrò essere rivolto solo alla *Panda* e l'eventuale progetto avrebbe preso forma tra la fine degli anni ottanta e i primi anni novanta.²⁸

Fujian Provincial Automobile Industry Co., Ltd.:



nome cinese: 福建省汽车工业集团有限公司

La casa automobilistica di Fujian, a quell'epoca, era interessata alla produzione di un veicolo da trasporto merci e passeggeri che poteva essere il modello *Ducato* della Fiat, ma al tempo stesso non disdegnava anche i prodotti della Isuzu.

²⁸ Dott. Ermanno Pedrana, 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Missione Fiat in Cina marzo 1985, Missione Fiat in Cina ottobre 1985 [programma, relazioni, note, appunti del Dr. Pedrana durante la missione, discorsi del Dr. Pedrana, relazioni tecniche, note per Dr. Romiti], U.C. 5, 1985-86.

A partire dal 1992 poi inizierà una collaborazione con la Daimler AG creando la joint venture Fujian Benz.



Jiangling Motors Co., Ltd.:

nome cinese: 江铃汽车公司

L'origine di questa casa automobilistica si ebbe a Nanchino nel 1952, quando operava con il nome di Nanchang Motors Repair Factory.

A metà degli anni ottanta introdusse tecnologie più avanzate divertendo una delle più forti case automobilistiche produttrici di camion, al salone di Shanghai del 1985 poté ammirare i prodotti Fiat e sembrò nutrire interesse per la *Regata*

ed il *Fiorino*.

Negli anni novanta poi creò delle joint venture con Isuzu e Itochu.



Jianghuai Automobile Co. (JAC):

nome cinese: 安徽江淮汽车股份有限公司

La sede di questa casa automobilistica fu fondata ad Hefei, nell'Anhui nel 1964.

Il suo nome originario era Hefei Jianghuai Automobile ed inizialmente la produzione era incentrata sui camion, ma con lo sviluppo del settore decise

di aprirsi anche alle auto pur mantenendo il suo ruolo principale nell'ambito dei veicoli industriali.

La fabbrica nel 1985 produceva un piccolo pick-up da 600 kg. di carico utile e un piccolo minibus da sei passeggeri per un totale di circa 6000 esemplari all'anno.

Questa casa automobilistica era molto interessata al modello *Panda* della Fiat e sperava nell'appoggio della Cnaic affinché le venisse concessa la possibilità di costituire una joint venture con la casa torinese, affinché si potessero ottenere licenze, tecnologie, know how attrezzature ed assistenza da parte di chi aveva maggiori possibilità.

Nel corso del tempo essa sviluppò collaborazioni con Hyundai Motors ed attualmente è molto impegnata nella ricerca per la realizzazioni di vetture elettriche.

Inoltre produce autobus, motori, telai e componenti per auto ed ha due importanti centri di ricerca, uno a Torino e uno a Tokio.²⁹

²⁹ <http://jac-anchimotors.com>



Nanjing Automobile Industry Co.:

nome cinese: 南京汽车集团有限公司

L'origine della società può essere rintracciata nel lontano 1947, durante la guerra civile cinese: nel luglio 1949, un centro di servizio di riparazione che era stato attaccato nella Cina orientale riuscì a prendere il controllo di un laboratorio di auto a Nanchino, ex capitale

della Repubblica di Cina, dopo che l'Armata Rossa aveva conquistato la città.

Così, la Nanjing Automobile Industry Co. iniziò nuovamente a svolgere il suo servizio per le vetture militari ma ben presto ampliò l'attività.

In origine la sua produzione era incentrata sui veicoli industriali, verso la metà degli anni ottanta poi iniziò ad acquisire la tecnologia di case automobilistiche straniere come la giapponese Isuzu (stampi e disegni) e l'Iveco, con la quale collaborò per la produzione del modello *Daily*.

In tempi più recenti, la Nanjing Automobile Industry Co. è diventata un'affiliata della Saic ed ha collaborato con la Seat, la Mg Rover Group e di nuovo con Iveco e Fiat: con la prima ha fondato la joint venture Naveco, mentre con la seconda ha costituito la Nanjing Fiat Automobile che ha ottenuto buoni successi con i modelli *Palio* e *Siena*.

Capitolo 3:

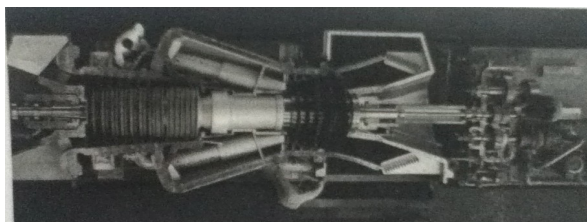
I rapporti tra Fiat e Cina dagli anni settanta alla fine degli anni ottanta:

La Fiat, casa automobilistica di Torino nata nel 1899, iniziò ad avere rapporti commerciali con la Cina già a partire dal 1930.

In quegli anni, l'interesse della Cina era rivolto soprattutto al settore aeronautico e della marina militare poiché, fin dai primi tempi dopo la sua nascita, l'azienda torinese dimostrò sempre di voler ampliare il suo raggio di azione operando non solo nel settore automobilistico e della componentistica, ma diversificando la sua produzione in vari settori tra cui veicoli agricoli ed industriali, materiale ferroviario, prodotti metallurgici, telecomunicazioni, ecc. che le permisero di raggiungere grandi successi.

Immagini 1, 2, 3, 4, 5

Alcuni dei prodotti Fiat (camion, materiale ferroviario, trattori, aerei e componentistica):



Fonte: Archivio storico Fiat

Questa situazione però mutò a partire dalla seconda metà degli anni sessanta e si aggravò ancor più nel decennio successivo a causa di una graduale crisi¹ che colpì il settore e che fu riconducibile a molteplici fattori, essa però venne superata grazie ad un'opera di riorganizzazione.

Al tempo stesso, vi fu l'esigenza della Fiat di inserirsi in un processo di internazionalizzazione per

¹ In tutta Europa le immatricolazioni subirono un netto calo, soprattutto in Italia e la crisi petrolifera non migliorò la situazione, così come il rapporto con i sindacati.

tenere a freno la concorrenza.

Probabilmente fu proprio questa crisi a livello nazionale ed internazionale a convincere sempre di più il presidente della Fiat, l'Avv. Gianni Agnelli, ad intraprendere un'iniziativa che porterà l'azienda a intessere rapporti relativi al settore automobilistico con la Cina, in maniera tale da realizzare il progetto di internazionalizzazione che oramai era inevitabile.

Nel 1975, in qualità di presidente di Confindustria, Gianni Agnelli² decise di provare ad aprire la strada del mercato cinese all'industria italiana e alla sua Fiat: la Cina infatti stava iniziando a comprendere la necessità di favorire gli scambi con l'estero e sarebbe stato opportuno tentare di convincere i cinesi della qualità dei prodotti italiani (soprattutto per quanto riguardava beni strumentali, prodotti semilavorati di livello tecnologico elevato e a prezzi vantaggiosi relativi ai settori chimico, elettronico, siderurgico, della gomma, cantieristico, delle attrezzature aeroportuali e dell'industria alimentare).³

Proprio per questo si recò in Cina nell'ottobre del 1975, accompagnato anche da Leopoldo Pirelli, altro grande industriale italiano: fu una visita che confermò l'intenzione da parte cinese di iniziare colloqui con la Fiat nel settore trasporti e della meccanizzazione dell'agricoltura.

Immagine 5

Gianni Agnelli e Leonardo Pirelli ritratti insieme durante un incontro di Confindustria:

Fonte: www.lombardiabeniculturali.it/fotografie



Analizzando gli scambi tra i due paesi a quell'epoca, si poteva intuire facilmente che erano diminuiti notevolmente rispetto ai primi anni settanta e che il governo italiano non si era dato molto da fare a differenza degli altri paesi europei che non erano rimasti a guardare.⁴

² Nel 1974 Gianni Agnelli fu eletto presidente della Confindustria, il sindacato degli industriali. La sua politica fu una sorta di riappacificazione con i sindacati nella speranza che l'asprezza delle lotte si mitigasse e fosse possibile così riprendere lo slancio produttivo.

Agnelli lasciò la presidenza della Confindustria nel 1976: il suo operato fu successivamente fortemente criticato (l'accusa era quella di aver fatto delle concessioni troppo ampie, incompatibili con la situazione economica e a lungo termine dannose anche per le maestranze, in quanto nel meccanismo di adeguamento si sarebbe celato un fattore moltiplicativo dell'inflazione). - Egle PAGANO, tratto da *Agnelli: da Mao ci vado io*, Panorama, 18 settembre 1975, p.83.

³ I cinesi da tempo ammiravano il carisma e l'iniziativa imprenditoriale di Gianni Agnelli e conoscevano il motto italiano diffuso tra i suoi operai "Agnelli è la Fiat, la Fiat è Torino, Torino è l'Italia."; inoltre la Cina era attratta dalle ottime caratteristiche qualitative dei veicoli Fiat, dalla validità dei progetti, dall'utilizzo di tecnologie avanzate ma anche dal design innovativo dei vari modelli. - HUI Sheng 回声, "Yidali shi de chuanqi-Feiyate bai nian cangsang" 意大利式的传奇—菲亚特百年沧桑 (La leggenda dello stile italiano - Cento anni di vicende Fiat), in *Qiche Shijie*, 2004, pp. 58-59.

⁴ Dopo una visita di Mario Zagari nel 1971 e un accordo sulle telecomunicazioni del 1975, il governo italiano non aveva intrapreso altri progetti di collaborazione, ma anzi aveva deciso di far chiudere l'Istituto per il Commercio Estero di Pechino. Al contrario, paesi come la Francia, la Germania e la Gran Bretagna si erano aggiudicati importanti commesse per la costruzione di impianti chimici, siderurgici, elettrici e per alcune strutture aeroportuali. - Egle PAGANO, tratto da *Agnelli: da Mao ci vado io*, Panorama, 18 settembre 1975, p.83.

Tale missione quindi arrivava in un momento in cui la Cina sembrava voler incrementare più che in passato il proprio commercio estero; tuttavia occorre sottolineare che uno dei problemi maggiori per l'Italia consisteva nella presenza di contingenti⁵ fissati dal governo italiano per le importazioni dalla Cina.

Poco dopo il suo ritorno, Agnelli organizzò un vertice segreto con un gruppo di esperti europei che si occupavano di finanza e di mercato; all'epoca si vociferò infatti che fosse un incontro finalizzato a discutere sui finanziamenti necessari per eventuali progetti di Fiat in oriente.⁶

Verso la fine del 1977, per rimediare alle problematiche precedentemente descritte relative agli scambi con la Cina, il Consiglio dei Ministri della Cee adottò una decisione con la quale la Commissione della Comunità europea venne autorizzata ad aprire negoziati con la Repubblica Popolare Cinese a partire dal 1978 in vista della conclusione di un accordo commerciale non preferenziale, di durata quinquennale.

Esso ebbe lo scopo di promuovere ed intensificare gli scambi commerciali tra le parti, creare condizioni favorevoli per il libero accesso delle merci e di migliorare gli scambi commerciali al fine di una migliore diversificazione garantendo comunque sempre il loro giusto equilibrio.

