

UNIVERSITÀ COMMERCIALE LUIGI BOCCONI
DOTTORATO IN STORIA ECONOMICA E SOCIALE
XVI CICLO

LA FIAT E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE.
DALLA PRESIDENZA DI VITTORIO VALLETTA ALLA
RIORGANIZZAZIONE (1946-1972)

Tesi di Chiara Casalino

Coordinatore: Prof. Marco Cattini

Tutor: Prof. Franco Amatori

INDICE

Introduzione	p.5
Cap.I- L'attività internazionale della Fiat del Senatore Agnelli. Un'introduzione (1899-1946)	p.13
1. La "vocazione all'export" della Fiat	p.13
1.1 "Un'impresa italiana sul mercato mondiale" (1900-1940)	p.17
2. Il mercato estero della Fiat nelle carte dell'Ufficio statistica e studi economici	p.20
3. L'apprendistato di Vittorio Valletta (1921-1946)	p.31
3.1 L'attività internazionale della Fiat nella "politica dell'automobile" di Valletta	p.37
Cap.II- Il mercato estero della Fiat nell' "era Valletta" (1946-1966)	p.45
1. Il secondo dopoguerra: la ricostruzione dell'organizzazione Fiat all'estero	p.45
2. Prodotti e mercati esteri negli anni del "miracolo economico"	p.54
2.1 Il rapporto con le "province dell'impero"	p.65
3. Il quadro conclusivo	p.71
Cap.III- La produzione all'estero nell' "era Valletta"	p.87
1. La ripresa degli investimenti produttivi all'estero	p.87

1.1 La Spagna: un mercato consolidato	p.90
2. L'interesse per i mercati emergenti. Il caso argentino	p.108
3. La nuova frontiera: i Paesi dell'Est europeo	p.126
Cap.IV- Una nuova struttura organizzativa per la Fiat (1966-1972)	p.139
1. Il passaggio della presidenza da Vittorio Valletta a Gianni Agnelli	p.139
2. Il disegno di Umberto Agnelli e del Gruppo Affari Internazionali	p.144
3. La consulenza della "Worden & Risberg". Il progetto di riorganizzazione della Fiat	p.152
3.1 Il progetto di riorganizzazione delle attività internazionali della Fiat	p.158
4. L'intesa Fiat- Citroën: un'opportunità	p.171
Cap.V- Internazionalizzare la Fiat (1946-1972). Un'interpretazione	p.187
1. I "concetti ispiratori" della Fiat di Valletta	p.187
2. La Fiat che verrà	p.194
2.1 La Fiat che verrà. Il mercato	p.203
2.2 La Fiat che verrà: un "global player"?	p.208
Conclusioni	p.213
Fonti e bibliografia	p.221

INTRODUZIONE

Premessa

La dimensione internazionale caratterizza l'industria automobilistica fin dalle sue origini, sia dal lato dell'offerta, per cui il prodotto automobile nasce dalla convergenza di una serie di molteplici novità progettuali e di continui miglioramenti dei processi di fabbricazione, sia da quello della domanda, data la ristrettezza dei singoli mercati nazionali e l'omogeneità delle caratteristiche sociali degli acquirenti. Una constatazione che risulta inoltre particolarmente calzante nel caso dell'Italia, se già nei primi anni del XX secolo la Fiat ricavava circa due terzi del fatturato dalle vendite sul mercato estero, che, assorbendo oltre il 60 per cento dei veicoli prodotti negli anni Venti ed ancora il 35-40 per cento sul finire del decennio successivo, si confermava come lo sbocco privilegiato della propria produzione.

Il progetto di ricerca che questo lavoro si è proposto di elaborare prendeva spunto da tale riconoscimento, per assumere come obiettivo dell'analisi l'adozione del tema dell'internazionalizzazione quale chiave di lettura e filo conduttore nella ricostruzione della storia di un settore, l'industria automobilistica appunto, e di un'impresa, la Fiat, che per prima in Italia sposò con decisione un modello di sviluppo non più fondato sulla sola sostituzione delle importazioni, ma sulla volontà e la capacità di competere con le

imprese dei Paesi industrialmente più avanzati. Contestualmente, seguire l'evoluzione temporale di tale processo, privilegiando il periodo intercorrente tra l'intervallo interbellico e gli anni del *boom* economico, avrebbe consentito di ampliare le accezioni della stessa "internazionalizzazione". Rispetto a tali premesse, l'analisi della fonte di riferimento e le nuove direzioni di ricerca suggerite dal materiale esaminato, porteranno ad integrare lo studio della prima fase di crescita a livello internazionale della Fiat (1899-1946) (cap.1) e della sua presenza estera nel periodo della presidenza di Vittorio Valletta (1946-1966) (capp.2 e 3) con l'esame dei piani di riorganizzazione e di rilancio formulati negli anni immediatamente successivi (1966-1972) (cap.4), al fine di poter avanzare alcune considerazioni finali sulle varie fasi del processo di internazionalizzazione conosciuto dalla maggiore impresa automobilistica italiana (cap.5).

1. Fonti e obiettivi della ricerca

La fonte documentale di riferimento è stata inizialmente costituita da un fondo conservato presso l'Archivio Storico Fiat ed archiviato come "Ufficio Statistica e Studi Economici". Il materiale raccolto – complessivamente, più di 4.000 documenti raccolti cronologicamente e datati dal 1928 al 1963 – è evidenziato quale "fonte di eccezionale qualità (...), tra le più complete e datate dell'azienda", nella documentazione annessa alla pubblicazione degli atti del seminario "L'Industria Italiana nel Mercato Mondiale. Dalla Fine dell'800 alla Metà del '900", svoltosi nel marzo del 1992 a Torino su iniziativa e con il coordinamento della stesso Archivio Storico Fiat.

L'Ufficio affiancherà alla raccolta di dati ed informazioni sugli ambiti entro i quali sviluppare la vendita dei veicoli Fiat, l'elaborazione di studi che, pur avendo anch'essi come finalità ultima l'indagine sulle possibilità d'ampliamento del mercato automobilistico, non tralasciano di esaminare le questioni politiche ed economiche, gli avvenimenti nazionali ed internazionali che possono influenzare l'andamento del settore. La pervasività della presenza Fiat all'estero viene espressa con maggior precisione nelle tabelle riepilogative realizzate periodicamente anche se non a cadenze costanti, e nella ricca serie di monografie, ciascuna dedicata ad una singola nazione e molte delle quali periodicamente riviste ed aggiornate, che l'Ufficio realizzò durante tutti gli anni della sua attività, sebbene nel secondo dopoguerra si registri uno spostamento dell'attenzione verso quei mercati, America Latina ed Est europeo *in primis*, che stavano diventando oggetto dei piani di espansione dell'azienda e che saranno poi scelti per la realizzazione di nuovi impianti. Inoltre, la documentazione prodotta a partire dagli anni Cinquanta perde molti dei caratteri peculiari che l'avevano caratterizzata nei due decenni precedenti. L'attenzione è ancora verso temi di rilevanza internazionale, ma di portata più generale - quali la creazione del Mercato comune europeo e le sue implicazioni, il nucleare come nuova frontiera della politica energetica ed ambientale, i rapporti con i blocchi formatisi negli anni della guerra fredda -, trattati non più attraverso documenti di produzione interna all'azienda, ma mediante la selezione di una qualificata rassegna stampa nazionale ed internazionale.

In tal modo, i documenti prodotti nel periodo 1930-1950 hanno consentito di ricostruire gli aspetti quantitativi della presenza estera dell'azienda ma anche di individuare i criteri, diversi a seconda del momento storico considerato ed a loro volta suscettibili di cambiamenti ed adattamenti, che spingono nel corso degli anni esaminati

ad interventi di espansione all'estero di tipo commerciale e/o produttivo. D'altro canto, le stesse limitazioni cronologiche e contenutistiche della fonte prescelta suggerivano le integrazioni necessarie a ricostruire in maniera più completa l'evoluzione nel tempo delle aree di espansione della Fiat e delle modalità di attuazione della sua strategia di crescita internazionale durante la "stagione vallettiana" unitariamente considerata.

Il costante riferimento alle carte ufficiali della società (relazioni di bilancio, verbali del Consiglio di amministrazione e del Comitato direttivo), oltre a fornire puntuale riscontro ai dati ed alle notizie raccolte sulla consistenza del mercato estero della Fiat, ha portato a sviluppare la ricerca nella direzione dello studio dei principali investimenti esteri dell'azienda quale cifra distintiva della sua presenza internazionale nel secondo dopoguerra rispetto alle modalità di penetrazione all'estero adottate nei primi cinquant'anni di storia della casa automobilistica. Le fonti documentali relative non costituiscono, ovviamente, una raccolta omogenea, ed hanno quindi richiesto l'esame di fondi archivistici (Fondo Direzione Affari Internazionali, Fondo Personale dottor Pedrana, Fondo Capogruppo I Versamento, Fondo Capogruppo II Versamento, Fondo Capogruppo III Versamento) che consentissero la ricostruzione delle vicende narrate, a loro volta confermate dalle informazioni tratte dai bilanci delle società automobilistiche partecipate anche essi conservati presso l'Archivio Storico Fiat di Torino.

Il notevole incremento del materiale che si è in tal modo raccolto ed esaminato, se da un lato costringeva a basarsi quasi esclusivamente su documenti di produzione interna all'azienda, dall'altro consentiva di studiare compiutamente fonti che evidenziano una forte ripresa del tema della crescita internazionale, della necessità e delle caratteristiche di tale processo negli anni immediatamente successivi alla fine dell' "era Valletta". Le modifiche conosciute *in itinere* dalla ricerca presentata, e le conseguenti scelte

metodologiche, hanno permesso di adottare il tema delle varie fasi di internazionalizzazione della Fiat quale filo conduttore tanto dello svolgimento e della ripartizione dello studio effettuato, quanto della tesi interpretativa che, come vedremo, si è in tal modo venuta a delineare.

Ringraziamenti

Un sincero ringraziamento al prof. Franco Amatori per l'attenzione e la disponibilità con cui mi ha sempre seguito.

Sono molte le persone a cui devo un grazie: al prof. Giuseppe Berta per gli insostituibili consigli e le indicazioni fornitemi; ad Andrea Calzolari e Giancarlo Subbrero per i suggerimenti ed il materiale reso disponibile; ad Enrico Auteri per la sua preziosa testimonianza; ad Alberta Simonis, Flavia Camerana, Massimo Castagnola, Giuseppina Cortese e Maurizio Torchio dell'Archivio Storico Fiat per l'indispensabile aiuto. Ringrazio anche il prof. Marco Cattini ed il prof. Edoardo Borruso per l'attenzione dimostrata per la mia ricerca.

Un particolare ringraziamento a Francesca Polese, Elisabetta Merlo ed Andrea Colli per il costante incoraggiamento; a Claudio ed agli amici di sempre, Laura Paolo Alessandra Matteo e Andrea per l'indispensabile supporto e la loro pazienza.

CAPITOLO PRIMO

L'ATTIVITA' INTERNAZIONALE DELLA FIAT DEL SENATORE AGNELLI.

UN'INTRODUZIONE (1899-1946)

1. La "vocazione all'export" della Fiat

In occasione della prima seduta del consiglio d'amministrazione della Fiat (11 luglio 1899), ai neo-nominati direttore generale (Enrico Marchesi) e direttore tecnico (Aristide Faccioli) venne suggerito di recarsi a Parigi «per formarsi un'idea dei metodi più recenti di lavorazione degli automobili»¹; nell'autunno successivo si discute dei «migliori sistemi di pubblicità (...): i cataloghi, i manifesti e la pubblicazione sui giornali sportivi e politici»² nonché dell'«opportunità di prender parte all'Esposizione di Parigi»³, e due anni più tardi, commentando la partecipazione al *Salon de l'Automobile*

¹ Si veda *Adunanza n.1, 11 luglio 1899*, in Progetto Archivio Storico Fiat (d'ora in poi PASF), *I primi quindici anni della Fiat. Verbali dei Consigli di Amministrazione 1899-1915*, Milano, 1987, p.70. Su Enrico Marchesi, direttore generale della Fiat fino al 1918, ed alcuni membri del consiglio di amministrazione della Fiat fino agli anni Venti, si vedano le schede biografiche di M. Lupo, tutte in PASF, *Fiat 1915-1930. Verbali dei Consigli di Amministrazione*, Milano, 1991. Per i primi decenni di storia dell'azienda, oltre alle citate raccolte di documenti ufficiali, restano fondamentali, in una bibliografia oltremodo vasta, B. Bottiglieri, *Strategie di sviluppo, assetti organizzativi e scelte finanziarie nel primo trentennio della Fiat*, in PASF, *Fiat 1899-1930. Storia e documenti*, Milano, 1991, pp.13-76 e V. Castronovo, *Giovanni Agnelli*, Torino, 1977 (è stata recentemente pubblicata una riedizione della biografia di Agnelli: V. Castronovo, *Giovanni Agnelli. Il fondatore*, Torino, 2003). Riferimenti altrettanto esaurienti sono V. Castronovo, *Fiat, 1899-1999. Un secolo di storia italiana*, Milano, 1999 e, per i profili dei principali attori dello sviluppo tecnico e manageriale della Fiat dalle origini agli anni Sessanta, F. Amatori, *Gli uomini del Professore. Strategie, organizzazione e management alla Fiat fra anni Venti e Sessanta*, in C. Annibaldi e G. Berta (a cura di), *Grande impresa e sviluppo italiano. Studi per i cento anni della Fiat*, Bologna, 1999, pp.257-342.

² Si veda *Adunanza n.3, 6 settembre 1899*, in PASF, *I primi quindici anni della Fiat*, cit., p.82.

³ Si veda *Adunanza n.4, 10 ottobre 1899*, in PASF, *I primi quindici anni della Fiat*, cit., p.87.

del 1902, l'amministratore delegato Giovanni Agnelli⁴ «sostiene la necessità di fare tutto il possibile per farsi conoscere nelle grandi corse all'estero», evitando di farsi sfuggire i «molti eccellenti contratti» ottenibili quando si possa «vantare una di queste ambite vittorie»⁵.

Questi passi bastano a suggerire la capacità della "Fabbrica Italiana Automobili" Società Anonima con sede in Torino, dal 1906 Fabbrica Italiana Automobili Torino (F.I.A.T)⁶, di inserirsi nella nascente industria automobilistica europea con un'ottica dinamica e recettiva, sensibile alle opportunità offerte da un settore che in quegli anni sta sperimentando molteplici sentieri di crescita e canali di diffusione. All'inizio del XX secolo, la produzione automobilistica presenta i caratteri tipici di una *infant industry* - barriere all'entrata non particolarmente elevate, contenuti tecnologici e caratteristiche funzionali del prodotto in continuo progresso, libera commerciabilità dell'automobile dal punto di vista normativo - che consentono a chi sappia mantenersi in stretto contatto con le esperienze più avanzate, prima europee, con la Francia e la Germania in posizione di primato, poi statunitensi, di avviarsi verso il superamento dell'iniziale stadio artigianale⁷. L'industria automobilistica «nasce quindi internazionale di per sé»⁸,

⁴ Giovanni Agnelli (1866-1945), presente in consiglio di amministrazione come segretario fin dalla fondazione della Fiat, assume operativamente il ruolo di amministratore delegato alla fine del 1901, carica che verrà formalizzata con la modifica allo statuto della società apportata dall'assemblea straordinaria degli azionisti tenutasi il 21 marzo successivo. Si veda *Adunanza n. 28, 16 dicembre 1901*, in PASF, *I primi quindici anni della Fiat*, cit., p.178 e *Adunanza n. 32, 27 febbraio 1902*, in PASF, *I primi quindici anni della Fiat*, cit., p.190.

⁵ Si veda *Seduta del Consiglio di Amministrazione, 17 gennaio 1903*, in PASF, *I primi quindici anni della Fiat*, cit., p.219. Nella stessa occasione, il consiglio valutò comunque positivamente la somma spesa per la partecipazione al Salone di Parigi - più di 10.000 lire, a fronte di una disponibilità di cassa scesa al 31 dicembre 1902 a 6.000 lire -, stimata «bene impiegata visti gli affari conclusi ed avviati in quella mostra mondiale».

⁶ Sui primi anni della Fiat si veda B. Bottiglieri, *Alle origini di una grande impresa*, in PASF, *I primi quindici anni della Fiat*, cit., pp.17-56.

⁷ Per una storia globale del settore, essenziali lavori di sintesi restano J.P.Bardou, J.-J. Chanaron, P. Fridenson, J.M. Laux, *The Automobil Revolution*, Chapel Hill, 1982, J.M. Laux, *The European Automobile Industry*, New York, 1992 e G. Volpato, *L'industria automobilistica internazionale*, Padova, 1983.

sia dal lato dell'offerta, per cui il prodotto automobile prende forma dalla convergenza di una serie di novità progettuali e di continui miglioramenti dei processi di fabbricazione, sia da quello della domanda, data la ristrettezza dei singoli mercati nazionali e l'omogeneità delle caratteristiche sociali degli acquirenti.

In Italia⁹, Giovanni Agnelli fu il *leader* di un gruppo dirigente coeso e capace di tradurre in pratica l'intuizione che "la macchina", l'automobile - anche se allora si diceva "gli automobili", indicando con ciò anche i veicoli commerciali - pur essendo destinata ad un pubblico ancora elitario, non era «poesia, ma un prodotto da vendere»¹⁰, e quindi il più possibile «semplice, economica e pratica», da realizzare mediante una «costruzione seria produttiva sia per il numero come per la qualità» e ponendo fine allo «studio continuo di esperimenti troppo lunghi e costosi»¹¹. Un approccio che univa all'imitazione selettiva ed al confronto sistematico con la concorrenza internazionale per quanto riguarda le fasi di progettazione e di fabbricazione, la consapevolezza di dover ricorrere ai mercati esteri per potersi assicurare una dimensione propriamente industriale. Una scelta "obbligata"¹², data la perdurante esiguità del mercato domestico¹³, che punterà sull'integrazione verticale e l'espansione in campo

⁸ Si veda G. Volpato, *L'internazionalizzazione dell'industria automobilistica italiana*, in Archivio Storico Fiat, *L'industria italiana nel mercato mondiale dalla fine dell'800 alla metà del '900. Atti del seminario 1992 - Torino*, Torino, 1993, pp.157-216, in particolare p.163.

⁹ Sulle origini ed i primi sviluppi dell'industria automobilistica italiana, G. Canestrini, *Storia dell'industria automobilistica italiana*, in AA.VV., *L'automobilismo italiano. Annuario generale*, Torino, 1968, pp.13-27, in particolare pp.22-25; riferimenti alle singole case costruttrici in A. Costantino, *Le piccole marche automobilistiche italiane*, Novara, 1983 e G. Amari e M. Barberis (a cura di), *Marche italiane scomparse*, Torino, 1977.

¹⁰ L'espressione è riportata in V. Castronovo, *Fiat 1899-1999*, cit., p.13.

¹¹ Si veda *Adunanza n.23, 21 giugno 1901*, in PASF, *I primi quindici anni della Fiat*, cit., p.163.

¹² E' Volpato ad aver delimitato il processo di crescita internazionale della Fiat tramite il susseguirsi delle fasi di «internazionalizzazione "obbligata"», «internazionalizzazione "osteggiata"», «internazionalizzazione "negata"», «internazionalizzazione "mancata"» ed «internazionalizzazione "realizzata"». Si veda G. Volpato, *Il processo di internazionalizzazione della Fiat in campo automobilistico (1899-1999)*, in C. Annibaldi e G. Berta (a cura di), *Grande impresa e sviluppo italiano*, cit., pp.343-412.

¹³ Nel 1907, in Italia ci sarà un veicolo ogni 5.554 abitanti, quando la proporzione è di 1 ogni 3.824 abitanti in Francia, 1 ogni 981 in Germania, 1 ogni 640 nel Regno Unito, e 1 ogni 608 negli Stati Uniti.

internazionale quali elementi essenziali della propria strategia di crescita, affiancando l'internazionalizzazione del prodotto e del processo produttivo a quella dell'organizzazione commerciale e della cultura manageriale; una scelta "obbligata" anche per effetto di una miope politica governativa¹⁴ che continuerà a vedere nell'automobile un bene di consumo da tassare pesantemente più che un volano per la crescita industriale economica e sociale del Paese. Nel perseguire tale strategia, la Fiat seppe accompagnare l'esportazione e l'investimento diretto estero con l'attivazione di iniziative complementari ed altrettanto efficaci - la partecipazione ad esposizioni e competizioni sportive internazionali quali veicolo di promozione commerciale, la produzione di un ampio ventaglio di modelli ed il confronto con le tendenze stilistiche ed i miglioramenti tecnici della concorrenza -, complessivamente volte ad indirizzare l'industria automobilistica italiana verso le economie di scala richieste dalla *mass production*, il processo produttivo per grandi volumi, a ciclo continuo e ad elevata velocità che avrà negli stabilimenti torinesi del Lingotto (1922) e di Mirafiori (1939) - la "seconda Lingotto" - le sue realizzazioni pratiche¹⁵ e che porterà anche in Italia, non

Nel 1930 in Italia si è scesi ad un veicolo ogni 142 abitanti, ma il divario rispetto alle altre nazioni si è ulteriormente ampliato (1 veicolo ogni 55 abitanti in Germania, 1 ogni 23 nel Regno Unito, 1 ogni 22 in Francia ed uno ogni 5 abitanti negli Stati Uniti). Dati da *Tab.3 Livelli di motorizzazione 1907-1930*, in G. Volpato, *Il processo di internazionalizzazione della Fiat in campo automobilistico (1899-1999)*, cit., p.368.

¹⁴ A titolo esemplificativo: nel 1909, la tassa di circolazione istituita dalla legge n.74 del 30 dicembre 1909 penalizza fortemente le vetture di grandi dimensioni, ed ancora nel 1921, «un'automobile italiana di 50 HP paga cinque volte in più rispetto ad una equivalente macchina francese, e oltre quindici volte se confrontata ad una inglese». Esempi tratti da F. Amatori, *Impresa e mercato. Lancia 1906-1969*, Bologna, 1996, pp.1-25, in particolare p.15. Tale tendenza non farà che accentuarsi nel periodo fascista, andando ad aggiungersi ad un progressivo inasprimento dell'incidenza fiscale sul prezzo della benzina. Si vedano le tabelle riepilogative *Prezzi e incidenza fiscale sulla benzina (1958)* e *Tassa di circolazione 1958* in G. Volpato, *L'internazionalizzazione dell'industria automobilistica italiana*, cit., pp.212-213.

¹⁵ Sulle esigenze e gli avvenimenti che portarono alla realizzazione dei due impianti, sul ciclo produttivo che in essi si svolgeva e su cosa rappresentarono per la storia dell'azienda ed i suoi successivi sviluppi, si rimanda ai saggi raccolti nei due volumi collettanei C. Olmo (a cura di), *Il Lingotto 1915-1939. L'architettura, l'immagine, il lavoro*, Torino, 1994 e C. Olmo (a cura di), *Mirafiori 1936-1962*, Torino, 1997. In particolare, sugli obiettivi tecnico-organizzativi che la realizzazione dell'impianto di Mirafiori, la "seconda Lingotto", avrebbe consentito di raggiungere, nonostante l'iniziale opposizione al progetto di Mussolini, il rimando è a V. Castronovo, *Giovanni Agnelli*, cit., pp.420-424.

prima però del secondo dopoguerra, alla creazione di un mercato dell'auto consistente e alla motorizzazione di massa¹⁶.

1.1 "Un'impresa italiana sul mercato mondiale" (1900-1940)

Il tema dell'espansione all'estero della Fiat nel periodo precedente la seconda guerra mondiale è stato accuratamente trattato da Duccio Bigazzi, che nel saggio *Un'impresa italiana sul mercato mondiale. L'attività multinazionale della Fiat fino al 1940*¹⁷, ricorda come la Fiat, sottraendosi ad un modello di sviluppo «fondato sino allora sulla sostituzione delle importazioni», avesse individuato fin dai primi anni del secolo «nell'esportazione lo sbocco privilegiato della propria produzione»: se «già nel 1905-1907, circa i due terzi del fatturato provenivano dalle vendite all'estero», «i veicoli esportati rappresentavano ancora il 60-65% del totale nei primi anni venti, per poi calare con la crisi fino a poco più del 20% nel 1933; negli anni seguenti le vendite sui mercati esteri risalivano fino al 35-40%»¹⁸. La ricerca esamina le attività estere della Fiat soffermandosi sulle iniziative di produzione che vennero intraprese in misura crescente a partire dalla fine degli anni Venti, analizzate a seconda della loro area geografica di

¹⁶Per la Fiat, serie statistiche riguardanti diversi indicatori di crescita, unitamente ad una schematica cronologia della storia aziendale, sono contenuti in Fiat Archivio Storico, *Fiat: le fasi della crescita. Tempi e cifre dello sviluppo aziendale*, Torino, 1996.

¹⁷ Si veda D. Bigazzi, *Un'impresa italiana sul mercato mondiale*, in *Annali di storia dell'impresa*, vol.2, Milano, 1986, pp.209-263. Di tale saggio, una versione riveduta a seguito della consultazione dei verbali del consiglio di amministrazione della Fiat, è data da D. Bigazzi, *Esportazione e investimenti esteri: la Fiat sul mercato mondiale fino al 1940*, in PASF, *Fiat 1899-1930. Storia e documenti*, cit., pp.77-168. Del medesimo autore anche le schede relative a *L'attività della Fiat sui mercati internazionali*, in PASF, *Fiat 1915-1930. Verbali dei consigli di amministrazione*, cit., ad vocem.

¹⁸ In D. Bigazzi, *Un'impresa italiana sul mercato mondiale*, cit., p.209. La percentuale dell'esportazione sulla produzione raggiunse i livelli massimi nel 1923, quando a fronte di 13.629 vetture prodotte ne vennero esportate 9.683, pari al 71,05%, e nel 1926, quando il 77,02% della produzione venne esportato, compresi però 2.393 veicoli commerciali su un totale di 25.756 unità prodotte. Dati e percentuali tratte da *Tab.2 Fiat: produzione ed esportazione di veicoli* in G. Volpato, *Il processo di internazionalizzazione della Fiat in campo automobilistico (1899-1999)*, cit., p.364.

appartenenza e del tipo di investimento richiesto: le prime esperienze di produzione su licenza in Austria, Usa e Russia; il successo sul mercato francese con la fondazione della società di commercializzazione Safaf e poi con la costituzione della Simca (1934); il mercato tedesco e la difficile sopravvivenza della Nsu Fiat; i vantaggi e gli svantaggi del *licensing* in Polonia (stabilimenti Pzinz); le iniziative di produzione diretta e su licenza negli altri Paesi (Inghilterra e Spagna; l'Europa centro-orientale; i mercati extraeuropei). In tal modo la Fiat, oltre a rappresentare «un'eccezione tra le aziende automobilistiche europee»¹⁹ riesce, pur in maniera disuguale ed, ovviamente, in misura proporzionalmente ridotta rispetto alle grandi multinazionali americane, ad inserirsi nel nascente mercato mondiale dell'auto grazie ad una politica di produzione e commercializzazione che fa leva sulla capacità di adattamento alla segmentazione del mercato. Ciò comporterà non solo l'individuazione di aree d'influenza favorevoli ad una penetrazione della casa automobilistica torinese, ma anche la realizzazione di una gamma di modelli che sappia rispondere tanto alle esigenze di economicità proprie di paesi emergenti quanto ai gusti più sofisticati di mercati ricchi e competitivi, con conseguenti differenziazioni in termini di «styling», «organizzazione di servizio»²⁰ e pubblicità.

Il fatto che la Fiat sostenga le proprie attività produttive all'estero, quali quelle analizzate da Bigazzi, con strumenti di natura commerciale che, come abbiamo visto inizialmente, erano dibattuti e presi in considerazione fin dalle prime sedute del consiglio di amministrazione²¹, suggerisce di interpretare tale processo di espansione internazionale nei termini di una progressiva crescita e differenziazione delle sue modalità di attuazione. In effetti, fin dai primi anni del XX secolo, la Fiat procede alla

¹⁹ In D. Bigazzi, *Un'impresa italiana sul mercato mondiale*, cit., p.259.

²⁰ *Ibidem*, p.261.

²¹ Cfr. *supra*, p.1.

costruzione di un'organizzazione commerciale estremamente ramificata, che punta a raggiungere qualsiasi area che possa offrire opportunità di vendita mediante l'attivazione di agenti esteri, operatori indipendenti spesso contattati a seguito delle vittorie nelle competizioni sportive²² o la partecipazione ad esposizioni internazionali²³ e che, a partire da Stati Uniti (1902), Francia (1902) e Gran Bretagna (1903) estenderanno la presenza Fiat a sette Paesi nel 1914, per poi arrivare già nel 1925 ad una «rete internazionale degli importatori, dei *dealer* e degli agenti [che] conta ben 2.000 operatori»²⁴. In realtà, a partire dal primo dopoguerra l'azienda punterà ad acquisire il controllo diretto dell'organizzazione commerciale venutasi a creare, sostituendo progressivamente le agenzie con filiali, la maggior parte delle quali costituite con il concorso diretto degli ex-agenti, ed affidando le aree rimaste scoperte ad ispettoriati «dipendenti, come le filiali, dalla direzione commerciale di Torino»²⁵. Se il passaggio da una distribuzione basata su agenti ad una basata su filiali comportò un maggior impegno, non solo finanziario, da parte della casa automobilistica, la decisione si giustifica in termini di perseguimento di una strategia di penetrazione dei mercati di lungo periodo, che richiede, come specificò a più riprese Giovanni Agnelli,

²² Il primo successo della Fiat in una competizione sportiva internazionale risale al 1902, ed il periodo 1908-1912 sarà quello più ricco di vittorie per la casa automobilistica torinese. Si veda PASF, *I primi quindici anni della Fiat*, cit., vol.II, Appendice 12, *Le vittorie sportive e le medaglie*, pp.503-511.

²³ In seguito al già menzionato Salone dell'Automobile di Parigi del 1902, il presidente della Fiat comunicò che era stato possibile concludere «contratti con agenzie di New York per 24 chassis, con altre di Londra per 20 chassis». Si veda *Seduta del Consiglio di Amministrazione, 17 gennaio 1903*, in PASF, *I primi quindici anni della Fiat*, cit., pp.217-218.

²⁴ La differenza tra importatore o *distributor*, che ha il compito di «accentrare gli invii di autovetture per tutta un'area geografica di fornitura» e l'agente - l'attuale concessionario - o *dealer*, che «cura i rapporti di vendita e di assistenza post vendita nei confronti dell'automobilista» è ripresa da G. Volpato, *L'internazionalizzazione dell'industria automobilistica italiana*, cit., in particolare pp.178-179, che in tale saggio dedica un paragrafo (*Organizzazione commerciale*) all'illustrazione dello schema tipico della distribuzione automobilistica inizialmente adottata dalle maggiori case automobilistiche americane ed europee. Per quanto riguarda il territorio italiano, la Fiat ricorse ad un primo livello distributivo di filiali direttamente controllate e ubicate nelle maggiori città italiane (la prima delle quali, per la vendita e l'assistenza, venne aperta a Milano nel 1903), affiancate da agenti o sub-agenti, che aumentarono fino a raggiungere il numero di 300 nel 1925 (quando le sedi di vendita proprie in Italia erano 12).

²⁵ D. Bigazzi, *Un'impresa italiana sul mercato mondiale*, cit., p.211.

un'«organizzazione commerciale su altre basi», data la «necessità di rafforzare sempre più la parte commerciale con altri criteri di organizzazione»²⁶. Il passo successivo, l'investimento nell'attività produttiva all'estero, unirà a tali motivazioni considerazioni di tipo più contingente - quali le difficoltà di esportazione connesse alla rivalutazione della lira (1926)²⁷ e l'aumento delle misure protezionistiche su tutti i mercati - e difatti sarà profondamente influenzato, oltre che dall'incertezza e dalle ripercussioni della crisi del 1929, anche dalle vicende politiche dei vari paesi coinvolti all'approssimarsi della seconda guerra mondiale.

2. Il mercato estero della Fiat nelle carte dell'Ufficio statistica e studi economici²⁸

In corrispondenza del primo anno di Vittorio Valletta alla direzione generale dell'azienda²⁹, la relazione di Bilancio relativa al 1928, esaminata dal consiglio di amministrazione nella seduta dell'8 febbraio dell'anno successivo, si apre con una

²⁶ Si veda *Adunanza delli 20 novembre 1913 e Seduta delli 19 marzo 1914*, in PASF, *I primi quindici anni della Fiat*, cit., p.255 cp. 286. In realtà, gli eventi bellici costringeranno la Fiat a posticipare di qualche anno l'attuazione dei cambiamenti qui accennati e se nel 1914 viene costituita una sola filiale, in Germania, dal 1919 al 1929 il loro numero salirà a 19.

²⁷ La politica di "quota 90", annunciata dal Mussolini nel 1926, venne attuata rivalutando progressivamente la lira di oltre il 30%, fino a farle raggiungere, nel maggio del 1927, il valore *record* di 88,9 lire per una sterlina. Le ripercussioni, soprattutto sull'esportazione, furono gravi: la quota di produzione esportata cadde dal 77% del 1926 a meno del 50% nel 1929 (veicoli commerciali compresi).

²⁸ Stessa denominazione ha il fondo archivistico i cui documenti costituiscono l'oggetto di studio del presente paragrafo; in: Archivio Storico Fiat (d'ora in poi ASF), Fondo Ufficio statistica e studi economici (d'ora in poi Usse). Si tratta, complessivamente di oltre 4.700 documenti, raccolti in 75 scatole in serie continua che coprono l'attività dell'Ufficio dal 1928 al 1968, già segnalato come «fonte di eccezionale qualità» per la ricostruzione della «vicenda estera» della Fiat; si veda F. De Sanctis e L. Nardi, *Documenti e dati per lo studio della Fiat all'estero*, in Archivio Storico Fiat, *L'industria italiana nel mercato mondiale dalla fine dell'800 alla metà del '900*, cit., pp.235-353, in particolare pp.252-309.

²⁹ Per la scelta di Vittorio Valletta a direttore generale della Fiat, si veda *Seduta delli 23 gennaio 1928*, in PASF, *Fiat 1915-1930. Verbali dei consigli d'amministrazione*, cit., p.962. Per un profilo biografico di Vittorio Valletta fino alla sua nomina a presidente della Fiat si rimanda a Cap.1, Par.3, *L'apprendistato di Vittorio Valletta (1921-1946)*.

inedita premessa sulla "organizzazione della Fiat"³⁰ che ne sintetizza la situazione e le prospettive di sviluppo al culmine di un periodo di forte espansione³¹. Per quanto riguarda l'«indirizzo penetrativo e di vendita all'estero»³², si conferma la validità dell'organizzazione commerciale esistente, basata sulle filiali e sulla graduale crescita delle attività di produzione diretta all'estero, cosicché se l'obiettivo deve essere «in un primo tempo (così come si è fatto nel passato) (...) una solida penetrazione locale in ogni paese del mondo», «in un secondo tempo, (bisognerà) tendere a delle soluzioni di produzione e vendita più nazionalizzate paese per paese, nelle quali ci si avvalga delle solide organizzazioni di vendita fatte sorgere e gestite nel passato»³³. Inoltre, dato che «la difesa dello indirizzo penetrativo e di vendita all'estero è reso possibile dalle filiali sparse nelle principali nazioni del mondo (...) e dagli agenti esistenti nelle restanti nazioni sotto il controllo di appositi ispettorati»³⁴, è evidente che i vari strumenti scelti per la propria affermazione internazionale non sono destinati a succedersi uno all'altro, ma dovranno coesistere ed essere scelti in base a criteri di convenienza e razionalità economica.

³⁰ Questo il titolo della nota inserita nella relazione di bilancio. Si veda *Seduta di bilancio (comitato e consiglio) dell'8 febbraio 1929*, in PASF, *Fiat 1915-1930. Verbali dei consigli di amministrazione*, cit., pp.1030-1035.

³¹ Le vetture prodotte sono cresciute incessantemente dalle 8.988 del 1921 alle 44.404 dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 1927; le esportazioni salgono, nello stesso periodo, da 5.625 unità a 32.296. Da Parte II, *La produzione* e Parte III, *Le vendite*, in Fiat Archivio Storico, *Fiat: le fasi della crescita*, cit., rispettivamente pp.112-128 (in particolare p.112) e pp.129-138 (in particolare pp.129-130).

³² Si veda la nota *Organizzazione della Fiat*, da *Seduta di bilancio (comitato e consiglio) dell'8 febbraio 1929*, in PASF, *Fiat 1915-1930. Verbali dei consigli di amministrazione*, cit., p.1031.

³³ affinché tali quantità «anche se modeste, costituiscano nel loro insieme una quantità sempre considerevole atta a diminuire anticipatamente i propri costi interni di produzione», *ibidem*, p.1032. L'obiettivo prioritario dell'espansione della produzione rimane, la riduzione dei costi - e quindi dei prezzi di vendita - ottenibile dall'aumento dei volumi produttivi, quale premessa di un'ulteriore espansione del mercato sia italiano che estero.

³⁴ Tali filiali dovranno funzionare come una vera e propria «azienda, la quale cura nel paese in cui si svolge la propria azione: la organizzazione di una rete di agenti territoriali, la organizzazione di centri di distribuzione, la organizzazione di centri di ripartizioni e servizi di assistenza; la organizzazione dei servizi per il fido ai concessionari e per la vendita rateale»; *ibidem*, p.1033. Il finanziamento rateale all'acquisto degli autoveicoli venne introdotto dalla Fiat nel 1925 con la costituzione della Società anonima vendita autoveicoli (SAVA), di cui Vittorio Valletta fu il primo amministratore delegato e che nel corso del 1929, a seguito di accordi con alcuni istituti finanziari stranieri, iniziò ad operare anche nei mercati nei quali la Fiat era presente da più tempo.

Non sembra casuale che un'analisi di questo tipo venga presentata relativamente al 1928, lo stesso anno in cui inizia la propria attività l'Ufficio statistica e studi economici dell'azienda, posto alle dipendenze della direzione commerciale allora affidata a Guido Soria³⁵. L'Ufficio affiancherà alla raccolta di dati ed informazioni sugli ambiti entro i quali sviluppare la vendita dei veicoli Fiat, l'elaborazione di studi che, pur avendo anch'essi come finalità ultima l'indagine sulle possibilità d'ampliamento del mercato automobilistico, non tralasciano di esaminare le questioni politiche ed economiche, gli avvenimenti nazionali ed internazionali che possono influenzare l'andamento del settore³⁶. In tal modo, i documenti prodotti nel periodo 1930-1950³⁷ consentono di analizzare la crescita internazionale della Fiat come un processo che coinvolgerà diversi aspetti della sua struttura, dalla progettazione e pianificazione degli investimenti al confronto con la concorrenza, dallo studio della propria collocazione nella competizione

³⁵ Per la nomina di Guido Soria a direttore centrale per la parte commerciale, si veda *Seduta delli 26 novembre 1927*, in PASF, *Fiat 1915-1930. Verbali dei consigli di amministrazione*, cit., p.948. Guido Soria reggerà l'organizzazione commerciale della Fiat fino al 1938. Dopo le leggi razziali del 1938, Guido Soria, di religione ebraica, venne inviato a rappresentare gli interessi dell'azienda negli Stati Uniti, a capo della società European-American Trade Development Corp.. In tal veste, durante gli anni del secondo conflitto bellico Soria si occupò di mantenere i contatti tra la Fiat e diversi esponenti dell'industria americana.

³⁶ Alcuni dei documenti appartenenti all'omonimo fondo, chiariscono la tipologia delle ricerche svolte e le modalità d'analisi adottate dall'Ufficio. La *Nota sull'attività dell'Ufficio statistica in questi primi mesi del 1937* divide i lavori effettuati in «lavori in serie», - «settimanali (quadro della produzione nordamericana)» e «mensili (bollettino notizie e statistiche, disoccupazione operaia, immatricolazioni in Italia, nota sul commercio estero italiano)» - e «lavori a economia», che trattavano «qualsiasi argomento di competenza dell'Ufficio che venga adottato dalle superiori Direzioni o preso in considerazione per iniziativa dell'Ufficio stesso». Inoltre, la mole e la ricchezza delle informazioni prodotte dovevano consentire di realizzare un «bollettino più o meno periodico che è un po' il fuorisacco dell'Ufficio e mira a utilizzare i "cascami" della documentazione quotidiana o a dare un primo spunto informativo suscettibile di ulteriore studio», e di raccogliere metodicamente dati statistici per l'elaborazione di grafici e per soddisfare la «necessità di avere un archivio statistico aggiornato sistematicamente». In: ASF, Fondo Usse, *Nota sull'attività dell'Ufficio statistica in questi primi mesi del 1937*, doc.8/583.

³⁷ L'Ufficio statistica e studi economici prosegue la sua attività anche nel secondo dopoguerra. Tuttavia, la documentazione prodotta negli anni Cinquanta perde molti dei caratteri peculiari che l'avevano caratterizzata nei due decenni precedenti. L'attenzione è ancora verso temi di rilevanza internazionale, ma di portata più generale - quali la creazione del Mercato comune europeo e le sue implicazioni, il nucleare come nuova frontiera della politica energetica ed ambientale, i rapporti con i blocchi formati negli anni della guerra fredda -, trattati non più attraverso documenti di produzione interna all'azienda, ma mediante la selezione di una qualificata rassegna stampa nazionale ed internazionale.

internazionale alla considerazione delle relazioni internazionali, della misure di politica economica e delle vicende aziendali che avrebbero potuto modificarla.

Per quanto riguarda la presenza della società all'estero, uno studio del 1929, *Sviluppo dell'industria automobilistica italiana in generale e della Fiat in particolare*, sottolinea come, passando dalle 1.149 unità prodotte nel 1906 - in cui si supera per la prima volta la soglia dei mille esemplari costruiti annualmente - alle 47.567 unità del 1928, la Fiat sia giunta a rappresentare nel comparto automobilistico «oltre l'80% della produzione italiana totale» e circa il «90% delle esportazioni italiane»³⁸. Nel 1929 l'Italia, con più di 23.000 veicoli venduti all'estero, pari al 43% della produzione nazionale, «si classifica al 6° posto nel mondo ed il 4° in Europa, dopo gli Stati Uniti, il Canada, L'Inghilterra, la Francia e la Germania»³⁹, risultato reso ancor più notevole dal fatto che, «con un saldo attivo sulle importazioni di oltre 237.000 unità», registrato tra il 1900 ed il 1930, «la nostra industria automobilistica è certamente un fattore positivo della bilancia commerciale italiana»⁴⁰.

Volendo ricostruire il percorso di crescita, i documenti dell'Ufficio statistica non si limitano ad analizzare il contributo dato dalla Fiat alla formazione di un mercato automobilistico internazionale, ma effettuano un periodico e capillare monitoraggio delle sue attività all'estero. Se una strategia basata sull'*export* non può realizzarsi senza la creazione di reti di distribuzione e vendita del proprio prodotto e di assistenza alla clientela articolate ed efficaci, studi quali il *Questionario vendita: organizzazione di*

³⁸ In: ASF, Fondo Usse, *Sviluppo dell'industria automobilistica italiana in generale e della Fiat in particolare*, doc.2/103, p.1. I dati relativi alla crescita della produzione Fiat sono evidenziati nella tabella riepilogativa allegata, *Produzione autoveicoli Fiat*.

³⁹ I dati relativi al 1929, sono, per quanto riguarda la produzione: 5.538.000 unità negli Stati Uniti, 263.300 in Canada, 245.600 in Francia, 230.000 in Gran Bretagna, 55.000 in Italia; *ibidem*, p.4.

⁴⁰ *Ibidem*, p.2.

*vendita Fiat all'estero al 1928*⁴¹ confermano che l'internazionalizzazione dell'organizzazione commerciale della Fiat progredi attraverso fasi qualitativamente e quantitativamente differenziate. In base a quanto dichiarato nel *Questionario*, la Fiat risulta «attualmente (...) organizzata per la vendita in quasi tutti i 170 raggruppamenti geografici o politici in cui oggi praticamente si divide l'intera superficie terrestre (...). Quest'organizzazione si compie secondo due direttive fondamentali, a seconda che la Fiat sia organizzata in modo diretto, a mezzo cioè di filiali o di società anonime da lei controllate e dirette da personale di Torino, oppure in modo indiretto, a mezzo cioè di concessionari, i quali acquistano dalla Fiat i suoi prodotti e li rivendono per proprio conto, a prezzi però disciplinati dalla centrale di Torino»⁴². Per quanto riguarda i tempi di questo processo, la costituzione delle filiali, più onerose in termini sia di impegno finanziario sia di ricerca e formazione del personale locale, si concentra negli anni Venti e Trenta, portando il numero delle filiali dalle «poche del 1925» alle 18 del 1928 e alle 23 del 1934, raggruppate in filiali europee (18), asiatiche (2), africane (1) ed americane (2)⁴³. In totale, nel 1928, «tenuto conto anche dei gruppi di sub-agenzie facenti capo alle varie agenzie dirette (che sommano a circa 930 per i paesi retti da filiali e circa 600 per quelli retti da agenzie) si può calcolare il complesso degli organismi di vendita Fiat all'estero in oltre 1.600 enti diversi». Un sistema il cui funzionamento risulta controllato e coordinato da «organismi vari Fiat specialmente preposti», gli «ispettorati», a loro volta distinti in «ispettorati residenti, con deposito di veicoli (presenti in Nord Europa, Russia, Sud Africa), ispettorati residenti, senza deposito di veicoli (previsto «per

⁴¹ In: ASF, Fondo Usse, *Questionario vendita: organizzazione di vendita Fiat all'estero al 1928*, doc.1/1.

⁴² *Ibidem*, p.1.

⁴³ Nel 1934 le «filiali o società controllate» saranno presenti: per l'Europa, in Austria, Bulgaria, Cecoslovacchia, Danimarca, Francia, Germania, Grecia, Inghilterra, Irlanda, Jugoslavia, Polonia, Portogallo, Romania, Spagna, Svezia, Svizzera, Turchia, Ungheria; per l'Asia, nella Malesia britannica e nelle Indie orientali olandesi; per l'Africa, in Egitto; per l'America, in Argentina e Brasile. Si veda: ASF, Fondo Usse, *Esportazione di autoveicoli Fiat dal 1929 al 1933, con l'indicazione dei massimi raggiunti dal 1919 al 1933*, doc.5/323.

l'Oriente», il Nord Africa, le Indie e l'Oceania) ed «ispettorati viaggianti» (personale con «incarico ispettivo sui Paesi Balcanici» e sulle «colonie italiane dell'Africa»), operatori ai quali va aggiunto il «numerioso personale» a disposizione della direzione commerciale di Torino e «dislocato in questa o quell'altra zona per ispezioni saltuarie via via che se ne prospetta le necessità»⁴⁴. La pervasività della presenza Fiat all'estero viene espressa con maggior precisione nelle tabelle riepilogative realizzate dall'Ufficio statistica periodicamente anche se non a cadenze costanti, comprendenti l'elenco dei Paesi raggiunti dall'esportazione Fiat ed i relativi quantitativi variamente raggruppati ed evidenziati. Così il quadro *Esportazione di autoveicoli Fiat dal 1929 al 1933, con l'indicazione dei massimi raggiunti dal 1919 al 1933*⁴⁵ sottolinea la netta preponderanza delle unità vendute tramite «filiali e società controllate» - pari ad oltre 17.000 su un totale di 22.324 unità esportate nel 1929 -, rispetto a quelle distribuite dagli agenti, ed indica come mercati più redditizi, accanto all'Europa occidentale (Francia, Germania, Inghilterra, Spagna, Svizzera) ed alle colonie italiane, mercati emergenti quali l'Argentina, il Brasile e l'Egitto⁴⁶.

Tale risultato richiedeva un costante sforzo di adeguamento delle caratteristiche della propria offerta alle possibilità economiche ed alle esigenze specifiche della domanda, e l'attenzione della casa torinese per aspetti apparentemente secondari, ma sicuramente decisivi per una strategia di vendita di successo, è testimoniata da studi come quello commissionato all'Ufficio Statistica nel 1929 - *Assorbimento di alcuni mercati*

⁴⁴In: ASF, Fondo Usse, *Questionario vendita: organizzazione di vendita Fiat all'estero al 1928*, doc.1/1. pp.3-4.

⁴⁵Si veda ASF, Fondo Usse, *Esportazione di autoveicoli Fiat dal 1929 al 1933, con l'indicazione dei massimi raggiunti dal 1919 al 1933*, doc.5/323.

⁴⁶In particolare, gli autoveicoli esportati nel 1929 sono: 3.304 in Germania, 2.995 in Francia, 1.693 in Spagna, 1.266 in Svizzera, 995 in Inghilterra. Consistente anche il numero di unità vendute dalle filiali asiatiche (858 in Malesia Britannica e 653 nelle Indie orientali olandesi), americane (554 per l'Argentina e 679 per il Brasile) e dalla filiale egiziana (907 unità). Sempre nel 1929, gli autoveicoli assegnati alla distribuzione tramite agenzie furono: 1.678 per l'Europa, 1.714 per l'Asia, 1.123 per l'Africa, 447 per l'Oceania e 173 per l'America. *Ibidem*.

esaminato per categorie di prezzo - al fine di «determinare quale influenza possa avere sull'assorbimento di un mercato il livello di ricchezza del paese»⁴⁷. Sulla base delle «induzioni suggerite dai dati di produzione, di importazione e di esportazione», Stati Uniti ed Inghilterra risultano essere i paesi nei quali «l'automobilismo è diffuso largamente tra le classi meno abbienti» in quanto «l'autoveicolo vi è diventato un articolo comune»; Francia, Germania, Spagna ed Argentina sono accomunate da un «larghissimo assorbimento di macchine sotto alle 30.000 lire» (le «“vetture di classe inferiore”»), e solo in Italia «l'automobile non è ancora diventata “articolo di necessità” ma rimane ancora in gran parte (circa il 50%) privilegio delle classi agiate». Analizzando tale situazione alla luce dei livelli e della distribuzione della ricchezza nei vari paesi, sembra quindi potersi concludere che, mentre negli Stati Uniti continuerà ad aumentare la richiesta di un prodotto «di classe superiore», «nei paesi ad automobilismo meno sviluppato, un aumento di ricchezza favorirà specialmente le vendite di macchine a basso costo»⁴⁸.

L'analisi di ogni elemento che possa influire sulle caratteristiche o sulle prospettive di un mercato di sbocco, anche solo potenziale, ritorna puntualmente nella ricca serie di monografie, ciascuna dedicata ad una singola nazione e molte delle quali periodicamente riviste ed aggiornate, che l'Ufficio realizzò durante tutti gli anni della sua attività⁴⁹. Il contenuto delle relazioni segue generalmente uno schema in cui, dopo una parte introduttiva sulla configurazione geografica economica e socio-politica del

⁴⁷ In: ASF, Fondo Usse, *Assorbimento di alcuni mercati esaminato per categorie di prezzo*, doc. 1/27, p. 1.

