

## LA DATE STORICHE



**1920**  
L'epilogo  
del biennio  
rosso

È la stagione delle proteste operaie seguita alla Grande Guerra. A Torino, come in tante parti dell'Italia industriale, gli operai occupano gli stabilimenti automobilistici. Uno dei leader del movimento è Antonio Gramsci. La rivista da lui fondata, l'Ordine Nuovo, diventa di fatto l'organo dell'occupazione



**1945**  
Scatta  
la difesa  
dai nazisti

Le truppe tedesche, in ritirata verso la Germania, vorrebbero smantellare gli impianti. Ma i lavoratori glielo impediscono, nascondendo i macchinari più importanti. Dopo la guerra Valletta fu chiamato a rispondere di collaborazione con i nazisti, ma fu proscioltto



**1957**  
Nasce  
la «mitica»  
500

Ormai è entrata nella memoria collettiva del Paese. La 500 ha accompagnato il boom economico, diventando il mezzo di trasporto per antonomasia delle famiglie italiane. Poi è arrivata l'epoca degli amatori, che l'hanno «corteggiata» fino a oggi. L'abolizione della super minaccia la sua sopravvivenza

# Gm con gli occhi puntati sull'Europa

## La grande casa di Detroit guarda ai mercati del Vecchio Continente

DALLA REDAZIONE  
ANTONIO POLLIO SALIMBENI

WASHINGTON All'ultimo Salone di Ginevra, Richard Wagoner, presidente e direttore operativo della General Motors, presentò la nuova Cadillac Imaj come il prototipo che avrebbe fatto impazzire gli europei. Chassis in alluminio, sensori anti-ostacoli, portelloni che si chiudono automaticamente e, perfino, un personal computer per ognuno dei quattro viaggiatori. «Tecnologia da provocazione», commentò sorridendo Simon Cox, il «mago» della squadra di ingegneri e designer che dopo tre anni di lavoro ha tirato fuori dal cappello la Imaj. «La Cadillac deve diventare il marchio leader per le auto di lusso», annunciò - o minacciò, se si vuole - Mr. Wagoner. Peccato, si disse, che millecinquecento Cadillac vendute nel 1999 siano poche per aspirare al top del mercato, naturalmente. Ci vuole altro per sfidare la Mercedes, la Bmw e la stessa Alfa Romeo. Le parole del presidente della prima casa automobilistica del mondo, però, non andavano prese alla lettera, ma lette nel loro contesto, come parte di una strategia. E la strategia di Wagoner era questa: «L'Europa secondo noi è un mercato molto sofisticato ed è un mercato in crescita. Per Europa intendo l'Ovest quando l'Est, naturalmente».

Ecco le radici dell'accordo con la Fiat che ormai viene dato in dirittura d'arrivo. È almeno da un anno che la General Motors sta pensando di bruciare le tappe giocando al rialzo nella folle corsa alla ristrutturazione del mercato automobilistico mondiale. Da quando ha capito che la sua quota in Europa stava cominciando a crescere, dal 9,6% nel 1998 al 9,8% nel 1999, e che aveva buone possibilità di strappare dei punti alla sua storica rivale, la Ford. A metà degli anni '90 controllava il 12,6% del mercato europeo e di fronte a queste cifre si capisce che cosa possa significare anche uno smilzo 0,2% di incremento. Niente se il settore automobilistico fosse un settore normale, non saturo, nel quale si produce circa un quinto di automobili in più di quante se ne vendano. Tanto se è convinto che il mercato europeo nei prossimi anni sarà esuberante non meno di quello asiatico e se si è già avviata una fase di ristrutturazione produttiva e commerciale che sta proiettando l'industria automobilistica nella New Economy, là dove l'innovazione tecnologica fa risparmiare lavoro, tempo e, soprattutto, crea altre idee innovative.

È una scommessa dall'esito non scontato perché sia Gm che Ford, numero due del mercato, proprio in Europa per alcuni anni hanno perso posizioni (dall'11,7% del 1995 al 9,5% del 1999) e ridotto al lumicino i margini di profitto. In questa «guerra» americana trasferita in terra europea ci saranno vincitori e vinti. E tra i vincitori ci saranno anche quelle migliaia di lavoratori che già oggi sanno che il loro stabilimento chiuderà. Non più tardi di tre settimane fa, la Ford ha annunciato che ridurrà di un quarto la produzione in Europa, 525 mila vetture in meno all'anno, con relativi licenziamenti. E in dicembre è stata la Gm ad annunciare un piano di riduzioni di personale che non sarà leggero.

