UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

L' industria automobilistica in Italia: il caso FIAT

The automotive industry in Italy: the FIAT case

Relatore:
Prof. Augusto Ciuffetti

Rapporto Finale di:
Edoardo Cenacchio

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE……4

CAPITOLO 1

Economia italiana nel novecento

1.1 L'aggancio della «prima globalizzazione»: 1896-1913……6

1.2 Sopravvivenza economica e collasso politico……..……...8

1.3 Un'interruzione nella convergenza: 1929-1945……..……..10

1.4 L'età dell'oro……..……13

1.5 L'età dell'argento, 1973-1990…….……15

CAPITOLO 2

L' industria automobilistica italiana

2.1 Il periodo pionieristico……..…….……20

2.2 Dalla FIAT in poi…….…….……..23

2.3 L'arrivo delle utilitarie…….…..……..……...30

2.4 Dal decennio della ricostruzione agli anni del boom…….…..…34

2.5 Nascite gloriose, dopo boom e crisi petrolifere…….……37

2.6 Automobile: fine di un'era?……..43

CAPITOLO 3

Storia della FIAT

3.1 Il patriarca: Giovanni Agnelli (1866-1945)……..……..…..45

3.2 Il professore: Vittorio Valletta……..……52

3.3 L’avvocato Gianni Agnelli……..……..……..61

CONCLUSIONE……..…72

INTRODUZIONE

Parlare oggi dell'industria automobilistica italiana, in un periodo in cui purtroppo questo settore è in profonda crisi ormai da alcuni decenni, è alquanto difficoltoso ma ciò che mi ha spinto a tornare indietro nel tempo per ripercorrerne le varie fasi evolutive, è stato l'interesse che ho avuto fin da piccolo per le auto e per le moto. Le origini piemontesi di mio padre mi hanno poi portato a conoscere l'evoluzione di una famiglia che ha rappresentato, in Italia, il capostipite della produzione delle auto: la famiglia Agnelli.

Dai primi del Novecento all'inizio del XX secolo, la produzione automobilistica è cresciuta vertiginosamente: un paese intero è stato motorizzato e l'auto da bene di lusso, riservato a pochi, è divenuta una necessità per tutti; oggi non c'è famiglia che non ne abbia almeno una ma nella maggior parte dei casi, due ed anche tre, quasi una per ogni persona maggiorenne. Inoltre essa rappresenta anche uno *status simbol* e per questo motivo c'è sempre più la corsa all'acquisto di auto nuove, potenti e superaccessoriate. Purtroppo però la FIAT ha perso la sua esclusività in Italia ed oggi il mercato è soprattutto straniero, europeo in primis: Mercedes, BMW, Audi, Wolkswagen, Porsche, Opel, Peugeot, Renault, Dacia, Citroen, Jaguar, Land Rover e Skoda ma sempre più presente è quello internazionale con Toyota, Hyundai, Mitsubishi, Nissan e Suzuki.

Nei primi decenni del Novecento in Italia erano presenti, oltre alla Fiat, anche altri marchi come: Lancia, Alfa Romeo e Bianchi la cui produzione era eccellente ed anche conosciuta in tutto il mondo.

I tre marchi dell'eccellenza e del lusso italiano erano però rappresentati da Ferrarai, Lamborghini e Maserati.

La FIAT, nata a Torino nel 1899, ha avuto una lunga e a volte travagliata storia ma nel Novecento ha avuto una considerevole evoluzione: alla fine del secolo i grandi marchi italiani come Lancia, Autobianchi, Alfa Romeo e Ferrari erano entrati a far parte del grande colosso FIAT. Purtroppo però questa evoluzione non è poi proseguita nel XX secolo infatti gli anni 2000 non iniziarono nel migliore dei modi; essa soffrì molto per la forte crisi economica iniziata già nel decennio precedente e così assistiamo ad una lenta decadenza.

Nell'anno 2000 infatti viene siglato l'accordo tre Fiat e General Motors, il colosso americano, e nel 2014 Fiat entra a fa parte del gruppo industriale "Fiat Chrysler Automobiles".

Ripercorriamo ora il lungo viaggio durato più di un secolo dell'industria automobilistica italiana.

CAPITOLO 1:ECONOMIA ITALIANA NEL NOVECENTO

1.1 L'AGGANCIO DELLA «PRIMA GLOBALIZZAZIONE»: 1896-1913

Verso la fine degli anni Novanta dell'Ottocento il PIL pro capite italiano era sceso al 38% di quello della Gran Bretagna (dal 45% nel 1870); nel 1913 raggiunse quasi il 54%. Una forte accelerazione nella crescita si ebbe dalla fine degli anni Novanta in poi: la componente ciclica spiega circa un quinto di questa crescita; il resto è dovuto a un mutamento del trend. Per la prima volta dal XVII secolo, invece di restare indietro, la penisola fece un balzo in avanti e ridusse il divario di reddito con il paese economicamente più avanzato del tempo[1].

Tra il 1897 e il 1913 il PIL totale e pro capite dell'Italia aumentarono in media rispettivamente del 2,4 e 1,6% annuo, mentre la produzione industriale crebbe in media del 3,8% ogni anno e l'agricoltura dell'1,7%. Il ritmo di crescita della produttività aumentò in tutti i settori a partire dagli anni Ottanta e accelerò ancora alla fine del secolo. Tra il 1901 e il 1911, durante la cosiddetta «età giolittiana», la produttività del lavoro ebbe un incremento del 2,5% annuo nell'industria e del 2,2% nel settore dei servizi.

In alcuni settori industriali (metallurgia, motori a vapore, elettricità ed elettromeccanica) la produzione crebbe a tassi a due cifre. In questa fase, alcune imprese *first mover* acquisirono un vantaggio competitivo duraturo in settori chiave della seconda rivoluzione industriale: FIAT nell'auto, Pirelli in cavi e pneumatici, Ansaldo nella cantieristica navale e Falck, Piombino e Terni nella produzione di acciaio.

1 Gianni Toniolo, *L'Italia e l'economia mondiale. Dall'Unità a oggi*, Marsilio, 2013

La produzione di energia (prevalentemente idroelettrica) e il settore elettromeccanico, già piuttosto avanzati all'inizio degli anni Novanta, si espansero rapidamente dal 1900. Risalgono a questo periodo i primi investimenti diretti all'estero da parte di imprese italiane. Al tempo stesso, gli accresciuti investimenti diretti stranieri e l'importazione di macchinari trasferirono all'Italia le tecnologie più avanzate. Se gli investimenti diretti francesi, belgi, svizzeri e inglesi si concentravano soprattutto nei servizi pubblici e nei trasporti, gli investimenti diretti tedeschi e, successivamente, americani si diressero verso il settore manifatturiero.

L'industria moderna era concentrata soprattutto nella parte nordoccidentale del Paese (nel 1911 le aree di Milano, Torino e Genova producevano il 55% del valore aggiunto dell'Italia): aumentò il divario economico tra le regioni e, in particolare, tra il Settentrione e il Mezzogiorno del Paese.

Una serie di bilanci in pareggio risvegliò l'interesse per l'Italia degli investitori stranieri. Il rapporto debito/PIL diminuì rapidamente. Nel 1906, la fiducia era così elevata che la conversione volontaria della Rendita italiana dal 5 al 3,75% fu sottoscritta da quasi tutti i portatori del titolo, i pochi che rifiutarono la conversione furono rimborsati alla pari. La convertibilità aurea della lira non fu mai reintrodotta in via ufficiale, ma le autorità monetarie ne simulavano l'esistenza, mantenendo il tasso di cambio entro i punti dell'oro, a volte persino sopra la vecchia parità.

Si instaurò un circolo virtuoso in cui la stabilità del tasso di cambio fu al tempo stesso causa ed effetto delle rimesse degli emigranti, dato che l'emigrazione fu uno dei risultati più consistenti della sempre maggiore partecipazione dell'Italia alla «prima globalizzazione» dell'economia atlantica.

La crescita industriale rimase perlopiù concentrata nel NordOvest del Paese[2], che godeva di un naturale vantaggio e di un facile accesso ai maggiori mercati interni per le nuove industrie, in particolare per l'industria meccanica. Esplose la Questione meridionale che si sarebbe dimostrata insolubile. Essa si intrecciava con una più ampia «questione sociale», che talvolta assunse forme violente ma che non raggiunse mai più l'intensità del 1898, quando Milano fu teatro della più sanguinosa repressione ordinata dal governo.

È forse sorprendente, visto quanto accadde nelle rivoluzioni industriali di altri paesi nella prima metà del secolo, che la tardiva industrializzazione dell'Italia si sia dimostrata insolitamente «benevola» nei confronti delle classi più basse[3]: la speranza media di vita si allungò a 45 anni, l'incidenza del lavoro minorile calò sensibilmente e la statura delle reclute italiane aumentò. Di certo sorprendenti sono la riduzione delle disparità nel reddito e nei consumi e la diminuzione della povertà assoluta. È probabile che l'emigrazione abbia prodotto una riduzione dei rapporti fra rendita e salari e fra i salari dei lavoratori specializzati e generici, mentre allo stesso tempo il commercio internazionale aumentava il potere reale d'acquisto dei lavoratori attraverso l'importazione dall'estero dei più diffusi «beni di consumo» a prezzi convenienti.

1.2 SOPRAVVIVENZA ECONOMICA E COLLASSO POLITICO

Difficile quantificare i progressi dell'Italia nella rincorsa verso i paesi più sviluppati durante la Prima guerra mondiale. Certamente le industrie

2 Gianni Toniolo, *L'Italia e l' economia mondiale. Dall' Unità a oggi,* Marsilio, 2013
3 Gianni Toniolo, *L'Italia e l' economia mondiale. Dall' Unità a oggi,* Marsilio, 2013

siderurgica, meccanica, chimica e la cantieristica navale – tutte pesantemente sovvenzionate – ebbero rapida espansione.

Dopo una caduta nel 1915, anno dell'entrata in guerra dell'Italia, vi fu una ripresa della produzione industriale e del PIL, che si attestarono, nel 1916 e nel 1917, ai massimi livelli raggiunti nel 1913. Alla fine della guerra parte della capacità produttiva in eccesso venne eliminata, non in maniera indolore, in una crisi che vide un calo del PIL di circa il 9% tra il 1917 e il 1921. Investimenti in alta tecnologia furono convertiti dopo la guerra in produzioni di pace.

La guerra segnò un tragico spartiacque tra la «prima globalizzazione» e la successiva «de-globalizzazione», durante la quale la storia dell'economia italiana è divisa in due periodi. Fino al 1929 il tasso di crescita del Paese fu di poco superiore alla media dell'Europa occidentale, più alto di quello del Regno Unito ma inferiore a quello della Francia. Negli anni Trenta, al contrario, la crescita del Paese non riuscì a stare al passo con quella delle maggiori potenze europee.

Tra il 1917 e il 1929 (entrambi picchi ciclici) il PIL italiano crebbe del 2,2% all'anno (rispetto al 2,5% del periodo 1898-1913). Tra il 1922 (l'anno in cui fu grosso modo nuovamente raggiunto il più alto livello di PIL del periodo prebellico) e il 1929, il tasso di crescita annuale dell'Italia fu un notevole 4%. La crescita raggiunse il 6,1% annuo tra il 1922 e il 1925 – la fase «liberale» del regime fascista – con un aumento delle esportazioni a un ritmo annuo del 18,7%. Il primo governo Mussolini riprese le fortunate politiche macroeconomiche prebelliche: il deficit fu eliminato nel 1925, il rapporto debito/PIL scese e il tasso di sconto fu mantenuto a livelli relativamente bassi.

Il 1925 fu lo spartiacque politico ed economico dell'epoca fascista. Contemporaneamente all'inizio formale della dittatura e a un crack del mercato azionario (causato da un *overtrading* delle banche), furono reintrodotti i dazi sull'importazione di grano, insieme all'aumento della protezione doganale a favore della meccanica pesante e della siderurgia.Tra il 1925 e il 1926 si verificò quella che probabilmente è la più repentina e completa inversione a 180 gradi della politica economica dell'intera storia italiana. Da quel momento fino alla fine della Seconda guerra mondiale l'economia italiana fu sempre più orientata verso l'interno. La classe dirigente fascista non capì che un'economia di media grandezza, ancora relativamente arretrata e prevalentemente agricola, priva di risorse minerarie e dipendente dalle importazioni per risorse alimentari, materie prime e tecnologia avanzata, poteva prosperare solo nella competizione sui mercati mondiali e avrebbe sofferto più di altre i rigori dell'autarchia.

1.3 UN'INTERRUZIONE NELLA CONVERGENZA: 1929-1945

Dopo il 1925, la crescita continuò con ritmo più lento fino all'inizio della Grande Depressione (2,5% annuo tra il 1925 e il 1929). La Grande Depressione in Italia è durata più a lungo di quanto prima ritenessimo: solo nel 1935 il PIL e la produzione industriale raggiunsero il livello del 1929, per calare di nuovo nel 1936. Conseguenza involontaria della crisi, fu una delle maggiori innovazioni istituzionali dell'economia italiana: la creazione dell'Istituto per la Ricostruzione Industriale (IRI). Lo Stato sostituì le banche nel controllo della maggior parte delle grandi imprese, dando vita a uno dei principali strumenti per il sostegno alla ricostruzione e alla crescita del dopoguerra.

Negli anni Trenta, la tendenza secolare dell'Italia a convergere verso i paesi più avanzati si fermò: tra il 1929 e il 1939 la crescita fu in media dell'1% annuo, circa pari a quella dell'Europa occidentale. Nello stesso periodo l'economia autarchica tedesca, nonostante il crollo subito tra il 1929 e il 1932, crebbe di oltre il 2% all'anno, grazie alle abbondanti risorse naturali del Paese e alla sua avanzata tecnologia. In Italia, il protezionismo sempre più serrato fino ai confini ridicoli dell'autarchia, l'ostinata sopravvalutazione del tasso di cambio reale[4], in particolare dopo la svalutazione della sterlina nel 1931, la partecipazione al «blocco dell'oro» e gli stretti controlli sui tassi di cambio spiegano il decennale arresto della convergenza. Nonostante il consenso tutt'altro che trascurabile degli italiani, Mussolini, pur affermando ovviamente il contrario, non fu così efficace nel promuovere il benessere del cittadino italiano medio come sosteneva la sua propaganda.

La partecipazione dell'Italia alla Seconda guerra mondiale si rivelò una catastrofe anche economica. Se tra il 1915 e il 1918 il PIL era cresciuto a una media dell'1,9% all'anno, tra il 1940 e il 1945 in media calò ogni anno di quasi il 10%, con una riduzione più marcata tra il 1943 e il 1945, quando la guerra fu combattuta in territorio italiano. Nel 1945 il PIL italiano era tornato al livello del 1906. La ricostruzione, tuttavia, fu veloce: nel 1949 il PIL aveva già superato del 10% il livello del 1939, il migliore anno prebellico.

La «seconda sistemazione postbellica», diversamente dalla prima uscita da Versailles nel 1919, fu decisiva nel preparare il terreno alla rapida crescita successiva dell'Europa occidentale e del Giappone. Tramite l'Organizzazione per la Cooperazione Economica Europea, cui l'Italia partecipò fin da subito con entusiasmo, il Piano Marshall mise in moto il

4 Gianni Toniolo, *L'Italia e l'economia mondiale. Dall'Unità a oggi*, Marsilio, 2013

lungo percorso verso la maggiore apertura ai mercati internazionali e l'integrazione europea. La politica di progressiva, irrevocabile apertura all'economia internazionale rappresentò una netta cesura con il passato. Fu una scelta politica fondamentale, tenuta ferma malgrado l'ostilità di potenti gruppi di pressione, gli stessi che a partire dal 1925 avevano promosso l'autarchia. Fu avviata la liberalizzazione del commercio internazionale, smantellando a poco a poco l'apparato autarchico e passando progressivamente da pagamenti bilaterali a pagamenti multilaterali.

Per quanto riguarda la politica interna, l'inflazione galoppante fu messa sotto controllo nell'estate del 1947, non prima però di averla adeguatamente sfruttata per cancellare buona parte del debito pubblico. Da questo momento in poi i primi governi del dopoguerra e la Banca d'Italia assunsero una posizione ortodossa in materia di politica monetaria e fiscale, inclusa la ricostituzione delle riserve valutarie.

