

Tranfaglia: «A Torino si vive una curiosa sensazione. Percorrendo strade e piazze, se da una parte si percepisce un lutto «senza nome», dall'altra, parlando con chi non è direttamente coinvolto dalla vicenda Fiat o non ha particolari sensibilità politiche, si ha la netta sensazione che molti accantonino il problema, come se fosse troppo grande rispetto alle loro capacità e alla sensibilità del momento. Un simile stato d'animo, per chi conosce questa città, si ha soltanto quando si capisce che siamo di fronte a una svolta molto forte che riguarda in primo luogo la crisi della più grande azienda manifatturiera italiana. Una crisi di cui molti sapevano, ma che sembra essere precipitata con straordinaria rapidità nelle ultime settimane. Una crisi che tocca l'economia di quello che è stato uno dei vertici del triangolo industriale, che aveva avuto un ruolo trainante negli anni del cosiddetto miracolo economico. Oggi si ha la sensazione di una svolta che avrà conseguenze non soltanto su quelli che lavorano direttamente in Fiat o in aziende legate all'auto, ma su tutti i lavoratori di questa zona. Dobbiamo allora chiederci: come si è arrivati a un esito di questo genere? Si può partire da un dato che risulta chiaro e obiettivo: la Fiat ha perso notevole spazio sia nel mercato italiano che in quello europeo a differenza e, direi, a vantaggio delle maggiori case automobilistiche europee».

Gallino: «Mi sembra opportuno ragionare per cerchi concentrici di problemi. Quello più ampio, che abbraccia tutto il Paese, rappresenta il contesto nazionale. Qui la prima cosa da sottolineare è che l'Italia, da decenni, è priva di una politica industriale. Il nostro Paese non sa bene cosa vuole produrre, come vuole produrlo, dove vuole produrlo, pur avendo avuto delle grandi aziende, grandi imprenditori: sicuramente la Fiat, ma anche l'Olivetti, l'industria aeronautica, un'industria chimica di prim'ordine, una siderurgia che era la seconda in Europa. Altro problema, sempre a livello nazionale, è il collegamento minimo tra ricerca e industria. Certo la ricerca non può essere assorbita dall'industria, ma la ricerca industriale serve a creare posti di lavoro. Invece, il settore ricerca è tuttora, anzi oggi più che mai con questo governo, estremamente disorganizzato...»

Vattimo: «Questo è uno degli aspetti più dolenti, tra i primi responsabili della crisi: mentre ci hanno rintonato per anni con la tesi che il problema italiano era il costo del lavoro, la mole dei contributi (ma in Belgio, ad esempio, sono molto più alti) ciò che scopriamo ora è che in verità il problema è anzitutto una questione di innovazione tecnologica, che non si fa certo senza ricerca, fondi all'istruzione e all'università. Se no perché mai il mercato italiano dell'auto avrebbe dovuto privilegiare le marche straniere, anche in presenza di sconti, rottamazioni e altre agevolazioni? Su questo piano, io vedo nero anche per il futuro, se penso alle condizioni in cui la scuola e l'università italiane saranno ridotte dopo qualche anno di controriforma Moratti. Avremo una mano d'opera sempre più dequalificata, preparata al lavoro più o meno solo dall'avviamento» restaurato dalla signora imprenditrice. E un'università priva di fondi di ricerca, con i migliori costretti a emigrare nei soliti Stati Uniti - ma presto, chissà, anche in India, Cina - per poter sviluppare le loro ricerche. Il premio Nobel recente di Giacomo è italiano solo per modo di dire...»