In un mercato nel quale si muovono 27 produttori la competizione è spietata ed è chiaro che non tutti so-



Autovetture della GM in uno stabilimento asiatico

pravveranno. Finora, per mantenere una quota di mercato da leader sia Ford che Fmi hanno ridotto i prezzi, ma c'è un limite oltre il quale ridurre i prezzi è solo l'anticamera per perdere l'intera partita perché gli azionisti semplicemente scelgono altre imprese con le quali far fruttare i loro soldi. Dopo anni trascorsi nel tentativo di sedurre l'automobilista europeo con vetture dal «global appeal», Ford e Gm si sono convertite al più casareccio «local taste», il gusto locale. Così sonate la Megan Scenic e la Zafira. «Entrambe le BigTwo - sostiene Nigel Griffiths, analista del settore Standard & Poor's - hanno di fronte degli anni piuttosto duri. Se Gm ha subito negli ultimi tempi un rallentamento, Ford ha proprio mancato il mercato e ora è in preda dell'inerzia. Ma l'inerzia porta alla sconfitta e allora ecco il colpo d'acceleratore».

Per colossi come General Motors, Ford, DaimlerChrysler il primo-ditto-vivere nel mercato europeo significa neutralizzare e/o incorporare i competitori di medio calibro e questi sono, appunto, gruppi come Fiat, Peugeot, Honda, Renault che producono ogni anno meno di 3 milioni di

veicoli. Ridurre il numero dei giocatori è il solo modo per migliorare i margini di profitto dei gruppi che restano. Dal profitto generale della General Motors a Detroit non è trapelata finora alcuna nuova indiscrezione sui contenuti dell'accordo con la Fiat anche se si cerca di allentare qualsiasi sospetto sottolineando le differenze tra un accordo, un'alleanza e una incorporazione. Ma certamente lo scenario in cui si muove la Gm è questo.

Integrarsi è una necessità. O allearsi fra pari, salvo poi scoprire che alla fine prevale un gruppo sull'altro come è accaduto nel caso della Daimler edella Chrysler (a favore dei tedeschi). O incorporare. La stessa cosa sta accadendo in Asia e in Giappone, là dove dopo le grandezze degli anni '70 e '80 non restano che solo tre gruppi realmente indipendenti, Toyota, Mitsubishi e Honda. Basti pensare alla corsa per aggiudicarsi la sudcoreana Daewoo nella quale sono impegnati Gm, Ford, DaimlerChrysler, Hyundai e, guardacaso anche Fiat. Muoversi prima che sia troppo tardi è una necessità, dal momento che il grosso degli accorpamenti fra gruppi è già avvenuto.

GIULIANO CAPECELATRO

ROMA Mi sembra che si possa parlare senz'altro di una sconfitta storica. L'avvio è tranchant. Il professor Lucio Villari, docente di Storia contemporanea all'università di Roma 3, si imbarca in una riflessione, «estemporanea» ci tiene a precisare, sull'accordo in fieri tra Fiat e General Motors e il primo concetto che gli si affaccia alla mente è quello della sconfitta.

Professore, scusi, ma la Fiat è uno dei grandi miti nazionali. Difficile accettare l'idea di sconfitta. E poi, sconfitti da chi, di cosa? «È molto semplice. L'accordo è la sconfitta di un'impresa che ha avuto finora un connotato sostanzialmente nazionale e italiano. In sostanza, una sconfitta culturale».

E lei ritiene che si potesse evitare? «Questo non lo so, ma non credo. Perché, in realtà, è l'esito naturale e normale dell'evoluzione non solo della Fiat stessa, ma anche del modo di raccogliere gli interessi delle grandi case produttrici automobilistiche, che, a mio avviso, si trovano ora davanti a un bivio storico, non immediato, ma di breve termine. E cioè, qual è il destino dell'automobile in una società, una società mondiale intendo, in cui c'è il problema sempre crescente del rifornimento petrolifero, e al tempo stesso dell'inquinamento provocato dalle automobili stesse. Questo fa presagire che il destino dell'automobile non possa che essere un destino diverso da quello che si immagina oggi».

A dire il vero, l'accordo sembra

andare nel senso del potenziamento, di una strategia multinazionale che mira a vendere sempre più auto e a incrementare, se possibile, l'ideologia dell'automobile.