⁴⁸ In particolare, nel 1929 in Italia le macchine «sotto le 20.000» coprono il 45,3% del mercato e quelle «oltre 40.000» superano il 20%. Al contrario, negli Stati Uniti, la percentuale di automobili appartenenti alla classe di prezzo superiore è solo del 4,3% e ben il 72,9% del mercato è “assorbito” dalle vetture più economiche. *Ibidem*, p. 2.

⁴⁹ Nel secondo dopoguerra, l'Ufficio continuerà a curare la stesura di monografie su singole nazioni, pur registrandosi uno spostamento dell'attenzione verso quei mercati, America Latina ed Est europeo *in primis*, che stavano diventando oggetto dei piani di espansione dell'azienda e che saranno poi scelti per la realizzazione di nuovi impianti.

paese esaminato (le *Notizie Generali* o *Generalità*), nella sezione *Automobilismo* si pone l'accento sui tratti salienti della circolazione automobilistica in rapporto ad alcuni indicatori prestabiliti, quali la densità ed il livello di ricchezza della popolazione, le vie di comunicazione, i tipi più diffusi di autovetture e mezzi pesanti. La mole di dati forniti risulta accresciuta dal fatto che essi non si limitano a prendere in considerazione unicamente i mercati più importanti, ma guardano anche quelli più lontani dal raggio d'azione della Fiat - sia spazialmente sia in relazione alle esigenze espresse dalla domanda automobilistica locale. I *dossier* sulla Francia, l'Inghilterra o la Svizzera si affiancano, a titolo esemplificativo, a quelli sull'India, l'Australia, l'Egitto e la Costa d'Oro, sottolineando la volontà dell'azienda di ampliare i propri interessi internazionali con una ricerca di nuovi mercati e canali di vendita incessante e particolarmente evidente nei casi, peraltro non numerosi, dove questi studi, dopo aver fornito precise indicazioni sulle principali marche automobilistiche presenti e sulla posizione della Fiat anche con riguardo ai prezzi praticati dalla concorrenza, si concludono con dei suggerimenti sugli indirizzi d'intervento ritenuti auspicabili per un efficace inserimento nel mercato considerato. Così un paese come la Bulgaria, ad esempio, acquisisce importanza come «mercato di attesa», ossia che «da un punto di vista automobilistico (...) non ha una grande importanza attuale, ma ha una grande importanza futura»; ecco perché la Fiat, che «gode tuttora di una posizione di vantaggio sul passato, malgrado la sempre crescente concorrenza estera, particolarmente americana», deve perseverare nella sua «paziente e tenace opera di penetrazione commerciale»⁵⁰. A tal fine, uno strumento essenziale sarebbe stata la pubblicità, alla quale si assegnava il compito di adeguarsi, proprio come il prodotto offerto, ai gusti ed alle esigenze della potenziale

⁵⁰ In particolare, nel 1936 - ultimo anno considerato nella relazione - la Fiat copriva oltre il 27% (pari a 1.056 veicoli) della circolazione automobilistica bulgara, seguita dalla Ford (17%) e dalla Chevrolet (13%). In: ASF, Fondo Usse, *Bulgaria*, doc.3/134, pp.6-8.

clientela. In un mercato come quello delle Indie Inglesi si dovrà quindi puntare su «tipi di basso prezzo e di largo consumo, specialmente adatti ai grandi percorsi dell'interno, su strade non ancora sistemate», promossi attraverso una pubblicità, una «propaganda dell'automobilismo» dalle «forme adatte a colpire l'immaginazione più che la ragione», con «richiami molto vistosi, senza scendere a particolari tecnici, ma cercando di imporre il proprio nome», dato che «l'India offre all'industria automobilistica italiana un campo vastissimo, ma non ancora organizzato»⁵¹. Una politica commerciale forse espressa con una terminologia un po' rude ed approssimata, ma estremamente attenta e penetrante, se si pensa che, considerando l'esistenza di possibilità di espansione in Sud Africa, venne messa in luce la cautela necessaria agli operatori economici stranieri che volessero operare in un paese con notevoli differenze socio-culturali rispetto all'Occidente⁵².

L'attività di studio e preparazione delle attività internazionali della Fiat svolta dall'Ufficio statistica e studi economici subirà un rallentamento negli anni Trenta, complice la crisi economica internazionale - gli autoveicoli esportati, dopo aver toccato una punta massima di 30.357 unità nel 1927, scendono a poco più di 6.000 all'anno nel biennio 1932-33⁵³ -, i vincoli imposti dal regime autarchico alla produzione industriale italiana e l'inasprirsi delle relazioni internazionali⁵⁴. Inoltre, gran parte della documentazione sulle «vicende internazionali» dell'azienda prodotta nel decennio precedente la seconda guerra mondiale, riguarderà il continente africano e la diffusione

⁵¹ In: ASF, Fondo Usse, doc.1/49, pp.6-7.

⁵² Differenze in questo caso accentuate dal peso della «"colour bar"», la discriminazione nei «rapporti fra bianchi e neri che costituisc[e] un problema vitale per l'avvenire dell'Unione». In: ASF, Fondo Usse, *Unione del Sud Africa*, doc.1/59, pp.1-2.

⁵³ Si veda: ASF, Fondo Usse, *Esportazione di autoveicoli Fiat dal 1929 al 1933, con l'indicazione dei massimi raggiunti dal 1919 al 1933*, doc.5/323.

⁵⁴ Non è una coincidenza che nel 1938 l'Ufficio Statistica e studi economici, facente riferimento non più alla direzione commerciale ma alla direzione generale, si trasformi in "Ufficio studi economico sociali", passando da «centro di semplici informazioni automobilistiche raccolte, archiviate, distribuite, a ufficio di studio nel campo economico-sociale». In: ASF, Fondo Usse, *Piano di lavoro dell'Ufficio statistica per il 1939*, doc.9/682, pp.3-4.

del prodotto automobilistico nelle colonie italiane. Se risulta fuori luogo collocare nell'ambito delle strategie di espansione della Fiat iniziative che, per le note ragioni storiche, sono difficilmente valutabili in termini di costo-opportunità in quanto dovevano apparire mosse dal «desiderio di vedere macchine italiane in territorio italiano», anche in carte quali *L'attività Fiat in Africa, notizie sugli scambi interni ed esterni dell'Etiopia* e *Note sull'automobilismo in Somalia italiana*, non si perde occasione di sottolineare l'esistenza di «un'estesa organizzazione, costituita da una filiazione in Egitto e da una rete di agenti», ribadendo l'importanza di una efficace rete di «vendita e di assistenza alla clientela: lato meno visibile, ma essenziale per la nostra penetrazione e la nostra resistenza sui mercati esteri»⁵⁵.

Naturale, quindi, che dopo la drammatica cesura rappresentata dagli anni della seconda guerra mondiale, le ricerche commissionate all'Ufficio studi economico-sociali⁵⁶ per valutare le possibilità di ripresa internazionale del settore automobilistico vengano svolte prevalentemente in termini di confronto con la situazione prebellica. In *Fatti e cifre sull'industria automobilistica mondiale nel 1947* si evidenzia che, se i «5,8 milioni di unità» prodotti nel 1947 hanno riportato la produzione mondiale «al 92,6% del massimo assoluto (...) toccato nel 1929», l'Italia, pur mantenendo pressoché inalterata la propria partecipazione a tale produzione (dallo 0,9% del 1929 allo 0,8% del 1947), ha visto drammaticamente diminuire le proprie esportazioni, scese a coprire, dal 2,5% del 1929, l'1,3% della «esportazione di 5 paesi grandi produttori» - Stati Uniti, Canada, Gran Bretagna, Francia, Italia⁵⁷. Risolti i problemi contingenti dati dalle difficoltà di

⁵⁵ Si veda: ASF, Fondo Usse: *L'Attività Fiat in Africa, notizie sugli scambi interni ed esterni dell'Etiopia*, doc.6/460 e *Note sull'automobilismo in Somalia italiana*, doc.4/275.

⁵⁶ Vd. n.554

⁵⁷ La percentuale dell'esportazione sulla produzione di autoveicoli è passata per gli Stati Uniti dal 13,6% del 1929 all'11,3% del 1947, mentre per l'Italia il valore percentuale corrispondente è sceso dal 43 al 27,9%. Altro elemento critico segnalato, ai fini della tenuta complessiva delle vendite dell'azienda, è dato

rifornimento delle materie prime e dal recupero dei «livelli prebellici di efficienza e rendimento della manodopera», ciò che preme sottolineare è l'indifferibile esigenza di una «politica dell'automobile» che, partendo dal riconoscimento che «il prodotto automobilistico» è «ricchissimo in "valore aggiunto"», punti ad «agevolare le correnti esportative» consentendo all'industria automobilistica italiana di cogliere «ragioni di sviluppo adeguato alle possibilità dei mercati»⁵⁸.

L'esame di una articolata campionatura dei documenti prodotti dall'Ufficio statistica e studi economici mette in luce diversi aspetti qualificanti che permettono di individuare nella Fiat della prima metà del XX secolo, la Fiat del Senatore Agnelli e del "binomio Agnelli-Valletta"⁵⁹, una "grande impresa moderna"⁶⁰. L'intensa attività di studio e di ricerca svolta, oltre a delineare l'evoluzione cronologica e l'espansione geografica seguite dalla strategia di crescita internazionale della Fiat, ha infatti confermato la peculiare capacità dell'azienda torinese di comprendere la molteplicità dei cambiamenti richiesti dall'obiettivo di "fare come Ford": attraverso una continua e capillare esplorazione di nuovi mercati, la Fiat si muove "a 360 gradi" perché mira ad unire *mass*

dal rilevato aumento della «pratica del montaggio» in paesi esteri «con iniziative notevoli - americane e inglesi», nonché dall'allungamento della "vita media" delle vetture» che porta ad un «saggio di ricambio della circolazione automobilistica inferiore al normale». In: ASF, Fondo Usse, *Fatti e cifre sull'industria automobilistica mondiale nel 1947*, doc.19/1123.

⁵⁸ Solo facilitando lo sviluppo dell'esportazione e considerando l'automobile un «bene strumentale, oramai indispensabile a tutta l'economia del paese», si potrà «dare il via alla massima motorizzazione del paese», giungendo alla creazione di «un più largo mercato interno». In: ASF, Fondo Usse, *Industria automobilistica*, doc.19/1141. Sugli elementi essenziali di tale "politica dell'automobile" ritorneremo in Cap. I, par.3.1, *L'attività internazionale della Fiat nella "politica dell'automobile" di Valletta*.

⁵⁹ *Il binomio* è il titolo di un paragrafo della biografia di Vittorio Valletta: P. Bairati, *Vittorio Valletta*, Torino 1983, pp.56-66.

⁶⁰ Sulla crescita della Fiat nei termini di un "triplice investimento" in produzione, distribuzione e management, si vedano F. Amatori, *Gli uomini del Professore. Strategie, organizzazione, management alla Fiat fra anni Venti e anni Sessanta*, cit., in particolare pp.289-301 e B. Bottiglieri, *Alle origini di una grande impresa*, cit., in particolare pp.20-35. Sulla costituzione delle moderne imprese industriali attraverso il "triplice investimento", il riferimento d'obbligo è al lavoro di A.D. Chandler Jr., *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, 1990 (trad. it. *Dimensione e diversificazione*, Bologna, 1994).

production e mass marketing perseguendo l'internazionalizzazione del prodotto e del processo produttivo, ma anche dell'organizzazione di vendita e di assistenza alla clientela, delle strategie e degli strumenti promozionali, delle competenze manageriali e professionali. Almeno fino alla seconda guerra mondiale, in realtà, l'esportazione non sembra costituire un'attività profittabile in sé, ma deliberatamente scelta come fattore trainante dell'espansione perseguita, in quanto, in presenza di un asfittico mercato interno, solo un continuo aumento delle vendite estere può far crescere i volumi produttivi ai livelli necessari per conseguire le economie di scala e le razionalizzazioni tecnico-produttive dettate dal paradigma fordista all'industria automobilistica più avanzata ed imposte dalla competizione internazionale.

3. L'apprendistato di Vittorio Valletta (1921-1946)

Come osserva il suo biografo Piero Bairati introducendone la figura, «ripercorrere il lungo itinerario» di Vittorio Valletta nella vita industriale, sociale e politica del nostro Paese significa attraversare «più di cinquant'anni di storia italiana», per inserirsi «in una rete di rapporti economici, finanziari e politici che, con il passare del tempo, si fa sempre più fitta e ampia, dalle prime esperienze professionali (...), alle iniziative imprenditoriali di grande respiro internazionale, tra Washington e Mosca, sullo sfondo di un'Italia ricostruita e investita dalle forze dello sviluppo»⁶¹. Non a caso, un'intera

⁶¹ In P. Bairati, *Vittorio Valletta*, cit., pp.XV. Il lavoro di Bairati è la fonte principale di questo breve profilo di Vittorio Valletta. Da ricordare anche la scheda biografica realizzata da M. Lupo, *Valletta Vittorio*, in PASF, *Fiat 1915-1930. Verbali dei consigli di amministrazione*, cit., pp.477-483, mentre il materiale archivistico raccolto in: ASF, Fondo Biografie, fascicolo *Vittorio Valletta*, risulta attualmente irrimediabilmente perduto. Numerosi riferimenti a Valletta, naturalmente, anche in V. Castronovo, *Giovanni Agnelli*, cit., ed in V. Castronovo, *Fiat 1899-1999. Un secolo di storia italiana*, cit., *ad vocem*. Vittorio Valletta

stagione nella storia dell'impresa che a sua volta rappresenta la storia dell'industria automobilistica italiana, si riassume nella formula "Fiat vallettiana", ad indicare non solo i venti anni della presidenza di Vittorio Valletta (1946-1966) ed i fatti sia interni ed esterni all'azienda che li scandirono, ma anche uno stile di conduzione, il tratto managerial-imprenditoriale che la contraddistinse e che Valletta impose attraverso una presenza di oltre quarant'anni ai suoi massimi livelli direttivi.

Nel marzo del 1921, un mese dopo il suo ingresso in azienda al posto dei dimissionari Giuseppe Broglia e Alberto Gioannini⁶², Vittorio Valletta viene nominato direttore amministrativo centrale⁶³. A trentotto anni Valletta è già un professionista stimato nell'ambiente torinese, un esperto di materie contabili ed amministrative che la dirigenza Fiat ha avuto modo di conoscere quale valente amministratore della piccola casa automobilistica Chiribiri, ed ancor prima, nel suo ruolo di addetto alla direzione

nasce a Genova-Sampierdarena il 28 luglio 1883, da Federico Valletta, ufficiale dell'esercito di origini siciliane trasferito prima a Livorno, dove sposa Terecita Quadrio, figlia di un ammiraglio, poi a Genova ed infine a Torino, dove completerà la sua modesta carriera col grado di capitano. Nel 1904, dopo essersi diplomato a pieni voti come perito commerciale e ragioniere ed aver iniziato a tenere la contabilità di piccole ditte, Vittorio Valletta apre il suo studio di commercialista a pochi passi da quello di Giuseppe Broglia, docente di ragioneria noto professionista allora capo contabile della Fiat, membro del consiglio di amministrazione dal 1907 e direttore amministrativo dal 1910, con cui Valletta instaurerà una sempre più fitta e proficua collaborazione. Gli incarichi professionali aumentano, alternandosi all'attività didattica, prima quale docente all'Istituto di commercio, lavoro e arte, e dal 1907 come direttore dell'Istituto tecnico Quintino Sella, una passione per l'insegnamento che lo porta a prestare più volte la propria opera gratuitamente presso scuole serali o festive, e che culminerà nel 1920 nella docenza universitaria, come assistente e poi docente di organizzazione aziendale alla Scuola Superiore di Commercio di Torino, presso la quale Valletta si era laureato nel 1909.

⁶² Giuseppe Broglia e Alberto Gioannini condividevano la carica di direttore amministrativo centrale: Gioannini si occupava di questioni di carattere finanziario e legale, mentre Broglia trattava l'amministrazione contabile. Per una biografia di Alberto Gioannini si veda: M. Lupo, *Gioannini Alberto*, in PASF, *Fiat 1915-1930. Verbali dei consigli di amministrazione*, cit., pp.601 e 603. Giuseppe Broglia si era occupato nel 1906 della liquidazione degli inventari della vecchia Fabbrica Italiana di automobili da cui era nata la nuova Fiat, e, a seguito di quell'incarico era stato coinvolto nel processo in cui viene difeso, in qualità di perito, da Vittorio Valletta; vd. nota n.64. Per un profilo biografico di Giuseppe Broglia si veda: M. Lupo, *Broglia Giuseppe*, in PASF, *Fiat 1915-1930. Verbali dei consigli di amministrazione*, cit., p.53-55 e 57.

⁶³ Sull'ingresso di Vittorio Valletta in Fiat e sulla nomina a direttore amministrativo centrale, si vedano: *Seduta (comitato) del 18 marzo 1921 e Seduta del 29 marzo 1921*; in PASF, *Fiat 1915-1930. Verbali dei consigli di amministrazione*, cit., rispettivamente p.476 e p.480.

tecnica dell'aviazione militare di Torino e quindi referente per le commesse militari assegnate agli industriali piemontesi nel corso del primo conflitto mondiale⁶⁴.

L'ingresso alla Fiat rappresenta l'approdo ideale per il "professorino"⁶⁵ che, dopo aver conosciuto le ristrettezze della "misera dal colletto duro"⁶⁶ ed essere stato educato nel culto dell'istruzione e del lavoro, aveva già espresso nella sua tesi di laurea - incentrata sulla responsabilità degli amministratori nella redazione del bilancio - l'obbligo di far prevalere l'interesse dell'impresa su tutti gli altri, in particolare quello degli azionisti, tutelati al solo fine di garantire il regolare flusso degli investimenti, sicché il «contenuto delle loro [n.d.r.: degli amministratori] attribuzioni, nella gestione di un'impresa industriale o commerciale, è molto più esteso di quello che discende dal semplice mandato»⁶⁷.

Lavoratore instancabile, «uomo conosciuto, ma con pochi amici, un borghese solitario ma sempre ottimista», Vittorio Valletta fa parte dei «molti "uomini nuovi" che conquistarono posizioni direttive alla Fiat tra l'inizio della prima guerra mondiale e il trasferimento della produzione automobilistica nei nuovi stabilimenti del Lingotto»⁶⁸, come nuova fu la figura dirigenziale che andò a rappresentare, quella del «dirigente

⁶⁴ Valletta si era distinto anche nelle perorazioni a favore di Giovanni Agnelli, che aveva presentato le dimissioni da presidente della Fiat, tenute in occasione dell'assemblea dell'Associazione Metallurgici Meccanici e Affini (AMMA) del 26 ottobre 1920 e dell'assemblea straordinaria degli azionisti Fiat del 28 ottobre 1920. Sugli avvenimenti che avevano portato Agnelli a tale decisione, contestualmente alla proposta di trasformazione della Fiat in cooperativa, e sugli esiti di tale vicenda, si veda V. Castronovo, *Fiat 1899-199*, cit., pp.233-249. Ancor prima, nel 1912, in qualità di perito del tribunale aveva difeso con successo la Fiat e Giovanni Agnelli da un'accusa di falso in bilancio, acquisendone notorietà e prestigio nell'ambiente industriale piemontese.

⁶⁵ Così Castronovo nella sua storia della Fiat, richiamandosi all'espressione "il Professore" con cui Valletta venne ben presto ad essere chiamato in Fiat. *Ibidem*, p.252.

⁶⁶ La «misera dal colletto duro» è il titolo del paragrafo con cui si apre la biografia di Valletta: P. Bairati, *Vittorio Valletta*, cit., pp.3-5.

⁶⁷ *Ibidem*, pp.23-26, in particolare p.24.

⁶⁸ E con lui, Ugo Gobbato, Tranquillo Zerbi, Celestino Rosatelli, Guido Soria, Antonio Fessia, Domenico Taccone, Asrael Callabioni, tutte figure emblematiche della Fiat dell' "epoca del Lingotto"; *ibidem*, pp.48-51, in particolare p.48.

“generalista”»⁶⁹ in grado di acquisire e valutare tutte le informazioni necessarie alla gestione dell'azienda, e di organizzarne l'attività mediante il coordinamento ed il controllo complessivo delle varie funzioni amministrative e produttive previste. Forte di un inedito mandato, da «intendere come generalissimo»⁷⁰, Valletta si occuperà ben presto dei più svariati aspetti dell'amministrazione dell'impresa, dalla definizione di nuovi criteri per la contabilità industriale all'organizzazione del personale, dalla direzione delle relazioni industriali al mantenimento di contatti, più o meno formali, con altri interessi privati o con le pubbliche istituzioni. Un dirigente «versatile e polivalente», che acquisterà sempre maggior potere decisionale e visibilità negli anni fra le due guerre, quelli del «binomio Agnelli-Valletta»⁷¹ quale struttura portante della direzione aziendale, un legame che probabilmente non ebbe mai forti connotazioni personalistiche, ma si rinsaldò sempre più grazie alla comune ed esclusiva dedizione all'impresa⁷². Il senatore Agnelli⁷³ confermerà la sua scelta nel 1928, quando alla morte improvvisa di Guido Fornaca⁷⁴ Valletta viene nominato direttore generale della Fiat⁷⁵,

⁶⁹ *Ibidem*, p.52.

⁷⁰ A Valletta, con un'estensione dei poteri prima riconosciuti al direttore centrale, viene attribuito il mandato di «fare nell'interesse della Fiat tutto ciò e quanto si renderà necessario e conveniente, firmando ogni e qualunque atto, dovendosi il presente mandato intendere come generalissimo, senza che mai si possa al mandatario opporre difetto di potere»; *ibidem*, p.52, che rimanda alla seduta del comitato direttivo del 1° aprile 1921, il cui verbale non compare però nella raccolta di documenti ufficiali pubblicati relativamente al periodo 1915-1930: PASF, *Fiat 1915-1930. Verbali dei consigli di amministrazione*, cit.

⁷¹ Il binomio è il titolo di un paragrafo del lavoro di Bairati, che delinea i cambiamenti intercorsi al massimo livello direttivo della Fiat nei termini del susseguirsi del «binomio Agnelli- Fornaca», del «binomio Agnelli-Valletta» e, negli anni del secondo dopoguerra e della ricostruzione, del «binomio Valletta-Bono». Si veda: P. Bairati, *Vittorio Valletta*, pp.56-66, in particolare p.56.

⁷² Nel corso degli anni Venti Valletta abbandona tutti gli altri suoi impegni professionali: nel 1928 lascia lo studio di commercialista da lui fondato affidandolo al suo collaboratore Luciano Jona, e due anni dopo pone fine anche alla sua attività di docente universitario.

⁷³ Giovanni Agnelli venne nominato senatore del Regno con regio decreto del 3 marzo 1923. Su tale episodio si veda *La nomina di Agnelli a senatore*, in V. Castronovo, *Fiat 1899-1999. Un secolo di storia italiana*, cit., pp.312-314.

⁷⁴ Guido Fornaca entra in Fiat nel 1906, chiamato da Agnelli quale direttore tecnico e degli studi. Nel 1918 è nominato direttore generale, e nel 1920 assume la carica di amministratore delegato al posto di Giovanni Agnelli, nel frattempo diventato presidente della Fiat. Per un bibliografia di Fornaca: M. Lupo, *Fornaca Guido*, in PASF, *1915-1930. Verbali dei consigli di amministrazione della Fiat*, cit., pp.959 e 961; ASF, Fondo Biografic, fascicolo *Guido Fornaca*; un breve profilo in F. Amatori, *Gli uomini del*

carica a cui undici anni dopo si affiancherà quella di amministratore delegato, responsabilità formalmente condivisa con Giovanni Agnelli, ma che quest'ultimo, soprattutto a partire dalla tragica scomparsa del figlio Edoardo nel 1935, ha oramai lasciato, di fatto, nelle mani del suo più stretto collaboratore⁷⁶. A conoscenza dell'intero apparato produttivo, finanziario ed organizzativo dell'impresa, capace di padroneggiare tutte le procedure di pianificazione e controllo dell'attività aziendale, carattere ambizioso e tenace ma dotato di notevoli capacità di equilibrio e conciliazione, Valletta, nei suoi anni di *alter ego* di Agnelli, sviluppa quella concezione accentrata e verticale della direzione d'impresa - una "piramide" meritocratica i cui elementi vengono selezionati dall'interno per cooptazione - che caratterizzerà, se possibile in maniera anche più marcata, gli anni della presidenza di Valletta, gli anni dello "stato maggiore" del Professore⁷⁷.

L'obiettivo primario e costante di tutelare nella maniera più opportuna ed efficace il complesso aziendale di cui erano a capo, accomunerà Agnelli e Valletta anche in molti tratti del loro rapporto con esponenti ed istituzioni del regime fascista: che si trattasse di avvantaggiarsi dell'ordine sociale coercitivamente imposto e delle commesse statali per le "guerre del duce", o di «collaborare con l'inevitabile»⁷⁸ - così Valletta delinea la linea seguita dalla Fiat in pieno conflitto bellico - la casa automobilistica torinese, in virtù

Professore. Strategie, organizzazioni, management alla Fiat fra anni Venti e anni Sessanta, cit., pp.272-289, in particolare p.280.

⁷⁵ Per la nomina di Vittorio Valletta a direttore generale si veda *Seduta delli 23 gennaio 1928*, in PASF, *Fiat 1915-1930. Verbali dei consigli di amministrazione*, cit., p.962.

⁷⁶ La continuità familiare ai vertici dell'azienda venne comunque assicurata dalla nomina di Giancarlo Camerana, nipote di Giovanni Agnelli, a vice-presidente. Per la nomina di Valletta ad amministratore delegato: ASF, *Verbali Consiglio d'Amministrazione dal 15 Luglio 1937 al 9 Febbraio 1939, Seduta delli 9 Febbraio 1939*, p.180. Edoardo Agnelli era scomparso nel luglio del 1935 in un incidente aereo.

⁷⁷ Sugli elementi di tale "stato maggiore" ed i cambiamenti al suo interno in varie fasi della storia aziendale, il riferimento più esaustivo e completo è: F. Amatori, *Gli uomini del Professore. Strategie, organizzazioni, management alla Fiat fra anni Venti e anni Sessanta*, cit.

⁷⁸ L'espressione, utilizzata da Valletta in occasione dell'assemblea degli azionisti Fiat del marzo 1941, è riportata in P. Bairati, *Vittorio Valletta*, cit., p.85.

della preminenza assunta nel panorama industriale italiano e delle salde relazioni internazionali costantemente coltivate, riuscirà a compiere «il lungo viaggio attraverso il fascismo alla stregua di un potere sovrano e autoreferente»⁷⁹ - la Fiat come «un'istituzione intangibile e sacra allo Stato, al pari della Dinastia, della Chiesa, del Regime»⁸⁰, in realtà tanto deprecata quanto assecondata nelle sue richieste da Mussolini.

Furono proprio i rapporti di collaborazione mantenuti con Washington come con Londra dai dirigenti della Fiat durante l'occupazione tedesca, a supporto dei servizi segreti anglo-americani ed a favore delle formazioni della Resistenza, nell'ottica degli sviluppi politici del dopoguerra, ad evitare che i convulsi mesi dell'occupazione tedesca si risolvessero con l'epurazione di Giovanni Agnelli e Vittorio Valletta, come richiesto all'indomani del 25 aprile 1945 dal Comitato di liberazione nazionale. Se Giovanni Agnelli non farà in tempo ad avere notizia della sua completa riabilitazione, decisa pochi giorni dopo la sua scomparsa nel dicembre del 1945, Vittorio Valletta rientra alla Palazzina Uffici di Mirafiori il 21 marzo 1946, dopo quasi undici mesi di assenza, ed il giorno stesso tiene una riunione del comitato direttivo dell'azienda: «l'età vallettiana era cominciata»⁸¹.

⁷⁹ V. Castronovo, *Fiat 1899-1999. Un secolo di storia italiana*, cit., p.XIII.

⁸⁰ Così scriveva Mussolini in una lettera al prefetto di Torino nel luglio del 1927, riportata in: P. Bairati, *Vittorio Valletta*, cit., pp.62-63.

⁸¹ Così si conclude il terzo capitolo del lavoro di Bairati; *ibidem*, pp.101-155.

3.1 L'attività internazionale della Fiat nella "politica dell'automobile"⁸² di Valletta

La più che ventennale "scuola di Giovanni Agnelli"⁸³, preconizzatore in Italia delle potenzialità non solo economiche dell'automobile - la "liberatrice"⁸⁴ -, fornirà al neo-presidente della Fiat⁸⁵ gli elementi costitutivi del disegno imprenditoriale che le esigenze della ricostruzione renderanno tanto improrogabile quanto gradualmente realizzabile dopo le distruzioni e la stasi tecnologico-produttiva degli anni di guerra⁸⁶. Di fronte a danni che nel 1946 si calcola ammontino, «per le aziende del Gruppo (...), a prezzi aggiornati, ad oltre 12 miliardi di lire», Vittorio Valletta guarda alla lezione di

⁸²La "politica dell'automobile" era espressione utilizzata dallo stesso Valletta, a proposito dei piani di espansione della Fiat. Nella relazione di bilancio relativa all'esercizio 1961, si leggerà che «la politica italiana dell'automobile, della motorizzazione, non può essere che di sviluppo nell'interesse di tutto il Paese, del lavoro e del progresso sociale dell'intera Nazione. L'automobile sempre più per tutti, cioè sempre più economica, sicura ed agevole, com'è nell'indirizzo costruttivo della Fiat». Da: ASF, Bilanci 1956-1968. Relazioni del CdA 1957-1968, *Assemblea generale ordinaria degli Azionisti 27 Aprile 1962. Relazioni del Consiglio di Amministrazione dei Sindaci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1962.*

⁸³ L'espressione «alla scuola di Agnelli» è utilizzata da Bairati in *Vittorio Valletta*, cit., pp.69-79, in particolare p.76.

⁸⁴ così David S. Landes, definendo l'automobile «l'invenzione di maggiore importanza [del ventesimo secolo] per gli effetti sociali e culturali»; in D. S. Landes, *L'automobile e lo sviluppo industriale*, in C. Annibaldi e G. Berta (a cura di), *Grande impresa e sviluppo italiano. Studi per i cento anni della Fiat*, Bologna, 1999, pp.19-66. in particolare p.21.

⁸⁵ La nomina di Vittorio Valletta a presidente della Fiat viene ufficializzata in occasione della riunione del Consiglio di Amministrazione tenutasi il 18 luglio 1946: «Presidente del Consiglio di Amministrazione viene eletto per acclamazione, all'unanimità il Prof. Vittorio Valletta. Il Consiglio delibera di mantenere al Presidente Prof. Valletta la qualifica di Amministratore Delegato ai sensi dell'art. 13 comma 2° dello Statuto sociale, confermandogli tutti i poteri specificati nella precedente deliberazione in data 10 novembre 1944 (...). Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione viene eletto, pure per acclamazione e a voti unanimi il Dott. Giovanni Agnelli. (...). Il Prof. Valletta assumendo la Presidenza dichiara che alla carica presidenziale dovrebbe essere nominato il diretto rappresentante della famiglia Agnelli. Comunque, pregato di assumere tale carica, in considerazione delle attuali difficoltà, il prof. Valletta ritiene doveroso non sottrarsi a tale gravoso compito, ferma rimanendo però la soluzione da lui indicata da applicarsi non appena possibile». Da Archivio Storico Fiat (d'ora in poi ASF), *Verbali dei Consigli d'Amministrazione dal 3 Febbraio 1944 al 8 Gennaio 1947, Verbale della Seduta del Consiglio di Amministrazione del 18 luglio 1946.*

⁸⁶ In una relazione riservata del 1949, citata da Bairati, Vittorio Valletta stimava che i danni di guerra sofferti dalla Fiat raggiungessero un valore pari a circa un terzo del capitale fisso di tutto il suo complesso produttivo; dato riportato in P. Bairati, cit., pp.156-169, in particolare p.156. Nello stesso paragrafo, si ricorda come la guerra avesse forzatamente interrotto il «programma permanente di sostituzione e ammodernamento degli impianti» impostato da Agnelli fin dalle origini dell'azienda, che prevedeva «ogni anno, il ricambio di un decimo dei macchinari». Per il declino della produzione automobilistica, basti pensare che già nel 1941 il numero delle autovetture prodotte si ridusse ad un quarto di quelle fabbricate nel 1939, che era stato di quasi circa 53 mila unità, per poi bloccarsi quasi completamente nel periodo dell'occupazione tedesca.

colui che, nelle sue stesse parole di commemorazione del Senatore, viene ricordato come «un pioniere non soltanto dell'industria automobilistica (...), ma soprattutto un pioniere dell'organizzazione industriale»⁸⁷, così che «ora che non si tratta più di creare, ma soltanto di riprendere e durare ricostruendo e sviluppando su fondamenta già solidamente poste e su indirizzi già segnati dall'esperienza»⁸⁸. L'apparente semplicità di questa linea d'azione si tradusse, in realtà, in un programma che richiederà anni di cospicui investimenti ed equilibrismi finanziari, il cui obiettivo - il ripristino e la modernizzazione degli impianti - è sua volta sostenuto da una visione "autocentrica" e persuasa delle possibilità di ripresa e crescita della produzione automobilistica italiana che necessariamente modellerà anche larga parte delle attività e delle iniziative in campo internazionale dell'impresa torinese.

Gli elementi principali della strategia perseguita dalla dirigenza Fiat nell'immediato dopoguerra si possono trovare riassunti nella testimonianza che, come richiesto, Vittorio Valletta rese innanzi la Commissione Economica del Ministero per la Costituente nell'aprile del 1946⁸⁹. La convinzione che, nonostante gli sconvolgimenti bellici, la Fiat possa «riuscire benissimo» nell'incipiente fase di espansione a livello mondiale porta ad individuare in molteplici forme di collaborazione con l'estero, naturalmente accompagnate da un incisivo intervento del governo italiano e da una coraggiosa politica imprenditoriale, la via maestra per trasformare il processo di ricostruzione in

⁸⁷ Da ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione (d'ora in poi CdA) 1932-1956, *Assemblea ordinaria degli Azionisti 18 luglio 1946. Relazioni e bilancio al 31 dicembre 1945*.

⁸⁸ Da ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA. 1932-1956, *Assemblea generale ordinaria e straordinaria degli Azionisti 30 giugno 1948. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilanci e Conto Perdite e Profitti al 31 Dicembre 1947*.

⁸⁹ La Commissione Economica aveva inviato a Valletta e ad altri alti dirigenti della Fiat, come agli altri industriali ed esperti consultati, un questionario riguardante le prospettive di ordine generale del Paese e dello specifico settore di appartenenza. Per quanto riguarda la Fiat, oltre a Valletta, vennero interrogati: Aurelio Peccei, direttore della Divisione apparecchi e produzioni varie; Arnaldo Fogagnolo, direttore della sezione Grandi motori; Gaudenzio Bono, direttore della Divisione automobili; Luigi Gajal de la Chenaye, direttore principale commerciale; Giovanni Perosino, direttore della sezione Officine Lingotto; Mario Peradotto, direttore della sezione Approvvigionamenti.

un'occasione di crescita per l'azienda e per la stessa economia del Paese attraverso gli effetti moltiplicatori della produzione automobilistica sull'apparato industriale nazionale. A tal fine, il legame con gli Stati Uniti, da sempre interlocutore privilegiato della casa torinese, diventa essenziale non solo per l'aiuto finanziario che ne può derivare, ma per l'assistenza che le imprese americane possono prestare nel campo tecnologico ed organizzativo. Una volta preso «il meglio dei progressi fatti dagli americani», la Fiat dovrà far leva sul fatto che «in Italia l'industria meccanica in generale e quella automobilistica in particolare (...) possono contare su un mercato basso della mano d'opera», per unire il non elevato costo del lavoro alla constatazione che «in genere le ditte americane non producono il tipo piccolo di macchine», così da ottenere «una produzione sufficientemente interessante (...) e benissimo provvedere all'inoltro all'estero di moltissima parte della nostra produzione»⁹⁰. Nelle previsioni di Valletta, la specializzazione sui segmenti inferiori dell'offerta e la conseguente ripartizione del mercato internazionale contribuiranno a risolvere, insieme ai finanziamenti che saranno concessi all'industria italiana, i più impellenti problemi del dopoguerra: l'eccesso di manodopera, gradualmente riassorbito dalla ripresa produttiva, e la carenza di materie prime e di valuta estera, ottenibili mediante la crescita delle correnti esportative.

Un programma certamente ambizioso, delle cui difficoltà Valletta si rende ben conto quando afferma che «a Roma (...), espor[rà] esattamente qual'è la nostra situazione, quali gli aiuti che debbono esserci dati se si vuole far qualcosa di veramente

⁹⁰ Tutte le citazioni sono tratte da Ministero per la Costituente, *Rapporto della Commissione economica presentato all'Assemblea costituente. II - Industria. II - Appendice alla relazione (Interrogatori)*, Roma, 1946, pp.345-355. Ampii stralci della deposizione di Valletta sono pubblicati in L. Villari, *Il capitalismo italiano del Novecento*, Bari, 1992 (1^a ed. 1975), pp.285-292.

costruttivo»⁹¹, ma che, sostanzialmente, non si discosta dalla strategia di crescita da sempre seguita dalla Fiat: applicare i più avanzati procedimenti tecnici ed organizzativi assimilabili mediante l'instaurazione di uno stretto rapporto con gli Stati Uniti per realizzare prodotti di qualità ed a basso costo, che non essendo in concorrenza diretta con la produzione americana avrebbero dovuto essere collocati prevalentemente sul mercato estero, fino a quando la progressiva riduzione dei prezzi determinata dalle economie di scala raggiunte non avesse consentito la formazione di un consistente e profittabile mercato domestico. Nel secondo dopoguerra, l'informale patto di collaborazione con i grandi produttori statunitensi, il *gentlemen's agreement* perseguito fin dagli anni Trenta, viene ripreso e reso più accattivante dall'offerta di diversi tipi di collaborazione, quali la possibilità, discussa a più riprese con la Chrysler⁹², di occuparsi del montaggio in Italia di vetture americane e della loro distribuzione mediante la propria rete di vendita nazionale ed estera, o l'accordo con la Nash⁹³, poi non

⁹¹ Da ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 20bis, *Seduta del Comitato Direttivo del 5/4/1946*.

⁹² Le trattative con la Chrysler, iniziate nel 1946 e proseguite per tutto l'anno successivo partono dalla «possibilità di una collaborazione (forniture di materie prime da trasformare in Italia, eventualmente per conto dell'America; attività di montaggio da appoggiarsi all'Italia con parti che dovrebbero essere fornite in sito, a costi forse minori)». Nelle parole di Valletta, «stabilire una base di collaborazione non era una cosa facile ma data l'assoluta necessità dell'appoggio americano abbiamo cercato una formula, basata sulla fornitura da parte americana di motori e altre parti da completarsi e montarsi qui in Italia a nostra cura, realizzando vetture e carri da vendere anche all'estero attraverso la nostra organizzazione». L'accordo si limiterà poi ad «intese di carattere tecnico in base alle quali i nostri tecnici potranno prendere conoscenza di tutti i progressi conseguiti dall'America nel campo che ci interessa, consentendoci così di mantenerci al livello loro», in sostanza «un patto di amicizia per lo scambio di notizie e novità tecniche». Da: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 20bis, *Seduta Comitato Direttivo del 17 Febbraio 1947, Seduta del Comitato Direttivo del 7 Maggio 1947, e Seduta del Comitato Direttivo del 6 Settembre 1947*.

⁹³ A seguito di un viaggio negli Stati Uniti, Vittorio Valletta specificò che i contatti con la Nash riguardavano la possibilità di fabbricare la "500" «mediante fornitura nostra della parte meccanica (chassis motore cambio ecc.) e da parte Nash la carrozzeria eseguita con stampi loro in base a disegni appositi affinché il tipo sia rispondente ai gusti e necessità del cliente americano (carrozzerie di modello sportivo con apertura completa, vetri discendenti). Questa macchina rappresenterebbe la vettura n.2 per il cliente americano che già possiede una grossa macchina per grandi viaggi. La 500 così costruita costituirebbe la piccola vettura per le commissioni di città, per gli spostamenti da casa ad ufficio. (...). Scontata la possibilità e convenienza dell'introduzione diretta da parte nostra della vettura completa in U.S.A., la soluzione di accordi con la Nash appare veramente opportuna ed efficace. Il nostro accordo con la Nash si riferisce naturalmente sia alla 500 che a quell'altro tipo che l'avesse in seguito a sostituire. La Nash, costruendo un tipo di grossa vettura e mancando invece di un tipo piccolo, si trova nelle condizioni ideali per apprezzare ed approfittare della collaborazione Fiat nel senso sopra accennato; esiste dunque

perfezionato, per la produzione in territorio americano di vetture con parti meccaniche fornite dalla casa torinese.

Del resto, la cospicua massa di finanziamenti dei quali la Fiat poté usufruire negli anni di attuazione del Piano Marshall⁹⁴, a cui vanno aggiunti i crediti concessi da importanti

una comunità di interessi nella realizzazione dell'accordo previsto». In realtà, l'accordo non verrà perfezionato in quanto la casa statunitense non riceverà ordinazioni pari al quantitativo ritenuto economicamente soddisfacente, e fissato nella fascia delle 50-100.000 unità annue. Da: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 21, *Seduta del Comitato Direttivo del 21 Ottobre 1948* e, per la mancata conclusione delle trattative, *Seduta del Comitato Direttivo del 12-13 Dicembre 1949*.

⁹⁴ Il Piano di aiuti per la ricostruzione dell'Europa (European Recovery Program, meglio noto come Piano Marshall) venne approvato dal Congresso americano nell'aprile del 1948. Alla Fiat, andrà il 23 per cento del totale dei prestiti destinati al settore meccanico, pari ad una cifra complessiva di 35 milioni di dollari. Per una rappresentazione schematica ma efficace della ripartizione e delle varie destinazioni di tale somma, si veda il grafico, *Piano di ripartizione del prestito E.R.P.*, da *Note al testo* in P. Bairati, cit., pp.371-438. Vittorio Valletta chiarì puntigliosamente i principi ispiratori ed i meccanismi di funzionamento del Piano Marshall in un lungo intervento tenuto durante la seduta del Comitato Direttivo che si tenne il 20 gennaio 1948, ed iniziato con la precisazione che «il Piano Marshall, in base al programma dell'E.R.P., ha il compito di dare alle 16 Nazioni europee ed a quelle altre che vi volessero aderire, degli aiuti per un certo numero di anni, consistenti in un determinato quantitativo di dollari perché queste Nazioni li spendano non soltanto in America ma nel campo delle Nazioni partecipanti o no al Piano. Una massa quindi di scambi che offre la possibilità di un riassetto dell'economia generale. (...). Data così un'idea del funzionamento del Piano Marshall e delle sue possibilità, il prof. Valletta accenna alla necessità che presso la Fiat si costituisca un ufficio che segua il Piano Marshall (...), a cui dovrebbero confluire tutti i dati e le esperienze relativi, affinché a sua volta tale ufficio possa farli defluire ai singoli comparti». Da ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 20bis, *Seduta del Comitato Direttivo del 20 gennaio 1948*. I documenti prodotti da tale ufficio, «costituito in via permanente con un rapporto mensile sulla situazione derivante dal Piano Marshall da tutti i prestiti conseguenti», sono ora raccolti e conservati in serie completa in ASF, Fondo Ufficio statistica e studi economici. I criteri seguiti nell'elaborazione del progetto presentato dalla Fiat per l'attuazione del Piano Marshall relativamente ai fondi da essa richiesti, sono invece riassunti nella Relazione di Bilancio relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 1948, e sono così indicati:

- *un esatto proporzionamento tra le capacità di produzione di ogni singolo comparto e le esigenze del comparto successivo, che da questo deve trarre la propria alimentazione;*
- *il raggiungimento del miglior equilibrio tra l'entità dei mezzi di lavoro posti o da porsi in opera e i programmi produttivi; in altre parole, il raggiungimento delle «dimensioni economiche» in ogni fase del processo produttivo; problema questo non sempre facile a risolversi sul piano tecnico in un'azienda che come la Fiat si trovi a competere sul terreno dei costi e della qualità con le massime industrie mondiali, pur senza poter aspirare ad emularne gli enormi gettiti produttivi ed i conseguenti colossali investimenti;*
- *la modernizzazione dei mezzi di lavoro, intesa come allineamento a quanto già realizzato o in corso di realizzazione nelle più progredite industrie estere, nel triplice intento:*
 - a) *di rinnovare la gamma produttiva per venire incontro alle nuove esigenze dei mercati (è noto che ad ogni cambio di tipo corrisponde forzatamente la sostituzione d'ingenti masse di costosi macchinari ed attrezzature non suscettibili di trasformazione);*
 - b) *di migliorare le qualità intrinseche del prodotto, con l'introduzione di nuovi materiali e nuovi processi in ogni stadio di lavorazione, dalla produzione di acciai speciali sino alla verniciatura;*
 - c) *di ridurre i costi, tentando di equilibrare, attraverso un aumento della produttività dei singoli comparti, la incidenza dei vari fattori negativi, ed avvicinarci così agli standard internazionali a beneficio del mercato interno e delle possibilità esportative.*

istituti bancari statunitensi, fu certamente influenzata dalla reputazione riconosciuta oltreoceano all'impresa ed al suo *management*, che Valletta aveva saputo conquistarsi fin dagli anni dei suoi viaggi a fianco di Giovanni Agnelli e che rinsalderà negli anni della sua presidenza mediante la costruzione di una fitta rete di rapporti con i massimi esponenti degli ambienti governativi, finanziari ed imprenditoriali statunitensi.

La capacità e la tenacia spese nell'elaborazione e nel perseguimento dei piani di rilancio della Fiat non verranno meno neanche quando, completata grosso modo con la fine dell'esercizio relativo al 1947 la fase di ripristino degli stabilimenti danneggiati dalla guerra, si tratta di passare alla progressiva modernizzazione degli impianti e delle attrezzature. Il programma, attuato in maniera graduale e tramite un costante confronto con le possibilità economiche dell'azienda, si considererà idealmente concluso solo all'inizio del decennio successivo, quando si dichiara che «con il 1950 può dirsi compiuto un primo periodo del faticoso cammino intrapreso nel 1946 per risollevare la Fiat dallo sfacelo portato dalla guerra; si è conclusa cioè la fase della immediata ricostruzione, della riconversione, del riordinamento»⁹⁵. In questi anni, la direzione della Fiat continua a collocare fra gli obiettivi primari dell'impresa il rafforzamento della propria presenza internazionale, sia attraverso l'esportazione, incentivata anche in momenti di scarsa redditività e difficile operatività⁹⁶, sia con l'incessante individuazione

Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956, *Assemblea generale ordinaria e straordinaria degli Azionisti 31 Marzo 1949. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilanci e Conto Perdite e Profitti al 31 Dicembre 1948.*

⁹⁵ Da ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956, *Assemblea generale ordinaria e straordinaria degli Azionisti 10 Aprile 1951. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e conto perdite e profitti al 31 dicembre 1950.*

⁹⁶ La ripresa dell'esportazione Fiat nel secondo dopoguerra, e l'andamento della presenza della casa torinese sui vari mercati durante tutto l'arco della presidenza di Vittorio Valletta, verrà esaminato nel Cap.2.

di opportunità produttive all'estero⁹⁷, al fine di non disperdere le posizioni raggiunte sui mercati, di conservare il patrimonio di mezzi e di uomini destinato all'attività internazionale e di valorizzare la rete di collaborazioni tecniche e produttive costruita. L'apertura verso l'esterno, attraverso l'adozione dei più moderni strumenti e metodi di fabbricazione e la conseguente possibilità di aumento dei propri volumi produttivi, indica ancora una volta alla Fiat la strategia da perseguire per realizzare la convinzione che era già di Giovanni Agnelli: fare dell'auto un bene diffuso ed accessibile anche al pubblico italiano. Gli impressionanti risultati conseguiti dalla produzione automobilistica italiana negli anni a venire⁹⁸ confermeranno il ruolo nel nostro Paese della produzione automobilistica come "industria delle industrie"⁹⁹ che Vittorio Valletta aveva intuito e perseguito fin dall'immediato dopoguerra e che guiderà la "Fiat di Vittorio Valletta" nella realizzazione di "una via italiana all'automobile"¹⁰⁰.

⁹⁷ Le motivazioni ed i benefici derivanti alla casa automobilistica torinese dagli investimenti diretti esteri, nonché alcuni casi di iniziative produttive avviate all'estero negli anni della presidenza di Vittorio Valletta saranno esaminati nel Cap.3.

⁹⁸ Le autovetture prodotte dalla Fiat, di poco superiori alle 23 mila unità nel 1947, superano le 100 mila unità nel 1950, le 500 mila nel 1960 per crescere costantemente fino a raggiungere il milione di unità prodotte nel 1965, ultimo esercizio chiuso sotto la presidenza di Vittorio Valletta. Per un'analisi della crescita del mercato interno, delle caratteristiche di tale processo in relazione all'attività internazionale della Fiat, si rimanda al Cap.5.

⁹⁹ Così nella relazione di bilancio relativa al 1952 si legge che, finalmente, anche in Italia «l'automobile è sempre più un mezzo di lavoro. La sua diffusione è un indice del progresso economico e sociale del Paese. Siamo ancora molto indietro rispetto alle maggiori Nazioni d'Europa e d'America, ma l'incremento è continuo. Bisogna favorirlo in tutti i modi nell'interesse generale della Nazione. Le opere pubbliche che aprono nuove strade, che creano nuovi centri di lavoro e di vita, che estendono il mercato a più vasti strati di consumatori, conferiscono anche al progresso automobilistico [sic], cioè al progresso di un mezzo di più intensa attività produttiva». Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956, *Assemblea generale ordinaria e straordinaria degli Azionisti 9 Aprile 1953. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e conto perdite e profitti al 31 dicembre 1952.*

¹⁰⁰ Espressione utilizzata da P. Bairati, cit., pp.303-312, in particolare p.304.