Un corollario non trascurabile di questa decisione fu la scelta di mantenere in mano pubblica praticamente l'intero sistema finanziario che continuò a essere fortemente orientato alla banca e strettamente regolato. Il mercato azionario rimase asfittico, oligopolistico e vulnerabile alle scorrerie speculative di una manciata di *raiders*. Complessivamente, le istituzioni economiche postbelliche realizzavano l'idea di «economia mista», caratterizzata da un ruolo forte dello Stato come produttore e regolatore, che aveva ispirato il compromesso costituzionale tra i partiti e suggellato la nascita della Repubblica nel 1946.

1.4 L'ETÀ DELL'ORO

Buona parte della convergenza secolare dell'Italia verso i paesi più avanzati si è verificata tra il 1950 e il 1973. Grazie ad una rapida apertura alla concorrenza internazionale abbinata alla protezione e regolazione del mercato interno, il PIL pro capite aumentò in media del 5,3% annuo fra il 1950 e il 1973. La produzione industriale crebbe mediamente dell'8,2%, e la produttività del lavoro del 6,2%. Insieme a Germania e Giappone – gli altri paesi che avevano fatto parte dell'Asse – in un quarto di secolo l'Italia realizzò una forte convergenza verso i Paesi a reddito più elevato.

Tra il 1950 e il 1973, il reddito pro capite degli italiani passò dal 38 al 64% di quello degli americani e dal 50 all'88% di quello degli inglesi. Nel 1951 la produzione per ora lavorata era pari in Italia al 46,5% di quella del Regno Unito; nel 1973 era salita al 101,6%. La produttività totale dei fattori (PTF) aumentò al tasso più elevato registrato nella storia italiana. Essa spiega più della metà della crescita del PIL.

La crescita dell'Italia nell'Età dell'Oro non può essere spiegata solo in termini di *catch-up*. Diversi fattori della crescita del Paese erano comuni a tutta Europa, ma alcuni erano specifici della penisola. Le tecnologie dell'epoca, in larga parte rivisitazioni del modello fordista, si adattavano bene a un paese dotato di un'abbondante riserva di manodopera con adeguata istruzione di base e di un piccolo ma ben preparato numero d'ingegneri. Sino alla metà degli anni Sessanta, l'elevata disponibilità di lavoro assicurò una crescita salariale non superiore a quella della produttività. Un ampio mercato interno consentì lo sfruttamento di economie di scala, soprattutto nella produzione di beni di consumo durevoli, che a loro volta generarono vantaggi competitivi nei mercati di esportazione. In questa fase, l'impresa pubblica, dotata di

eccellenti manager, fu utile strumento di accelerazione degli investimenti e di progresso tecnico. L'IRI produceva beni intermedi, come ferro e acciaio, a prezzi competitivi a livello internazionale, laddove invece il settore privato era stato storicamente non competitivo e bisognoso di protezione sin dal 1887. L'impatto del trasferimento internazionale di tecnologie, incluso il rapido aumento degli investimenti diretti esteri, fu dovuto principalmente alla capacità delle aziende italiane di acquisire e diffondere conoscenze tecniche attraverso imitazione e adattamento. Ciò non avvenne solo nelle grandi aziende ma anche nelle medie imprese organizzate in «distretti», una delle istituzioni italiane più peculiari e di successo.

La rapida trasformazione dell'economia italiana è testimoniata dai mutamenti nella composizione delle esportazioni, allora basate in gran parte sulle produzioni a media tecnologia, e dal fatto che la gran parte dell'occupazione nel settore manifatturiero (il 60% nel 1970) era concentrata nelle industrie a elevata intensità di capitale: automobilistica, chimica, siderurgica, ingegneria pesante e cantieristica navale.

In meno di una generazione la vita dell'italiano medio fu trasformata culturalmente e socialmente oltre che economicamente. Ciò anche a seguito di una migrazione di massa dalle campagne alle città, sia interna sia verso l'estero, soprattutto verso i paesi europei vicini .

Ll'Età dell'Oro rappresenta il trionfo dei consumi di massa di beni durevoli: le piccole FIAT 500 e 600 coronavano il sogno del trasporto privato del cittadino medio[5]. Il progressivo miglioramento dei servizi sanitari pubblici e le pensioni di anzianità, insieme alle opportunità d'impiego a lungo termine, diminuirono la vulnerabilità dei lavoratori alla povertà. La distribuzione del reddito si fece

5 Gianni Toniolo, *L'Italia e l'economia mondiale. Dall'Unità a oggi*, Marsilio, 2013

sempre più egualitaria. Il gap Nord-Sud si ridusse per la prima e unica volta dai tempi dell'unificazione.

Complessivamente, le decisioni strategiche prese nel dopoguerra per l'economia italiana, basate su una forte apertura al commercio estero accompagnata da ampie tutele per i produttori domestici naturalmente protetti dalla concorrenza internazionale e su un importante ruolo dello Stato quale produttore di beni e servizi, si dimostrarono capaci di sostenere la rapida crescita di un'economia che partiva da una posizione di forte arretratezza. Le cose iniziarono a cambiare intorno alla metà degli anni Sessanta, quando il Nord si avvicinò alla piena occupazione. Divenne più difficile soddisfare la domanda di aumenti salariali mantenendo allo stesso tempo alti livelli di investimento. L'innovazione endogena cresceva troppo lentamente in un momento in cui i tipici vantaggi dell'arretratezza – l'offerta illimitata di lavoro e l'importazione di tecnologia – iniziavano a svanire. Alla fine degli anni Sessanta era già evidente che l'Italia dovesse adattare istituzioni, mercati finanziari, formazione, ricerca e intervento pubblico alle caratteristiche di un'economia non più arretrata. Tuttavia, poco fu fatto in queste direzioni, e ciò pesò sulla crescita successiva.

1.5 L'ETÀ DELL'ARGENTO, 1973-1990

All'inizio degli anni Settanta la crescita economica subì un brusco rallentamento sia in Europa sia negli Stati Uniti. In Europa vennero esaurendosi importanti fattori che avevano sostenuto la crescita nel dopoguerra, quali la spinta della ricostruzione e la progressiva integrazione del mercato europeo. Finì una lunga fase in cui materie prime a buon mercato avevano mantenuto favorevoli ragioni di scambio per l'Occidente.

Nei paesi inizialmente più arretrati si esaurirono i vantaggi di un'abbondante offerta di lavoro. La stessa convergenza riduceva i vantaggi di produttività che si potevano ottenere con il trasferimento delle tecnologie[6].

Tutto ciò rende comprensibile la diminuzione della crescita della produttività, anche se restano non del tutto chiari i motivi per cui essa si sia verificata, con netta e improvvisa discontinuità, simultaneamente in tutti i paesi al di qua e al di là della Cortina di ferro. Le incertezze prodotte dalla fine dell'ordine monetario cooperativo stabilito a Bretton Woods e dal primo *shock* petrolifero sono solo una parte della spiegazione.

L'economia italiana, ormai ben integrata in quella mondiale, partecipò alle vicende di quest'ultima, a cominciare dallo *shock* negativo di produttività, anche se in modi che riflettevano le sue peculiarità specifiche. Tra il 1973 e il 1992 il PIL pro capite crebbe ancora al rispettabile tasso del 2,5% l'anno. La convergenza sul PIL pro capite degli Stati Uniti raggiunse il 76% (rispetto al 65% del 1973). La convergenza sull'Europa occidentale fu virtualmente completa: nel 1992 il PIL pro capite italiano era pari a quello di Germania e Regno Unito, così come fu completata la convergenza di prodotto per ora lavorata.

Se la convergenza sul PIL degli Stati Uniti si fermò a circa i tre quarti del percorso, la storia della produttività è diversa. La convergenza nella produttività va sottolineata, non da ultimo per il contrasto con quanto avvenne dopo il 1995. Il prodotto per ora lavorata nell'economia italiana crebbe tra il 1973 e il 1992 dal 66 all'86% di quello statunitense. In altre parole, il PIL pro capite aumentò più lentamente della produttività del lavoro: la partecipazione alla forza lavoro degli italiani fu inferiore a quella degli

6 Gianni Toniolo, *L'Italia e l'economia mondiale. Dall'Unità a oggi*, Marsilio, 2013

americani, con un progressivo aumento del divario nel corso del tempo. Fu, questo, un tratto comune alle economie dell'Europa continentale, che in Italia assunse un'intensità particolare. Non è chiaro se si sia trattato di una preferenza per il tempo libero rispetto al lavoro oppure del risultato di un'incapacità di parte dell'economia italiana di offrire la quantità di occupazione desiderata.

La continuazione, seppure a ritmi ridotti, del processo di convergenza per il ventennio successivo all'Età dell'Oro fu ottenuta anche con l'adozione di una successione di politiche che nel breve periodo stabilizzarono la coesione – un ingrediente decisivo della «capacità sociale di crescita» – e sostennero la domanda aggregata. Le riforme strutturali indispensabili furono realizzate solo a metà, perché una classe politica relativamente debole fu incapace di contrastare efficacemente la forza delle coalizioni distributive. Il costo dell'incapacità dell'Italia di modificare le proprie istituzioni, nel momento in cui sfumavano i vantaggi dovuti all'arretratezza iniziale e la concorrenza internazionale cambiava le condizioni per la sostenibilità della crescita, si sarebbe pienamente manifestato negli anni Novanta.

A partire dall'«Autunno caldo» del 1969, e per tutti i difficili anni Settanta, furono adottate una serie di misure estemporanee per espandere sia lo stato sociale sia i sussidi indiscriminati alle imprese. Crebbe il peso delle micro-decisioni politiche nei processi di allocazione delle risorse, in particolare nell'impresa pubblica. In questo processo, l'efficienza allocativa del sistema di credito diminuì. L'inflazione a due cifre fu più elevata e durò più a lungo in Italia che nei paesi concorrenti. Se un sempre maggior numero di italiani acquisiva un'istruzione secondaria e terziaria, la qualità del sistema scolastico andò peggiorando. I tempi della giustizia civile e amministrativa si

allungarono. Segnali sempre più forti di fragilità delle grandi imprese private si accompagnarono all'indebolimento delle imprese pubbliche. Il mercato del lavoro divenne più rigido. L'Italia rimase bloccata in una specializzazione produttiva in settori a bassa e media tecnologia, anche se con una continua ricerca della qualità in molti comparti dei tradizionali prodotti italiani. L'occupazione venne sempre più concentrandosi nelle piccole e medie imprese, in grado di realizzare grande flessibilità e adattamento ma meno capaci di generare ricerca e sviluppo. Fu probabilmente proprio grazie a questa flessibilità, un altro ingrediente della «capacità sociale di crescita» specifica del Paese, che l'Italia riuscì a mantenere la propria quota di esportazioni nel mercato mondiale.

Tuttavia, nonostante l'indebolimento della capacità del sistema di sostenere la crescita nel lungo periodo e per quanto il terrorismo e i disordini sociali sconvolgessero il Paese, i risultati complessivi dell'economia italiana negli anni Settanta furono sorprendentemente buoni. Anche se il 1975 fu il primo anno di recessione dalla fine della guerra, con una caduta del PIL reale superiore al 2%, nell'arco dell'intero decennio il PIL reale crebbe a un tasso del tutto rispettabile del 3,4% l'anno (3,6% tra il 1973, l'anno della prima crisi petrolifera, e il 1979). La disuguaglianza nella distribuzione del reddito si ridusse più velocemente che in qualsiasi altro decennio dall'unificazione.

La buona *performance* dell'economia reale negli anni Settanta può essere spiegata dalle scelte espansive adottate in ambito fiscale e monetario per attenuare l'impatto economico e sociale delle due crisi petrolifere. Il costo fu un'inflazione a due cifre e un deprezzamento del cambio della lira. Le tensioni sociali vennero temperate dall'aumento dei benefici sociali. Il conseguente deficit di bilancio fu in parte monetizzato, da cui la crescita

relativamente moderata del rapporto debito/PIL. Il giudizio su costi e benefici della politica macroeconomica italiana negli anni Settanta è ancora aperto: è stato sostenuto che abbia permesso a profitti e domanda di restare elevati, sostenendo in tal modo l'occupazione e abbassando i costi della successiva disinflazione negli anni Ottanta. Al contrario, c'è chi ritiene invece che la mancanza di rigore fiscale e la pesante interferenza dello Stato nella gestione dell'allocazione delle risorse, credito compreso, abbiano semplicemente posticipato e dunque reso più costoso l'indispensabile aggiustamento macroeconomico.

Alla fine degli anni Settanta si consolidò finalmente un consenso circa l'opportunità di riportare sotto controllo l'inflazione. Furono prese tre grandi decisioni: (1) entrare nel Sistema Monetario Europeo; (2) introdurre una forma di politica dei redditi; (3) abrogare l'accordo tra il Tesoro e la banca centrale in base al quale, a ogni asta, quest'ultima acquistava i titoli di Stato non sottoscritti. Il cosiddetto «divorzio» tra il Tesoro e la Banca d'Italia si fondava sulla speranza – vana, come fu chiaro in seguito – che esso avrebbe aumentato la responsabilità fiscale, obbligando i decisori politici a venire a patti con i vincoli di bilancio.

La disinflazione fu realizzata al prezzo di una crescita fiacca (appena lo 0,8% l'anno) tra il 1980 e il 1983. Il PIL riprese poi a crescere a un ritmo abbastanza sostenuto (3,1% l'anno tra il 1983 e il 1990). Nel 1984 le tensioni sociali si erano allentate e da allora i governi poterono contare su maggioranze più ampie e stabili. Si presentò l'opportunità di affrontare i problemi macroeconomici dell'Italia. Liberata dai vincoli nei confronti del Tesoro, la Banca d'Italia riuscì a domare, se non a sconfiggere del tutto, le attese inflazionistiche. Il governo, tuttavia, non colse l'opportunità concessa

da un PIL in crescita per stabilizzare il rapporto debito/PIL. Il deficit complessivo, che si attestava a una media del 7,6% del PIL negli anni Settanta, salì al 10,7% come media degli anni Ottanta. L'espansione della spesa pubblica fu amplificata dal costo degli interessi, poiché la ridotta inflazione accresceva il costo reale del servizio del debito pubblico. Negli anni Ottanta, invece di stabilizzarsi, il rapporto debito/PIL passò dal 56 al 94%. Nessun altro paese sviluppato, dalla fine della Seconda guerra mondiale, ha visto un'espansione tanto rapida del debito in un periodo di tempo così limitato. Le radici della crisi del debito di vent'anni dopo devono essere ricercate nelle opportunità non colte negli anni Ottanta.

Nel medio termine, tuttavia, l'orizzonte appariva piuttosto roseo. La convergenza di produttività con Francia e Germania era stata completata; il Regno Unito era stato «sorpassato» e gli Stati Uniti non erano lontani. A metà degli anni Ottanta la disuguaglianza distributiva raggiunse i più bassi livelli di sempre. Le tensioni sociali furono ridotte a un livello «fisiologico» e l'opinione pubblica fu travolta da un'ondata di ottimismo.

CAPITOLO 2: L' INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA ITALIANA

2.1 IL PERIODO PIONIERISTICO

Scrivere oggi della nascita e dello sviluppo dell'industria automobilistica italiana, in un periodo in cui l'Italia sta perdendo pezzi importanti della propria struttura industriale e il settore automobilistico è ormai un pallido ricordo di

quando trainava l'intero comparto produttivo nazionale, può portare facilmente ad assumere un tono elegiaco, o semplicemente falso, nel ricostruire le vicende umane e tecnologiche che hanno portato le nostre industrie automobilistiche, nel corso del Novecento, ad essere le seconde o terze in Europa.

Sul finire dell'Ottocento, nacque il motore a vapore leggero, relativamente economico e poco ingombrante, ma la vera rivoluzione ebbe inizio con l'avvento del motore a scoppio, che assunse rapidamente il primato, relegando il motore a vapore e il motore elettrico (sviluppatosi nel frattempo) in una posizione di assoluto subordine.