Gallino: «In Italia, tra l'altro, non c'è mai stato quel rapporto tra impresa e ricerca che c'è negli Stati Uniti. Là, se non ci fosse stato l'intervento pubblico, molte aziende private non sarebbero arrivate al punto in cui sono arrivate, non esisterebbe internet. Invece, l'Italia ha limitati investimenti in ricerca e sviluppo, intorno all'1% del Pil, mentre francesi e tedeschi sono intorno al 2,5 o 3%, gli americani al 6%, i giapponesi arrivano al 12%. Una situazione che emerge anche dalla bilancia dei brevetti: nel 2000 abbiamo importato dall'estero tra i 12 e i 13 mila brevetti, contro gli 8-9 mila prodotti in Italia. Poi c'è il problema dell'organizzazione industriale, un livello più circoscritto ma che subisce influssi dal livello superiore. Oggi i gruppi industriali hanno una componente finanziaria elevata e si occupano di settori molto diversi. La stessa Fiat è un gruppo che accanto alle auto o a Fiat Avio, è forte nel settore energetico, finanziario, delle assicurazioni. Dal punto di vista organizzativo, questo lo si paga: per gestire bene un settore bisogna essere un po' maniacali, bisogna esercitare un forte investimento di competenze, personalità, motivazioni. I concorrenti di Fiat, da questo punto di vista, sono molto più univoci: si occupano di fare automobili. Invece, in Fiat, l'auto rappresenta il 30-40% del fatturato, non l'80-90% co-

“ Nicola Tranfaglia docente di Storia contemporanea all'Università di Torino, ha moderato il dibattito che si è svolto nella sede della società Alicubi



” A discutere della crisi della società automobilistica sono stati chiamati Giorgio Airaud, segretario provinciale della Fiom di Torino



## Fiat, bisogna sapere come si è giunti a questo lutto «senza nome»

me nei gruppi stranieri. Eppure nelle stesse scuole di amministrazione aziendale si insegna che il core-business è importante...»

Tranfaglia: «Questa diversificazione si è determinata a un certo punto della storia della Fiat... Si è molto parlato della tesi secondo cui, negli anni Settanta, di fronte alla necessaria ristrutturazione dell'azienda, si fecero scelte molto più orientate alla finanziarizzazione che alla produzione. Si può fare il nome di Cesare Romiti, uomo della finanza scelto dalla famiglia Agnelli, e, dall'altra, quello dell'ingegner Vittorio Ghidella, uomo della produzione industriale, che uscì da Fiat proprio per forti disaccordi con Romiti».

Gallino: «Credo che la diversificazione abbia contribuito ad accelerare il declino del settore auto. Prima dell'ultima guerra mondiale, la Fiat produceva 150-200mila veicoli l'anno, poi arrivò a produrne circa 2 milioni e mezzo l'anno, perché c'era un management concentrato sull'auto. Come Gianni Agnelli e altri, prima di lui. Anche dopo, la Fiat avrebbe avuto bisogno di uomini come Ghidella o altri che erano concentrati sull'auto. Non è un'accusa di incompetenza al management, ma una constatazione da manuale di organizzazione. La teoria secondo cui un bravo dirigente nel campo della grande distribuzione può essere un dirigente nel campo dell'acciaio non sta in piedi».

Vattimo: «Certo, non si può rimproverare al management o alla proprietà di perseguire il profitto. Se la finanziarizzazione, la diversificazione di attività che ha reso meno forte il settore auto era un mezzo efficace in vista di questo, non si poteva pretendere che la Fiat rimanesse fedele all'automobile solo per motivi di continuità. Certo, come spesso accade alle scelte puramente ispirate dal profitto e dal mercato, la scelta della diversificazione si è rivelata, a lungo andare, disastrosa per l'impresa: la ricerca del profitto a più o meno breve scadenza ispira molto spesso scelte miopi, che alla lunga si pagano. Ma quando le

Girando per le strade e le piazze di Torino a volte si ha la sensazione che molti accantonino il problema come se fosse troppo grande

scelte sono sbagliate, bisognerebbe anche che il management e la proprietà si assumessero le loro responsabilità. Invece sento parlare di liquidazioni favolose ai manager, anche quando se ne vanno per aver sbagliato. Non penso solo a quello che si dice dell'ingegner Cantarella (quaranta miliardi di liquidazione?), ma al fatto generale, messo in rilievo anche in un recente incontro della Commissione industria del Parlamento europeo, che in Italia il rapporto tra buona uscita degli operai e buona uscita dei dirigenti è oggi di circa di duecento a uno, mentre ancora dieci anni fa era di dieci a uno. Posso sbagliare la proporzione, ma è comunque in quest'ordine di grandezza. Ha senso? E ha senso ciò che, secondo quanto leggo in una intervista del dottor Romiti, fino a quattro o cinque anni fa i profitti della Fiat (e quindi i dividendi) erano regolarmente aumentati in modo consistente di anno in anno, mentre l'azienda, anche con gli aiuti di stato, si ristrutturava, lucrando sulla rottamazione, e riduceva drasticamente il numero degli occupati?»

