



Tutti i nomi della dinastia dell'automobile

William Clay Ford Jr, bisnipote di Henry Ford, assumerà la guida della Ford a partire dall'inizio del 1999. La Ford Motors Company è stata fondata nel 1903 da Henry Ford, l'inventore del processo di produzione strutturato su catene di montaggio e dell'automobile moderna. Con l'ascesa di William Clay Ford Jr si rinnova la saga di una famiglia che ha contrassegnato il processo industriale moderno. Nel 1918 Henry Ford tentò senza fortuna la corsa elettorale al senato. Nel 1921 la società aveva conquistato più di metà del mercato mondiale. Nel 1926 entrò nel campo della produzione aeronautica. Il gruppo era stato condotto dal fondatore Henry Ford fino al termine del primo conflitto mondiale. Nel 1919 aveva preso il timone il figlio di Henry, Edsel Ford, che ha regnato fino al 1943. La dinastia è poi continuata senza interruzioni con Henry Ford I (presidente della Ford dal 1943 al 1960) e con Henry Ford II (presidente dal 1960 al 1980). Dopo il 1980 la famiglia, pur conservando uno stretto controllo sui destini dell'azienda, non aveva più espresso dirigenti di primissimo piano.

Non si tratta soltanto del marchio o del valore simbolico, ma proprio della proprietà e del controllo della società. Il bisnipote del fondatore Henry, che a 41 anni, dal primo gennaio del 1999 si insedierà al posto del manager Alex Trotman, il quale lascia con un anno di anticipo, non avrà un ruolo simbolico. I Ford (ce ne sono altri tre nel consiglio di amministrazione) sono titolari di un pacchetto azionario che vale il quaranta per cento del totale, il che garantisce il totale controllo dell'azienda. Il fatto che la presidenza di Williams sia definita non-esecutiva e che il ruolo di presidente esecutivo amministratore delegato sia affidato al cinquantenne Jacques Nasser, australiano, figura molto gradita a Wall Street, non significa che la posizione di questo Ford jr. sia diminuita.

SUI GIORNALI americani di ieri, che annunciavano la nomina di William Clay Ford Junior a presidente della Ford Motor Company, gli articoli sono datati Dearborn. E la ragione è che il cuore della seconda azienda del mondo per la produzione di automobili è in questa cittadina del Michigan. E lì è rimasto da quando tutto cominciò. Si può scegliere come data di inizio il 30 luglio del 1863, quando Henry Ford nacque, primo di sei figli, da una coppia di contadini operosi e benestanti, oppure il 1877 quando a 13 anni, il piccolo Henry, rimase folgorato durante un viaggio in carrozza con il padre nel vedere un veicolo che li affiancava con la forza miracolosa di un motore a vapore, oppure nel 1896 quando il trentatreenne Henry mise a punto il suo «Quadricycle».



Qui sopra, il vecchio Henry Ford. In alto, Henry II. A destra il «Model T» nella prima catena di montaggio. Sotto, un classico «track» della Ford

E se questi sono solo gli antefatti si può anche scegliere il momento della vera e propria nascita della Ford Motor Company, antenata della attuale Corporation, nel 1903. Ma in ogni caso il nome di quella cittadina ci riporta alla storia di una famiglia che coincide con la storia di una gigantesca azienda, divenuta il canone novecentesco di una formula proprietaria e produttiva.

Non si tratta soltanto del marchio o del valore simbolico, ma proprio della proprietà e del controllo della società. Il bisnipote del fondatore Henry, che a 41 anni, dal primo gennaio del 1999 si insedierà al posto del manager Alex Trotman, il quale lascia con un anno di anticipo, non avrà un ruolo simbolico. I Ford (ce ne sono altri tre nel consiglio di amministrazione) sono titolari di un pacchetto azionario che vale il quaranta per cento del totale, il che garantisce il totale controllo dell'azienda. Il fatto che la presidenza di Williams sia definita non-esecutiva e che il ruolo di presidente esecutivo amministratore delegato sia affidato al cinquantenne Jacques Nasser, australiano, figura molto gradita a Wall Street, non significa che la posizione di questo Ford jr. sia diminuita.

Si tratta di una spartizione di ruoli, funzionale e già verificata su questi ordini di grandezza, dove le ragioni della proprietà, e della famiglia, rimangono determinanti. E vale la pena di vedere come è avvenuta la sua formazione di predestinato al ruolo di erede di un impero automobilistico e finanziario: università a Princeton con laurea in storia dell'arte, poi un anno a Boston per un master in management al Massachusetts Institute of Technology. Subito dopo l'entrata in azienda, nel 1979, e qui una serie di ruoli esecutivi, presidente della Ford Svizzera, vicepresidente del settore veicoli commerciali e infine presidente del comitato finanziario, senza trascurare la vicepresidenza della squadra di football dei Detroit Lions, che in America come in Italia (anche se è un altro genere di calcio) sono una palestra insostituibile per l'addestramento dei rampolli al rapporto con la comunicazione di massa e con le masse in persona. In mezzo c'è anche il matrimonio, con Lisa, e la nascita di quattro figli.