In questo contesto, l'Italia seguiva a distanza, non tanto per mancanza di uomini di genio, ma per l'enorme fatica necessaria a costruirsi una struttura economica e industriale di pari livello con il resto d'Europa[7]. Nel suo sviluppo pesò infatti una struttura essenzialmente agricola, la cronica povertà di materie prime e la penuria di capitali indispensabili per l'impianto di stabilimenti destinati alla lavorazione del ferro e alla produzione dell'acciaio.

Enrico Bernardi (1841-1919), professore veronese, fu capace di progettare e costruire una piccola vettura perfettamente funzionante, ricchissima di anticipazioni e soluzioni originali. Si tratta della prima automobile costruita in Italia, anche se ancora a tre ruote.

Alla fine dell'Ottocento, in Italia, sia in numeri assoluti sia in numeri relativi alle altre nazioni europee, la quantità di vetture circolanti fu davvero esigua, ma, poiché anche in Italia aumentava il numero degli appassionati, alla fine dell'Ottocento gli importatori non erano più in grado di soddisfare le richieste. Furono proprio gli importatori a far nascere le prime industrie nazionali, che

7 Preso dal sito: http://www.treccani.it/enciclopedia/nascita-e-sviluppo-dell-industria-automobilistica_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica%29/

inizialmente costruivano automobili su licenza straniera, utilizzando officine meccaniche, o fabbriche di biciclette, per una sorta di produzione accessoria.

A Torino, il motorismo si sviluppò più rapidamente e più solidamente che altrove in Italia, potendo disporre di molti vantaggi: abbondanza di energia idraulica (e poi idroelettrica) a bassi costi, grazie alla presenza di quattro fiumi; vicinanza a collegamenti ferroviari con la nazione più progredita d'Europa, la Francia; presenza dell'industria del legno, che favorì l'insediamento delle carrozzerie automobilistiche; esistenza di una manodopera specializzata, formatasi nelle numerose fabbriche d'armi della città; nascita di scuole specializzate, tra cui la Scuola di ingegneria, fiore all'occhiello della nuova classe dirigente; agevolazioni fiscali di vario tipo, buoni trasporti pubblici e, non da ultimo, la capacità delle amministrazioni locali di creare le migliori condizioni per far ritrovare alla città una sua identità dopo il trauma della perdita di ruolo politico. Per questi motivi, e altri ancora, Torino sarebbe cresciuta con l'automobile e per l'automobile: prova ne è sia il numero di vetture circolanti, il più alto d'Italia, sia la quantità di fabbriche automobilistiche costituitesi tra il 1898 e il 1908, 47, contro le 32 di Milano, le 8 di Roma, le 5 di Genova.

L'entusiasmo per l'automobile contagiò molti giovani ingegneri usciti dal Politecnico, come Michele Lanza (1868-1947), Giovanni Agnelli (1866-1945), Roberto Biscaretti di Ruffia (1845-1940), Emanuele di Bricherasio (1869-1904), Cesare Goria Gatti (1860-1939), tutti determinati a rischiare le proprie capacità e i propri capitali nella nuova industria del secolo.

Tra i primi industriali a tentare la nuova strada vi fu l'imprenditore Michele Lanza. Erede di un'affermata manifattura di candele steariche e fabbrica di sapone (fondata nel 1832), e portato per lavoro a recarsi spesso a Parigi

dove ebbe modo di vedere e ammirare il nuovo mezzo di locomozione, decise di progettare e costruire, nel 1895, la prima vera automobile a quattro ruote realizzata in Italia. Tre anni dopo decise di dare una forma più prettamente industriale alla sua iniziativa, aprendo una fabbrica di automobili e continuando a ideare e studiare prototipi sempre diversi. Non si fermò a questo: brevettò (1899) un nuovo tipo di carburatore, fondò, il 1° dicembre 1898, insieme a Biscaretti di Ruffia e Goria Gatti, l'Automobile club; e infine, diede vita, quattordici giorni dopo, alla rivista «L'automobile», primo periodico del genere in Italia[8].

La sua azienda ebbe vita breve infatti chiuse nel 1903, ma intanto una via era tracciata: l'intento di costruire un'automobile in grado di coprire almeno cento chilometri senza "*pannes"* (termine che significa guasti, allora in voga) era chiaro, e sul suo esempio si mossero altri coraggiosi sperimentatori e industriali. Lo stesso Agnelli fu impressionato dai suoi risultati, così che prese la decisione di dare vita, insieme ad altri soci, ad una compiuta realtà industriale.

2.2 Dalla Fiat in poi

La fondazione della FIAT (*Fabbrica Italiana Automobili Torino*), infatti, scaturì non solo dallo spirito di iniziativa di benestanti torinesi, ma anche dall'attenta valutazione del mercato e delle sue potenzialità.

Non si trattò della semplice messa in comune di capitali. Si era già condotta, l'anno prima (1898), un'esplorazione del mercato con una società la "Ceirano & C" autore della vetturetta Welleyes di 3,5 CV. Nell'aprile del 1899 la vetturetta era già pronta per essere presentata alla Settimana automobilistica

8 Valentina Fava Prodotti. Automobili e veicoli Testo per storiaindustria.it 2008.

di Torino, e convinse soprattutto altri possidenti e benestanti che era giunto il momento di impegnarsi sul serio. Fu dunque fondata un'altra società, con 800.000 lire di capitale sociale, fu scelto il terreno, 12.000 m2 in corso Dante; si rilevarono per 30.000 lire tutti i brevetti e le attività della Ceirano & C., compresa la vetturetta, e l'11 luglio 1899, a palazzo Bricherasio, in via Lagrange, fu firmato l'atto costitutivo della Fiat.

Fin dalle origini, Agnelli fu della Fiat la mente coordinatrice e direttrice, in quanto era l'unico tra tutti ad avere una chiara visione della strada da percorrere sul piano industriale. Egli decise di combattere energicamente qualsiasi tentativo di indirizzo artigianale o sperimentale che potesse sfociare in dispersioni di energie rispetto al suo obiettivo: l'affermazione di una grande impresa automobilistica. Seppe utilizzare al meglio sia l'abbondanza di capitale disponibile sia la propria capacità imprenditoriale per guidare la società verso un solido successo commerciale.

Sulla scia della nascita della Fiat nacquero innumerevoli altre industrie automobilistiche, soprattutto a Torino. Tre di esse furono costituite da valenti piloti Fiat, come Vincenzo Lancia (1881-1937), che aprì la sua azienda nel 1906; e, con minor fortuna, Felice Nazzaro (1881-1940) e Luigi Storero (1868-1955).

Su Vincenzo Lancia è difficile non soffermarsi. Geniale inventore, valente meccanico, asso del volante, diede vita a una casa automobilistica che volle e seppe esprimere il meglio del progresso tecnico. Numerosi furono i brevetti d'invenzione che gli vennero rilasciati e le creazioni pratiche del suo ingegno. Fra i primissimi ritrovati, va menzionata la disposizione dei cilindri-motore a V, con un'apertura della V differente dai valori usati dagli altri costruttori

(brevetto del 1° luglio 1915 concernente la disposizione a V stretto, che caratterizzò i motori Lancia sino al modello Fulvia del 1965).

Milano, sotto molti aspetti, non fu da meno di Torino. Tra tutte spicca la fabbrica fondata nel 1910 come “Anonima lombarda fabbrica automobili” (ALFA), che venne assorbita agli inizi della Prima guerra mondiale dalla Soc. ing. Nicola Romeo, assumendo la nuova denominazione Alfa Romeo.

Ci troviamo in quello che, a posteriori, è stato definito il periodo della produzione artigianale dell’automobile, che si estese dalla fine dell’Ottocento al 1920 circa, e fu caratterizzato da automobili dal prezzo molto elevato, tale da renderle inaccostabili per la quasi totalità della popolazione, anche per la forte tassazione che toccava i beni considerati di lusso e non necessari, e nel contempo dalle ottime prestazioni, concepite però senza porre alcuna attenzione ai costi. Anche le auto più economiche erano vendute al corrispettivo di circa 100 volte il prodotto interno lordo annuo pro capite. Si trattava di automobili non soltanto care, ma anche lontane dal garantire un servizio affidabile e irreprensibile, tanto che quasi sempre l’acquisto di un’auto comportava anche l’assunzione di uno “*chauffeur-mécanicien”* (autista-meccanico). Erano ‘pezzi unici’ sia per come erano prodotte (l’azienda costruttrice consegnava prevalentemente al cliente il solo telaio nudo), sia per come il cliente interveniva nei dettagli costruttivi, nella scelta della carrozzeria, nella dotazione di accessori. Tanto più unici in quanto la produzione artigianale impediva il diffondersi dell’intercambiabilità dei pezzi, un concetto produttivo che si sarebbe affermato solo dopo la Prima guerra mondiale. Una così rudimentale tecnologia di produzione, che esigeva continui ‘aggiustaggi’ (ossia adattamenti di ogni pezzo alla sua sede), inesorabilmente conduceva ad elevare il costo finale del prodotto auto; così

come la necessità di utilizzare personale altamente qualificato rallentava il processo di espansione delle aziende anche a fronte di un mercato in crescita.

Pur con queste evidenti limitazioni di produzione e di tecnologia, le aziende automobilistiche in Italia erano passate da 26 nel 1899, a 61 nel 1907, di cui più di trenta tra Torino e Milano (con una concomitante crescita di molte attività economiche collaterali, quali fabbriche di carrozzerie, pneumatici, cerchioni per ruote, fanali, serbatoi, accessori vari[9].

La prima grande svolta nella storia dell'automobile si colloca intorno al 1910, quando a Parigi furono esposti i risultati dell'unificazione produttiva di attività precedentemente separate, come costruire "*châssis"* (termine francese in uso per indicare il telaio) e 'carrozzare' il veicolo. L'industria automobilistica si orientò gradualmente verso la vettura prodotta in serie e consegnata già carrozzata al cliente. Il primo veicolo italiano che rispose a questa nuova organizzazione del lavoro, in cui al carrozziere era demandato un ruolo di creativo e di partner industriale, è del 1912 ed è la Fiat Zero, progettata da Carlo Cavalli e carrozzata dai fratelli Farina, Giovanni e Giovanni Battista (1893-1966), quest'ultimo il futuro 'Pinin' Farina. Non si trattava ancora di una "vettura economica popolare" ma segnava un primo passo verso traguardi che sarebbero stati raggiunti quarant'anni più tardi.

La Prima guerra mondiale (1914-18) , d'altra parte, aveva addestrato a maneggiare motori migliaia di autieri e dimostrato la superiorità dei trasporti automobilistici su quelli ferroviari e sul traino a cavalli: più di centomila soldati italiani erano stati addetti ai trasporti automobilistici, senza contare le decine di migliaia di piloti e meccanici d'aviazione. Tutti questi uomini

9 Preso dal sito: http://www.treccani.it/enciclopedia/nascita-e-sviluppo-dell-industria-automobilistica_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica%29/

rappresentavano un immenso potenziale di mercato, trasversale rispetto a ogni ceto sociale, e per la maggior parte risultavano ormai dotati di elementari competenze meccaniche che rendevano superflua la figura dello *chauffeur*.

Il panorama automobilistico italiano negli anni Venti si polarizzò attorno ai modelli Fiat e Lancia che rappresentavano due modi diversi e complementari di vivere e progettare l'automobile: la Fiat si avviava in modo deciso verso la ricerca di un prodotto automobilistico "per tutti" frutto dell'adattamento alla realtà italiana dei metodi fordisti che Giovanni Agnelli aveva potuto osservare nei suoi ripetuti viaggi americani; dall'altra Vincenzo Lancia coglieva e rielaborava l'eredità delle imprese di nicchia torinesi puntando su automobili eccellenti dal punto di vista tecnico che, senza essere "vetturette da corsa" né "carrozze con motore", fossero destinate alla fascia di mercato italiano medio-alta e a un pubblico di intenditori. La Theta della Lancia di Torino, prodotta nel 1912-13, rappresentava un punto di arrivo per la casa che ambiva a realizzare un prodotto pratico e versatile ma raffinato nelle finiture e nella carrozzeria.

La Fiat presentò al pubblico nel 1919 una macchina rivoluzionaria, la 501, che diede all'Italia la formula per battere la concorrenza americana, rappresentata dalla Ford T ormai diffusa anche in Europa. Era più elegante, più potente, più rifinita della spartana creatura di Henry Ford. Prodotta in decine di migliaia di esemplari, fece risalire le esportazioni Fiat. La 501 è la prima vettura italiana a entrare di diritto nel secondo periodo storico della produzione automobilistica, quello della diffusione di massa, ovvero dagli anni Venti agli anni Ottanta circa del Novecento. In questo periodo l'automobile si trasformò in un mezzo di trasporto economico e affidabile,

indirizzato a un pubblico via via più vasto, anche grazie a sistemi di produzione e di organizzazione del lavoro radicalmente trasformati.

La base del nuovo sistema produttivo fu il raggiungimento della completa intercambiabilità di ogni componente: eliminando a mano a mano ogni operazione di aggiustaggio, il montaggio si semplificava molto e se ne abbreviava la durata. La produzione di componenti intercambiabili permetteva di fornire ai clienti pezzi di ricambio facilmente sostituibili.

L'automobile usciva perciò dalla fase di sudditanza rispetto ai bisogni e alle esigenze di un'élite esclusiva che se ne serviva per il proprio divertimento: sia pure con lentezza stava diventando un oggetto di uso quotidiano, utile allo svolgersi delle proprie attività. Era nato il concetto di 'utilitaria'[10].

In Italia, però, a causa della storica arretratezza socioeconomica, questo avvenne con maggiore ritardo che altrove e non fu un processo né indolore né lineare. Al Salone dell'automobile di Milano del 1925, svoltosi alla Fiera campionaria in aprile, era presente in forze l'intera industria automobilistica italiana, ossia: Alfa Romeo, Bianchi, Saba, (Milano); Lancia, Fiat, (Torino); Barison (Livorno), O.M. (Brescia), SAM (Legnano), Scirea (Monza), S.I.C. (Chiavari). Una compagine di ventotto marche diverse, con prodotti di assoluta eccellenza noti in tutto il mondo.

Fu questo anche il periodo di maggior sviluppo del ruolo e dell'immagine dei carrozzieri: la stagione delle vetture fuori serie di cui furono maestri le carrozzerie come Stabilimenti Farina, Savio o Touring, quest'ultima fondata a Milano nel 1926 da Felice Bianchi Anderloni (1882-1948), già aperta verso una nuova organizzazione industriale e in dialogo più stretto con la grande azienda. Una varietà di marche, nomi, modelli, carrozzieri e qualità di

10 Valentina Fava Prodotti. Automobili e veicoli Testo per storiaindustria.it 2008.

costruzione che però non deve trarre in inganno rispetto al reale andamento del comparto industriale.

Nel 1925 in Italia, la densità media equivaleva a un'auto ogni 450 abitanti, nel 1924, negli Stati Uniti la densità era di 7 abitanti per auto, in Gran Bretagna di 71 abitanti ogni auto, in Francia di 90 abitanti per auto. I problemi del settore automobilistico erano tanti e non si intravedeva alcuno spiraglio. La stampa specializzata rilevava da tempo l'assenza di una vetturetta utilitaria italiana, una tassazione esagerata, l'elevato costo di esercizio delle vetture sul mercato, il pessimo stato della rete stradale, una decennale carenza di attenzione da parte delle autorità governative a creare condizioni favorevoli alla diffusione dell'automobile.

In Italia, nel 1929 il prezzo più basso, per uno spider di serie di 990 cm3 di cilindrata, era di 15.700 lire, quasi tutto il resto della produzione era superiore alle 20.000 lire.

Il basso prezzo obbligava a rinunce impraticabili, per es. all'impianto elettrico, al gruppo differenziale o alla quarta ruota (non di scorta), dando vita a veicoli a tre ruote dalla stabilità incerta. Inoltre, a tutte queste iniziative, anche quelle più valide, fecero difetto un valido appoggio commerciale e un'organizzazione in grado di propagandarle efficacemente.

La Fiat provò ad attrezzarsi convenientemente, dando vita all'imponente stabilimento del Lingotto, un mastodonte di cinque piani. All'interno, linee di montaggio d'avanguardia, progettate per una produzione in grandi numeri. La vettura che ne usufruì per prima fu la 509, che la pubblicità definì «la macchina di grande successo per la piccola borghesia italiana». Essa però, rimase una vettura tutt'altro che realmente utilitaria. La versione berlina

costava 18.500 lire, con una tassa annuale di circolazione di 366 lire, e questo mal si combinava con gli stipendi di allora.