«Infatti, quello della Fiat è il tentativo di unirsi per salvarsi, in un certo senso. Ignorando gli interessi generali. E così riconfermando l'intrinseco cinismo della cosiddetta "new economy". La Fiat, del resto, non ha mai messo in discussione il suo ruolo di azienda produttrice di automobili soprattutto. Non ha mai pensato di riciclare la produzione secondo obiettivi o destinazioni diverse. Sì, ha avuto anche settori diversi di produzione, ma l'asse storico è stato sempre quello dell'automobile».

Che però lei ritiene giunto al capolinea. «Certo, perché ormai l'automobile non è più quel soggetto centrale della produzione che è stata per tanto tempo. Emergono altri settori trainanti, penso ai modelli di terziarizzazione, il concetto stesso di industria si trasforma. E la Fiat si trova a fare i conti con il fallimento di un modello culturale di industria nazionale e con una vicenda che la vedrà decadere sempre più nel panorama internazionale. Dopo cento anni, forse è anche giusto così».

Quel modello, però, come lei ha ricordato, è stato a lungo vincente. Anzi, è stato quasi il parame-

tro dello sviluppo economico. In che momento si è imposto?

«Il modello Fiat è diventato vincente nel momento in cui si è affermata l'ideologia dell'auto per tutti. Che è anche il momento in cui l'industria degli oggetti di consumo si identifica con l'evoluzione di tutta la società. Il consumo, allora, non è solo reale ma anche simbolico. E l'auto è il simbolo dei simboli, l'oggetto più importante».

Certo, la «600» diventa l'espressione di una nuova era, del boom economico che segna il passaggio da una società ancora largamente contadina ad un'industria. Ma la storia della Fiat era cominciata molto prima, all'inizio del secolo.

«Sì, ma la Fiat diventa quello che è solo negli anni Cinquanta. Prima non si può parlare di un modello vincente; semmai, lo era solo sul piano meramente organizzativo della forza-lavoro impiegata. La riprova viene dallo stesso Gianni Agnelli. Ogni volta che gli si chiede quali anni preferisca, lui risponde gli anni Cinquanta».

Però quel modello vincente, prima di assumere tratti autoctoni, si avvale di una filosofia di importazione, cioè di un'organizzazione del lavoro che aveva già trionfato negli Usa.

«Già, ed è tra gli anni Venti e Trenta che questo avviene. E il primo che se ne accorse fu Gramsci. Nel '19, dopo uno sciopero dei metal-

lurgici, si sofferma ad analizzare la moderna fabbrica fordista, e la indica come una fonte di ricchezza e di civiltà. Le tappe che attraverso la Fiat sono sostanzialmente tre. Taylorista dapprima, negli anni Venti; poi fordista, e siamo negli anni Trenta, infine scopre la dimensione del consumo di massa. Ed eccoci arrivati alla Fiat che conosciamo».

Che attraverso indisturbata fasi politiche diversissime, concentratosolusidisse.

«Ma la Fiat era governativa per definizione. Questo lo disse Giovanni Agnelli, il nonno dell'Avvocato. Per lei ogni governo andava bene. Anzi, era lei stessa un'istituzione. Lo capì anche Mussolini, che ne parlava come di uno stato nello stato».

Uno stato che si è sempre occupato del proprio «particolare». «Ah, certo, non li abbiamo mai sentiti accennare all'impatto negativo sull'ambiente, sulle città. L'«unica sortita di rilievo la fece, nel '73, Umberto Agnelli quando, di fronte alla crisi petrolifera, si adottarono misure restrittive della circolazione. Per dichiarare che si trattava di una gravissima limitazione della libertà dei cittadini. Più "particolare" di così».

Taylorismo, fordismo, consumo di massa. C'è, forse, un'altra tappa. Qualche anno fa si batté la grancassa sulla «qualità totale». E rimasto qualcoso?

«Assolutamente nulla. Era solo una presunzione di un nuovo traguardo senza alcun riscontro con la realtà».

Cose tipiche di Romiti. Semmai, ci sarebbe da studiare perché a un certo punto il modello di Romiti comincia a non collimare con quello degli Agnelli».

L'INTERVISTA ■ LUCIO VILLARI, storico

## «La casa torinese, pezzo della nazione»

II  
Sono  
gli anni  
Cinquanta  
d'oro  
dell'azienda

II

SEGUE DALLA PRIMA

### SI CHIUDE L'EPOCA...

Un'azienda che ha caratterizzato non solo il destino di una città (Torino) e di una Regione (il Piemonte) ma che è stata in grado a livello nazionale di concentrare su di sé l'attenzione dell'opinione pubblica internazionale e che ha avuto in Gianni Agnelli, l'Avvocato per antonomasia, il leader indiscusso, chiamato a presiedere la Confindustria in un momento critico e sempre così forte e presente da influenzare strati decisivi della classe dirigente.