CAPITOLO SECONDO

IL MERCATO ESTERO DELLA FIAT NELL' "ERA VALLETTA" (1946-1966)

1. Il secondo dopoguerra: la ricostruzione dell'organizzazione Fiat all'estero

In un rapporto riservato inviato nel dicembre del 1947 a Luigi Gajal de la Chenaye, Direttore commerciale della Fiat¹, la direzione vendita estero² riassume il lavoro svolto dall'inizio della presidenza di Vittorio Valletta nel luglio dell'anno precedente³. Nella relazione si sottolinea come la ripresa dell'attività esportativa abbia richiesto una particolare «competenza, organicità ed elasticità» da parte dell'organizzazione preposta, che si è ripartita, almeno idealmente, tra compiti di ordinaria e straordinaria amministrazione con il comune obiettivo della «riorganizzazione razionale della situazione nostra in tutto il mondo». Attraverso la raccolta di dati statistici⁴, la compilazione di «studi speciali»⁵ dovuti alla difficile congiuntura postbellica, e il

¹ più precisamente, direttore della divisione servizi commerciali e conseguenti. Per le altre divisioni previste dalla struttura direzione operativa della "Fiat di Valletta", vd. nota 7, *infra*. Luigi Gajal de la Chenaye, direttore commerciale dal 1938, sarà anche vice presidente della Fiat dal dicembre del 1954 al Maggio del 1958; si veda: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Libro 21, *Seduta di Consiglio di Amministrazione del 17 Dicembre 1954*, e Verbali del Consiglio di Amministrazione. Libro 26, *Seduta del 6 Maggio 1958*.

² guidata dal rag. Marchisio. Per la sua nomina a capo della direzione vendita estero, si veda ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 20bis, *Seduta Comitato Direttivo del 27 Agosto 1946*.

³ Da: ASF, Fondo Capogruppo, I Versamento (d'ora in poi I V.), corda 498, Direzione sviluppo internazionale. Bollettini rapporto 1947-1961, *Attività Direzione Vendita Estero 10 dicembre 1947*.

⁴ si è dovuto provvedere alla «riorganizzazione dei dati statistici relativi a: importazioni ed esportazioni, prezzi di vendita, spese intermedie, dogane, ecc.». *Ibidem*.

⁵ necessari per «seguire giornalmente situazioni continuamente variabili»: «situazione materie prime»; «situazione cambi medi di \$ USA, sterlina, franco svizzero, corona svedese, franco belga, fiorino»; «ripartizione vetture e carri alle varie organizzazioni estere nei limiti delle disponibilità mensili di produzione da effettuarsi nel volgere di un mese in relazione alle singole possibilità di spedizione»,

ristabilirsi dei contatti con «tutti i nostri Direttori di Filiale, Ispettori o Capi Ufficio Fiat all'estero»⁶ si è potuto concludere che i risultati conseguiti sono, per il momento, legati non tanto all'«attività, iniziativa ed efficienza dei singoli», quanto a circostanze esterne, quali la legislazione locale in materia di restrizioni all'importazione e le condizioni economiche che in tal modo determinano le «possibili offerte dei singoli mercati». Al di là dei dati riportati, in base ai quali i Paesi che hanno offerto i maggiori sbocchi risultano essere Svizzera Germania Belgio Svezia Brasile, il rapporto della direzione vendita estero indica come, nell'emergenza postbellica, le vendite sul mercato estero della Fiat sono subordinate alla primaria esigenza di reperire anche attraverso il meccanismo delle compensazioni le materie prime «interessanti la produzione del Gruppo». Se la situazione economica internazionale e la mancanza di normalizzazione nei rapporti commerciali con la maggior parte dei Paesi destinatari non consente per ora di affidarsi a prefissati criteri di assegnazione della produzione, a più lungo termine la strategia internazionale della Fiat dovrà comunque tornare ad essere quella dei «bei tempi normali di anteguerra»: «i mercati esteri non devono solo essere riconquistati con

operazione che deve ottenere «la concomitanza dei seguenti fattori: a) fondi in arrivo dal Concessionario; b) permesso di esportazione italiano; c) permesso di importazione nel paese importatore; d) accordo degli organi che regolano la complicata regolamentazione di affari in reciprocità ed affari in compensazione; e) partenze di vapori dai porti italiani oggi irregolari e non collegate»; «contatti e corrispondenza con l'Ufficio Dogana e con la Direzione di Roma ed i vari Ministeri competenti (Esteri, Finanze, Industria, Commercio Estero) per domande e tutte le pratiche successive relative ad affari in reciprocità e compensazione»; «pratiche delicate e che spero daranno presto i loro frutti, per la liberazione dei fondi e delle Organizzazioni Fiat sequestrate a causa della guerra»; controllo di «tutte le fasi delle varie direttive concernenti l'esportazione». *Ibidem*.

⁶ «Nel corso del 1947, in base alle aree geografiche assegnate ai vari Ispettorati, gli Ispettori Fiat si sono recati in: Belgio, Olanda, Inghilterra, Danimarca, Svezia, Norvegia, Grecia, Romania, Malesia, Etiopia, Canada, Turchia, Irak, Iran, Siria, Palestina, Messico». In seguito ad ogni missione, veniva redatto una dettagliata relazione sulla situazione e le prospettive del mercato in questione, con eventuali suggerimenti od iniziative proposte per migliorare la posizione Fiat; così, ad esempio, l'«ispezione» in Inghilterra del gennaio 1947, aveva lo scopo di sondare «le possibilità di rifornimenti locali di materie prime, nonché [di] conoscere e migliorare le locali organizzazioni di vendita». *Ibidem*. Sull'organizzazione e le mansioni degli «ispettorati», si rimanda a Cap.2, paragrafo 2.1, *Il rapporto con le "province dell'impero"*.

il ripristino di un'organizzazione efficiente⁷, ma debbono essere mantenuti attraverso un rifornimento regolare di autoveicoli e parti di ricambio (...) dato che sui mercati esteri ogni vettura non consegnata oggi rappresenta un cliente perduto e passato alla concorrenza».

Del resto, Vittorio Valletta aveva chiarito fin da subito che il graduale ritorno dell'attività aziendale alla normalità ed alla redditività non avrebbe potuto basarsi se non su una capillare opera di controllo, di monitoraggio e di riorganizzazione condotta dai vari uffici ed enti centrali della società. Nello stesso giorno della sua conferma al vertice della Fiat, il presidente ed amministratore delegato assegna ad ogni direttore componente il comitato direttivo - costituito dai nove direttori divisionali e presieduto dal direttore generale Gaudenzio Bono⁸- il compito di redigere mensilmente un dettagliato rapporto nel quale «venga registrato ogni avvenimento od argomento importante o trattato nell'ambito della propria attività e competenza», comprese le direzioni o servizi rientranti in ogni divisione, «che abbia formato oggetto di esame, discussione, istruttoria o decisione»⁹, affinché ne venga riferito alla direzione generale ed al comitato «sottoponendo all'approvazione le eventuali delibere»¹⁰. In questo modo

⁷ per cui, ad esempio, i nuovi Concessionari Fiat aperti nel corso del 1946-47 sono stati 21: 3 in Europa, 5 in Asia, 4 in Africa, 4 in America, 5 in Australia.

⁸ Le Divisioni sono: Produzioni automobilistiche e coordinamento produzioni; Produzioni Navali e correlate; Produzioni siderurgiche; Produzioni costruzioni edili e impianti; Produzioni aviatorie e correlate; servizi commerciali e conseguenti; Servizi Organizzazione e controlli. Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956, *Assemblea ordinaria degli azionisti 18 Luglio 1946. Relazioni e Bilancio al 31 Dicembre 1945*. Per la nomina di Gaudenzio Bono a Direttore Generale: ASF, Verbali Consiglio d'Amministrazione. Libro 14, *Seduta del 18 luglio 1946*.

⁹ E' lo stesso Valletta a stabilire in dettaglio quali devono essere i criteri di forma e di contenuto di tale «foglio di rapporto, di cui presenta un modello (...) spiega[ndo] poi il modo in cui va compilato». I fogli di rapporto, ai quali «dovevano essere naturalmente allegati i vari documenti interessanti l'argomento trattato o che ne hanno formato lo sviluppo o l'oggetto di delibera» per essere consegnati alla «Segreteria Direzione Bilanci che curerà il protocollo e l'emissione delle delibere», non risultano conservati presso l'Archivio Storico Fiat.

¹⁰ Per Valletta, il comitato direttivo, composto precedentemente da un numero più limitato di membri e con funzioni prevalentemente di verifica e controllo amministrativo, pur non acquisendo un potere deliberativo formalmente conferitigli, diventò l'organo collegiale privilegiato per un informale periodico scambio di valutazioni ed informazioni sulla situazione e le prospettive dei vari settori d'attività

Valletta riconfermava l'impostazione gerarchica e piramidale della sua conduzione dell'impresa, che, giustificata dai numerosi ed impellenti problemi del dopoguerra, in realtà non verrà mai modificata: garantirsi un costante e completo flusso informativo per riservare ai massimi livelli dirigenziali piena capacità e discrezionalità di decisione.

In effetti, come i verbali redatti dalle varie divisioni e direzioni testimoniano con riguardo al complesso delle produzioni o funzioni loro affidate, anche il lavoro di ricostruzione della presenza Fiat all'estero era parso da subito tutt'altro che semplice.

Già la relazione di bilancio relativa all'anno di entrata in guerra dell'Italia aveva certificato che «l'esportazione automobilistica è diminuita (del 56% circa) essendo venuti meno, a causa della guerra, quasi tutti i mercati esteri»¹¹ e tre anni dopo si era dovuto riconoscere che «con la maggior parte delle nostre Filiali e Organizzazioni all'estero siamo isolati»¹²: date le «aumentate difficoltà delle comunicazioni con i Paesi esteri (...) quasi tutte le Filiali si trovano senza stock e la loro attività è ridotta ai lavori d'officina»¹³. Nel dicembre del 1945, al fine di ristabilire i contatti con le proprie «Organizzazioni di vendita diretta all'estero», venne quindi ritenuto opportuno suddividerle in «gruppi e sottogruppi, a seconda della partecipazione alla guerra dei paesi in cui esse hanno sede e delle possibilità d'azione in cui sono venute a trovarsi»¹⁴.

Le «Filiali con sede in Paesi neutri » («Svizzera, Svezia, Spagna, Portogallo,

dell'azienda. Per lo stesso motivo, la sua composizione non venne fissata in maniera rigida, stabilendo che essa potesse variare e comprendere come elementi aggiuntivi i direttori di sezione coinvolti negli argomenti all'ordine del giorno. Si veda: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 20bis, *Seduta Comitato Direttivo del 3 Maggio 1946 e Seduta del Comitato Direttivo del 1° Luglio 1946*.

¹¹ Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956. *Assemblea ordinaria degli azionisti 18 luglio 1946. Relazioni e Bilancio al 31 Dicembre 1945*.

¹² Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956. *Assemblea ordinaria degli Azionisti 14 luglio 1944. Relazione del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e Conto Perdite e Profitti al 31 Dicembre 1943*.

¹³ Le uniche «nostre filiazioni all'estero» con cui continuano ad esserci contatti risultano essere la Svizzera, la Spagna, l'Ungheria, La Germania e la Croazia. Da: ASF, Verbali Consiglio d'Amministrazione dal 3 Febbraio 1944 al 8 Gennaio 1947. Libro 14, *Verbale Seduta Consiliare del 10 Novembre 1944*.

¹⁴ Da: ASF, Fondo Capogruppo, III V., corda 310, *Affiliazioni estere. Risultato complessivo bilanci 1945*.

Argentina)), rispetto alle quali si confidava in una «pronta ripresa»¹⁵, si contrapponevano alle «Filiali con sede in Paesi che hanno partecipato alla guerra», e che hanno naturalmente risentito maggiormente delle conseguenze del periodo bellico, «ma in forma e misura diversa a seconda delle vicende vissute in questo periodo». A loro volta, esse, pur avendo in molti casi subito la completa distruzione degli immobili di pertinenza - così le filiali tedesca e polacca - erano distinte in «Filiali che non sono state poste sotto sequestro» (Danimarca, Germania, Bratislava, Bulgaria, Romania e Ungheria») e che quindi avevano potuto continuare la loro attività anche se «limitata alla fornitura di ricambi e riparazioni d'officina», «Filiali messe sotto sequestro» («Inghilterra, Egitto, Brasile, Indie Olandesi, Malesia, Grecia e Serbia»), e di cui si contava di poter rientrare in possesso al più presto, «Filiali conquistate o liquidate (Albania e Singapore)» e «Filiali delle quali non si conosce la situazione attuale» («Polonia e Croazia»).

Se nei mesi successivi tale situazione, oltremodo incerta, venne chiarendosi grazie alla progressiva definizione dei rapporti internazionali e l'acquisizione di più precisi elementi di valutazione da parte della dirigenza aziendale e dei funzionari Fiat all'estero, queste analisi testimoniano come, almeno inizialmente, l'esportazione rispondesse a logiche contingenti e mutevoli, secondo le quali erano da preferire i Paesi che presentassero le migliori condizioni per l'acquisto di materie prime o che non imponessero restrizioni di sorta sulla possibilità di pagamento in valuta estera (dollari e sterline), in maniera ovviamente influenzata dalla disponibilità di una precedente struttura organizzativa, ma abbastanza indipendente dalla consistenza o modalità di tale presenza (filiale, concessionario, sub-concessionario, agenzia). Gli sforzi compiuti

¹⁵ «se riceveranno un regolare rifornimento di veicoli e di parti di ricambio, possedendo tutti i loro impianti e l'organico essenziale del personale». *Ibidem*.

dagli uffici direttivi della Fiat per ripristinare il più velocemente possibile i contatti con il mercato estero sono inoltre testimonianza dell'attuazione della strategia incessantemente ribadita dai vertici dell'impresa negli anni del dopoguerra: accrescere le esportazioni, spesso anche a prezzo di una vendita sottocosto, per rimediare, con l'acquisto od in regime compensativo, alle proprie necessità di materiale e mezzi di lavorazione, per consolidare gli sforzi penetrativi compiuti nei decenni precedenti il conflitto, e per consentire anche all'industria automobilistica italiana di ottenere un prodotto concorrenziale mediante il progressivo aumento delle quantità realizzate e la conseguente riduzione del costo di produzione.

I miglioramenti gradualmente raggiunti sono innegabili, anche se permangono delle difficoltà: le vetture esportate passano dalle 2.290 del 1946 alle 13.275 del 1948, sebbene, per questo stesso anno, i programmi elaborati dalla direzione vendita estero avessero previsto un invio all'estero di oltre 18.000 unità¹⁶. Agli ostacoli ricordati nei precedenti rapporti - il «cattivo funzionamento della maggior parte dei trattati di commercio stipulati tra l'Italia e le altre nazioni» e il «rifiuto da parte dei governi esteri a concedere licenze d'importazione e conseguenti permessi di valuta» - si aggiungono «i prezzi elevati dei nostri modelli» (“1100” e “500” in particolare) e «le caratteristiche tecniche necessitanti rinnovamento in tutta la gamma della nostra produzione»¹⁷, due motivi che diventeranno ricorrenti nei periodici studi elaborati dagli uffici preposti alla vendita ed al *marketing* - “i commerciali”, come Vittorio Valletta li avrebbe chiamati - fino all'uscita dei nuovi modelli del decennio successivo.

¹⁶ Da ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 498, *Indirizzo generale delle esportazioni 9 luglio 1948*.

¹⁷ dato che «da parte nostra ci troviamo sul mercato sempre con i modelli 1938, le cui caratteristiche sono assai brillanti, ma la cui anzianità incomincia ad avere il suo peso con il risultato cioè di diminuire il valore delle nostre motivazioni, le quali, prima della guerra, giustificavano il maggior prezzo delle nostre vetture attraverso la loro classe. Approfittando quindi della concessione da parte della Direzione Generale di una riduzione di prezzi [del 25%], abbiamo già cercato di farne usufruire alcuni Concessionari, la cui situazione era particolarmente pesante». *Ibidem*.

Nel frattempo, è però divenuto possibile individuare con maggior sicurezza i mercati più favorevoli ed aperti alla produzione italiana, un esame della «situazione del mercato automobilistico mondiale» che viene condotto mediante una sua ideale ripartizione in grandi aree continentali. Nel 1948 la Fiat è presente in 42 Paesi¹⁸: in Europa, gli sbocchi promettenti sono rappresentati dalla Svizzera, che nel primo semestre ha assorbito il 26 per cento dell'esportazione totale (pari al a 1.311 unità) e la Germania (480 unità), che ha rapidamente ricostruito la «nostra Organizzazione diretta locale», ed è da segnalare anche l'Irlanda - dove si sta attuando «il primo esperimento del dopoguerra per l'invio di unità smontate»¹⁹; negli altri continenti, analoghi quantitativi di vendite sono raggiunti soltanto in Egitto e in Sud Africa - anche se altri Paesi africani sembrano presentare buone possibilità di espansione -, mentre molti mercati potenzialmente interessanti, quali quelli sudamericani o l'India, sono resi impraticabili da divieti di importazione e restrizioni nella concessione delle divise estere. L'attenzione per le esigenze di ogni singolo mercato²⁰, per i nuovi modelli lanciati dalla concorrenza ed i loro punti di forza²¹, per le provvidenze di carattere monetario e fiscale con cui il

¹⁸ In Europa: Svizzera, Germania, Belgio, Olanda, Portogallo, Irlanda, Austria, Spagna, Ungheria, Cecoslovacchia, Danimarca, Svezia, Norvegia, Malta, Grecia, Polonia, Jugoslavia, Bulgaria, Romania; in Asia: India, Palestina, Siria, Giava, Malesia, Turchia, Cipro, Arabia, Siam, Iraq; in Africa: Egitto, Sud Africa, Kenia, Etiopia; in America: Canada, Argentina, Brasile, Bolivia, Cile, Perù, Venezuela, Uruguay; in Australia.

¹⁹ si tratta di sole 120 unità smontate nel primo semestre del 1948, in quanto «dobbiamo segnalare che questo mercato (...) ha dimostrato come non siamo ancora organizzati nello spedire vetture in tal modo senza andare incontro a continui inconvenienti di spedizione (...). Stiamo seguendo in modo particolare lo svolgersi di questi invii, data la necessità di iniziare il montaggio in parecchi altri mercati». *Ibidem*.

²⁰ per cui, ad esempio, in Belgio «la vendita del modello 500 è sempre stata relativamente scarsa data la qualità delle strade (pavé) per le quali il modello 500 non era del tutto adatto: si spera in una ripresa con il modello 500/B, soprattutto grazie alla sospensione molto migliorata». *Ibidem*.

²¹ «Siamo in continua lotta con le Marche inglesi e francesi; le prime perché accoppiano ad una tenace decisione di esportare il maggior quantitativo possibile di unità un grado di finizione (ad esempio interno in pelle) che viene indubbiamente a sminuire le migliori caratteristiche tecniche dei nostri modelli; inoltre hanno già lanciato sul mercato dei nuovi tipi con caratteristiche modernissime, i quali non solo impressionano favorevolmente per se stessi, ma testimoniano di una possibilità che l'Italia non ha ancora dato. (...) la produzione francese, di tutt'altro genere, valorizza le, sia pur antiche, caratteristiche e le deficienze di finizione con dei prezzi non soltanto stroncati, ma in via di decrescenza su tutti i mercati; non sono di ieri lettere di diversi nostri Concessionari (ultima quella del Marocco) i quali ci testimoniano crescenti arrivi di vetture francesi a bassi prezzi (...). La Francia inoltre ha anch'essa già iniziato il lancio

governo italiano potrebbe agevolare le vendite all'estero²², denota come, a due anni dalla ripresa delle esportazioni, l'organizzazione commerciale Fiat sia oramai pronta a svolgere «un'azione a fondo su tutti i mercati del mondo» del tutto simile a quella che aveva segnato la strategia di crescita internazionale della casa torinese nei venti anni precedenti la seconda guerra mondiale.

In realtà, almeno fino alla fine del decennio, tale determinazione dovrà scontrarsi con una perdurante mancanza di redditività di queste operazioni a causa dell'elevato costo di fabbricazione dell'auto italiana, per cui «noi ci troviamo con dei prezzi che sono del 50% superiori a quelli della concorrenza estera»: una situazione talmente difficile che nel corso del 1950 si decise di «ridurre del 50% le assegnazioni alla Direzione Vendita Estero per la esportazione rispetto al programmato; ciò in attesa di doversi forse addivenire al doloroso provvedimento di cessare completamente l'esportazione per la parte automobilistica»²³. Una prospettiva che non si vorrebbe comunque assecondare in quanto la presenza dei mercati esteri è da sempre essenziale in vista delle possibilità non solo «di importazione in loco dei nostri prodotti automobilistici», ma anche «nel campo di affari extra automobilistici (Grandi Motori, Ferriere, Aviazioni, ecc.)» e «di scambi legati ad accordi con Governi locali»²⁴. E' anche vero che, se nel 1950 le vetture vendute all'estero, pari a 21.623, saranno salite di oltre 5.000 unità rispetto

di qualche nuovo modello, ad esempio la Renault/4, in modo da dare anche per essa l'impressione di un rinnovamento». *Ibidem.*

²² «nella realizzazione del nostro piano, gli ostacoli maggiori si trovano al di fuori della sfera d'azione della Fiat»: «inadeguatezza dei tassi di cambio, che portano a prezzi di vendita sfasati con la concorrenza; è noto infatti come il tasso di cambio delle valute di esportazione risulta per l'industria automobilistica troppo basso dato che, mentre i mercati di esportazione dell'area dollaro pagano all'incirca il prodotto automobilistico 1 \$/kg., l'equivalente in lire di tale valore (575 Lire) è assai inferiore al costo per kg. della produzione automobilistica italiana; questa perciò, per poter esportare a prezzi compensativi ed in fase con la concorrenza, dovrebbe usufruire di un tasso di cambio assai più elevato»; mancata risoluzione delle «pratiche per il riconoscimento di un "rimborso doganale" adeguato al valore di quello antebellico». *Ibidem.*

²³ Da: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 21, *Verbale Seduta Comitato Direttivo 28 Febbraio 1950.*

²⁴ *Ibidem.*

all'anno precedente, la vendita sottocosto genera una perdita non sostenibile a lungo²⁵, soprattutto tenendo conto del fatto che, di fronte alla «coalizione sempre più serrata della concorrenza», la Fiat si propone con una produzione ancora incentrata su «vetture che, salvo la 1400, risentono tutte della loro vecchia concezione di progetto risalente ad oltre 15 anni or sono».²⁶ Finita l'emergenza della ricostruzione e della ripresa della produzione, «la spinta più necessaria»²⁷ per il rilancio della Fiat è quindi quella all'esportazione, che potrebbe trovare sicuro giovamento da opportune misure governative - premi all'esportazione, accordi commerciali favorevoli, rimborso dei gravami fiscali sui prodotti esportati - e da un ribasso dei costi delle materie prime e della manodopera. Contemporaneamente, il rilancio della Fiat deve puntare, nelle parole del direttore commerciale Gajal de la Chenaye, ad unire la risposta alle esigenze del mercato interno e del mercato estero seguendo «la tendenza della clientela alla ricerca di

²⁵ già nel 1948, gli indici di costo elaborati per la produzione automobilistica, indicavano un costo al kg di L.916,48 a fronte di un ricavo medio all'estero di L.683. Da: ASF, Verbali Consiglio d'Amministrazione dal 8 Gennaio 1947 al 12 Maggio 1948. Libro 15, *Verbale della seduta del Consiglio di Amministrazione del 12 Maggio 1948*.

²⁶ Così il direttore commerciale della Fiat nel Febbraio del 1951. Da: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 21, *Verbale Seduta Comitato Direttivo del 20 Febbraio 1951*.

²⁷ Più in particolare, si evidenzia che:

- mancano finanziamenti per i crediti da concedere ad importatori esteri di nostri prodotti, crediti che i paesi esportatori largamente concedono con il pieno appoggio dei rispettivi governi;
- mancano provvidenze assicurative contro i rischi insiti al lavoro di esportazione, rischi anche di carattere politico;
- mancano speciali accordi con moltissimi paesi importatori, dal che deriva il sopravvento d'iniziativa di esportatori esteri i cui paesi conducono una più ardita politica di accordi internazionali particolari;
- mancano alla esportazione italiana quegli equi riconoscimenti al riguardo di tasse e pesi che in Italia gravano sui costi di produzione; e mancano pure quei premi che i Governi dei Paesi produttori assegnano per agevolare la conquista dei mercati capaci di maggior assorbimento.

Al riguardo della esportazione ricordiamo ancora una volta che i nostri costi non solo sono gravati - rispetto all'estero - da oneri fiscali e da oneri sociali, ma sopportano pure il maggior prezzo delle materie prime e risentono il peso di eccedenze di personale tuttora esistente in molte aziende di produzione e in tutti i servizi, sieno essi privati o pubblici. Parziali alleggerimenti dei maggiori pesi gravanti sui nostri costi all'esportazione sono allo studio presso i Ministeri competenti: speriamo che si giunga senza troppo ulteriore indugio a qualche conclusione favorevole per diminuire il distacco tra i costi italiani e quelli dei produttori esteri, che quei gravami non hanno.

Da ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956. *Assemblea generale ordinaria e straordinaria degli azionisti 10 Aprile 1951. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sinduci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1950.*

un veicolo economico»²⁸ in termini di prezzo d'acquisto e di spese d'esercizio, alla portata di sempre più larghe schiere di consumatori italiani e con buone possibilità di inserimento stante la gamma di veicoli proposti dalla concorrenza: il successo dei modelli Fiat del decennio successivo, prima la "1400", e poi, in maniera nettamente più marcata, la "600" e la "Nuova 500", gli darà ragione.

2. Prodotti e mercati esteri negli anni del "miracolo economico"²⁹

Presentando agli azionisti i risultati del 1951, Vittorio Valletta, considerato concluso con l'anno precedente il «faticoso cammino per la ricostruzione, il riordinamento, la ripresa», tratteggia il programma per la Fiat degli anni a venire, partendo dalla constatazione che «l'automobile, oltre a dar vita e lavoro a tante industrie di produzione e di esercizio, che impiegano centinaia di migliaia di uomini e donne, è divenuta essa stessa un mezzo di vita e di lavoro per tutti, in ogni campo delle moderne attività umane»³⁰. Se è illusorio pensare che «il nostro Paese, ancora tanto indietro in fatto di motorizzazione» possa veder aumentare velocemente la propria capacità di assorbimento a causa dell'eccessiva pressione fiscale gravante sia sul processo

²⁸ Da: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 21, *Verbale Seduta Comitato Direttivo del 20 Febbraio 1951*.

²⁹ Un'espressione sulla quale Valletta non concordò mai, come tenne a sottolineare, ad esempio, in apertura della relazione agli azionisti del 1961, affermando che «il cosiddetto miracolo italiano, di cui l'estero continua a stupirsi, altro non è se non un raccorciamento di distanze rispetto alle posizioni delle più avanzate nazioni dell'Occidente europeo». Da: ASF, Bilanci 1956-1968. Relazioni del CdA 1957-1968, *Assemblea generale ordinaria degli Azionisti 1962. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1961*.

³⁰ Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956, *Assemblea generale ordinaria 10 Aprile 1952. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1951*.

produttivo, e quindi sul prezzo d'acquisto, sia sul costo d'esercizio dell'auto³¹, è anche vero che la strada da percorrere è quella della produzione di «macchine minime economicissime». «E' superfluo ricordare», prosegue Valletta, «che l'automobile utilitaria di agevole ed economico uso è sempre alla base della progettazione [sic] Fiat³², essendo intuitivo che in un Paese ad economia povera l'automezzo non può altrimenti diffondersi verso ceti sempre più vasti». D'altronde, questi stessi modelli potranno trovare buona accoglienza anche in Paesi con «simili programmi di motorizzazione», tenendo presente che «per i mercati esteri, dove la Fiat deve difendere le sue posizioni, non bastano le vetturette, ci vogliono anche macchine di una certa cilindrata, capaci e comode», di maggior potenza e di classe superiore³³. La casa torinese deve «mettersi sui binari giusti in quanto a costi, prezzi, qualità del prodotto» e la chiave di volta di questo progetto viene ad essere costituita dall'aumento di produttività - «concetto tecnico (...), ma racchiude il senso pratico del progresso industriale»³⁴-, secondo un programma che l'ammodernamento degli impianti e delle attrezzature realizzato nel

³¹Più in particolare, si evidenziava che «ora, in Italia, l'automobile è gravata: 1° nel corso del reperimento materiali e degli approvvigionamenti, e nel corso della produzione, della distribuzione e della vendita, complessivamente con una serie di tasse e di pesi che incidono per circa il 35% sul prezzo di listino; 2° nel corso dell'utenza, con oneri che ogni anno rappresentano per l'automobilista qualcosa come il 20% del prezzo d'acquisto principalmente con la tassazione sulla benzina. L'incremento automobilistico in Italia è problema complesso. E' anche questione di strade; più strade, strade più ampie, più sicure. Ma in primo luogo l'incremento dipende dalla diminuzione del prezzo di acquisto e da un minimo costo di esercizio dell'automezzo. Tanto sull'uno come sull'altro la pressione fiscale incide troppo. Inoltre gli oneri fiscali e vari gravanti sul processo produttivo sono particolarmente di ostacolo all'esportazione». *Ibidem*.

³²Nel 1949 era uscita la "500 C" ("Belvedere"), che nella serie "Giardiniera" aveva le fiancate con l'ossatura in legno a vista. Nella seconda versione, del 1952, le fiancate erano in lamiera stampata a simulare il legno. La versione derivata ("Giardiniera") fu più richiesta della berlina normale, caso fino ad allora unico nella produzione Fiat. Si veda: D. Giacosa, *I miei 40 anni di progettazione alla Fiat*, Milano, 1979, pp.103-109.

³³ Il riferimento è qui alla "1400", prima vettura a carrozzeria portante realizzata dalla Fiat, prodotta fino al 1958 e all'origine di una collaborazione con l'americana Budd, che venne incaricata dell'allestimento degli stampi della carrozzeria. *Ibidem*, pp.109-122.

³⁴ «E' infatti ovvio che la produttività deve servire in queste tre direzioni: avvantaggiare il consumatore con la qualità, la quantità e il prezzo dei prodotti; diminuire la fatica operaia con l'impiego di mezzi strumentali sempre più evoluti; aumentare la retribuzione al lavoro così da estendere la capacità d'acquisto dei lavoratori». Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956, *Assemblea generale ordinaria 10 Aprile 1952. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1951*.

quinquennio precedente rende ora possibile. Infatti, attraverso l'incremento della produzione e la correlata riduzione dei costi di fabbricazione, si potrà «mettere alla portata di sempre più vaste masse di consumatori quantità crescenti di beni utili a buon mercato», i quali risulteranno acquistabili dal consumatore italiano grazie ai miglioramenti reddituali nel frattempo ottenuti, e che, contemporaneamente, serviranno a difendere «le posizioni conquistate in decenni di lavoro e di organizzazione, [che] vanno mantenute ad ogni costo, anche per collocare all'estero quel di più di produzione che il mercato interno non assorbe»: in questo circolo virtuoso³⁵ la "Fiat di Valletta" definisce la sua strategia.

D'altra parte, l'attenzione per gli sviluppi futuri e per la progettazione di nuove vetture non era venuta meno neanche negli anni di guerra: nel 1942, lo stesso anno in cui un decreto legge blocca il mercato italiano dell'automobile se non per le produzioni militari, la Fiat comunica che «non si arresta l'attività dei nostri Uffici Tecnici, i quali, ai margini della loro attività di tipo militare, coltivano quei nuovi tipi che al momento della ripresa mondiale dell'automobile risponderanno alla attesa del pubblico»³⁶: nel 1949, la "1400", presentata al pubblico nel marzo successivo, verrà definita il frutto di una lunga stagione, mai interrottasi, di sforzi ed elaborazioni progettuali che avranno in questo e nei successivi modelli la loro realizzazione pratica. E' lo stesso Dante Giacosa,

³⁵ per cui l'«incremento della produttività presuppone pure un incremento di mercato perché sviluppando la produzione (e i moderni mezzi tecnici sono capaci di darle sviluppi vertiginosi) i mercati normali sono presto saturati e occorre crearne dei nuovi, suscitare continuamente sempre nuovi e più vasti strati di consumatori. Dove? Dal profondo delle masse popolari e delle popolazioni di regioni e continenti arretrati. Come? Aumentando il potere d'acquisto di quelle masse, di quelle popolazioni, così che i consumi si estendano, a cominciare dai prodotti e merci di primaria necessità e salendo per gradi a quelli rispondenti a più progrediti tenori di vita. Questa azione dal basso serve a dar sfogo alla maggior produzione derivante dall'accresciuta produttività (a maggior produzione vuol dire salari più alti e piena occupazione, in Paesi come il nostro a basso tenore di vita e con masse di disoccupati); ma serve anche alla civiltà del mondo, al progresso umano del mondo». *Ibidem*.

³⁶ Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956, *Assemblea ordinaria e straordinaria degli Azionisti 31 Maggio 1943. Relazione del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1943*.

indimenticato progettista delle vetture Fiat della stagione vallettiana e dal 1946 messo a capo degli uffici tecnici autoveicoli³⁷, a ricordare nelle sue affascinanti memorie il lavoro svolto in maniera discontinua ed volte quasi fortunosa pensando a quando sarebbe stato necessario arricchire la gamma delle vetture realizzate dalla casa torinese con «vettur[e] miglior[i] e di minor costo», «sotto la spinta della competizione fra le case automobilistiche», ed in considerazione dei «nuovi metodi di fabbricazione, nuovi materiali, nuovi ritrovati» ai quali comunque gli anni di guerra e di ricostruzione avrebbero dato impulso³⁸.

I responsabili della progettazione, della distribuzione e dell'intero complesso della produzione Fiat - Giacosa, Gajal de la Chenaye, Valletta - nelle loro testimonianze, pur prudenti e ragionate e sicuramente più indirizzate alla costruzione di un ampio mercato italiano dell'auto che all'inserimento nell'ambito internazionale, indicavano nei nuovi modelli realizzati o in fase di studio la soluzione per rimediare gradualmente ad una

³⁷ Il riferimento è a: D. Giacosa, *I miei 40 anni di progettazione alla Fiat*, cit. Gli uffici tecnici autoveicoli erano formalmente alle dipendenze - insieme al servizio esperienze, l'ufficio apparecchi elettrici e l'ufficio pubblicazioni tecniche - della divisione tecnica progettuale, comprendente l'aviazione ed i trasporti terrestri e diretta da Giuseppe Gabrielli. In pratica, come spiega Giacosa «la progettazione era divisa in due settori: automobile e aviazione. Io ero responsabile per l'auto e Gabrielli per l'aviazione; ma egli, ufficialmente era mio superiore perché direttore della divisione». Riguardo all'organizzazione interna dell'ufficio preposto alla progettazione automobilistica «furono creati il Dipartimento vetture e il Dipartimento veicoli industriali, ciascuno composto di un Ufficio Motori, un Ufficio autotelai, un Ufficio carrozzeria, un Ufficio calcoli. Ogni dipartimento era servito da un archivio e da una segreteria». La nomina di Dante Giacosa a capo degli uffici tecnici autoveicoli, viene comunicata al comitato direttivo nell'agosto del 1946; si veda: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 20bis, *Seduta Comitato Direttivo del 27 Agosto 1946*.

³⁸ In D. Giacosa, *I miei 40 anni di progettazione alla Fiat*, pp.65-75. In particolare, Giacosa riporta un suo promemoria preparato per la direzione generale durante gli anni di guerra e riguardante le «vetture del futuro» nel quale si era preoccupato di sottolineare come «“è dunque da prevedersi che in conseguenza del progresso tecnologico realizzato durante la guerra dall'industria automobilistica e del miglioramento dei combustibili e dei lubrificanti, le vetture che nasceranno nel dopoguerra si distingueranno per un sensibile risparmio di peso, per minor costo di fabbricazione, migliori materiali e qualità decisamente superiore. Occorre perciò studiare sin d'ora i modelli per il dopoguerra (...) si dovrà ricercare la massima economia dei costi con la riduzione del peso e dei tempi di fabbricazione, e migliorare al tempo stesso la qualità”».

situazione per cui, ancora nel 1951, si era costretti a sottolineare che «per ogni veicolo mandato all'estero perdiamo 200.000 lire»³⁹.

In effetti, con l'introduzione del primo nuovo modello, le vendite migliorano, anche se sul mercato estero, secondo la direzione commerciale, «praticamente lavoriamo con soli due tipi: 1400 e 500 [Topolino]»⁴⁰. Nel 1951, l'anno successivo al lancio, le esportazioni salgono a 30 mila vetture, con un aumento di 9 mila unità circa rispetto all'anno precedente, per un totale di⁴¹ 56 mercati serviti -16 in Europa ed in Africa, 14 in Asia e 8 in America, oltre ad Australia e Nuova Zelanda⁴². Inoltre, per quanto riguarda le assegnazioni ai vari Paesi, una nota della direzione vendita estero del 1950 metteva in luce come, pur basandosi su *budget* di previsione annualmente inviati dalle filiali e dai concessionari, i quantitativi inviati avrebbero dovuto tener conto anche della «politica generale» comunicata dai vertici dell'azienda, per cui le filiali («Organizzazioni dirette») ed i Paesi in cui la Fiat era presente con proprie attività di

³⁹Da: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 22, *Verbale Riunione Comitato Direttivo Venerdì 3 Agosto 1951*. La relazione di Valletta sulla «situazione particolare Fiat», continuava affermando che «si può valutare subito la forte perdita pensando al quantitativo di 16.000 veicoli da esportare [in un semestre]. Per questa ragione lo scorso anno abbiamo cercato di contenere al massimo le esportazioni: quest'anno però la situazione ci impone di esportare [nel 1952 c'era stata una flessione delle vendite sul mercato interno], ma sono in conseguenza già oltre 2,5 miliardi che questa esportazione ci è costata nel primo semestre. Nel secondo semestre, dando la massima spinta alle spedizioni all'estero, la perdita salirà ulteriormente; nella migliore delle ipotesi quindi l'anno si chiuderà in pareggio, ma forse può anche scendere in deficit».

⁴⁰Da ASF: Verbali del Comitato Direttivo. Libro 22, *Verbale Riunione Comitato Direttivo del 5 Agosto 1952*. Si tratta, naturalmente, della 500 "Topolino", costruita dal 1936 al 1955 e prodotta in 509.650 unità, la prima vettura Fiat a superare il mezzo milione di esemplari.

⁴¹I mercati si suddividono in: Europa (Germania, Svizzera, Austria, Svezia, Danimarca, Spagna, Portogallo, Francia, Belgio, Lussemburgo, Olanda, Grecia, Finlandia, Norvegia, Ungheria, Irlanda); Asia (Turchia, Siria, Libano, Palestina, Irak, Iran, Pakistan, India, Ceylon, Malesia, Siam, Indonesia, Giappone, Hong Kong); Africa (Libia, Egitto, Sudan, Eritrea, Etiopia, Kenia, Sud Africa, Congo, Uganda, Mozambico, Angola, Rhodesia, Nigeria, Costa d'Oro, Marocco); America (Messico, Bolivia, Colombia, Perù, Venezuela, Brasile, Cile, Argentina Uruguay); Australia e Nuova Zelanda.

⁴²Questa analisi del mercato estero della Fiat all'inizio degli anni Cinquanta si basa sullo studio e l'elaborazione di diversi documenti prodotti dalla direzione vendita estero: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 498, *Promemoria per il Sig. Comm. Gayal 14 Aprile 1950, Considerazioni di carattere generale 1950* e ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 498, *Promemoria per il Comm Gayal 14 dicembre 1951*.

montaggio all'estero⁴³ («organizzazioni con le quali abbiamo assunto impegni di forniture di veicoli smontati») avevano la priorità - «la precedenza» - sui concessionari, per quanto importanti fossero («organizzazioni estere aventi solide organizzazioni dipendenti con parecchie decine di sub-agenti»)⁴⁴. I mercati dove, considerando unitamente le diverse forme di presenza estera della casa torinese, si ottengono i migliori risultati sono, per l'Europa⁴⁵, che da sola assorbe il 60 per cento delle esportazioni, l'Austria⁴⁶ la Germania⁴⁷ la Svizzera⁴⁸ e la Svezia⁴⁹; in Asia, dove viene collocato poco più del 15 per cento delle spedizioni totali all'estero, accanto a mercati che stanno dando ottimi risultati (Ceylon, Malesia, Indonesia⁵⁰), si ripongono molte speranze nell'India guardando al momento in cui «potremo esportarvi un nuovo modello economico a 4 posti, che è l'unico che potrebbe avere successo in quel

⁴³ Su tali attività e sulle motivazioni che spinsero la Fiat a ricercare questo tipo di iniziative, si veda Cap.3.

⁴⁴ Più precisamente, «abbiamo dovuto seguire, grosso modo, le seguenti precedenze: in primo luogo le organizzazioni dirette, dovendosi ad ogni costo evitare perdite da parte delle medesime che in alcuni casi potevano avere gravi conseguenze non solo economiche; le organizzazioni con le quali abbiamo assunto impegni di forniture di veicoli smontati. Per ragioni ovvie, infatti non potevamo rifiutarci dall'alimentare stabilimenti di montaggio con i quali avevamo preso impegni; le grandi organizzazioni estere aventi solide organizzazioni dipendenti con parecchie decine di sub-agenti che costituiscono la forza dell'organizzazione e che debbono essere adeguatamente alimentate». Inoltre, si faceva presente che «questa categoria è rimasta al terzo posto della nostra graduatoria di modo che alcune organizzazioni (...) hanno finito per ricevere dalla fabbrica quantitativi sensibilmente inferiori alle loro richieste, a parte la perdita d'affari conseguente». Da: ASF, Fondo Capogruppo, I. V., Corda 498, *Considerazioni di carattere generale 1950*.

⁴⁵ dove altri mercati tradizionalmente "vicini", come la Spagna e la Francia, sono al momento contingentati dai trattati commerciali vigenti, per cui, ad esempio, in Francia nel 1951 si poterono inviare solo 150 unità.

⁴⁶ Dal 1952, la Fiat non sarà più presente in Austria con una propria organizzazione diretta di vendita; la distribuzione sarà curata direttamente dalla Steyr Puch, licenziataria dal 1949 della Fiat. Nel 1951, la percentuale di vetture Fiat sulle immatricolazioni registrate sarà del 27%.

⁴⁷ Le vetture vendute dalla Deutsche Fiat, oltre 6.000, comprendono quelle inviate da Torino (1.515) e quelle montate nell'officina di Heilbronn (4.516). La partecipazione della Fiat alla affiliata tedesca sale, nel 1950, al 100% del capitale azionario.

⁴⁸ In Svizzera, dove la Fiat spedisce 2.800 vetture nel 1951, inizia a farsi sentire la concorrenza delle marche automobilistiche tedesche, specie la Volkswagen, «che hanno guadagnato terreno in modo impressionante». La percentuale Fiat sulle immatricolazioni dell'anno scende, quindi, dall'11% del 1950 al 9,3% dell'anno successivo.

⁴⁹ La Svezia nel 1951, con oltre 2.500 unità inviate da Torino nel 1951, «batte tutti i records del suo passato e si iscrive nel novero delle nostre organizzazioni di vendita più importanti».

⁵⁰ definiti «una serie di brillanti successi nel mercato asiatico», stante il basso livello di circolazione automobilistica di quei Paesi; ad esempio, in Indonesia, nel 1951 la Fiat esporta 1.350 vetture, a fronte di una circolazione complessiva che non raggiunge le 54.000 unità.

difficile mercato»; infine in Africa ed in Sud America, pur in presenza di quantitativi modesti rispetto a quelli destinati ai Paesi europei, ci sono in diversi casi ampi margini di miglioramento (Egitto, Sud Africa, Argentina, Brasile)⁵¹ ed anche l'Australia si segnala per il successo riscosso dalla "1400"⁵².

Fino alla metà degli anni Cinquanta, l'esportazione segue un andamento simile a quello di inizio decennio, contrassegnato da un deciso e progressivo incremento sia in termini assoluti che relativi: le vetture esportate, pari a 30 mila circa nel 1953, supereranno le 40 mila l'anno successivo e toccheranno le 70 mila unità nel 1955 quando la percentuale destinata ai mercati esteri arriva a coprire il 30 per cento della produzione (due anni prima era poco più del 20 per cento⁵³). I documenti ufficiali di quegli anni, oltre a certificare il buon equilibrio finanziario ed organizzativo oramai raggiunto⁵⁴, evidenziano tale crescita insieme al contributo indispensabile dato dall'estensione della rete di vendita e dalla prosecuzione nell'indirizzo seguito fin dal dopoguerra nella progettazione automobilistica: «le Filiali e le Concessionarie Fiat ed i loro Agenti costituiscono una rete che sempre più si estende in ogni continente»⁵⁵, pronta ad

⁵¹ In Sud Africa ed in Egitto sono state spedite 800 unità (ma in Egitto si pensa che la "1400" non sia stata «adeguatamente presentata ed assistita»); in Brasile 450 ed in Argentina poco più di 600; anche diversi mercati sudamericani sono ancora limitati dalle restrizioni alle importazioni in vigore.

⁵² «apprezzata senza riserve»; in Australia la Fiat vende nel corso del 1951 circa 120 vetture al mese.

⁵³ Si noti che nel 1927, quando l'esportazione Fiat toccò il massimo anteguerra con un numero di vetture esportate analogo a quello del 1953 - oltre le 30.000 vetture - tale quantitativo rappresentava però il 73% della produzione automobilistica Fiat di quell'anno.

⁵⁴ «Le nostre Relazioni alle assemblee degli Azionisti dal 1946 al 1954 documentano l'ardua vicenda vissuta dalla Fiat, costituiscono un racconto che non può e non deve essere dimenticato. La vita aziendale riprese lentamente, ma decisamente, con l'aiuto di ognuno e di tutti, fino all'equilibrio conseguito negli anni 1952 e 1953 tra maestranze occupate e produzioni possibili. L'esercizio 1954, sul quale ora vi riferiamo, ha consolidata la situazione ed ha portato a maggiori incrementi. Già nella nostra Relazione dell'anno scorso accennammo alle forze propulsive dello sviluppo Fiat: *uomini, impianti, mezzi finanziari, organizzazione*. Riteniamo utile precisare qui come questi elementi - che sono essenziali alla formazione e al funzionamento di ogni azienda produttrice - operino alla Fiat in forma sempre più efficiente». Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956, *Assemblea generale ordinaria delgi Azionisti 29 Aprile 1955. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1954.*

⁵⁵ perché «l'incremento delle produzioni non è dissociabile dall'incremento del mercato. Sono concomitanti. L'azione di vendita (avvalorata dall'azione di assistenza e di servizio al prodotto e all'utente) diviene sempre più impellente specialmente per l'automobile. Pertanto, così in Italia come

assecondare le esigenze di vendita e di assistenza di una gamma incentrata su macchine sempre più improntate alla economicità di prezzo e di costo d'esercizio (il «binario utilitarietà [sic] - qualità»⁵⁶). A marzo del 1955 questo cammino sembra giungere a coronamento con la presentazione della "600" (nel gennaio successivo esce la "600 Multipla"), descritta da Valletta come «il fatto nuovo del nostro settore Auto: un avvenimento di grande importanza per la Fiat e per l'automobilismo italiano, la piccola vettura 4 posti economica [che] succede alla 500 per superarne il successo in estensione e in profondità»⁵⁷. In realtà, la vera erede della "500 Topolino" sarà la "Nuova 500", anche essa annunciata nel 1954 come una vettura "ancora più utilitaria ed economica, ma pur sempre vera automobile"⁵⁸ e presentata al pubblico nel luglio del 1957: le due

all'estero, l'Organizzazione commerciale e di assistenza tecnica si accresce ogni anno di mezzi e di uomini; diviene sempre più efficiente ed operante». Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956, *Assemblea generale ordinaria degli Azionisti 29 Aprile 1955. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1954.*

⁵⁶ «che è il binario giusto dell'incremento automobilistico, specialmente nel nostro Paese (...). Il problema pratico è di dare minimo volume esterno, massima capacità interna, minimo peso. Continueremo a migliorare la utilitarietà e la qualità delle nostre autovetture. Avremo in avvenire macchine ancora più utilitarie ed economiche, ma pur sempre vere e proprie automobili». L'obiettivo rimane quello di «migliorare la qualità di quelli già in atto [modelli] ed accelerarne i tempi di resa; abbassare i costi e quindi i prezzi a vantaggio del mercato e conseguentemente della maggior produzione». Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956, *Assemblea generale ordinaria degli Azionisti 27 Aprile 1954. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1953.*

⁵⁷ Ogni aspetto che avrebbe potuto influire sul gradimento della "600" e sui risultati di vendita ottenuti venne attentamente considerato: «A facilitare l'acquisto della 600 abbiamo stabilito attraverso la SAVA speciali favorevoli condizioni di rateazione. La 600 a L. 590.000 rappresenta un progresso dell'economia, oltre che della tecnica: vettura di qualità e prestazioni superiori alla 500 costa L. 93.500 meno della 500/C e L. 157.500 meno della 500 belvedere. Per tener basso il costo della 600 e poterla vendere al prezzo più basso del mercato automobilistico italiano, la Fiat ha puntato decisamente su una progettazione modernissima semplificatrice e dalle soluzioni geniali, e non ha risparmiato mezzi per la costruzione più razionale. (...) Naturalmente i programmi di produzione e di vendita della 600 mirano lontano. (...) Aumenterà fortemente la nostra produzione automobilistica. Ci porterà al traguardo delle 1.000 unità giornaliere. I nostri impianti ne sono già capaci. La nostra Organizzazione di vendita, tanto in Italia che all'estero, si è dimostrata in occasione della 600 più che mai efficiente e prontissima. Il lancio pubblicitario della 600 è stato giudicato esemplare». Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956, *Assemblea generale ordinaria degli Azionisti 29 Aprile 1955. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1954.*

⁵⁸ Più precisamente, nel 1954 venne anticipato che «avremo in avvenire macchine ancora più utilitarie ed economiche, ma pur sempre vere e proprie automobili». Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956, *Assemblea generale ordinaria degli Azionisti 27 Aprile 1954. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1953.* In Consiglio di Amministrazione la "Nuova 500" venne presentata come «la vettura popolare a due posti comodi con due di fortuna relativamente comodi che dalla cilindrata del motore (484 cc.) assumerà il nome di

auto che segneranno il "balzo in avanti"⁵⁹ della Fiat e motorizzeranno l'Italia aprono un quinquennio di grande espansione anche della sua presenza sui mercati mondiali. Precedentemente infatti, pur essendo aumentato notevolmente il fatturato proveniente dalle vendite all'estero - dai 51 miliardi di lire del 1956 ai 60 miliardi dell'anno successivo (+18%)⁶⁰ - il problema principale continuava ad essere l'adeguamento «dei costi ai limitatissimi incassi che si ottengono dai mercati automobilistici esteri»⁶¹. Ne era conseguito un dettagliato piano di contenimento dei costi di fabbricazione che, pur non trascurando nessun settore dell'attività aziendale - comprese le spese amministrative ed il prezzo dei materiali di lavorazione -, aveva puntato sullo studio di progetti che avessero portato a «semplificazioni tali da ottenere una riduzione di costo parecchio importante»⁶²; vetture affidabili e robuste, dunque, di nuova concezione ma senza pretese nelle loro dotazioni, finalizzate a minimizzare la spesa sia del costruttore che dell'acquirente.

