

Il potere secondo Agnelli

«Sono un funzionario Fiat. Si scordi il mio nome. E non mi chiami manager perché non è vero che contiamo molto...»
La vera storia del blitz a Corso Marconi

Qualità del prodotto e scelte di mercato
Tutto ciò che divideva i due capi
sul futuro dell'auto e del gruppo torinese
Dubbi e frustrazione tra i dirigenti

Fiat, perché Ghidella ha perso

TORINO «Sono un funzionario Fiat. Si scordi il mio nome, ovviamente. E mi faccia il favore di non chiamarmi dirigente» o «manager».

Con quegli appellativi la gente crede che abbiamo chissà quali poteri. Vada a vedere come sono avviliti i colleghi di Mirafiori Sussurano, ma non osano alzare il capo. Non hanno più punto di riferimento. Prima i tecnici litigavano davanti a Ghidella, che li ascoltava e poi decideva. Se lo immagina Romiti che sceglie il tipo di cambio da mettere su una nuova vettura? E sbagliare un modello significa buttare via centinaia di miliardi.

«Cosa penso del discorso che Romiti ha fatto a Marentino, dopo la liquidazione di Ghidella? Milanteria. Si fa presto a dire "Torneremo sul mercato Usa". Quando c'eravamo, negli anni 70, abbiamo fatto vedere presentando un modello come la "Ritmo". Nessuno aveva pensato che "Rhythm", nel gergo americano, vuol dire "mescolazioni". Come si fa a vendere un'auto con quel nome? Poi l'abbiamo cambiato in "Strada", ma ormai il danno d'immagine era irreparabile. Il resto lo hanno fatto le lamentele dei clienti perché la macchina arrugginiva e non aveva ripresa, appesantita com'era dai dispositivi antinquinamento imposti dalle leggi americane.

«Ecco perché Ghidella aveva abbandonato il mercato Usa. Temporaneamente, però. Lui contava di tornarci, al momento giusto, con gli appoggi giusti e con modelli di grande prestigio e qualità. Ha voluto l'accordo con Jacocca per disporre della rete di vendita Chrysler. Ha voluto l'Alfa Romeo (mentre Romiti non era inizialmente disposto ad acquistarla) anche in quella prospettiva. Il modello di punta per gli Usa l'aveva già preparato la "164 spider", che da mesi è in prova sulla pista Alfa di Balocco. Non è ancora uscita perché Ghidella non era mai contento della qualità e delle prestazioni.

«La qualità del prodotto era il chiodo fisso di Ghidella. Lo sa perché la Fiat non è mai riuscita ad affermarsi nelle vetture di fascia alta? Perché nessuno spende più di 25 milioni per comprare un'auto che perde olio per una guarnizione difettosa o ti pianta per strada perché l'impianto elettrico va in corto. Guarnizioni e componenti elettrici fanno parte di quel 70 per cento di pezzi di un'auto Fiat che vengono acquistati da fornitori

esterni. «Bastava cambiare forniture mi dirà lei. Già, ma per tre anni è stato impossibile perché decine di aziende del mondo hanno titolari, contitolari, soci più o meno occulti che sono funzionari Fiat. E non osano alzare il capo. Non hanno più punto di riferimento. Prima i tecnici litigavano davanti a Ghidella, che li ascoltava e poi decideva. Se lo immagina Romiti che sceglie il tipo di cambio da mettere su una nuova vettura? E sbagliare un modello significa buttare via centinaia di miliardi.

«Proprio con questi fornitori Ghidella ha perso la sua penultima battaglia. Dapprima ha imposto alle aziende del mondo di non fornire più i componenti già montati e collaudati costringendole a fare investimenti e riducendo i loro utili. Poi ha scartato tutti quelli che non garantivano uno standard minimo di qualità. Lei ha commesso una piccola inesattezza quando ha scritto che i fornitori esclusi sono andati a piangere nell'ufficio di Romiti. Sono stati funzionari Fiat toccati nel loro interesse a reclamare la testa di Ghidella.

Uno scontro di strategia

«Quando Romiti ha ordinato l'inchiesta sulle forniture della Fiat Auto a sua insaputa, Ghidella si è impuntato non per lo sgarbo (in Fiat aveva ingoiato ben altri bocconi), ma perché convinto che la qualità sarà l'arma decisiva sui mercati nei prossimi anni. Cosa ha creato un'altra grana ad Agnelli che già non lo aveva in simpatia, forse perché Ghidella non va alle partite di calcio, mentre Romiti ha tradito l'antico amore per la Roma e tifa Juventus.