Berta: «A mio avviso bisogna andare oltre. Non si tratta di una scelta sbagliata, ma di una scelta sbagliata che ha ridotto la domanda alle persone. La prima occasione persa della Fiat risale agli anni Ottanta: mi riferisco al mancato accordo con il gruppo Ford. L'incontro con Ford avrebbe fatto della Fiat, della società che doveva nascere, la prima società europea sul mercato europeo dell'auto, di gran lunga davanti alla Volkswagen. In quegli anni, Fiat e Volkswagen si disputavano il primato mentre per ancora. Probabilmente quello poteva essere il grande salto. La diversificazione credo sia avvenuta solo nell'ultima fase di Romiti. Si è creato una sorta di cordone sanitario intorno all'auto che già non andava bene. Poi però il tentativo di Paolo Cantarella è stato di segno opposto. Lui è stato l'unico «autocentrico». Ma non basta essere autocentrici, bisogna poi azzeccare il modello, non basta cioè puntare sull'auto come negli ultimi anni è stata ancora fatto. L'alleanza con la Ford avrebbe permesso di giocare la partita con largo anticipo, consentendo di conquistare una posizione di primato sul mercato europeo e in prospettiva, forse, mondiale. Se voleva giocare la carta dell'auto, la Fiat doveva puntare su una grande alleanza».

Gallino: «Arriviamo più vicino alla Fiat e a Torino. Dovunque nel mondo l'auto è un prodotto sul quale ormai si guadagna poco. Molti oggetti di semplicissima fattura costano fino a 3000 euro: una borsa per signora costa 1000 euro. Un'auto, magari con il navigatore satellitare, ne costa 12.000, 14.000. È evidente che sull'auto si guadagna molto po-

co per unità prodotta. Il modo per sopravvivere è produrre molte perché se si guadagna anche solo il 3% o il 5% su ciascuna vettura, ma si riesce a produrne e a venderne milioni, allora si riesce a fare profitti, e quindi investimenti e ricerca. Tuttavia la storia degli ultimi 20 anni dei tentativi Fiat di diventare più grande non solo producendo di più, ma acquistando altre marche è, purtroppo, una storia di insuccessi. La Fiat ha ceduto la Seat in Spagna proprio quando stava per diventare un grande mercato, il 5% di quello mondiale. L'Italia è al 4%. La Fiat avrebbe dovuto difendere la sua presenza in Seat con le unghie. Altri tentativi di allargare la scala di produzione sono falliti: con la Renault, con la Volvo».

Tranfaglia: «E c'è stato il caso dell'Alfa Romeo e della Ford...»

Gallino: «La Fiat ha acquistato i produttori nazionali, che erano quasi agonizzanti perché anche loro, e molto più della Fiat, sotto scala. La Lancia era una piccola azienda e così l'Alfa Romeo, anche se marchi d'élite. Si trattava invece di acquisire altri gruppi che complessivamente portassero al disopra di una soglia critica che la stessa dirigenza Fiat ha indicato da almeno 10 anni: 3 milioni di unità prodotte a livello mondiale. Non discuto sulle cause, sta di fatto che la Volkswagen, che dodici anni fa produceva quanto Fiat, oggi conta complessivamente 10 marchi differenti al proprio interno: ha acquistato Seat dalla Fiat stessa, un vero suicidio, ha comprato la Skoda, la Rover. La Fiat non è riuscita in questo tentativo. L'ultimo cerchio di problemi, il più interno, è ben noto a tutti: è relativo a un serio invecchiamento dei modelli e degli stabilimenti. Melfi quando fu aperto era uno dei più moderni in Europa, soprattutto è invecchiato Mirafiori...»