"nuova 500"; da: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Libro 24, *Verbale Seduta del Consiglio di Amministrazione del 31 Gennaio 1957*.

⁵⁹ L'espressione è utilizzata da Bairati nella descrizione dei traguardi raggiunti dalla Fiat nel decennio 1950-1960, in P. Bairati, *Vittorio Valletta*, cit., pp.312-322, in particolare p.313. Sulle varie fasi di progettazione della "600" e della "500", si veda: D. Giacosa, *I miei 40 anni di progettazione alla Fiat*, cit., pp.139-152 e pp. 161-174. Nel 1955, presentando il nuovo modello venne evidenziato che «in macchinari ed attrezzature particolari per la 600 abbiamo investito qualcosa come 20 miliardi di lire»; Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956, *Assemblea generale ordinaria degli Azionisti 29 Aprile 1955. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1954*. L'anno successivo gli azionisti Fiat vennero informati dell'ampliamento in corso del complesso produttivo di Mirafiori: «Alla Mirafiori sta sorgendo - su nostro terreno oltre la Via Settembrini - la "Mirafiori Sud". Con le nuove costruzioni su quel terreno (ricoprendo 155.000 mq. su un'area di 330.000 mq.) il complesso Fiat-Mirafiori (...), si estenderà su una superficie di 1.500.000 mq. Un blocco tra i più grandiosi d'Europa. Il modernissimo nuovo stabilimento «Mirafiori Sud» concentrerà in sé particolari comparti (presse, costruzione stampi, bulloneria, ecc.) consentendo così di aumentare fortemente la capacità produttiva della attuale Fabbrica. Potremo spingerci a quasi raddoppiare - se necessario - la media giornaliera della nostra produzione automobilistica », che nel 1960 arriverà alle 2.000 vetture al giorno. Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956, *Assemblea generale ordinaria e straordinaria degli Azionisti 27 Aprile 1956. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1955*.

⁶⁰ Dati da: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Libro 25, *Verbale Seduta Consiglio di Amministrazione del 30 Marzo 1957*, Verbali Consiglio di Amministrazione. Libro 26, *Verbale Seduta Consiglio di Amministrazione del 21 Marzo 1958*.

⁶¹ Da: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Libro 26, *Verbale seduta Consiglio di Amministrazione del 30 Luglio 1958*.

⁶² *Ibidem*.

I riscontri provenienti dai vari mercati⁶³ sembrano avvalorare tale strategia e rafforzano il successo domestico delle nuove vetture della casa torinese, che costituiscono oltre il 53 per cento delle 104 mila vetture esportate nel 1957 (in particolare: 46.714 "600" e oltre 9.000 "Nuova 500"⁶⁴); un'accoglienza di cui bisogna approfittare dato che la gamma offerta è riconosciuta estremamente debole proprio in quel segmento di maggior cilindrata che è oggetto della «tradizionale preferenza di molti mercati, europei ed extraeuropei»⁶⁵. Accanto a mercati che hanno privilegiato le prestazioni dei nuovi modelli in termini di minor costo e ridotto consumo, come la Germania⁶⁶ e la Gran Bretagna⁶⁷, le piccole utilitarie italiane riscossero un sorprendente successo negli Stati Uniti, dove la Fiat riprende ad esportare nel 1957 inviando in un solo anno 12 mila vetture⁶⁸. Nel complesso, la presenza internazionale della Fiat si articola in Filiali («19 Affiliazioni») - supportate dalle «Succursali» (19), gli «Uffici», le «Delegazioni» - e affiancate da una rete di distributori (104) e concessionari (oltre 3.500⁶⁹). Le esportazioni si ripartiscono in maniera pressoché analoga tra filiali e concessionari (attraverso le prime viene distribuito il 47 per cento della produzione inviata all'estero) e destinano quasi il 70 per cento delle loro vendite al continente europeo, seguito dalle

⁶³ L'analisi dell'esportazione negli anni della messa in produzione delle nuove vetture Fiat è stata realizzata mediante elaborazioni dei dati presentati in diversi rapporti della direzione vendita estero; in particolare, si vedano: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 498, *Considerazioni riassuntive sulle esportazioni nel 1956*; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 498, *Considerazioni riassuntive sulle esportazioni nel 1957*; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 498, *Esportazione 1958*; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 498, *Esportazione 1959*. Dagli stessi documenti sono tratte le citazioni riportate.

⁶⁴ In particolare, la "Nuova 500", nel 1957 non ancora disponibile su tutti i mercati, coprì l'8,67% delle esportazioni; la "600" il 44,94%.

⁶⁵ per quanto riguarda i modelli Fiat di tale segmento, si deve segnalare che «la 1400 e la 1900 [uscita nel 1951] sono ormai sorpassate e non reggono più il confronto con la concorrenza». Da ASF, Fondo Capogruppo, I Versamento, corda 498, *Bollettino rapporti 1947-1961*.

⁶⁶ In Germania furono esportate 14 mila unità del modello "500" e 18.360 unità del modello "600".

⁶⁷ In Gran Bretagna furono esportate 500 esemplari della "500" e 546 "600", cifre non particolarmente elevate, ma significative in quanto rappresentarono un aumento dell'esportazione verso quel mercato del 130% rispetto all'anno precedente.

⁶⁸ La "600" venne presentata a New York nella primavera del 1957; per il rientro negli Stati Uniti, la Fiat aveva affidato la cura dei propri interessi ed organizzazione locale ad un nome d'eccezione: Franklin D. Roosevelt, Jr., figlio del trentaduesimo presidente degli Stati Uniti.

⁶⁹ compresi la rete di sub-concessionari presenti nei maggiori mercati, la rete distributiva dei veicoli industriali Fiat ed i centri preposti alla sola assistenza tecnica.

spedizioni in America (15,5 per cento), in Asia e Africa (6,5 per cento in entrambi i casi), ed Oceania (1,5 per cento). I mercati favorevoli del vecchio continente continuano a predominare - Germania Svizzera Svezia Austria -, accanto ad alcuni promettenti sbocchi relativamente più recenti - Belgio Olanda India Malesia Sud Africa Messico Venezuela (oltre al già menzionato *exploit* statunitense della "600")⁷⁰. Se già tale ripartizione geografica mette in luce come il lavoro di ricostruzione ed ampliamento dell'organizzazione Fiat all'estero procedesse ininterrottamente nel corso degli anni Cinquanta, a colpire con altrettanta evidenza è la capillarità di tale struttura, con la quale si riconosce - come viene giustamente sottolineato dalla direzione vendita estero - di aver realizzato «una rete così estesa di concessionari ed esportazione e così diffusa ovunque» da essere presente in 112 mercati e atta per «organizzarci anche nei più piccoli mercati d'oltremare»⁷¹.

Oltre a monitorare costantemente l'andamento delle vendite nei vari continenti, le prospettive di espansione ed il corretto funzionamento degli organismi aziendali all'estero, la direzione responsabile cerca, sulla base dei rapporti consuntivi e previsivi elaborati, di formulare, se non dei progetti organici, quantomeno dei suggerimenti su come migliorare od espandere la presenza dell'azienda sul mercato mondiale. Nel 1959,

⁷⁰ Al 1957, la Germania è di gran lunga il mercato più importante per la Fiat, con 39.645 vetture esportate; seguono: Stati Uniti (24.000), Svizzera (5.762 unità), Austria (8.665), Belgio (6.849), Olanda (3.974), India (3.792), Svezia (3.540), Sud Africa (2.684), Messico (2.352), Danimarca (1.512), Malesia (1.500), Portogallo (1.345), Gran Bretagna (1.224), Venezuela (1.201).

⁷¹ In base ad una tabella riepilogativa delle esportazioni del 1957-1958, la Fiat esporta - veicoli industriali compresi in: Europa («Austria, Belgio, Cecoslovacchia, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Gibilterra, Grecia, Inghilterra, Irlanda, Islanda, Jugoslavia, Lussemburgo, Malta, Norvegia, Olanda, Polonia, Portogallo, Spagna, Svezia, Svizzera, Ungheria»); Asia («Afganistan, Arabia, Birmania, Cambogia, Ceylon, Cina, Cipro, Gaza, Giappone, Giordania, Hong Kong, Kuwait, India, Indonesia, Isole Bahrein, Isole Filippine, Iran, Iraq, Israele, Laos, Libano, Malesia, Pakistan, Katar, Siria, Thailandia, Turchia, Vietnam»); Africa («Algeria, Angola, Congo Belga, Egitto, Etiopia, Eritrea, Ghana, Guinea Spagnola, Isole Mauritius, Kenia, Liberia, Libia, Madagascar, Marocco, Mozambico, Nigeria, Nyasaland, Rhodesia, Sierra Leone, Somalia, Sud Africa, Sudan Anglo Egiziano, Tangeri, Togo, Tunisia»); America («Antille, Argentina, Bolivia, Brasile, Canada, Cile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guiana, Guatemala, Messico, Panama, Paraguay, Perù, S. Salvador, Stati Uniti, Uruguay, Venezuela»); Oceania («Australia, Isole Marianne, Nuova Caledonia, Nuova Guinea, Nuova Zelanda»).

quando l'esportazione tocca la cifra *record* di oltre 207 mila vetture⁷², praticamente raddoppiando le quantità esportate solo due anni prima sulla scia dell'affermazione della "600" e della "500"⁷³, si suggerisce di puntare su «un ulteriore miglioramento organizzativo della rete di vendita estera», secondo un programma che dovrà declinarsi in maniera diversa tenendo conto delle esigenze e caratteristiche di ogni singolo mercato ed accompagnarsi ad una robusta e generalizzata azione fondata su «una maggiore aggressività commerciale, una perfezionata assistenza tecnica, una organizzata campagna pubblicitaria ed infine frequenti ed approfondite ispezioni da parte dei funzionari della Centrale».

2.1 Il rapporto con "le province dell'impero"

Per quanto capillarmente articolata, l'organizzazione preposta alle vendite ed assistenza all'estero degli autoveicoli Fiat venne diretta, per tutti gli anni di durata della presidenza di Vittorio Valletta, secondo lo schema che si volle applicato ad ogni settore e funzione aziendale: uno stretto controllo da parte dei vertici manageriali, in grado di assumere decisioni riguardo alle varie attività - indipendentemente dall'oggetto o dall'area geografica di riferimento - in base ad un costante ed aggiornato flusso informativo proveniente dai livelli inferiori della scala decisionale. Ciò significava, come teneva a sottolineare il presidente ed amministratore delegato della Fiat, nella maniera enfatica

⁷² Il 1959 si distingue per la netta ripresa del mercato francese in seguito alla entrata in vigore - 1° gennaio 1959 - dell'accordo istitutivo del MEC. Il mercato francese verrà affidato dall'anno successivo alla rete di agenti della Simca .

⁷³ In particolare vengono esportate: 37.524 "500", 5.891 "500 Bianchina", 75.041 "600" (nelle versioni "berlina" e "trasformabile") e 4.391 "600 Multipla", per un totale pari al 62% delle esportazioni totali del 1959.

ma efficace tipica dell'eloquio vallettiano, che «le Filiali ed i loro Organizzati sono, in ogni regione d'Italia, ramificazioni del grande tronco torinese. E così dicasi dell'organizzazione all'estero»⁷⁴.

I contatti fra la direzione vendita estero - a sua volta facente parte della divisione servizi commerciali insieme alla direzione vendita Italia - e gli organismi Fiat all'estero (filiali a concessionari) avevano il loro snodo fondamentale nel lavoro svolto dagli "Ispettorati" secondo uno schema già consolidato e risalente ai decenni prebellici, e sebbene le filiali, in quanto dotate di una propria direzione e struttura manageriale, avessero ulteriori e specifici canali di comunicazione con la "Centrale" di Torino⁷⁵. In particolare, ogni filiale redigeva un rapporto annuale sull'andamento economico nell'anno considerato - con riguardo specialmente a «fatturato, margini lordi, spese, eccedenze» - i cui dati dovevano essere espressi sia nella valuta del Paese di riferimento sia in lire italiane; sulla base di tali rendiconti venivano stese delle note di commento e dei prospetti circa i risultati economici della filiale negli ultimi dieci anni, sull'attività complessiva delle filiali considerate congiuntamente, sul «fatturato complessivo per autoveicoli e ricambi esportati, suddivisi nelle diverse valute»⁷⁶, sulle unità esportate sia per tipo che per Paese di destinazione.

Istituiti con riferimento ad ambiti corrispondenti grosso modo ai maggiori mercati dei vari continenti, ed affiancati in casi particolari da "Uffici" risalenti alla progressiva sovrapposizione nel tempo di enti aventi funzione analoga e diversa denominazione, gli

⁷⁴ Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956, *Assemblea generale ordinaria degli Azionisti 27 Aprile 1954. Relazioni del Consiglio di Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1953.*

⁷⁵ Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 498, *Rapporto centrale Amministrativa Italia ed Estero 6 Marzo 1961*. Questo materiale, così come i rapporti degli ispettori Fiat e gli altri tipi di documenti evidenziati, non si trovano attualmente raccolti in serie completa presso l'Archivio Storico Fiat; è stato possibile ricavarne notizie indirette attraverso i verbali delle riunioni del comitato direttivo od alcune relazioni riassuntive provenienti dalla sezione direzione commerciale del Fondo Capogruppo.

⁷⁶ *Ibidem*.

ispettorati si suddividevano in “residenti”, se costituiti da una struttura stanziata nel Paese di riferimento o “mobili”, qualora venissero loro affidati più Paesi rientranti in una medesima area di mercato. Gli ispettori, che potevano anche essere inquadrati non come dipendenti ma “consulenti” Fiat, erano incaricati di provvedere al regolare e costante controllo delle persone e dei mezzi costituenti la presenza internazionale della Fiat. Le loro “missioni” - ossia i viaggi ed i periodi di permanenza presso filiali e concessionari esteri - venivano dettagliatamente descritte in rapporti che, oltre a dare comunicazione di quanto fatto e verificato, fornivano dei suggerimenti su cambiamenti o eventuali provvedimenti ritenuti opportuni, e formulavano pareri sul futuro verosimile svolgimento dell’attività nel Paese o mercato in questione. Le ispezioni seguivano un ritmo piuttosto regolare, in linea di massima con cadenza annuale, ma naturalmente potevano avere frequenza maggiore in momenti particolari - inserimento in un nuovo mercato, cattivo andamento, passaggio da una distribuzione attraverso concessionario ad una “Affiliazione” o cambiamenti di gestione -, e in tali casi erano solitamente accompagnate o seguite da una ispezione di dirigenti provenienti dalla sede torinese. A loro volta, i responsabili della direzione vendita estero compivano usualmente viaggi, potremo dire di ricognizione, per controllare l’operato degli ispettorati, verificare la situazione in Paesi che rappresentassero delle difficoltà od, al contrario, delle possibili zone di espansione, sulla base di autonome decisioni e programmi od in seguito alle notizie ricevute. A titolo esemplificativo si legga quanto si relazionava riguardo al Sud Africa, in un lungo resoconto, a tratti ingenuo ed anche involontariamente ironico, ma capace di mettere in luce la capillarità e la costanza del controllo sui mezzi e gli uomini di quella organizzazione che per Valletta costituiva la “ grande famiglia Fiat”⁷⁷:

⁷⁷ L’espressione, ad esempio, veniva spesso utilizzata nelle relazioni che accompagnavano l’annuale presentazione agli azionisti del bilancio d’esercizio per introdurre il tema dell’organizzazione nazionale

Oggi quindi siamo presenti in Sud Africa con un montaggio locale di poche centinaia di unità 500/C, che non bastano a soddisfare né la Fabbrica, che oltre tutto sostiene la spesa dell'Ispettorato di Johannesburg (Gulliver), né i Concessionari che si rivolgono ad altre marche di facile vendita (Volkswagen) per migliorare il loro giro di affari. La situazione è quindi lontana dall'essere soddisfacente. Lo scrivente si domanda se tale situazione non sia da attribuire in parte anche al Sig. Gulliver. Egli infatti, già di una certa età e con una posizione finanziaria più che solida, può forse essere indotto, anche involontariamente, a non rivolgere al nostro lavoro, che non rappresenta per lui un elemento economico "essenziale", quell'attenzione che il lavoro stesso comporterebbe. Lo scrivente si è già permesso di rilevare questo fatto e tempo addietro aveva anche proposto l'invio di nostro personale giovane a fianco del Sig. Gulliver, con il compito di procurarsi introduzioni, conoscere il mercato a fondo e colmare le deficienze inoperanti del Sig. Gulliver, per poi sostituirlo. In occasione della visita del Conte Camerana in Sud Africa, il nostro Vice-Presidente ha riportato invece una opinione assai buona ed ha sostenuto che il Sig. Gulliver avrebbe potuto espletare bene il suo compito, tanto più che stava per assumere a collaborare un proprio nipote proveniente dall'Inghilterra. Sappiamo però che ciò non ha avuto luogo poiché il nipote è ancora in Inghilterra. D'altro lato vien fatto di domandarsi se sarebbe il caso di affidarci totalmente ad una persona della quale non sappiamo nulla (attitudine, capacità, età, esperienza del ramo) e che verrebbe ad affiancarsi ad un parente che non potrebbe essere di lui un giudice sereno. Comunque, la situazione permane delicata sotto tutti gli aspetti: ci siamo trovati di fronte al divieto di importazione quando ormai era un fatto compiuto, senza che Gulliver ce ne abbia dato preavviso tempestivo; (altra fonte ce ne aveva data notizia parecchio tempo prima). Siamo certi che egli abbia fatto di tutto per tutelare i nostri interessi? Siamo certi che ripresentandosi l'occasione di trattare nuovamente le quote future od il montaggio della 1400 o di altro modello il Sig. Gulliver agirà con la prontezza e l'energia che sarebbero necessarie? L'importanza che il mercato Sud Africano ha sempre avuto per la Fiat consiglierebbe la preparazione di un piano che ci eviti per l'avvenire la possibilità di sorprese ingrate»⁷⁸.

ed estera della Fiat.

⁷⁸ La relazione, inoltre, si apriva solitamente con un riepilogo sull'andamento della Fiat nel Paese considerato. In apertura del rapporto riportato si leggeva infatti che: «Il Sud Africa è stato uno fra i primi mercati a rispondere all'appello a guerra finita. Con una sola eccezione, i Concessionari d'anteguerra si dichiararono contentissimi di riprendere le loro relazioni con noi e, in pratica, ci ordinarono assai di più di quanto la produzione dell'immediato dopoguerra ci permettesse di spedire all'estero. Quando queste difficoltà furono superate, le nostre forniture al Sud Africa ebbero inizio con reciproca soddisfazione. Facilmente costituito il Concessionario di Johannesburg e nominato un nuovo Concessionario in Africa Sud occidentale ex tedesca, il lavoro riprese bene, ma purtroppo non poté durare a lungo. Per circa sei

I rapporti stesi dai funzionari venivano raccolti presso le varie sedi degli ispettorati, per essere riassunti, a meno di situazioni che richiedessero un immediato intervento, in una relazione periodicamente inviata alla direzione vendita estero e alla direzione ispettorato della divisione commerciale. Dotata di un proprio comitato direttivo, la divisione era quindi in grado di intervenire tempestivamente su tutti i mercati e di riferire a riguardo alle riunioni del comitato direttivo Fiat composto dai direttori divisionali e presieduto da Vittorio Valletta in qualità di presidente. Si creava così una procedura di decisione e controllo efficace perché basata su pratiche consolidate - gli ispettori finivano per avere una conoscenza approfondita delle realtà locali loro affidate, dei *partner* prescelti e delle esigenze dei vari mercati -, ma estremamente accentrata e burocratizzata.

E' innegabile che la gestione centralizzata di ogni aspetto dell'attività internazionale aveva il pregio di garantire la coerenza della struttura e l'omogeneità del tipo di assistenza commerciale e tecnica che la Fiat si dichiarava in grado di offrire ovunque fosse presente (ad esempio, nel 1955 verrà formata presso la filiale di Torino una «Scuola modello, utilissima, (...) per addestrare i giovani ai servizi di assistenza tecnica; scuola frequentata anche da giovani provenienti dalle nostre Organizzazioni

mesi, da fine 1947, fummo noi ad interrompere le nostre forniture alla zona sterlina. Superata anche questa difficoltà, dal maggio 1948 riprendemmo le esportazioni in Sud Africa, incontrando sempre maggiori successi anche perché nel frattempo si era resa possibile l'importazione dei modelli 1100 e 1500, prima d'allora preclusi per ragioni doganali. Anche questa volta il lavoro soddisfacente ebbe, purtroppo, breve durata. (...) Finalmente altre trattative, che si svolsero nel secondo semestre del 1949, ci consentirono una quota di importazioni valida per il primo semestre del 1950 e per un totale di 388 unità del modello 500/C a condizione che se ne facesse il montaggio in Sud Africa. Lo studio in fabbrica per conformarci alle esigenze delle dogane sud africane e la preparazione della linea di montaggio ad East London, ha preso più tempo di quanto si prevedesse (...). Concessionari e pubblico si dichiarano soddisfatti del montaggio e della finizione ma non è ancora ben chiaro a quale prezzo verrà venduta tale vettura né può considerarsi in fase con quelli della concorrenza. Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 498, *Considerazioni di carattere generale 1950. Sud Africa.*

dell'estero»⁷⁹). La lettura di documenti redatti in risposta alle richieste degli ispettori o riguardanti i problemi che si trovavano ad affrontare, rende altrettanto evidente, però, come ci si basasse su meccanismi di lavoro oltremodo macchinosi, richiedenti la certificazione *ex- post* di qualsiasi decisione, anche di *routine* - come poteva essere l'annuale rinnovo contrattuale dell'accordo con i concessionari - o marginale (ad esempio la scelta del nuovo dipendente di una sede estera).

Un'impostazione certamente scrupolosa per la creazione ed il rafforzamento della Fiat nel mondo, pienamente rispondente ai criteri manageriali applicati da Valletta nella direzione del suo "esercito" - lui stesso indicava i suoi più stretti collaboratori come "lo stato maggiore" - ma che avrebbe finito per appesantire la gestione dell'attività esportativa con un notevole dispendio di uomini e di mezzi. Tale situazione deve aver influito sulla formulazione dei piani di "snellimento" organizzativo proposti dalla direzione vendita estero alla fine degli anni Cinquanta - il decennio che, come abbiamo visto, segna la ricostruzione ed il rilancio anche della presenza estera della Fiat - di fronte ad un progressivo inasprimento della situazione concorrenziale ed alla costante esigenza di limitare i costi connessi all'esportazione. In tal senso, la direzione esportazione estero - dal 1961 suddivisa direzione Paesi europei e direzione Paesi extra europei, alle dipendenze delle divisione commerciale autoveicoli⁸⁰ - provvederà a «snellire la nostra Organizzazione estera per consentire una sempre maggiore manovrabilità e rispondenza alle proprie funzioni», in accordo con la decisione di «concentrare i nostri sforzi, ed i conseguenti mezzi finanziari, su alcuni mercati di grande potenza recettiva, anziché disperderli e frazionarli fra tanti piccoli mercati che -

⁷⁹ Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni 1932-1956, *Assemblea generale ordinaria e straordinaria degli Azionisti 27 Aprile 1956. Relazioni del Consiglio di Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1955.*

⁸⁰ dal 1961 guidata da Piero Bonelli, il "colonnello" di Valletta per il mercato tedesco e dal 1950 presidente della Deutsche Fiat.

se anche potenziati al massimo - non potrebbero modificare gran che [sic] l'assorbimento della nostra produzione»⁸¹. Un cambiamento di strategia e di modalità d'azione che suona significativo, ma che si rivelerà di portata limitata rispetto al radicale riassetto delle attività internazionali del gruppo torinese attuato nel "dopo Valletta"⁸², solo qualche anno più tardi.

3. Il quadro conclusivo

I piani tesi ad una maggior focalizzazione delle esportazioni della Fiat su alcune aree privilegiate, e alla conseguente razionalizzazione della sua organizzazione internazionale, rispondono alle linee guida della strategia aziendale delineata sul finire degli anni Cinquanta. Nel presentare i dati relativi al 1959, lo stesso anno in cui le vendite all'estero arrivano a rappresentare, dopo un decennio di netti incrementi, il 48 per cento della produzione annuale (il relativo fatturato, 90 miliardi di lire, è superiore di 21 miliardi a quello dell'esercizio precedente), Vittorio Valletta sottolinea che «dobbiamo contenere la produzione per l'Estero, che è quasi sempre priva di margini, in una quantità sopportabile dalle quantità collocabili all'interno» ed aggiunge che «la proporzione a cui tendere» si stimava dovesse destinare almeno il 60 per cento delle vendite al mercato interno⁸³.

⁸¹ Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 498, *Iniziativa e sviluppo esportazione 1961*.

⁸² In proposito, il rimando è al Cap.4.

⁸³ in particolare si legge che «le proporzioni a cui tendere [sono]: 40% Estero 60% Italia». Da: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Libro 28, *Verbale Seduta Consiglio di Amministrazione 31 Luglio 1959*. I dati relativi al fatturato derivante dalla produzione automobilistica, ripartito per destinazione (Italia, Estero) sono tratti da: ASF; Verbali del Consiglio di Amministrazione, rispettivamente *Verbale seduta Consiglio di Amministrazione 26 Marzo 1959* e *Verbale Seduta Consiglio di Amministrazione del 29 Giugno 1960*. Per una ripartizione del fatturato complessivo della "Fiat di

A cavallo degli anni Sessanta, quando la Fiat è all'apice di una crescita imponente ed ininterrotta che ha reso l'Italia un ampio mercato automobilistico dominato dalla produzione della casa torinese: le vendite in Italia sono cresciute incessantemente dalle 77 mila del 1952 alle oltre 200 mila del 1959; negli stessi anni il numero di abitanti per autoveicolo, ancora pari a 96 nel 1949, è passato da 61 a 24 abitanti⁸⁴. Al contempo, il mercato estero continua a costituire un ambito di attività tanto essenziale quanto problematico: se già nel 1955 si sottolineavano con preoccupazione «le crescenti attività europee delle maggiori Case americane»⁸⁵, quattro anni più tardi l'entrata in vigore del trattato istitutivo del Mercato Comune Europeo⁸⁶ rappresenta una sfida al «monopolio»⁸⁷ della Fiat sul territorio nazionale ed alla sua capacità di resistenza nel

Valletta" per tipo di produzione e per destinazione, si veda Tab. 2.1, *Fiat: ripartizione fatturato (1949-1966)*, *infra*, p.70.

⁸⁴ Sugli anni di maggior crescita della Fiat vallettiana, il rimando è al capitolo *La grande stagione del Professore* della biografia di Piero Bairati, *Vittorio Valletta*, cit., pp.156- 370, in particolare pp.229-284 e pp.312-322.

⁸⁵ aggiungendo che «la General Motors e la Ford hanno stanziato più di 100 miliardi di lire ciascuna da spendere in un quinquennio per potenziare le loro organizzazioni in Europa». Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956, *Assemblea generale ordinaria degli Azionisti 29 Aprile 1956. Relazioni del Consiglio di Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1954*.

⁸⁶ che entra in vigore in 1° gennaio 1959 e prevede la riduzione, di anno in anno, del 10% della tariffe daziarie tra i Paesi comunitari. Sulla posizione di Valletta nei confronti del MEC, si veda P.Bairati, cit., pp.312-322, in particolare p.314.

⁸⁷ Accuse che Vittorio Valletta respingeva parlando della posizione della Fiat in Italia in termini di «concentramento della quantità di produzione», pienamente giustificabile in termini economici, fonte di lavoro per le aziende fornitrici e del tutto simile a quanto stava caratterizzando i principali produttori concorrenti. In particolare, nella relazione di bilancio relativa al 1954 si legge che «quando si voglia considerare la struttura del complesso produttivo Fiat e l'indirizzo del suo sviluppo bisogna tener presente questo concetto fondamentale, che informa tutto il progresso industriale moderno: il *concentramento della quantità di produzione*. Tale concentramento è l'elemento vitale che determina la possibilità di ridurre i costi ed i prezzi a vantaggio del consumatore, del pubblico e di sempre maggior produzione e lavoro. C'è chi ancora si compiace di far confusione tra «concentramento» e «monopolio»: due cose ben diverse, poiché l'una appartiene alla evoluzione dell'economia, l'altra alla speculazione socialmente nociva. Ma la realtà è che se la Fiat non fosse riuscita a concentrare tanti mezzi di produzione non avrebbe potuto servire come serve il lavoro, il mercato, il Paese. Altra considerazione importante: il fatturato Fiat congloba non soltanto lavoro eseguito nell'interno Fiat, ma anche lavoro fatto da altri per la Fiat. Il 60% dei 275 miliardi fatturati nel 1954 viene da prodotti e servizi esterni; cosicché al lavoro e ai lavoratori dipendenti dalla nostra azienda sono da aggiungere il lavoro ed i lavoratori corrispondenti alle realizzazioni extra-Fiat per la Fiat. Le aziende fornitrici e sub-fornitrici, che ricevono lavoro da noi, ciascuna secondo la propria specializzazione, possono contare su una quantità sicura di ordinazioni a carattere continuativo ed avere così la base indispensabile per assumerne altre di diversa provenienza, anche se a ritmo meno regolare e di minore entità. Su quella base ogni azienda sub-fornitrice può prevedere al proprio incremento migliorando mezzi di produzione e costi.

mercato mondiale particolarmente sentita dai massimi dirigenti dell'impresa. Pur parlando della situazione di libero scambio verso cui ci si sta muovendo come di una «possibilità di mantenere ed allargare le possibilità di lavoro e di impiego per i lavoratori», Valletta non rinuncia a ricordare come per un Paese come l'Italia, «privo di ricchezze naturali», il primo obiettivo rimanga quello di «raggiungere il massimo di produzione interna, assicurando così la occupazione massima di assorbimento (consumi)». Per questo, continua il presidente della Fiat, «la importazione dei prodotti di produzione estera non può che essere seriamente controllata affinché non sostituisca troppo la produzione nazionale, togliendo così lavoro all'interno del Paese e togliendo così progressivamente possibilità di assorbimento interno al Paese»⁸⁸. Di fronte ad un cambiamento nella politica economica internazionale e nelle condizioni della competizione concorrenziale che rischia di minare il legame tra crescita della produzione e dei consumi sul quale la Fiat ha basato una lungo periodo di espansione senza precedenti, la reazione sarà improntata all'«ampliamento dei programmi produttivi Fiat e sviluppo conseguente nella preparazione di maggiori mezzi di produzione». Nel triennio 1960-1962 verranno investiti circa 180 miliardi di lire per

Pertanto il concentramento delle quantità nella grande azienda ha effetti di progresso tecnico ed economico anche nella media e nella piccola azienda. Del resto, nei riguardi della Fiat, è da tener presente che le quantità di produzioni concentrate in essa e nelle aziende dei suoi fornitori e sub-fornitori sono pur sempre modeste in confronto alle quantità concentrate nei massimi complessi dell'industria automobilistica mondiale: meno di 1/10 delle quantità americane, 1/3 delle europee. I 5 milioni e mezzo di auto prodotte annualmente negli Stati Uniti escono da non più di 4 o 5 gruppi di fabbriche, mentre alla fine della prima guerra mondiale ne esistevano almeno cento. Nella Germania occidentale la imponente ripresa della produzione automobilistica viene principalmente da due o tre grandi fabbriche; e così pure avviene in Francia ed Inghilterra». Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Verbali CdA 1932-1956. *Relazioni del Consiglio di Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1954*. Sulla protezione accordata all'industria automobilistica italiana negli anni Cinquanta, si veda F. Fauri, *The Role of Fiat in the Development of the Italian Car Industry in the 1950s*, in «Business History Review», 1996, n.70, pp.167-206, in particolare pp.195-202. Per il rapporto tra le caratteristiche del processo di crescita del mercato automobilistico italiano e gli sviluppi, anche successivi all'«età vallettiana» del mercato estero della Fiat, si rimanda al capitolo conclusivo del presente lavoro.

⁸⁸ Da: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Libro 28, *Verbale Seduta Consiglio di Amministrazione del 29 Gennaio 1960*.

raggiungere «una capacità produttiva tra le 2.500 e le 3.000 macchine al giorno, rispetto alle 1.600 attuali»⁸⁹; la “ricetta” è sempre la stessa: ottenere una diminuzione dei costi, e quindi dei prezzi praticabili, tramite il deciso incremento dei volumi produttivi, «concentrati nei tipi ritenuti più adatti sia fra quelli esistenti sia fra quelli in preparazione»⁹⁰.

Anche la decisione di puntare prevalentemente sui mercati esteri più promettenti rientra in questa strategia di accentuata aggressività commerciale dettata dall'esigenza di acquisire sempre maggiore competitività attraverso la crescita, e quindi di «predisporre fin d'ora [1961] il rafforzamento ed il consolidamento per raggiungere nel 1962 il traguardo che ci siamo prefissi delle 300.000 unità con possibili sviluppi negli anni successivi». Seppur ancora presente in tutti e cinque i continenti con 14 «Affiliazioni Estere» e 100 «Concessionarie Esclusive»⁹¹, all'inizio degli anni Sessanta, l'«Organizzazione Estera» della Fiat, alla luce degli ultimi dati sulle esportazioni e della più agguerrita concorrenza in ambito europeo, muoveva prima di tutto ad un robusto potenziamento della propria presenza in diversi mercati del vecchio continente (Germania, Francia, Austria, Norvegia, Danimarca⁹²). In Asia ed in Africa, la linea di

⁸⁹ Da: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Libro 29, *Verbale Seduta Consiglio di Amministrazione del 26 Marzo 1960*.

⁹⁰ Da: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Libro 28, *Verbale Seduta Consiglio di Amministrazione del 29 Gennaio 1960*. Nel 1961 erano uscite la “1300” e la “1500”, sviluppate a partire dalla “1400”; nel 1964 verrà lanciata la “850”, derivata dal progetto della “600”, e che, nella parole del suo progettista, «ebbe un grande successo. La gente aveva fame di automobili e non fece caso alle incongruenze stilistiche. Era una 600 più grande e più veloce di quel tanto che occorreva, in quel periodo di crescita del benessere nel nostro Paese». Sulle fasi di studio e di realizzazione di tali progetti, si veda D. Giacosa, *I miei 40 anni di progettazione alla Fiat*, cit., pp.189-210.

⁹¹ a cui vanno aggiunti i sub-concessionari esistenti in molti di questi mercati, ed i concessionari “multi marca”, riguardo ai quali non si hanno a disposizione i dati necessari ad elaborare tabelle riepilogative. Per una tabella riepilogativa delle «Affiliazioni Estere» e delle «Concessionarie Esclusive» della Fiat al 1960 si veda Tab.2.2, *Concessionarie esclusive di vendita Fiat (al 1960)*, *infra*, p. 71. Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 498, *Direzione vendita estero. 1960*.

⁹² In Germania viene ampliata l'organizzazione di vendita della Deutsche Fiat, che «conta 1000 organizzati come base di lavoro per il 1962»; «in Francia si è sollecitata dalla Simca una sempre più estesa organizzazione. Ne è risultato che dalle 7000 unità del 1960, le vendite sono salite a circa 24000 nel 1961»; «in Austria è stata completata la messa in funzione della nuova officina Steyr FIAT a

condotta adottata portava a garantirsi comunque uno spazio, minimizzando però le spese legate alla propria presenza, ad esempio cedendo la filiale ad un *partner* locale o affidando a concessionari del Paese la vendita delle auto importate da una «Affiliazione “leggera”»⁹³. Accanto a questi cambiamenti, che si accompagnano al parziale abbandono di mercati che non stanno più dando i risultati sperati (es. Stati Uniti ed Australia⁹⁴), ciò che emerge è la predisposizione di attività di «montaggio locale» in quei Paesi che offrono prospettive suscettibili di ulteriori miglioramenti («Nel 1962 automobili Fiat saranno pertanto prodotte in diciotto Paesi esteri»⁹⁵ - al 1960 erano dieci).

L'obiettivo indicato per il 1962 - 300 mila vetture esportate - verrà raggiunto, anche se con un minimo scarto (saranno 301 mila), ed attorno a tale cifra ci si attesterà anche nei tre anni successivi quando tali quantitativi costituiranno però una sensibile discesa della

Schoenbrunn»; «in Norvegia (...) stiamo cercando di rafforzare ulteriormente l'organizzazione in modo da giungere complessivamente ad un assorbimento di circa 20.000 vetture nel prossimo anno»; «una decisa affermazione si è ottenuta in Danimarca, dove si è raggiunto a fine Agosto [1961] l'8,2% delle immatricolazioni vetture». Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 498, *Iniziativa e sviluppo esportazione nel 1961*.

⁹³ ad esempio, «interessanti i risultati del nostro lavoro in Indonesia, dove abbiamo potuto ulteriormente accertare che l'aver ceduto la Filiale ad un Gruppo Indonesiano ha consentito una decisa ripresa del nostro lavoro in tale territorio»; ed ancora «tra i territori africani che presentano possibilità di sviluppo spiccano segnatamente l'Africa Orientale Britannica (Kenya, Uganda e Tanganica) ed i territori dell'Africa Occidentale, già colonie inglesi e francesi. Per il controllo dell'Africa Orientale Britannica stiamo costituendo una Affiliazione “leggera” con sede a Nairobi, che avrà il compito di importare i nostri veicoli, mentre la vendita rimarrà alla Ditta F. Bocro & C. di Nairobi, che da molti anni è nostra Concessionaria per tali Paesi». *Ibidem*.

⁹⁴ «Nei confronti dei Paesi d'oltre-mare ci siamo resi innanzi tutto conto della situazione venutasi a creare in USA a seguito della controffensiva dei “compact cars” americani, ed anziché prospettarci ingannevoli illusioni sulle possibilità di collocamento dei nostri attuali modelli, abbiamo preferito ridimensionare l'Organizzazione locale alle effettive possibilità di vendita; di conseguenza abbiamo chiuso l'Ufficio di Los Angeles, trasferendo il personale a New York. Presso quest'ultima sede si è accentrato anche il controllo del mercato canadese che presenta molti aspetti analoghi a quello degli Stati Uniti (...). Analogamente si è ritenuto opportuno interrompere la nostra attività diretta in Australia, eliminando l'azione intermedia della Fiat of Australia e lasciando in detto continente solo elementi tecnici per il controllo del servizio assistenziale. Si è infatti ritenuto che gli oneri derivanti dalla gestione di detta Affiliazione non fossero giustificati dai risultati ottenuti». *Ibidem*. Per una lettura romanizzata della “difficile” permanenza della Fiat negli Stati Uniti, con particolare riguardo agli anni Settanta, si segnala O. Camerana, *L'imitazione di Carl*, Firenze, 2002.

⁹⁵ Si tratta di: Belgio Germania Austria Irlanda Messico Argentina Nuova Zelanda Sud Africa India Australia (montaggi locali già attivi al 1960); Iran Filippine (attivati nel 1961); Cile Venezuela Marocco Egitto Thailandia Indonesia (in fase di studio). Oltre, naturalmente ai propri impianti produttivi all'estero, e alle produzioni di vetture Fiat su licenza in Spagna e Jugoslavia e per le quali rimandiamo al Cap.3.

percentuale di produzione esportata (dal 39 per cento del 1962 al 29 per cento del 1965). Quando Valletta lascia la presidenza operativa della Fiat - ne diventerà presidente onorario nell'aprile del 1966⁹⁶ - il predominio della casa torinese in Italia non sembra essere stato eccessivamente intaccato: la quota sulle vendite annuali si è ridotta di poco più di 4 punti percentuali, attestandosi pur sempre al 74 per cento, ed i quantitativi corrispondenti sono comunque aumentati dalle 201 mila unità destinate al mercato interno nel 1959 alle 655 mila del 1965. Le previsioni, od ambizioni riguardo al mercato estero non hanno invece trovato la conferma auspicata: nell'ultimo esercizio chiuso sotto la sua direzione, le esportazioni si sono collocate, come abbiamo visto, ben al di sotto della percentuale del 40 per cento che era stata indicata come ideale all'inizio del decennio⁹⁷. I risultati raggiunti sono comunque eccellenti: in quello stesso anno, «oltre all'aver superato per la prima volta nella propria storia il traguardo di 1 milione di unità, la Fiat si è consolidata al secondo posto tra le Case europee ed al quinto posto tra i produttori mondiali»⁹⁸.

Per gli anni a venire, di fronte ad una concorrenza resa «sempre più viva dalla progressiva abolizione delle dogane e dal forte aumento di capacità produttiva della generalità delle Aziende», la casa torinese, dopo aver completato il programma di ampliamento della capacità produttiva deciso già alla fine del decennio precedente, sottolinea che «la capacità di competere» si baserà sempre di più sul «terreno della

⁹⁶ Per le dimissioni di Valletta da presidente ed amministratore delegato della Fiat, si veda: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Libro 38, *Verbale Seduta Consiglio di Amministrazione del 29 Aprile 1966*. Nella stessa seduta, la carica di presidente venne attribuita a Giovanni Agnelli; Gaudenzio Bono venne nominato direttore generale ed amministratore unico. A Vittorio Valletta venne attribuito il «titolo di Presidente d'Onore» della Fiat, «Delegato Speciale del Consiglio di Amministrazione (...) con particolari attribuzioni circa i programmi aziendali, il Personale e le più importanti iniziative all'Estero». Vittorio Valletta morì il 10 agosto dell'anno successivo.

⁹⁷ vd p.63, *infra* e nota n.83.

⁹⁸ «in testa ai quali si trovano le tre grandi Case americane». Da: ASF, Bilanci 1956-1958. Relazioni del CdA 1957-1968, *Assemblea ordinaria degli Azionisti 29 Aprile 1966. Relazioni del Consiglio di Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1965*.

qualità, dei prezzi e dell'assistenza alla clientela»⁹⁹. Ciò che la Fiat di Vittorio Valletta non sembra disposta a riconoscere altrettanto facilmente è il modo in cui era riuscita a garantirsi una solida presenza internazionale non solo attraverso il crescente favore dimostrato verso la gamma di modelli proposti, ma anche attraverso la promozione delle esportazioni sorretta dalla possibilità di scaricare sul mercato interno, praticamente chiuso alla concorrenza, eventuali riduzioni dei prezzi praticati all'estero (*dumping*). Tale leva d'azione, a metà degli anni Sessanta non più facilmente sfruttabile a seguito della crescente apertura dei mercati, aveva d'altro canto contribuito a procurare alla Fiat i volumi produttivi necessari alla progressiva "costruzione" del mercato automobilistico italiano. A ciò era stata finalizzata la crescita sul mercato mondiale, che a sua volta poteva rivelarsi essenziale nel fornire all'azienda torinese quelle collaborazioni, opportunità di lavoro - anche in campo extra-automobilistico - e contatti che Vittorio Valletta aveva ricercato e sapientemente utilizzato fin dagli anni della ricostruzione. Non sembra un caso, quindi, che "il Professore" abbia voluto concludere la sua ventennale "stagione" con l'accordo per una iniziativa internazionale che ebbe vastissima risonanza: il «"Protocollo di collaborazione tecnico-scientifica nel campo automobilistico" per realizzare nell'U.R.S.S. uno Stabilimento di produzione di automobili economiche e di media potenza per estendervi l'uso dell'automobile»¹⁰⁰, relativamente al quale l'accordo definitivo verrà siglato a Torino nel maggio dell'anno successivo.

⁹⁹ *Ibidem*.

¹⁰⁰ Da: ASF, Bilanci 1956-1968. Relazioni CdA 1957-1968, *Assemblea ordinaria degli Azionisti 29 Aprile 1966. Relazioni del Consiglio di Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e Conto perdite e profitti al 31 Dicembre 1965*. Riguardo allo stabilimento russo, poi noto come "Togliattigrad", il rimando è a: Cap.3, Par.3.

Tab. 2.1- Fiat: ripartizione fatturato¹ (1949-1966)

Anno	Fatturato ripartito per produzione (%)			Fatturato ripartito per destinazione (%)	
	auto e ricambi	meccanico-agricola e relativi ricambi	extra-auto	Italia	Estero
1949	65	35		78	22
1950	72	28		83	17
1951	77	23		81	19
1952	74	26		82	18
1953	76	10	14	83	17
1954	76	11	13	83	17
1955	75	10	15	76	24
1956	74	8	18	77	23
1957	72	8	20	73	27
1958	72	7	21	70	30
1959	73	9	18	68	32
1960	76	8	16	73	27
1961	76	8	16	74	26
1962	78	7	15	71	29
1963	78	7	15	76	24
1964	75	6	19	72	28
1965	77	7	16	71	29
1966	81	8	11	73	27

Fonti: ASF, Verbali del Consiglio d'Amministrazione. Sedute dal 1947 al 1967. Libri nn.: 14-39. Nostra elaborazione.

¹ Nelle "auto" si comprendono le vetture da turismo ed i veicoli commerciali. Dal 1954 si considera anche il fatturato della OM.

Tab. 2.2 – Concessionarie esclusive di vendita Fiat (al 1960)

Mercato	Concessionaria	Vetture e derivati	Veicoli industriali	Note
<u>Affiliazioni Estere</u>				
Argentina	Fiat Argentina S.A.C.I.F.	X	X	
Australia	Fiat of Australia Pty. Ltd.	X	X	
Austria	Oesterreichische Fiat G.m.b. H.	X		
	Steyr – Fiat Auto Service G.m.b.H.		X	
Canada	Fiat Motors of Canada Ltd.	X	X	
Danimarca	Nordisk Fiat A/S	X	X	
Etiopia	Sacafet S.p.A.	X	X	
Germania	Fiat Automobil AG	X	X	
Gran Bretagna	Fiat England	X	X	
Indonesia	N.V. Fiat Java ltd.	X	X	
U.S.A.	Fiat Motor Co. Inc.	X	X	
Irlanda	Fiat Ireland	X	X	
Portogallo	Fiat Portuguesa S.A.	X	X	
Somalia	Fiat Somalia S.p.A.	X	X	
Spagna	Fiat Hispania S.A.	X	X	Sub-concessionarie a Gibilterra, Andorra ed Isole Canarie
Svezia	Svenska Aktiebolaget Fiat	X	X	
Svizzera	Fiat Suisse S.A.	X	X	

Fonti: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Sedute dal 1946 al 1960. Libri nn.: 14-30; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 498, *Direzione vendita estero. 1960*. Nostra elaborazione.

Tab. 2.1 – Concessionarie esclusive di vendita Fiat (al 1960) (segue)

Mercato	Concessionaria	Vetture e derivati	Veicoli industriali	Note
<u>Concessionarie Europa</u>				
Belgio	L'Auto Locomotion S.A. Van Hool & Fils	X	X	Convenzionato per il montaggio di veicoli industriali con diritto di vendita nel Benelux
Finlandia	Finla Oy	X	X	
Francia	I.N.T.E.C.	X	X	
Gibilterra				Sub-concessionaria della Fiat Hispania
Grecia	Tractellas S.A.	X	X	
Islanda	Orka H/F	X	X	
Lussemburgo	Garage M. Chany Wagner	X	X	
Malta	U.C.I.M. Co. Malta Ltdtd.	X		
Norvegia	Norsk Auto A/S	X	X	
Olanda	W.J. Leonard Lang's A.N.V.	X	X	
<u>Concessionarie Asia</u>				
Aden	The Motor & Trading Co.	X	X	
Arabia Saudita	Bakhashab General Transport	X	X	
Bahrein	Ahmed Sayid Hashim Al-Gharabally	X	X	
India	The Premier Automobiles Ltd.	X		
Birmania	Ensign Motors Ltd.			Rinnovo da definirsi

Fonti: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Sedute dal 1946 al 1960. Libri nn.: 14-30; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 366, Direzione vendita estero. 1960. Nostra elaborazione.

Tab. 2.1 - Concessionarie esclusive di vendita Fiat (al 1960) (segue)

Mercato	Concessionaria	Vetture e derivati	Veicoli industriali	Note
Cambogia	S.O.C.M.A.	X	X	
Ceylon	Colonial Motors Ltd.	X		
Cipro	E. Cirilli & E. Pantelides	X		
Formosa				Rinnovo da definirsi
Giappone	Japan Automobile Co. Ltd.	X		
Giordania	Hamdi & Ibrahim Mango Co. Ltd.	X	X	
Hong Kong	Regent Motors Ltd.	X		
Iran	Kavesh Trading Co.	X	X	
Iraq	General Automotive & Technical Equipment Co. Ltd.	X		
Israele	Mediterranean Car Agency Ltd.	X	X	Con estensione al territorio del Golfo Persico
Kuwait	Ahmed Sayid Ashim Al-Gharabally	X	X	id.
Libano	Soc. Libano Arabe pour le Commerce	X	X	
Laos	S.O.C.M.A.	X	X	
Malesia	The East Asiatic Co. Ltd.	X	X	
Pakistan				Rinnovo da definirsi
Qatar	Saleh Alhamad Almana		X	A titolo sperimentale
Thailandia	Karnasuta Corp. Ltd.	X	X	
Turchia	Ege Petrol T.A.O. (Istambul)	X	X	
	ORMAK A.S. (Ankara)	X	X	
	Enrico Aliberti (Smirne)	X	X	
	Tormak Ltd. (Adana)	X	X	

Fonti: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Sedute dal 1946 al 1960. Libri nn.: 14-30; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 366, Direzione vendita estero. 1960. Nostra elaborazione.

Tab. 2.1 - Concessionarie esclusive di vendita Fiat (al 1960) (segue)

Mercato	Concessionaria	Vetture e derivati	Veicoli industriali	Note
Vietnam	Cong Ty Van Tai "Phi-Ma"	X	X	
<u>Concessionarie Africa</u>				
Algeria	S.A.L.M.A.	X	X	
Angola	Guedes & Almeida	X	X	
Camerun	Kondo Ebele Père & Fils	X	X	A titolo sperimentale
Congo Belga	Garage du Pool	X	X	
	Garage Margossian & Polycarpou	X	X	
	S.O.C.A.U.T.O.	X	X	
	S.té Comm. d'Entreprise de Transport	X	X	
	Auto Congo			Rinnovo da definirsi
Egitto	Paul Zervudachi & Co.	X	X	
Eritrea	A. & C. Tagliero	X	X	
Guinea Spagnola	Juan Jover S.A.	X	X	
Ghana	A.G. Leventis & Co. Ltd.	X		
Liberia	Liberian General Enterprises Co. Ltd.	X	X	
Libia	Libia Motor S.p.A.	X	X	
Madagascar	Société Cimelta	X	X	
Marocco	Afric-Auto S.A.	X	X	
Mauritius	Ariste C. Piat	X		
Mozambico	Soc. Comm. Italo-Mocambicana	X		
Nigeria	Leventis Motors Ltd.	X		
Nyasaland	I. Conforzi Ltd.	X	X	

Fonti: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Sedute dal 1946 al 1960. Libri nn.: 14-30; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 366, Direzione vendita estero. 1960. Nostra elaborazione.