«D'accordo. Lei ha ragione. Non ci sono solo rivalità, antipatie ed episodi come quello dei fornitori dietro le dimissioni di Ghidella, ma un vero scontro di strategie. Il problema è il 1992, quando l'apertura delle barriere doganali permetterà ad americani e giapponesi di invadere con le loro auto l'Europa perché entrambi hanno già i piedi ben saldi nel continente. La General Motors ha la Opel, perde un sacco di quattrini ma non la molla proprio perché è la sua

testa di ponte europea. La Ford e la Nissan fanno auto in tre paesi europei, la Suzuki in due. La Toyota fabbrica già in Germania. La Honda in Gran Bretagna.

«Fra tanti cortigiani che incensano l'Avvocato e gli dicono ogni giorno che la sua Fiat è la più bella impresa del mondo Ghidella era l'unico che ossessionasse Agnelli ripetendogli che nel 1992 la Fiat Auto rischiava di morire e bisogna sbrigarsi a fare accordi internazionali. Lui ci aveva già provato qualche anno fa con la Ford. Per la parte che lo riguardava, aveva raggiunto un accordo che prevedeva l'unificazione di Fiat-Auto e Ford europea e per un buon numero di anni lasciava agli italiani, cioè a Ghidella medesimo, la guida di questa megaimpresa, prima di cederla agli americani. Romiti ed Agnelli però fecero fallire la trattativa finanziaria. Perché non volevano la "alternanza" al governo della nuova società, come è stato detto? No, questo gli stava benissimo. Non gli bastarono le contropartite che la

Tra il coro di osanna che si sono subito levati all'indirizzo del potentissimo governatore di tutta la Fiat, il «Cesarone» Romiti che è riuscito a liquidare il suo antagonista Ghidella, c'è per fortuna qualche voce stonata. Come quella di un funzionario Fiat (uno tra migliaia di dirigenti) che ha accettato di raccon-

tarci i retroscena dell'epico scontro in casa di Agnelli. La posta in gioco non erano solo questioni di potere e di interessi, ma due diverse strategie in vista del decisivo appuntamento del 1992, quando americani e giapponesi invaderanno l'Europa con le loro auto. In una parola, il futuro dell'industria italiana.

DALLA NOSTRA REDAZIONE
MICHELE COSTA

famiglia Agnelli avrebbe ottenuto al momento di passare il bastone di comando alla Ford.

paura di giapponesi ed americani sono i costruttori di auto medio piccole, non case come Volvo, Mercedes, sicure nelle loro nicchie di mercato con auto di prestigio. Inoltre a fare auto grosse si guadagna di più. Il costo di produzione di una "Thema" non è molto superiore a quello di una



«Panda» e si vende a prezzo triplo. Puntando sulla fascia alta, la Fiat potrebbe quindi permettersi tranquillamente di perdere il 15 per cento del mercato italiano all'arrivo dei giapponesi.

«Ma per fare questo non basta l'Alfa Lancia... Bisogna comprare qualcos'altro. Come minimo la Bmw. E perché non la Mercedes? Io credo che Ghidella pensasse ad una sorta di baratto. Il "penicolo giallo" non c'è solo nelle automobili, ma anche negli autotreni. Con i loro camion i giapponesi hanno già spopolato in Asia ed Africa, ora attaccano l'America latina e prima o poi arriveranno in Europa. La Fiat Iveco è stata rimessa in sesto da Garuzzo, ma ri-

mar il secondo gruppo europeo, con metà dei camion venduti rispetto alla Mercedes-Daimler Benz. Tra i proprietari della Mercedes assieme agli arabi, c'è la Deutsche Bank che ha preso il posto dei libici tra gli azionisti Fiat. Capisce quale potrebbe essere lo scambio?

«Le auto piccole? Ghidella pensava di andarle a fare fuori dalla Comunità europea. C'è già l'esempio della Polonia, che fa le "126" e farà presto la "nuova 500". La Fiat importa queste macchine in conto pagamento degli impianti e del Know-how che ha fornito ai polacchi. Ogni 126 costa alla Fiat l'equivalente di un milione e mezzo e la vende a sei milioni e mezzo. Perché non estendere il sistema magari alleandosi con qualcuno come i coreani della Hyundai, per fare vetture medie e piccole in Sud Ovest, in India, in Malesia o giù di lì? Gli operai italiani che fanno quelle macchine? Ma cosa vuole che gli ne fa Ghidella. Romiti ed Agnelli. Da questo punto di vista sono uguali.