Le clausole relative ai regimi tariffari e non tariffari furono diverse e miravano all'ampliamento delle liberalizzazioni delle merci provenienti dalla Cina, alla possibilità di importare merci europee in Cina e al rispetto dell'obbligo di praticare prezzi equivalenti a quelli vigenti sul mercato dell'altra parte contraente.

Venne inoltre creata una commissione mista tra Cee e Cina per vigilare sul buon funzionamento dell'accordo e per esaminare eventuali questioni che sarebbero potute sorgere nel corso della sua applicazione.

Ulteriori disposizioni dell'accordo riguardavano poi la promozione di visite ed incontri tra i paesi, incentivi ed agevolazioni all'organizzazione di fiere e mostre ed il miglioramento dei rapporti fra le istituzioni interessate al commercio estero.⁷

Fu sicuramente un notevole passo in avanti per entrambi i paesi: da un lato la Cina si impegnava a promuovere una linea politica di apertura avendo ormai compreso l'importanza di mantenere relazioni commerciali con il resto del mondo, dall'altro l'Italia cercò di recuperare il tempo perduto

⁵ I prodotti provenienti dalla Cina erano tutti soggetti a precise e severe restrizioni quantitative e ciò era un limite se si considerava che per vendere qualcosa in Cina occorreva in genere acquistare merci di valore pressoché equivalente. Al tempo stesso però, pur riconoscendo che questo rappresentava un freno alle esportazioni, Confindustria non volle chiedere che questi contingenti vengano abbattuti.

⁶ Tra gli altri erano presenti esponenti della Rockefeller Foundation, della Manhattan Bank, della Exxon, della Banca Lazard di Parigi, della Banca Morgan di Londra e della Banca Wilberg di New York. - Alberto VOLPE, tratto da *La Fiat in Cina? Vertice segreto*, Il Secolo XIX, 12 ottobre 1975.

⁷ Dott. Ermanno Pedrana, 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Missione Fiat in Cina dicembre 1977, Missione Fiat in Cina marzo 1978 [programma, relazioni, note, appunti del Dr. Pedrana durante la missione, discorsi del Dr. Pedrana, relazioni tecniche, note per Dr. Romiti], U.C. 5, 1977-78.

implementando i suoi scambi con quel paese.

3.1 La missione Fiat in Cina del dicembre 1977 e i primi accordi:

Dal 10 al 21 dicembre 1977, si svolse una missione della Fiat in Cina guidata dall'Ing. Pedrana (il responsabile del coordinamento degli affari internazionali di Fiat) e dai rappresentanti dei settori interessati⁸ al fine di discutere riguardo alle caratteristiche dei prodotti, il confronto con quelli della concorrenza, le eventuali forme di collaborazione con Fiat e le sue tecnologie di produzione.

Durante la visita di Agnelli per Confindustria era infatti emerso l'interesse della Cina a dare vita a concreti colloqui con la Fiat nel settore Trasporti e Meccanizzazione dell'Agricoltura.⁹

Immagine 6

Visita di Gianni Agnelli in Cina nel 1977:

Fonte: Archivio storico La Stampa



Inoltre, dopo la visita di ottobre, nel novembre del 1977, era giunta a Torino una delegazione cinese che aveva visitato gli stabilimenti della Fiat ed essendone rimasta positivamente colpita aveva pensato alla casa torinese come partner per modernizzare le fabbriche cinesi già esistenti (in particolare gli stabilimenti di Changchun e

Luoyang) e per realizzare nuove unità produttive per motori diesel, veicoli industriali e trattori agricoli.

La missione del 1977 fu quindi per la Fiat l'occasione di valutare le condizioni dell'industria cinese; quest'ultima apparì come troppo verticalizzata, mal organizzata, in grado di produrre prodotti obsoleti e fondata su impianti e mezzi di lavoro piuttosto arretrati.

Fiat Allis e Fiat Agri, in particolar modo, venivano coinvolte in questa collaborazione poiché la Cina era ancora un paese in cui l'agricoltura rivestiva una parte predominante: i cinesi puntavano alla realizzazione di fabbriche capaci di produrre annualmente 500.000 motori, 350.000 autocarri e

8 Iveco, Fiat Trattori, Fiat Allis e Comau. - Dott. Ermanno Pedrana, 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Missione Fiat in Cina dicembre 1977, Missione Fiat in Cina marzo 1978 [programma, relazioni, note, appunti del Dr. Pedrana durante la missione, discorsi del Dr. Pedrana, relazioni tecniche, note per Dr. Romiti], U.C. 5, 1977-78.

9 Tale volontà era stata sottolineata in particolare dal Ministro per il Commercio Estero Li Chiang e dal vice primo ministro del Machine Building Xiang Nan. - Dott. Ermanno Pedrana, 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Missione Fiat in Cina dicembre 1977, Missione Fiat in Cina marzo 1978 [programma, relazioni, note, appunti del Dr. Pedrana durante la missione, discorsi del Dr. Pedrana, relazioni tecniche, note per Dr. Romiti], U.C. 5, 1977-78.

150.000 tra trattori agricoli a ruote, cingolati, a ruote motrici e non.¹⁰

Impellenti erano anche i bisogni relativi alla meccanizzazione dei grandi lavori nei settori del trasporto di gas e petrolio, del settore minerario, della coltura di nuove terre e di opere per la conservazione del suolo.

In generale quindi, per i rappresentanti Fiat era necessario procedere con una modernizzazione dei prodotti e dei mezzi di lavoro e con la costruzione di nuove fabbriche capaci di soddisfare le richieste della controparte cinese: prodotti dai bassi consumi, lunga durata e dai bassi costi di produzione; la casa torinese sembrava essere una valida candidata per tale fornitura poiché esportava i suoi veicoli agricoli in moltissimi paesi e la sua fama era rinomata.¹¹

La Fiat si impegnò a fornire entro pochi mesi alcune informazioni relative ad un modello di veicolo industriale/trattore, una prima valutazione degli investimenti, una bozza sull'accordo e l'invio di alcuni veicoli (in particolare trattori agricoli e veicoli industriali) con il suo personale per le prove in loco.

A questo punto occorre elaborare un "Progetto Cina" poiché, anche se era troppo presto per fare delle previsioni riguardo all'effettivo seguito che l'iniziativa poteva avere, era infatti necessario procedere come se l'affare fosse già concreto in modo tale da disporre di un'accurata organizzazione.

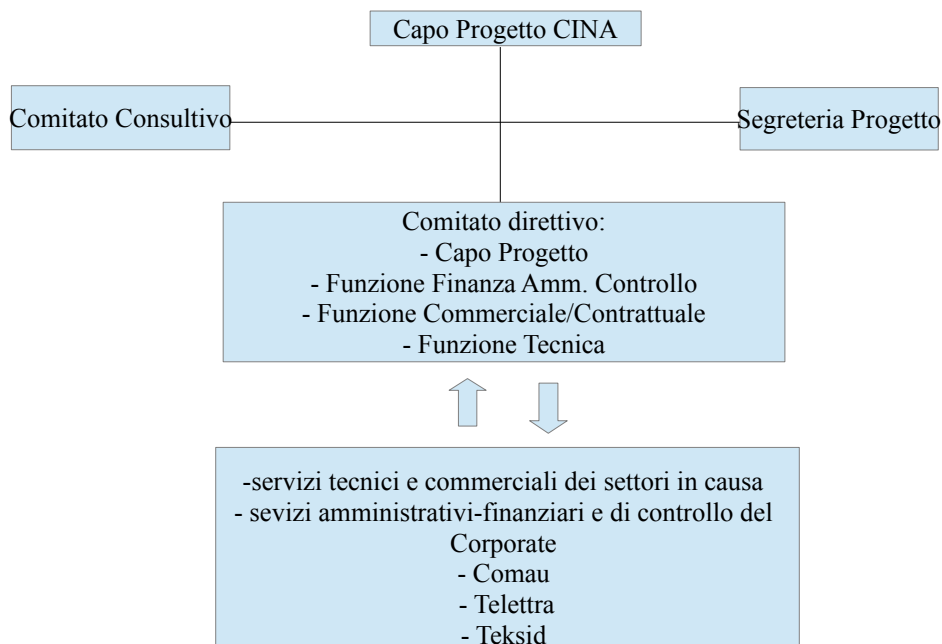
La funzione principale di questa équipe sarebbe stata quella di coordinare l'invio dei mezzi richiesti dai cinesi per le prove sul posto, indicare chiaramente i prodotti realizzati dalla Fiat, dare prova della capacità aziendale di progettare nuove fabbriche, fissare i punti chiave di un possibile contratto di licenza e di know-how per i prodotti richiesti ed infine stabilire una probabile politica di prezzi.

10 Vennero ipotizzate da Fiat Allis due differenti possibili strategie di intervento: la prima, a breve termine, avrebbe portato alla fabbricazione di varie unità cingolate dagli 88 ai 122 cc. per il settore agricolo e paragratico; la seconda, a lungo termine, avrebbe invece interessato il settore movimento terra producendo veicoli cingolati da 300/400/500 cc. in un complesso industriale realizzato "ad hoc". - Dott. Ermanno Pedrana, 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Missione Fiat in Cina dicembre 1977, Missione Fiat in Cina marzo 1978 [programma, relazioni, note, appunti del Dr. Pedrana durante la missione, discorsi del Dr. Pedrana, relazioni tecniche, note per Dr. Romiti], U.C. 5, 1977-78.

11 Tratto da "Feiyate – Nong yong tuolaji" 菲亚特 – 农用拖拉机 (Fiat – veicoli agricoli). - Pedrana Progetto Cina. 16 Audiovisivi/Iconografie. China Project. Fiat's references [foto a colori di stabilimenti in Italia e all'estero per la produzione di trattori, macchine movimento terra, motori diesel assemblaggio, componenti, centri di vendita e assistenza, fonderie e fucine], U.C. 103.

Grafico 1-1

Organigramma per il Progetto Cina della Fiat:



Fonte: Dott. Ermanno Pedrana, 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Missione Fiat in Cina dicembre 1977, Missione Fiat in Cina marzo 1978 [programma, relazioni, note, appunti del Dr. Pedrana durante la missione, discorsi del Dr. Pedrana, relazioni tecniche, note per Dr. Romiti], U.C. 5, 1977-78.

Come d'accordo secondo quanto deciso in quella visita, dal 28 aprile al 23 maggio 1978, una missione cinese¹² visitò gli stabilimenti del gruppo Fiat e manifestò grande ammirazione per la loro avanzata tecnologia che non era inferiore a quella degli altri paesi e venne nuovamente rinnovato l'interesse per operare nella produzione di veicoli industriali, veicoli speciali e macchine movimento terra.

Parallelamente all'ammodernamento dell'agricoltura e dell'industria, la Cina ribadì la volontà di sviluppare l'industria ausiliaria (fonderie e fucine, fabbriche di pistoni e di altre componenti, ecc.) e sembrò propensa alla collaborazione di Fiat anche in questo frangente.