Tranfaglia: «Mirafiori è stato inaugurato nel 1939...»

Gallino: «Certo l'hanno rimodernato, hanno introdotto i convogliatori aerei che nel 1939 non esistevano. Ma resta il fatto che è uno stabilimento invecchiato. Il che significa che Fiat non ha solo il problema di pagare i debiti, ma deve tirare fuori non so quanti miliardi di euro per rammodernare Mirafiori. Con un vincolo pesantissimo: Mirafiori era nato per produrre tra le 8-900mila unità all'anno. L'anno prossimo dovrebbe produrne 150mila, ma con quella produzione non si paga neanche il riscaldamento. La questione della soglia critica è importante anche per la componentistica: un'azienda produce 100 sedili al giorno per Fiat può diminuire la produzione del 5% del 10%, non del 40 o del 50%».

Vattimo: «Io non smetto anche di domandarmi perché, a proposito di futuro dell'automobile, la Fiat non ha iniziato per tempo una sperimentazione per le auto a idrogeno. La spiegazione che mi sono dato era, da un lato, che si trattava di una ricerca lunga e dall'altro che c'erano forti ragioni economiche, forse la necessità di ammortizzare gli impianti attuali. Ancora una volta, insomma, se fosse così, ci troveremo di fronte a un calcolo di profitto a breve scadenza, che penalizza l'azienda sul lungo periodo. E ora si parla di una provvisoria interruzione o riduzione del lavoro, in vista di una ristrutturazione e di una ripresa. Ci possiamo contare?»

Berta: «Il futuro dei lavoratori è legato all'andamento dei mercati e nessuno è in grado di dire o anticipare nulla. Non ci sono elementi per immaginare quale sarà il mercato, né come sarà la concorrenza. L'organizzazione di Mirafiori non mi sembra però il punto centrale. Se si riavvia o meno il meccanismo: questa è la grande incognita. In circostanze normali, non sarebbe un ostacolo fermarsi un anno. Non siamo di fronte alla situazione di settori come il software o all'informatica, di grafica e di tecnologia. Siamo di fronte a tecnologie e a una forza lavoro che hanno caratteristiche ancora abbastanza generiche, parlo soprattutto dei lavoratori che hanno una certa età e che sono da anni in una fabbrica come Mirafiori».

Tranfaglia: «Torniamo un passo indietro: si è puntato il dito sulla scelta della Fiat di mettere da parte l'Europa per puntare tutto sui mercati dei paesi emergenti. Un errore grave, perché in quei paesi emergenti si sono verificate crisi economiche che hanno fermato l'espansione dei mercati...»

Berta: «In generale il settore auto risente di una sovraccapacità produttiva che nel caso della Fiat si è accentuata negli ultimi anni e dipende anche dalla scelta che la Fiat ha fatto rispetto alle altre case europee di analoghe dimensioni, quella della globalizzazione. Il tentativo della Fiat è stato basato sulla sua

esperienza storica, puntando sulla fascia medio-bassa nei mercati che si aprivano. Ma il quadro di questi mercati è diventato preoccupante: in Argentina, ad esempio, o in India. Sono stati fatti investimenti che, a parte il caso del Brasile, non sono andati a buon fine. Da un certo punto di vista puntare sulla globalizzazione, una scelta che va contro l'orientamento delle altre case europee che hanno preferito il mercato continentale, è stato un errore. In secondo luogo certamente ci sono stati errori manageriali nel rapporto commerciale, nella tecnologia del prodotto, come ampiamente riconosciuto di recente dal nuovo responsabile dell'auto, Boschetti».

Eppure quella della più grande azienda manifatturiera italiana è una crisi di cui si sapeva e che sembra ora essere precipitata

Vattimo: «Confesso che a me, come a molti non esperti, o forse anche esperti, l'idea di rivolgersi al mercato dei paesi in via di sviluppo, offrendo le grandi competenze di Fiat nel ramo delle piccole cilindrato, delle utilitarie, delle macchine per lavoro come camion e trattori, era sembrata una vera e propria errore al management: ci sono stati molti altri elementi di crisi che hanno reso meno promettenti quei mercati. Anche qui, però era davvero impossibile prevedere quello che è poi successo?»