Quale socio per Fiat-Auto?

«La Fiat Auto? Basta trovare un socio disposto a fare un accordo dignitoso, che non assomigli troppo ad una vendita. Magari con la Chrysler, che è l'unica "grande" americana a non avere basi in Europa. E perché non il giapponese? Se va a San Mauro, appena fuori Torino, vede un modernissimo stabilimento Fiat-Hitachi, che fa escavatori con progetto, tecnologia e componenti nipponici. Ed Umberto Agnelli, che gridava tanto contro il "pericolo giallo", con chi è andato ad accordarsi per la Piaggio?

«Vuole sapere perché le racconto queste cose? Quando Carlo De Benedetti fu estromesso dalla Fiat, alcuni suoi sostenitori misero in circolazione una metafora. De Benedetti, dicevano, era il capitano di una nave che voleva invertire rotta per non finire sugli scogli. Vada pure avanti - gli avrebbero ordinato gli armatori - perché tanto siamo assicurati. Ci avverta solo mezzo ora prima di finire sugli scogli, così caleremo le scialuppe di salvataggio». Vede, io penso che dimetterei da capitano, per non assumersi certe responsabilità, oggi non basti più. Devono svegliarsi il governo, il Parlamento, l'opinione pubblica, e riconoscere che l'industria automobilistica italiana è naufragata ed il patrimonio degli Agnelli è stato "diversificato" in banche, finanziarie ed investimenti in imprese straniere.

«Romiti ha parlato di accordi sulle tecnologie con il Nord America. Questo sarebbe un buon affare. Fiat e General Motors sono le prime due industrie automobilistiche al mondo che usano il laser in officina per saldature e trattamenti termici. Ghidella aveva fatto fare in un'officina sper-

Romiti, il capitalismo è una monarchia assoluta

ALBERTO LEISS



Vittorio Ghidella (sopra) e Cesare Romiti (qui accanto), in pose «napoleoniche». Due partecipano, ma uno solo ha vinto.

lagnano dei difetti della politica e dei servizi pubblici. Lamentazione sacrosanta. Si intende dietro cui si legge anche la stizza per un non adeguato sostegno alla bisogna di tempi che si paventano piuttosto duri.

Ma c'è un altro possibile piano di lettura. La concentrazione parossistica delle funzioni di comando può essere non solo adeguata alla rapidità e inequivocabilità di decisioni che, in primo luogo, devono rispondere agli interessi e all'immediato controllo del feudatario padrone. Essa esprime anche una visione autoritaria e centralizzata del governo di tutti i flussi di decisione e informazione che attraversano un sistema complesso come la azienda Fiat. C'è una discussione aperta da tempo anche a sinistra sulla natura dell'impresa moderna profondamente mutata dall'introduzione delle nuove tecnologie informatiche e automatiche e dalla complessificazione dei mercati e delle tecniche di intervento su produzione gestone e commercializzazione. Semplificando, si può dire che l'innovazione può favorire l'aumento dei controlli e l'accelerazione delle informazioni unicamente nella direzione dalla «penetra» al vertice, ma potrebbe consentire invece un decentramento e un aumento delle possibilità di intervento creativo di tutti coloro che sono chiamati a contribuire al processo produttivo. E chiaro che la strada imboccata dalla Fiat è la prima. E la strada che conduce al Super Romiti ma anche all'operaio ridotto a «attendente» del robot a un'organizzazione del lavoro in cui la disciplina ferrea dei ritmi e delle mansioni ancillari fa premio sulla par-

tecipazione consapevole e creativa dei lavoratori. Si capisce meglio da questo punto di vista tutta la posta politica che è stata giocata nel famoso accordo separato di luglio. Chi ha favorito la firma separata sull'Intesa integrativa ha premiato la linea di chi era soprattutto preoccupato di stroncare sul nascere ogni nuova pretesa del sindacato di riconquistare spazi di potere e conoscenza reale rispetto al ciclo del lavoro all'organizzazione e alla condizione nella fabbrica.