La Fiat quindi cercò di organizzare al meglio ogni incontro successivo, anche per dimostrare la sua capacità di trasmettere le proprie tecnologie e si dimostrò anche disponibile a farsi promotrice di un pool di paesi occidentali che avrebbe consentito la concentrazione delle risorse finanziarie necessarie alla realizzazione dei grandi piani di sviluppo presentati dal governo cinese.

Ad ottobre dello stesso anno, il ministro degli Esteri cinese Huang Hua visitò lo stabilimento di Rivalta¹³ e si incontrò con i massimi dirigenti Fiat, con i rappresentanti della Regione e del Governo

¹² La missione cinese visitò anche la Germania, la Francia, la Gran Bretagna e la Danimarca.

¹³ In questo stabilimento venivano prodotti i modelli *Ritmo* e *I28* ed era inoltre presente il "Robogate", un impianto tecnologicamente all'avanguardia per l'assemblaggio delle auto che veniva utilizzato anche a Cassino. - Renzo VILLARE, tratto da *Il ministro degli Esteri cinese a Torino visita la Fiat*, La Stampa, 10 ottobre 1978.

e con il sindaco di Torino.

Ancora una volta i cinesi dimostrarono il loro interesse nei confronti di quella che loro stessi definivano essere un'azienda credibile, dall'alto contenuto tecnologico e di ricerca, nonché dotata di una buona esperienza internazionale.

Il mese successivo inoltre, il Ministro cinese dell'Industria meccanica Zhou Zitien visitò il centro storico Fiat e la Comau: qui i tecnici cinesi sembrarono molto propensi ad avviare delle collaborazioni grazie all'enorme successo riscosso dal Robogate prodotto dalla consociata della Fiat.

Proprio per rafforzare il suo prestigio, l'azienda torinese poche settimane più tardi partecipò alla Fiera di Pechino, un salone in cui essa fu presente con modelli di trattori agricoli, veicoli industriali e commerciali, macchine da costruzione e annessi equipaggiamenti che furono sviluppati in seguito all'esperienza acquisita in vari rami industriali e che diedero la possibilità ai cinesi di ammirare non tanto una gamma di prodotti, quanto piuttosto un "sistema integrato", cioè un insieme di mezzi per le diverse esigenze.

La Fiat infatti puntò ad offrire sempre una dimostrazione di intercambiabilità: gli stessi motori potevano equipaggiare trattori, veicoli industriali e macchine movimento terra.

Nel 1979, visto l'intensificarsi delle relazioni ed il crescente interesse da parte della RPC, l'Ing. Pedrana ufficializzò l'apertura dell'Ufficio Fiat a Pechino, che entrò in funzione ad ottobre sotto la guida dell'Ing. Gabrielli, a novembre guidò invece la delegazione capeggiata dai vice premier Yu Qiuli, dal vice ministro incaricato dalla commissione statale per la pianificazione Gan Ziyu e il vice ministro per il Commercio Estero Cui Qun in visita a Torino per discutere del "Progetto Cina".

Durante questa visita, ancora una volta, si sottolineò la reciproca volontà di collaborare sia per un necessario rinnovamento delle industrie cinesi, sia per una loro necessaria riorganizzazione che permettesse di renderle più adatte alle esigenze del paese.

Immagine 7

Delegazione cinese in visita alla fiat nel 1979:



Fonte: Archivio La Stampa

Gianni Agnelli non si trovava a Torino in quei giorni quindi incontrò il premier Hua Guofeng a Roma; quest'ultimo ribadì che l'Italia era un paese industrializzato, dalla lunga esperienza che i

cinesi avrebbero voluto prendere come esempio ed è per questo che essi desideravano accogliere in più occasioni gli esponenti del mondo economico italiano, al tempo stesso venne anche ufficializzato l'accordo con l'Eni per operazioni di ricerca petrolifera in Cina.¹⁴

L'acquisizione di nuova tecnologia era la cosa che più premeva al governo cinese, il quale stava da pochi anni intraprendendo un nuovo percorso politico che voleva dare impulso all'industria: telefonia, macchine movimento terra, trattori, autocarri e agroindustria erano senza dubbio i settori di punta dell'industria italiana di quell'epoca ed essa doveva sfruttare l'occasione per instaurare rapporti di partnership, anche perché in cambio la Cina prometteva materie prime come carbone e petrolio.

Fino alla fine degli anni settanta quindi, la caratteristica costante dei rapporti tra la Fiat e la Cina fu quella di intraprendere studi reciproci, confronti e riunioni per comprendere meglio le rispettive esigenze in virtù del fatto che sussisteva la volontà di entrambe le parti di collaborare.

Questo tipo di contatti perdurò anche nei primi anni ottanta: nel maggio 1980, l'Ing. Pedrana inviò al Ministero dell'Agricoltura di Pechino una lettera in cui venivano precisati alcuni punti relativi alla produzione di trattori su licenza Fiat.

Per quanto riguardava il volume e la tipologia dei modelli prodotti, venne stabilito che fossero inclusi tra i 50 e i 100 cc. con una produzione annuale di 15.000 esemplari.

La Fiat Agri sottolineò di aver preso nota dell'intenzione cinese di modernizzare gli impianti già esistenti e le risorse a disposizione del paese e riguardo a ciò avanzò due possibili strategie: la prima prevedeva, dopo attente e più approfondite discussioni, l'utilizzo delle tecnologie già presenti negli stabilimenti italiani per la produzione di trattori in Cina; la seconda invece prevedeva una collaborazione tra i tecnici cinesi e quelli italiani, attraverso corsi di specializzazione e ad un lavoro reciproco sia in Cina che in Italia.¹⁵

La formazione del personale era infatti secondo Fiat una condizione necessaria nella prima fase della produzione, in seguito lo stabilimento di Luoyang avrebbe potuto operare utilizzando le proprie risorse.

Il marchio torinese cercò anche di penetrare nel settore auto, ossia quello che più le si confaceva, anche se solo sul finire degli anni ottanta si poté parlare in maniera concreta di un vero e proprio interesse dei cinesi per la motorizzazione privata.

Nel 1984, comunque, a Tianjin giunsero quattrocento Fiat *Argenta* che rappresentarono una tra le maggiori forniture di automobili fino ad allora effettuate da un paese occidentale in Cina.

Tutte di colore blu scuro, le vetture furono destinate a scopi di rappresentanza e distribuite dalla

14 Renzo VILLARE, tratto da *I cinesi trattano con il gruppo Fiat (ma i tempi sono ancora lunghi)*, La Stampa, 6 novembre 1979.

15 Dottor Pedrana Progetto Cina. 02 Direzione Generale. Offerta per la produzione in Cina di trattori agricoli sotto licenza Fiat, relativi allegati tecnici, U.C. 60, 1980.

corporazione nazionale per l'importazione ed esportazione di macchinari, che le aveva acquistate con un contratto definito a Pechino e firmato a Torino nell'estate del 1983.¹⁶

3.2 La missione Fiat del marzo 1985: il successo di Fiat Agri e i primi accordi per Iveco

Proprio per comprendere meglio la situazione dell'industria automobilistica cinese, la Fiat organizzò nel marzo del 1985 una missione in Cina per incontrare le maggiori aziende locali del settore¹⁷ e i rappresentanti della Cnaic (China National Automotive Industry Corporation), ossia l'ente che istituzionalmente pianifica e controlla le produzioni del settore automobilistico.

Analizzando la situazione dell'epoca, si poteva immediatamente constatare che il mercato cinese era caratterizzato principalmente da veicoli per il trasporto e in quasi tutte le più importanti città era presente una fabbrica che produceva da 500 a 1.500 veicoli industriali all'anno, i cui modelli comunque erano piuttosto antiquati e di ispirazione russa. La produzione di vetture non sembrava quindi essere un priorità, ma in un secondo momento lo sarebbe sicuramente stata e il mercato cinese avrebbe potuto essere molto promettente. La strategia che secondo Fiat poteva essere adatta a questo tipo di mercato poteva seguire due linee di azione: perseguire quella delle forniture CBU¹⁸ di vetture ed utilitarie leggere ad enti, corporazioni e società di taxi presenti nei grandi e medi centri oppure perseguire un paio di iniziative industriali importanti, impostate sul *Ducato*.

Immagine 8

Il Ducato, uno dei modelli che più interessava ai cinesi:



Fonte: Renzo VILLARE, *La Fiat in Cina con camion e trattori tira la volata dell'industria italiana*, La Stampa, 9 giugno 1985.

Oltre agli esemplari del modello *Argenta*, la Fiat decise di inviare a Pechino e Canton 100 unità dei modelli *Regata* e *Ducato*, proprio per dare modo ai cinesi di studiarli e di testarli.

¹⁶ Sergio DEVECCHI, tratto da *Da oggi circolano in Cina 400 Fiat Argenta*, La Stampa, 22 febbraio 1984.

¹⁷ La China Great Wall Industry Corporation, la China Qingdao Automobile Manufacturing Plant, la Beijing Automotive Industrial General Corporation, la Shenzhen Motors Industries, la China Minicar Industry Corporation. - Dottor Pedrana progetto Cina-Direzione Attività internazionali, Relazione viaggio maggio 1985 [scenario industria automobilistica cinese/indagine case automobilistiche locali/ipotesi strategia inserimento Fiat], 1985.

¹⁸ Completely Built-up Unit, cioè una vettura esportata in/da un altro paese come una macchina intera completamente assemblata. Queste automobili non richiedono quindi un assemblaggio prima di poter essere vendute agli acquirenti nei mercati del paese di destinazione.

Senza dubbio comunque, un'eventuale collaborazione tra i due paesi sarebbe stata possibile solo tenendo conto di due importanti questioni: la prima era rappresentata dalla necessità di vincere la concorrenza delle marche giapponesi che consideravano la Cina il loro principale mercato dopo quello interno; la seconda invece era dovuta al fatto che era molto difficile ottenere il rilascio di importazione da parte degli enti governativi centrali per un prodotto specifico con un utilizzo esclusivamente pubblico e coperto da un budget di spese limitato quindi accessibile solo alle corporazioni più influenti.

Durante questa visita, inoltre, la Fiat incontrò i membri della Cnaic¹⁹ ed ebbe la possibilità di visitare cinque diverse fabbriche cinesi: la China Great Wall Industry Corporation, la China Qingdao Automobile Manufacturing Plant, la Beijing Automotive Industrial General Corporation, la Shenzhen Motors Industries e la China Minicar Industry Corporation.

La visita alla China Great Wall Industry Corporation fu senza dubbio la più interessante; questo grande gruppo con interessi prevalenti nel settore militare e spaziale aveva fabbriche in tutto il paese, le principali erano situate ad Harbin e a Pechino.

Nella prima località si produceva un autocarro a doppia cabina da 1,5 tonnellate, a Pechino un minibus e nella provincia dell'Hubei venivano prodotti vari modelli di minibus e un pick up da 1,5 tonnellate.

La visita di questi stabilimenti diede il via a dei colloqui per una probabile collaborazione che sembrava essere sufficientemente concreta proprio grazie ai mezzi e al prestigio dell'azienda cinese che era intenzionata anche a compiere un'immediata ristrutturazione per stare al passo con i tempi.