La Fiat si sforzò negli anni di abbassare i prezzi di vendita all'osso, offrendo la berlina a 17.800 lire. Ma era pur sempre molto. I costi di produzione, d'altronde, non permettevano una diminuzione dei prezzi al pubblico tale da incentivarne davvero la diffusione: la carrozzeria era di costruzione prevalentemente manuale; la meccanica tutt'altro che semplificata; lo *châssis* era composto di elementi imbullonati e chiodati che richiedevano anch'essi un montaggio manuale. La 509 fu una delle ultime vetture a imporre un assemblaggio con largo utilizzo di manodopera specializzata: di lì a qualche anno questi sistemi risultarono superati ed esordirono nuovi metodi con largo impiego di presse e stampaggio.

Negli anni Venti e Trenta, proprio il carattere innovativo rese le vetture Lancia automobili per eccellenza della buona borghesia italiana e simbolo di questo nuovo traguardo fu l'Aprilia, presentata a Parigi nel 1932[11].

2.3 L'ARRIVO DELLE UTILITARIE

Se il comparto industriale italiano, all'inizio degli anni Trenta, era ancora strutturalmente fragile, non ci si poteva aspettare niente di più di quello che successe quando l'onda lunga della crisi di Wall Street, del 1929, rimbalzò in Europa dagli Stati Uniti, facendo strage delle imprese più precarie.

Troppi, senza una solida base tecnica e finanziaria, si erano lanciati nell'impresa di costruire automobili, incoscienti delle difficoltà a cui sarebbero andati incontro. Molte aziende s'infransero dolorosamente di fronte alla concorrenza di organismi più forti, come Fiat, Lancia, Alfa Romeo, in grado di

11 Valentina Fava Prodotti. Automobili e veicoli Testo per storiaindustria.it 2008.

costruire prodotti eccellenti e di impiantare una rete commerciale e di post vendita molto efficace e, soprattutto, di favorire la spinta all'internazionalizzazione, condizione necessaria scaturita dalla ristrettezza del mercato nazionale e dall'omogeneità delle caratteristiche sociali degli acquirenti. Questo a maggior ragione in Italia, in cui il mercato interno, come abbiamo visto, era particolarmente ristretto.

Produrre per esportare diventò un obiettivo comune a Fiat, Itala, Lancia, Alfa Romeo: tanto più che la domanda non si differenziava granché, tra Paese e Paese (proprio per l'omogeneità sociale degli acquirenti). Si può tranquillamente affermare che le opportunità di sviluppo di una casa automobilistica, in Italia, risultarono strettamente legate alla sua capacità di far assumere alle esportazioni il ruolo di fattore trainante della propria offerta. Ma questo non poteva essere fatto facilmente da piccole imprese, a cui mancava la struttura essenziale di vendita, di assistenza, di trasporto, di relazioni, per potersi lanciare sui mercati esteri. Ciò invece spiega la posizione egemone rapidamente assunta dalla Fiat nel quadro dell'industria automobilistica nazionale.

La crisi d'altronde colpiva tutti i Paesi: la produzione automobilistica mondiale, tra il 1929 e il 1931, si ridusse esattamente della metà: da sei milioni a tre milioni di auto.

Agnelli, in un'intervista rilasciata nel giugno 1932 alla United press americana, disse:

"Mi si domanda cosa penso della crisi. Penso innanzitutto che nessuna crisi fu mai tanto vasta e profonda. Questa colpisce tutto il mondo. Non è una delle solite crisi periodiche, cosiddette cicliche, ma è una crisi che tocca tutta la struttura dell'economia mondiale, e se la soluzione dovesse essere

lasciata al naturale gioco delle forze economiche, dovremmo aspettare molto tempo”[12].

Agnelli, dunque, indicò una via rooseveltiana al risanamento: riduzione delle ore di lavoro (per aumentare l’occupazione) e aumento dei salari (per rialzare i consumi). Era convinto che non si potesse delegare la soluzione «al naturale gioco delle forze economiche», se non si voleva passare attraverso autentici ‘cataclismi’. L’intervista non fu mai pubblicata su un giornale italiano. Erano considerate idee americaneggianti, troppo distanti dalle strategie governative.

Agnelli lanciò sul mercato, dopo decenni di attesa, una vetturetta economica e brillante, dal costo accessibile a più ampi strati della popolazione: la Fiat 508 Balilla, presentata al Salone di Milano del 1932[13].

L’Italia, infatti, per quasi tutti gli anni Venti aveva esportato circa il 60% della sua produzione, ma dal 1930 al 1931 si registrò un crollo di quasi il 50%, pesante anche in termini di valore per la continua discesa del costo unitario delle automobili. Divenne chiaro che le industrie automobilistiche sopravvivevano soltanto in presenza di un forte mercato interno mentre fino ad ora, la capacità di assorbimento del mercato interno italiano era stata trascurabile.

Anche i numeri della produzione non si discostavano da questo trend. In Italia, il volume produttivo del comparto automobilistico era sceso tra il 1926 e il 1927 (da 60.500 a 50.700 unità), era stato quasi stabile nei due anni successivi (53.900 e 51.900), era ridisceso drasticamente nel 1930 (41.900 vetture prodotte).

12 Preso dal sito: http://www.treccani.it/enciclopedia/nascita-e-sviluppo-dell-industria-automobilistica_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica%29/

13 Valentina Fava Prodotti. Automobili e veicoli Testo per storiaindustria.it 2008.

Questa era la situazione che sgomentava gli industriali italiani, in prima fila Agnelli, e rendeva impaziente Mussolini che faceva pressione per avere la sua 'auto del popolo'. Per questo motivo il progetto 508 di Antonio Fessia (1901-1968), tra i responsabili della Progettazione Fiat, fu portato a termine nel giro di pochi mesi, in tempo per la presentazione della vettura al V Salone dell'automobile di Milano del 1932. Per la prima volta una vettura italiana costava intorno alle diecimila lire. A questo si aggiunse l'intervento di Mussolini, che prolungò l'esenzione dalla tassa di circolazione al 30 giugno 1933 per le vetture utilitarie nazionali nuove di fabbrica, intendendosi per utilitarie le macchine con potenza fino a 12 cavalli e prezzo fino a dodicimila lire.

Nonostante questo, il prezzo effettivamente era ancora alto, troppo alto per la maggioranza della popolazione italiana. Non a caso lo stesso senatore Agnelli, nel corso di una relazione alla presenza degli azionisti Fiat, affermò:

"La Balilla, con il suo significativo successo, è caposaldo dell'incremento automobilistico nazionale e anche nell'avvenire essa avrà parte importante nella gamma di produzione FIAT. A essa si aggiungerà nel futuro una piccola due posti che sia atta a dare maggiore diffusione all'automobilismo in Italia, rispondendo così alle necessità preminenti del mercato ovunque caratterizzato dal sopravvento della vetturetta economica"[14].

Già parlava dunque di una piccola due posti, la futura Topolino, ad appena un anno dalla presentazione della Balilla. Alla fine del 1932 in Italia circolavano circa diecimila Fiat 508 (su una produzione di circa 12.000). Un buon risultato, considerando che di 509 ne erano state costruite in un anno appena duemiladuecento. Un risultato quasi ininfluente ai fini però di

14 Preso dal sito: http://www.treccani.it/enciclopedia/nascita-e-sviluppo-dell-industria-automobilistica_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica%29/

un'effettiva diffusione dell'automobile in Italia, dove la situazione di crisi mondiale fu ulteriormente peggiorata dalle sanzioni inflitte dalla Società delle Nazioni per l'aggressione all'Etiopia: l'Italia fu colpita proprio nel suo punto di forza, le esportazioni, facendo mancare le materie prime essenziali. L'industria automobilistica barcollò, ma resse meglio di altri settori industriali, compensando la contrazione del mercato interno con l'aumento della produzione militare e riuscendo miracolosamente a mantenere un buon livello di esportazione da parte di tutti i costruttori: Fiat in prima battuta, ma anche Alfa Romeo, Bianchi, Lancia e Maserati (50% della produzione totale). La Fiat, anzi, nel 1937 fu in grado di annunciare di aver superato i 50.000 dipendenti.

L'ultima fiammata dell'industria automobilistica italiana, prima di sprofondare nella produzione bellica, fu la grandiosa officina di Mirafiori, costruita a Torino dalla Fiat su progetto di Vittorio Bonadé Bottino (1889-1979), una vera e propria città nella città, inaugurata nel 1939 e che si estendeva su un'area di un milione di metri quadrati.

Nel frattempo i tecnici Fiat, guidati ora da Dante Giacosa (1905-1996), posero mano, per la 508, al motore 1100, uno dei più longevi nella storia dell'automobile mondiale.

2.4 DAL DECENNIO DELLA RICOSTRUZIONE AGLI ANNI DEL BOOM

Il primo decennio dopo la Seconda guerra mondiale, dal 1947 al 1957, fu caratterizzato da un collettivo bisogno di ritorno alla normalità e si cominciava a risorgere da un tragico periodo di distruzione e morte.

All'insegna della speranza si era anche aperta la prima edizione del Salone dell'automobile del dopoguerra, a Torino, nel 1948, alla presenza del

presidente della Repubblica Luigi Einaudi. Nel ricordare quell'occasione, l'allora già noto carrozziere Farina sintetizzò in una frase il suo concetto base di bellezza automobilistica: «Avevo imparato che, nel lavoro, conta molto più togliere che non aggiungere; infatti, di superfluo sappiamo che ce n'è dappertutto»[15]. In questo risiede il tratto caratteristico della progettazione italiana, contrapposto alle forme barocche e ridondanti dell'automobile americana. Ed è a Pinin Farina, insieme a Giovanni Savonuzzi (1911-1986), Piero Dusio (1889-1975) e Giacosa, che si deve quella Cisitalia ormai universalmente considerata l'apripista della diffusione nel mondo dell'Italian style: la 202. Presentata nel settembre del 1947, passò quasi in sordina; ma nell'autunno del 1951 fece il suo ingresso al Museum of modern art di New York, per la mostra Otto automobili, come esempio di scultura in movimento. Da questo archetipo si può affermare che derivarono la Fiat 1100, le Alfa Romeo Giulietta spider e Giulietta Sprint disegnate rispettivamente da Farina e da Nuccio Bertone, l'Alfa Romeo 1900, e persino alcune delle Ferrari e Maserati più belle degli anni Cinquanta.

Nel secondo dopoguerra l'emigrazione italiana all'estero non rallentò, anzi: 250.000 persone emigrarono nel 1954, e la media si alzò ancora negli anni successivi. Alla traversata degli oceani (iniziata nel 19° sec.) cominciò a sostituirsi l'emigrazione in Europa (Germania, Svizzera, Belgio, Francia); ma ad assumere proporzioni colossali furono le migrazioni interne. Fra il 1955 e il 1970, quasi 25 milioni di italiani spostarono la propria residenza. A vuotarsi per prime furono le aree di montagna e di collina, le case isolate, le frazioni. Fra il 1951 e il 1961 la popolazione aumentò di tre milioni, ma il 70% dei

15 Preso dal sito: http://www.treccani.it/enciclopedia/nascita-e-sviluppo-dell-industria-automobilistica_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica%29/

comuni italiani perse abitanti[16]. In compenso, però, il reddito nazionale netto quasi raddoppiò in dieci anni e nello stesso periodo il reddito annuo pro capite aumentò. Gli occupati nell'industria passarono dal 32% al 40% (nel terziario dal 28% al 35%). Fra i primi anni Cinquanta e i primi Sessanta gli investimenti industriali aumentarono di quasi due punti percentuali (dal 4,5 al 6,3 del reddito nazionale lordo) e la produttività industriale dell'84%.

Per l'automobile i tempi stavano velocemente cambiando. Nel 1950 il nostro parco circolante superò le 340.000 automobili. Già nel 1969 circolavano in Italia nove milioni di autovetture. E negli anni Novanta le grandi disparità tra i diversi Paesi europei in termini di numero di automobili si annullarono: la motorizzazione italiana si sviluppò con grande ritardo, ma raggiunse comunque e superò gli altri in pochi anni.

Il dato che meglio esprime la diffusione è il numero di automobili per abitanti, più che il numero complessivo di auto. In Italia la soglia dei dieci abitanti per automobile fu raggiunta nel 1965, uguagliando un rapporto conseguito negli Stati Uniti quarant'anni prima (1924), con la Ford T. Già nel 1955, con la Fiat 600, il rapporto prezzo/reddito scese finalmente a 1,6. Con la Nuova 500 le cose migliorarono ancora e nel 1965 il rapporto scese ulteriormente (0,6), a conferma dell'ipotesi che la diffusione dell'automobile poté iniziare soltanto quando il prezzo dell'automobile più venduta scese nettamente al di sotto di un anno di reddito pro capite: cosa che in Italia capitò grazie alle due utilitarie Fiat degli anni Cinquanta[17].

Analogamente crebbero i dati della produzione di autoveicoli: nel 1950 l'Italia per la prima volta aveva superato le 100.000 auto prodotte in un anno e di

16 Preso dal sito: http://www.treccani.it/enciclopedia/nascita-e-sviluppo-dell-industria-automobilistica_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica%29/

17 Valentina Fava Prodotti. Automobili e veicoli Testo per storiaindustria.it 2008.

questa crescita fu assoluta protagonista la Fiat che nel 1956 copriva il 90,9% del mercato italiano.

Per la prima volta si era rotto un orizzonte basato rigidamente su bassi redditi e bassi consumi e prendeva corpo un sistema basato sulle ‘aspettative crescenti’.

2.5 NASCITE GLORIOSE, DOPO BOOM E CRISI PETROLIFERE

Nel 1946 Enzo Ferrari (1898-1988), che nel 1929 aveva fondato la scuderia a cui l’Alfa Romeo delegava la gestione della propria attività sportiva, fondò a Maranello (paesino dell’Emilia che grazie a questa fabbrica diventerà noto in tutto il mondo) l’azienda alla quale diede il proprio nome, la Ferrari. Diventerà l’icona dell’eccellenza, della velocità, del lusso e della linea italiana. Il progetto della prima vettura, opera di Gioacchino Colombo (1903-1987), nacque nell’estate del 1945; l’esordio in corsa fu del maggio 1947; la prima vittoria di due settimane dopo: prima riga di un albo d’oro che diventerà monumentale. Al centro della storia della Ferrari c’è il suo fondatore, Enzo, che disse di non essersi mai considerato un progettista, né tanto meno un inventore. Bensì soltanto un ‘agitatore’: agitatore di uomini e di problemi tecnici. Uomo dotato di carattere fortissimo, di volontà indomabile, di determinazione assoluta e anche di grande ironia, è uno dei migliori simboli dell’Italia del secondo Novecento.

La Ferrari non è l’unica azienda automobilistica che ha fatto grande la zona emiliana. Dalla fine degli anni Quaranta a tutti gli anni Sessanta, Modena ha rappresentato il principale centro europeo per la costruzione di automobili da corsa e da granturismo, con un processo giunto a maturazione in un periodo abbastanza breve, dall’inizio degli anni Trenta, con la scuderia Ferrari, alla

fine di quel decennio con il trasferimento della Maserati da Bologna a Modena e l'emergere della scuderia Stanguellini.

I primi anni del dopoguerra videro un rinnovato fervore in tutte le aziende modenesi; a Modena giungevano giornalisti da tutto il mondo; la presenza delle case modenesi, nelle gare di Formula 1 come in quelle di durata, era costante e spesso coronata dal successo. Nel 1963 si aggiunse a Santa Agata Bolognese, Ferruccio Lamborghini (1916-1993) che diede vita a un'altra azienda destinata ad avere una storia gloriosa. Fu un periodo entusiasmante che ha inciso profondamente nel modo di vedere le corse e le aziende che vi partecipavano da parte di schiere di appassionati di tutto il mondo. Nel 1957 il presidente della Repubblica, Giovanni Gronchi suggellò questa singolare concentrazione di marchi d'eccellenza visitando Modena e le due case più note, Ferrari e Maserati.