Airaud: «È stata sbagliata la strategia di globalizzazione: si è ritenuto di poter ripetere nei paesi emergenti ciò che accadde negli anni Sessanta in Italia, pensando che la motorizzazione di questi paesi sarebbe avvenuta con piccole utilitarie di basso costo. Una scelta che si è rivelata disastrosa: si sono coinvolti i componenti, quindi si è anche esposto un pezzo della struttura industriale, scaricando i costi d'investimento sui fornitori. E poi c'è l'altro aspetto, quella della svolta degli anni Ottanta. Negli ultimi vent'anni la Fiat è stata lasciata troppo sola, paradossalmente ha subito l'ascesa del conflitto, anche con il sindacato. La Fiat ha avuto anni e anni in cui ha potuto governare i processi dentro l'impresa: ricorda tutta la fase della tecnologia spinta, tutta la fase della fabbrica senza esseri umani, che poi si è dimostrata impossibile. Si parlava di stabilimenti con pochi uomini e migliaia di robot e poi, pochi anni dopo, abbiamo trovato capannoni in cui quei robot venivano scattati, erano anche loro in cassa integrazione».

Tranfaglia: «Cassino è stata presentata come la fabbrica senza operai...»

Vattimo: «E dunque anche senza sindacato. È penoso vedere come a ogni sciopero non riuscito, o riuscito solo in parte (e anche quando riusciva, le cifre date dalla direzione erano sempre in modo grottesco inferiori a quelle del sindacato) l'azienda si rallegrasse come di una affermazione di suoi interessi e anche di quelli, «veri», dei lavoratori. Oggi, ad augurarsi un simile sfascio delle organizzazioni sindacali dei lavoratori, sono rimasti solo «Il Giornale» e i radicali...»

Airaud: «Se vogliamo, questo è stato l'errore di Ghidella, una certa esasperazione, un'automazione troppo spinta, che non consentiva di tener conto delle variabili, né della possibilità di intervento sul prodotto, che non riconosceva il lavoro. Faccio questi esempi perché questa Fiat lasciata molto sola, è una Fiat che in assenza di un conflitto, secondo me, ha peccato di presunzione in solitudine. Paradossalmente, il suo essere da sola al comando, e il poter fare quello che voleva, si è dimostrato un limite».

Tranfaglia: «È una logica da monopolio. Noi abbiamo sempre avuto un'economia caratterizzata da oligopoli in una serie di settori. La Fiat, tra gli anni Settanta e Ottanta, è diventata un monopolio assoluto nell'auto. E la logica del monopolio, lo diceva già Robinson negli anni Venti, è proprio quella della «solitudine autoritaria».

Airaud: «Penso che proprio questo sia avvenuto e che su questo pesino anche errori gravi. La vicenda dell'Alfa è uno di questi. Se si è arrivati al monopolio, è perché non si è saputo immaginare altro, e lì sbagliarono in tanti, forse anche esponenti della sinistra. Forse oggi si vede la miopia, il provincialismo di quelle scelte».

Vattimo: «Su questo si può aggiungere - certo oggi, col senno di poi - che si tratta di evitare che, per amore di pace sociale (un valore a cui certo non vogliamo rinunciare, magari badando a non fare scelte che ci si rivoltino contro dopo pochi anni), si ricominci con una politica del salvataggio a ogni costo, soprattutto rischiando di gettare altri soldi in una fornace da cui escono scintille e cenere, poca roba, ma intascata sempre dai soliti noti. Credo che quando si domanda un piano industriale verosimile, si pensi anche a responsabilizzare sul piano finanziario gli azionisti, a cominciare dai maggiori. La faccenda dell'aumento dei profitti e dei dividendi mentre l'azienda conosceva già i sintomi della crisi, con la riduzione variamente assistita, della forza lavoro, non mi va proprio giù».