Ma sembra sia stata decisiva nella formazione della attuale coppia, quella aziendale con Jacques Nasser, il binomio che guiderà il colosso, la «gavetta» finanziaria che William Clay Jr. ha fatto in un ruolo che lo mise in contatto dall'80 con il

Ford ovvero

A che servono i padroni

Ecologia e profitto L'industria verso il Terzo millennio

manager, quando questi sovrintendeva alla raccolta delle relazioni finanziarie da varie parti del mondo. Tra quei rapporti c'erano quelli del giovane Ford. Deve essere nato il solido rapporto di fiducia. Secondo il «New York Times» a Wall Street prevedono che questa intesa rimarrà splendida fintanto che l'erede Ford non si occuperà «troppo» intensamente dell'azienda. Ma non c'è ragione di immaginare un con-

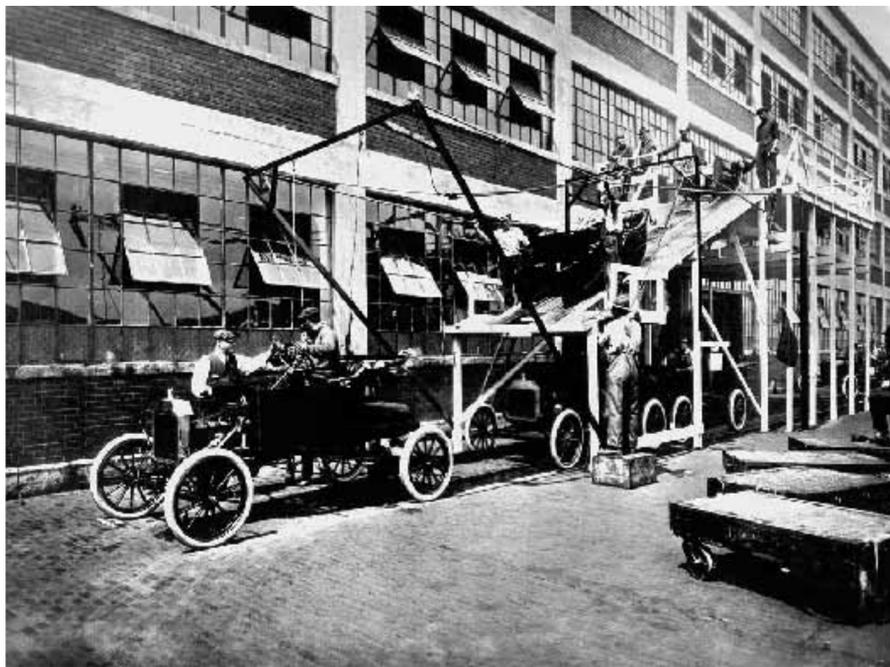
giungimento di questo finanziere e manager, nato in Libano ma cresciuto e formato a Melbourne nel locale Institute for Technology, sono state salutate da una impennata dei titoli Ford, come ricordava ieri il «Detroit News». E forse anche le proiezioni di qualche timore suscitato dalle simpatie ambientaliste di William Clay Jr. L'idea che gli scorpioni ecologisti possano prendere il sopravvento sul profitto in un Ford

Il giovane William Clay jr avrà un ruolo di primissimo piano. E si presenta annunciando una rivoluzione «verde»



flitto nel momento in cui la testa di quella che diventerà la Ford del 2000 nasce sotto ottimi auspici e dopo due anni di profitti (l'anno scorso quasi 7 miliardi di dollari). In questi timori si possono vedere soprattutto le proiezioni del grande «affetto» che la borsa americana ha per Jacques Nasser, considerato un abilissimo killer di tutte le situazioni non solo in perdita ma anche di bassi profitti, al punto che tutte le

di questa importanza può mettere in ansia manager e azionisti. È accaduto per esempio, secondo il «New York Times», che qualche mese fa il bisnipote del fondatore abbia annunciato che avrebbe volontariamente modificato tutti i veicoli sportivi e i mini-van in modo da renderli «puliti» quasi quanto le auto con un costo di 100 dollari per ogni veicolo. Ma ancora venerdì durante la conferenza stampa di an-



Dopo 18 anni, un erede della famiglia torna presidente dell'azienda automobilistica americana. Davvero tutto questo ha un valore solo simbolico?