Dal 1957 al 1966 la produzione automobilistica italiana sul totale della Comunità economica europea crebbe dal 14,1% al 20,5%; sul totale europeo, negli stessi anni, dal 9,4% al 15,3%; sul totale della produzione mondiale dal 3% al 6%[18]. Nel decennio, l'esportazione automobilistica italiana si sviluppò apprezzabilmente in senso assoluto – in misura maggiore le autovetture, minore gli autoveicoli industriali –, ma meno di quanto si fosse incrementata la produzione, evidentemente per effetto della forte richiesta del mercato interno. Solo nel 1964, in parallelo con un andamento recessivo del mercato italiano, si registrò un sensibile aumento dell'esportazione per la maggiore disponibilità del prodotto e l'intensificato sforzo di esportazione dei produttori. Nel 1966 le esportazioni costituirono il 29% dei veicoli prodotti,

18 Preso dal sito: http://www.treccani.it/enciclopedia/nascita-e-sviluppo-dell-industria-automobilistica_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica%29/

Però nel 1966 la Fiat occupò solidamente il primo posto degli esportatori di autoveicoli sia nella Germania Federale sia in Francia e mantenne, a notevole distanza dagli altri, il primo posto nelle immatricolazioni totali del Mercato comune (Fiat 29%, Volkswagen 15,5%, Opel 12%, Renault 11,5%, Citroen 11%, Ford D 10%; Minola 1967, p. 6) .

L'esportazione di prodotti auto nel 1966 rappresentò il 7,4% dell'esportazione totale italiana (5020 miliardi) e il 28,8% della produzione del settore.

A produrre tutto questo, erano, nel 1966, 8 aziende di cui due riunite in un gruppo che assicurava circa il 90% della produzione totale (Fiat ed Autobianchi), tre di potenzialità assai più limitata, se pur di alto impegno qualitativo (Alfa Romeo, Lancia ed Innocenti) e tre di piccole dimensioni, ma caratterizzate da una specializzazione sportiva (Ferrari, Maserati ed Iso). Il grado di sfruttamento della capacità produttiva massima (ossia la produzione realizzabile con il pieno sfruttamento degli impianti a orario di lavoro normale) era dell'80-85%. Il mercato nazionale assorbiva oltre il 71% delle vetture prodotte[19].

Passarono pochi anni e il mercato si confermò stabilmente, stretto saldamente nelle mani di un'unica azienda, la Fiat, che nel 1969 lanciò il più elevato numero di modelli nuovi: la 128 berlina e familiare, la 130, la Dino 2400, la 124 sport coupé, le Autobianchi A112, Primula 65C, coupé S, A111; nello stesso anno acquistò la Lancia e il 50% del capitale Ferrari.

Negli anni Settanta il mercato dei Paesi industrializzati mutò in maniera radicale, avviandosi rapidamente alla sua maturità. Non più un mercato di prima motorizzazione, come quello dei Paesi emergenti, bensì un mercato di sostituzione di automobili diventate obsolete. Perso il suo fascino iniziale di

19 Preso dal sito: http://www.treccani.it/enciclopedia/nascita-e-sviluppo-dell-industria-automobilistica_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica%29/

prodotto d'alta tecnologia e di status-symbol, l'automobile si confermava strumento indispensabile per la vita quotidiana, che deve convincere per qualità e affidabilità. A complicare il quadro intervennero però fattori del tutto inaspettati.

Risale al 1973 la prima crisi energetica, a segnare l'inizio di un periodo di aumento continuo dei prezzi del carburante. Il costo del petrolio passò dai due dollari al barile dei primi anni Settanta ai 40 dollari al barile alla fine del decennio. La produzione mondiale di vetture si contrasse (in Italia, si produssero circa 500.000 automobili in meno). Nel 1974 nacquero le domeniche a piedi, ma erano palliativi di fronte a una crisi economica grave, che riguardava ben di più della quota, pur rilevante (10% sul totale della popolazione attiva) di lavoratori coinvolti direttamente o indirettamente nel settore automobilistico. Si trattò, infatti, di una crisi innescata anche da una perdita di produttività e da una disaffezione crescente degli acquirenti verso i marchi nazionali.

Nel clima di austerity degli anni Settanta, l'"utilitaria" Fiat continuò a dominare il panorama automobilistico italiano con la 127, del 1971, e la 126 del 1972[20]. Con quest'ultima, la concezione della "macchina per tutti" si modificò ulteriormente: cominciò ad affermarsi l'idea di una "seconda auto" di famiglia, magari destinata ad una clientela femminile o giovane che avrebbe trovato una realizzazione ancor più concreta con la ripresa degli anni Ottanta nella Panda, nel 1979, vettura dai bassi consumi, studiata per muoversi nel nuovo traffico cittadino e per "strizzare l'occhio" alle nuove mode ecologiste. La quota di auto italiane sul totale delle immatricolazioni scese nel 1980 al 58,5%.

20 Valentina Fava Prodotti. Automobili e veicoli Testo per storiaindustria.it 2008.

Fu però la seconda crisi petrolifera del 1979 ad imprimere un nuovo indirizzo all'organizzazione del lavoro. Ebbe inizio in quegli anni un'altra, ennesima rivoluzione all'interno delle fabbriche, di cui nuovamente fu traino l'industria automobilistica e che può essere collocata tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta. La crisi derivante dal rialzo dei prezzi petroliferi indirizzò le aziende verso una generalizzata riduzione dei volumi di produzione dei singoli modelli, a favore di un maggior frazionamento dell'offerta, in piena contraddizione con uno dei principi base della produzione di massa, l'aumento dei volumi produttivi.

Prese dunque piede una diversa organizzazione del lavoro, definita produzione snella, che ricalcava quella messa a punto dalla casa giapponese Toyota: il metodo just in time. L'azzeramento dei magazzini, la produzione in stretta funzione della richiesta del mercato, una maggiore flessibilità nella suddivisione delle mansioni all'interno delle officine, con l'allestimento di linee di lavoro costituite da postazioni fisse nelle quali vengono svolte operazioni di montaggio diverse, generalmente più articolate di quanto potesse avvenire lungo una catena di montaggio convenzionale, furono i tratti distintivi di questa nuova fase. Con una diversa suddivisione del ciclo produttivo diventò possibile mantenere le singole fasi del processo produttivo in attività continua, adeguando la produzione alle reali richieste del mercato.

Analogo sforzo innovativo fu fatto sul prodotto, mirando a migliorare consumi, sicurezza, abitabilità, oltre che linea e immagine, dei vari modelli offerti dai costruttori. Cominciò a fare i primi passi l'elettronica; in campo progettuale, il passaggio dal tavolo da disegno al CAD (*Computer Aided Design*), risultò

altrettanto fondamentale, anche sul piano del contenimento dei costi, di quello che era stato il passaggio dal motore a vapore a quello a scoppio.

I benefici sul mercato furono evidenti, innanzitutto in termini di volumi produttivi: la produzione di automobili in Italia nel 1988 segnò un nuovo record, superando il picco del 1973, rimasto ineguagliato per quindici anni. Per sette anni consecutivi, il Paese nel suo complesso registrò una crescita economica del 3% e questo fece sì che dal milione e 400.000 auto immatricolate nel 1979 si passasse ai due milioni e 300.000 del 1989. A questo risultato concorsero tutte le aziende presenti sul mercato: Fiat riprese a crescere dal 1982 e Autobianchi dal 1984; Lancia anticipò tutti nel 1980 con un aumento di produzione dell'83% rispetto all'anno precedente grazie alla Delta; infine, l'Alfa Romeo, l'unica casa a continuare a esportare più del 40% della sua produzione, riprese la crescita dal 1983. Si dimostrò vincente una strategia basata su un rapido rinnovamento dei modelli e sull'ampiezza della gamma offerta, più che sul contenimento dei prezzi: dal 1970 al 1990 i costruttori italiani triplicarono il numero delle versioni a parità di modelli prodotti, e introdussero modelli di gran successo, come la Uno, presentata in Florida nel 1983, fu non solo il simbolo della fine della crisi ma anche uno dei prodotti di maggior successo commerciale in Italia e all'estero ed inaugurò una nuova classe di utilitarie che fece propri i contenuti di vetture di categoria superiore: si moltiplicarono le varianti e gli optional disponibili, e poi la Croma e la Thema (1985), quest'ultima fu invece modello di punta della Lancia, poi la Tipo e la 164, modello del 1987, a trazione anteriore disegnato da Pininfarina che combinava eleganza e confort a prestazioni decisamente sportive, la Dedra (1989), la Tempra (1990). Nel 1989 in Italia si immatricolarono 2.296.784 automobili, di cui 1.365.000 italiane (Fiat, Lancia,

Alfa Romeo, Autobianchi, Innocenti, Maserati, Ferrari, De Tomaso, Lamborghini) e le restanti straniere.

Il giro d'affari del settore, all'affacciarsi degli anni Novanta, era vorticoso: 205.000 dipendenti diretti, senza contare l'indotto costituito da meccanici, gommisti, carrozzieri, benzinai, ricambisti. L'industria automobilistica italiana, ormai, era un colosso, dominato da un'unica grande azienda in posizione monopolistica, nella quale erano confluiti quasi tutti i marchi italiani ancora in attività. Fiat, infatti, oltre a Lancia e Ferrari, acquisì anche l'Alfa Romeo nel 1986, l'Innocenti nel 1990 e il 49% della Maserati nel 1993. Eppure qualcosa cominciava a scricchiolare.

Nel 1991 in Italia per la prima volta le auto estere superarono le Fiat: furono il 54% delle immatricolazioni. L'anno prima si era già registrato, anch'esso per la prima volta, un saldo negativo tra import ed export. Il mercato era drogato dalle nuove regole in materia di emissioni: nel 1992 la corsa all'acquisto delle auto con marmitta catalitica fece toccare al mercato nazionale il record di immatricolazioni. Da allora il calo sarà continuo fino al nuovo record del 1997, del 2000 ed infine del 2001 grazie agli incentivi sulle rottamazioni. Ma di questo grande volume di vendite si avvantaggiarono più le marche straniere che le marche italiane.

2.6 AUTOMOBILE: FINE DI UN'ERA?

Gli ultimi venticinque anni hanno cambiato il mondo dell'auto, più di ogni altra epoca da quando l'auto esiste. Innanzitutto le vicende politiche ed economiche di questi lustri hanno reso difficile parlare dell'auto come di un prodotto nazionale. Lancia prodotte da Chrysler negli Stati Uniti, Ford

prodotte da Fiat in Polonia, sono solo alcune realtà del nostro nuovo mondo globalizzato.

Le aspettative dei clienti si sono ampliate grandemente, articolandosi in modi diversi, a seconda dei mercati, ma con un comune denominatore: la crescente sensibilità verso l'ambiente e la sicurezza, che nel corso degli anni ha fatto maturare un atteggiamento etico mai visto prima e che ha spinto svariati costruttori a impegnarsi sul fronte delle vetture ibride. Motori del mondo sono diventati Germania e Cina.

In Italia, il declino del settore automobilistico è innegabile, la Fiat registra un crollo delle quote di mercato interno che pare non avere rallentamenti ed il comparto auto soffre in Italia di un mercato maturo e saturo.

Un dato isolato di questi ultimi anni è illuminante: nel 1993 la Fiat contava 260.000 dipendenti; dieci anni dopo, centomila lavoratori in meno; nel 2011 i dipendenti Fiat erano 141.000 di cui in Italia solo 63.000.

Non c'è più un'Italia dell'auto, come invece l'Italia è stata per tutti gli anni Cinquanta, Sessanta, Settanta del Novecento. L'automobile ha cessato di essere strumento di crescita sociale, di occupazione, di emancipazione personale, di orgoglio e appartenenza. È diventata invece, tra progressiva perdita del potere d'acquisto delle famiglie, costante aumento del prezzo dei carburanti e dei pedaggi autostradali, crescita del costo delle assicurazioni, un bene di lusso, o comunque molto costoso.

Ma l'automobile è, per sua stessa definizione, qualcosa in movimento, e che racchiude un mondo di competenze, di energie, di passioni che nessun altro oggetto industriale del Novecento contiene. È il prodotto finale di tecnologia, innovazione, design, studio dei mercati, capacità imprenditoriale e progettuale, evoluzione dei materiali, processi produttivi; si avvale della

scienza, ma anche della psicologia e dell'etica. Ogni automobile nuova è una diversa visione del mondo e pare impossibile non riconoscerle, ancora una volta, un grande avvenire davanti a sé.

CAPITOLO 3: STORIA DELLA FIAT

3.1 IL PATRIARCA: GIOVANNI AGNELLI (1866-1945)

E' il 1° luglio 1899 quando un gruppo di imprenditori torinesi decide di dar vita ad una fabbrica di automobili; sempre a Torino matura l'idea di fondare una nuova società per la produzione su scala industriale di automobili. L'iniziativa parte da nove aristocratici possidenti e professionisti accomunati dalla disponibilità dei mezzi e da una forte passione per il nuovo veicolo. I loro incontri avvengono regolarmente nell' elegante Caffè Burello nei pressi della stazione ferroviaria di Porta Nuova, finché un giorno questo gruppo passa all'azione, riunendosi a palazzo Bricherasio in via Lagrange e dando vita al primo consiglio di amministrazione della "Società italiana per la costruzione e il commercio di automobili – Torino".

Dieci giorni dopo quel primo "consiglio", l' 11 luglio, la nascita della nuova impresa fu ufficializzata presso la Banca di Sconto e Sete. La carica che assume Giovanni Agnelli è quella di segretario: una posizione defilata, seppur di grande potere a livello gestionale. Ma nove imprenditori per un

unico progetto, per quanto possano andare d'accordo, sono troppi: i primi screzi nascono in quello stesso Caffè Burello che aveva visto germogliare l'idea di costruire automobili. In uno di questi incontri fra i nove soci, Giovanni Agnelli , che nella nuova società è un personaggio minore diventerà presto l'unico incontrastato capo, sostiene la necessità di produrre le auto in serie, sulla scia di quanto sta realizzando Henry Ford negli Stati Uniti; Michele Lanza si dichiara invece favorevole ad una scelta opposta: quella di realizzare le automobili come pezzi unici destinati ad una clientela di èlite. La posizione che uscirà vincente sarà quella di Giovanni Agnelli, impostosi nonostante fosse il più giovane del gruppo con i suoi trentatré anni.

Il 1900 cambia radicalmente la vita delle persone grazie all'industrializzazione del paese; le novità saranno tante e radicali, alcune riguardano anche la neonata Fiat, che dopo neanche un anno dalla sua fondazione, vede Giovanni Agnelli solo al timone di un' azienda il cui stabilimento in corso Dante vanta 12.000 metri quadrati e 150 operai. La Fiat quindi diventa un formidabile polo di attrazione, offrendo a tante famiglie una speranza di futuro. Molti desiderano coronare il sogno di entrare alla Fiat in quanto rappresentava una prospettiva di lavoro sicuro e garantito.

Nel 1900 vengono realizzate trenta 31/2 HP, una, due/tre posti "vis à vis", la prima Fiat della storia progettata da Aristide Faccioli. Questa vettura aveva un motore a 2 cilindri ma non era ancora dotata di retromarcia.

L'ascesa dell'impresa di Agnelli non sarà folgorante nei primissimi anni ma dieci anni dopo, dai cancelli di corso Dante, usciranno 4644 veicoli, vale a dire oltre la metà di tutta la produzione nazionale. Saranno essenzialmente due i fattori che permetteranno alla Fiat di raggiungere il predominio sulle

aziende concorrenti: la spregiudicatezza di Giovanni Agnelli e la decisione di "Fare come il Ford" per dirla con le sue parole[21].

Il 1912 è l'anno della Fiat "Zero", la prima vettura di ridotta cilindrata costruita in serie, ne vengono prodotte circa 2000; è lanciata sul mercato ad un prezzo di 8.000 lire, che un anno dopo nel 1913, grazie all'ammortamento dei costi, si abbassa a 6900 lire, un prezzo che comunque costituiva la paga di una vita di un operaio.

Nello stesso anno Agnelli compie il primo viaggio negli Stati Uniti; da esso trae le decisioni che più incidono su questa nuova fase produttiva della sua azienda. A Detroit, Agnelli, visitando le grandi officine della Ford, apprende come la lavorazione in serie possa abbassare i costi e rivoluzionare la produttività di un'industria.