Era l'unica alternativa? Non si può escludere che non saprei se personalmente l'ingegner Ghidella, ma comunque una cultura aziendale più vicina e preoccupata del prodotto e della sua qualità (persino nel caso di un prodotto di cui forse cominceremo a liberarci volentieri come l'automobile) potrebbe guardare anche dalla Fiat con maggiore sensibilità ai temi del decentramento e della partecipazione. Del resto, in modi certamente distanti dall'esperienza italiana, non sta anche qui il segreto del successo inarrestabile dei giapponesi? E qualcuno può pensare che una più forte motivazione dei «produttori» italiani possa affermarsi senza il confronto con la cultura del movimento sindacale - che certo ha bisogno di rinnovarsi - e dei lavoratori che lo esprimono?

amministratore delegato. Ma questa richiesta fa risaltare drammaticamente l'assenza di qualsiasi strumento di controllo reale sulle decisioni di un potere fortissimo nel paese. Ciò dipende dalla arretratezza e rozzezza dell'organizzazione del mercato in Italia e dalla intrinseca debolezza del potere politico e istituzionale nei confronti dei maggiori interessi economici. E dalla scelta molto netta della Fiat di cedere il meno possibile sul terreno della trasparenza e del controllo. È solo da qualche anno, lo si ricordi per inciso, che il gruppo di Agnelli presenta bilanci consolidati appena leggibili.

Da questo punto di vista ha davvero le gambe corte l'ideologia della corresponsabilizzazione dei lavoratori alle scelte dell'impresa che ha accompagnato l'accordo sul salario di luglio con la benevola accettazione di quasi tutti i mass-media. La stessa scelta della gratifica uguale per tutti è risultata invece coerente con una visione che dimostra di temere soprattutto una riappropriazione da parte dei lavoratori del governo e della valorizzazione della propria professionalità. Il valore degli altri Romiti lo vuole comunque decidere lui in Fiat. Si capisce la filosofia della linea politica che ha vinto a corso Marconi.

Si capisce meno che una simile ispirazione possa essere fatta propria da un fronte imprenditoriale più vasto. Un rischio presente, se non abbiamo letto male le parole preoccupate del «Sole 24 ore» di qualche giorno fa, è il proposito del possibile prevalere nella Cgil di una visione appunto basata sulla «professionalità diffusa» e su una maggiore diffusione del controllo sindacale. Risulta insopportabile che il colpo di lima e la firma di un bilancio possano essere considerati portatori entrambi di valore. A parte il fatto che colpi di lima nelle grandi aziende non se ne danno più molti, ciò che si teme veramente è di non essere più liberi e soli nell'attribuire questi valori come è riuscito invece nella violenta ristrutturazione degli anni 80. Forse è utile riflettere sul caso Ghidella anche per immaginare un modello impresa meno basato sulla monarchia assoluta e più invece sulla democrazia economica.

Concludendo la riunione dei 150 manager Fiat nella quale furono annunciate le dimissioni dell'ingegner Ghidella, l'avvocato Agnelli si è espresso senza possibili ambiguità: «Il fatto che Romiti si occupi in prima persona della gestione del settore auto dimostra quanto sia essenziale la funzione della holding. E proprio nella situazione attuale questo sistema strutturale garantisce la continuità del potere esecutivo che non può che essere affidato ad una sola persona per volta». Sono parole in cui la struttura del potere aziendale, in questo caso incarnato da un Super Romiti che è insieme amministratore delegato della «società cassaforte» al vertice del gruppo, custode della proprietà familiare Agnelli, e amministratore delegato di tutte le società operative più importanti sembra sopravvivere di molto altri possibili discorsi sulle strategie, la qualità, gli assetti funzionali dell'impresa.

È una concezione assoluta del potere aziendale che non è stata sempre condivisa da Gianni Agnelli, il quale in passato ha persino cercato di far convivere nel vertice decisionale della Fiat uomini diversi come il fratello Umberto, lo stesso Romiti e Carlo De Benedetti. È arcinoto l'esito traumatico di quel tentativo. In quella sorta di «manuale militare» per la strategia di impresa che è l'intervista di Pansa a Romiti emerge piuttosto proprio da parte dell'attuale «plenipotenziario» Fiat questa visione assolutistica. «Guai - dice al suo intervistatore - in un'azienda a non decidere, e a scegliere ogni volta la strada del compromesso». Il Romiti pensiero, oggi, sembra corrispondere efficacemente ad una fase di riassetto del grande capitale italiano che non perde la propria natura un po' familistica e feudale. C'è una sorta di regressione nelle forme societarie. Le «acomandite» per garantire il controllo della proprietà dei van Agnelli, Prelli e Orlando le «società a responsabilità limitata» per sfuggire a qualche onere fiscale. Ad averne voglia si potrebbe un po' incamare su questa semplificazione estrema e «fuga dalla responsabilità» proprio in un momento che le grandi aziende declamano ogni giorno di voler affrontare le «sfide» del mercato globale e si