

Oreste Pivetta

Quando comincia la crisi Fiat? Le date d'inizio sono tante: gli anni ottanta di Romiti; il 1988 del licenziamento di Ghidella; il 10 dicembre 2001 quando il consiglio d'amministrazione approvò un aumento di capitale di due-mila miliardi e un piano di ristrutturazione che tagliava seimila posti; il 10 giugno 2002 quando Paolo Cantarella lasciò l'incarico di amministratore delegato del gruppo per dare «un segnale di discontinuità»; il 24 luglio dell'anno scorso, quando l'azienda firmò l'accordo separato con Fim e Uilm per la mobilità di quasi tremila dipendenti; il 9 ottobre quando il piano stabili cassa integrazione per ottomila lavoratori; due mesi dopo, il 23 dicembre, quando Moody's declassò i titoli del Lingotto...

**DECERTIFICAZIONE**  
Cominciamo dal neologismo che ci ha suggerito Enrico Finzi, studioso dei consumi e dei consumatori: «Il marchio Fiat non è più certificante da una decina di anni». Lo è quando si acquista indipendentemente dal nome o dal modello, perché comunque un marchio rappresenta qualcosa di positivo: la sicurezza, la durata, l'affidabilità. Quando si comincia a sentire «malgrado sia una Fiat», siamo sul baratro...

**COSTRUIRE AUTOMOBILI**  
Una delle accuse è questa: poco alla volta costruire automobili è diventato uno degli ultimi pensieri della Fiat, se non proprio l'ultimo. Immaginiamo una mappa: in alto la Giovanni Agnelli e C., l'accademia, la casaforse di famiglia. Appena sotto è l'Ifi, da cui discendono turismo e calcio e la finanza dell'Ifil, dalla quale s'allungano molti rami verso il turismo, le cartiere, l'agroalimentare, la gestione dei fondi finanziari, la grande distribuzione, le banche e infine il gruppo Fiat (nel quale si ritrova l'Ifi), specializzato nella produzione dei mezzi di trasporto, insieme però con le assicurazioni e i giornali e l'energia. Nella mappa, sommaria, le attività industriali occupano il quaranta per cento dello spazio (la metà è Fiat), la distribuzione il diciassette per cento, altrettanto la finanza, il dieci per cento il turismo... Guadagnano quasi tutti, non guadagna il gruppo Fiat, perdono le auto. Le auto sono una parte considerevole, ma non determinante quanto lo sono nei gruppi più attivi, dalla Volkswagen alla Ford, per i quali rappresentano il novanta per cen-

to del fatturato. Luciano Gallino, uno dei più attenti studiosi delle vicende industriali in Italia, dice che in queste condizioni qualsiasi manager della finanza sarà attratto da iniziative più lucrose e meno rischiose. Altre strade possono essere più appetitose: «Si pensi che nel luglio del 2001, quando diversi elementi della crisi di Fiat auto erano ormai evidenti, il Gruppo investì ingenti capitali per acquisire il 46 per cento del capitale di Italenergia Spa...».

«Si è diversificato troppo»: a questa conclusione è giunto anche l'ultimo amministratore delegato del gruppo, Giuseppe Morchio. Il vero «diversificatore» degli anni ottanta era stato Cesare Romiti. Vittorio Ghidella fu allontanato perché stimava conveniente una politica auto-centrica.

**SOLA NEL MONDO**  
La Fiat nacque a Torino in mezzo a numerose altre aziende, che come la Fiat producevano auto. Poco alla volta queste fabbriche sparirono con i loro marchi o finirono sotto le insegne della Fiat, sparendo allo stesso modo. La campagna Italia delle acquisizioni continuò fino al 1986, anno dell'Alfa Romeo. Prima c'erano state l'Innocenti, la Bianchi, la Lancia. Così l'auto italiana è solo Fiat. Non succede negli altri paesi produttori, dove sempre almeno due gruppi competono: in Giappone (Toyota, Honda, Nissan), in Francia (Renault e Citroen-Peugeot), in Germania (Vw, Bmw e Mercedes). In compenso la Fiat ha venduto quanto le sarebbe servito per sopravvivere meglio in Europa: nel 1981 (siamo ai tempi di Romiti) uscì dalla

“ Nel gruppo e fuori tante ragioni nazionali e internazionali: dai troppi e diversi interessi alla globalizzazione mancata all'innovazione insufficiente ”



Una strada tutta in salita in un paese come l'Italia che pezzo dopo pezzo perde il suo sistema industriale tra l'indifferenza del governo ”

# Tutte le colpe, cominciando da Romiti

Una crisi che ha decenni di storia e di cause e due anni soltanto per una via d'uscita

“



Cesare Romiti il “diversificatore” dell'impresa e l'uomo dello scontro sindacale ”

Sociedad Espanola de Automoviles de Turismo, Seat. L'Europa non piaceva alla Fiat oppure la Fiat temeva l'Europa. Così la casa torinese avviò la sua globalizzazione in paesi lontani. Polonia, Argentina, India, «paesi in cui la Fiat - spiega Aldo Enrietti, professor d'economia all'Università di Torino - poteva godere come in Italia di una posizione di monopolio». Si contava sullo sviluppo rapido, che avrebbe trasformato un ceto amplissimo di contadini e di sottoproletari in operai consumatori di automobili. Non fu così. Lo sviluppo in quei paesi si alternò alle crisi.