Durante i quattro anni di guerra, in Italia l'indotto industriale legato all'automobile, registra una forte crescita: le aziende del settore passano da 32 nel 1913 a 55 nel 1917. Torino e la Fiat sono le realtà del nostro paese più coinvolte in questa "industrializzazione di guerra". Nell'arco di soli tre anni, la casa torinese quintuplica la produzione di autoveicoli soprattutto camion per l'esercito . Grazie alla favorevole congiuntura bellica, alla fine della guerra, la Fiat è ormai un colosso industriale-finanziario su scala nazionale. Se prima della guerra la Fiat occupava il 30º posto fra le aziende, a conflitto finito sarà la terza industria del paese, con quasi 40.000 dipendenti rispetto ai 4000 del 1914 e sfornerà 63.000 automezzi per le forze italiane e alleate, oltre alla produzione di motori di aerei e navi e alla quasi totalità delle mitragliatrici di fabbricazione italiana. E' proprio in questo periodo che Agnelli fa finalmente come Ford, producendo cioè in serie attraverso la catena di montaggio. Tra il

21 Pino Casamassima, *La Fiat e gli Agnelli: una storia italiana*, Le Lettere, 2003

1916 ed il 1919 avviene quindi la costruzione dello stabilimento del Lingotto, prima fabbrica europea di automobili progettata ed organizzata per la produzione continua.

Con la fine della guerra, i problemi di occupazione si moltiplicano, anche perché spesso accade che chi aveva un lavoro prima di partire per il fronte, non lo ritrova al rientro: l'entrata in fabbrica, e soprattutto in una fabbrica come la Fiat, è un vero e proprio miraggio per i più.

Sul fronte finanziario, la Fiat oltre ad avere un rapporto privilegiato con la Banca Commerciale, contava fra i soci di spicco anche Riccardo Gualino, un armatore che aveva "molta confidenza" con il Credito Italiano; l'amicizia con questo personaggio verrà utile nel momento in cui esploderà la guerra delle banche nei primi mesi del '18. Agnelli e Gualino si consultano con il vecchio e fidato amico Giolitti; il risultato è quello di fingere di cedere sul fronte della Commerciale, per impadronirsi del Credito Italiano. Agnelli mette a segno un vero colpo di genio, ottenendo dal credito un finanziamento in occasione dell' aumento del capitale Fiat da 50 a 100.000.000, per poi rifilare la metà di quel finanziamento allo stesso Credito in azioni, con la banca che si impegna a rivendere la quota alla famiglia Agnelli al valore nominale. Agnelli non intende minimamente rischiare 25.000.000 di suo; le sue azioni saranno poi riacquistate con lire supervalutate.

Fra il 1925 e il 1929 la produzione della piccola "509" sfiora le 100.000 unità. Gli altri costruttori torinesi, pur presentando modelli altrettanto validi, non dispongono di mezzi adeguati per contrastare l'aggressività commerciale della Fiat. Negli stessi anni la Fiat ben lungi dal limitarsi ad esercitare il quasi monopolio sul mercato automobilistico nazionale, ha diversificato la propria attività ed è diventata la più grande realtà imprenditoriale del paese. Oltre

all’acquisto del quotidiano “La stampa” l'azienda ha assunto il controllo di buona parte della produzione nazionale del settore ferroviario, aereonautico e cantieristico: uno sviluppo che autorizzerà in seguito la Fiat a parlare di “terra, mare, cielo”.

La Fondazione dell’IFI (Istituto Finanziario Industriale, holding del gruppo Agnelli) nel 1927 è una tappa essenziale in questo processo: negli anni successivi la finanziaria torinese controllerà sessanta tra le più importanti società presenti in tutti i settori produttivi. La vita economica, politica e sociale del capoluogo piemontese è sempre più legata alle sorti della grande azienda: dalla fine degli anni ‘20, Torino è ormai la “città della Fiat”. La produzione è andata via via crescendo e il Lingotto è ormai una icona dell’industria italiana.

Il figlio di Giovanni Agnelli, Edoardo II dimostra di non avere particolare interesse per la Fiat, privilegiando altri settori, primo fra tutti il calcio: si deve a lui se la Juventus, da piccola squadra di provincia, diventa quella formidabile macchina da scudetti che conosciamo. Oltre il calcio, Edoardo ama il tennis e lo sci: a lui si deve la creazione della stazione sciistica di Sestriére. Eppure questi amori di Edoardo II aprono la strada a quella diversificazione degli interessi della Fiat, che la porteranno col tempo a diventare una holding con infinite ramificazioni.

Il 12 Aprile 1932 è una data molto importante nella storia dell'industria italiana, perché vede nascere appunto la “Balilla” che viene presentata al salone internazionale dell'automobile alla fiera di Milano; per certi versi può essere considerata la risposta della Fiat alla grande crisi economica internazionale, che nel triennio 1930-32 danneggia fortemente il mercato automobilistico nazionale ed internazionale.

A proposito della Balilla sulla rivista “Le Vie d’Italia” nel maggio 1932 era scritto così:

“ Industriali, commercianti, esercenti ed impiegati, medici, ragionieri, avvocati, geometri, impresari, periti ecclesiastici, giovani sportivi e maturi possidenti di campagna, signorine e mammine, tutti hanno riscontrato nella nuova Fiat che nasce la tanto invocata automobile, finalmente accessibile nel prezzo, nell’uso e nella manutenzione. Non giocattolo della vita effimera e dalle limitate possibilità, ma vera, completa, superba automobile fatta per durare e per servire; da accontentare ogni più disparata e più severa esigenza[22].

La Balilla sviluppa 20 CV che le consentono una velocità massima di 85 chilometri orari, più che sufficiente per le strade dell'epoca. Grazie alle sue molteplici qualità, ottiene un notevole successo in Italia e all'estero; con la piccola Fiat, una quota significativa della media-borghesia italiana si motorizza. Dal 1932 al 1937, anno in cui cesserà la produzione, ne sono costruite circa 115.000 unità. Ancora una volta, il patriarca di Torino aveva visto giusto: la motorizzazione di massa era iniziata, seppur solo con i ceti borghesi.

Nel 1936 nasce la “500”, subito ribattezzata in “Topolino”; è la più piccola automobile del mondo, prodotta in grande serie. Dal 1936 al ‘55 ne saranno prodotte oltre 510.000 unità. Le sue linee tondeggianti rompono la tradizione della vettura squadrata, la leggera carrozzeria metallica consente una produzione estremamente fluida. Il successo fu immediato con buoni risultati di vendita anche all'estero, principalmente in Inghilterra, paese da sempre ostile all'importazione e notevolmente tradizionalista. Alla fine del ’36, la

22 Pino Casamassima, *La Fiat e gli Agnelli: una storia italiana*, Le Lettere, 2003

“500” si proponeva anche in versione commerciale cioè un furgoncino con una lunghezza maggiore della berlina di dodici centimetri ed una sola porta posteriore. La ruota di scorta trovò il suo alloggiamento naturale sotto il piano di carico, posizione che manterrà anche nelle versioni successive della Giardiniera e Belvedere.

Nel maggio 1937 esce dallo stabilimento del Lingotto la “1100”, la nuova berlina media a quattro porte. Erede della gloriosa ma ormai datata Balilla è tra le automobili italiane più popolari a cavallo del secondo conflitto mondiale; in realtà la sigla ufficiale della nuova Fiat è “500 C Nuova Balilla” ma il pubblico la ribattezza “1100” dalla capacità della sua cilindrata. Essa diventa subito per antonomasia, la vettura media dell’ automobilista italiano. Nel primo biennio di produzione escono dai cancelli del Lingotto ben 52.000 nuove 1100 ed in totale fino al 1953, anno in cui cesserà la sua produzione, gli esemplari fabbricati raggiungeranno la ragguardevole cifra di quasi 200.000 unità.

Il panorama italiano alla fine della seconda guerra mondiale è desolante: non esiste più una circolazione monetaria, alla lira si affianca l'emissione dei biglietti angloamericani, “ le amlire” una marea di denaro contingente che però presto produrrà un’ inflazione devastante. Le due monete si distruggono a vicenda e a vicenda si annullano nel loro reale potere di acquisto; un bene che si acquistava con una lira nel 1938, nel 1944 veniva acquisto solo con 8,58, mentre nel ’45 di lire ne serviranno ben 20,6. L'inflazione nel ‘43 era al 68%, nel ‘44 al 344%, nel ’45 al 97%. A completamento di questo quadro desolante, mancano case, strade, ponti, ferrovie, industrie, pane e lavoro. Rimaneva solo la speranza e con solo questa l’Italia doveva ricominciare tutto daccapo.

Per Giovanni Agnelli, il patriarca, il futuro è con gli alleati. La Fiat vuole garantirsi dagli americani quei sostegni necessari alla ripresa produttiva postbellica, mediante forniture privilegiate di materie prime oltre che di commesse. Ormai settantasettenne con problemi di salute, il patriarca muore il 16 dicembre 1945.

3.2 IL PROFESSORE: VITTORIO VALLETTA

Alla scomparsa del nonno, Gianni, nipote prediletto ed erede designato non è però ancora pronto per mettersi al timone della più grande azienda italiana, che peraltro è anch'essa tutta da ricostruire, come l'Italia intera. Così, quando Vittorio Valletta gli chiederà se intende diventare presidente della Fiat, il futuro Giovanni II risponde: " Lo faccia lei professore". Un compito che il professore assolverà al meglio fino al 1966. Gianni Agnelli intanto diventa vicepresidente della Fiat ed intensifica i suoi contatti con gli americani, infatti più volte va di persona in America.

"La situazione interna della Fiat migliora lentamente ma sensibilmente e per opera di ognuno e di tutti. Anche i Consigli consultivi di gestione danno il loro contributo, specie nell'ardua contingenza del dover migliorare ed intensificare la produzione e del dover provvedere a situazioni sociali non facili da risolvere"[23].

Queste le parole dette da Valletta agli azionisti il 26 giugno 1947. Del resto, ha buone ragioni per essere soddisfatto in un momento caratterizzato da scioperi e licenziamenti, i lavoratori della Fiat collaborano con l'azienda alla loro maniera sognando la rivoluzione ma producendo. Ed è questo che

23 Pino Casamassima, *La Fiat e gli Agnelli: una storia italiana*, Le Lettere, 2003

interessa al presidente che l'ha fatto presente anche agli americani: " Gli italiani sono tenaci lavoratori".

Il presidente della più grande fabbrica italiana andava per la sua strada, seguendo quel pragmatismo che lo aveva sempre guidato, dandogli sempre ragione. Non a caso firma con il sindacato interno un patto integrativo che porta le buste paga dei suoi operai ad appesantirsi di oltre 20 lire, oltre le 70 previste dal contratto nazionale. Ciò gli garantisce produttività e riparo dagli scioperi, almeno dagli scioperi di natura economica. Valletta mette a segno uno dei suoi colpi da maestro: fa l'interesse dell'azienda gratificando economicamente i suoi lavoratori. La produzione va così a gonfie vele: in questo 1947, le vetture sono 28.360, 5992 i veicoli industriali e 456 i trattori. Al direttivo della CGIL, il socialista Ferdinando Santi si chiede come mai una città che è sempre stata all'avanguardia delle lotte politiche e sindacale dei lavoratori, una grande città industriale come Torino non compaia mai nella cronaca delle agitazioni e degli scioperi. Il motivo è che a Torino c'è un grande complesso, la Fiat che assicura il posto all'enorme maggioranza dei lavoratori torinesi. Quando la Fiat lavora, tutta Torino lavora, tutta Torino é tranquilla.

Alla Fiat quindi si produce; la guerra è alle spalle e la gente può tornare a pensare a comprare le automobili. Anzi, la ricostruzione deve passare anche attraverso una nuova e più propulsiva fase di motorizzazione degli italiani. Viene così presentata la Fiat "1400" berlina, quattro porte, di classe medio-superiore. Essa taglia decisamente i ponti con il passato, la carrozzeria è ispirata dai canoni estetici statunitensi ed appare quindi modernissima: fanali, parafanghi, fianchi e baule sono completamente incorporati in un unico insieme. La nuova creatura Fiat ottiene un buon successo di vendite: sono

poche le famiglie medio- borghesi dell'epoca nelle quali non sia entrata una "1400".

Mentre Valletta è alle prese con i sindacati, con il nuovo corso politico italiano, con le nuove produzioni automobilistiche, con gli investimenti di un'azienda che è la prima d'Italia, Giovanni II, meglio conosciuto come Gianni, si dedica allo svago, al divertimento allo stato puro. E così mentre l'avvocato si gode la vita, Vittorio Valletta continua la sua vita di sempre alla Fiat. Metodico ed abitudinario, è il primo ad entrare in fabbrica e l'ultimo ad uscirne. Tra i suoi pensieri, al primo posto c'è sempre la produzione. Ed è ora di mettere in cantiere qualcosa di nuovo, è ora di inserire un altro tassello nel mosaico della motorizzazione dell'Italia. Se con la "1400" era stata realizzata una vettura per la piccola e media borghesia, ora bisogna puntare più in alto, esattamente ad una vetturetta sulla scia della "Topolino", un'auto capace di conquistare le classe di impiegati e di operai; una vettura da comprare a rate e capace di soddisfare tutte le famiglie. Così nella primavera del 1951, negli uffici di progettazione Fiat si dà l'avvio al progetto che dovrà sostituire la popolarissima Topolino. La nuova utilitaria dovrà essere una vera quattro posti. Nel 1953 il comitato di presidenza Fiat approva definitivamente la messa in produzione della "600" che ha tratto il suo nome ufficiale, come tutte le altre autovetture Fiat, a partire dal 1935 e fino al 1964, dalla propria cilindrata. In una "storica" riunione dei vertici Fiat, tenutasi a Villar Perosa, lo stesso avvocato Gianni prova la nuova utilitaria e dichiara che va forte, forse perfino un po' troppo. La carrozzeria della "600" appare moderna e compatta; la presentazione ufficiale avviene al salone dell' auto di Ginevra del Marzo 1955, con il prezzo di listino di 590.000 lire. Con l'arrivo della nuova, piccola Fiat, il parco circolante passerà da 800.000 unità a 2.000.000. Per il nostro

paese, la Fiat “600” non è solamente l'utilitaria che inizia a motorizzare le masse: è qualcosa di molto più importante. Oltre a concretizzare in milioni di italiani, assieme alla televisione ed al frigorifero, i miraggi del nuovo benessere, é tra i principali “volani”, forse il principale, del miracolo economico che investirà l'Italia settentrionale, per il periodo che va dal 1905 al 1963.

La Fiat “600” invaderà le strade italiane, oltre un milione di veicoli circolerà tra il 1955 al 1960. Se in primo luogo questa vettura diede inizio alla motorizzazione di massa, dopo ebbe un riflesso più ampio nell'intera economia italiana. infatti favorì ed orientò l'espansione dei beni di consumo durevoli e, con l'agevolazione delle vendite rateali, che si ampliò in modo abnorme, stimolò il possesso di altri beni durevoli che presto arriveranno sul mercato. Una corsa al consumo che allontanava sempre di più i tempi della guerra, tanto da farli apparire come una vera e propria altra epoca. I consumi erano inoltre facilitati dal sistema delle rateazioni: quando poi si volle mettere un freno ai “pagherò”, questa grossa fetta di reddito si rese immediatamente disponibile per i consumi individuali, provocando un rialzo dei prezzi incontrollabile. Gli italiani, costretti a ridimensionare gli acquisti sui beni durevoli, spesso privandoli anche del minimo necessario, riversarono quelle quote sui beni di consumo, senza che però ci fosse una reale disponibilità degli stessi, che salirono inevitabilmente di prezzo. Ci si accorse di colpo che avevamo messo le ruote all’economia, ma nel carrozzone avevamo beni di consumo primari da terzo mondo, cari e di bassa qualità.