Qualche mese fa l'Avvocato, in un'assemblea del gruppo, aveva dichiarato che la Fiat avrebbe potuto non essere più soggetto di decisioni ma oggetto di scelte economiche legate alla globalizzazione e alle sempre più rapide trasformazioni dell'economia internazionale. La recente battaglia sulla presidenza della Confindustria e la vittoria di Antonio D'Amato, sostenuto dagli industriali lombardi e da quelli veneti, con la conseguente sconfitta di Carlo Callieri che

Agnelli aveva indicato con grande chiarezza come il suo candidato ha segnato in maniera clamorosa l'ultima conferma di quelle dichiarazioni e ha sottolineato la conclusione di un'epoca caratterizzata in Italia dalla persistente prevalenza dei gruppi familiari e di quelle industrie che nel ventesimo secolo hanno portato il nostro paese a far parte del club esclusivo dei 10 paesi più industrializzati del mondo. Non è una svolta da poco per la nostra economia e in maniera più complessiva per tutta la società italiana. Negli ultimi cinquant'anni non c'è stato un momento, tra quelli importanti e decisivi, che non ha visto la Fiat imporsi come protagonista della vita italiana: nel miracolo economico degli anni Sessanta l'azienda torinese è stata il motore che ha fatto arrivare al Nord milioni di lavoratori dal Mezzogiorno e dalle campagne, nel decennio successivo la difficile ristrutturazione dell'industria automobilistica ha segnato i mutamenti più importanti nell'organizzazione del lavoro e nel superamento della fabbrica telostica con la localizzazione nell'Italia centrale e meridionale di nuovi insediamenti legati all'automazione. Negli anni Ottanta la Fiat ha ritenuto di poter con-

tinuare a espandersi nei paesi di più recente sviluppo e, di fronte alla possibilità concreta di unirsi all'altro grande gruppo automobilistico americano, la Ford, ha preferito andare avanti da sola stringendo accordi parziali (come quello recente sui veicoli industriali) ma stando bene attenta ad evitare integrazioni più ampie e seguendo la strada di inseguire sempre nuovi mercati (la Russia, prima, l'America latina il grande continente asiatico, successivamente) opponendosi, con l'aiuto dei nostri governi, all'ingresso dei grandi produttori stranieri e in grado di intervenire in maniera decisiva sul nostro mercato nazionale. Una simile strategia, unita alla carenza di investitori istituzionali come avrebbero potuto essere i fondi pensione rispetto ai quali l'Italia continua a trovarsi in una condizione di arretratezza rispetto agli altri paesi industriali e alla difesa accanita del «nucleo duro» di origine familiare, ha comportato una difficoltà sempre maggiore di giocare un ruolo da protagonista sul mercato mondiale dell'auto. L'impegnoso sviluppo della nuova economia che ha conquistato la Borsa e annovera oggi società (come Tiscali o la Seat) che hanno una maggiore capitalizzazione

del gruppo torinese ha accentuato nei tempi più recenti l'isolamento della Fiat. Per ora è difficile dire quali saranno le condizioni dell'integrazione con la General Motors e le conseguenze che ne scaturiranno per l'Italia, per Torino e per il Piemonte, una regione quest'ultima che vanta condizioni eccezionali di competenza nel campo dell'automobile ma è ormai indubbio che una nuova stagione si apre e non è priva di interrogativi. Riuscirà la Fiat attraverso investimenti e nuovi settori a mantenere un ruolo centrale nella nostra economia? Torino e l'Italia saranno in grado, il più presto possibile, di assicurare sul piano delle infrastrutture, dell'amministrazione pubblica, del progresso tecnologico, della formazione le condizioni necessarie per competere a livello mondiale con i paesi emergenti?

È questa la sfida dei prossimi anni e c'è da augurarsi che il gruppo torinese, ma anche la nostra classe dirigente, siano in grado di vincerla. E in gioco, non dimentichiamolo, il destino della nostra economia e di tutti gli italiani, che in maniera diretta o indiretta, lavorano per la fabbrica italiana automobili di Torino.

NICOLA TRANFAGLIA