deporre a vantaggio della Ford e non dei suoi concorrenti. E fa pensare a un ricambio generazionale, nella famiglia e nel management, che ha l'aria di essere andato in port, dopo 18 anni (dal 1980) durante i quali la famiglia aveva continuato a controllare l'azienda ma senza esprimerne direttamente i dirigenti. Giunge in questo modo alla fine del secolo, saldamente in sella, una dinastia che ha rappresentato, e resterà nella storia, come il canone del modello familiare di capitalismo, anche in un paese dove quel modello è stato messo largamente in secondo piano dall'emergere di una formula manageriale, in cui a decidere sono gli azionisti diffusi, gli investitori istituzionali e Wall Street. Ma nella storia il nome del Ford entra non solo come canone di modello proprietario - che non si può non abbinare alla storia parallela e contemporanea degli Agnelli, dolorosamente diversa per il mancato happy end con la morte del giovane erede designato, Giovanni figlio di Umberto -, ma anche come canone di modello produttivo e di organizzazione della fabbrica. Il bisnipote di William Clay Jr non si fermò infatti al quadriciclo (così chiamato dalle ruote di bicicletta). Passò a modelli più funzionali e attendibili in tempi

Il modello produttivo del «vecchio» Henry, travolto dalla crisi, sarà aggiornato in base alla legge della finanza

molto rapidi. Si spostò a Detroit e lì mise su un'officina che riusciva a sfornare alcune auto al giorno facendovi lavorare, intorno a ogni macchina, una ventina tra uomini e donne. Se si fosse fermato qui, ancora non avrebbe cambiato la storia dell'industria moderna. La svolta avvenne nel 1908 e fu l'introduzione del «Model T», un modello facile da far funzionare e da gestire. In pochi anni, grazie all'introduzione di un metodo produttivo rivoluzionario (perfezionato da Fredrick Winslow Taylor), Henry il fondatore creò un nuovo genere di fabbrica, con procedure standardizzate, linee di assemblaggio a movimento continuo dette anche «catene di montaggio». Entro il 1928 metà delle auto americane erano «Model T» e a Dearborn, Michigan, sul Rouge Ri-

ver sorgeva la più grande fabbrica del mondo. Nasceva il fordismo, che non era solo catena di montaggio.

Una grande fabbrica come quella di Dearborn voleva dire anche acciaio, carbone, vetro, fonderie, un gigantesco indotto industriale che era anche un indotto umano e sociale. Era un circuito che si autoalimentava con effetti sull'intera società: incrementi di efficienza, aumenti di salari, produzione di massa, incrementi di produttività, aumenti dei consumi. Condizione perché questo schema funzionasse era che si continuasse a produrre in grandi quantità una ristretta gamma di modelli. Ma una condizione ancora più radicale era la stabilità sociale e la garanzia di lunghi periodi di espansione. In Ford questa visione si accompagnava a un paternalismo rigido che non tollerava il conflitto sindacale. La politica salariale fu ispirata sempre all'idea di una condivisione degli utili da parte degli operai, ma il conflitto a un certo punto fu inevitabile. In tutto il settore automobilistico americano si afferma negli anni Trenta il diritto alla contrattazione. Cedono General Motors e Chrysler (i rivali di sempre, allora non c'erano ancora le auto giapponesi) ma non Ford. Davanti alle sue fabbriche avviene una vera battaglia con sangue e feriti prima che l'azienda si rassegni al progresso sociale e al National Labor Relations Act. Allora presidente era il figlio di Henry, Edsel, che sarebbe però morto precocemente nel 1943, costringendo il padre a riprendere, ottantenne, le redini, sia pure solo per due anni. Il regno sarebbe poi passato nelle mani di Henry Jr il nipote, morto negli anni Ottanta.

La favola dinastica più importante della storia dell'economia conoscerà a questo punto il suo vero «lieto fine»

Qualche anno fa negli Stati Uniti si è svolta una illuminante discussione tra storici dell'economia (pubblicata anche in Italia, con il titolo «A che cosa servono i padroni»). La animarono Charles Sabel da una parte e John Landes dall'altra. Si trattava di rispondere alla domanda se la grande fabbrica moderna della produzione di massa, quella fordista, fosse stata una necessità della storia, e della tecnica, o il risultato di una serie di scelte di volta in volta opinabili e modificabili. Ossia: quella forma di organizzazione della produzione era l'unica possibile? Con i suoi recinti, le sue forme di controllo, una gerarchia così rigida

e mansioni così spezzettate? Domande che sarebbero sembrate assurde al vecchio Ford, ma non lo sono per noi, suoi «bisnipoti». Ora che la personalizzazione del prodotto ha messo in crisi l'idea geniale del padre del «Model T» - gamma ristretta, lunga durata - viene meno una delle premesse su cui quella formula ha costruito la sua ascesa. E non è neppure l'unica a cadere.