Tab. 2.1 – Concessionarie esclusive di vendita Fiat (al 1960) (segue)

Mercato	Concessionaria	Vetture e derivati	Veicoli industriali	Note
Réunion	SERCA	X	X	
Rhodesia	Intersomer Rhodesia Ltd.	X	X	
	Thomax Motors Ltd.	X	X	
	Roan Motors Ltd.	X	X	
Sierra Leone	J. Milheim & Sons	X	X	
Sudan	The Nile Engineering Co.	X	X	
Sud Africa	V.L. Brink Pty. Ltd.	X		
	Southern Motors Car Sales (Pty) Ltd.	X		
	A. & A. Reed (Porth Elizabeth) Ltd.	X		
	Lucy's Motor Car Sales Ltd.	X		
	Capital Motors Ltd.	X		
	Naxwell Campbell Ltd.	X		
	Universal Garages Ltd.	X		
	Capital Motors Ltd.	X		
Togo	Togafrica	X	X	
Tunisia	L'Equipment C.C.I.C.	X	X	
Concessionarie Oceania				
Nuova Caledonia	C.R.I.M.E.C.	X	X	
Nuova Guinea	Nieuw Guinea Imp. en Ex. Maatschappij N.V.	X		
Nuova Zelanda	John Gamble Ltd.	X		
Isole Marianne	Ada's Inc.	X		

Fonti: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Sedute dal 1946 al 1960. Libri nn.: 14-30; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 366, *Direzione vendita estero. 1960*. Nostra elaborazione.

Tab. 2.1 - Concessionarie esclusive di vendita Fiat (al 1960) (segue)

Mercato	Concessionaria	Vetture e derivati	Veicoli industriali	Note
Tahiti	Agence Tahiti Poroï	X	X	A titolo sperimentale
Concessionarie America (Centro e Sud)				
Bahamas	Stanley V.S. Albury & Son. Ltd.	X	X	
Cile	Agrotecnica SACI	X	X	
Costarica	Auto Italo Ltd.	X	X	
Cuba	Autos y Tractores Internacionales S.A.	X	X	
Ecuador	Distribuidora de Automoviles del Litoral S.A. (Guayaquil)	X	X	
	Distribuidora y Concesionaria de Quito (Quito)			
El Salvador	Risek Motors S.A.	X	X	
Guadalupa	Auto Service	X	X	
Grenada	James Milne	X	X	A titolo sperimentale
Guatemala	Importadora de Maquinaria S.A.	X	X	
Isole Vergini	Foreign Motors Ltd.	X	X	
Giamaica	Federated Vehicles Ltd.	X	X	
Martinica	Ets. Albert Aubery	X	X	
Messico	Fabricas Auto-Nex S.A.	X		Accordo in scadenza al 31/12/1962
Panama	Motores Hull S.A.	X	X	
Paraguay	Nicolas Bo S.A.	X	X	

Fonti: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Sedute dal 1946 al 1960. Libri nn.: 14-30; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 366, Direzione vendita estero. 1960. Nostra elaborazione.

CAPITOLO TERZO

LA PRODUZIONE ALL'ESTERO NELL' "ERA VALLETTA"

1. La ripresa degli investimenti produttivi all'estero

La Fiat che esce dalla Seconda Guerra Mondiale ha nel suo Presidente, Vittorio Valletta, il più convinto assertore delle possibilità di ripresa e di crescita che la ricostruzione può rappresentare tanto per l'azienda torinese quanto per l'intera industria italiana. L'"ottimismo di Valletta"¹ si fondava, come abbiamo già avuto modo di precisare², su tre ordini di motivazioni: i bassi livelli salariali avrebbero garantito ai prodotti del nostro Paese ampi margini di competitività rispetto a quelli esteri; l'appartenenza dell'Italia alla sfera d'influenza statunitense avrebbe consentito di assorbire rapidamente i progressi tecnologici registrati dall'industria americana e necessari alla modernizzazione del nostro apparato produttivo; infine, per quanto riguarda l'industria automobilistica, i buoni rapporti vigenti con i costruttori d'oltreoceano e la diversa gamma di modelli proposti non avrebbero comportato il pericolo di una concorrenza nordamericana.

Questi oggettivi "fattori positivi"³ si ponevano alla base del programma della Fiat, secondo il quale, per la ripresa del settore automobilistico, «se si completa con le

¹ P. Bairati, *Vittorio Valletta*, cit., p.159.

² Si veda Cap.1, paragrafo 3.1, *L'attività internazionale della Fiat nella "politica dell'automobile" di Valletta*.

³ P. Bairati, *Vittorio Valletta*, cit., p.159.

vendite all'estero la scarsa produzione per l'interno ci si pone nella condizione di produrre un tipo a costo decente»⁴, puntando su modelli di piccola o piccolissima cilindrata, che, oltre ad adattarsi perfettamente al mercato italiano, avrebbero potuto essere esportati liberamente non creando nessun tipo di fastidio alle case statunitensi concentrate su vetture di categoria superiore. Il *gentlemen's agreement* con gli americani diventa la chiave di lettura di un piano di rilancio che non si discosta, fondamentalmente, da ciò che il Senatore Agnelli immaginava per la sua impresa all'inizio del ventesimo secolo: guardare all'estero con l'obiettivo di rendere l'automobile un bene sempre più accessibile anche ai consumatori italiani attraverso l'ampliamento dei propri volumi di produzione e la conseguente riduzione dei prezzi di vendita.

Per riuscire a ritagliarsi una fetta di mercato tra i principali produttori, la casa torinese non si limita però alla costruzione di una capillare rete commerciale internazionale, ma opta per una duplice strategia che accompagni l'incremento delle esportazioni⁵ con progetti di produzione diretta all'estero. Le prime iniziative in tal senso si erano avute assai presto – si incominciò in Austria nel 1907 e negli Stati Uniti tre anni più tardi –, per diventare un elemento sistematico e ricorrente della politica di crescita internazionale della Fiat a partire dagli anni Trenta⁶, in concomitanza con le crescenti difficoltà di esportazione registratesi a seguito dell'incremento delle tariffe doganali e della politica monetaria deflazionistica del regime italiano. Negli anni seguenti, la decisione di operare come produttore in altre nazioni perderà il suo carattere contingente

⁴ Così Valletta dinanzi alla Commissione Economica per la Costituente; riportato in L. Villari, *Il capitalismo italiano del Novecento*, cit., p.558.

⁵ Si vedano cap.1 paragrafo 1, e cap.2 paragrafo 2.

⁶ Le principali iniziative di produzione all'estero della Fiat fino al 1940 sono state ricordate in cap.1 paragrafo 1.1, che rimanda a D. Bigazzi, *Un'impresa italiana sul mercato mondiale*, cit.

per diventare un «scelta permanente di penetrazione sui mercati internazionali»⁷, perseguita dalla casa torinese in virtù di una politica gestionale oculata, che spinse all'internazionalizzazione badando però a non esporre eccessivamente l'azienda soprattutto dal punto di vista finanziario e preferendo soluzioni contrattuali che consentissero, eventualmente, un disimpegno non troppo oneroso.

La prudenza abitualmente adottata dall'impresa italiana guiderà anche le scelte di investimento estero compiute nel secondo dopoguerra: la Fiat interviene preferibilmente in quei paesi dove le si offrono condizioni ottimali dal punto di vista economico e politico⁸, o dove il mercato automobilistico presenta buoni margini di crescita ed i governi sono disposti a garantire un trattamento privilegiato rispetto ad altri produttori⁹, decidendo inoltre di volta in volta se impegnarsi direttamente nell'attività produttiva o se percorrere la strada dell'integrazione con l'industria locale mediante la concessione di licenze e consulenza tecnica ad iniziative autoctone.

Come ebbe modo di precisare lo stesso Valletta, uso ad esprimersi con i propri collaboratori in maniera a volte decisamente schietta e lapidaria ma sempre chiara ed efficace, ogni esperienza estera della società, una volta giudicata profittevole e realizzabile, andava difesa «per due ragioni fondamentali: la prima è che se non l'avessimo fatto noi l'avrebbe fatto qualcun altro, la seconda è che eseguendo una formazione di produzione in loco per un determinato tipo di automobile potevamo e mantenere per un certo numero di anni la possibilità di inviare parti ed elementi di quel determinato tipo ed ottenere preferenze ed eventuali facilitazioni per continuare o

⁷ *Ibidem*, p.212.

⁸ Si veda, ad esempio, il caso spagnolo, analizzato nel successivo paragrafo 1.1

⁹ Il rimando è *infra*, paragrafo 2.

maggiormente esportare in quel paese gli altri tipo di nostra produzione»¹⁰. La “Fiat del Professore” era dunque pronta a rinnovare il suo impegno nei mercati internazionali, e lo fece cominciando da quello spagnolo.

1.1 La Spagna: un mercato consolidato

L'interesse della Fiat per il mercato spagnolo aveva origini lontane: nel primo dopoguerra, quando la mutata strategia commerciale suggerì di sostituire progressivamente gli agenti con una rete di filiali, la Fiat-Hispania sarà la prima ad essere fondata (1919), portando la casa torinese «tra le prime marche esportate in Spagna»¹¹ nel corso degli anni Venti. Il brusco innalzamento delle tariffe doganali deciso dal governo spagnolo nel 1930, spinse la Fiat ad entrare come socio di maggioranza nella Hispano di Guadalajara - «società costituita nel 1917 su iniziativa della Hispano-Suiza»¹² -, dal cui stabilimento uscirono nel 1931 le prime “514” vendute col marchio Fiat-Hispania. Nel 1936, lo scoppio della guerra civile imporrà lo smantellamento dell'impianto di Guadalajara per la sua vicinanza al fronte, anche se la Fiat, in virtù dei rapporti commerciali stretti con il regime franchista¹³, riavrà qualche anno più tardi l'opportunità di ricoprire un ruolo di rilievo all'interno del panorama

¹⁰ Così Valletta a proposito dell'impegno della Fiat in Spagna. Da: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Libro 21, *Seduta di Consiglio di Amministrazione del 27 Gennaio 1955*.

¹¹ D. Bigazzi, *Un'impresa italiana sul mercato mondiale*, cit., p.247. Sul saggio di Bigazzi si basa questo breve *excursus* dell'impegno della Fiat in Spagna fino agli anni Trenta. Sulla storia dell'industria automobilistica spagnola, specie sul suo carattere di “terra di conquista” per le multinazionali estere, qualche accenno si trova in J. M. Laux, *The European Automobile Industry*, cit., pp.217-241, in particolare pp.222-223. Per quanto riguarda le prime e più durature esperienze di produzione locale, invece, si può fare riferimento a J.P. Bardou, J.J. Chanaron, P. Fridenson, J.M Laux, *The Automobile Revolution*, capp.1 e 2.

¹² D. Bigazzi, *Un'impresa italiana sul mercato mondiale*, cit., p.248.

¹³ V. Castronovo, *Giovanni Agnelli*, cit., pp.403-404.

automobilistico spagnolo e di seguire da una posizione strategicamente importante l'evoluzione del settore. Difatti, nel giugno del 1940, Spartaco Boldori, amministratore delegato di Fiat-Hispania, siglava dopo oltre un anno di trattative l'accordo per «la costruzione in Spagna di una fabbrica di autovetture economiche con l'assistenza tecnica Fiat»¹⁴. In realtà, il progetto per la costituzione della Sociedad Iberica Automòviles de Turismo (Siat) non verrà mai perfezionato a seguito dell'evolversi degli eventi bellici e del disaccordo che verrà a crearsi nei mesi successivi tra l'impresa torinese e l'INI, l'Instituto Nacional de Industria¹⁵ nato il 25 settembre 1941 e nel frattempo divenuto il *partner* locale dell'iniziativa industriale¹⁶.

Le trattative riprenderanno nel 1947, quando la Fiat non intende più accontentarsi di «sportare unicamente dietro compensazione»¹⁷ ed essendo ormai noto, come precisava Valletta durante una riunione del Comitato direttivo, che «la Spagna intende fabbricare delle automobili al che [*sic*] gli americani si rifiutano di dare la loro collaborazione. Ne nasce per noi la possibilità di un'intesa, nel senso di orientare la Spagna verso la costruzione in proprio degli autoveicoli da attuarsi gradualmente nel tempo, (5- 10 - 15 anni) con contemporanea fornitura da parte nostra delle parti per il completamento e montaggio dei veicoli in Spagna. Uno studio del genere richiede tempo e perfetta conoscenza della nostra produzione e della possibilità dell'industria spagnola. Si è pertanto incaricato il commendator Genero¹⁸ di fare un sopralluogo, da cui si è tratto il convincimento che nella regione di Bilbao si può realizzare un tale programma. Si sta

¹⁴ Da: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione, Libro 11, *Seduta di Consiglio di Amministrazione del 9 Febbraio 1939*.

¹⁵ Sull'INI, il riferimento è a P. M. Acena, F. Comin, *Il ruolo dell'INI nell'industrializzazione spagnola*, in *Annali di storia dell'impresa*, n.8, Bologna, 1992, pp.141-154.

¹⁶ E. San Román, *La industria del automòvil en Espana: el nacimiento de Seat*, Madrid, 1995.

¹⁷ Da: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 21, *Seduta del 21 Ottobre 1948*.

¹⁸ Alessandro Genero entra in Fiat nel 1906; nel 1929 è Direttore degli stabilimenti del Lingotto, e nel secondo dopoguerra viene nominato Consigliere d'amministrazione della Fiat. Si veda F. Amatori, *Gli uomini del Professore*, cit., p.293.

preparando un progetto»¹⁹. A tale “sopralluogo”, effettuato nel gennaio del 1947 per verificare lo stato di salute dell’industria ausiliaria spagnola e l’esistenza di determinate economie esterne necessarie alla fabbricazione dei veicoli²⁰, era seguita la firma di un contratto di assistenza tecnico tra il Banco Urquijo S.A. e la Fiat, con cui quest’ultima si impegnavo a realizzare «il progetto dello stabilimento da far sorgere nella regione nord della Spagna» e ad assistere la costituenda società «per la messa in marcia della produzione e per la conduzione dello stabilimento»²¹, accordo che riceverà la necessaria autorizzazione del Ministero dell’Industria e del Commercio spagnolo solo dopo l’ingresso dell’INI come socio di maggioranza nella costituenda società e la modifica di alcune sue clausole²². In particolare, la casa torinese era tenuta a fornire «le macchine, gli impianti, le installazioni, gli arredamenti, le attrezzature, gli utensili che sono di progettazione e costruzione Fiat; l’assistenza gratuita per gli acquisti che dovranno essere fatti presso terzi, sia in Italia che all’estero», ad inviare un certo numero di tecnici «scelti tra i migliori» ed a garantire l’addestramento, presso i suoi stabilimenti, dei tecnici della costituenda società ai quali, nel giro di qualche anno, sarebbe stata lasciata la direzione dell’impianto. Inoltre, da Mirafiori sarebbero giunti «i disegni costruttivi dell’autoveicolo, l’elenco delle norme che regolano l’effettiva produzione nella fabbrica; i principi organizzativi necessari alla predisposizione dei mezzi ed alla

¹⁹ Da: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 20, *Seduta del 17 Febbraio 1947*.

²⁰ Si veda: ASF, Fondo Direzione Affari Internazionali (d’ora in poi Fondo DAI), corda 96/4, *Impressioni riportate dalle visite effettuate nelle diverse fabbriche durante il giro nel nord della Spagna dal 15 al 22 gennaio 1947*.

²¹ che aveva come obiettivo la produzione annua di 10.000 vetture modello “1100”. Da: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 39, *Contratto di assistenza tecnica tra il Banco Urquijo e la Fiat S.p.A. del 12 giugno 1947*.

²² In particolare, venne eliminata l’indicazione che la nuova fabbrica dovesse essere costruita nel nord della Spagna. Inoltre, Spartaco Boldori aveva ottenuto per la Fiat-Hispania la partecipazione di diritto alla vendita per il 25 per cento della produzione o, in alternativa, il 30 per cento del capitale dell’«eventuale società che si costituisca per la commercializzazione dei veicoli». Da: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 38, *Variazioni apportate alle stipulazioni del contratto Fiat-Urquijo del 12 giugno 1947 e che figureranno nel nuovo contratto FIAT-INI-Urquijo*.

definizione di tutte le regole che debbono essere osservate per l'esecuzione dei lavori di qualsiasi genere, nelle officine, nei laboratori, negli uffici». Per le prestazioni descritte, alla casa torinese sarebbe stata corrisposta una somma di 12.535.000 pesetas, alla quale si sarebbe poi aggiunto un compenso per la licenza di riproduzione dei veicoli pari al 3 per cento del prezzo di vendita della vettura alla clientela privata. Infine, per tutto il periodo in cui il modello "1100" fosse stato in produzione in Spagna, la Fiat avrebbe bloccato l'esportazione verso la penisola iberica del modello corrispondente fabbricato a Torino. Analogamente, alla società spagnola veniva fatto divieto di esportare all'estero le vetture montate nel nuovo stabilimento, e, sempre relativamente alla questione della commercializzazione, si riconosceva alla Fiat-Hispania una situazione preferenziale per la distribuzione e la vendita dei veicoli prodotti su licenza Fiat.

L'anno successivo, Spartaco Boldori poteva così comunicare a Torino che «nonostante da oggi cominci il vero lavoro verso la realizzazione, non posso nascondere la mia soddisfazione per la conclusione di uno sforzo cominciato sul finire del 1937 per giungere attraverso dolorose alternative all'attuale risultato»²³; nell'ottobre del 1948 sarà lo stesso Valletta ad annunciare al Comitato direttivo della società di essere in procinto di «recarsi in Spagna per la firma del contratto riguardante l'installazione di una fabbrica di automobili in sito» che dia «la possibilità immediata di inviare nostri complessivi di vettura fino a che la fabbrica prevista non sarà in grado di costruire essa stessa gli autoveicoli»²⁴. Alla «ratifica del convegno tra l'INI e la Fiat»²⁵ (Madrid, 26 ottobre 1948), seguirà la nomina di José Ortiz Echague, membro del Consiglio di amministrazione dell'INI, come amministratore della società che l'Istituto e il Banco

²³ Da: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 38, *Promemoria (redatto da S. Boldori) sulle trattative sul nuovo contratto FIAT-INI-Urquijo dal 7 al 9 luglio 1948.*

²⁴ Da: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 21, *Seduta del 21 Ottobre 1948.*

²⁵ Si veda: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 39, *Convegno tra l'INI e la FIAT.*

Urquijo si impegnavano a costituire al più presto, e la scelta da parte dell'INI di un terreno di 300.000 metri quadri nella zona franca del porto di Barcellona come luogo per l'erezione dello stabilimento²⁶.

Il progetto, curato dall'Ufficio Studi Progetti Speciali di Torino²⁷, venne elaborato nel corso del 1949, in parallelo alla definizione della questione relativa alla partecipazione azionaria della Fiat nella società - poi fissata in misura pari al 6 per cento del capitale²⁸ - e sarà presentato nella sua versione definitiva nel dicembre dello stesso anno insieme ad un dettagliatissimo «Quadro organizzazione dello stabilimento»²⁹. Entrambi i documenti saranno oggetto di ulteriori modifiche e trattative che si protrarranno ancora per alcuni mesi³⁰ e che riguarderanno soprattutto i problemi connessi alla realizzazione dell'impianto ed ai suoi costi³¹. Avendo infine risolto ogni questione pendente, si poté procedere alla costituzione della società che avrebbe prodotto in Spagna la Fiat

²⁶ Si veda: ASF, Fondo DAI, corda, 98, *Dati e informazioni necessarie alla FIAT per l'elaborazione dei progetti, 5 febbraio 1949*.

²⁷ sotto la costante supervisione di Alessandro Genero e dell'ingegner Bonadè-Bottino. Si veda: ASF, Fondo DAI, corda 98, *Visita al porto franco di Barcellona, 5 marzo 1949* e ASF, Fondo DAI, corda 98, *Verbale della riunione tenutasi il giorno 7 marzo 1949 in Madrid nella sede dell'INI*. Su Vittorio Bonadè-Bottino, che aveva progettato e diretto la costruzione dello stabilimento di Mirafiori, responsabile della divisione Costruzioni e Impianti Fiat nel secondo dopoguerra, si veda: F. Amatori, *Gli uomini del Professore*, cit., p.320 e nota n.118.

²⁸ L'INI aveva spinto perché la Fiat acconsentisse all'acquisizione del 10-12 per cento del capitale sociale che le sarebbe stato corrisposto in cambio dell'assistenza tecnica fornita. I vertici della casa torinese dovettero quindi ribadire più volte che la Fiat «normalmente non entra nell'ordine di idee di partecipare alle imprese alle quali dà la sua assistenza tecnica all'estero», in quanto, essendo impegnata contemporaneamente nella realizzazione di diversi stabilimenti all'estero (Austria, Polonia, Argentina, Jugoslavia, Spagna), «il partecipare ad ognuna di esse rappresenterebbe un complesso di immobilizzi che la FIAT non può assolutamente accollarsi». Solo «per quelle ragioni che potremmo chiamare sentimentali e che dal primo momento hanno informato l'azione della FIAT, il Consiglio Direttivo della stessa aveva accettato di buon grado di segnare la sua presenza nell'azienda spagnola, molto più per una forma di simpatia che di effettività finanziaria». *Ibidem*.

²⁹ ASF, Fondo DAI, corda 98, *Progetto di massima per lo stabilimento in Spagna*.

³⁰ Solo alla fine del mese di marzo del 1950, la Fiat approverà la partecipazione alla nuova società «mediante la sottoscrizione di una congrua quota», delegando «il signor Spartaco Boldori ad intervenire, per conto e nell'interesse della Fiat S.p.A., alla stipulazione dell'atto costitutivo della società in oggetto». Da: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Libro 17, *Seduta di Consiglio di Amministrazione del 31 Marzo 1950*.

³¹ aumentati del 91 per cento rispetto all'accordo stipulato nell'ottobre del 1948. Per questa fase delle trattative, si veda: ASF, Fondo DAI, corda 99, *Relazione INI al progetto di massima FIAT 16 marzo 1950*; ASF, Fondo DAI, corda 98, *Verbale della riunione del 22 aprile presso gli uffici dell'INI di Madrid*; ASF, Fondo DAI, corda 98, *Preventivo importo IV fase*.

“1400”³²: il 9 maggio 1950, a Madrid, l’INI, il Banco Urquijo, il Banco Hispano Americano, il Banco di Bilbao, il Banco di Vizcaya, Il Banco Espanol de Credito, il Banco Central e la Fiat S.p.A. di Torino firmano l’atto costitutivo della società anonima denominata “Sociedad Espanola de Automòviles de Turismo” (SEAT)³³. Il capitale sociale, di seicento milioni di pesetas, si ripartiva in 600 mila azioni³⁴, la metà delle quali vennero sottoscritte per il 51 per cento dall’INI e per la restante parte in quote pro-capite di 21.000 azioni ciascuna (pari al 6 per cento di capitale) - la Fiat però non dovette versare alcuna somma in quanto, come da contratto, le azioni di sua proprietà sarebbero state pagate «mediante apporto di attrezzature»³⁵.

I lavori di costruzione dello stabilimento (1951-1953) si svolsero sotto la supervisione dei tecnici Fiat, il più delle volte capitanati da Alessandro Genero³⁶ - membro del Consiglio di amministrazione della Seat per conto dell’INI³⁷ -, la cui opera di consulenza ed assistenza assumerà contorni sempre più ampi, spaziando dai problemi relativi alla scelta dell’impresa costruttrice all’esame delle ditte ausiliarie che avrebbero potuto collaborare con la Seat, dalle operazioni di ordinazione del macchinario (di provenienza statunitense, italiana, tedesca, francese e svizzera) alla risoluzione di questioni di dettaglio riguardanti i più diversi aspetti dell’organizzazione del lavoro di

³² nel frattempo sostituitasi al modello “1100” precedentemente prescelto per la produzione presso lo stabilimento spagnolo.

³³ Si veda: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 38, *Scrittura di costituzione della SEAT, Madrid 9 maggio 1950*, e ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 38, *Statuto SEAT*.

³⁴ su tre quarti delle quali, conformemente alle leggi spagnole, compariva la dicitura «non trasferibile a stranieri». *Ibidem*.

³⁵ Le restanti 300 mila azioni rimasero nel portafoglio della società. *Ibidem*.

³⁶ Si vedano, ad esempio: ASF, Fondo DAI, corda 95/3, *Verbale riunione presso la sede provvisoria della SEAT in Madrid, 29 giugno 1950*; ASF, Fondo DAI, corda 95/3, *Verbale riunione presso la sede provvisoria della SEAT in Madrid, 30 giugno 1950*; ASF, Fondo DAI, corda 95/3, *Verbale delle riunioni tenutesi nella sede dell’INI il 3 luglio 1950*.

³⁷ che era rappresentato in Consiglio d’Amministrazione da otto consiglieri di sua nomina. Agli istituti di credito spettò la nomina di un consigliere, così come alla Fiat, che scelse il presidente della filiale spagnola, Spartaco Boldori. *Ibidem*.

fabbrica³⁸. Analogamente, i periodi di soggiorno trascorsi dai dirigenti e dai tecnici spagnoli a Torino risulteranno decisivi nell'agevolare l'opera di trasferimento tecnologico intrapresa dalla Fiat, consentendo la conoscenza diretta e la reale comprensione delle *routines* produttive ed organizzative applicate dalla casa torinese³⁹. Inoltre, tra il 1952 ed il 1955, saranno più di trenta i dipendenti Fiat inviati in Spagna con il compito di preparare le maestranze ed i quadri della Seat e quindi accompagnare l'avviamento della produzione⁴⁰. Proprio il distacco del personale, per quanto riconosciuto essenziale, veniva considerato dalla casa torinese l'aspetto più gravoso della trasmissione del *know-how* e dell'assistenza tecnica prestata, in quanto, come ricordava lo stesso Valletta, le attività produttive all'estero sono «lavori di una importanza e di un gravame notevolissimi poiché richiedono al centro in Italia presso la Fiat ed in loco presso il beneficiario, azione di mezzi e soprattutto di uomini nostri

³⁸ Si vedano, tra gli altri: ASF, Fondo DAI, corda 98, *Ordinativi macchinario SEAT al 16 giugno 1951*; ASF, Fondo DAI, corda 98, *Verbale della riunione nella sede della SEAT a Barcellona del 25 giugno 1951*; ASF, Fondo DAI, corda 98, *Verbale della riunione tenuta in data 28 giugno 1951 in Madrid negli uffici dell'INI*; ASF, Fondo DAI, corda 99, *Principali materiali greggi e semilavorati di provenienza esterna per la vettura Fiat 1.400*; ASF, Fondo DAI, corda 98, *Verbale della riunione tenuta il 25 marzo 1952 negli uffici della SEAT di Barcellona*.

³⁹ Si veda, ad esempio: ASF, Fondo DAI, corda 102, *Relazione dell'ingegner Villar Molina sulle sue visite a Mirafiori effettuate dal 9 novembre al 13 dicembre 1950*. Inoltre, nel corso del 1952, gli ingegneri spagnoli responsabili delle officine di carrozzerie e meccanica avevano seguito presso lo stabilimento di Mirafiori un corso di "pratica e conoscenza" delle mansioni che sarebbero poi state loro affidate a Barcellona; corsi che in seguito avrebbero coinvolto anche i ranghi più bassi del personale di fabbrica. Da: ASF, Fondo DAI, corda 98, *Verbale della riunione tenuta il 31 marzo 1952 negli uffici della SEAT di Barcellona*.

⁴⁰ Le maestranze ed i quadri della Seat sarebbero stati preparati all'assolvimento delle seguenti mansioni: capi operai e capi controllo delle officine di meccanica e carrozzeria, per il reparto costruzione stampi, ingranaggi, trattamenti termici, presse, lastrature, verniciatura e sellatura; disegnatori delle attrezzature degli impianti dei settori di meccanica, fonderia e fucine, presse, carrozzeria e impianti generali; responsabili dell'analisi tempi, del servizio materiali, analisi materiali ausiliari, scuola operai e disegnatori. La didattica prestata avrebbe seguito due moduli diversi e complementari: il primo, fondato su una serie di corsi uguali a quelli seguiti dagli apprendisti di Mirafiori, avrebbe preparato gli allievi operai e gli allievi disegnatori; il secondo modulo avrebbe puntato alla formazione dei quadri iniziali dei servizi e dei reparti di produzione, il cui personale sarebbe stato quindi addestrato a parte con corsi, tenuti appunto da singoli specialisti provenienti da Torino, che avrebbero avuto inizialmente forma collettiva per poi divenire individuali per i diversi addetti ai vari servizi. Si vedano: ASF, Fondo DAI, corda 96/4, *Previsione sulle quantità di personale necessario per la formazione dei quadri e per l'addestramento in loco del personale spagnolo*; ASF, Fondo DAI, corda 96/4, *Preparazione del personale tecnico e della manodopera per lo stabilimento in Spagna*.

rilevantissimi, che anche se si sono largamente pagati costituiscono pur sempre uno sforzo non comune»⁴¹.

L'inaugurazione dello stabilimento Seat di Barcellona ha luogo il 5 giugno 1953, anche se i lavori vengono completati solo due anni più tardi, per una spesa, complessiva del macchinario, di quasi un miliardo di pesetas, investiti in quella che allora viene descritta come la fabbrica più moderna di Spagna⁴²: i 95.045 mq. di superficie coperta sono occupati dall'officina meccanica (36.864 mq.) - divisa in cinque dipartimenti a loro volta suddivisi in 45 linee di produzione⁴³ -, dall'officina di carrozzeria (37.728 mq.) - dove la linea di montaggio finale ha un rendimento di cinque veicoli all'ora⁴⁴ -, dal palazzo uffici⁴⁵ e dalla scuola per apprendisti, la cui edificazione sarebbe incominciata nel 1955⁴⁶. L'avvio della produzione, rallentato da difficoltà inerenti il rifornimento di macchinario e l'inquadramento della manodopera⁴⁷, fu ostacolato anche da un primo scontro fra le due società riguardo alla commercializzazione dei veicoli, che la Seat in

⁴¹ Da: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Libro 21, *Seduta di Consiglio di Amministrazione del 27 Gennaio 1955*.

⁴² «màs bello establecimiento industrial de Espana y no admite, ni remotamente, comparaciòn con otros». Da: ASF, Fondo DAI, corda 19, *La moderna factoria de SEAT*, brochure realizzata dalla casa spagnola in occasione della seconda inaugurazione del 1955.

⁴³ ognuna finalizzata alla produzione di un elemento della parte meccanica. L'officina, nella quale erano state installate 500 macchine, comprendeva anche due dipartimenti separati destinati uno ai trattamenti termici e l'altro ai processi galvanici, ed un magazzino di 4.000 mq. su due piani. *Ibidem*.

⁴⁴ per una capacità produttiva di 40 vetture al giorno. L'officina di carrozzeria si divideva in: sezione presse, sezione montaggio e saldatura, sezione verniciatura, catena finale per le rifiniture e sezione per la spedizione dei veicoli terminati. L'officina era dotata di una catena ad avanzamento automatico lungo 130 metri; qualsiasi movimento dei veicoli fuori dalle catene era garantito da una rete di monorotaie lunga 1 km. e da 13 trasportatori aerei. La linea di montaggio finale era divisa in due sezioni, una aerea ed una a terra. *Ibidem*.

⁴⁵ un edificio su tre piani all'interno del quale erano stati collocati gli uffici della presidenza e dell'amministrazione, la sala del consiglio di amministrazione, la biblioteca, il laboratorio tecnico e di analisi dei tempi, il servizio di infermeria, l'archivio aziendale ed un laboratorio per l'analisi spettrografica degli acciai, delle leghe metalliche e delle vernici. *Ibidem*.

⁴⁶ La fabbrica era collegata alla stazione ferroviaria Antònez di Barcellona tramite quattro binari, tre dei quali in entrata (uno per l'officina meccanica, uno per l'officina di carrozzeria e uno per la centrale termica) ed uno in uscita dal magazzino spedizioni. *Ibidem*.

⁴⁷ ASF, Fondo DAI, corda 95/2, *Argomenti principali trattati nelle riunioni presso lo stabilimento SEAT dal 1 al 6 giugno 1953*.

un primo momento non sembrò più disposta a riconoscere di diritto alla Fiat-Hispania⁴⁸. La questione assunse importanza non tanto per il contenuto economico della pattuizione su cui verteva il disaccordo fra le controparti, ma perché sarebbe stato il primo di una serie di tentativi da parte della Seat di ampliare i propri margini di azione rispetto al controllo della casa madre che avrebbe in effetti contraddistinto il trentennale rapporto tra le due aziende⁴⁹. Tali tentativi, tuttavia, non potevano non scontrarsi, specie nel periodo iniziale di attività dello stabilimento, con l'elevato grado di dipendenza tecnologica della casa spagnola dall'azienda italiana, sia per quanto riguarda l'importazione di parte della carrozzeria⁵⁰, sia per la costante presenza dei tecnici della Fiat necessari per garantire l'avviamento integrale dell'impianto e l'addestramento del personale⁵¹. Un impegno considerato vincolante, testimonianza di come «trasferire tecnologia [sia] un affare complesso»⁵², ma anche un punto di forza nella risoluzione

⁴⁸ La questione, che verteva intorno ad una diversa interpretazione dell'articolo 30 del contratto di collaborazione stipulato il 26 ottobre del 1948 tra la Fiat e l'INI, verrà risolta nel 1955 con la decisione, da parte della Seat, di costituire una propria società per la commercializzazione dei suoi veicoli, continuando però a riservare alla Fiat-Hispania il diritto ad un 25% della produzione per la vendita in commissione. Si veda: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di Ortiz Echague a Boldori del 1 ottobre 1953*; ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di Gajal ad Ortiz Echague del 14 ottobre 1953*; ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di Ortiz Echague a Spartaco Boldori del 8 marzo 1955*.

⁴⁹ ad esempio, la Seat tentò più volte di ottenere l'abolizione della clausola che le vietava di esportare i veicoli prodotti in Spagna.

⁵⁰ All'avvio della produzione, nel 1953, la fabbrica lavorava con solo il 50 per cento del macchinario ordinato a disposizione; di conseguenza, un'enorme quantità di particolari doveva essere spedito da Torino e la produzione non poteva non svolgersi a singhiozzo e con ritmo ridotto. Da: ASF, Fondo DAI, corda 95/2, *Argomenti principali trattati nelle riunioni presso lo stabilimento SEAT dal 1 al 6 giugno 1953*. Inoltre, fino all'autunno del 1955, la Seat, non avendo ancora a disposizione gli stampi per la carrozzeria del modello "1400", avrebbe importato da Torino gran parte dei componenti della scocca. Da: ASF, Fondo DAI, corda 96/2, *Riunione con la delegazione della SEAT a Torino del 19 novembre 1953*.

⁵¹ La presenza dei tecnici della Fiat a Barcellona sarebbe stata necessaria almeno fino al mese di giugno del 1954. Il personale della casa torinese, che doveva garantire la propria assistenza anche per l'avviamento del macchinario prodotto da terzi, sarebbe stato affiancato per tutto il periodo dell'avviamento dai futuri capi reparto, vice capi ed operatori della SEAT. Da: ASF, Fondo DAI, corda 95/2, *Visita della delegazione della Fiat a Barcellona dal 27 febbraio al 6 marzo 1954*.

⁵² che «non si conclude con la vendita del macchinario o l'acquisizione di diritti di proprietà descritti nella documentazione tecnica. Esso richiede al contrario il coinvolgimento attivo di entrambi i contraenti, i quali, per giungere ad un trasferimento ben riuscito, impiegano uomini e mezzi per l'acquisizione di informazioni sulla filosofia che sta sotto alla tecnologia e alla sua messa in atto (*know-how*), allo scopo di adattarla alle necessità del cliente e di risolvere quei problemi che molto spesso nascono quando si sposta la produzione in un contesto differente». Da: G. Sirilli, *Il trasferimento internazionale di tecnologia da*

delle controversie, evidentemente considerato conveniente alle luce delle risultanze economiche della partecipazione al capitale azionario della Seat, se Vittorio Valletta, parlandone come di un «successo davvero notevole»⁵³ e considerando ormai «il perfetto funzionamento dello stabilimento (...) di Barcellona»⁵⁴, non esiterà ad estendere il contratto di collaborazione tecnica della Fiat al 31 dicembre 1958 - poi prorogato ulteriormente di altri cinque anni - e ad ampliare la concessione del 1950, legata al modello "1400", ad un nuovo accordo per la riproduzione in Spagna della "600"⁵⁵. Il nuovo modello, che come il precedente avrebbe dovuto incorporare una serie di elementi di provenienza esterna, venne realizzato a Barcellona a partire dalla fine del mese di maggio del 1957: nei due anni intercorsi dalla firma del contratto i dirigenti ed i tecnici delle due case saranno nuovamente impegnati in numerosi viaggi e periodi di soggiorno nelle reciproche sedi per consentire la messa in moto della nuova produzione, senza che questo però contribuisca a diminuire la dipendenza della Seat dalla società piemontese⁵⁶. In particolare, l'impresa iberica si vide ripetutamente negato il permesso

parte delle imprese italiane. Aspetti, problemi e prospettive, in R. Giannetti, P. A. Toninelli (a cura di), *Innovazione, impresa e sviluppo economico*, Bologna, 1991, pp.273-324, in particolare pp.312-313.

⁵³ Da: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Libro 21, *Seduta di Consiglio di Amministrazione del 3 Agosto 1954*.

⁵⁴ Da: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Libro 21, *Seduta di Consiglio di Amministrazione del 25 Gennaio 1955*.

⁵⁵ L'assistenza della società piemontese per la costruzione della "600" sarebbe costata alla SEAT 700 mila dollari da pagarsi in quattro tranches, ed una royalty del 4 per cento sul prezzo di vendita al pubblico del veicolo prodotto in Spagna. Come per la Fiat "1400", anche la "600" sarebbe stata commercializzata autonomamente dalla Seat riservando il 25 per cento della produzione alla Fiat-Hispania; da: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di comunicazione proroga contratto di S. Boldori alla FIAT SPA*. Lo stabilimento di Barcellona avrebbe prodotto 30 mila veicoli all'anno, dei quali 10 mila vetture "1400" e 20 mila "600", da eseguire in due turni giornalieri di 8 ore ciascuno per 275 giorni lavorativi annuali. Inoltre, non si prevedevano modifiche sostanziali alla struttura dello stabilimento: si sarebbe provveduto unicamente a «saturare il macchinario, gli impianti ed i mezzi di raccolta già esistenti e di provvedere eventualmente al loro incremento in funzione della produzione richiesta»; da: ASF, Fondo DAI, corda 103, *Progetto di massima per la riproduzione della vettura FIAT tipo 600 presso lo stabilimento SEAT di Barcellona*. Le maestranze non avrebbero dovuto aumentare di numero e la spesa preventivata, pari a cinque milioni di dollari, si sarebbe ripartita fra il nuovo macchinario (2.102.365 dollari) e gli stampi degli elementi in lamiera (1.740.385 dollari).

⁵⁶ Per le innumerevoli questioni, anche di dettaglio, sulle quali i tecnici torinese venivano interpellati, si veda, ad esempio: ASF, Fondo DAI, corda 95/2, *Argomenti trattati nel corso della visita di A. Genero in Spagna dal 21 al 30 maggio 1957*.

di esportare le sue vetture, richiesto più per motivazioni di carattere politico che per una precisa strategia commerciale: la Fiat si premurò di rimarcare che «tutti, senza eccezione, i nostri accordi che hanno per oggetto la concessione della licenza di riproduzione di nostri autoveicoli comportano, come d'abitudine, una ben definita limitazione territoriale dell'uso di tale licenza di riproduzione intesa ovviamente a evitare ogni possibilità di concorrenza commerciale fra la nostra produzione e quella del licenziatario»⁵⁷. Del resto, le ambizioni della Seat potevano facilmente apparire velleitarie se non ingiustificate alla luce della fortissima domanda interna, per cui, di fronte ad una produzione che nel 1956 si era attestata intorno alle 11 mila unità per il modello "1400" ed alle 3 mila per la "600", non si sarebbe sicuramente potuto provvedere a soddisfare le 100 mila richieste complessivamente previste per l'anno successivo⁵⁸.

Nel 1957, con il passaggio dei dipendenti da 3.900 a 5.200, ed una produzione, dall'avvio dello stabilimento, di oltre 40 mila vetture, la Seat poteva così stimare di arrivare a coprire entro il 1960 più della metà dei veicoli in circolazione in Spagna, supportata da trentasette officine autorizzate sparse su tutto il territorio nazionale⁵⁹. Sempre seguita dai tecnici Fiat, la Seat cresceva: con più 12 mila unità costruite, la "600" superò nel 1958 la produzione della "1400", che era ancora di 10 mila esemplari, con un incremento produttivo totale di oltre il 24 per cento rispetto all'esercizio precedente⁶⁰. Un altro segnale del buon andamento della società proveniva, oltre che dal regolare incremento dei dipendenti, dal grado di sviluppo raggiunto dalla scuola

⁵⁷ Da: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera dell'ingegner Minola al presidente della SEAT Ortiz Echague del 29 maggio 1956*. Ed ancora, sullo stesso argomento: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera dell'avvocato Cherici al presidente delle SEAT Ortiz Echague del 18 luglio 1956*; ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera del presidente della SEAT Ortiz Echague all'avvocato Cherici del 28 luglio 1956*.

⁵⁸ ASF, Fondo DAI, corda 95/1, *SEAT S.A. Memoria y Balance del ejercicio 1957*.

⁵⁹ *Ibidem*.

⁶⁰ Da: ASF, Fondo DAI, corda 95/1, *SEAT S.A. Memoria y Balance del ejercicio 1958*.

apprendisti, i cui corsi, iniziati nel 1956, di durata triennale e suddivisi in lezioni teoriche e pratica d'officina, vennero affiancati da attività di formazione e di aggiornamento dei quadri intermedi⁶¹. Per la fine del decennio si prevedeva di essere in grado di produrre integralmente nello stabilimento di Barcellona la nuova versione della "1400" (la "1400C"): la nazionalizzazione della sua produzione tramite l'acquisto di tutti gli stampi necessari, pur richiedendo un investimento di 200 milioni di pesetas, avrebbe consentito una drastica riduzione del peso del materiale importato sul costo finale del veicolo - dell'ordine di 200 dollari - e quindi contribuito a risolvere la cronica carenza di divisa estera della casa spagnola⁶².

In parallelo al lancio della nuova vettura, la Seat avvierà i primi contatti finalizzati a sondare la disponibilità della casa torinese ad aumentare la sua partecipazione azionaria nella consociata spagnola; una vicenda destinata a concludersi solo molto più tardi e dopo non pochi momenti di tensione fra i vertici delle due aziende. In effetti rispetto ai primi anni del dopoguerra, la Fiat, pur continuando a considerare positivamente le attività produttive all'estero, sembrava muoversi con un'estrema prudenza, dettata sia dalla molteplicità degli investimenti in cui era impegnata sia dalla preoccupazione per l'atteggiamento sempre più agguerrito dei principali concorrenti. Una posizione che troviamo chiaramente definita da Vittorio Valletta, quando, facendo riferimento alla proposta avanzata dalla Seat, avrà modo di precisare le direttrici della politica produttiva e commerciale della Fiat all'estero, sottolineando come sia «ben nota la fiducia che si ha all'estero nella Fiat per l'installazione di complessi produttivi sotto il

⁶¹ Da: ASF, Fondo DAI, corda 95/1, *Piano di studi della scuola apprendisti*. Le dotazioni dello stabilimento Seat comprendevano inoltre una scuola per corsi di pre-apprendistato riservata ai figli degli operai tra i 12 ed i 14 anni, una scuola elementare, un asilo ed una scuola materna, un impianto sportivo. La Seat si avviava così a diventare sempre più «una piccola Mirafiori con servizi sociali annessi oltre a sedi commerciali e di assistenza»; da : ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione, Libro 29, *Seduta di Consiglio di Amministrazione del 30 Luglio 1960*.

⁶² ASF, Fondo DAI, corda 95/1, *SEAT S.A. Memoria y Balance del ejercicio 1958*.

patrocinio dei governi locali, specie dopo i successi ottenuti in Argentina, Messico⁶³ e Spagna. A tali realizzazioni ci siamo prestati ogni qual volta i governi esteri hanno assicurato, a lato del nostro intervento, una finanza adeguata limitando le nostre partecipazioni a cifre modeste anche investendo in azioni gli importi spettanti per la formazione dei progetti tecnici e delle loro realizzazioni. L'interesse FIAT è quello di assicurarsi a traverso [*sic*] tali installazioni e per alcuni anni la fornitura delle parti essenziali o complementari oltre a quello poi di facilitare l'introduzione nel paese concessionario di altre unità complete di produzione»⁶⁴. Sottolineando poi come «in questi ultimi tempi è invalsa l'abitudine da parte dei concorrenti (...) di concedere grosse facilitazioni finanziarie immobilizzate od a lungo termine specie per le forniture di primo impianto (macchinari ed attrezzature)», Valletta dichiara che «non riteniamo di poter seguire una strada di tal genere in linea indiscriminata»⁶⁵, una scelta ribadita esattamente un anno dopo, quando con toni altrettanto preoccupati ma fermi si affermerà che «si può asserire che vi sia ormai un esagerato indirizzo dappertutto nel senso di effettuare in paesi, anche di circolazione limitata, impianti di montaggio e produzione auto. Le aziende americane ed europee rispondono favorevolmente a tali richieste, per cui anche noi non possiamo sottrarci a questa specie di obbligo concorrenziale; cerchiamo però di agire in tale materia con la massima prudenza e con il minimo immobilizzo di capitali»⁶⁶. La Fiat avrebbe quindi chiaramente preferito limitare al minimo il suo impegno finanziario all'estero, ma la paura di un eventuale

⁶³ In Argentina, la Fiat Concord, costituita nel 1954, inizierà a produrre automobile nel 1959. Si veda paragrafo successivo. A Città del Messico, a cura della Divisione Costruzioni e Impianti Fiat, nel 1957 sorge lo stabilimento per i veicoli industriali della Diesel Nacional. Da: Archivio Storico Fiat, *Fiat: le fasi della crescita*, cit., p.41.

⁶⁴ Da: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione, Libro 28, *Seduta di Consiglio di Amministrazione del 29 Gennaio 1959*.

⁶⁵ *Ibidem*.

⁶⁶ Da: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione, Libro 29, *Seduta di Consiglio di Amministrazione del 29 Gennaio 1960*.

inserimento di qualche concorrente, o ulteriori garanzie di un trattamento privilegiato da parte del governo del paese ospite, avrebbero potuto spingerla ad una maggiore coinvolgimento. In occasione del suo viaggio in Spagna nel giugno del 1960, il presidente della casa torinese avrà modo di indicare con maggior precisione al presidente dell'INI Suanzes⁶⁷ le condizioni poste per l'acquisizione del 50 per cento del pacchetto azionario in mano all'istituto: tale operazione rimaneva «in netto contrasto con la politica di investimenti della FIAT, ma [...] era stat[a] pres[a] in considerazione per continuare a sviluppare la felice collaborazione con la SEAT ed il governo spagnolo»; per procedere era quindi necessario, «in considerazione del fatto che la redditività della SEAT è strettamente connessa al protezionismo che il governo spagnolo garantisce a questa industria», che «non venga a mutare il regime di protezionismo offerto dal governo per almeno cinque, o meglio dieci anni»⁶⁸. La richiesta non poté essere accettata dalle autorità spagnole⁶⁹, che comunque continuavano a fare affidamento sulla collaborazione tecnica con la casa torinese per un ulteriore ampliamento della loro produzione, «anche in considerazione delle eccellenti prospettive di vendita che si presentano sul mercato spagnolo»⁷⁰: la riorganizzazione della produzione della "1400C" e della "600" studiata dalla Fiat per la Seat⁷¹ mirava a portare la capacità giornaliera a 150 veicoli entro il 1962, pari a 45 mila vetture

⁶⁷ Juan Antonio Suanzes, fondatore e primo presidente dell'INI fino al 1963.

⁶⁸ Da: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Condizioni della FIAT per l'acquisto del 50 per cento del pacchetto azionario SEAT in mano all'INI*.

⁶⁹ che miravano a portare la Spagna in seno alla Comunità Europea, e quindi non avrebbero più potuto permettersi di garantire «el aislamiento economico del pais». Da: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di Suanzes a Valletta del 27 ottobre 1961*.

⁷⁰ Da: ASF, Fondo DAI, corda 96/2, *Visita dell'ingegner Echague a Torino tra il 29 febbraio ed il 4 marzo 1960*.

⁷¹ Il preventivo di spesa calcolato era di 250 milioni di pesetas, da dividersi in due rate: 100 milioni sarebbero stati destinati all'ampliamento dell'officina di carrozzeria; 150 milioni alla costruzione di un nuovo fabbricato, adibito alle lavorazioni di meccanica e di carrozzeria, e all'ampliamento dei magazzini. I tecnici della Fiat si erano anche occupati di studiare come, conformemente alle modifiche introdotte nell'impianto, avrebbero dovuto essere riorganizzate le squadre di lavoro. In: ASF, Fondo DAI, corda 96/2, *Stabilimento SEAT. Modifiche officina di meccanica*.

all'anno, per poi raggiungere i 75 mila veicoli nel 1963. Si trattava quindi di raddoppiare le quantità conseguite nel 1960 nel giro di tre anni; un obiettivo che sembrava giustificato dai risultati ottenuti, dato che la Seat copriva ormai una quota di oltre il 40 per cento del parco nazionale autoveicoli⁷² e mirava ad incrementarla ulteriormente grazie all'abbassamento dei costi di vendita reso progressivamente possibile dalla crescita dei volumi produttivi.

Una prima intesa verrà raggiunta nel 1962 in occasione del rinnovo del contratto di collaborazione tecnica fra le due imprese - in scadenza al 31 dicembre 1963 -, quando, di fronte alle nuove alternative prospettate dall'INI⁷³, Valletta chiarì che «il problema di consentire alle società licenziatrici la facoltà di esportazione, è poi molto grave per la FIAT perché rappresenta un'ulteriore imprevedibile limitazione del suo lavoro»⁷⁴, e che quindi si era disposti a considerarla solo come una «possibilità aggiuntiva e non eliminativa di una esportazione FIAT»⁷⁵, limitandola eventualmente a particolari mercati, quali alcuni paesi dell'America Latina, dove «i rapporti di interscambio possono permettere alla Spagna delle possibilità non rappresentate dall'interscambio con l'Italia, o per lo meno aggiuntive a quello esistente per l'Italia»⁷⁶. Il contratto avrebbe inoltre dovuto avere durata decennale e l'INI avrebbe dovuto impegnarsi a

⁷² Dati da: ASF, Fondo DAI, corda 95/6, *SEAT S.A. Memoria y Balance del ejercicio 1960*.