Tale progetto di ammodernamento includeva anche la costruzione di capannoni per la produzione in proprio dei motori per i veicoli e la progettazione di nuove vetture.

La collaborazione con Fiat venne presa in considerazione per la produzione del *Ducato* e entrambe le case produttrici furono d'accordo ad avviare reciproci studi e visite delle delegazioni per conoscere meglio i dettagli dell'operazione.

La visita alla China Qingdao Automobile Manufacturing Plant diede la possibilità alla delegazione Fiat di osservare da vicino i vari reparti, che nonostante diverse carenze, diedero comunque l'impressione di essere organizzati abbastanza bene.

Un probabile futuro accordo tra le due parti avrebbe potuto riguardare la produzione di un veicolo passeggeri o merci da 1,5 tonnellate.

La visita proseguì poi presso gli stabilimenti della Beijing Automotive Industrial General Corporation, uno dei più grossi gruppi cinesi del settore che all'epoca disponeva di circa una

¹⁹ A questo incontro non partecipò il Ministro Rao Bin, ma erano presenti alti funzionari come il vice presidente della CNAIC Hu Xumin e il manager Liu Huiqun; la delegazione Fiat invece era composta da Ferraris, Carpagna e Barone.

quarantina di fabbriche.

Questa casa automobilistica cinese che produceva jeep, autocarri e componenti vari era interessata alla produzione di un motore a benzina di circa 2300 cc. per veicoli da 1,5 tonnellate.

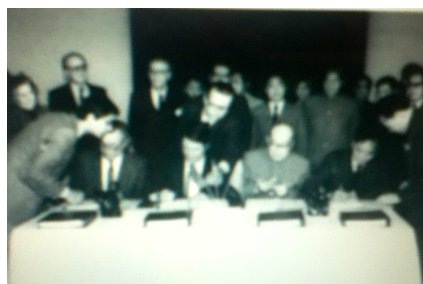
Un'altra azienda che venne visitata dalla Fiat fu la Shenzhen Motors Industries, situata dal 1985 a Shenzhen, una delle zone economiche speciali della Cina; i suoi prodotti erano minibus e pick-up e venivano tutti realizzati in fabbriche organizzate in differenti unità produttive.

L'ultima visita fu quella alla China Minicar Industry Corporation, che aveva dimostrato interesse per i prodotti Fiat ma che per la casa torinese non aveva le caratteristiche necessarie per diventare un suo partner: la casa automobilistica cinese infatti era priva di organizzazione e di installazioni quindi Fiat non ritenne opportuno continuare i colloqui.

Per quanto riguarda i veicoli commerciali però, la Fiat dovette attendere il marzo del 1985 per concludere un importante accordo con la Cina: Iveco infatti raggiunse un'intesa con la Nmc (Nanjing Motor Corporation) che prevedeva la cessione da parte della casa torinese di licenza e tecnologia per la produzione di veicoli industriali leggeri da 3,5 e 5 tonnellate.²⁰

Immagine 9, 10

Giorgio Garuzzo, amministratore delegato dell'Iveco in visita a Nanchino e durante la firma dell'accordo con la Nanjing Motor Corporation:



Fonte: Giorgio GARUZZO, Fiat: i segreti di un'epoca, Le terre, s.l., Fazi, 2006.

L'accordo, che venne ufficialmente annunciato dal ministro per il Commercio con l'estero Nicola Capria durante la sua visita in Cina, prevedeva inoltre "training" in Italia di tecnici cinesi, assistenza tecnica dell'Iveco in Cina e consulenza per la creazione di un centro di addestramento tecnico-professionale.

L'impianto di Nanchino avrebbe dovuto produrre 80.000 motori e 60.000 veicoli l'anno utilizzati per l'agricoltura, la distribuzione dei prodotti e derrate alimentari, trasferimento del personale.

L'accordo prevedeva un investimento di 226 milioni di dollari e la compagnia cinese si impegnava ad acquistare parti di camion prodotte dall'Iveco in Italia per una prima fornitura dell'ammontare minimo di 100 milioni di dollari.

²⁰ Ansa, tratto da *La Cina per i grandi camion sceglie la tecnologia dell'Iveco*, La Stampa, 24 marzo 1985.

Un'altra quota dell'investimento avrebbe comportato la fornitura da parte di aziende Fiat e non di impianti e macchinari per un importo minimo di 100 milioni di dollari, con importanti ricadute su tutto il paese, che ne avrebbe quindi beneficiato.

Sempre in quella circostanza anche la Fiat Agri entrò nel vivo della trattativa che stava portando avanti da più di due anni: l'entrata in vigore del contratto di fabbricazione, su licenza Fiat, di trattori agricoli negli stabilimenti di Shanghai e Luoyang.

Per la firma a Pechino erano presenti alti esponenti del governo cinese ed italiano, nonché i rappresentanti del gruppo Fiat: Vezzalini (presidente Fiat Agri e direttore centrale Fiat), Pittaluga (responsabile delle attività internazionali del gruppo), Coen (amministratore delegato della Fiat Agri) e Rosetti (responsabile delle attività internazionali della Fiat Agri).

Il contratto del valore di circa 90 milioni di dollari prevedeva la produzione annua, a regime, di 20.000 trattori agricoli della potenza compresa tra 50 e 100 cc.²¹

Dopo numerosi esami, la Cina scelse i trattori prodotti su licenze Fiat Agri ed equipaggiati con propulsori di fabbricazione cinese per la loro notevole adattabilità alle esigenze dell'agricoltura locale.

Il responsabile per le attività internazionali della Fiat, Marco Pittaluga, affermò che questo accordo sarebbe stato molto importante per stabilire un punto fermo in Cina vista la sua validità decennale in uno che era tra i settori più vitali per il paese, ossia l'agricoltura.

Egli inoltre sottolineò che i trattori prodotti in Cina avrebbero avuto un motore fabbricato in loco.

Fiat Agri era comunque già presente in Cina con una fattoria sperimentale²² per la coltivazione del riso nella regione dello Jilin e in essa venivano impiegate circa 70 macchine agricole fornite dal gruppo torinese.

Entrambi questi accordi di Iveco e Fiat Agri prevedevano oltre alla cessione di know how, l'impegno da parte di Fiat a fornire assistenza tecnica e a formare in Italia i quadri tecnici cinesi destinati ad operare nei 17 stabilimenti dell'area di Nanchino (contratto per i camion leggeri) e in quelli di Shanghai e di Luoyang (contratto per i camion agricoli).

Per il direttore del gruppo Fiat Vezzalini, vennero così riconosciuti non solo il valore del partner al quale furono affidate direttamente le commesse, ma anche la validità dell'industria italiana nel suo

²¹ Il contratto di licenze e di collaborazione industriale ebbe una copertura finanziaria garantita dai fondi italiani di aiuto pubblico allo sviluppo gestiti dal Ministero degli Esteri: il finanziamento, del valore complessivo di 35 milioni di dollari, fu erogato per 30 milioni di dollari sotto forma di credito di aiuto (prestito agevolato) e la parte rimanente come contributo a fondo perduto. - R.E.S, tratto da *I trattori Fiat sbarcano in Cina*, La Stampa, 8 giugno 1985.

²² Questa fattoria di 2000 ettari rappresentava il primo esempio di una messa a coltura risicola in una provincia del nord, area del paese caratterizzata da temperature rigide e poco propense a favorire questo tipo coltivazione. L'apporto tecnologico di Fiat si tradusse in questo caso anche con il necessario trasferimento di know-how agronomico.

Oltre a questo progetto, la Fiat era intenzionata inoltre a realizzare una seconda fattoria modello, in cui utilizzare ovviamente sempre i propri macchinari, per la coltivazione del cotone. - R.E.S, tratto da *I trattori Fiat sbarcano in Cina*, La Stampa, 8 giugno 1985.

complesso.²³

Un'altra occasione che la Fiat colse per incrementare la sua fama fu quella di partecipare al 1° Salone autoveicolistico di Shanghai che si svolse dal 3 al 9 luglio 1985: presente anche con Iveco e le aziende della componentistica, il marchio torinese presentò i modelli *Panda* (45 e 4x4), *Uno* 55 e *Regata Confort* 55.

Immagini 11 e 12

Modelli *Panda* 45 e *Regata*, di grande interesse per i cinesi:



Fonte: www.quattroruote.it

In questa sede si poterono tenere colloqui con autorità, fabbriche e corporazioni cinesi aventi per oggetto lo sviluppo della collaborazione tra Fiat Auto e Cina sia nel campo commerciale che in quello industriale.

Dopo l'importazione di numerose vetture, si bloccò l'invio di altri esemplari a causa di una temporanea saturazione del mercato e di difficoltà valutarie; la Fiat però poté verificare che varie case automobilistiche straniere stavano diventando scomode concorrenti.

Da tempo esistevano infatti accordi con la Volkswagen e con la Peugeot, mentre si stavano ancora definendo quelli con la Citroen e con la Daimler Benz.

Appariva molto chiaro che erano state fino ad allora privilegiate le vetture di rappresentanza, i mezzi agricoli, i veicoli commerciali, i minibus ed i pick-up; nonostante ciò, gli incontri con gli enti governativi e con i costruttori cinesi facevano ben sperare per un'iniziativa industriale incentrata su *Panda* e *Fiorino*.

²³ Renzo VILLARE, tratto da *La Fiat in Cina con camion e trattori tira la volata dell'industria italiana*, La Stampa, 9 giugno 1985.

3.3 La missione Fiat dell'ottobre 1985: il successo di Iveco ed i tentativi di dare impulso alla produzione di auto Fiat in Cina

Nell'ottobre 1985, la Fiat svolse un'altra missione in Cina con lo scopo di incontrare le case produttrici che avevano dimostrato interesse per i prodotti italiani durante il Salone di Shanghai e di monitorare la situazione del settore dell'automotive nel paese: i buoni raccolti agricoli avevano incrementato la richiesta di veicoli per il trasporto leggero ma occorreva sbaragliare la concorrenza, in particolare quella giapponese.

Il governo cinese però stava anche ponendo delle limitazioni per quanto riguarda le importazioni di veicoli stranieri, quindi era più facilmente percorribile la strada di una collaborazione industriale di interesse nazionale, piuttosto che l'esportazione di auto in Cina.

I veicoli su strada presenti in quel momento nel paese erano per lo più appartenenti a diplomatici, funzionari stranieri o cinesi oppure erano dei taxi, le vetture infatti non rappresentavano ancora un vero e proprio obiettivo primario, ma con un progetto calibrato avrebbero potuto avere buone prospettive a medio termine (vedi il caso *Panda*).

Le strategie che quindi la Fiat decise di perseguire in seguito a quanto osservato durante la missione e agli incontri con le case automobilistiche locali riguardarono le forniture di limitate quantità di CBU tramite la Cnaic, il proseguimento dell'esportazione in Cina della *Regata* adottando i 2000 cc. di cilindrata, la continuazione del *Ducato* che comunque si era dimostrato un veicolo di grande gradimento e continuità, l'inserimento nel mercato della *Croma* in sostituzione dell'*Argenta* e continuando a collaborare con il centro assistenziale di Pechino per i servizi di post-vendita del parco circolante delle vetture Fiat in quella provincia.