Vittorio Valletta era entrato alla Fiat nel 1921, l’anno in cui era venuto al mondo Gianni Agnelli ed aveva portato l’Italia a passare in quarant’anni, da poco più di 30.000 auto ad oltre 10.000.000. Un operaio in un'intervista a

Repubblica proprio nei giorni delle celebrazioni del 1983,in onore di Valletta , ricorderà: “Sono entrato alla Fiat nel 1925 e mi sento di affermare che gli obiettivi di Valletta, alla stessa maniera del senatore Giovanni Agnelli, erano l'accumulazione ed il profitto”. Quali prezzi hanno fatto pagare alla classe operaia, ad una Torino devastata dall'immigrazione? E lo sfruttamento dei lavoratori? L'unico interesse di Valletta era l'azienda, a qualunque costo e con qualsiasi mezzo. Così quando appare come il padrone più magnanimo del mondo perché dà ai suoi operai il 20% in più rispetto al contratto di lavoro nazionale, non lo fa per carità cristiana, ma perché quegli operai non creino problemi sindacali. Valletta é anche il fautore dell’immigrazione interna, che porta a Torino migliaia e migliaia di futuri operai provenienti dalle regioni meridionali e dal Veneto.

Il 1960 viene definito l'anno del miracolo economico ed é quello che registra il PIL più alto della storia d'Italia; un miracolo che ha il suo cuore proprio nella Fiat, dove sono arrivati operai da ogni parte d’Italia.

Intanto Mirafiori era la fabbrica più grande del mondo, in un certo senso il simbolo stesso della fabbrica. E’ stata, si può dire, per ogni operaio che sia approdato alla Fiat negli anni ‘60, la prima immagine “del mondo nuovo” in cui stava per essere introdotto. Un operaio calabrese entrato a Mirafiori nel ‘64 così la descrive: “Ero abituato a piccole fabbrichette con pochi macchinari e quando sono entrato in Fiat, mi sembrava di essere in una giungla: una cosa enorme, con questi macchinari grandissimi e tutte queste linee che giravano. Ero come incantato nel vedere quelle cose, mi sembrava tutto irreale: i macchinari, la gente che lavorava, le linee. All'inizio, la notte non riuscivo neanche a dormire”. La fabbrica dalla quale uscivano queste voci era la Fiat vallettiana dei primi anni ’60: una struttura rigida e

gerarchizzata, impegnata in uno sforzo produttivo senza precedenti che andava sottoponendo ogni segmento del ciclo lavorativo a tensioni violente, a sfide sovrumane e che avrebbe portato, in meno di 15 anni, ad un aumento del fatturato superiore al 50% alla moltiplicazione del volume produttivo annuo di oltre 10 volte e al potenziamento della capacità degli impianti di circa 14 volte; dalle 500 auto giornaliere del 1952 alle oltre 7000 del 1968. Al termine della "ricostruzione" il mercato offriva in Italia una situazione per certi versi eccezionali, comunque unica, con appena un'auto ogni 94 abitanti e con una prospettiva di vero medio raggio che prevedeva, per il decennio successivo, un fabbisogno pressoché certo di oltre 2.000.000 di autoveicoli ed un incremento annuo oscillante tra il 10 e il 14%.

In poco più di sei anni lo staff vallettiano aveva così triplicato il volume produttivo senza praticamente aumentare l'organico se non di poche migliaia di uomini, dai 57.000 operai del '52 a 61.512 del '58. E l'aveva fatto puntando esclusivamente sulla meccanizzazione dei sistemi di movimentazione interna, sulla moltiplicazione cioè delle macchine transfer e delle catene di montaggio. In pieno "miracolo economico", messo a punto il modello, si era passati alla fase estensiva realizzando un salto di scala, attraverso uno sviluppo orizzontale degli impianti e dell'occupazione. Alla Nuova Officina Meccanica Mirafiori Sud si erano aggiunti gli ampliamenti della Mirafiori Presse e della Mirafiori Centro; poi con l'agosto del 1967, l'avviamento dello stabilimento di Rivalta. E' questo il momento in cui la Fiat diventa il gigante dell'industria europea: a ondate di 10.000 uomini l'anno, in meno di un decennio varcherà i cancelli degli stabilimenti torinesi un esercito di oltre 70.000 operai per la maggior parte dequalificati, la percentuale dei generici raggiungerà nel 1970 70 la quota record del 65%; una mano d'opera ancora

assai poco socializzata al lavoro industriale organizzato, immessa d'un colpo e massivamente, all' interno di un sistema di macchine altamente integrato e razionalizzato. I risultati saranno clamorosi: il fatturato già più che raddoppiato nel 1960 rispetto al 1925, raggiungerà nel 1968 la cifra record di 1335 miliardi. Il numero delle auto si moltiplicherà per più di 3 volte in meno di 10 anni.

La Fiat degli anni '60 è caratterizzata da una disciplina capillare, sistematicamente attuata, enfatizzata dalle caratteristiche strutturali di una fabbrica organizzata intorno alla centralità della catena di montaggio, con più del 70% della forza lavoro impiegata in lavorazioni su linea. In questo spazio, quello della fabbrica, ridotto ad una sola dimensione, il tempo diventa tiranno. Pretende il dominio assoluto di uomini e cose quel tipo di disciplina che, per un lungo ciclo tecnico-produttivo, ha sostituito appunto, alla Fiat, quasi del tutto l'innovazione, divenendo, per così dire, la vera ed unica costituzione materiale di questa strana città fuori dal tempo e dallo spazio normali.

In questo periodo gli italiani acquistano infatti senza moneta, ipotecando le entrate future del reddito con pacchi di cambiali, o con il "segni" al proprio negoziante, che significa poi pagherò. E' il periodo in cui nel nord, molto meno nelle altre regioni, ogni famiglia ha in media una scadenza di due cambiali al mese. Tutti, accettano dilazioni di pagamento senza anticipo o con anticipi irrisori e diluendo il saldo in 12,24, 36 e perfino 48 mesi sulla fiducia. Questa era la prassi, il sistema, per chi voleva avere dei beni, spendendo già lo stipendio che avrebbe preso in uno, due, tre anni. Una massa quindi di denaro che non circola più in moneta né cambiali per ovvie ragioni e che andava ad ostacolare ogni volontà di miglioramento nel sistema distributivo e produttivo di ogni tipo di merce, di consumo o durevole.

Questo sistema economico arcaico portò ad un anomalo aumento dei prezzi, non tutti dovuti ai maggiori profitti della produzione, che semmai stavano vertiginosamente calando, né all'effettivo costo del denaro nelle banche, ad alti interessi, proprio perché mancavano i depositi dei piccoli e medi risparmiatori, mentre i grandi già iniziavano a portare capitali all'estero. Quindi era un valore aggiunto che sfuggiva a monte del sistema. Cosicché l' aumento veniva pagato dal consumatore finale in modo sommerso e che poi con la vita sempre più cara, a sua volta premeva per il miglioramento dei salari con manifestazioni di piazza che portarono il paese a gravissime tensioni di ordine pubblico, come a Roma gli edili, a Torino i metalmeccanici, e ad una reciproca incomprensione. Tutto questo penalizzava ogni tipo di investimento nel preciso momento in cui le nuove tecnologie erano pronte e che per produrre bene e tanto dovevano entrare nelle fabbriche. Ma queste invece cominciano già a lasciare a casa molti operai a causa di tale congiuntura sommersa. I necessari investimenti vennero nuovamente arrestati, non c'era liquidità e il costo del denaro seguitava a salire. A non essere invece molto penalizzate, le grandi aziende di Stato e la grande industria privata, Fiat in testa, che godeva d'interventi e salvataggi statali. Inizia appunto in questi anni l'industria "assistita" ma solo quella a forti capitali, non quella media e nemmeno parlarne di quella piccola. Nella sola Torino non esisteva nel '63 una sola fabbrica che non era in sofferenza e molte chiuderanno per sempre mentre alcune piccole e grandi si salveranno solo perché diventeranno fornitori dell'unica fabbrica: la Fiat. Hanno bisogno i terzisti di soldi? Niente paura, c'è la Fiat con la sua finanziaria IFI che ti anticipa le fatture emesse alla stessa Fiat, così l'azienda paradossalmente guadagna interessi anche sullo sconto delle fatture medesime. Un'

operazione fantastica, quella messa in atto da Valletta che mette la Fiat nelle condizioni di avere una miriade di fornitori che paga sei mesi ma se costoro non ce la fanno ad aspettare tanto tempo, possono ottenere prestiti sul 50% delle fatture già fatte all'azienda stessa, pagando interessi alla finanziaria che è sempre della Fiat, e che ha sempre, inoltre, in caso di crisi, l'assistenza finanziaria dello Stato o fa pressioni per svalutare la lira per poter vendere all'estero. I nodi di queste anomale situazioni che misero in ginocchio l'economia verranno al pettine con i primi scioperi degli edili e le serrate che iniziarono in questo autunno, esattamente il 9 ottobre e, quando, all'inizio del 1964 si farà sentire ancor di più, la crisi congiunturale dell'economia che troverà tutti impreparati: politici, sindacati e industriali, con questi ultimi che non troveranno di meglio che buttare la spugna e filarsela all'estero.

Valletta era convinto che quello che è bene per la Fiat lo é di conseguenza per l'Italia. Il sindacato e gli scioperi erano i suoi chiodi fissi; il suo obiettivo primario è sempre quello della produzione e si comporta di conseguenza, trascinando, con lo sviluppo della Fiat, lo sviluppo dello stesso paese. Fra il 1960 e il 1966 i dipendenti salgono da 95.000 a 137.000, senza calcolare l'enorme indotto che il colosso di Torino procura. Calcoli sommari ma non lontani dalla realtà arrivano ad ipotizzare che circa 1.000.000 di persone "dipendono" direttamente o indirettamente dalla Fiat. Questa situazione di floridità aziendale consente alla Fiat di intensificare il progetto relativo alla motorizzazione di massa, di completare cioè il disegno di Giovanni Agnelli, il patriarca che oltre mezzo secolo prima aveva dato vita ad una fabbrica di automobili per tutti gli italiani, non solo per una sparuta élite. Così le immatricolazioni Fiat salgono in Italia vertiginosamente, arrivando alla fine del ciclo vallettiano a superare di gran lunga il milione di unità prodotte, delle

quali un quarto destinate all'esportazione. Ma non basta; per Valletta bisogna fare di più, mettersi al passo con l'industria automobilistica francese e tedesca, internazionalizzando la Fiat. Per questo nasce "Togliattigrad" che rappresenta l'ultimo capolavoro del "professore". Nel cuore della Russia comunista sorgerà quindi uno stabilimento che produrrà la "124"; l'affare del secolo era concluso. Un affare dalle dimensioni ancora maggiori se si considera che l'IMI concesse alla Fiat una linea di credito al tasso del 6%, notevolmente inferiore cioè a quello di mercato, col risultato che buona parte del finanziamento arrivò di conseguenza dallo Stato, che si accollò i diversi milioni di dollari dei tassi di interesse: uno dei numerosi episodi di generosità governativa nei confronti della privatissima Fiat. L'accordo del secolo viene siglato il 4 maggio 1966, presso il Centro storico della Fiat: è l'ultima firma da Presidente del "professore", che passa la mano al quarantacinquenne Gianni Agnelli anzi a Giovanni II.

3.3 L'AVVOCATO GIANNI AGNELLI

Agli inizi degli anni '60, la famiglia Agnelli cominciò a porsi il problema di chi sarebbe succeduto a Vittorio Valletta che aveva preso in mano le redini dell'azienda dopo la scomparsa del senatore. Ogni dubbio fu eliminato dalla logica che voleva Gianni Agnelli alla presidenza. Del resto, quella era stata la chiara indicazione del patriarca, quando lo aveva di fatto investito di quella carica, nel momento in cui aveva stabilito per lui una quota doppia nel suo testamento finanziario. Oltre a questa ragione, ad escludere gli altri maschi della famiglia da quell' incarico ve ne erano altre: Giorgio, nato nel '29 era scomparso nel '65 dopo una malattia lunghissima mentre Umberto, classe 1934 era eccessivamente giovane. La famiglia aveva quindi deciso da tempo

che a salire sul trono della Fiat sarebbe stato lui, Gianni, il nipote prediletto di Giovanni. Quando diventa il nuovo re della Fiat, la produzione di auto ha raggiunto il record di 1.151.000 unità su un totale di 8.000.000 in tutta Europa: un dato che porta l'azienda torinese ad occupare il quinto posto tra le industrie automobilistiche del mondo preceduta dalle americane General Motors, Ford, Chrysler e in Europa solo dalla Volkswagen; in Italia la quota di mercato sfiora l'80%. Ma è l' industria il motore che tutto muove e tutto regola e c'è una nuova idea che serpeggia fra i corridoi della Fiat: quella di acquisire la Lancia. Se dal Lingotto e da Mirafiori escono vetture popolari che diventano le auto del ragioniere e del meccanico, del pensionato e del neopatentato, dalla Lancia vengono proposte auto prestigiose destinate a un target d' élite ma che hanno un unico difetto: il prezzo appunto. Costi proibitivi per la maggior parte degli italiani ma rimangono comunque delle vetture di classe. Lancia cadrà cosi nelle mani della Fiat che l'acquisisce al prezzo di 1.000.000 simbolico.

Il nuovo monarca della Fiat si è insediato da poco quando è investito come tutti, da un nuovo vento anzi una bufera quella del '68: è l'anno della rottura anche in Italia. La demotivazione fabbrica-cottimo non era stata prevista in tempi così brevi e la grande industria conosce la sua crisi fra scioperi, sabotaggio, occupazioni con mobilitazioni e forti contestazioni. Dopo soli due anni dalla sua incoronazione a nuovo monarca della Fiat, Gianni Agnelli si ritrova quindi con una rivoluzione epocale che sconvolge tutto ciò che fino a quel momento era dato per acquisito sotto ogni aspetto: economico, sociale e politico ed anche umano, visto che il '68 cambia i rapporti interpersonali all' interno della società, con i ruoli che vengono contestati e rinegoziati su nuove basi. Una rivoluzione che trova spiazzato non solo Agnelli ma anche la

politica italiana e quella estera, compresi gli uomini più potenti della terra. La tranquilla Torino sarà sconvolta dalla rivoluzione operaia che provocherà alla Fiat 20.000.000 di ore di sciopero, nonostante il potenziamento degli impianti e l' aumento dei dipendenti da 158.000 a 170.000: fra gli effetti, una riduzione nella produzione che porta a sfornare 277.000 veicoli e 7800 trattori in meno rispetto ai programmi. Una manna per i marchi stranieri di automobili, che accentueranno la penetrazione del mercato italiano, evidentemente non più monopolizzabile da parte della Fiat.

Dalla contestazione studentesca si passa quindi alla contestazione dei lavoratori, che esplode con tutta la sua virulenza. Prendono così corpo le agitazioni per il rinnovo di molti contratti di lavoro. La Fiat di Torino, dopo alcuni incidenti causati da atti di sabotaggio alle catene di montaggio, dove vengono persino distrutte centinaia di auto, reagisce sospendendo 25.000 operai. Dopo giorni e giorni di inutili mediazioni, si sfiora il dramma con il tentativo di occupazione dell'azienda; la situazione precipita e gli scioperi paralizzano tutte le attività produttive, commerciali; nemmeno la guerra aveva angosciato così tanto Torino. Gli operai otterranno alla fine del 1969 molti risultati: aumenti salariali, abolizione delle zone salariali, scala mobile sulle pensioni, abolizione dei cottimi, diritto di assemblea, consigli di fabbrica.

Si arriva quindi a questo fine 1969 con la resa dei conti. A pagare sono le piccole aziende: a Torino rimane infatti solo la Fiat che nel corso del 1968 aveva prodotto 1.500.000 auto di cui circa 600.000 per l'estero; le altre piccole e medie aziende, pure anch' esse storiche, importanti e di gran nome, sono fagocitate dalle banche o fallite o per disperazione chiuse o diventate subalterne alla Fiat.