**UNIRSI PER CRESCERE**  
L'ultima ipotesi d'alleanza è questa con General Motors. A metà degli anni ottanta il primo tentativo fu con la Ford, che non si convinse. Cinque anni fa, la Fiat tentò di acquisire il controllo della Volvo. Non ci riuscì. Nel frattempo la Volkswagen s'era unita a Seat, Skoda e Audi, la Renault alla coreana Samsung, alla rumena Dacia, alla giapponese Nissan, la Daimler Mercedes si prese la Chrysler, la Jeep e la Lodge... Sin dai primi anni novanta alla Fiat avevano constatato che il limite inferiore della “massa critica” (il prodotto indispensabile) per sopravvivere sul mercato globale si collocasse intorno ai tre milioni di vetture l'anno: nel 1997 la produzione si avvicinò a duemilioni e settecentomila, la previsione per quest'anno è di un milione e novecentomila.

**INNOVAZIONE**  
Roland Berger, esperto in consulenza aziendale, denuncia che negli ultimi sette anni le spese di ricerca e sviluppo

“



Vittorio Ghidella, la rottura nel 1988 dopo molti successi perché chiedeva più autonomia per l'auto ”

sono passate da mille a 683 euro per macchina, mentre in Germania se ne spendono milleseicento. Mentre le prime dieci aziende automobilistiche nel mondo hanno investito in ricerca e sviluppo il 4,4 per cento del fatturato, la Fiat si è fermata al 2,9 per cento. Ricorda Enrietti un altro dato: il calo costante dei brevetti presentati da Fiat. La mancata innovazione ha colpito i modelli di una gamma troppo ridotta, il loro “stile”. «Non si è fatto nulla - spiega Enrico Finzi - per sollecitare una domanda ormai stanca...».

L'innovazione riguarda anche il design. Romiti l'ha voluto all'interno dell'azienda, «lasciando - commenta Finzi - uno come Giugiaro ai giapponesi o ai coreani: vedi il risultato della Stilo, un prodotto che non ha niente da invidiare a tanti altri, però anonimo». L'innovazione si concretizzerà presto con la produzione della Gingo in Polonia. Sul nome qualcuno ha ironizzato. Perché non battezzarla Panda, che è stata vincente? «Da un estremo all'altro - risponde Finzi - cambiare tutto dopo anni di immobilismo. Punto (lo dice anche la pubblicità) e Ypsilon trascinano con sé il successo del prodotto di partenza. Bisogna stare attenti ai nomi di fantasia».

**RELAZIONI SINDACALI**  
Ricordate il braccio di ferro di Romiti con i sindacati, il lungo sciopero, Berlinguer ai cancelli, la marcia dei quarantamila? Alla lunga non vinse Romiti. La politica del conflitto non giova. Alla Fiat si perse il senso d'appartenenza, la cultura della tuta blu, l'orgoglio dei meccanici. Romiti, che chiedeva all'azienda di

produrre di più tagliando i costi, non aveva capito che un corretto rapporto con i lavoratori era una condizione per affrontare la sfida degli altri e per produrre meglio. L'arroganza di Romiti s'è rivoltata nel non governo di Cantarella: «In un modo o nell'altro - spiega Enrico Finzi - si è lavorato per demotivare le risorse umane».

**LA FIAT E IL GOVERNO**  
Enrico Letta, responsabile economico della Margherita: «Il governo si è dimostrato più attento agli interessi particolari del premier che non a quelli collettivi». Gavino Angius, capogruppo dei senatori ds: «Rispetto alla crisi Fiat e all'interesse del governo, è significativa la Finanziaria 2003: nessuna misura concreta a sostegno della ricerca e della innovazione, nessuna misura per i distretti dell'auto».

La Fiat, nella sua storia, ha sempre chiesto molto ai governi. E molto ha avuto. Ma a forza di invocare provvedimenti, dalla defiscalizzazione alla rottamazione, è riuscita a far sì che aumentassero i guadagni degli altri.

**CHE SUCCEDERÀ?**  
Conclude il professor Aldo Enrietti: «Non è una novità che una impresa cada in crisi. Il problema è come affrontarla. Purtroppo un'impresa italiana, l'ultima grande industria italiana, non riesce a suscitare attorno a sé un'idea di partecipazione istituzionale alla sua crisi, come era avvenuto per la Renault o per la Volkswagen».

Tra il 2001 e il 2002 si è toccato in Europa un calo di mercato del 3,8 per cento, in Italia del 12,7 per cento: «È un dato di fatto: la ripresa della Fiat dipende dal mercato. Se le macchine si vendono, la riduzione dei costi permette di non affogare, ma per questo la Fiat erode il mercato degli altri. Uscirà la novità Gingo, prodotta in Polonia. Probabilmente non modificherà di una virgola la situazione (potrebbe peggiorare quella di Mirafiori). Altre novità, a parte il restyling della Punto e della Ypsilon, non sono previste fino al 2005. Sono due anni in cui il primo obiettivo è sopravvivere».

**GLI OPERAI**  
Sulla scena della Grande Trattativa, gli operai non si vedono. Compagno solo dopo, nelle strade e nelle piazze, a “esuberanti” dichiarati. L'occupazione alla Fiat in trent'anni s'è ridotta della metà. Si vede poco anche Torino, la one town company di una volta come Detroit, l'unica e ultima metropoli industriale di produzione in Italia.

## Le rovine di Baghdad

### Diario di una guerra preventiva

Con le testimonianze di coloro che la guerra in Iraq l'hanno raccontata, vissuta e patita giorno per giorno

Silvia Ballestra	Bruno Gravagnuolo
Gabriel Bertinetto	Antonio Padellaro
Maurizio Chierici	Piero Sansonetti
Furio Colombo	
Ariel Dorfman	Con interventi di:
Robert Fisk	Pierluigi Castagnetti
Toni Fontana	Piero Fassino
Siegmund Ginzberg	Luciano Violante



in edicola con **l'Unità** a € 3,30 in più