Al tempo stesso inoltre dovevano essere perseguite le iniziative di collaborazioni industriali, in particolare la produzione del *Ducato* in versione doppia e pick-up.²⁴

Durante questa missione, la Fiat intraprese visite a case automobilistiche già contattate in passato ma anche con nuovi probabili partner.

Le prime ad essere visionate furono la Beijing General Corporation e la Beijing Motorcycle Plant, le quali intendevano raggiungere una produzione annua di 50-100.000 vetture (*Uno*, *Panda*, *Regata*).

Dopo il primo confronto si arrivò alla conclusione che il modello prescelto poteva essere quello della *Panda* e la Fiat si impegnò a presentare nei mesi seguenti un progetto preliminare per definire

²⁴ Un primo progetto avrebbe riguardato la collaborazione per il montaggio di circa 50.000 unità annue con la Great Wall Industry Corporation, il secondo invece sarebbe stato realizzato con la Fujian Provincial Automobile Industry Corporation. - Dott. Ermanno Pedrana, 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Missione Fiat in Cina marzo 1985, Missione Fiat in Cina marzo 1985 [programma, relazioni, note, appunti del Dr. Pedrana durante la missione, discorsi del Dr. Pedrana, relazioni tecniche, note per Dr. Romiti], U.C. 5, 1977-78.

le fasi di montaggio e di produzione.²⁵

L'incontro con gli esponenti della China Great Wall Industry Corporation, una tra le aziende che aveva già colpito nella visita precedente la Fiat, fu incentrato principalmente sul progetto del *Ducato* in versione doppia cabina (si discusse su una produzione di circa 50.000 unità annue)

Successivamente la casa torinese ritornò anche alla Beijing Automobile Industrial General Corporation²⁶ e discusse con il suo vice manager Yu Zhi Zheng per la realizzazione di una famiglia di motori benzina longitudinali da 1.600 a 2.200 cc. da produrre in circa 100.000 esemplari.

Tale progetto avrebbe dovuto ricevere anche il supporto governativo perché vi furono problemi con la fornitura dei motori Volkswagen, già da tempo importante partner del paese, e la Cina non poteva aspettare in quanto necessitava di motori moderni pronti da utilizzare.

Tuttavia la Fiat non includeva all'interno della sua gamma questa tipologia di prodotto, quindi fu impossibile perseguire questa iniziativa.

Un'altra casa automobilistica cinese che non lasciò una buona impressione fu la Baoding Automobile Factory: essa era interessata alla produzione di un moderno veicolo 4x4 con cabina, ma il quantitativo richiesto era esiguo, tale quindi da non suscitare l'interesse da parte della Fiat.²⁷

Anche la Anhui Provincial Luzhou Industrial Corporation sembrò voler avviare una collaborazione con la Fiat sperando di ricevere il supporto della Cnaic per avviare così un progetto di joint venture con un partner straniero che potesse fornire loro nuove tecnologie, competenze e know-how.

L'azienda era già attiva nella produzione di un piccolo minibus e di un pick-up, ma anche in questo caso, il basso numero di veicoli che intendeva produrre con la partecipazione della Fiat non diede adito allo sviluppo di una collaborazione rilevante.

La Fujian Provincial Automobile Industry Company era invece interessata alla realizzazione di modelli come il *Ducato* ed era già orientata a rivolgersi alla giapponese Isuzu per creare una partnership, tuttavia rimase molto colpita dai prodotti italiani e visionò i progetti della Fiat con molto interesse.

La Baoming Automobile Factory, nata nel 1953 come officina di riparazioni di veicoli militari, disponeva di buone tecnologie rispetto alle altre case produttrici cinesi e da tempo produceva veicoli di tipo jeep su licenza della American Motors.

25 Dott. Ermanno Pedrana, 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Missione Fiat in Cina ottobre 1985, Missione Fiat in Cina ottobre 1985 [programma, relazioni, note, appunti del Dr. Pedrana durante la missione, discorsi del Dr. Pedrana, relazioni tecniche, note per Dr. Romiti], U.C. 5, 1985-86.

26 All'epoca quest'azienda era già in collaborazione con l'americana Motors per la produzione di modelli Jeep e con la Piaggio per la fabbricazione in Cina dell'Ape. - Dott. Ermanno Pedrana, 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Missione Fiat in Cina ottobre 1985, Missione Fiat in Cina ottobre 1985 [programma, relazioni, note, appunti del Dr. Pedrana durante la missione, discorsi del Dr. Pedrana, relazioni tecniche, note per Dr. Romiti], U.C. 5, 1985-86.

27 Dott. Ermanno Pedrana, 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Missione Fiat in Cina ottobre 1985, Missione Fiat in Cina ottobre 1985 [programma, relazioni, note, appunti del Dr. Pedrana durante la missione, discorsi del Dr. Pedrana, relazioni tecniche, note per Dr. Romiti], U.C. 5, 1985-86.

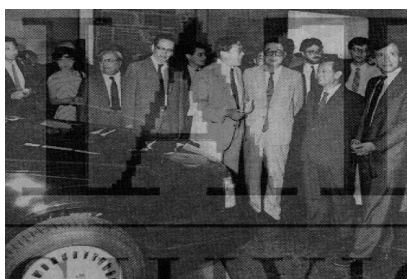
Un'eventuale collaborazione con la Fiat fu elaborata sul modello *Campagnola* con l'accordo di fornire i progetti entro pochi mesi ai dirigenti cinesi, in modo tale da arrivare a trattative più concrete.

Pochi mesi dopo, nel giugno 1986, Hu Yaobang (segretario generale del Partito Comunista Cinese) e Li Peng (vice primo ministro), accompagnati da una delegazione composta da funzionari, uomini politici e giornalisti, visitarono gli impianti automatizzati di produzione automobilistica dello stabilimento di Mirafiori.

Qui, l'amministratore delegato della Fiat Auto Ghidella consegnò a Hu Yaobang le chiavi di una *Croma* e di una *Panda*; gli ospiti cinesi in seguito furono ricevuti dal presidente della Fiat Gianni Agnelli, dall'altro amministratore delegato Cesare Romiti e da vari esponenti del vertice aziendale per un colloquio riservato.

Immagini 13 e 14:

La delegazione di Li Peng e Hu Yaobang in visita agli stabilimenti di Mirafiori nel 1986:



Fonte: Archivio storico Fiat

In questa circostanza si ribadì anche l'importanza di estendere la collaborazione tra i due paesi anche per quanto riguarda altri settori, in particolar modo quello delle telecomunicazioni: la consociata Telettra firmò contratti in Cina per oltre 10 milioni di dollari, impegnandosi ad offrire forniture di impianti e tecnologie.²⁸

Inoltre erano stati firmati anche dei contratti con la Teksid per il trasferimento di know how e per la fabbricazione di teste e cilindri per motori diesel.

Sempre nel 1986 la Fiat realizzò un'importante fornitura di vetture utilizzate come taxi nella provincia dello Zhejiang per favorire la motorizzazione all'interno del paese.²⁹

Nel settembre 1986 prese il via poi la realizzazione della collaborazione tra Iveco e la cinese Nanjing Motor Corporation che prevedeva un investimento di circa 260 milioni di dollari da parte

²⁸ La Telettra si aggiudicò infatti la realizzazione di uno dei più importanti ponti radio in fibra ottica che saranno impiantati in Cina. - Renzo VILLARE, tratto da *La vetrina Fiat in Cina*, La Stampa, 17 maggio 1987.

²⁹ SHAO Jiaye 邵家业, "Cong "Feiyate" dao "Sangtana" " 从菲亚特道桑塔纳 (Dalla Fiat alla Santana), in *Wenhua jiaoliu*, 1999, pp. 37-39.

del governo cinese e la ristrutturazione di 19 stabilimenti nell'area di Nanchino, impostandoli completamente sulla tecnologia Iveco; tutti i componenti, incluso il motore diesel, sarebbero stati progressivamente prodotti in Cina.

La cerimonia, alla quale era presente Zhang Jingfu, Consigliere di Stato e Presidente della Commissione economica di Stato, rappresentava un grande successo per l'azienda torinese.

Gli esperti scelsero la tecnologia del *Daily* dopo una lunga e attenta analisi di tutta la produzione mondiale, compresa quella della concorrenza giapponese, tedesca e statunitense.

I tecnici cinesi infatti apprezzarono le doti di robustezza e modernità dei prodotti Iveco, i consumi contenuti e la grande versatilità di impiego; tuttavia, l'elemento determinante fu il motore diesel in grado di erogare 72 cc. nella versione aspirata e 92 cc. in quella sovralimentata (che era anche ad iniezione diretta).³⁰

Nel periodo di tempo che è intercorso tra la firma del contratto di cessione di tecnologie Iveco, avvenuta nel 1985 a Nanchino e la firma del contratto di fornitura, gruppi di specialisti di entrambe le parti definirono le operazioni relative all'esecuzione del progetto.

L'Iveco tra l'altro programmò di creare una struttura organizzativa che operasse in loco per assicurare la più rapida realizzazione e il più attento adempimento degli impegni assunti: trasferimento di know how tecnologico, assistenza tecnica, addestramento e formazione di trecento tecnici cinesi vissero per sei mesi negli stabilimenti e uffici Iveco.

Il *Daily* fu prodotto a partire dal 1987 nell'area di Nanchino, dove furono realizzate tre nuove fabbriche a partire da zero.

Secondo l'accordo, in Cina furono prodotti camion leggeri di peso totale compreso tra le 3 e le 5 tonnellate del modello *Daily* con investimenti sia del governo cinese (260 milioni di dollari investiti e la ristrutturazione di 19 stabilimenti distribuiti sull'intero territorio nazionale) che di quello italiano (7 milioni di dollari per la formazione e l'addestramento dei tecnici cinesi, 110 milioni di dollari in prestiti agevolati e 100 milioni di dollari di credito all'esportazione).

La prima fabbrica fu adibita alla costruzione dei motori, la seconda allo stampaggio delle lamiera per la carrozzeria e la terza per il montaggio finale; in questi stabilimenti inoltre vennero impiegati nove sistemi robotizzati di saldatura Comau per l'automatizzazione di tre impianti di assemblaggio di carrozzeria.³¹

³⁰ Alla cerimonia della firma Chen Zutao, Presidente della China National Automotive Industry Import Export Corporation sottolineò come la fase di realizzazione dell'accordo avrebbe consentito di trasferire a Nanchino l'esperienza di ottant'anni nel settore del veicolo industriale che l'Iveco deteneva con la sua appartenenza al gruppo Fiat. In tal modo si sarebbe potuta costruire una solida base per sviluppare e modernizzare l'industria autoveicolistica cinese.

Da parte Iveco, il direttore commerciale Boschetti affermò che ad entrambe le parti sarebbero spettate importanti responsabilità: la Cina avrebbe dovuto infatti realizzare la fase operativa e l'Italia quella del trasferimento di tecnologia. - Renzo VILLARE, tratto da *Camion Iveco: accordo fatto in Cina*, La Stampa, 13 settembre 1986.