⁷³ L'INI proponeva alla Fiat il seguente accordo: concessione alla Seat del permesso di esportare il modello "1400C" in Portogallo ed America Latina, e progettazione di un nuovo veicolo da produrre esclusivamente in Spagna e da destinare al Mercato Comune; tutto ciò in cambio della possibilità di acquistare a condizioni preferenziali il 50 per cento delle azioni in mano all'INI, di fatto diventando azionista di maggioranza relativa. Da: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di Suanzes a Valletta del 27 ottobre 1961*.

⁷⁴ Sarebbe stato quindi compito della Seat ed «opera molto meritoria convincere le autorità della necessità di non abbandonare la difesa degli interessi industriali faticosamente creati e duramente difesi in momenti tanto difficili. La SEAT non può essere lasciata sola a difendersi dalle importazioni indiscriminate di chiunque e del MEC in particolare». Da: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di Valletta a Suanzes del 31 ottobre 1961*.

⁷⁵ Dunque esisteva «la possibilità di una maggiore partecipazione della FIAT» alla Seat, ma essa era «legata ad una sicurezza della continuità della SEAT e quindi ad un impegno di difesa del mercato interno nel senso esposto, costituendo esso elemento primordiale del suo sviluppo aziendale». Da: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di Valletta ad Echague del 31 ottobre 1961*.

⁷⁶ *Ibidem*.

riacquistare le sue azioni se le condizioni richieste non fossero state rispettate: su questi due punti verteranno le laboriose trattative⁷⁷ che si concluderanno solo dopo alcuni mesi (giugno 1962) e con il semplice rinnovo del contratto in vigore, per un quinquennio e senza sostanziali modifiche⁷⁸.

Negli anni successivi la Seat, i cui risultati di vendita erano assicurati in realtà più dalla protezione di cui godeva sul mercato spagnolo che dagli standard qualitativi dei suoi prodotti⁷⁹, pur conservando sul mercato interno la sua posizione di *leadership*, dovrà fare i conti con diverse iniziative imprenditoriali straniere, in particolare con le prospettive che sembravano aprirsi per la casa americana Chrysler in seguito al suo accordo con la spagnola Barreiros⁸⁰. La notizia, giunta a Torino «improvvisa ed inattesa»⁸¹, fu accompagnata da nuove richieste da parte della Seat: a meno di un anno della definizione dell'accordo del 1962, si tornava a discutere in merito al divieto di

⁷⁷ Per lo svolgersi delle trattative si vedano: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di Valletta a Boldori del 6 novembre 1961*; ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Riduzione canone royalty SEAT, 16 novembre 1961*; ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Proposte SEAT rinnovo contratto 21 novembre 1961*; ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Nota di Valletta per Boldori 30 novembre 1961*; ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di Boldori del 22 dicembre 1961*; ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di Boldori all'ingegner Minola direttore della divisione commerciale della FIAT del 10 gennaio 1962*; ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di Boldori del 23 febbraio 1962*; ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di Minola a Boldori del 2 aprile 1962*; ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di Boldori a Genero del 9 maggio 1962*.

⁷⁸ Compresa la rinuncia della Seat alla possibilità di esportare. Si veda: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di Valletta a Suanzes e a Echague del 26 maggio 1962*.

⁷⁹ Per una esemplificazione dei difetti, e quindi della scarsa competitività delle vetture Seat, si vedano: ASF, Fondo DAI, corda 95/6, *Visita di Genero alla SEAT nel novembre del 1961*, e ASF, Fondo DAI, corda 95/6, *Riunione sulle avarie delle vetture avvenuta il 12 giugno 1962 a Barcellona*.

⁸⁰ La Chrysler si era già impossessata del marchio francese Simca (ex- Fiat) e secondo Spartaco Boldori avrebbe poi utilizzato in Spagna il macchinario dismesso dalla Simca. Da: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di S. Boldori a Alessandro Genero del 7 novembre 1963*. Sulla nascita ed i primi successi della Simca si veda: D. Bigazzi, *Un'impresa italiana sul mercato mondiale*, cit., pp.222-230. Sulla cessione della Simca alla Chrysler, nel 1961: L. Revelli-Beaumont, *Forse da raccontare*, Genova, 1996, pp.141-149. La Barreiros era in possesso di una autorizzazione del Ministero dell'Industria spagnolo per la produzione di vetture da turismo; inoltre, secondo Adolfo Braschi, futuro presidente della Fiat-Hispania (Spartaco Boldori morirà nel 1963), era «noto a tutti che i Barreiros sono protetti in circoli molto elevati e che grazie a questa protezione hanno ottenuto in passato forti aiuti dallo stato». Da: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di A. Braschi all'ingegner Minola del 5 ottobre 1963*, e ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di A. Braschi all'ingegner Minola del 8 ottobre 1963*.

⁸¹ Da: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di A. Braschi all'ingegner Minola del 5 ottobre 1963*.

esportazione ed all'assetto azionario dell'impresa⁸², questioni che da anni ormai minavano il rapporto di collaborazione fra le due case automobilistiche. Se la Fiat non era sembrata fino ad allora disposta a venire incontro alla sua consociata spagnola⁸³, l'ingresso sul mercato di nuovi produttori avrebbe però consigliato di lì a poco una modifica delle proprie posizioni, soprattutto tenendo conto degli ottimi risultati conseguiti e della decisione, a seguito del raddoppio della produzione realizzato nel 1964 e lo sfondamento dei 100 mila veicoli prodotti previsto per l'anno successivo⁸⁴, di fabbricare a Barcellona anche la nuova Fiat "850"⁸⁵, e, due anni dopo, la "124"⁸⁶.

A pochi mesi dalla fine della presidenza di Vittorio Valletta (aprile 1966) si avrà così una ulteriore, questa volta sostanziale, revisione dei rapporti tra Fiat e Seat: il 16 gennaio 1967, a latere del rinnovo per altri cinque anni dell'accordo di collaborazione tecnica fra le due case⁸⁷, Fiat e INI stipularono un'intesa per la cessione alla casa torinese del 60 per cento del pacchetto azionario dell'istituto. Di conseguenza, la Fiat

⁸² Il presidente della Seat ne scrisse a Valletta nell'ottobre del 1963. Si veda: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera di Ortiz Echague a V. Valletta del 8 ottobre 1963*.

⁸³ In merito alla partecipazione azionaria in Scat, il presidente della Fiat-Hispania, ad esempio, faceva notare che «se il governo non protegge un'industria come la SEAT cosa farebbe se la maggioranza fosse straniera?», od ancora si continuava a sottolineare che non sembrava opportuno consentire l'esportazione di «un prodotto di imitazione e per di più che entrerebbe in concorrenza con l'originale FIAT». Si vedano, rispettivamente: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40., *Lettera di S. Boldori all'ingegner Minola del 5 ottobre 1963*, e ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 40, *Lettera dell'ingegner Minola a Boldori del 22 ottobre 1963*.

⁸⁴ Il 1964 rappresenterà un vero e proprio balzo per la casa spagnola, la cui produzione aumenterà del 60,9 per cento rispetto all'anno precedente. Da: ASF, Fondo DAI, corda 95/4, *SEAT S.A. Memoria y Balance del ejercicio 1964*.

⁸⁵ La SEAT avrebbe quindi ridotto progressivamente la produzione della "600/D" secondo un programma di sostituzione delle due produzioni in tre tappe. Si veda: ASF, Fondo DAI, corda 95/4, *Programma introduzione della produzione del modello 850*. La Fiat, che curò l'elaborazione di tale programma, si occuperà anche di fornire alla Scat gli stampi principali dei pannelli della carrozzeria della "850".

⁸⁶ Lo stabilimento di Barcellona sarebbe così arrivato a produrre 180 mila vetture l'anno nel 1966. Gli investimenti previsti ammontavano ad oltre 19 miliardi di lire. Lo stabilimento avrebbe subito un ulteriore ampliamento, con l'edificazione 3 nuovi capannoni: alla fine del 1967 la superficie coperta sarebbe stata di 420.000 mq.. Anche i dipendenti continuavano ad aumentare: solo nel 1965 ci furono 3 mila nuove assunzioni e alla fine del 1966 i dipendenti, quasi 14 mila, erano ormai il doppio di cinque anni prima. Da: ASF, Fondo DAI, corda 95/7, *SEAT S.A. Memoria y Balance del ejercicio 1966*.

⁸⁷ Il contratto, in scadenza il 31 dicembre 1968, era quindi prorogato fino al 31 dicembre 1973.

incrementava la sua partecipazione in Seat del 30⁸⁸ per cento, divenendo, con il controllo del 36 per cento del capitale azionario della società, l'azionista di maggioranza relativa. L'intesa raggiunta prevedeva inoltre la concessione alla Seat del permesso di esportazione per i suoi veicoli e ricambi⁸⁹, la facoltà per la casa spagnola di scegliere liberamente quali modelli Fiat riprodurre in Spagna, la collaborazione fra le due imprese alla progettazione di una vettura originale Seat e l'ampliamento dello stabilimento di Barcellona per ottenere una produzione di 1.150 veicoli al giorno. Con il nuovo accordo i rapporti fra le due case cambiavano completamente, e con l'aumento della propria partecipazione azionaria, la Fiat sembrò voler incrementare il proprio impegno nella società, mirando innanzitutto al consolidamento di un patrimonio divenuto nel frattempo davvero notevole⁹⁰. Difatti nei primi mesi del 1967, pur essendosi sempre preoccupata di trovare una soluzione ai problemi di produzione e riorganizzazione della propria consociata iberica, la casa torinese, in linea con questo maggior coinvolgimento e con il più stretto legame fra le due imprese, si prestò a mettere a disposizione della Seat uomini⁹¹ e mezzi per assicurare una produzione in crescita e di alto livello

⁸⁸ A partire dalla prima Assemblea generale degli azionisti, la Fiat sarebbe stata rappresentata nel Consiglio di amministrazione della Seat proporzionalmente alla sua nuova quota azionaria, mentre dal giorno stesso dell'accordo entrarono a far parte del Consiglio Enrico Minola e Carlo Rolle. Da: ASF, Fondo DAI, corda 95/7, *SEAT S.A. Memoria y Balance del ejercicio 1966*.

⁸⁹ La concessione del permesso di esportazione venne però subordinata ad un clausola con cui alla Fiat si riconosceva «il diritto di controllare la qualità dei veicoli e dei ricambi prodotti dalla SEAT che si esportino sotto il nome FIAT con particolare riguardo all'intercambiabilità SEAT-FIAT delle parti componenti gli stessi». Da: ASF, Fondo DAI, corda 96/4, *Lettera di Ortiz Echague a Alessandro Genero del 3 gennaio 1967*.

⁹⁰ Anche la rete commerciale e di assistenza era cresciuta notevolmente: nel 1967, i clienti della Seat potevano contare su 7 grandi filiali, 101 officine autorizzate e 108 officine di soccorso, alle quali andava aggiunta la rete creata dalla Fiat-Hispania (2 filiali, 20 officine autorizzate). Fuori del Paese i possessori di veicoli Seat potevano affidarsi alla rete di assistenza della casa italiana. Da: ASF, Fondo DAI, corda 95/7, *SEAT S.A. Memoria y Balance del ejercicio 1966*.

⁹¹ In particolare, secondo la Fiat «l'applicazione nel processo produttivo dei più recenti progetti tecnologici realizzati nelle costruzioni automobilistiche, non hanno permesso alla SEAT di formare, con sufficiente preparazione tecnica, i propri quadri direttivi ed i servizi tecnici, adeguando l'organico degli stessi ai maggiori fabbisogni derivanti dagli incrementi della produzione». Da: ASF, Fondo DAI, corda 95/7, *Impressioni del comm. Genero sulla situazione attuale SEAT. Proposte e provvedimenti, 5 maggio 1967*.

qualitativo⁹². Evidentemente, la nuova dirigenza Fiat era intenzionata ad esercitare il suo ruolo di azionista di maggioranza, e la consistenza di tale partecipazione contribuì a trasformare il suo modo di vedere la Seat: non più un'impresa licenziataria da controllare e limitare nei suoi autonomi piani di sviluppo, ma un investimento diretto prevedibilmente molto redditizio - data la fase di forte crescita del mercato automobilistico spagnolo⁹³ - e quindi da difendere e potenziare nel reciproco interesse⁹⁴.

2. L'interesse per i mercati emergenti. Il caso argentino

Nella stessa riunione del Comitato direttivo nella quale annuncia l'imminente conclusione delle trattative in corso in Spagna per la costituzione della Seat, Vittorio

⁹² La crescita della partecipazione azionaria della Fiat segnò un deciso innalzamento dell'attenzione dei tecnici italiani per la qualità dei veicoli prodotti dalla Seat, anche perché il perdurare di bassi standard qualitativi conseguiti dalla Seat, oltre a danneggiare l'immagine stessa della Fiat, avrebbe incrementato i costi. Così Alessandro Genero sottolineava che «troppe vetture giungono al collaudo finale con difetti che debbono invece essere corretti sulle linee dato che le riparazioni a veicolo terminato risultano generalmente più complesse e costose. Questo comporta inoltre la necessità di mantenere fuori linea un numero elevato di operai con il conseguente aumento di ore straordinarie». Da: ASF, Fondo DAI, corda 95/9, *Verbale riunione avvenuta il 12 maggio 1967 presso la fabbrica SEAT di Barcellona per l'esame dell'andamento qualitativo della produzione*.

⁹³ In base ai risultati produttivi della maggiori case automobilistiche spagnole, nel 1967 la Seat risulterà il primo produttore nazionale con 159.600 veicoli, la Fasa-Renault il secondo, con 62 mila vetture, la Barreiros-Chrysler il terzo (39 mila veicoli) e la Citroen-Hispania il quarto (15.200 veicoli). Da: ASF, Fondo DAI, corda 95/7, *Mercato automobilistico spagnolo. Produzione anno 1967*.

⁹⁴ Il problema principale, agli occhi della Fiat, era quello di ovviare alla qualità, spesso scadente, della produzione Seat. Una delle prime decisioni prese sarà quindi quella di «ritenere necessario il trasferimento, a rotazione, presso la FIAT di Torino di un certo numero di tecnici SEAT, per perfezionarsi sui procedimenti di lavorazione riguardanti i modelli di vetture prodotti e da produrre presso la fabbrica di Barcellona. (...) riteniamo che il periodo di permanenza non debba essere inferiore ad un anno»; era anche previsto il trasferimento permanente di un certo numero di tecnici Fiat a Barcellona. Inoltre, la Fiat consigliava di «avviare fin d'ora un'indagine in profondità su tutti i fornitori attuali, per accertarsi se saranno in condizioni di soddisfare le richieste dei programmi massimi futuri nella qualità e quantità necessarie; non ottenendo l'assoluta garanzia si dovrà prevedere la sostituzione con altre ditte spagnole, o, in mancanza di queste, con ditte estere», senza escludere la possibilità di una produzione diretta da parte della Seat degli elementi fino ad allora acquistati, soluzione che avrebbe consentito un più efficace controllo qualitativo ed un notevole risparmio. Da: ASF, Fondo DAI, corda 95/9, *Verbale riunione avvenuta il 12 maggio 1967 presso la fabbrica SEAT di Barcellona per l'esame dell'andamento qualitativo della produzione*.

Valletta comunica che un'iniziativa analoga è in via di perfezionamento in Argentina⁹⁵. Del resto, fin dall'immediato dopoguerra, il presidente della Fiat aveva sottolineato la necessità di puntare su Paesi a forte immigrazione italiana per assicurare sbocchi alla produzione, non solo automobilistica, dell'impresa torinese⁹⁶. Infatti, il piano di rilancio del settore automobilistico e dell'intera industria italiana propugnato aveva uno dei suoi punti di forza nell'intervento in quelle aree, quali l'America Latina, che, oltre a risultare particolarmente favorevoli ai nostri prodotti a causa di un consistente nucleo di popolazione di origine italiana, si stavano incamminando verso un percorso di industrializzazione, formazione delle relative infrastrutture e motorizzazione non dissimile da quello che il nostro Paese andava perseguendo da non molti decenni e da cui la Fiat aveva tratto le principali spinte alla crescita. Una strategia di espansione internazionale che Valletta continuerà a sostenere come «indirizzo Fiat sulla nostra attività all'estero» e che veniva sintetizzata nei seguenti punti: «possibilità di importazione in loco dei nostri prodotti automobilistici; possibilità nel campo di affari extra automobilistici (Grandi Motori, Ferriere, Aviazione, ecc.); possibilità di scambi legati ad accordi con Governo locale; emigrazione italiana»⁹⁷. L'Argentina, con le sue

⁹⁵ «Il Prof. Valletta ricorda che sta per recarsi nei prossimi giorni in Spagna per la firma del contratto riguardante l'installazione di una fabbrica di automobili in sito che dà la possibilità immediata di inviare nostri complessivi di vettura fino a che la fabbrica prevista non sarà in grado di costruire essa stessa gli autoveicoli. Analogo programma è in via di concretizzazione per l'Argentina». Da: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 21, *Seduta del 21 Ottobre 1948*.

⁹⁶ Ad esempio, in occasione di un discorso tenuto presso l'Unione Industriale di Torino nel 1948, non senza rinunciare al suo eloquio spesso enfatico, Valletta sottolineava che «si deve essere grati agli innumerevoli italo- americani che vivono in terra d'America e che (...) hanno potuto far sentire la loro voce alle autorità supreme e indurle a usare al nostro paese condizioni di assoluto favore rispetto agli altri, condizioni che non si possono spiegare altrimenti che con queste ragioni di sentimento e di simpatia»; la Fiat, come l'industria italiana in generale, doveva quindi approfittare della «possibilità di introdursi nei piani di ricostruzione e di rinnovamento di mille e mille paesi. E tutto questo poggia su una massa di tecnici, di lavoratori, che (...) costituisce non una disgrazia, ma una ricchezza nelle mani del nostro paese e permetterà di moltiplicare il lavoro». Da: ASF, Fondo Usse, doc.19/1146, *Ripresa della produzione nazionale e in particolare di quella del Piemonte. Conferenza tenuta dal prof. Valletta presso l'Unione Industriali di Torino giovedì 13 maggio 1948*.

⁹⁷ Così Vittorio Valletta a proposito di un «recente rapporto sul Messico»; da: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 21, *Seduta del 28 Febbraio 1950*.

potenzialità di assorbimento di autoveicoli e le necessità legate alla motorizzazione agricola ed alla formazione di un moderno apparato industriale, sembrava rispondere appieno alla fiducia riposta dal presidente della società torinese nei mercati che nel volgere di pochi anni sarebbero emersi quali veicoli di diffusione dell'industria meccanica e del lavoro italiano nel mondo. Già nel 1946, il Sud America veniva quindi preso in considerazione dai dirigenti della Fiat per «riordinare un po' le idee e gli indirizzi sul da farsi», perché si faceva notare che, oltre a «possibilità di realizzare esportazioni in tali Paesi [...] vi sono inoltre possibilità di iniziative locali che permettono di inviare sul posto tecnici, operai e materiali. Anche questo lato va esaminato»⁹⁸. In particolare, sembrò essere subito chiaro che per «le aziende italiane, [...] l'Argentina ha una importanza superiore a quanto si riteneva»; anzi, nell'opinione di Valletta, l'Argentina era «l'unico centro in cui l'Italia possa fare qualcosa» e quindi «si raccomanda[va]» a tutti i comparti di studiare bene le possibilità che ne derivano»⁹⁹. Non a caso, un rapporto commissionato nel 1947 all'Ufficio Studi Economici dell'azienda su *la Repubblica Federale Argentina*¹⁰⁰, «Paese di forte immigrazione», evidenziava che «lo sviluppo industriale fra le due guerre mondiali è stato assai lento, ma ha avuto un ritmo assai accelerato in questi ultimi dieci anni», così che «l'attrezzatura industriale (...), e la produzione industriale attuali e previste per il 1951

⁹⁸ Queste le osservazioni del «conte Camerana [vice-presidente Fiat], che «è stato in Sud America dove ha avuto una permanenza di alcune settimane. L'impressione riportata è che l'America del Sud è (...) pronta a comprare quanto le occorre e ben disposta verso l'Italia. Questa la convinzione ricavata dalle dichiarazioni ufficiali e dalle constatazioni pratiche». Da: Verbali del Comitato Direttivo. Libro 20bis, *Seduta del 22 Novembre 1946*. Su Giancarlo Camerana, si veda: ASF, Fondo Biografie, fascicolo *Giancarlo Camerana*.

⁹⁹ Secondo Valletta, per il momento, «gli altri Paesi, analizzati e studiati bene non presentano una formazione adatta per assorbire la gente nostra». Da: ASF, Verbali del Comitato Direttivo Libro 20bis, *Seduta del 12 Febbraio 1947*.

¹⁰⁰ ASF, Fondo Usse, doc. 18/1087, *La Repubblica Federale Argentina*.

dal piano quinquennale Peròn» avrebbero indubbiamente offerto buone possibilità di intervento alla casa torinese¹⁰¹.

Valletta assegnerà ad Aurelio Peccei, suo fidato collaboratore già membro del comitato che aveva diretto la Fiat nel periodo del commissariamento deciso dal Cln, l'incarico di seguire con particolare attenzione il mercato sudamericano¹⁰². Dopo un'«attività di parecchi mesi in Argentina, ove si sono impostate le basi di un buon lavoro per la Fiat», Peccei ribadì l'opportunità di coinvolgere «i singoli direttori di Divisione e di Sezione, per definire praticamente quali sviluppi si possono avere nei vari campi», perché non vi era dubbio che si trattasse di un «paese in via di trasformazione, che tende ad industrializzarsi (...), un paese immenso che ha grande necessità di autotrasporti; per ciò l'industria motoristica ha delle enormi possibilità»; inoltre, secondo una dettagliata relazione presentata al Comitato direttivo, le prospettive di inserimento della Fiat nei disegni delle autorità argentine sarebbero state favorite dal fatto che «gli Argentini vedono con piacere che la Fiat si interessi allo sviluppo dei loro piani, e chiedono unicamente alla Fiat di fare proposte in tutti i settori»: toccava all'impresa «studiare in collaborazione cosa si può fare agli effetti della pianificazione dei prossimi anni», intenzione che del resto si era già avuto modo di manifestare «presenta[ndo] un primo programma che ha sollevato molte discussioni e che dovrà essere seguito da altri»¹⁰³.

¹⁰¹ *Ibidem*.

¹⁰² Su Aurelio Peccei, uno dei "colonnelli" di Valletta per le attività estere, si veda: F. Amatori, *Gli uomini del Professore*, cit., p.318 e p.324, nota n.124. Direttore della divisione Fiat per l'America Latina nel 1949 e della consociata argentina dal 1957 al 1973, fonderà nel 1968 il "Club di Roma", un centro di studio per la difesa, su scala mondiale, dell'ambiente. Sugli anni di Peccei in Argentina, si veda: L. Revelli-Beaumont, *Forse da raccontare*, Genova, 1996, pp.187-212, in particolare p.187. Luchino Revelli-Beaumont sarà il successore di Peccei alla Presidenza di Fiat Concord (dal marzo 1973 a maggio 1976). Sempre su Peccei, *Peccei, costruttore del futuro. E' morto il «manager» che chiedeva alla scienza un mondo migliore*, in «La Stampa», 15 marzo 1984. Ricca di informazioni anche l'intervista a Peccei, *Manager garibaldino*, in «Vision», n.1, 15 ottobre 1971, pp.79-82.

¹⁰³ In particolare, Aurelio Peccei aveva individuato promettenti occasioni di lavoro per le divisioni: Automobili («eravamo semplicemente dei venditori di automobili; ora stiamo diventando venditori di autocarri, con tutte le esigenze che conseguono. La necessità di autocarri nel paese è sorta a seguito della necessità di costruire. Anche la vendita delle vetture subirà una trasformazione, poiché bisognerà pensare

Tali iniziative saranno seguite dalla creazione di un'apposita «direzione, che abbia sotto di sé dei direttori specialmente competenti negli specifici settori, trattori, grandi motori, materiale ferro-tranviario, aviazione, ecc., che dovrebbe avere giurisdizione sia sull'Argentina che su tutto il Sud-America»; inoltre, «allo scopo di creare tale nuova organizzazione la Fiat rafforzerà in Argentina i suoi quadri con elementi tecnici specializzati»¹⁰⁴. Negli anni a venire, Aurelio Peccei, a cui era stata affidata la «nuova alta direzione»¹⁰⁵, durante i suoi periodi di permanenza a Torino si occupò di presentare regolarmente dei rapporti sull'andamento delle iniziative e trattative in corso in quello che si sarebbe confermato come un «mercato molto importante»¹⁰⁶ alla luce della strategia sempre seguita dall'azienda, per cui «il progresso realizzato in ognuno dei vari settori di attività torna non solo a beneficio di questi, ma anche a favore degli altri

ad un montaggio locale, dato che fra non molti anni le importazioni saranno chiuse. Intanto, dato lo sviluppo già raggiunto, è stato deciso di dare una fisionomia decisa ed una struttura assistenziale alla nostra organizzazione, con l'impianto di una officina»; Grandi Motori («è un altro campo di lavoro assai importante nel momento attuale»); Materiale Ferroviario («le ferrovie in Argentina sono in uno stato di grande disordine, sia come amministrazione che come disponibilità di mezzi e materiali. (...). Dobbiamo quindi decidere se metterci in gara ed affrontare in pieno il problema, oppure accontentarci dei margini. A lato del problema ferroviario, vi è quello tranviario, che è si può dire negli stessi termini: tutto da fare»); Motorizzazione Agricola («i trattori venduti l'anno scorso sono andati bene; i tecnici inviati sul posto hanno fatto ottima impressione, ed anche in questo campo possiamo dire di aver raccolto molte simpatie»); Aviazione; Lavori (Imprese Italiane all'Estero) («è un campo vastissimo da sfruttare (ferrovie, ponti, strade, case di abitazione, ecc.). Anche qui la Fiat deve decidere se interessarsene o meno»); Autotrasporti («dato il grande numero di autocarri Fiat che presumibilmente circoleranno in futuro in Argentina, potrebbe forse essere interessante per la Fiat un controllo diretto od indiretto di una impresa di autotrasporti, principalmente allo scopo di avere una sorveglianza sugli autocarri»). Si veda: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 21, *Seduta del 26 Agosto 1948*.

¹⁰⁴ «Verranno rafforzati anche i nostri impianti con modifiche strutturali: si è già trovato il terreno confacente ed è in corso il progetto per la relativa costruzione. (...). Gli affari conclusi lo scorso anno in Argentina ammontano a circa 6 milioni e mezzo di dollari; quest'anno tra le forniture già effettuate e quelle in corso si salirà agli 11 milioni di dollari, ciò indipendentemente dall'affare della Grandi Motori che è di entità rilevante e che da se solo può raddoppiare la cifra. (...). In Argentina poi, com'è noto, abbiamo in stadio molto avanzato trattative per la costruzione della fabbrica di autoveicoli, fonderia, cuscinetti a sfera, anelli». Da: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 21, *Seduta del 21 Ottobre 1948*.

¹⁰⁵ *Ibidem*.

¹⁰⁶ Da: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 22, *Seduta del 3 Ottobre 1952*. Nella stessa occasione, Peccei formulò le sue osservazioni sulle possibilità di lavoro a suo avviso esistenti per la Fiat anche in Brasile, Messico, Columbia, Cile e Perù.

campi come quello auto, che certo non potrà fare a meno in un determinato momento di avvantaggiarsene»¹⁰⁷.

In Argentina, dove la Fiat era presente con una propria organizzazione commerciale, (Fiat Argentina S.A.) fin dal 1923¹⁰⁸, le prime trattative avviate nel dopoguerra riguardarono la progettazione e la realizzazione di uno stabilimento per la produzione di autoveicoli nella zona di San Nicolas de los Arroyos, nei pressi della città di Rosario. A tal fine, i contatti erano iniziati già nel novembre del 1946, periodo a cui risale lo *studio di massima*¹⁰⁹ elaborato per la realizzazione di un impianto capace di produrre annualmente 10 mila vetture Fiat tipo "1100". Il mese successivo, una bozza più strutturata¹¹⁰ prevedeva quali dovessero essere le caratteristiche della fabbrica, gli obiettivi di produzione e le infrastrutture necessarie, senza però precisare quale potesse essere l'area o la città più convenienti alla sua realizzazione od in grado di fornire personale qualificato alla sua conduzione. Inoltre, nel gennaio del 1947, venivano apportate alcune modifiche al progetto del mese precedente, soprattutto riguardo alla capacità produttiva auspicata: sarebbero state realizzate non solo autovetture, ma anche veicoli per il «trasporto di merci e di persone in comune», del tipo "Fiat 625" o

¹⁰⁷ Così, secondo Vittorio Valletta, si spiegava «la necessità di continuare sulla base e sull'andamento sin qui seguiti che hanno salvato la Fiat nel dopoguerra e che oggi hanno permesso di porla in condizione di realizzare quanto nessun'altra azienda è stata capace di fare». Da: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 23, *Seduta del 4 Agosto 1954*.

¹⁰⁸ ma già nel 1906 era stata creata la Società Fiat America Latina, per il sostegno dell'attività commerciale della «agenzie Fiat che operavano in vari paesi sudamericani». Inoltre la Fiat era stata, tra i costruttori europei, «l'unica a poter seriamente ipotizzare l'eventualità di un investimento diretto per la creazione di uno stabilimento in America Latina», ma i rischi apparvero da subito troppo elevati di fronte alla forza dei maggiori produttori nordamericani. Si veda: D. Bigazzi, *Un'impresa italiana sul mercato mondiale*, cit., p.210, e pp. 246-258, in particolare pp.255-257. Per la storia dell'industria automobilistica nel continente sudamericano, si è fatto riferimento a: R.O. Jenkins, *Dependant Industrialization in Latin America. The Automotive Industry in Argentina, Chile and Mexico*, New York, 1977. Sulla presenza Fiat in Argentina come "avamposto all'estero", un accenno è in V. Castronovo, *Fiat 1899-1999*, cit., pp.907-909, in particolare p.907.

¹⁰⁹ ASF, Fondo DAI, corda 2/1, *Studi di massima da iniziare per la Polonia e l'Argentina*.

¹¹⁰ Nella bozza si menzionava anche la possibilità di ricorrere a fornitori esterni per la fornitura di materie prime, materiali grezzi e semilavorati. Da: ASF, Fondo DAI, corda 2/1, *Promemoria - Progetto di fabbrica di autoveicoli da erigersi nella Repubblica Argentina*.

“666”¹¹¹. Le proposte provenienti da Torino vennero tuttavia abbondantemente riviste dalla responsabile D.G.F.M. (Direzione Generale Fabbriche Militari)¹¹², che diede priorità alla produzione degli autocarri e ridusse il numero delle vetture preventivate da turismo a sole 5 mila unità. Inoltre, si precisava che il motore desiderato era quello a benzina, da preferire sia per gli autocarri che per le vetture da turismo, e che per queste ultime il modello da imitare sarebbe dovuto essere «di tipo americano», che più si avvicinava ai gusti dei clienti argentini¹¹³. Alle modifiche richieste, la società torinese rispose con la predisposizione di un “Questionario”¹¹⁴ per precisare le eventuali variazioni da apportare al contratto in discussione, elaborato anche alla luce delle relazioni che pervenivano a Torino a seguito delle missioni dei dirigenti e tecnici Fiat impegnati su altri fronti e in altri tipi di collaborazione con le competenti autorità argentine¹¹⁵.

Le trattative del biennio 1946-47 tra Fiat e D.F. G. M. arriveranno ad una svolta nel maggio del 1947, quando il Ministero della Guerra argentino bandì un concorso per la costituzione di una società mista tra Stato argentino, rappresentato dalla D.F.G.M., e

¹¹¹ La fabbrica doveva produrre, con un orario di lavoro di otto ore giornaliere per 275 giorni all'anno, 10 mila Fiat “1100” e 5 mila o 10 mila Fiat “625” o “666”. La vettura da turismo sarebbe stata tale da assicurare il trasporto sufficientemente comodo di cinque persone, mentre l'autocarro, alimentato da un motore diesel, avrebbe permesso il trasporto di 32 persone. *Ibidem*.

¹¹² organo del governo peronista preposto a curare gli accordi commerciali e produttivi in materia, guidato dal Generale di Divisione Manuel N. Savio, Direttore Generale della D.F.G.M.

¹¹³ Le vetture da turismo dovevano essere di tipo americano nel senso che dovevano avere dimensioni ampie e linea moderna. Il motore diesel, proposto dalla Fiat, sarebbe stato introdotto solo successivamente nella produzione. Da: ASF, Fondo DAI, corda 2/1, *La Direzione Generale Fabbriche Militari al Vicepresidente della FIAT. Oggetto: informare su progetto di fabbricazione di automotori, 12 marzo 1947*.

¹¹⁴ ASF, Fondo DAI, corda 2/2, *Ufficio Studi Progetti Speciali. Senza data. Questionario*.

¹¹⁵ Come abbiamo visto - vd. *supra*, nota n.103 - la fitta rete di relazioni commerciali tra Fiat e Autorità argentine venne intensificata da numerosi accordi per la fornitura di mezzi per l'aviazione militare, per la marina e per il trasporti civile. Il progetto “Avio” rivestì particolare interesse per la casa torinese: nel corso del 1947 si discusse della formazione di un consorzio, cui avrebbero partecipato tutte le case italiane costruttrici di materiale aeronautico capeggiate dal gruppo Fiat, anche se Vittorio Valletta auspicava la stipulazione di un accordo ristretto alle sole Fiat e Breda. Si veda: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 20bis, *Seduta del 17 Febbraio 1947*.

capitale privato per l'installazione in Argentina di una fabbrica di autoveicoli¹¹⁶ per la produzione di autocarri, e, in misura minore, trattrici agricole, motori industriali ed automobili. Il bando, esteso a tutte le case automobilistiche che avessero inteso partecipare presentando entro il 1° ottobre 1947 un progetto per una fabbrica pensata in relazione a quelle che erano «le possibilità e le capacità industriali del Paese» ed in grado di «adattarsi e migliorarsi parallelamente al progresso generale dell'Argentina»¹¹⁷. Essa doveva realizzare annualmente 10 mila autocarri da 3,5 e 4 tonnellate di carico utile e passare a veicoli di maggiore portata nel giro di due o tre anni, durante i quali si sarebbe provveduto a raddoppiare¹¹⁸ la capacità produttiva dell'impianto, per poi introdurre gradualmente anche la fabbricazione di trattrici agricole medie, motori industriali di media potenza ed «eventualmente»¹¹⁹ autovetture. I partecipanti al concorso avrebbero avuto la facoltà di stabilire, «con piena libertà d'azione» ed in rapporto alle esperienze tecniche maturate, «il tipo di veicoli, i motori e i meccanismi da adottare nella catena produttiva»¹²⁰ ed avrebbero potuto proporre alla D.F.G.M. qualsiasi variante ritenuta idonea, dopo aver però valutato attentamente le condizioni ambientali in cui si sarebbe dovuto sviluppare il nascente stabilimento¹²¹. Al progetto, bisognava quindi allegare una documentazione tecnica che permettesse di giudicare

¹¹⁶ ASF, Fondo DAI, corda 2/1, "Anno 1947. Ministero della Guerra. Direzione Generale delle Fabbricazioni Militari. Plico di condizioni per la costituzione di una società mista per l'installazione di una fabbrica di autoveicoli". Fascicolo N.106. Trasmesso con lettera N.617, Buenos Aires, 17/5/1947: il Gen. Manuel N. Savio della D.F.G.M. - Ministero della Guerra - al sig. Gerente della Fiat Argentina S.A.

¹¹⁷ Da: ASF, Fondo DAI, corda 2/1, *Capitolato tecnico del Bando di Concorso del 1947*.

¹¹⁸ *Ibidem*.

¹¹⁹ Da: ASF, Fondo DAI, corda 2/1, *Basi tecniche del Bando di concorso del 1947*. Le richieste avanzate differivano quindi da quanto proposto dal gruppo Fiat nelle sue prime bozze, dove, come abbiamo visto, veniva data priorità alla produzione sia di autocarri che di vetture da turismo. Per rispondere a tali esigenze, la Fiat pensava di produrre l'autocarro "626", che, in caso di rallentamento delle trattative, avrebbe potuto essere sostituito dal modello più evoluto, il "666"; si veda: ASF, Fondo DAI, corda 2/1, *Appunti avuti dal Conte Camerana circa lo stabilimento per la produzione di autocarri per l'Argentina*.

¹²⁰ Da: ASF, Fondo DAI, corda 2/1, *Basi tecniche del Bando di Concorso del 1947*.

¹²¹ In particolare, si doveva esaminare: la situazione stradale, ferroviaria, fluviale e di navigabilità della zona prescelta; la presenza o meno nel territorio argentino di materie prime da utilizzare nella produzione realizzata. *Ibidem*.

l'efficienza dei metodi e dei mezzi di lavoro prescelti, ed uno «studio economico dell'esercizio» in relazione alle condizioni di mercato e di consumo del Paese. Infine, oltre ad un calcolo di massima delle spese totali necessario per la costruzione, ed all'indicazione dei termini di tempo approssimativamente necessari per l'effettiva messa in funzione dell'impianto, la casa costruttrice concorrente doveva assicurare anche la direzione tecnica del lavoro e soprattutto l'istruzione del personale, che dopo un avvio guidato da tecnici esperti avrebbe dovuto assumere la conduzione complessiva della fabbrica¹²².

La Fiat, nonostante le forti perplessità nutrite per un progetto di «officina troppo eterogenea per [una] produzione economica»¹²³, sapeva di poter contare sulla volontà della controparte di privilegiare l'impresa torinese, non solo per la sua lunga esperienza produttiva in Italia e all'estero, ma anche per i vincoli di amicizia intercorrenti tra Italia e Argentina. Una situazione che era ben presente ai vertici della Fiat, se Vittorio Valletta, parlando in comitato direttivo delle «relazioni con l'Argentina», aveva più volte sottolineato che «l'indirizzo argentino è di fare senza l'aiuto degli U.S.A. (...); noi possiamo intervenire come mediatori, ad esempio possiamo dare maestranze, tecnici; non abbiamo invece impianti e macchine, ma possiamo chiederle agli Stati Uniti»¹²⁴.

¹²² La D.F.G.M. auspicava anche una partecipazione della casa concorrente alla «società mista» che avrebbe realizzato l'impianto mediante acquisto di una quota azionaria. *Ibidem*.

¹²³ Così il vice presidente della Fiat Camerana in un telegramma inviato al direttore generale della D.F.G.M.: «Bozza di bando per fabbrica allegata vostra 30 aprile Camerana prevedere officina troppo eterogenea per produzione economica STOP Consigliate generale Savio lanciare bando per fabbrica autocarri secondo schemi da noi predisposti ed inviati STOP Fate rilevare FIAT disposta inoltre progettare officine complementari per produzione macchine agricole etc. STOP Precisate se trattasi produzione autocarri medio aut pesanti STOP». Da: ASF, Fondo DAI, corda 2/1, *Lettera Direzione Affari Speciali (D.A.S.) N.03350 di Carlo Viale al sig. Rolfe, Torino, 4 giugno 1947*.

¹²⁴ Da: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 20bis, *Seduta del 17 Febbraio 1947*. Entrava qui in gioco la politica estera peronista, caratterizzata dalla "tercera posición", un progetto di equidistanza sia dal blocco occidentale che da quello comunista nel quale l'Italia veniva vista come alleato importante in nome di comuni principi di latinità. Tra i buoni uffici di cui godeva la Fiat in Argentina, non si possono poi non menzionare le entrate procurate da Agostino Rocca, in Argentina dall'immediato secondo dopoguerra e fondatore della Techint, che spianò «la strada a Valletta per sdebitarsi degli aiuti ricevuti nei primi anni dell'esilio»; in: V. Castronovo, *Fiat 1899-1999*, cit., p.907. Sulla crescita ed il successo di

Tenendo conto anche dei margini di manovra consentiti dalla formulazione adottata nel bando di concorso, la Fiat quindi decise di proporre la creazione di una fabbrica per la produzione di gruppi meccanici per autoveicoli, successivamente adattabile ad ulteriori applicazioni industriali in campo ferroviario, agricolo e militare¹²⁵. Inoltre la Fiat, nel dichiararsi pronta a partecipare alla realizzazione dell'impresa, lasciava piena facoltà alle autorità argentine di decidere sul modo in cui le parti avrebbero dato vita alla società mista in questione, e quindi non solo sulla misura della partecipazione governativa ma anche sulla scelta dei gruppi finanziari ai quali fare riferimento per la realizzazione dello stabilimento¹²⁶.

Nell'aprile del 1948 la società torinese veniva "invitata" a sviluppare l'"avamprogetto" presentato nell'ottobre precedente, richiesta a cui seguì l'invio di una missione, guidata da Alessandro Genero¹²⁷, con il compito di effettuare tutti i sopralluoghi ritenuti atti a valutare la disponibilità sul posto di materie prime e la capacità dell'industria locale di contribuire alle lavorazioni effettuate nella futura fabbrica¹²⁸, e di definire in modo più specifico i «punti ancora in sospeso» riguardo all'aspetto finanziario ed amministrativo della trattativa¹²⁹. Dopo aver sottolineato che «lo spirito informatore della Fiat era

iniziative imprenditoriali italiane in Argentina a seguito del «rapporto privilegiato» con il regime peronista, il riferimento è a M.G. Barbera, *L'internazionalizzazione delle imprese italiane in Argentina*, in «Economia e politica industriale», 1986, n.49.

¹²⁵ L'offerta della Fiat prevedeva inoltre la cessione della licenza di fabbricazione dei propri modelli di autocarri. Da: ASF, Fondo DAI, corda 2/1, *Comunicato del 6 agosto 1947: Argentina. Bando di concorso per la costituzione di una società mista avente lo scopo di creare una fabbrica di autoveicoli industriali nel Paese*.

¹²⁶ La Fiat si riservava, comunque, di decidere i compensi dovuti per le sue prestazioni in anticipo rispetto all'effettiva costituzione della società mista ed alla sua eventuale partecipazione in essa. *Ibidem*.

¹²⁷ Su Alessandro Genero, v. *supra*, nota n.18.

¹²⁸ Si vedano: ASF, Fondo DAI, corda 3, *Comunicato della società Fiat al Ministero della Guerra della Nazione Argentina. Direzione Generale delle Fabbricazioni Militari*; ASF, Fondo DAI, corda 2/1, *Comunicato Fiat: Fabricaciones Militares, progetto fabbrica autocarri. Maggio 1948*. Il viaggio in Argentina si svolse dall'11 maggio al 1 giugno 1948. Venne esaminata anche l'area destinata al sorgere della zona industriale - per una superficie totale di 320 mila ettari - in località San Nicolas, a circa 300 chilometri da Buenos Aires ed a circa 100 dalla città di Rosario.

¹²⁹ Da: ASF, Fondo DAI, corda 2/2, *Relazione della riunione tra D.G.F.M. e funzionari Fiat dell'11 maggio 1948*.

quello di preparare un progetto completo, adatto per realizzare una fabbrica che, come razionalità e modernità, fosse quanto di meglio avrebbe desiderato per se stessa, (...) e che più si adatta alla necessità della Repubblica Argentina»¹³⁰, tornato a Torino, Genero collaborò alla stesura dello studio definitivo del progetto¹³¹, che andava elaborato senza dimenticare che «l'industria argentina, in genere, era arretrata almeno di venti anni rispetto a quella italiana» e che mancava manodopera di tutti i ranghi, «dall'operaio manovale all'operaio "specialista", dall'impiegato al dirigente»¹³². In base ai «dati preliminari» ricevuti¹³³, l'"ufficio studi e progetti speciali" della Fiat fu in grado di redigere una nuova più accurata versione dello studio preliminare preparato nel 1947, sottoposta alla D.F.G.M. argentina nell'ottobre del 1948 ed incentrata sulla realizzazione di uno stabilimento attraverso cinque fasi di sviluppo consequenziali e ben definite nel tempo, in modo da poter adattare gradualmente l'impianto alle esigenze produttive del Paese. Un progetto quindi equilibrato, capace di rispondere e alle esigenze del committente e agli interessi della casa torinese, che, dopo ulteriori trattative per contratti di fornitura con altre imprese prevalentemente italiane presenti sul

¹³⁰ *Ibidem*. Si stabilì anche che la società avrebbe avuto un capitale di massima di 200 milioni di pesos. Per quanto riguardava la parte commerciale dell'avamprogetto, si stabilì di procedere in due fasi: nella prima, La Fiat avrebbe presentato il proprio autocarro sul mercato argentino servendosi della sua filiale «Fiat Argentina, Sociedad Anonima Comercial Industrial y Financiera» e delle sub-agenzie presenti su tutto il territorio argentino; in una seconda fase, ossia durante i due anni che sarebbero all'incirca intercorsi tra la firma del progetto definitivo e l'uscita del primo autocarro dallo stabilimento, la Fiat, appoggiata dal governo argentino, avrebbe spinto l'esportazione verso l'Argentina dello stesso tipo di autocarro poi ivi prodotto, per favorire la diffusione del nuovo mezzo; si sarebbe dunque trattato di un «preludio preparatorio, propagandistico e di penetrazione» (per ogni automezzo importato in tale fase, la Fiat avrebbe però rinunciato a ricevere la royalty che le sarebbe spettata per quel veicolo). Da: ASF, Fondo DAI, corda 2/1, *Comunicato Fiat: Fabricaciones Militares (progetto fabbrica autocarri)*, Maggio 1948, "Parte commerciale".

¹³¹ L'autoveicolo prodotto sarebbe stato il modello Fiat "666" e non "626" e la produzione sarebbe stata di circa 6 mila unità all'anno. Lo stabilimento avrebbe dovuto comprendere anche: la fonderia di ghisa, la fonderia di alluminio, la fucina, il palazzo degli uffici, la scuola apprendisti, le mense, tutti i fabbricati delle officine, la fabbrica di attrezzature utensili calibri e stampi. Da: ASF, Fondo DAI, corda 2/1, *Riunione alla Direzione Generale delle Fabricaciones Militares, Buenos Aires, 26 maggio 1948*.

¹³² Da: ASF, Fondo DAI, corda 2/2, *Impressioni sulla visita alla Repubblica Argentina dall'11/5 al 2/6/1948*.

¹³³ ASF, Fondo DAI, corda 2/2, *Cause della variazione degli importi tra lo studio attuale e lo studio precedente. Torino, 21 settembre 1948*.

territorio argentino o che avrebbero collaborato con tale iniziativa¹³⁴, portò all'accordo firmato il 13 giugno 1949 a Buenos Aires dalla competente autorità argentina - il direttore generale delle "Fabricaciones Militares" generale Julio P. Hennekens - e dal presidente della Fiat Vittorio Valletta¹³⁵. In base al protocollo siglato, la Fiat si impegnava ad erigere uno stabilimento per la produzione di autoveicoli (l'autocarro "680N") ed a portarlo ad avviamento in un periodo di cinque anni e secondo le modalità che sarebbero state precisate nel «progetto definitivo»¹³⁶. L'«assistenza tecnica» della Fiat, che sarebbe iniziata già con l'avvio delle pratiche inerenti la costruzione della fabbrica ed avrebbe riguardato anche la scelta e l'addestramento del personale locale o che si sarebbe potuto reclutare in Italia, sarebbe stata retribuita con una somma di 3 milioni 300 mila dollari, a cui si sarebbe aggiunta la *royalty* corrisposta per la cessione della licenza di riproduzione dell'autocarro Fiat¹³⁷.

¹³⁴ I più importanti furono gli accordi raggiunti con la "Pirelli S.A." di Buenos Aires, con la R.I.V. e la S.K.F., con il Gruppo Magneti Marelli e con la Bosch. Si vedano: ASF, Fondo DAI, corda 2/2, *La Direzione Vendita Pneumatici alla Fiat S.p.A.*; ASF, Fondo DAI, corda 2/1, *Direzione Impianti e Montaggi all'Estero. Verbale della Riunione del 2 Marzo 1949*; ASF, Fondo DAI, corda 2/2, *Il Presidente Quintivalle del Gruppo Magneti Marelli alla Fiat S.p.A., Milano, 3 settembre 1948*; ASF, Fondo DAI, corda 2/1, *Lettera della Bosch alla Fiat. Direzione Impianti e Montaggi all'estero: costruzione di impianti iniettori in Argentina.*

¹³⁵ ASF, Fondo DAI, corda 2/1, *Protocollo (traduzione) della Repubblica Argentina, Ministero della Guerra. Torino, 4 luglio 1949.*

¹³⁶ Inoltre la Fiat si impegnava a realizzare lo stabilimento della R.I.V., di modo che la produzione di cuscinetti a sfera avrebbe soddisfatto non solo le esigenze di fabbricazione degli autocarri "680N" (modello che era stato scelto in sostituzione del "666N"), ma l'intero fabbisogno di cuscinetti maggiormente utilizzati in Argentina. *Ibidem.*

¹³⁷ La D.F.G.M. avrebbe però potuto rinunciare all'assistenza tecnica della Fiat, ancor prima dell'inizio dei lavori, per qualsiasi causa o nel caso in cui avesse deciso di curarne l'esecuzione con propri mezzi. Se la D.F.G.M. non avesse provveduto alla realizzazione di quanto previsto nel «progetto definitivo» entro 5 anni, le parti sarebbero rimaste comunque sciolte da qualsiasi impegno reciproco, senza diritto ad alcun indennizzo. Se invece la D.F.G.M. avesse realizzato nei termini suddetti quanto previsto dal progetto, prescindendo però dall'assistenza tecnica della Fiat, avrebbe avuto l'obbligo di versarle un indennizzo pari al 50 per cento dell'importo stabilito per la sola assistenza tecnica (1 milione 100 mila dollari). Sia l'assistenza tecnica fornita dalla Fiat sia il pagamento ad essa della *royalty* sarebbero continuate fino ad una produzione di 60 mila unità o per 10 anni, calcolati dall'uscita del primo autocarro dallo stabilimento. Raggiunto uno qualsiasi dei due termini, gli impegni tra le parti sarebbero terminati. *Ibidem.*

Il conseguente "Progetto di Contratto Definitivo"¹³⁸ del settembre successivo, in cui si riassumevano tutti gli impegni assunti dalla Fiat nell'atto del giugno 1949¹³⁹ e si specificavano ulteriormente i termini della collaborazione fra le due parti¹⁴⁰, non ebbe però seguito, probabilmente a causa della mancanza da parte argentina dei fondi necessari per la realizzazione del progetto¹⁴¹. Nonostante la formulazione l'anno seguente di un ulteriore protocollo per la presentazione del "Progetto Tecnologico di Massima"¹⁴², la perdurante impossibilità per il governo argentino di procedere all'assegnazione alla D.F.G.M. delle somme pattuite, portava la presidenza della Fiat a riconoscere che, riguardo alle possibilità della Fiat nel Paese latinoamericano, «il progetto che aveva già avuto il suo corso è momentaneamente sospeso in attesa di

¹³⁸Il documento venne firmato in Buenos Aires dal generale Hennekens per la D.F.G.M. e dal procuratore sig. Magugliani per la Fiat. Da: ASF, Fondo DAI, corda 2/1, *Proyecto de Contrato Definitivo - Version Italiano, 27 settembre 1949.*

¹³⁹La Fiat si impegnava alla realizzazione: di una fabbrica principale per la produzione di veicoli da trasporto medio- pesanti; di una fabbrica sussidiaria per la produzione di pompe di iniezione, iniettori e pompe di alimentazione; di una fabbrica di utensileria. *Ibidem.*

¹⁴⁰La Fiat cedeva il diritto per la riproduzione totale e/o parziale dell'autotelaio cabinato Fiat modello "680N" o del modello che lo avrebbe sostituito, nel caso in cui al momento dell'avvio della fabbrica argentina si producesse a Torino un modello più evoluto; l'assistenza tecnica offerta dalla Fiat sarebbe stata la stessa applicata nei propri stabilimenti; la Fiat si impegnava a fornire entro 300 giorni lavorativi, il "Progetto Tecnologico Definitivo"; la Fiat avrebbe inviato in Argentina un numero adeguato di tecnici e di personale in grado di dare avvio alla produzione regolare delle fabbriche progettate. Per quanto riguardava la licenza di produzione, si precisava che essa non potesse in alcun caso essere ceduta a terzi e che dovesse essere utilizzata solo nel territorio della Repubblica Argentina. La produzione integrale in territorio argentino dell'autoveicolo sarebbe stata raggiunta attraverso cinque fasi, ognuna di durata non superiore ad un anno, ed i contenuti delle quali venivano contestualmente specificati. Oltre alla sua assistenza tecnica, la Fiat avrebbe prestato la propria consulenza in materia commerciale, favorendo i contatti tra la costituenda società e ditte già note negli ambienti torinesi o sfruttando l'esperienza accumulata a livello internazionale, specie con le case americane. Infine, la Fiat si impegnava a partecipare alla costituendo «società mista» anche dal punto di vista finanziario, fino ad un massimo di 10 milioni di pesos. *Ibidem.*

¹⁴¹Dall'Argentina, nel novembre del 1949, il responsabile della direzione montaggi ed impianti all'estero, comunicava così che «il nostro accordo con la Direzione Generale delle Fabbricazioni Militari si è momentaneamente impigliato senza manifesta possibilità di uscita». Da: ASF, Fondo DAI, corda 2/1, *Lettera di Cherici. Torino, 15 novembre 1949.*

¹⁴²Si trattava di una soluzione di compromesso, che per essere conveniente per entrambe le parti e consentire la prosecuzione dell'iniziativa, stabiliva che la Fiat si facesse carico dell'ultimazione e presentazione del "Progetto Tecnologico di Massima". In cambio avrebbe ricevuto, in ogni caso, una somma di 275 mila dollari da parte della D.F.G.M., che, a sua volta, non avrebbe corso il rischio di ulteriori spese anche se l'accordo non fosse stato definitivamente messo in pratica. ASF, Fondo DAI, corda 2/1, *Protocollo (traduzione) dell'atto - accordo - del 23 gennaio 1950.*

finanziamenti adeguati»¹⁴³: ad un passo dalla sua realizzazione, sfumava così il primo grande progetto di stabilimento Fiat in Argentina.