La catena delle premesse su cui si reggeva l'ipotesi di società - che stava insieme alla fabbrica fordista - è lunga tanto quanto la loro frana iniziata negli anni Settanta: salario, consumi, occupazione e riforme non si tengono poi per mano in girotondo, crescita del prodotto non vuol più dire automaticamente aumento dei posti di lavoro, le politiche di sostegno alla domanda non bastano a creare espansione e così via. Mentre sale al comando della Ford un bisnipote di Henry, in odore di simpatie ecologiste, l'inventario delle novità, buone e cattive, è appena agli inizi.

Giancarlo Bosetti

l'Unità

Italia		Tariffe di abbonamento		Annuale		Semestrale	
7 numeri	L. 480.000	Semestrale	L. 250.000	5 numeri	L. 380.000	L. 200.000	L. 200.000
6 numeri	L. 430.000	Domenica	L. 230.000	Domenica	L. 83.000	L. 83.000	L. 42.000
		Estero		Annuale		Semestrale	
		7 numeri		L. 850.000		L. 420.000	
		6 numeri		L. 700.000		L. 360.000	

Per abbonarsi: versamento sul c.c.p. n. 269274 intestato a S.O.D.P. «ANGELOPATUZZI» s.p.a. Via Bettola 18 - 20092 Cinisello Balsamo (MI)

Tariffe pubblicitarie	
A mod. (mm. 45x30)	Commerciale feriali L. 590.000 - Sabato e festivi L. 730.000
	Feriale Festivo
Finestra 1° pag. 1° fascicolo	L. 5.650.000 L. 6.350.000
Finestra 1° pag. 2° fascicolo	L. 4.300.000 L. 5.100.000
Manchette di test. 1° fasc. L. 4.060.000 - Manchette di test. 2° fasc. L. 2.880.000	
Redazionali: Feriali L. 995.000 - Festivi L. 1.100.000; Finanz. Legali-Concess. Ass. Appalti: Feriali L. 870.000; Festivi L. 950.000	
A parola: Necrologie L. 8.700; Partecip. Lutto L. 11.300; Economici L. 6.200	

Concessionaria per la pubblicità nazionale PK PUBLIKCOMPASS S.p.A.

Direzione Generale: Milano 20124 - Via Giuseppe Caracci, 29 - Tel. 02/864701

Aree di Vendita
Milano: via Giuseppe Caracci, 29 - Tel. 02/2424611 - Torino: corso M. D'Azeglio, 60 - Tel. 011/6665211 - Genova: via C.R. Ceccani, 1/14 - Tel. 010/540184 - 5-6-7-8 - Padova: via Gattamelata, 108 - Tel. 049/8073144 - Bologna: via Amendola, 13 - Tel. 051/25952 - Firenze: via Don Minzoni, 46 - Tel. 055/561192 - Roma: via Quattro Fontane, 15 - Tel. 06/620011 - Napoli: via Garibaldi, 19 - Tel. 081/720511 - Bari: via Amendola, 16657 - Tel. 080/9483111 - Catania: corso Sicilia, 3743 - Tel. 095/7306311 - Palermo: via Lancola, 19 - Tel. 091/6235100 - Messina: via U. Bonino, 15C - Tel. 090/6508411 - Cagliari: via Ravenna, 24 - Tel. 070/305250

Pubblicazione locale: P.M. PUBBLICITÀ ITALIANA MULTIMEDIA S.r.l.
Sede Legale: 20123 MILANO - Via Tullio, 56 bis - Tel. 02/7003302 - Telex: 0270001941
Direzione Generale e Operativa: 20124 MILANO - Via S. Gregorio, 34 - Tel. 02/6716911 - Telex: 02/671691750
00192 ROMA - Via Boezio, 6 - Tel. 06/357811
20124 MILANO - Via S. Gregorio, 34 - Tel. 02/6716911
40121 BOLOGNA - Via Canali, 81 - Tel. 051/252323
50129 FIRENZE - Via Don Minzoni, 48 - Tel. 055/578496/561277
Stampa in fac-simile: Se. Be. Roma - Via Carlo Pesenti 130
PPM Industria Poligrafica, Paderno Dugnano (MI) - S. Sante dei Giovi, 137
ST S.p.A. 95030 Catania - Strada 5° - 35
Distribuzione: SODIP, 20092 Cinisello B. (MI), via Bettola, 18

l'Unità
Supplemento quotidiano diffuso sul territorio nazionale unitamente al giornale l'Unità
Direttore responsabile Paolo Gambescia
Iscriz. al n. 22 del 22/01/94 registro stampa del tribunale di Roma