³¹ Quest'ordine permise a Comau di porre le basi per un ulteriore sviluppo della collaborazione con aziende locali e di

Oltre alla costruzione dei nuovi impianti, l'Iveco avrebbe anche ristrutturato sei fabbriche già esistenti tutte destinate alla produzione del *Daily*: questo prodotto infatti aveva riscosso un enorme successo e fu stabilito di produrne ben 28 versioni tra furgoni, autocarri e 4x4.

La casa automobilistica torinese nel 1987 poté poi godere del privilegio di inaugurare all'interno della Fiera di Pechino il "Fiat today"³²: qui si poteva trovare la migliore produzione dei suoi principali settori ed era la prima volta che una grande società occidentale si impegnava in uno sforzo così notevole per presentare i suoi prodotti in un paese molto lontano.³³

I motivi di questa iniziativa furono spiegati da Annibaldi³⁴ e Gallo³⁵ come la necessità di presentare alla Cina tutti i prodotti, in maniera tale da dare la possibilità ai cinesi di scegliere ciò di cui avevano maggiormente bisogno.

Il ruolo di protagonista senza dubbio lo rivestì l'Iveco, che aveva appena avviato la collaborazione con la Nanjing Motors Corporation; oltre ai prodotti che i cinesi avevano già avuto la possibilità di apprezzare, in questa sede vennero esposti anche il veicolo stradale *135-14H* da 13,5 tonnellate e 140 cc., il *330/30* da 30 tonnellate e 300 cc. e il *Turbostar*.

Inoltre si potevano trovare carrelli elevatori, gruppi elettrogeni ed un veicolo antincendio Magirus, con scala di trenta metri di cui erano già stati venduti alcuni esemplari in Cina.

I vari veicoli industriali offrivano potenza e praticità allo stesso tempo, adattandosi ad ogni situazione.³⁶

incrementare la propria presenza a livello promozionale, di vendita, integrazione ed assistenza sul mercato cinese, che offriva buone prospettive ai costruttori mondiali di robotica.

32 Erano presenti il viceministro della Commissione dell'Industria meccanica Tang Zhong Min, il presidente della China Council Promotion International Trading, Zheng Hong Je, l'ambasciatore italiano a Pechino Alberto Solera e i rappresentanti Fiat Annibaldi e Gallo.

Zheng Hong Je sottolineò che la Fiat lasciò sempre una buona impressione sia per la vasta gamma di produzione, sia per l'elevata tecnologia; inoltre secondo lui era giunta l'ora che la Cina attuasse una politica di apertura verso l'estero. - Renzo VILLARE, tratto da *L'auto nel futuro della Cina*, La Stampa, 22 maggio 1987.

33 L'immagine che la Cina aveva della Fiat alla fine degli anni ottanta era quella di un'azienda dalle molteplici sfaccettature: produceva auto dalle linee variegata e per tutte le esigenze, veicoli industriali, commerciali e agricoli ed elementi di robotica e componentistica. - S.A., "Guoji duo yuanhua jituan Feiyate qiche gongsi" 国际多元化集团菲亚特汽车公司 (L'internazionalizzazione diversificata del gruppo Fiat), in *Jidian chanpin daobao*, 9, 1998, p. 39.

34 Cesare Annibaldi fu capo delle relazioni industriali Fiat dal 1973 fino a metà degli anni novanta e venne incaricato di guidare questa iniziativa presso la fiera di Pechino.

35 Francesco Gallo era il direttore delle operazioni internazionali per il gruppo Fiat.

36 Tratto da "*Feiyate - Gongye yong che*" 菲亚特-工业用车 (Fiat - veicoli industriali). - Pedrana Progetto Cina. 16 Audiovisivi/Iconografie. China Project. Fiat's references [foto a colori di stabilimenti in Italia e all'estero per la produzione di trattori, macchine movimento terra, motori diesel assemblaggio, componenti, centri di vendita e assistenza, fonderie e fucine], U.C. 103.

Immagine 15

I dirigenti Fiat illustrano il nuovo Turbostar Iveco ai cinesi:



Fonte: Archivio La Stampa

Fiat Agri in questa sede presentava alcuni nuovi modelli di trattori come le versioni *70/90 DT* e *100/90 DT*, entrambe macchine per l'agricoltura nella fascia media di potenza, a quattro ruote motrici, particolarmente adatte alla produzione agricola del paese; esse andavano dai 70 ai 100 cc. ed erano dotate di soluzioni tecnologiche all'avanguardia molto apprezzate dai cinesi.

In esposizione c'era anche il *80/90 Turbo DT*, un esemplare che avrebbe potuto interessare la Cina in un prossimo futuro.

Immagini 16, 17 e 18

Modelli di trattore 70/90 DT, 100/90 DT e 80/90 DT della Fiat Agri:



Fonte: www.machineryzone.it

Fiat Allis presentò invece l'*FD 15 B* (un caricatore gommato medio ma di grande potenza e rapidità di lavoro) e due bulldozer, l'*FD14* cingolato da 165 cc e l'*FD 20* da 235 cc.

Tutti veicoli che, pur non avendo un utilizzo agricolo, si adattavano ad altre esigenze del paese che erano state esposte dai cinesi durante i precedenti incontri, essi infatti erano dotati di moderne tecnologie, garantivano un funzionamento ottimale, una durata prolungata nel tempo e consumi ridotti.³⁷

³⁷ Tratto da "Feiyate - Alisi" 菲亚特阿利斯 (Fiat Allis). - Pedrana Progetto Cina. 16 Audiovisivi/Iconografie. China Project. Fiat's references [foto a colori di stabilimenti in Italia e all'estero per la produzione di trattori, macchine movimento terra, motori diesel assemblaggio, componenti, centri di vendita e assistenza, fonderie e fucine], U.C. 103.

Immagini 19, 20 e 21

Esemplari di modelli FD 15 B, FD 14 e FD 20 della Fiat Allis :



Fonte: www.machineryzone.it

La Telettra cercò di espandere la propria fama partecipando alla fiera illustrando le sue innovazioni tecnologiche nel campo delle telecomunicazioni ma di fatto poteva già vantare la collaborazione con la Cina in varie situazioni: erano infatti presenti all'interno del paese i suoi sistemi per le reti private, per le comunicazioni ferroviarie e di supervisione e controllo per le reti elettriche.

Inoltre c'erano centraline elettriche e sistemi digitali per trasmissioni radio-tv e in fibre ottiche ad altissima velocità, tutte installazioni che avevano creato un giro d'affari di oltre 40 miliardi di lire.

La Fiat Aviazione, dopo le collaborazioni degli anni trenta, fece ritorno a Pechino con il meglio della sua produzione tra cui una scatola di trasmissione per elicottero, un tipo di turbina di derivazione marina e un'unità di potenza ausiliaria.

La Fiat Auto invece rappresentava in questa sede, almeno per il momento, l'angolo dei sogni per i cinesi: i modelli esposti erano la *Panda*, la *Uno*, la *Regata* e la *Croma*.

Questa esposizione, alla quale si accedeva solo grazie all'invito che potevano ricevere esclusivamente i funzionari governativi e i tecnici, riscosse un ottimo successo e incluse anche vari seminari in cui i manager Fiat illustrarono i loro settori alle specifiche delegazioni cinesi che erano state invitate.

L'obiettivo principale di Fiat a quel punto era infatti quello di rivestire un ruolo importante nella vendita di auto: il piano quinquennale 1986-90 prevedeva che dal punto di vista della motorizzazione, la Cina scegliesse una casa automobilistica alla quale affidare la costruzione di uno stabilimento per produrre 100.000 vetture entro il 1993, un affare del valore di circa 500 milioni di dollari che si aggiungeva a quello stipulato l'anno precedente a Nanchino e che puntava alla produzione di circa 60.000 veicoli Iveco e di 100.000 motori.

3.4 Conclusioni:

Occorreva però valutare un aspetto molto importante riguardo alla Cina: viste dai viali principali, le sue più grandi città potevano anche assomigliare a quelle italiane, ma erano pochissimi i cinesi che possedevano la patente e non sembrava facile organizzare dei corsi di guida, i distributori di carburante erano rarissimi, le strade erano larghe ma poche ed il traffico era caotico e disordinato a causa della marea di bicicletta in circolazione.

La produzione di auto di piccola cilindrata come la *Panda* era una delle carte che il gruppo Fiat poteva giocare in Cina con buone possibilità visto che nel paese pareva possibile avviare i primi discorsi per una motorizzazione individuale.³⁸

I modelli che infatti avevano riscosso più successo durante le esposizioni alle quali la Fiat aveva partecipato erano per lo più vetture come la *Uno* e la *Tipo*, cioè appartenenti al segmento B (piccole utilitarie).³⁹

La Fiat inoltre sembrava ricoprire una posizione privilegiata rispetto alla concorrenza, soprattutto rispetto a quella giapponese, poiché se in futuro i cinesi avessero avuto l'intenzione di esportare una parte della loro produzione nei paesi asiatici, lo avrebbero potuto fare meglio con una vettura europea anziché nipponica, essendo il Giappone già massiccio venditore in quei paesi per proprio conto.

Esemplari della *Panda*, compresa la versione 4x4 erano già presenti in Cina e vennero esaminati a lungo dai tecnici cinesi, i quali dimostrarono nuovamente una sincera ammirazione per la produzione Fiat e l'industria italiana in generale, l'impressione che se ne ricavò fu infatti quella che i cinesi apprezzassero il nostro lavoro.

Con l'inaugurazione del 1° Salone dell'auto a Pechino, tenutosi nel 1990 con la partecipazione dei costruttori di più di 21 paesi, si poté osservare la voglia dei cinesi di dedicare completamente un'esposizione al mondo delle automobili, un prodotto che li incuriosiva sempre di più e che nel giro di alcuni anni sarebbe diventato di grande successo.

Per quanto riguarda la collaborazione nel settore auto, l'accordo sancito verso la fine degli anni novanta tra Fiat Auto e la Nanjing Motor Corporation portò alla produzione di vari modelli come la *Fiat Palio*, la *Siena* e la *Perla*.

Più recenti invece sono le collaborazioni con la Shanghai Automotive Industry Corporation (nel settore delle automobili) e la Chery nel 2007 (per quanto riguarda vetture e componenti in accordo

³⁸ La *Panda* infatti avrebbe potuto essere un valido prodotto per la Cina sia per le sue ridotte dimensioni, sia per il design accattivante realizzato da Giugiaro. - S.A., "Feiyate: Yidali bai nian shenhua" 菲亚特：意大利百年神话, (Fiat: cento anni del mito italiano), in *Qiche pindao*, 37, 2004, pp. 41-45.