Le trattative, intercorse tra la Fiat e il governo argentino dal 1947 al 1951, pur risolvendosi in un sostanziale fallimento, sono state considerate rilevanti perché permettono di mettere in luce alcuni elementi del modo di operare dell'impresa italiana che risultano particolarmente importanti per la comprensione di quanto precedette la nascita di Fiat Concord¹⁴⁴. La ricostruzione dei buoni rapporti intrattenuti con le autorità argentine, così come i problemi incontrati, è servita ad evidenziare la reale situazione economica dell'Argentina di metà del XX secolo: un Paese che persegue l'obiettivo di dotarsi di un'industria moderna anche attraverso la consulenza di società straniere, ma al contempo manca di molti dei requisiti necessari ad una crescita reale e duratura. La carenza di capitali da investire e di manodopera specializzata avevano difatti finito per costituire ostacoli non superabili neanche per un'azienda animata dalla volontà di affermarsi in maniera stabile nel territorio argentino attraverso il coinvolgimento in un'impresa locale, e consapevole tanto dell'arretratezza dell'industria ausiliaria disponibile quanto delle difficoltà da affrontare per conseguire un adeguato livello di modernizzazione tecnologica.

L'occasione per impegnarsi direttamente nella produzione industriale argentina si ripresenterà alla Fiat di lì a poco, quando lo stato argentino cercherà di impiantare una fabbrica di trattori gestita dalle IAME (Industrias Aeronàuticas y Mecànicas del

¹⁴³ Da: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Libro 18, *Seduta di Consiglio di Amministrazione del 31 Luglio 1950*.

¹⁴⁴ Relativamente alla quale, presso l'Archivio Storico Fiat risultano disponibili solo le Memorie di Bilancio, che, pur offrendo un quadro di riferimento per questa esperienza, hanno permesso di ricostruirla solo parzialmente. In particolare, il fatto di poter consultare unicamente le carte ufficiali di Fiat Concord, ha sicuramente portato a non evidenziare nella maniera più corretta il ruolo che sappiamo essere stato essenziale di personaggi quali Aurelio Peccei e Oberdan Sallustro nella individuazione e nella buona riuscita delle iniziative imprenditoriali della Fiat in territorio argentino (Oberdan Sallustro, italiano di nascita, stretto collaboratore di Peccei come direttore generale di Fiat Concord, cadrà vittima di un atto terroristico: rapito a Buenos Aires il 21 marzo 1972, verrà giustiziato il 13 aprile successivo).

Estado), nei pressi della città di Córdoba, già sede di diverse industrie meccaniche ed aeronautiche e nei primi anni Cinquanta alla ricerca di stimoli per la propria crescita proponendosi come luogo di insediamento di nuove attività industriali. Il 25 agosto 1952, la Fiat firmava così con IAME il contratto di cessione delle licenze e di assistenza tecnica per la costruzione e l'avvio a Ferreyra, vicino a Córdoba, della fabbrica di trattori di cui, due anni più tardi, assunse direttamente la conduzione impegnando capitali propri, su invito del governo argentino e perché convinta che il paese «dovesse contare su una fabbrica di trattori ben avviata»¹⁴⁵. Il 12 aprile del 1954 l'impresa torinese aveva difatti firmato l'accordo che ne sanciva la posizione quale azionista di maggioranza della neo-costituita società Fiat Someca¹⁴⁶ Construcciones Córdoba, sottoscrivendone il 50 per cento del capitale, per la restante parte di proprietà delle IAME argentine (25 per cento) - che poco dopo cedettero la loro quota azionaria alla Fiat - e della Sevitar (25 per cento), un'impresa francese che produceva trattori su licenza Fiat. Nel gennaio del 1955 gli edifici dell'impianto di Ferreyra, ancora in costruzione, vennero pertanto trasferiti definitivamente in proprietà alla Fiat Concord, che si impegnava a portare a termine i lavori e ad avviare la produzione nel minor tempo possibile, essendo una fabbrica «economicamente sana» e quindi in grado, una volta superata l'iniziale fase organizzativa, di competere con i concorrenti europei grazie all'«eccellenza della sua pianificazione e ad una manodopera che stava dimostrando «eccellenti attitudini»¹⁴⁷. Partendo dal presupposto che «solo con

¹⁴⁵ Da: ASF, Memorie di Bilancio di Fiat Concord, *Memoria e bilancio generale, 1 esercizio, 31.12.1955*. Non si è trovato un documento anteriore riguardante la nascita di Fiat Concord (Cosntrucciones Córdoba). Del resto la Fiat era obbligata dal contratto del 1952 a dare assistenza tecnica alla fabbrica sino alla sua messa in marcia definitiva; inoltre, in questo modo, poteva evitare che la fabbrica, progettata per produrre trattori di marca Fiat, venisse acquistata da aziende concorrenti.

¹⁴⁶ Société de Mécanique di la Seine de Saint Denis-Paris.

¹⁴⁷ una volta raggiunto il normale regime di produzione, i tre modelli di trattori prodotti sarebbero stati quindi realizzati interamente nel paese, salvo un ridotto numero di pezzi che sarebbe stato più

l'esistenza di industrie ad alto contenuto tecnologico si promuove la formazione di una piattaforma industriale», dalla constatazione che erano già oltre duecento le industrie ausiliarie impegnate nel suo programma¹⁴⁸ e dalla considerazione della rete commerciale e di assistenza post-vendita in fase di allestimento¹⁴⁹, Fiat Concord sottolineava quindi il proprio ruolo nella modernizzazione del Paese, anche in vista della «massa di lavoro che darà la Fàbrica una volta raggiunto il normale regime produttivo»¹⁵⁰. Del resto, la produzione del centro industriale di Ferreyra sarà ben presto diversificata, a seguito della definizione dell'accordo per la nascita della Grandes Motores Diesel S.A., società fondata su proposta della Fiat ed il cui impianto verrà costruito a partire dall'ottobre del 1955¹⁵¹.

Nel mese di giugno del 1958, le due fabbriche del centro industriale di Ferreyra verranno visitate da Alessandro Genero, che nella medesima occasione avrà modo di incontrare anche i dirigenti della Siam Di Tella, una casa costruttrice che nel 1952

conveniente importare. Da: ASF, Memorie di Bilancio di Fiat Concord, *Memoria e bilancio generale, 1 esercizio, 31.12.1955*.

¹⁴⁸ Così «le industrie ausiliarie che prima consegnavano prodotti scadenti oppure non conformi alle indicazioni date, oggi, con l'aiuto prestato dalla nostra impresa e l'assistenza dei nostri tecnici, hanno migliorato notevolmente la loro gamma produttiva, e costituiscono una fonte sicura di approvvigionamento anche per molte altre produzioni industriali. Infine, la crescita del numero delle industrie ausiliarie in ogni settore e la loro progressiva specializzazione prometteva maggiore competitività e di conseguenza una riduzione dei costi». *Ibidem*.

¹⁴⁹ «La meccanizzazione dell'agricoltura deve realizzarsi secondo un piano completo che includa lo studio del tipo di macchinario più adatto alle esigenze locali, il rifornimento di pezzi di ricambio e di combustibile, la creazione di officine per le riparazioni e l'addestramento di meccanici e operai. Infatti, il cammino verso la meccanizzazione dell'agricoltura non è soltanto un problema di prezzi, crediti e disponibilità delle attrezzature, ma di organizzazione e di progresso rapido nell'assistenza e preparazione professionale degli utenti. (...) Agromècnica», la società commerciale nata nel 1949 con lo scopo di dare assistenza tecnica ai trattori importati in Argentina dall'Italia, e che nel 1955 contava su una rete di 73 concessionari, sarebbe stata in grado di garantire «abbondante disponibilità in tutto il paese dei pezzi di ricambio necessari, maggiore specializzazione delle officine dei propri concessionari, l'organizzazione di corsi per l'insegnamento dell'uso e della manutenzione dei trattori, la costruzione a Buenos Aires di un nuovo e moderno centro di servizi». *Ibidem*.

¹⁵⁰ *Ibidem*.

¹⁵¹ La Fiat si era aggiudicata nel 1954 un concorso internazionale per la fornitura allo stato argentino di 250 motori diesel per locomotive, ed aveva proposto, invece di importarli dall'Italia, di procedere alla costruzione di una fabbrica per la loro produzione a Córdoba. Sulla nascita della Grandes Motores Diesel, un accenno si trova in: ASF, Verbali del Comitato Direttivo. Libro 23, *Seduta del 1 Agosto 1955*.

aveva stretto un accordo con la Innocenti per la fabbricazione della "Lambretta"¹⁵². L'esperienza accumulata nella fabbricazione della "Siambretta", spinse la Fiat a sondare le «intenzioni circa la progettata produzione di un'automobile di piccola cilindrata» da parte dell'impresa argentina, che effettivamente dimostrò di essere interessata al progetto di fabbricazione della "600" e di essere disposta a richiedere alla casa torinese una partecipazione anche solo simbolica ad una ipotetica futura società in cambio della «completa assistenza tecnica sia per quanto riguarda la progettazione vera e propria dello stabilimento, degli impianti generali e specifici, delle attrezzature, sia per la direzione della produzione»¹⁵³. Proposte che si scontrarono con i dubbi nutriti da Genero non tanto nei confronti della controparte, giudicata un'impresa «moderna, con ottimi mezzi di lavoro e operai specializzati», quanto sulla stessa «convenienza o meno di installare in Argentina una fabbrica per la produzione di un'autovettura Fiat in collaborazione con la Siam di Tella, ignorando il mercato e la situazione del paese»¹⁵⁴. Se l'accordo con la Siam non verrà mai concluso, due anni più tardi i vertici della Fiat dovevano aver superato le loro perplessità sugli ostacoli che si sarebbero dovuti affrontare per inserirsi direttamente nell'industria automobilistica argentina, in quanto Fiat Concord decise di rilevare dall'impresa Imema lo stabilimento di Caseros, vicino a Buenos Aires, dove sarebbero cominciate le operazioni di montaggio dei modelli "600" e "1100"¹⁵⁵. Il primo problema da risolvere fu così quello dell'approvvigionamento dei materiali di fabbricazione locale e della selezione di industrie ausiliarie capaci di offrire garanzie di qualità e affidabilità tecnica della propria produzione: i fornitori verranno

¹⁵² ASF, Fondo DAI, corda 2/2, *Alessandro Genero. Viaggio nella Repubblica Argentina. Giugno 1958.*

¹⁵³ *Ibidem.*

¹⁵⁴ *Ibidem.*

¹⁵⁵ Poiché Fiat Concord avrebbe iniziato la propria attività di produttore di automobili mediante il montaggio di parti e componenti provenienti dall'Italia e dall'estero, la scelta di localizzare il proprio impianto nelle vicinanze di Buenos Aires invece che nella zona ormai ben avviata di Córdoba, risultava giustificata dall'esigenza di ridurre le spese di trasporto; ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 275/10, *Relazione sull'attività dello stabilimento auto (Caseros, provincia di Buenos Aires) nell'esercizio 1960.*

giudicati in base a severi criteri di «valutazione della capacità e serietà attraverso il controllo diretto e la visita degli stabilimenti, la valutazione della responsabilità industriale e commerciale, il controllo dei prezzi»¹⁵⁶. Proponendosi come una sorta di “consulente” di tutti i suoi fornitori¹⁵⁷, Fiat Concord perseguì un disegno di integrazione verticale realizzato progressivamente negli anni ed articolato su tre livelli: la fabbricazione diretta di prodotti intermedi, mediante la Concord Forja; la predisposizione di una rete di imprese di componentistica locali per l’approvvigionamento dei pezzi meno sofisticati; la collaborazione con sussidiarie di industrie italiane¹⁵⁸. Anche le difficoltà connesse all’organizzazione del personale, vennero superate riservando, come si era sempre fatto, «agli elementi inviati in missione da Torino quelle funzioni più specifiche e più necessarie per garantire il rispetto delle norme e serietà costruttive della Fiat», ma ritenendo altrettanto importante «utilizzare nei limiti del possibile elementi locali anche per il personale direttivo», mentre gli operai, costituiti totalmente da «elementi locali», avevano ricevuto un periodo di «adattamento e addestramento» e mostrato una straordinaria «adattabilità sotto la guida degli esperti torinesi»¹⁵⁹.

All’inizio degli anni Sessanta il gruppo Fiat Concord, destinato a diventare «negli anni ’60-’70 la più importante società privata dell’Argentina»¹⁶⁰, aveva raggiunto un livello di diversificazione della produzione elevato, appoggiato da una organizzazione

¹⁵⁶ Inoltre, «per ottenere una maggiore sicurezza e riserva possibile di fornitura si è preferito ottenere, quando possibile, due fornitori per lo stesso prodotto, di cui uno fondamentale, ed uno di riserva». *Ibidem*.

¹⁵⁷ Come è sottolineato in ASF, Memorie di Bilancio di Fiat Concord, *Memoria e bilancio generale*, 31.12.1966.

¹⁵⁸ In questo modo, il contenuto di materiali parti e componenti di fabbricazione argentina utilizzato nello stabilimento di Caseros passerà dal 35 per cento del primo anno di attività (1960) all’80-90 per cento di metà decennio. Si vedano: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 275/10, *Relazione sull’attività dello stabilimento auto (Caseros, provincia di Buenos Aires) nell’esercizio 1960*, e ASF, Memorie di Bilancio di Fiat Concord, *Memoria e bilancio generale*, 31.12.1964.

¹⁵⁹ Da: ASF, Fondo Capogruppo, II V., corda 275/10, *Relazione sull’attività dello stabilimento auto (Caseros, provincia di Buenos Aires) nell’esercizio 1960*.

¹⁶⁰ Da: L. Revelli-Beaumont, *Forse da raccontare*, cit., pp.187-212, in particolare p.187.

commerciale, di servizio e finanziaria capillare¹⁶¹. Il programma di investimenti non si sarebbe però esaurito con l'avvio dello stabilimento di Caseros, dato che nel 1963 veniva completato lo stabilimento di El Palomar destinato alla fabbricazione della carrozzerie e nel centro industriale di Cordoba venivano ultimati gli impianti per l'elaborazione del motore e delle parti meccaniche delle automobili¹⁶². Si erano così poste le basi per una crescita progressiva della produzione, che, per quanto riguarda le vetture da turismo, sarà in continuo incremento soprattutto nella seconda metà degli anni Sessanta: partendo dai primi contatti stabiliti da *manager* come Vittorio Valletta ed Aurelio Peccei, che avevano intuito e perseguito fin dal primo momento le possibilità di industrializzazione del Paese latinoamericano, Fiat Concord era diventata il più importante produttore argentino¹⁶³.

3. La nuova frontiera: i Paesi dell'Est europeo.

Nella prima metà degli anni Sessanta Vittorio Valletta poteva essere certo di essere ormai riuscito a completare il disegno del fondatore della Fiat di realizzare anche in

¹⁶¹ Le imprese Fiat in Argentina al 1962 comprendevano: un «ente coordinatore» (Delegacion Fiat para America Latina); «Stabilimenti per la Produzione» (Concord: fabbrica di trattori; Grandes Motores Diesel: fabbrica di motori diesel di media e grande potenza; Concord Automoviles: fabbrica di automobili; Concord Forja: fabbrica di materiale forgiato e stampati a caldo); «Organizzazioni Commerciali e di Assistenza» (Agromecanica: società per la vendita e l'assistenza tecnica di trattori; Fiat Argentina: società per la vendita e l'assistenza tecnica di automobili; Fidemotor: società per l'assistenza tecnica dei motori diesel e delle turbine; Indyas: stabilimento meccanico per le riparazioni navali); «Servizi Generali» (Indufisa, Mirafiori, Corfin: società finanziarie); «Organizzazione di studi» (Oficina de estudios: per la collaborazione economica internazionale). Da: ASF, Memorie di Bilancio di Fiat Concord, *Memoria e bilancio generale*, 31.12.1963.

¹⁶² ASF, Memorie di Bilancio di Fiat Concord, *Memoria e bilancio generale*, 31.12.1963.

¹⁶³ con 33.717 vetture vendute su un totale di automobili vendute in Argentina nel 1966 di 130.256 unità. Da: ASF, Fondo DAI, corda 14, *Industria Automotriz Argentina. Anuario Estadico 1977*. La vettura di maggior successo sarà la "600", venduta dal 1960 al 1973 in 205.159 esemplari. Per una tabella riepilogativa delle vendite della Fiat Concord sul mercato argentino e per un prospetto riepilogativo della produzione Seat e Concord, si vedano rispettivamente tabb.3.1 e 3.2.

Italia una «produzione di massa, [per cui] il miglior prezzo di costo e quindi di vendita è raggiungibile con le maggiori possibili quantità di unità prodotte concentrate in qualche modello e in una sola organizzazione di produzione»¹⁶⁴. Tuttavia, l'indole combattiva e l'abitudine ad anticipare ogni difficoltà prevedibile per l'impresa di cui era a capo, portavano il presidente della casa torinese a sottolineare, in quello stesso periodo, che nell'ambito della Comunità Economica Europea si stava andando incontro ad una «esorbitanza futura delle produzioni auto della C.E.E. in rapporto alle possibilità di assorbimento»¹⁶⁵; di conseguenza, «la struttura industriale italiana, inferiore a quello degli altri Stati e perciò più debole nel campo concorrenziale [quando] internazionalmente considerata» richiedeva di «essere vigilanti sulle importazioni di prodotti finiti, affinché queste non esorbitino dalla loro funzione di stimolatrice concorrenziale sui prezzi». Nel campo dell'industria automobilistica, ciò significava «la necessità di una regolamentazione» per difendersi dalle «avvisaglie gravi di concorrenza»¹⁶⁶, a cui la casa torinese si proponeva di continuare ad affiancare l'incremento dell'esportazione, «che pur dobbiamo sviluppare per mantenere alto il volume di lavoro», e l'incessante ricerca di opportunità di lavoro oltre confine. Riguardo a quest'ultimo obiettivo, la recente «comprensione reciprocamente dimostrata dalle due massime potenze "dissuasive" e "responsabili" - gli U.S.A e l'U.R.S.S»,

¹⁶⁴ Da: ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Libro 23, *Seduta di Consiglio di Amministrazione del 30 Gennaio 1963*.

¹⁶⁵ «nel 1965 le capacità produttive dell'industria automobilistica della C.E.E. saranno superiori ai bisogni di almeno il 20%». *Ibidem*.

¹⁶⁶ «traverso [*sic*] l'esercizio di posizione dominante da parte di aziende di produzione in Europa (Germania - Inghilterra) dei due colossi U.S.A. "General Motors" e "Ford" (...). Tali aziende di produzione auto possano profittare degli appoggi vastissimi di preparazioni - studi - esperienze - mezzi in possesso delle loro Case madri negli U.S.A. per condurre nel Mec e quindi anche in Italia una eccessiva penetrazione basata su prezzi imbattibili». Valletta pensava ad una regolamentazione dell'industria automobilistica europea «tipo quella realizzata a suo tempo per il carbone e l'acciaio dalla "Cecca"», per «la regolazione delle possibilità di lavoro - di occupazione - di produzione anche reciprocamente nei confronti dei Paesi produttori estranei al Mercato Comune», e «per ciò che riflette particolarmente l'Italia - data la sua posizione tuttora di inferiorità nel volume di produzione generale pro-capite [...] anche la proiezione delle conseguenti "clausole di salvaguardia"». *Ibidem*.

avviando «realisticamente i due blocchi avversi sulla via della possibilità di “pace” e di “coesistenza”»¹⁶⁷ e mettendo il luce come «anche gli sviluppo mercantili fra i due blocchi saranno a guadagnarne in importanza e liberalità», forniva una conferma importante alle «impressioni» vallettiane ed al recente interessamento del gruppo Fiat per diverse iniziative in Paesi dell'Europa dell'Est.

Già relativamente all'esercizio chiuso al 31 dicembre 1961, si sottolineava così che di fronte alle difficoltà create della sempre maggiore concorrenza sui mercati internazionali occorreva «efficienza di produzione e di organizzazione» - poiché «più lasciamo importare e più dobbiamo esportare», e quindi «le nostre iniziative si sviluppano in tutte le direzioni, anche verso i paesi dell'Est (Russia e Polonia principalmente)»¹⁶⁸. L'anno successivo, oltre a comunicare l'avvio della nuova fabbrica automobilistica di Kragujevac, in Jugoslavia, «sorta con la collaborazione tecnica della Fiat»¹⁶⁹, si annunciano «promettenti possibilità anche nell'URSS, dove si possono prevedere iniziative importanti»¹⁷⁰. In effetti tre anni più tardi, nell'ultima Relazione di Bilancio esposta quale presidente della società, riferendosi «all'azione svolta dalla Fiat in campo internazionale», Vittorio Valletta potrà ricordare «che nel 1965 abbiamo anche sviluppato nuove iniziative di produzione all'estero: di grande importanza la trattativa svolta a Mosca e conclusa con la firma di un “Protocollo di collaborazione tecnico-scientifica nel campo automobilistico” per realizzare nell'U.R.S.S. uno Stabilimento di produzione di automobili economiche e di media potenza per estendervi

¹⁶⁷ *Ibidem.*

¹⁶⁸ Da: ASF, Bilanci 1956-1968. Relazioni del CdA 1957-1968, *Assemblea generale ordinaria degli Azionisti 27 Aprile 1962. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e conto perdite e profitti al 31 dicembre 1961.*

¹⁶⁹ «inaugurata nel luglio scorso. Produzione 1962 circa 17.000 veicoli, integrati con importazioni di parti staccate dall'Italia». Da: ASF, Bilanci 1956-1968. Relazioni del CdA 1957-1968, *Assemblea ordinaria degli Azionisti 23 Aprile 1963. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e conto perdite e profitti al 31 dicembre 1962.*

¹⁷⁰ *Ibidem.*

l'uso dell'automobile, e per collaborare ad un ulteriore potenziamento di Stabilimenti già funzionanti»¹⁷¹. Alla firma del "Protocollo di Accordo" con le autorità sovietiche, farà seguito «la stipulazione di un Accordo Generale, sottoscritto in Mosca il 15 agosto 1966¹⁷², per inquadrare e definire i molteplici aspetti concreti della collaborazione richiestaci per le realizzazione, ormai avviata, del grande impianto automobilistico sul Volga [che] produrrà annualmente 600.000 vetture del nostro modello 124, con alcune varianti suggerite dalle particolari condizioni climatiche e stradali dell'immenso territorio sovietico»; inoltre, «sempre nel 1966 si sono conclusi accordi con la fabbrica F.s.o. di Varsavia (produzione di vetture di nostro progetto) e con la Industrialimport di Bucarest (produzione di trattori, sempre su nostro progetto)»¹⁷³.

I comunicati ufficiali della società danno notizia dei risultati di un lavoro di studio e penetrazione nei "nuovi" mercati dell'Est che da diversi anni avevano attirato l'attenzione della Fiat. In una *Nota per la presidenza e la direzione generale* dell'aprile del 1965¹⁷⁴, la "direzione affari speciali" riassume le prospettive e le iniziative in corso legate allo sviluppo del comparto e del mercato automobilistico di Paesi (Jugoslavia, Polonia, Romania, Urss) che possono offrire all'azienda ed a più settori dell'industria italiana («impianti, macchinari, attrezzature, ecc.») importanti occasioni di collaborazione e crescita, anche se «l'esperienza avuta negli ultimi anni, lascia ritenere

¹⁷¹ Da: ASF, Bilanci 1956-1968. Relazioni del CdA 1957-1968, *Assemblea ordinaria degli azionisti 29 aprile 1966. Relazioni del consiglio d'amministrazione e dei sindaci. Bilancio e conto economico al 31 dicembre 1965.*

¹⁷² Sul contenuto dell'accordo, si veda: ASF, Fondo Personale dottor Pedrana, corda 20, *Accordo generale tra la Fiat e il Ministero del Commercio Estero dell'URSS relativo alla costruzione di uno stabilimento automobilistico e alla produzione di vetture Fiat 124 e Fiat 125. Mosca, 15 agosto 1966.*

¹⁷³ Da: ASF, Bilanci 1956-1968. Relazioni del CdA 1957-1968, *Assemblea ordinaria e straordinaria degli azionisti 28 aprile 1967. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei sindaci. Bilancio e conto economico al 31 dicembre 1966.*

¹⁷⁴ ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 359/8, *Nota per la presidenza e la direzione generale. Nostra situazione attuale e possibilità di sviluppo verso alcuni Paesi dell'Est europeo, nel settore automobilistico. 7 Aprile 1965.*

che il volume di lavoro derivante alle nostre fabbriche non sarà probabilmente proporzionato agli impegni di collaborazioni tecniche richiesti». Una situazione non priva di luci ed ombre, quindi, in cui la valutazione dell'opportunità di procedere ad accordi di «operatività esecutiva» sembra doversi basare - oltre che sul calcolo dei mezzi «in primo luogo di personale tecnico, occorrenti» - su considerazioni di politica generale legate alla convenienza, «non solo in termini di prestigio, dell'apertura alla nostra marca di uno spazio geografico di questa importanza»¹⁷⁵. Dal punto di vista della pura convenienza economica, comunque, non si poteva in alcun modo giudicare imprudente la decisione dell'azienda di impegnarsi in Paesi dove il livello della domanda automobilistica sarebbe stata, auspicabilmente non ancora per molto, «quasi irrilevante se si considera la percentuale di vetture destinata ai privati per impiego personale». Difatti, gli indirizzi politici «e quindi produttivi» che avevano destinato scarsi investimenti al settore - dalla produzione al sistema distributivo e assistenziale -, deciso l'utilizzo della scarsa valuta estera per l'importazioni di beni considerati prioritari, e condizionato il più modesto potere di acquisto delle popolazioni, erano destinati a cambiare alla luce dei più recenti atteggiamenti delle autorità governative interessate. L'Urss e la Polonia avevano quindi avanzato dei piani di «revisione delle capacità produttive installate e dei modelli piuttosto superati oggi in produzione»¹⁷⁶; gli altri due Paesi in cui la Fiat stava operando (Jugoslavia e Romania¹⁷⁷), avevano optato per «scelte di collaborazione con Case occidentali».

¹⁷⁵ *Ibidem.*

¹⁷⁶ *Ibidem.*

¹⁷⁷ L'accordo di licenza e collaborazione tecnica concluso con la Romania nel 1966 riguarderà solo la produzione di trattori Fiat. Riguardo alle vetture da turismo, il protocollo firmato a Torino nel luglio del 1964, riguardava una fornitura di, rispettivamente, 3.000 vetture nel 1964 e 2.000 vetture l'anno successivo; il progetto per la costruzione di questi veicoli in Romania, pur essendo in discussione, non venne invece perfezionato. *Ibidem.*

Cronologicamente, il primo Paese a muoversi nella direzione della ricerca di una intesa con un produttore straniero era stata la Jugoslavia, e «l'accordo di licenza e di collaborazione tecnica con CZ, pur con tutti gli sforzi che si sono dovuti compiere e con le difficoltà che si sono dovute superare, ha dato alla nostra Società la preminenza su questo mercato»¹⁷⁸. Il contratto siglato tra la Fiat e la Crvena Zastava il 12 Agosto 1954 per la fabbricazione e la commercializzazione nel territorio jugoslavo delle Fiat "1400", "1900" e "Campagnola"¹⁷⁹, venne integrato nel 1966 da un "Protocollo" che estese la licenza di «montaggio e produzione parziale» ai modelli "850" e "1100"¹⁸⁰. Nel dicembre dell'anno precedente era invece stato perfezionato il contratto con la Polonia - Paese col quale nel secondo dopoguerra, e precisamente nel 1948 e poi nel 1956, erano già intercorse trattative per la riproduzione di modelli Fiat¹⁸¹ - per la cessione alla Motoimport di Varsavia delle licenze di fabbricazione dei modelli "1300" e "1500" e la prestazione dell'assistenza necessaria alla «progettazione delle linee produttive»¹⁸², al

¹⁷⁸ *Ibidem*.

¹⁷⁹ ai quali si prevedeva di affiancare la produzione del camion "615" e dei trattori modello "25R" e "25C". Alla Fiat, per la cessione della licenza di fabbricazione e la consulenza tecnica per la costruzione e l'avvio dello stabilimento verrà versata una somma di 350 milioni di lire italiane. In base all'Avamprogetto presentato nell'Aprile del 1955, lo stabilimento avrebbe prodotto 20 veicoli al giorno (14 del tipo "1400A", 3 autocarri "615" e "Campagnola"). Sul contenuto dell'accordo con la Jugoslavia, si vedano: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 359/6, *Contrat de cession de licence et de collaboration technique. Turin, 12 Aout 1954*; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 359/6, *Annexo al contratto FIAT CRVENA ZASTATA del 12 Agosto 1954. Torino, 5 luglio 1955*.

¹⁸⁰ ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 359/4, *Accordo quadro a seguito del contratto base del 12/8/1954 e del Protocollo del 14 /6/1966. Torino, 16 Giugno 1966*.

¹⁸¹ Sulle prime iniziative di produzione su licenza della Fiat in territorio polacco: D. Bigazzi, *Un'impresa italiana sul mercato mondiale*, cit., pp.237-246. Nel secondo dopoguerra, un primo accordo di collaborazione, «poi interrotto per sopravvenute ragioni politiche», era stato discusso nel 1948 per la produzione della Fiat "1100". Un tentativo di ripresa dei rapporti di collaborazione da parte polacca venne effettuato nel 1956, «senza seguito concreto forse ancora per resistenze politiche e per difficoltà economiche». Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 359/8, *Nota per la presidenza e la direzione generale. Nostra situazione attuale e possibilità di sviluppo verso alcuni Paesi dell'Est europeo, nel settore automobilistico. 7 Aprile 1965*.

¹⁸² Non era invece richiesta l'assistenza della Fiat per la realizzazione delle «costruzioni murarie e degli impianti generali, per i quali è prevista soltanto una assistenza consultiva». Infatti, le autorità polacche, nel 1965, in prima battuta chiesero alla Fiat di studiare in quali misura fosse possibile utilizzare i mezzi di produzione esistenti (l'impianto FSO di Varsavia) ed in quale misura questi avrebbero potuto risultare idonei mediante ampliamenti o parziali rinnovi. Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 359/8, *Nota per la presidenza e la direzione generale. Nostra situazione attuale e possibilità di sviluppo verso alcuni Paesi dell'Est europeo, nel settore automobilistico. 7 Aprile 1965*.

«montaggio dello stabilimento ed all'«avviamento della produzione»¹⁸³ che sarebbe dovuta iniziare nel 1968 per raggiungere i 50 mila esemplari all'anno entro il 1970.

Sempre nel 1965 erano state portate a conclusione le trattative sicuramente più impegnative ed ambiziose tra quelle intavolate con Paesi rientranti nel blocco sovietico: la notizia dell'accordo con l'Urss per la realizzazione della futura città-fabbrica "Togliatti" avrà una vastissima eco¹⁸⁴ ed un contenuto in termini di prestigio dal valore forse superiore al suo corrispettivo economico¹⁸⁵ per una impresa che, in anni di forte

¹⁸³ Sulle varie trattative per la conclusione di un accordo con la Polonia ed i loro contenuti, si vedano: ASF, Fondo DAI, corda 67, *Stabilimento vetture Polonia. Programma di sviluppo dei lavori. Torino, 8 gennaio 1949*; ASF, Fondo DAI, corda 65, *Contratto di collaborazione tecnica fra la Centralny Zardad Przemyslu Metalowego e la società Fiat per la creazione in Polonia di uno stabilimento per la produzione di automobili (traduzione del testo originale in francese). Torino, 12 aprile 1948*; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 359/8, *Appunti sui colloqui con la delegazione polacca circa una eventuale assistenza Fiat ad una collaborazione ZCZ/FSO per la produzione in Polonia della 1300*; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 359/8, *Nota riservata per sig. prof. Valletta. 29 Settembre 1965*; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 359/8, *Notice. Varsovie, le 27 Octobre 1965*; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 359/8, *Polonia. Trattative in corso con la delegazione polacca. Torino, 14 Dicembre 1965*; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 359/8, *Accordo di licenza e collaborazione tecnica per la fabbricazione in Polonia della vettura Fiat mod. 1300. 16 Dicembre 1965*; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 359/8, *Polonia. Contratto di licenza e assistenza tecnica per vetture Fiat 1500. Torino, 23 Dicembre 1965*; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 359/8, *Projet de contrat de cession de licence et de collaboration technique. 22/12/1965*; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 359/7, *Nota per il Ministero del Commercio Estero. Torino, 24 Gennaio 1966*; ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 359/7, *Supplement au contrat de licence et de collaboration technique signe le 22 Decembre 1965. Rome, le 21 Mai 1966.*

¹⁸⁴ Una ricca raccolta della rassegna stampa dedicata alla conclusione delle trattative tra Fiat e Unione Sovietica dalle principali testate nazionali ed estere (comprese le sintesi, tradotte, degli articoli apparsi sui maggiori quotidiani stranieri) si trova in: ASF, Fondo Personale dottor Pedrana, corda 20/4, *Unione Sovietica. Accordo Fiat-URSS. Torino, 4 maggio 1966, Mosca 15 agosto 1966. Documentazione stampa italiana ed estera.*

¹⁸⁵ Un documento interno all'azienda e preparato oltre 20 anni dopo la conclusione dell'accordo con l'Urss, suggerisce, riguardo ai «costi e benefici anche in termini indotti e successivi al progetto stesso», che, «in assenza di documentazioni assolutamente probanti, ormai diffusa è la certezza di un risultato non soddisfacente. Un pareggio formale dell'intera operazione poté essere raggiunto solo a posteriori, mediante massicce forniture di materiali leggeri e pezzi sciolti (in particolare viterie e bullonerie) di cui i russi avevano sottovalutato la propria difficoltà di approvvigionamento sul mercato domestico. Inoltre, ad impianto consegnato ai termini dell'accordo, si rivelò, causa la pessima gestione della manutenzione, necessario l'invio di ricambistiche aggiuntive - contabilizzate all'attivo dell'insieme del Progetto». Ed ancora: «il costo indotto, di impatto più profondo, anche se non avvertito nell'immediato, fu invece quello di aver eccessivamente divaricato l'insieme "monolitico" delle risorse ed energie FIAT (in un certo senso la sua missione industriale originaria) - polarizzandone il meglio e per un tempo non breve sul Progetto». Un altro "costo", anche se immateriale, fu quello pagato dal personale impiegato direttamente in Russia, a causa principalmente di «due fattori cruciali: la vuota immensità del territorio russo, sia dal punto di vista sociale e delle relazioni umane anche minime, l'impreparazione e l'arretratezza delle strutture civili e politiche del luogo verso lavoratori e tecnici provenienti da situazioni ambientali di ben diverso standard». Da: ASF, Archivio Capogruppo, Fondo Documentazione varia, corda 101, *Progetto Togliattigrad 1965/1972. Una ricostruzione, per linee generali, sulla base di testimonianze e documenti*

ripresa della concorrenza fra le maggiori case europee, non poteva non trarre giovamento da un simile riconoscimento a livello internazionale. Se le vicende attraverso le quali si giunse al perfezionamento dell'intesa sono già state più volte ricostruite¹⁸⁶, le relative carte conservate a Torino non sono tuttora disponibili per la libera consultazione¹⁸⁷. Non potendo quindi studiare gli aspetti ancora adesso considerati riservati circa le modalità di penetrazione della "Fiat di Valletta" in Unione Sovietica, si è ritenuto opportuno soffermarsi sulla valenza che l'accordo dovette avere ai fini dell'espansione della casa automobilistica anche negli intendimenti dei vertici aziendali e tenendo conto dello scenario storico-politico di riferimento.

Da parte sovietica, si riuscì indubbiamente a sfruttare la possibilità di far decollare l'industria automobilistica nazionale, colmando almeno in parte il *gap* tecnologico che allora connotava l'intero sistema sovietico, scegliendo a tal fine un *partner* ritenuto affidabile, ed anche, grazie all'appoggio finanziario offerto dal governo italiano, più economico.¹⁸⁸ Da parte della Fiat, in generale i termini dell'"Accordo" rispondevano ad

Torino, 1 dicembre 1988. Si tratta di un documento particolarmente interessante, in cui il progetto Togliattigrad viene ricostruito, oltre che nelle sue principali tappe cronologiche, con riguardo al contenuto tecnico-industriale-economico, alla sua dimensione di logistica industriale, all'aspetto umano e logistico-stanziale dell'impresa.

¹⁸⁶ Per la ricostruzione degli eventi che porteranno alla costruzione dello stabilimento di Togliattirad (così fu ribattezzata la località di Stavropol, sul corso medio del Volga, dove venne realizzato lo stabilimento), a partire dai primi contatti seguiti alla partecipazione della Fiat alla Mostra dell'industria italiana che si tenne a Mosca nel 1962, si è fatto riferimento a: P. Bairati, *Vittorio Valletta*, cit., pp.322-335 e pp.345-351; una ricostruzione altrettanto puntuale si trova in V. Castronovo, *Fiat 1899-1999*, cit., pp.1109-1120. Per una testimonianza diretta di molte delle difficoltà, specie di adattamento del personale italiano, incontrate durante gli anni della realizzazione e dell'avvio dello stabilimento, si veda: L. Revelli-Beaumont, *Forse da raccontare*, cit., pp.179-187. La prima vettura, la "Ziguli" (derivata dalla Fiat "124"), che prese il nome dalle colline vicine sovrastanti il Volga, fu prodotta il 19 aprile del 1970. Sulla prima esperienza della Fiat in Russia, si veda: D. Bigazzi, *Un'impresa italiana sul mercato mondiale*, cit., pp.213-221, in particolare pp.218-221, e, su altre iniziative di Giovanni Agnelli riguardanti la Russia, negli anni Venti e Trenta, il riferimento è a V. Castronovo, *Giovanni Agnelli*, cit., pp.250-256 e pp.350-357.

¹⁸⁷ Le carte sono comunque inventariate e conservate presso l'Archivio Storico Fiat in un riservato "Fondo U.R.S.S."

¹⁸⁸ Il compenso globale spettante alla Fiat per il progetto dello stabilimento russo e per le prestazioni previste per realizzarlo, compenso fissato in sede contrattuale e non soggetto a variazioni che non fossero specificamente concordate, era di L.15.500.000.000. Il pagamento, nella misura del 90% del valore delle attrezzature, dei macchinari, della documentazione tecnica e progettuale, delle prestazioni effettuate dalla

una duplice logica, volta da un lato ad affermarsi a livello internazionale soprattutto sul versante dell'immagine ed in qualità di esportatori di *know-how*, e dall'altro a sfruttare un'opportunità di profitto più che opportuna in un momento che sembrava di flessione della domanda interna e dei mercati storicamente più favorevoli. Al di là della valutazione in termini economici della commessa in territorio sovietico, la determinazione mostrata nel suo perseguimento sembra riassumere le determinanti dell'ultima stagione della "filosofia vallettiana": utilizzare le tecnologie acquisite "ad ovest" per espandere l'attività della Fiat ad est. Il ricorso alla strategia abituale di espansione attraverso la fornitura di impianti - ed il successivo, ricco capitolo delle commesse accessorie -, consentiva in questo caso di far combaciare la volontà di affermazione su mercati che stavano cercando di progredire anche sul piano dell'industria leggera (e meccanica in particolare) con la ricerca di un'occasione per rientrare sulla scena internazionale da protagonisti (e prima dei principali concorrenti europei). Come ebbe modo di dichiarare Vittorio Valletta stesso, l'impegno in Unione Sovietica avrebbe messo in evidenza lo sviluppo raggiunto dalla Fiat in termini di «efficienza costante e progressiva della sua organizzazione», vale a dire «uomini, mezzi, impianti e lavoro»¹⁸⁹: la migliore esemplificazione, per chi era stato ai vertici dell'impresa per più di quarant'anni, delle possibilità e «capacità della Fiat in campo automobilistico, [nella] progettazione, costruzione e creazione di impianti e processi di lavorazione». L'idea della presidenza Fiat, tenacemente coltivata fin dai primi anni

Fiat e da altre ditte italiane coinvolte, e della cessione dei diritti relativi, fu concordato a valere sul credito concesso in base all'Accordo Bancario del 4/5/1966 ed alla Convenzione del 27/8/1966 tra l'Istituto Mobiliare Italiano e la Vnshtorgbank, cioè la Banca per il Commercio Estero dell'Unione Sovietica. A margine del contratto il Governo italiano si impegnò a finanziare, in caso di necessità, gli acquisti da effettuarsi presso paesi terzi fino alla concorrenza di 50 milioni di dollari. Si veda: ASF, Archivio Capogruppo, Fondo Documentazione varia, corda 101, *Progetto Togliattigrad 1965/1972. Una ricostruzione, per linee generali, sulla base di testimonianze e documenti. Torino, 1 dicembre 1988.*

¹⁸⁹ «E' questa efficienza che aumenta la produttività. Nell'incremento della produttività sta il segreto del successo, in ogni industria, in ogni paese». Si veda: ASF, Fondo Personale dottor Pedrana, corda 20/2, *Testo della conferenza del Prof. Vittorio Valletta a Mosca il 28 giugno 1965.*

Venti, appare quella di puntare sul prodotto automotoristico, anche come fulcro di una strategia di forte integrazione verticale, per stimolare la progressiva capacità dell'azienda di diversificarsi e di maturare molteplici capacità progettuali con le conseguenti soluzioni organizzative. L'auto diventa così lo strumento su cui far leva per ottenere una crescita della Fiat in diversi comparti e con riferimento a svariate tipologie di prodotto, in grado di portarla a possedere prima, e a sviluppare poi, un ampio spettro di tecnologie: metallurgiche, impiantistiche, metalmeccaniche. Questa pluridecennale evoluzione non sembra cancellare la consapevolezza che è fondamentale dalla quotidiana pratica di officina che provengono gli impulsi alla sperimentazione ed all'affinamento di nuove idee, attrezzature, processi, macchine utensili. Tali stimoli, capaci di sfociare in una "massa critica" di conoscenze e metodologie sul rendimento industriale pronte ad essere applicate anche a *business* di larga scala, consentono, in altre parole, di leggere le fasi di espansione internazionale della Fiat esaminate non solo come storia dell'industria automobilistica italiana, ma anche nei termini di produzione di una ingegneria impiantistica vendibile ed esportabile.

Tab. 3.1- *Vendite sul mercato automobilistico argentino (1960-1972)*

Anno	Vendite sul mercato argentino						Totale vendite (comprese altre marche)	Vendite Fiat su totale (%)
	Fiat Concord	Renault	Ford	Chrysler	Citroën	General Motors		
1960	4.110	18.270	—	—	782	—	39.844	10,3
1961	11.618	31.372	—	—	3.396	—	78.911	14,7
1962	13.879	28.180	4.684	3.565	3.686	4.168	86.084	16,1
1963	18.226	22.517	4.696	4.412	3.525	3.684	76.352	23,8
1964	24.095	37.729	12.336	6.900	5.806	8.387	114.921	20,9
1965	27.485	44.091	16.481	8.740	4.024	10.886	134.746	20,4
1966	33.717	33.457	15.700	8.294	5.728	10.710	130.256	25,9
1967	38.653	33.004	15.109	6.297	8.081	11.292	130.485	29,6
1968	39.387	32.343	17.494	6.823	9.724	11.395	132.792	29,7
1969	45.713	28.904	19.428	9.180	12.293	15.404	148.749	30,7
1970	47.390	28.621	23.417	8.071	14.395	24.043	167.605	28,3
1971	58.095	35.660	29.767	11.673	15.214	18.600	195.463	29,7
1972	58.179	37.897	29.029	21.207	15.899	13.171	197.238	29,5

Fonti: ASF, Fondo DAI, corda 14, *Industria automotriz Argentina. 1977*. Nostra elaborazione

Tab. 3.2 - *Produzione autoveicoli Seat e Fiat Concord (1960-1968)*

Anno	S.E.A.T.	Fiat Concord
1960	31.116	4.227
1961	36.597	11.192
1962	40.483	14.185
1963	47.313	18.544
1964	76.161	23.397
1965	91.006	27.785
1966	124.103	38.000
1967	160.656	39.029
1968	182.837	42.712
Totale	790.272	219.071

Fonti: Asf, Fondo Capogruppo, I Versamento, corda 802, *Proposta per una Politica Iniziative internazionali del gruppo Fiat. Dicembre 1972*, Nostra elaborazione.

CAPITOLO QUARTO

UNA NUOVA STRUTTURA ORGANIZZATIVA PER LA FIAT (1966-1972)

1. Il passaggio di consegne

Il discorso pronunciato in occasione del viaggio a Mosca del giugno del 1965¹ ha il sapore di un bilancio con cui Vittorio Valletta prende idealmente commiato dall'impresa che lascerà nell'aprile dell'anno successivo, quando la presidenza della Fiat passerà a Giovanni Agnelli², nipote del fondatore, affiancato da Gaudenzio Bono³ come amministratore delegato e direttore generale⁴. Potendo affermare che «la Fiat è oggi, per ragioni intimamente legate alla storia dello sviluppo industriale italiano, un complesso fortemente esteso e diversificato sia in senso verticale - dalla produzione dell'acciaio e delle altre lavorazioni primarie e intermedie sino ai prodotti finiti - sia in

¹ ASF, Fondo Personale dottor Pedrana, corda 20/2, *Testo della conferenza del Prof. V. Valletta a Mosca il 28 giugno 1965*. La conferenza si tenne in occasione della visita di Vittorio Valletta a Mosca per la firma del Protocollo di intesa con il governo sovietico, su invito del Comitato di Coordinamento dei lavori di ricerca scientifica presso il Consiglio dei Ministri dell'URSS.

² Sulla nomina di Giovanni Agnelli a presidente, sui suoi rapporti con Valletta e sul suo "apprendistato", si veda: V. Castronovo, *Fiat 1899-1999*, cit., pp.1129-1137 e pp.1146-1155.

³ Su Gaudenzio Bono, amministratore delegato della Fiat con Vittorio Valletta dal 1955, vice presidente dal 1969 al 1974 si veda: V. Castronovo, *Fiat 1899-1999*, cit., pp.1124-1129, in particolare pp.1126-1127. Una breve nota biografica si trova anche in: D. Giacosa, *I miei 40 anni di progettazione alla Fiat*, cit., p.110, e per un profilo più accurato il rimando è a: F. Amatori, *Gli uomini del Professore*, cit., pp.294-295.

⁴ ASF, Verbali del Consiglio di Amministrazione. Libro 38, *Verbale Seduta Consiglio di Amministrazione del 29 Aprile 1966*; v. *supra*, cap.2, nota n.96. Per l'ultima fase della presidenza di Vittorio Valletta: P. Bairati, *Vittorio Valletta*, cit., pp.335-355, in particolare pp.350-355. Il passaggio della presidenza a Giovanni Agnelli, unitamente ad una ricostruzione e valutazione degli eventi che l'accompagnarono, si trova in V. Castronovo, *Fiat 1899-1999*, cit., pp.1109-1145, in particolare pp.1124-1145.

sensu orizzontale»⁵, Valletta riassume non senza un dichiarato orgoglio i risultati conseguiti durante la sua permanenza ai vertici della società. Limitando le considerazioni formulate al settore automobilistico, che «d'altra parte ha sempre costituito la nostra fondamentale attività, avendo rappresentato in tutti questi anni una percentuale oscillante tra il 75 e l'80 per cento del nostro fatturato totale»⁶, si misero in luce la continua crescita della produzione nel tempo⁷, la capacità di stimolare e seguire la «rapidissima» espansione del mercato italiano⁸ unitamente allo sforzo mai venuto meno di incremento dell'esportazione⁹, la costante attenzione dedicata al miglioramento qualitativo e funzionale di un prodotto volutamente indirizzato verso modelli di «automobile popolare»¹⁰, lo sviluppo delle collaborazioni industriali con l'estero - «esse pure una antica tradizione della Fiat» destinata a culminare nelle imminenti

⁵ Infatti, non solo la Fiat produce automobili, autocarri, autobus, trattori agricoli e industriali, aeroplani e motori d'aviazione, grandi motori, turbine a gas, materiale ferroviario, ma «si interessa direttamente alla fabbricazione di una quantità di materiali e di apparecchi che la generalità delle altre industrie automobilistiche è solita acquistare presso fornitori esterni: basti qui citare gli apparecchi elettrici di bordo, i carburatori, gli apparecchi di iniezione per motori Diesel, gli elementi vari in gomma ed in materia plastica, i mezzi occorrenti per la produzione come macchine, attrezzature, stampi, apparecchiature elettroniche di misura e di controllo, ecc.». Da: ASF, Fondo Personale dottor Pedrana, corda 20/2, *Testo della conferenza del Prof. V. Valletta a Mosca il 28 giugno 1965*.