La politica degli anni '70 attraversa un profondo momento di confusione, si

genera una situazione in cui la Fiat non può più contare su un establishment politico in grado di garantirla e si corre ai ripari. L'avvocato promuove un impasto aziendale che vede, come atto più clamoroso, la rimozione dall' incarico di amministratore delegato Gaudenzio Bono, ex protetto di Valletta, colpevole di non essere stato in grado di recepire i profondi cambiamenti che stanno attraversando il paese e di essere quindi incapace di gestire una fabbrica, che di fatto, è il Paese. A sorpresa, a questo incarico Gianni Agnelli chiama suo fratello Umberto. Il suo compito è quello di lavorare per comporre i contrasti in una logica da "patto fra i produttori" che emargini i ceti parassitari quali pubblico impiego, industria pubblica e clientele. Da parte sua, l'Avvocato è coerente al motto che i problemi sono fuori dai cancelli dell'azienda e non dentro. Intanto vola sempre più spesso a Washington e New York per discutere con l'amico Kissinger e per capire nella terra del capitalismo come fare per salvaguardare il capitalismo italiano, nonostante i comunisti.

Nel '73 il boicottaggio petrolifero attraverso la riduzione della produzione, con conseguente aumento dei prezzi e impazzimento dei mercati occidentali, paralizza l'Europa, l'Italia compresa. Di conseguenza, il governo italiano, decreta un piano di austerità per ridurre i consumi energetici. Si impongono nuovi limiti di velocità sulle strade, mentre nei giorni festivi la circolazione è addirittura vietata, così come è vietata l'erogazione di carburante. Ai problemi derivanti dal boicottaggio petrolifero degli arabi, se ne uniscono altri, che vanno dal tracollo della produzione a quello della redditività aziendale, cui si unisce un fatto gravissimo: il 10 dicembre le Brigate Rosse rapiscono Ettore Amerio, direttore del personale della Fiat. L'umore della dirigenza è a terra e il consiglio di amministrazione trova un capro espiatorio in Umberto Agnelli,

che viene sfiduciato nel suo ruolo di amministratore delegato, inoltre entra anche in confitto con Mediobanca, anzi, col suo padrone, Enrico Cuccia. Questi scombussolamenti apriranno nuove strade: Gianni Agnelli sale al trono pontificio della Confindustria, mentre si profila l'arrivo di un nuovo manager Cesare Romiti.

Sul fronte della produzione, l'auto dell'Anno 1970 è la Fiat "128", prodotta in versione berlina due o quattro porte familiare; nell'aprile del '71 viene presentata la "127" destinata a sostituire la "850" ed incontra un grande successo di mercato anche all'estero. Nel 1972 la Fiat presenta la nuova utilitaria "126" che si presenta come la prima berlina ad avere lo specchietto retrovisore esterno di serie.

Nei primi anni '70 c'è una compagine molto unita nel perseguire lo stesso obiettivo: quello di penalizzare la Fiat o meglio sconvolgere la Fiat dalle sue fondamenta, ricostruendola su altre basi. Un attacco formidabile che avrebbe successo se lui, Giovanni II non entrasse in campo in modo deciso. Ed é appunto quello che fa, salendo alla presidenza di Confindustria: inizia a muoversi mandando all'aria quelle alleanze scellerate; il primo atto che compie é quello di togliere a queste armate uno dei battaglioni più potenti, quello del sindacato. E firma uno storico accordo con Cgil Cisl e Uil sulla rivalutazione della contingenza. Un 'azione che soddisfa appieno il mondo del lavoro e che garantisce alla Fiat una notevole riduzione della conflittualità. I calcoli che aveva fatto Agnelli vengono sballati dai fatti: la nuova pax Fiat viene profondamente scossa dal reso conto negativo di fine anno '75 con un record negativo di 1.180.200 unità.

Gianni si consulta con suo fratello Umberto e comprende che non è più il tempo di delegare agli amici o ai referenti politici ma è arrivato il momento di

impegnarsi in prima persona e, visto che la famiglia deve entrare in scena a Roma, bisogna che sia il suo esponente numero uno a farlo, vale a dire lui stesso; ma ci sono dei problemi. Il più importante di carattere logistico: se si impegnasse in politica, l'avvocato dovrebbe lasciare la presidenza dell'Ifi e della Fiat e di conseguenza, al trono di Torino salirebbe Umberto, che ha già in mente la prima mossa da fare: smembrare in undici divisioni il grande, unico, ma anche fragile colosso Fiat. Nascerebbero così tanti settori, che divisi sarebbero più forti: auto, camion, siderurgia, trattori, componentistica, movimento terra, engineering, nucleare, ferroviario, aereonautico, turistico. Gianni non è d'accordo, Umberto deve quindi rivedere ogni suo piano, puntando decisamente sull'impegno politico. E pensa ad un superministero dell'Economia. La scelta è quella della DC non tanto per una motivazione ideologica quanto per irrobustire il partito antagonista del partito comunista. Così ad Umberto tocca un collegio di Roma e quindi suo fratello gli mette a disposizione il meglio delle energie dell'azienda, a cominciare dagli uomini e fra loro spicca per doti naturali, nell'ambito delle pubbliche relazioni, il giovane Luca Cordero di Montezemolo, che azzera ogni ipotesi di campagna elettorale alla vecchia maniera, puntando sul modello americano, che prevede un vero e proprio bagno tra la gente; una strategia che risulterà vincente, consentendo ad Umberto un vero e proprio trionfo; una vittoria che pareva andare nella direzione degli intenti della famiglia: Umberto a Roma ad occuparsi di politica per la Fiat e a Torino Gianni a tenere le redini dell'azienda con Cesare Romiti e con quell'amministratore delegato che proprio lui aveva tenacemente voluto, il vecchio compagno di scuola Carlo De Benedetti che però presto si dimetterà per divergenze sulle politiche aziendali.

Nel 1979 si costituisce la “Fiat Auto SPA” che riunisce i marchi Fiat, Lancia, Autobianchi, Abarth e Ferrari.

Il 1980 è caratterizzato da molti cambiamenti: la situazione è sempre più calda, la conflittualità si traduce in assenteismo e raggiunge livelli impensabili con il 41% di assenze all’ Alfa Sud e un più modesto 25% alla Fiat; una situazione che Cesare Romiti deve affrontare nel migliore dei modi. Il 10 ottobre dello stesso anno scatta lo sciopero generale in un clima però ostile ai rivoltosi. Quella giornata passerà alla storia dell'Italia contemporanea come la marcia dei 40.000 cui partecipano anche operai, artigiani, commercianti, fornitori e tutti quelli che vogliono difendere la Fiat perché la Fiat significa lavoro. I 40.000 marciatori si distinguono per il loro silenzio. Il risultato della marcia dei 40.000 è dunque formidabile e consegna a Romiti una grande vittoria. La lotta è ormai finita, sulla Fiat splende nuovamente il sole del lavoro.

A fronte di tutto quello che era accaduto a livello sindacale, politico, sociale e lavorativo, la produttività cresceva. La nuova Fiat registra un aumento improvviso della produttività. Essa ha lanciato una nuova utilitaria la Fiat “Panda” che prende il nome dal simpatico simbolo del WWF. Nel 1983 al salone di Francoforte Fiat presenta la “Regata”, una delle più importanti novità nel segmento delle vetture medie; questa berlina tre volumi offre un’ampia scelta di versioni.

Negli anni ‘80 arriva una potenza silenziosa che trasforma le fabbriche: la tecnologia. Per chi guardasse dall'esterno nulla sembra mutato, gli stabilimenti sono sempre lì con lo stesso perimetro e gli stessi capannoni, ma dentro é tutto cambiato: l'anima stessa della produzione, lo statuto che l'organizza e la guida. E’ un mondo nuovo in cui lo spazio delle macchine

sembra aver spinto ai margini gli uomini, diradando le file, creando vuoti tra l'uno e l'altro; quello che prima facevano i capireparto con mille imprecisioni e improvvisazioni ora lo fa la macchina con silenziosa perfezione. Macchine totalmente automatiche hanno sostituito una quota consistente di lavoro umano anche nelle stazioni di montaggio: sono robot di seconda o terza generazione in grado di saldare, verniciare, avvitare, assemblare. Sanno persino riconoscere, grazie alle informazioni del computer centrale, i diversi modelli di auto che di volta in volta affluiscono e di variare, di conseguenza il programma di lavoro. Nello stabilimento di Rivalta poi l'intera lavorazione di lastratura è stata sostituita, per i modelli di più ampia serie, da un unico organico sistema robotizzato: il “Robotgate” un lungo tunnel dalle pareti interamente composte da robot, in grado di eseguire la saldatura integrale della scocca. Sorge anche il “Digitron”: un'immensa macchina alta una decina di metri, intorno a cui ruota un sistema informatico complesso; ma la vera novità è il “Lam” (lavorazione asincrona motori): un sistema complesso di lavorazione e movimentazione che ha sostituito la vecchia catena al montaggio dei motori.

E’ Il gennaio dell’83 quando viene presentata la nuova vettura rivoluzionaria della Fiat sia per le caratteristiche sia per le modalità di produzione: la “Uno” infatti é la prima vettura ad essere assemblata in fabbrica dai robot. Sarà un successo clamoroso con milioni di esemplari venduti oltre ad essere proclamata auto dell’anno sconfigge la concorrenza agguerrita di Renault, Citroen, Ford e Peugeot.

Come affermavano da tempo sia Romiti che lo stesso De Benedetti, le aziende devono “diversificarsi”: un’operazione molto interessante si realizza in Francia, in quanto la Fiat acquisisce il pacchetto di maggioranza della

BSN-Danone, destinato poi a diventare il terzo colosso europeo alimentare con Unilevere e Nestlè. La nuova scesa degli Agnelli si concretizza anche nell' ingresso nella Gemina (Generale Mobiliare Interessenze Azionarie) di cui Romiti assume la presidenza col bene placido di Mediobanca. Il primo atto della nuova Gemina, rivestita Fiat, é l'acquisizione dell'editoriale Rizzoli Corriere della Sera. Ma non basta, ora si lavora per l'acquisizione dell' ultima fabbrica di automobili italiana, ancora fuori dall'orbita Fiat: l'Alfa Romeo. Per prima cosa bisogna buttare fuori dall' azionariato avviato Fiat, i libici: nella concreta prospettiva di un attacco americano a Gheddafi, la Fiat non potrebbe rimanere immune da coinvolgimenti negativi e così il 23 settembre 1986 la Libia é fuori dalla Fiat. Il 6 novembre dello stesso anno, viene resa pubblica l'offerta della Fiat di acquisire l'Alfa Romeo per 1.100.000.000.000 da pagarsi con ratei che partirebbero dal '93. La Fiat ora controlla l'intera produzione italiana di automobili; il sogno di nonno Giovanni si è realizzato!

All'inizio degli anni '90 però, la Fiat deve affrontare una situazione difficile: da un lato il problema della crisi economica, dall'altro deve gestire il conflitto interno che vede contrapposti uno dei maggiori azionisti, Umberto Agnelli, e il più influente dei manager, Cesare Romiti. La crisi economica si presenta in anticipo nella casa automobilistica piemontese rispetto al resto del paese. La Fiat si trova, alla fine degli anni '80, molto in ritardo nel rinnovamento della gamma dei modelli. Il problema viene amplificato dal fatto che, coincidente con il periodo di massima espansione del mercato, che si avrà nel 1992, tale ritardo penalizza doppiamente il gruppo impedendogli di cogliere i benefici del boom e creando i presupposti per una progressiva penetrazione del mercato interno da parte delle case automobilistiche straniere. A giudizio di Romiti, la causa della crisi deve essere imputata al ritardo tecnologico, alla

ridotta competitività sul mercato ed alla conseguente minore possibilità di avere un ruolo di primo piano nelle alleanze a livello internazionale; Umberto Agnelli accusa invece Romiti di voler accentrare il potere all' interno della società capogruppo di cui è amministratore delegato.

In questi stessi anni una bufera si abbatte sull'Italia e quindi anche sulla Fiat: Tangentopoli. Romiti ritiene di poter difendere se stesso e l'azienda semplicemente negando qualunque addebito ma la soluzione della negazione ad oltranza di lì a poco non è più praticabile. Il primo a rendersi conto della necessità di modificare l'atteggiamento difensivo é l'Avvocato. Alla folta platea degli imprenditori che il 17 Aprile 1993 affolla il teatro "La Fenice" di Venezia rivela: "Sì anche alla Fiat si sono verificati alcuni episodi di commistione con il sistema politico non corretti ma non credo ci siano dubbi sul fatto che il cuore della Fiat sia quello di un'impresa impegnata in una libera e forte competizione sul mercato. Occorre distinguere il cuore sano, l'auto, dalle zone periferiche infettate per un giro di commesse che rappresenta appena il 5% del fatturato dell'intero gruppo"[24].

La progressione delle indagini e la correlativa presa di coscienza da parte degli organi inquirenti della gravità del fenomeno renderanno necessario un progressivo innalzamento del livello delle responsabilità, fino ad arrivare a sfiorare la famiglia Agnelli e all'imputazione con condanna del numero due del Gruppo: Cesare Romiti.

Il 13 Marzo 2000 è un'altra delle tante date storiche della Fiat: viene infatti siglato l'accordo tra Fiat e General Motors, il colosso americano che controllerà il 20% di Fiat Auto mentre al gruppo Fiat andrà il 5,1% di General Motors. L'accordo tra Torino e Detroit stabilisce la possibilità da parte della

24 Pino Casamassima, *La Fiat e gli Agnelli: una storia italiana*, Le Lettere, 2003

Fiat di trasferire il controllo di Fiat Auto alla General Motors entro 5 anni. L'accordo “definitivo” prevede il diritto della Fiat, in futuro, se lo riterrà opportuno e a sua discrezione, di vendere il rimanente 80% di azioni della Fiat Auto alla General Motors a valori “equi di mercato” e che la stessa società statunitense abbia diritto di prelazione se la Fiat deciderà di vendere la sua quota. Dall’ intesa resteranno esclusi gli altri settori del gruppo Fiat, comprese Ferrari e Maserati.

Nello stesso anno la famiglia Agnelli é colpita da un dolore familiare: la morte di Edoardo, figlio dell’avvocato e di Marella Caracciolo. Anche Gianni, come il fratello Umberto, perde prematuramente Il figlio. La famiglia Agnelli non ha più eredi maschi.

CONCLUSIONE

Il protagonista principale della grande industria automobilistica italiana del XIX secolo è stato senza dubbio il “colosso Fiat”. Il lavoro che ho effettuato mi ha permesso di approfondire le conoscenze riguardo l’evoluzione e le strategie economiche messe in atto dalla più importante fabbrica di autovetture in Italia sia nei momenti di grande sviluppo sia in quelli di crisi e di conoscere meglio le vicissitudini della famiglia Agnelli e l’operato di alcuni componenti come Giovanni, Gianni, Umberto Agnelli e poi John Elkann, nipote prediletto di Gianni.

“L’Avvocato” è stato, per oltre cinquant’anni, un rilevante punto di riferimento per l’azienda, portandola ad affermarsi come la più importante realtà industriale italiana nel panorama europeo e mondiale.

La famiglia Agnelli è stata sicuramente presa da esempio ed anche invidiata da tantissimi italiani e non solo, per il successo economico che ha avuto ma purtroppo non possiamo dimenticare le due grandi tragedie che si sono abbattute su di essa: la morte prematura sia di Giovannino che di Edoardo; il primo sottratto alla vita da una terribile malattia, l’altro invece la vita se la toglie da solo; sono dolori molto forti per i due fratelli Agnelli che comunque continuano a lavorare ed a credere sempre in tutto ciò che fanno.

Figura di spicco, per il gruppo Fiat, è stata senz’altro “l’Avvocato” ma, nel panorama automobilistico italiano del ‘900, non possiamo dimenticare altri personaggi importantissimi: Enzo Ferrari creatore di quel marchio, il Cavallino rampante, che ha rappresentato e rappresenta ancora oggi, uno dei “gioielli” italiani, conosciuti ed apprezzati in tutto il mondo; Alfieri Maserati, fondatore dell’omonima azienda produttrice di automobili sportive

di lusso; Vincenzo Lancia fondatore dell'omonima casa specializzata nella fabbricazione di veicoli di lusso; Nicola Romeo ed Alberto Bragaglia fondatori della nota azienda Alfa Romeo.

Nel 2014 tutte queste aziende sono confluite nel gruppo "Fiat Chrysler Automobiles".

Possiamo quindi ritenere che nel secolo scorso il "made in Italy" in campo automobilistico sia stato il fiore all'occhiello nel panorama mondiale; purtroppo però nel XX secolo ci sono stati dei cambiamenti e non siamo riusciti a mantenere il primato che avevamo raggiunto.