³⁹ S.A., "Yidali Feiyate qiche gongsi" 意大利菲亚特汽车公司 (La casa automobilistica Fiat), in *Jiayong qiche*, 5, 2007, pp. 150-155.

con Magneti Marelli); sempre in quest'anno ha inaugurato a Shanghai un centro di ricerca e sviluppo (Fiat Powertrain Technologies) con l'obiettivo di dare un ulteriore impulso alla ricerca di nuove tecnologie per i suoi prodotti tenendo anche conto delle esigenze del mercato cinese.⁴⁰

Nel 2008, in occasione dei Giochi Olimpici svolti a Pechino, esso ha fornito motori a gas di tipo Euro V per gli autobus della città, sottolineando così l'importanza di fare ricerca per lo sviluppo di tecnologie per vetture sempre meno inquinanti e sostenendo la cosiddetta energia verde.⁴¹

Nel 2011 poi la Fiat-Chrysler istituì un'intesa con la Guangzhou Automobile Group per ampliare le reciproche produzioni.⁴²

Per quanto riguarda i trattori e gli altri mezzi agricoli, la CNH, ossia la consociata di Fiat sorta nel 1999 dalla fusione di varie case produttrici americane con la New Holland che già aveva inglobato la Fiat Agri e la Fiat Allis, stabilì importanti accordi con la Cina che la portarono ad avere più stabilimenti nel paese.

Ad Harbin venne infatti concentrata la produzione dei trattori e a Shanghai quella delle varie componenti.

Tutto questo però si verificò solo in una fase successiva, cioè quella a partire dagli anni novanta; in precedenza la Cina sembrò sì molto attratta ed interessata alle automobili, ma le motivazioni precedentemente elencate fanno riflettere sul fatto che il paese in realtà non fosse ancora pronto per questi prodotti.

Senza dubbio la Fiat compì un buon lavoro per quanto riguardava i veicoli agricoli e commerciali, soprattutto per il comparto di Iveco che ottenne straordinari risultati riuscendo a comprendere le esigenze cinesi raggiungendo l'apice del successo verso la fine degli anni novanta.⁴³

Tuttavia l'azione nel settore delle automobili non fu incisiva tra gli anni settanta-ottanta a causa degli elementi che non incentivarono abbastanza una più concreta iniziativa che forse, a lungo andare, avrebbe dato i risultati sperati viste le dimensioni del mercato e la grande ammirazione che la Cina nutriva per i prodotti italiani.

40 ZHU Haixia 朱海霞, "Feiyate dongli keji Shanghai yanfa zhongxin dianji" 菲亚特动力科技上海研发中心奠基 (La cerimonia di inaugurazione del centro di ricerca e sviluppo Fiat Powertrain Technologies a Shanghai), in *Chanye jingji baodao*, 12, 2007, p. 37.

41 WANG Peixiang 王培祥, "Feiyate dongli keji 'lu' dong Beijing gongjiao" 菲亚特动力科技 "绿" 动北京公交 (Fiat Powertrain Technologies supporta il trasporto pubblico ecologico a Pechino), in *Shangyong qiche*, 8, 2008, p. 121.

42 Vennero importati vari modelli come la Fiat *Bravo*, la *Freemont*, la *500* e venne realizzata la Fiat *Viaggio*, un modello appositamente ideato per il mercato cinese. Già in precedenza però c'erano state collaborazioni con la Nmc. - MA Jiying 马吉英, SHI Xiaobing 史小兵, "Feiyate san zhan Zhongguo" 菲亚特三战中国 (La Fiat attacca la Cina per la terza volta), in *Zhongguo qiyejia*, 15, 2009, pp. 88-91. - XI Xiangde 袭祥德, "Feiyate - Kesile de 'kaijushike'" 菲亚特-克斯勒的 "开局时刻" (L'inizio di Fiat-Chrysler), in *Frontline*, 2009, pp. 96-99.

43 Venne infatti realizzata un'intesa tra l'Iveco e un'affiliata della Shanghai Automotive Industry Corporation, la Nanjing Automobile Corporation (NAC) che portò alla creazione della Naveco, un'azienda produttrice di camion, pick-up e un'ampia gamma di altri veicoli industriali e commerciali.

Sicuramente questa fu una notevole carenza da parte della casa torinese poiché essendoci diverse difficoltà che ostacolavano il prodotto, essa comunque avrebbe potuto tentare con maggior insistenza una sua iniziativa.

Fu così per altre aziende concorrenti, in particolare modo fu celebre l'esperienza di Volkswagen che cercò di puntare sempre sul mercato cinese dell'auto tentando di comprendere al meglio la situazione del paese.⁴⁴

Fortunatamente però, le strategie adottate negli ultimi anni dall'azienda torinese hanno fatto sì che si potessero ottenere diversi successi anche oltre le aspettative soprattutto nel comparto delle auto, riscuotendo in particolare un notevole consenso con il modello della *Viaggio*.

⁴⁴ Non è un caso se infatti ancora oggi essa è la casa automobilistica europea più importante e di successo in Cina.

Bibliografia:

Fonti Primarie:

-ARTICOLI PROVENIENTI DALL'ARCHIVIO STORICO FIAT-

ANSA, *La Cina per i grandi camion sceglie la tecnologia dell'Iveco*, La Stampa, 24 marzo 1985. R.E.S, La Stampa, 8 giugno 1985.

BULLO, Franco, *I cinesi alla Mirafiori*, La Stampa, 24 giugno 1986, p.13.

DEVECCHI, Sergio, *Da oggi circolano in Cina quattrocento Fiat Argenta*, La Stampa, 22 febbraio 1984, p.12.

E.P., *I nostri grandi gruppi si preparano al salto di qualità*, La Stampa, 16 luglio 1982, p.1.

PAGANO, Egle, *Agnelli: da Mao ci vado io*, Panorama, 18 settembre 1975, p.83.

R.E.S, *I trattori Fiat sbarcano in Cina*, La Stampa, 8 giugno 1985, p.10.

VILLARE, Renzo, *Il ministro degli Esteri cinese a Torino visita la Fiat*, La Stampa, 10 ottobre 1978, p.16.

VILLARE, Renzo, *I cinesi trattano con il gruppo Fiat (ma i tempi sono ancora lunghi)*, La Stampa, 6 novembre 1979, p.8.

VILLARE, Renzo, *Hua incontra industriali e ministri*, La Stampa, 7 novembre 1979, p.8.

VILLARE, Renzo, *Delegazione Fiat a Pechino per un negoziato sui trattori*, La Stampa, 7 gennaio 1981, p.8.

VILLARE, Renzo, *La Fiat in Cina con camion e trattori tira la volata dell'industria italiana*, La Stampa, 9 giugno 1985, p.16.

VILLARE, Renzo, *Camion Iveco: accordo fatto in Cina*, La Stampa, 13 settembre 1986, p.11.

VILLARE, Renzo, *La vetrina Fiat in Cina*, La Stampa, 17 maggio 1987, p 14.

VILLARE, Renzo, *Ai cinesi piace il Fiat-today*, La Stampa, 19 maggio 1987, p.12.

VILLARE, Renzo, *L'auto nel futuro della Cina*, La Stampa, 22 maggio 1987, p.17.

VILLARE, Renzo, *Marco Polo torna in panda*, La Stampa, 25 maggio 1987, p.10.

VOLPE, Alberto, *La Fiat in Cina? Vertice segreto*, Il Secolo XIX, 12 ottobre 1975.

-MATERIALE PROVENIENTE DALL'ARCHIVIO STORICO FIAT-

Pedrana Progetto Cina. 16 Audiovisivi/Iconografie. China Project. Fiat's references [foto a colori di stabilimenti in Italia e all'estero per la produzione di trattori, macchine movimento terra, motori diesel assemblaggio, componenti, centri di vendita e assistenza, fonderie e fucine], U.C. 103.

Pedrana Progetto Cina. 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Missione Fiat in Cina dicembre 1977, Missione Fiat in Cina marzo 1978 [programma, relazioni, note, appunti del Dr. Pedrana durante la missione, discorsi del Dr. Pedrana, relazioni tecniche, note per Dr. Romiti], U.C. 5, 1977-78.

Pedrana Progetto Cina. 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Varie 1977, 1° e 2° semestre 1978. [Corrispondenze, note, promemoria, relazioni dell'Ing. Genero, di Fiat Allis, Teksid e Fiat Engineering, programma e visita in Fiat di delegazione cinese, visite, note e resoconti di missioni Fiat in Cina]. U.C. 6 1977-78.

Pedrana Progetto Cina. 02 Direzione Generale, Cina. Note sulla visita effettuata dal 12 al 20/12/1977. [Relazione della missione guidata dal Dr. Pedrana e Ing. Gabrielli: visite agli stabilimenti di Lo Yang-trattori agricoli e Chang Chung-camion. Fotografie a colori e notizie generali sulla Cina]. U.C. 4. 1977.

Pedrana Progetto Cina. 02 Direzione Generale. Cina. Accordi, Camera Commercio Cina-Istituto

Italo Chinese, Corrispondenza con Enti cinesi, Enti centrali, Settori, Società, Ricambi trattori, Ambasciate Italia-Cina, Direzione di Roma, Commissionaria Internazionale, Fiera di Pechino. U.C. 7. 1977-79.

Pedrana Progetto Cina. 02 Direzione Generale. Fiat Trattori. Visita Cina, settembre 1978. [relazione: progetto trattori-dati tecnici elaborati per il progetto, sintesi sulle visite effettuate in diverse province e dettaglio degli stabilimenti] U.C. 19/1-4. 1978.

Pedrana Progetto Cina. 02 Direzione Generale. Fiat China Project. Tractors: technology drawings. Trucks: technology drawings. [piante, planimetrie, processi e diagrammi relativi all'organizzazione per la produzione di trattori, camion e motori per uno stabilimento da realizzarsi in Cina]. U.C.28, 1978.

Dott. Ermanno Pedrana. 02 Direzione Generale. Cina. Corrispondenza di diverse società interessate ad avviare progetti di collaborazione in Cina. U.C. 07, 1978-79.

Pedrana Progetto Cina. 02 Direzione Generale. Fiat Allis. Missione Fiat Allis in Cina 1979. [relazione della visita e commenti, relazione tecnica, attività della delegazione Fiat Allis in Cina]. U.C. 37/1-2, 1979.

Pedrana Progetto Cina. 02 Direzione Generale. Offerta per la produzione in Cina di trattori agricoli sotto licenza Fiat, relativi allegati tecnici, U.C. 60, 1980.

Dott. Ermanno Pedrana, 02 Direzione Generale, Progetto Cina. Missione Fiat in Cina marzo 1985 [programma, relazioni, note, appunti del Dr. Pedrana durante la missione, discorsi del Dr. Pedrana, relazioni tecniche, note per Dr. Romiti], U.C. 5, 1985-86.

-ARTICOLI DI PERIODICI IN LINGUA CINESE-

“*Feiyate – Gongye yong che*” 菲亚特- 工业用车 (Fiat – veicoli industriali). - Pedrana Progetto Cina. 16 Audiovisivi/Iconografie. China Project. Fiat's references [foto a colori di stabilimenti in Italia e all'estero per la produzione di trattori, macchine movimento terra, motori diesel assemblaggio, componenti, centri di vendita e assistenza, fonderie e fucine], U.C. 103.

“*Feiyate – Nong yong tuolaji*” 菲亚特 – 农用拖拉机 (Fiat – veicoli agricoli). - Pedrana Progetto

Cina. 16 Audiovisivi/Iconografie. China Project. Fiat's references [foto a colori di stabilimenti in Italia e all'estero per la produzione di trattori, macchine movimento terra, motori diesel assemblaggio, componenti, centri di vendita e assistenza, fonderie e fucine], U.C. 103.

“Feiyate Alisi” 菲亚特阿利斯 (Fiat Allis). - Pedrana Progetto Cina. 16 Audiovisivi/Iconografie. China Project. Fiat's references [foto a colori di stabilimenti in Italia e all'estero per la produzione di trattori, macchine movimento terra, motori diesel assemblaggio, componenti, centri di vendita e assistenza, fonderie e fucine], U.C. 103.

S.A., “Yidali Feiyate qiche gongsi” 意大利菲亚特汽车公司 (La casa automobilistica Fiat), in *Jiayong qiche*, 5, 2007.

S.A., “Guoji duo yuanhua jituan Feiyate qiche gongsi” 国际多元化集团菲亚特汽车公司 (L'internazionalizzazione diversificata del gruppo Fiat), in *Jidian chanpin daobao*, 9, 1998.

S. A., “Feiyate jituan gongsi gaikuang” 菲亚特集团公司概况 (Il profilo del gruppo Fiat), in *Guoji maoyi*, 10, 1991.

S.A., “Feiyate: Yidali bai nian shenhua” 菲亚特：意大利百年神话, (Fiat: cento anni del mito italiano), in *Qiche pindao*, 37, 2004, pp. 41-45.

CHEN Te'an 陈特安, “Jingzheng zhong de Feiyate” 竞争中的菲亚特 (La concorrenza della Fiat), in *Guoji wenti ziliao*, 22, 1986.

HONG Bo 洪波, “Yidali Feiyate jituan” 意大利菲亚特集团 (Il gruppo Fiat), in *Xi'ou yuanjiu*, 1985.

HUANG Changrui 黄昌瑞, “Feiyate gongsi de chenggong zhi dao” 菲亚特公司的成功之道 (La strada verso il successo della Fiat), in *Jingji Shejie*, 7, 1997.

HUI Sheng 回声, “Yidali shi de chuanqi-Feiyate bai nian cangsang” 意大利式的传奇—菲亚特百年沧桑 (La leggenda dello stile italiano - Cento anni di vicende Fiat), in *Qiche Shijie*, 2004.

MA Jiying 马吉英, SHI Xiaobing 史小兵, “Feiyate san zhan Zhongguo” 菲亚特三战中国 (La Fiat attacca la Cina per la terza volta), in *Zhongguo qiyejia*, 15, 2009.

SHAO Jiaye 邵家业, “Cong ‘Feiyate’ dao ‘Sangtana’ ” 从菲亚特道桑塔纳 (Dalla Fiat alla Santana), in *Wenhua jiaoliu*, 1999, pp. 37-39.

WANG Peixiang 王培祥, “Feiyate dongli keji ‘lu’ dong Beijing gongjiao” 菲亚特动力科技 “绿” 动北京公交 (Fiat Powertrain Technologies supporta il trasporto pubblico ecologico a Pechino), in *Shangyong qiche*, 8, 2008.

XI Xiangde 袭祥德, “Feiyate – Kesile de ‘kaijushike’ ” 菲亚特 – 克斯勒的 “开局时刻” (L'inizio di Fiat- Chrysler), in *Frontline*, 2009.

XIA Shu 夏树, “Feiyate he Yiweike fenli, yiyu wei he?” 菲亚特和依维柯分立, 意欲为何? (La separazione di Fiat e Iveco, perchè?), in *Qiche yu peijian*, 6, 2010.

ZHU Haixia 朱海霞, “Feiyate dongli keji Shanghai yanfa zhongxin dianji” 菲亚特动力科技上海研发中心奠基 (La cerimonia di inaugurazione del centro di ricerca e sviluppo Fiat Powertrain Technologies a Shanghai), in *Chanye jingji baodao*, 12, 2007.

-LIBRI-

BECCHI COLLIDÀ, Ada, NEGRELLI, Serafino, *La transizione nell'industria e nelle relazioni industriali, l'auto e il caso Fiat*, Milano, Franco Angeli, 1986.

CHIN, Gregory T., *China's automobile modernization: the Party-State and Multinational Corporations*, s.l., Palgrave Macmillan, 2010.

GARRUZZO, Giorgio, *Fiat. I segreti di un'epoca*, Le terre, s.l., Fazi, 2006.

GOBBICCHI, Alessandro, *La Cina e la questione ambientale*, Roma, Franco Angeli, 2012.

HARWIT, Erik, *China's automobile industry: policies, problems and prospects*, Armonk (NY), M.E. Sharpe, 1995.

LIBERTINI, Lucio, *La Fiat negli anni '70*, Roma, Editori riuniti, 1973.

MANA, Franco, VALVO, Tino, *Fiat Auto anni '80: organizzazione, professionalità e salario*, Milano, Franco Angeli, 1985.

PANSA, Giampaolo, ROMITI, Cesare, *Questi anni alla Fiat*, Milano, Rizzoli, 1988.

TICOZZI, Sergio, *Il tao della Cina oggi. Dinamiche culturali, politiche e religiose*, Torino, Ed. della fondazione Giovanni Agnelli, 1998.

VOLPATO, Giuseppe, *Il caso Fiat. Una strategia di riorganizzazione e rilancio*, Milano, Isedi, 1998.

VOLPATO, Giuseppe, *L'industria automobilistica internazionale: espansione, crisi e riorganizzazione*, Padova, Cedam, 1983.

Fonti Secondarie:

-DOCUMENTI TRATTI DALLA RETE-

Chinese Business Guide (Auto Volume), China Council for the Promotion of International Trade Economic Information Department, 2007.

[http://ccpit.free.fr/Chinese_Business_Guide_Auto_Volume.pdf].

GIACCHÈ, Vladimiro, *100 anni di improntitudine. Ascesa e caduta della Fiat*, Proteo, N.3, 2002
[http://www.proteo.rdbcub.it/article.php3?id_article=206&artsuite=4]. nooooo

HALEVI, Joseph, *Automobili, crisi e scontro alla Fiat*, Proteo, N.3, 2002,
[http://www.proteo.rdbcub.it/article.php3?id_article=207&artsuite=0]. nooooo

HOLWEG, Matthias; LUO, Jianxi; OLIVER, Nick, *The past, present and future of China's automotive industry: a value chain perspective*, International Journal of Technological Learning,

Innovation and Development, N.1-2, 2009, pp. 76-118.

[http://www-innovation.jbs.cam.ac.uk/publications/downloads/holweg_past.pdf, file PDF].

LI, Gang, *The Chinese automobile industry:an overview*, Xiandai shehui wenhua yanjiu, No.30, 2004, pp.19-43.

[<http://dspace.lib.niigata-u.ac.jp:8080/dspace/bitstream/10191/1104/1/18>, file PDF].

TANG, Rachel, *The Rise of China's Auto Industry and Its Impact on the U.S. Motor Vehicle Industry*, Congressional Research Service, 2009.

[<http://www.fas.org/sgp/crs/row/R40924.pdf>, file PDF].

TOCCHET, Marco , *Il decentramento produttivo della Fiat*,

[<http://www.web.tiscali.it/marcotocchet/economia/cap3.htm>].

-ARTICOLI DI QUOTIDIANI, RIVISTE E PERIODICI TRATTI DALLA RETE-

Fiat e Zastava, accordo fatto. Il Lingotto si espande ad est, La Repubblica, 1 maggio 2008.

[<http://www.repubblica.it/2008/03/motori/motori-aprile-2008/motori-accordo-fiat-zastawa/motori-accordo-fiat-zastawa.html>].

Il piano Fiat-Alfa, Illustrato Fiat, N.10/XXXIV, novembre 1986, p.3.

Iveco: dieci anni di traguardi, Illustrato Fiat, N.6/XXXVI, marzo 1988, p.10.

Iveco: la lunga strada del successo, Illustrato Fiat, N.3/XXXIV, giugno 1986, p.21.

La visita di Hu Yaobang, Illustrato Fiat, N.7/XXXIV, luglio-agosto 1986, p.3.

Mosca, Agnelli firma un accordo, Illustrato Fiat, N.8/XXXII, settembre 1984, p.3.

Nuova auto Fiat in Jugoslavia, La Repubblica, 28 marzo 1987, p.47.

[<http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1987/03/28/nuova-auto-fiat-in-jugoslavia.html>].

Presentati quattro modelli al salone di Pechino, Illustrato Fiat, N.8/XXIV, settembre 1986, p.22.

Tuffarelli: "Politica della qualità per vincere", Illustrato Fiat, N.4/XXVI, aprile 1978, p3.

CORBI, Gianni, *Quella lunga love story tra Mosca e gli Agnelli*, La Repubblica, 2 luglio 1989, p.15.

[<http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1989/07/02/quella-lunga-love-story-tra-mosca-gli.html>].

FRANCESCHINI, Enrico, *La scommessa della Turchia*, La Repubblica, [http://www.repubblica.it/online/auto_prima/flat100anni/otto/otto.html].

GREGORIANI, Ettore, *Grande Turbostar con un nuovo motore*, Illustrato Fiat, N.7/XXXV, agosto 1987, p.9.

TAGLIABUE, John, *Putting East bloc cars on the road*, The New York Times, 8 maggio 1988.

[<http://www.nytimes.com/1988/05/08/business/putting-east-bloc-cars-on-the-road.html?pagewanted=all&src=pm>].

TROPEA, Salvatore, *E fu subito Argentina*, La Repubblica.it, [http://www.repubblica.it/online/auto_prima/flat100anni/undici/undici.html].

TROPEA, Salvatore, *Il bilancio d'oro della Fiat anni '80*, La Repubblica, 2 gennaio 1990, [<http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1990/01/02/il-bilancio-oro-della-fiat-anni.html>].

-SITI INTERNET-

<http://www.alpcub.com/fiatstory.htm>
<http://www.baicyx.com>
<http://www.cgwic.com>
<http://www.changan.com>
<http://www.cn-dcmotors.com>
<http://www.comau.it>
<http://www.dfmc.com>
<http://www.faw.com>
<http://www.fiatgroup.com>
<http://www.fiatindustrial.com>
<http://www.fiatspa.com>
<http://www.fujianmotor.com>
<http://www.hafeiauto.com>
<http://www.jac-anchimotors.com>
<http://www.jacen.jac.com>
<http://www.jmc.com>
<http://www.lombardiabeniculturali.it/fotografie>
<http://www.machineryzone.it>
<http://www.quattroruote.it>
<http://www.sacu.org/motoring.html>
<http://www.saicgroup.com>
<http://www.sapere.it/enciclopedia/FIAT+S.p.A..html>
<http://www.teksid.it>
<http://www.wulingauto.com>

-IMMAGINI-

Archivio storico Fiat

Archivio storico La Stampa

Illustrato Fiat, N.2/XXVIII, febbraio 1970.

Illustrato Fiat, N.6-7/XVIII, giugno-luglio 1970.

Illustrato Fiat, N.11/XXII, novembre 1974.

Illustrato Fiat, N.4/XXVI, aprile 1978.

Illustrato Fiat, N.9/XXX, ottobre 1982.

Illustrato Fiat, N.4/XXXII, aprile 1984.

Illustrato Fiat, N.7/XXXIV, luglio-agosto 1986.

Illustrato Fiat, N.7/XXXIV, novembre 1986.