⁶ *Ibidem*. Senza dimenticare, comunque che «dalla fitta rete di interconnessioni tecniche ed organizzative che si sviluppano tra i vari comparti, l'attività della Fiat trae evidenti e molteplici vantaggi».

⁷ per cui, se già nel 1948 si era recuperato «il livello dei più favorevoli anni dell'anteguerra (circa 50 mila unità)», in 15 anni si era realizzato un incremento di quasi 20 volte, arrivando alle 950/960 mila unità del 1963-1964. *Ibidem*.

⁸ così che, ad esempio, nel 1962 la produzione Fiat aveva superato del 26 per cento quella del 1961, e nel 1963 si era avuto un ulteriore incremento del 20 per cento sulla produzione dell'anno precedente. Sul mercato interno, quindi, «la percentuale attuale [è del] 73% sulle immatricolazioni (in regime di piena liberalizzazione delle importazioni automobilistiche da tutti i Paesi dell'Occidente)». *Ibidem*.

⁹ Dal 1948 al 1963, le esportazioni «sono aumentate di quasi 23 volte, da 13.269 a 299.808 unità, non comprese le produzioni eseguite all'estero su licenza Fiat». A tale risultato, aveva contribuito anche «la realizzazione di un'estesissima Organizzazione commerciale e assistenziale». *Ibidem*.

¹⁰ anche se la gamma offerta è risultata sempre più vasta «dai 3 modelli base di vetture dell'immediato dopoguerra ai 10 modelli base attuali, comportanti a loro volta numerosi sotto-tipi e varianti». Comunque, l'«automobile popolare ha sempre rappresentato una vera e propria specialità della Fiat, originata nel 1913 con il modello "Zero", e sviluppata con una successione ininterrotta di modelli, alcuni dei quali sono diventati per così dire leggendari nella tradizione automobilistica. Ultimi anelli di questa ininterrotta catena i modelli 600, 500, e 850 che avevano raggiunto al 31 maggio di quest'anno i seguenti quantitativi di produzione: mod.600: oltre 2.200.000 unità in circa 10 anni; mod.500: circa 1.050.000 unità in circa 8 anni; mod.850 quasi 300.000 unità in circa 1 anno dall'inizio della produzione in serie». *Ibidem*.

realizzazioni in territorio sovietico¹¹. In cifre, il numero degli autoveicoli prodotti era passato dai 50.228 esemplari del 1948 ai 946.433 del 1964¹² e nello stesso intervallo di tempo, gli addetti alla produzione automobilistica salivano da 38.500 a 79.800¹³. Parallelamente, l'azione costante di abbassamento dei costi di fabbricazione, consentita, da un lato, dall'aumento dei volumi produttivi «con migliore ripartizione delle spese generali», e dall'altro da «un continuo miglioramento dell'efficienza produttiva», aveva permesso di contenere, quando non ridurre il prezzo di vendita espresso in termini reali, «almeno indicativamente e con riguardo ai modelli più diffusi di vetture utilitarie»¹⁴. Del resto, « fatto 100 il numero di ore di lavoro operaio (dirette e indirette) che occorrevano in media nel 1951 alla nostra Sezione Automobili per produrre una vettura», tale valore era sceso, al 1965, a 26, pari ad una riduzione a circa un terzo delle ore di manodopera produttiva diretta impiegate. Nel complesso, lo sforzo economico sopportato dall'impresa per ottenere tali risultati si era tradotto in una «massa di investimenti netti» per un totale di 1.345 milioni di dollari in 18 anni (1947-1964), durante i quali la Fiat, attraverso l'aumento e l'ampliamento degli stabilimenti produttivi, l'introduzione di macchinari ed impianti «nuovi e molto moderni», il «crescente ricorso ad automatismi di vario tipo», dichiarava di aver realizzato una

¹¹ Tra le più importanti realizzazioni all'estero Valletta aveva voluto ricordare la realizzazione in Polonia dello stabilimento P.Z.Inz. per la costruzione su licenza di vetture Fiat e in Francia la creazione della Simca. Riguardo al secondo dopoguerra, venivano invece ricordati, «la realizzazione in Argentina di un imponente complesso di industrie di produzione trattoristica, automobilistica, di grandi motori e di materiale ferroviario, l'assistenza data al sorgere di industrie automobilistiche che riproducono le vetture Fiat in Spagna, in India, in Jugoslavia; e numerosi altri casi di accordi di montaggio e di licenza». *Ibidem*.

¹² Considerando congiuntamente le produzioni Fiat e OM. *Ibidem*.

¹³ Compresi operai ed impiegati. Non considerando solo gli addetti alla produzione automobilistica, ma il numero totale dei posti di lavoro, si era passati dai 67.600 dipendenti Fiat del 1948 ai 124.300 del 1964. *Ibidem*.

¹⁴ Ad esempio, il prezzo al Kg. corrispondente, era passato da L. 1.115 per la "500C" nel 1950 a L. 941 per la "500D" nel 1965.

produzione di 6.351.970 autoveicoli¹⁵. L'azienda che Vittorio Valletta lascia nel 1966 appare un'"inattaccabile fortezza"¹⁶, che con un fatturato complessivo di oltre mille miliardi¹⁷ ed una produzione che si avvicina ad 1 milione e 200 mila autoveicoli, ha raggiunto «nuovi massimi assoluti»¹⁸. Tenendo conto anche delle vetture realizzate all'estero su licenza Fiat¹⁹ (circa 200.000 nel 1966) ed alle quali si sarebbero aggiunte nel giro di qualche anno quelle fabbricate in base agli accordi con l'Unione Sovietica «ai quali così assidua opera ha dedicato il prof. Valletta»²⁰, la produzione automobilistica della casa torinese aveva rappresentato nel 1966 il 6,1% circa del totale mondiale. Per chi aveva guidato l'impresa durante questa stagione di crescita ininterrotta, «tutto lo sviluppo della Fiat - da 50 anni - poggia sulle basi "organizzazione" e "metodo di organizzazione", così come Giovanni Agnelli ed i suoi primi collaboratori le posero»²¹: sotto l'aspetto della selezione ed organizzazione del *management*, tali linee guida avevano richiesto esclusivamente, come «principio su cui

¹⁵ In particolare, gli investimenti erano stati (espressi in milioni di dollari): di 223 milioni nel periodo 1947-1951, di 356 milioni nel periodo 1952-1956, di 366 milioni nel periodo 1957-1961 e di 400 milioni nel triennio 1962-1964. *Ibidem*.

¹⁶ Questa l'espressione utilizzata da Amatori in un efficace quadro di sintesi della Fiat al 1966, in F. Amatori, *Gli uomini del Professore*, cit., pp.257-242, in particolare, pp.259-261. Sullo stesso tema, si veda anche G. Scotti, *Fiat, auto e non solo. I dilemmi strategici degli Agnelli dalle origini alla crisi di oggi*, Roma, 2003, pp.43-62, in particolare pp.43-46.

¹⁷ «fatturato complessivo Fiat (compresa la OM): 1.049 miliardi, cioè 94 miliardi più del 1965, con un incremento del 10%; costruiti e fatturati 1.184.901 autoveicoli (vetture e veicoli industriali) contro 1.013.588 del 1965, con un incremento del 17%. Di essi 36.431 sono stati esportati; costruiti e fatturati nel 1966 47.154 trattori contro 44.041 del 1965. Di essi 20.240 sono stati esportati; produzioni siderurgiche: convertito in prodotti siderurgici l'equivalente di 1.850.000 tonn. di lingotti (150.000 tonn. in più del 1965); numero dipendenti del gruppo Fiat (compresa la OM), a fine anno, 134.592 di cui 108.847 operai e 25.745 impiegati. Questi dati di esercizio, che rappresentano il raddoppio dei traguardi raggiunti all'inizio del presente decennio (nel 1960 la Fiat ha prodotto 530.000 veicoli ed ha fatturato 545 miliardi) rappresentano per la Fiat nuovi massimi assoluti». Da: ASF, Bilanci 1956-1968. Relazioni del CdA 1957-1968, *Assemblea ordinaria e straordinaria degli azionisti 28 aprile 1967. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei sindaci. Bilancio e conto economico al 31 dicembre 1966*.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ «con limitato apporto di materiali provenienti dall'Italia e come tali incluse nelle cifre di esportazione Fiat». *Ibidem*.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956, *Assemblea generale ordinaria degli Azionisti 27 Aprile 1954. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e conto perdite e profitti al 31 dicembre 1953*.

deve basarsi l'organizzazione di lavoro, il rispetto della gerarchia dei valori stabilita dalla competenza e dalla responsabilità»²². La condivisione delle funzioni direttive ed organizzative con un ristretto numero di collaboratori²³ organizzati in modo strettamente gerarchico e piramidale si era tradotto essenzialmente, per quanto riguarda l'espansione all'estero dell'impresa, nella scelta di alcuni "uomini Fiat" ai quali affidare lo sviluppo delle iniziative nelle principali aree geografiche d'influenza. Dirigenti come Enrico Teodoro Pigozzi (in Francia)²⁴, Piero Bonelli (Germania)²⁵, Spartaco Boldori (Spagna), Aurelio Peccei (Sud America)²⁶, erano stati i "proconsoli"²⁷ della "Fiat di Valletta", nomi-chiave di uno schema di gestione dell'azienda che senza rinnegare gli ottimi risultati forniti, apparve ai nuovi vertici della società eccessivamente semplificato ed inadeguato a rispondere efficacemente alla situazione acutamente concorrenziale che, a metà degli anni Sessanta, caratterizzava l'industria automobilistica internazionale: si

²² «Perciò direzioni operanti, e tra queste ed i dipendenti serie affettuose relazioni umane per la migliore comprensione reciproca e per la effettiva collaborazione. Alla Fiat tutti i capi, nelle officine e negli uffici, sono solleciti di queste relazioni umane da cui si rafforza lo spirito di corpo aziendale, che da noi è altissimo». Da: ASF, Bilanci 1931-1955. Relazioni del CdA 1932-1956, *Assemblea generale ordinaria degli Azionisti 29 Aprile 1955. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e conto perdite e profitti al 31 dicembre 1954.*

²³ scelti per "cooptazione" dal vertice aziendale, solitamente dopo una pluridecennale esperienza in Fiat. Sulla tipologia delle funzioni direttive e organizzative della "Fiat di Valletta", un rimando è a: G. Sapelli, *Gli «organizzatori della produzione» fra struttura di impresa e modelli culturali*, in *Storia d'Italia. Annali. IV. Intellettuali e potere*, Torino, 1981, pp.591-696; si veda anche: F. Amatori, *Gli uomini del Professore*, cit.

²⁴ Su Enrico Teodoro Pigozzi, morto nel 1964 mentre era ancora alla guida di Simca Industries (gruppo Fiat), si vedano: ASF, Fondo Biografie, fascicolo *Teodoro Pigozzi; La vita straordinaria di un piemontese che dal nulla è diventato uno dei più grandi industriali d'Europa*, in *«Candido»*, n.8, 21 febbraio 1960, p.14. Numerosi riferimenti a Pigozzi, sono contenuti in ogni ricostruzione della nascita e della storia della Simca; cfr. D. Bigazzi, *Un'impresa sul mercato mondiale*, cit., pp.222-230, e, per gli anni più recenti, L. Revelli-Beaumont, *Forse da raccontare*, cit., pp.143-151. Sulla storia della Simca, il riferimento è a: J. Rousseau e J.-P. Rousseau, *Simca. Histoire d'une marque*, Paris, 1996; J.-L. Loubet e N. Hatzfeld, *Les 7 vies de Poissy*, Paris, 2001, pp.75-163.

²⁵ Su Piero Bonelli: ASF, Fondo Biografie, fascicolo *Piero Bonelli*; D. Giacosa, *I miei 40 anni di progettazione alla Fiat*, cit., p.163.

²⁶ Riguardo a Spartaco Boldori e Aurelio Peccei, si veda anche *supra* cap.3, in particolare paragrafi 1.1 e 2.

²⁷ Questa l'espressione usata da V. Castronovo, in *Fiat 1899-1999*, cit., pp.1163-1166, in particolare p.1164 (probabilmente ripresa da L. Revelli-Beaumont, *Forse da raccontare*, cit., p.146).

poneva la necessità di predisporre una organizzazione delle attività nel mondo della società torinese decisamente più strutturata e coordinata.

2. Il progetto di Umberto Agnelli e del Gruppo Affari Internazionali

«Con il passaggio della presidenza da Vittorio Valletta a Gianni Agnelli [...] ha inizio il processo di riorganizzazione che riceve un ulteriore impulso con la nomina di Umberto Agnelli ad Amministratore delegato»²⁸ nel 1968. Le competenze di Umberto Agnelli in materia di riorganizzazione gestionale e definizione di nuove strutture manageriali avevano avuto modo di essere messe alla prova ed affinate nel corso della sua esperienza come presidente di Fiat France (1964-1968), riorganizzata secondo una chiara impostazione divisionale²⁹ in occasione dell'accorpamento nella filiale francese delle attività di Simca Industries³⁰. A Torino, il compito di progettare la

²⁸ Anche se nel testo di Volpato la nomina di Umberto Agnelli ad amministratore delegato si fa risalire al 1970, in realtà Umberto Agnelli assunse le responsabilità di amministratore a partire dal 1° gennaio 1968; nel 1970 sarà nominato amministratore delegato unico. Si veda G. Volpato, *Il caso Fiat. Una strategia di riorganizzazione e di rilancio*, Torino, 1996, pp.37-89, in particolare p.83. Sui primi anni della presidenza di Gianni Agnelli e sulla nascita dei progetti di cambiamento della strategia gestionale ed, in parte, del *management* dell'impresa, si veda V.Castronovo, *Fiat 1899-1999*, cit., pp.1146-1198, in particolare pp.1153-1163 e pp.1194-1198.

²⁹ L'esempio più noto di divisionalizzazione di un'impresa automobilistica è sicuramente quello della General Motors, attuato fin dagli anni Venti dall'impresa guidata da Alfred P. Sloan. Si veda: A.P. Sloan, *My Years with General Motors*, New York, 1993.

³⁰ Simca Industries, a sua volta, raggruppava tutte le attività del gruppo Simca non del comparto automobilistico; quest'ultimo, scorporato sotto il nome di Simca Automobiles, era stato ceduto alla Chrysler nel 1961. La Chrysler aveva acquistato da Fiat l'80 per cento del pacchetto azionario della Simca Automobiles, mentre Fiat aveva concentrato in sé l'intero pacchetto azionario «quindi quasi il 100 per cento (perché una piccola parte di azioni è ancora sul mercato) della Simca Industries. (...) In questo modo si è concentrata in proprietà esclusivamente Fiat la Simca Industries nelle sue attività principali: investimenti fra i quali il Palazzo di Champs Elisées - Bourbon Lancy per i trattori - Unic per i Camion». Da: ASF, *Delibere varie. Delibera n.506, Stralcio Verbale Seduta Consiglio di Amministrazione del 28 Gennaio 1966*. In seguito, La Simca Industries, «risultante dalla scissione della Simca nel settembre 1960 (che aveva dato luogo alla creazione della Simca Automobiles e della Simca Industries), il cui Presidente è, dalla fine del 1964, il dott. Umberto Agnelli, nell'Assemblea Generale Straordinaria del 16 giugno 1966 ha approvato la fusione per assorbimento di Fiat France e l'aumento del suo capitale portandolo da 120.000.000 di franchi a 129.691.9999. Il prossimo assorbimento della Société Métallurgique de l'Etoile

riorganizzazione delle attività Fiat in base a specifiche aree d'affari, caratterizzabili in base al prodotto ed all'area geografica di riferimento e quindi dotabili di completa autonomia operativa, venne affidato in prima battuta ad un apposito comitato di studio - il G.A.I. (Gruppo Affari Internazionali) - di cui faceva parte anche Luchino Revelli-Beaumont, già assistente di Umberto Agnelli a Parigi³¹.

La Fiat del 1968, «una gigantesca piramide basata su 300.000 dipendenti»³², avrebbe quindi dovuto essere trasformata in maniera radicale per passare alla struttura orizzontale desiderata: un gruppo di società operative per prodotto, interamente responsabili degli obiettivi - economici, produttivi, di mercato - fissati nei *budget* annuali di esercizio e inquadrati in piani di sviluppo pluriennali, rispetto alle quali il vertice (la società holding) avrebbe avuto un compito di coordinamento esercitato attraverso funzioni di indirizzo, stimolo e controllo. Sarà subito chiaro che l'operazione, mirando al decentramento delle responsabilità decisionali, comportava un sostanziale cambiamento delle *routines* e delle pratiche decisionali in vigore da decenni e quindi

porterà il capitale sociale a 130.000.000 di franchi. La società ha ugualmente modificato la sua ragione sociale, divenuta "FFSA" (Fiat France Società Anonima). Questa fusione - che fa seguito alla cessione della Divisione Forgen & Fondries alla Simca Automobiles e dell'Organismo finanziario Cavia alla Banca Lazard - permette alla Società di consacrarsi d'ora innanzi allo sviluppo delle sue tre grandi Divisioni: Vetture da Turismo e Veicoli Industriali Fiat (importazione e distribuzione); Veicoli industriali Unic (produzione e distribuzione) e Veicoli Industriali OM (importazione e distribuzione); Trattori, macchine Agricole e apparecchi di Lavori Pubblici SOMECA (produzione parziale, importazione e distribuzione). Si è così raccolto in un unico importantissimo Ente il complesso delle attività sviluppate dalla Fiat in Francia». Da: ASF, Delibere varie. Delibera n.506, *Stralcio Verbale Seduta Consiglio di Amministrazione del 3 Agosto 1966*. Sull'esperienza di Umberto Agnelli alla testa delle attività Fiat in Francia, si veda L. Revelli-Beaumont, *Forse da raccontare*, cit., pp.141-155, in particolare pp.151-155. Umberto Agnelli conserverà la carica di presidente di Fiat France anche dopo il suo ritorno a Torino nel 1968. Per la riorganizzazione della Simca Industries e poi della Fiat France voluta da Umberto Agnelli, si veda L. Revelli-Beaumont, *Forse da raccontare*, cit., pp.151-155, in particolare pp.152-153.

³¹ Luchino Revelli-Beaumont avvocato, cugino del progettista Mario Revelli-Beaumont, era in Simca dal 1960, come assistente del direttore commerciale e dal 1962 come assistente del Presidente di Simca Industries Pigozzi. Assistente di Umberto Agnelli per 14 anni (1964-1978) e direttore del comitato esecutivo della Fiat dal 1970, ha fornito una interessante quanto piacevole lettura delle sue numerosissime esperienze personali e professionali nella biografia, già più volte citata in questa sede, L. Revelli-Beaumont, *Forse da raccontare*, cit., in cui alla sua esperienza come diretto testimone di passaggi e momenti molto importanti nella storia della Fiat sono dedicati i capitoli VI, VII e VIII (pp.141-236). Nel G.A.I., Revelli-Beaumont, aveva formalmente il compito di direttore del personale.

³² p.160. *Ibidem*.

avrebbe potuto essere realizzata solo molto gradualmente e passando anche attraverso un sostanziale ricambio generazionale di *management*³³. Il primo passo sarà quindi quello di creare un gruppo, il G.A.I. appunto, che precorrendo il progetto di ristrutturazione globale perseguito, raggruppasse tutte le attività internazionali dei diversi settori ed enti Fiat nel mondo in base ad una ripartizione per aree geografiche, ed all'interno di queste, per prodotto. In tal modo, il G.A.I. si prefiggeva di giungere all'individuazione dell'unicità della presenza Fiat nelle vari Paesi - o insiemi di Paesi - in cui operava, e, di conseguenza alla chiara definizione ed al potenziamento delle diverse funzioni esercitate (progettazione, produzione, marketing, gestione) con riguardo ad ognuna di queste presenze.

Dotato di una presidenza - nella persona di Umberto Agnelli -, di una direzione e di una segreteria di direzione³⁴, il Gruppo Affari Internazionali era strutturato in enti operativi (*line*) e enti funzionali (servizi centrali di *staff*)³⁵. Tale schema organizzativo era stato adottato in base ad alcune considerazioni preliminari sulla configurazione ottimale dei rapporti tra *line* e *staff*: l'inserimento dello *staff* in una azienda risponde all'esigenza di disporre di una serie di "specialisti" che, senza interferire nelle linea gerarchica operativa, possano sollevare la direzione di alcune incombenze in maniera tale da consentire ad essa il coordinamento delle attività necessarie al conseguimento degli obiettivi aziendali prefissati. Tra le funzioni di *staff* vanno così considerate, da un punto

³³ Su ulteriori fasi del processo di riorganizzazione della Fiat, che si concluderà comunque in anni non compresi temporalmente in questo lavoro, il rimando è *infra* paragrafo 3, ed al successivo capitolo, in particolare all'ultimo paragrafo. Per l'attuazione del piano di riorganizzazione della Fiat nel tempo, le resistenze incontrate e opposte principalmente dalla dirigenza valleltiana, si è fatto riferimento a: V. Castronovo, *Fiat 1899-1999*, cit., in particolare pp.1155-1163, pp.1194-1198, pp.1342-1410; L. Revelli-Beaumont, *Forse da raccontare*, cit., pp.159-169; G. Volpato, *Il caso Fiat*, cit., pp.81-89; A. Mosconi e E. Rullani, *Il gruppo nello sviluppo dell'impresa industriale. con un'analisi del caso Fiat*, Milano, 1978.

³⁴ La direzione era condivisa dai dirigenti Ferrari e Chivino. Un organigramma del gruppo affari internazionali si trova in: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 606/1, *Gruppo Affari Internazionali*, 11 novembre 1969.

³⁵ ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 650/2, *Meetings d'informazione 1969 Gruppo Affari Internazionali. N.2 - Torino, 29 maggio 1969*.

di vista generale, la consulenza nel campo della individuazione delle politiche e degli indirizzi aziendali, il controllo dei risultati conseguiti dagli enti operativi, la definizione di eventuali misure correttive da adottare e, da un punto di vista più particolare, l'attività di assistenza specialistica nei settori di specifica competenza³⁶. Una ripartizione che applicata al Gruppo Affari Internazionali, il cui «scopo fondamentale è il coordinamento delle attività internazionali della FIAT»³⁷, portava ad individuare nella Direzione Vendite e nella Direzione Sviluppo e Coordinamento Produzioni con le loro attività rispettivamente commerciali e di produzione, gli organi di *line* gerarchicamente dipendenti dalla Direzione del Gruppo Affari Internazionali per il conseguimento dei suoi obiettivi primari³⁸. Enti di *staff* risultavano, invece, il Servizio Personale³⁹, la Centrale Amministrativa, il Servizio Marketing e Promozione, il Servizio Collegamento

³⁶ Se l'attività dell'ente operativo era quindi rivolta essenzialmente a realizzare gli obiettivi generali dell'organizzazione, andava comunque riconosciuto che in pratica spesso gli enti operativi e gli enti funzionali possono svolgere funzioni di *staff* o di *line* a seconda delle situazioni e delle necessità aziendali. «Più che catalogare rigidamente i vari enti che compongono un'unità organizzativa, è quindi opportuno considerare l'attività esercitata e le relazioni esistenti tra gli enti stessi». Ed ancora, «lo staff deve svolgere un'energica ma discreta attività di stimolo nell'assistere la line, senza sostituirsi ad essa nella esecuzione del lavoro». Tale impostazione, nella pratica, poteva comunque creare delle difficoltà od incontrare dei punti di frizione; «ad esempio, la mancanza di autorità di decisione, indicata dalla dottrina quale specifica caratteristica dello staff, è da considerarsi in parecchi casi discutibile, perché i settori della line che ricevono consigli dagli enti funzionali spesso li "sentono" come vere e proprie istruzioni vincolanti di lavoro. Ci si può quindi domandare se le istruzioni dello staff debbano necessariamente passare attraverso la convalida del responsabile operativo per essere attuate. Ovvero, considerato che la direzione operativa non sempre è in grado di valutare il suggerimento tecnico dello staff, ci si può invece domandare se lo staff stesso, almeno in alcuni casi, possa agire autonomamente, in virtù di un'autorità funzionale o di richiesta, per conto della Direzione aziendale». *Ibidem*.

³⁷ *Ibidem*.

³⁸ Si faceva comunque notare che non era possibile una rigorosa linea di demarcazione fra le due funzioni, così che gli enti erano classificabili solo esaminando le attività da esse effettivamente svolte. Ad esempio, all'interno della Direzione Vendite, «le Direzioni per Prodotto, benché dal punto di vista strutturale siano poste lungo la linea operativa in posizione di dipendenza gerarchica dalla Direzione Vendite, hanno nei confronti di quest'ultima alcune importanti funzioni di staff, fra le quali: formulare raccomandazioni sulla natura, l'estensione e la qualità, ecc., della gamma dei prodotti e sull'azione necessaria per ottenere il più elevato livello di accettabilità; segnalare nuove aree che presentino favorevoli prospettive di vendita; collaborare alla valutazione dell'efficacia delle attività di vendita e di assistenza». *Ibidem*.

³⁹ Che, come abbiamo già avuto modo di precisare, era stato affidato da Umberto Agnelli a Luchino Revelli-Beaumont, che nella sua biografia specifica come, in tale posizione, il suo primo compito fosse stato quello di formare «in forma omogenea una rete di Uffici Fiat di rappresentanza» nelle diverse parti del mondo in cui «Fiat era già presente o in cui intendeva svilupparsi»: Stati Uniti, Germania, Francia, Gran Bretagna, Unione Sovietica, Giappone, Argentina, Brasile; da: L. Revelli-Beaumont, *Forse da raccontare*, cit., p.163.

Assistenza Tecnica e Ricambi, il Servizio Legale e Normativo, e la Segreteria Centrale, quest'ultima in posizione di particolare *staff* dipendente dalla sola Direzione Vendite⁴⁰. I servizi di *staff* del G.A.I. non solo svolgevano funzioni di collaborazione e assistenza nei confronti delle sue due Direzioni operative⁴¹, ma contribuivano ad attuare nel Gruppo i principali indirizzi di politica aziendale attraverso il loro collegamento funzionale con gli enti centrali di *staff*: il loro compito era, a questo riguardo, di interpretare tali indirizzi e di adattarli alle particolari esigenze connesse con l'attività sui mercati esteri. In questo modo, tra i due gruppi di enti di *staff* si creava un doppio canale di comunicazione, che, date le caratteristiche di autonomia ed elevata specializzazione del G.A.I., avrebbe potuto rivelarsi particolarmente prezioso per gli enti centrali e la Direzione Generale⁴², consentendo loro di «ricevere un ininterrotto flusso di informazioni e di conseguenza valutare in un'appropriata prospettiva le necessità del Gruppo stesso»⁴³.

⁴⁰ Inoltre, avevano caratteristiche di staff nei confronti della Direzione del GAI gli Uffici di Rappresentanza all'Estero (al 1969: New York, Londra, Parigi, Bruxelles, Tokio); si vedano: Fondo Capogruppo, I V., corda 650/2, *Meetings d'informazione 1969 Gruppo Affari Internazionali. N.2 - Torino, 29 maggio 1969* e ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 606/1, *Gruppo Affari Internazionali, 11 novembre 1969*.

⁴¹ Così, ad esempio, nei confronti della Direzione Vendite, i servizi di staff prestavano la seguente assistenza: il Servizio Marketing e Promozione per le previsioni di vendita a lungo e breve termine; il Servizio Personale per tutti i problemi di conduzione del personale (reclutamento, valutazione, utilizzazione, sviluppo dei quadri, ecc.); il Servizio Legale e Normativo per tutti i problemi legali e fiscali connessi con l'attività di vendita; la Centrale Amministrativa per la preparazione dei preventivi e consultivi contabili, e per le operazioni finanziarie necessarie; il Servizio Collegamento Assistenza Tecnica e Ricambi per lo sviluppo e l'attuazione dell'assistenza post-vendita e della fornitura di ricambi. In: Fondo Capogruppo, I V., corda 650/2, *Meetings d'informazione 1969 Gruppo Affari Internazionali. N.2 - Torino, 29 maggio 1969*.

⁴² Il Gruppo Affari Internazionali veniva considerato dotato di una posizione autonoma, «sia perché è un ente di nuova costituzione aperto alla applicazione delle tecniche aziendali moderne e quindi particolarmente sensibile all'indirizzo generale di decentramento perseguito dall'Azienda, sia perché è un settore altamente specializzato, operante in aree geograficamente assai decentrate. In questa situazione il collegamento tra gli enti di staff del Gruppo Affari Internazionali e quelli centrali contribuisce ad equilibrare possibili tendenze centrifughe ed a mantenere la necessaria unità e armonia di azione dell'Azienda nel suo complesso, svolgendo il controllo, il coordinamento, la supervisione e lo stimolo indispensabili soprattutto nei sistemi organizzativi a decentramento avanzato». *Ibidem*.

⁴³ *Ibidem*.

Uno dei primi progetti elaborati dal Gruppo Affari Internazionali nell'ambito del ruolo di «stimolo a guardare avanti» assegnatogli da Umberto Agnelli⁴⁴, fu curato dal Servizio Marketing e Promozione e dal Servizio Penetrazione Vetture per la Direzione Vendite, al fine di impostare le linee che avrebbero dovute essere seguite dalle Affiliazioni estere per la definizione a medio termine (1970-1974) delle procedure da adottare nella «programmazione e budgettizzazione a lunga scadenza»⁴⁵ delle loro attività. Lo scopo avrebbe dovuto essere duplice e conforme alle linee guida del piano di studio programmatico svolto dal G.A.I.: assicurare ad ogni Affiliazione un «preciso programma di azione sviluppato nel tempo e contemporaneamente realizzare un coordinamento più organico tra periferia e Centro»⁴⁶. Ad un livello generale, la programmazione veniva ad essere intesa come il «sistematico processo delle decisioni imprenditoriali prese nel presente con la migliore conoscenza del futuro, la sistematica organizzazione degli sforzi necessari per realizzare quelle decisioni e la misura dei risultati rispetto alle aspettative attraverso un organico e sistematico schema di controllo»⁴⁷. Fatta questa premessa, «in un'ottica più operativa ed aderente ai nostri prodotti», la formulazione del «piano a lungo termine» delle filiali si sarebbe compiuto

⁴⁴ Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 803, *Gruppo Affari Internazionali. Piano a medio termine. 1970- 1974. Torino, 5 Febbraio 1969.*

⁴⁵ *Ibidem.*

⁴⁶ La scelta di una programmazione a 5 anni per l'attività globale delle Filiali e con riferimento ai prodotti di competenza era stata dettata dall'esigenza di «coordinare le azioni in un unico quadro, impostato dopo un'attenta analisi della situazione». L'attività delle Affiliazioni all'estero, infatti, si andava facendo «sempre più complessa, i problemi aumentano di numero e dimensioni, la responsabilità che ne deriva è quindi sempre crescente». Il fascicolo sul «piano a medio termine, avrebbe dovuto essere riconsegnato, debitamente compilato da ogni filiale, dopo qualche mese (entro fine giugno 1969). In realtà si riconobbe subito che tale termine per la consegna, voluto da Umberto Agnelli, avrebbe dovuto essere con ogni probabilità prorogato (piano in settembre e budget a novembre) poiché «stiamo chiedendo un qualcosa di nuovo, al di fuori del modo di pensare usuale dei nostri uomini». *Ibidem.*

⁴⁷ Si poneva dunque in evidenza la differenza concettuale tra previsione e programmazione. «In effetti la programmazione è resa necessaria proprio dai limiti che la previsione presenta. Attraverso la previsione infatti si tenta di individuare il probabile sviluppo degli eventi; la programmazione interviene allo scopo di guidare e modificare questi eventi nel senso più favorevole all'azienda». Così «le cifre contenute in un programma al 1974 non sono il futuro del 1974. Sono gli obiettivi che, alla luce del presente e secondo le previsioni disponibili, è più opportuno perseguire». *Ibidem.*

attraverso tappe sequenziali, la prima delle quali, «indicazione dell'obiettivo guida»⁴⁸, comportava l'individuazione di nuovi potenziali mercati, selezionati avendo presente che le impostazioni alla base del "piano" avrebbero dovuto differenziarsi a seconda del prodotto e del Paese⁴⁹. Il passo successivo, l'«analisi della situazione e delle opportunità» di espansione con particolare riferimento alle caratteristiche ed all'azione della concorrenza⁵⁰, introduceva a quello principale, di definizione della strategia possibile che sviluppata nel tempo avrebbe portato alla precisazione degli obiettivi annuali in termini di quantità di prodotto venduto e fatturato. La «specificazione del programma» in termini di caratteristiche del prodotto, organizzazione della rete di distribuzione e di assistenza post-vendita e promozione delle vendite⁵¹, una volta ottenuta l'approvazione della Direzione Centrale ed effettuata l'assegnazione ai responsabili dei vari settori dei rispettivi compiti, si completava con il monitoraggio

⁴⁸ «la "filosofia" generale su cui si vuole basare il programma». *Ibidem*.

⁴⁹ Del resto, «la recente storia delle nostre Affiliazioni è stata prevalentemente centrata sull'introduzione del nostro prodotto su nuovi mercati, talvolta facendo prevalere l'obiettivo "quota di mercato" su quello "profitto"». L'individuazione di tali mercati doveva essere effettuata in stretto contatto con la Direzione Centrale, rappresentando la formulazione di una importante strategia. I prodotti oggetto di programmazione erano «vetture, autoveicoli industriali, trattori agricoli ed industriali, ricambi. Inoltre, [cra] da ritenersi necessario l'assunto che sia sempre disponibile, senza riguardo ai naturali cambiamenti di modelli, una gamma completa per tutti e tre i prodotti». *Ibidem*.

⁵⁰ Per ogni prodotto, si sarebbe trattato di: «passare in rassegna i più significativi fattori esterni e le loro possibili e previste evoluzioni (gravami fiscali, struttura urbanistica, rete viaria, concorrenza strada/ferrovia, ecc.); prevedere l'evoluzione del mercato (parco e domanda) nei diversi settori che lo compongono rispetto al prodotto (cilindrata, potenza, versione, portata, ecc..) e rispetto all'acquirente (prima e seconda vettura, giovani, donne, ecc.); (...) ipotizzare le più probabili strategie della concorrenza; analizzare il profilo delle Clientela, comparandola con quello della concorrenza, al fine di individuare i segmenti di mercato di maggiore potenzialità ed interesse; controllare il gradimento del prodotto sia sul piano tecnico sia su quello psicologico; analizzare l'efficienza della rete di vendita e di assistenza, esaminandone gli aspetti più carenti». *Ibidem*.

⁵¹ per quanto riguardava il prodotto, «le proposte di trasformazione ed innovazione del prodotto non possono essere comprese nel programma, in quanto non dipendenti dalla Affiliazione; esse saranno trasmesse a parte allo scopo di contribuire a garantire la completezza della nostra gamma. (...); sono invece comprese le decisioni di variazione di prezzo»; «l'organizzazione, all'interno comprende la dotazione di personale di sede ed itinerante, ampliamenti o creazioni di sedi di vendita, assistenza, stoccaggio, ripartizione delle responsabilità e creazione di nuovi uffici; all'esterno, ampliamenti e trasformazioni della rete, politiche di premi e sconti, finanziamenti e prestiti, modifiche del sistema di distribuzione, leasing, ecc», la promozione comprendeva diversi tipi di «sforzi», messi in atto «attraverso: addestramento, incentivazione, motivazione dei venditori; pubblicità sul punto di vendita, dimostrazioni, Saloni e Fiere; pubblicità stampa, radio, TV, istituzionale o di prodotto; pubbliche relazioni, rapporti con gli ambienti locali». *Ibidem*.

periodico dei risultati conseguiti attraverso la verifica di opportuni «punti di controllo» utilizzati come parametri di base (ad esempio la redditività della filiale, o l'efficienza e lo sviluppo della rete commerciale)⁵².

In questo modo, gli enti attraverso i quali la Fiat era presente all'estero sarebbero stati in grado di dotarsi autonomamente e con regolarità di uno strumento di programmazione, che, per quanto «ancora preliminare e perfettibile sperimentalmente», si sarebbe mosso in quella direzione di pianificazione economica e gestionale che era stato posta alla base dell'istituzione stessa del Gruppo Affari Internazionali.

Lo studio sistematico svolto dal Gruppo con riguardo alla dimensione internazionale, verrà progressivamente affiancato ed integrato dall'esame di altri aspetti dell'attività e della conduzione dell'azienda giudicato essenziale ai fini di una sua completa riorganizzazione. Al G.A.I. si aggiungerà così il Gruppo Attività Commerciali, nuovamente pensato per aree geografiche e di prodotto⁵³, per arrivare nel 1971 alla «terza fase», quella di elaborazione della strutturazione del gruppo industriale attorno ad una società Holding capofila, dotata di servizi centrali, a cui avrebbero fatto capo le differenti società operative di prodotto. Per l'attuazione di questo passaggio cruciale del progetto maturato da Umberto Agnelli di procedere «come in Francia» - in termini di problematiche da affrontare e di soluzioni adottate -, venne ancora una volta costituito

⁵² I «punti di controllo» sarebbero serviti a controllare con tempestività l'avanzamento. Erano costituiti sia dalle cifre assolute (di fatturato, vendita, numero punti di vendita, ecc.) sia dai rapporti intercorrenti tra alcuni di questi. Ad esempio, per la «redditività (della Affiliazione)» si sarebbe guardato ai rapporti «profitti/unità venduta, profitti/fatturato, profitto riferito al capitale investito»; od ancora, per valutare l'efficienza della rete (suddivisa per vetture, carri, trattori agricoli, trattori industriali, si sarebbe guardato a: «sconti e premi agenti/unità venduta, sconti e premi agenti/fatturato, nostro fatturato/punto vendita, indice di concentrazione delle vendite per punto vendita». Alla fase di «aggiustamento» del programma si sarebbe fatto ricorso solo quando «il reale avanzamento del programma può non coincidere con quello previsto, sia per errori di programmazione sia per intervenute modificazioni dei fattori esterni». *Ibidem*.

⁵³ Il «Gruppo Attività Commerciali» raggruppava, sempre per aree geografiche e di prodotto, l'intera attività commerciale per l'Italia e per l'Estero; esso aveva il compito di unificare in modo omogeneo le attività commerciali per i prodotti industriali di grande serie in Italia e nel mondo. Si veda: L. Revelli-Beaumont, *Forse da raccontare*, cit., p. 164.

un apposito Comitato di studio «ristretto, composto da tre membri»⁵⁴, e «tenuto a elaborare le proprie proposte sulla base di una oculata analisi della organizzazione esistente, che ogni settore era tenuto a fornire, accompagnata da indicazioni su problemi ed esigenze dal punto di vista strutturale». Inevitabilmente destinato ad intaccare i «santuari organizzativi» depositari del «tradizionale modo di essere e funzionare»⁵⁵, il Comitato si sarebbe avvalso della consulenza dell'americana Worden & Risberg, un'apprezzata⁵⁶ società di Philadelphia alla cui competenza nell'organizzazione di grandi complessi industriali continuerà ad unire il proprio diretto coinvolgimento nella ricerca della più idonea quanto essenziale forma di internazionalizzazione della Fiat.

3. La consulenza della "Worden & Risberg". Il progetto di riorganizzazione della Fiat

I consulenti della "Worden & Risberg" affiancarono il Gruppo di Lavoro di Pianificazione Organizzativa (G.L.P.O.) nelle varie fasi della sua attività⁵⁷, conclusasi

⁵⁴ «designati rispettivamente dall'Amministratore delegato (nella persona di chi scrive); dal direttore generale (nella persona di Ermanno Pedrana) e dal direttore generale amministrativo (nella persona del dottor Pedrini, consulente esterno)»; *Ibidem*, p.167.

⁵⁵ «Santuari organizzativi degni di rispetto sul piano storico, ma quasi sempre non più giustificabili alla luce di una obiettiva valutazione in termini di rendimento reale in rapporto al costo globale; una volta identificati con il crudo ma dovuto marchio di "sacche di inefficienza" destinati, prima o poi, allo smantellamento». *Ibidem*, p.168.

⁵⁶ *Ibidem* pp.167-168. Sulla scelta della società di consulenza "Worden & Risberg" non si è trovata indicazione di alcuna motivazione particolare. Molto probabilmente, era stata consigliata ai vertici aziendali per gli incarichi di consulenza già ricoperti negli Stati Uniti. L'unico accenno si trova in: ASF, Delibere varie. Delibera n.1212, *Verballi del Consiglio di Amministrazione. Stralcio della seduta del 29 Luglio 1967*: «Il gruppo di lavoro formato da esperti della Ditta di consulenza Worden & Risberg di Philadelphia e da nostri Dirigenti ha iniziato e sta regolarmente procedendo all'analisi della struttura organizzativa della nostra Azienda, con particolare riguardo alla Sede Centrale. Scopo di detti studi è la formulazione di proposte intese a snellire e facilitare il funzionamento delle varie Direzioni ed Uffici secondo criteri di maggiore delegazione di poteri e responsabilizzazione dei singoli Dirigenti analogamente a quanto realizzato presso altre Aziende che hanno come la nostra fruito di una notevole espansione nel volgere di pochi anni».

⁵⁷ Il lavoro complessivamente svolto dal G.L.P.O. si svolse attraverso una «prima fase» che, mediante «istruttoria sulla situazione attuale e controllo delle rispettive posizioni tra Gruppi e Direzioni Centrali in tema di decentramento», propose una «soluzione A» caratterizzata dal «decentramento di alcune funzioni,

con l'elaborazione di un *Rapporto* sulla progettata ristrutturazione della Fiat che venne presentato nel settembre del 1973⁵⁸. Pur essendosi trattata nella realtà di una cooperazione spesso «più di facciata che di fondo», l'intesa con gli specialisti americani fu agevole sul piano concettuale, in quanto «i principi fondamentali alla base della riforma, in cui sia noi che loro credevamo, coincidevano»⁵⁹. Non a caso, i tratti fondamentali del *Report* preparato per i vertici dell'azienda torinese, si ritrovano nel *Progetto di costituzione Holding FIAT S.p.A.* reso noto due anni più tardi come schema per l'attuazione di quella che venne intesa come l'ultima, cruciale fase di riorganizzazione globale della società⁶⁰. Il processo di "divisionalizzazione" e di decentramento organizzativo della Fiat - «principi paralleli e complementari», per cui la «divisionalizzazione [è] da considerarsi come un "veicolo" per attuare la decentralizzazione dell'autorità»⁶¹ -, sarebbe stato accentuato fino ad adottare uno

responsabilità e conseguenti strutture operative, da Direzioni Centrali, che restano inquadrate sotto la Direzione Generale, a Gruppi e Divisioni operativi». Nella seconda fase venne elaborata una soluzione («soluzione B») che prevede un decentramento più accentuato con strutture concepite maggiormente in funzione di una futura Holding. Su tale «soluzione di tipo Holding» si incentrò la consulenza della Worden & Risberg richiesta dal vertice aziendale. Per una disamina approfondita dell'attività del G.L.P.O., si veda: ASF, Fondo Capogruppo, III V., corda 102, *Decentramento: ipotesi di attuazione nell'ambito di nuove strutture aziendali. Torino, luglio 1973.*

⁵⁸ Si veda: ASF, Fondo Capogruppo, III V., corda 102, *Thoughts on the report from the working group on organization planning. Fiat S.p.A. Torino, Italy, September 5/1973.*

⁵⁹ Così Luchino Revelli-Beaumont, che abbiamo visto essere stato direttamente coinvolto in questa fase di studio e di progettazione, in L. Revelli-Beaumont, *Forse da raccontare*, cit., p.162. Lo scarso livello di integrazione fra i consulenti statunitensi e la realtà aziendale fu dovuto, molto semplicemente, al fatto che «non possedevano l'italiano: il che li poneva quasi sempre in posizione di spettatori piuttosto che di operatori». *Ibidem.*

⁶⁰ ASF, Fondo Capogruppo, Fondo Documentazione varia, corda 58, *Progetto di costituzione Holding FIAT S.p.A. Giugno 1975.*

⁶¹ In una nota preparatoria del Servizio Organizzazione, riportando alcuni punti di interesse ricavati dalla lettura di diversi testi di organizzazione industriale, si faceva riferimento all'esistenza di due «forme tipiche» di divisionalizzazione, "per prodotto" e "geografica". Se le due impostazioni verranno successivamente integrate nel piano di ristrutturazione ideato per la Fiat, in questo documento preliminare si pone l'accento sulla divisionalizzazione per prodotto come la forma più «aderente alla struttura della Fiat, [che] d'altra parte trova già riscontro in molti orientamenti che di fatto si stanno delineando». Veniva quindi chiarito che «la divisionalizzazione per prodotto consiste nel creare delle unità organizzative per ogni prodotto o gruppi di prodotti merceologicamente simili, e di inserire queste unità organizzative nel più ampio contesto della società medesima». Inoltre, si ribadiva l'importanza di non confondere la divisionalizzazione con la decentralizzazione organizzativa: «la divisionalizzazione è un processo organizzativo più radicale e più evidente. Essa richiede lo smembramento della esistente struttura e sovente la separazione fisica di molte sue parti che compongono la società stessa. La

«schema generale di struttura» definito su tre livelli: alla Holding Fiat, avente il ruolo di «Corporation», sarebbero seguiti i due livelli delle «Sub-Holding» («Società di Settore») e delle «Società Operative». In tale modello, il ruolo affidato al livello superiore («Corporate») consisteva in una serie di compiti istituzionalmente prefissati: elaborare una strategia primaria; porre obiettivi («missions») alle Società di settore; controllare l'attuazione dei piani di investimento ed i risultati conseguentemente registrati; gestire risorse comuni a tutto il gruppo e di importanza strategica; sviluppare politiche limitate alle aree gestionali concernenti la pianificazione a lungo termine e monitorarne l'attuazione; realizzare un *auditing* professionale limitatamente alle aree di «riserva politica», ossia riguardanti la «formazione e sviluppo» delle specifiche professionalità manageriali richieste⁶². Alle Società di settore veniva conseguentemente affidato il ruolo di elaborare una «strategia secondaria» per la pianificazione ed il conseguimento di risultati; nel fare ciò, esse avrebbero goduto di piena autonomia nello sviluppo dei metodi gestionali e delle specifiche professionalità manageriali, agendo quindi con un «ruolo di sub-holding nei confronti delle Società operative di competenza»⁶³. Il compito dei consulenti statunitensi si era focalizzato particolarmente sulla definizione dei rapporti che si sarebbero stabiliti tra il Corporate (*staff* centrali) e le Società, rapporti che avrebbero dovuto infatti informarsi ad alcuni «principi fondamentali», il primo dei quali indicava in organi formali di *decision-taking* («Consigli di Amministrazione delle Società o Comitati») gli organi deputati alla

decentralizzazione dell'autorità è una conseguenza della divisionalizzazione». Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 650/1, *Servizio Organizzazione. Breve nota. Torino, 26 settembre 1968.*

⁶² *Ibidem.* queste le parole usate nella definizione fornita dalla Direzione Centrale Personale). Anche l'interpretazione di aree di «riserva politica» che si trova nella definizione dei compiti del Corporate dalle varie direzioni di *staff* centrali, faceva prevalere l'interpretazione volta ad identificare in tali «aree» gli indirizzi e le politiche riguardanti la «formazione e sviluppo» delle specifiche professionalità manageriali richieste *Ibidem.*

⁶³ *Ibidem.*

discussione ed approvazione formale di strategie, piani, *budget* e risultati⁶⁴. Inoltre, «le staff centrali», pur avendo un ruolo di «elaborazione politica nelle aree di interesse a lungo termine» e quindi l'autorità e la strumentazione necessarie ad esercitare il controllo sulla loro realizzazione, dovevano attenersi ad un rapporto unicamente «funzionale» con «le staff delle Società»⁶⁵ ed al solo controllo dei «metodi gestionali e di professionalità» il cui sviluppo spettava difatti al sottostante livello delle Sub-Holding. Il progetto di decentramento, elaborato nelle sue linee generali dal Gruppo di Lavoro a cui prestò la propria consulenza la "Worden & Risberg" e formulato nell'ambito della strategia organizzativa e del quadro di riferimento deciso preliminarmente con la Direzione generale, venne successivamente sottoposto all'esame dei vari servizi centrali di *staff* (Direzione Centrale Sviluppi Aziendali, Direzione Centrale Pianificazione Budget e Controllo, Direzione Centrale Personale, Direzione Relazioni Esterne) perché ne specificassero i contenuti con riferimento alle specifiche aree di competenza⁶⁶. Da tale lavoro di scambio di informazioni e reciproci chiarimenti degli obiettivi di fondo prenderà gradualmente corpo il disegno auspicato per la futura Fiat: la strutturazione orizzontale si imponeva come la soluzione più idonea a consentire

⁶⁴ In ogni caso, questa fase decisionale doveva essere preceduta da «un esame-dibattito da parte delle staff competenti che consenta un reale processo di problem-solving e decision-making». *Ibidem*.

⁶⁵ tale rapporto funzionale prevedeva che «le staff di corporate: non possono trasmettere obiettivi e ordini (che devono seguire le vie gerarchiche); trasmettono politiche nelle aree di riserva "Corporate"; ne effettuano il controllo professionale, ed a tal fine possono richiedere le necessarie informazioni». Inoltre, spettava alle sub-holding lo sviluppo di metodi gestionali e di professionalità; «il Corporate [aveva] peraltro la responsabilità di effettuare un auditing professionale, nelle aree "di riserva politica" sulla adeguatezza o meno delle specifiche professionalità». *Ibidem*.

⁶⁶ I compiti del Corporate derivanti dal suo ruolo così come indicato nello schema generale, vennero specificati: dalla Direzione Centrale sviluppi aziendali con riguardo alle aree: «strategia, sviluppo internazionali, nuove iniziative industriali, innovazione, strutture, acquisti sistemi»; dalla Direzione Pianificazione Budget e controllo relativamente ai temi della «pianificazione, bilancio, ispettorato, amministrazione, finanza, fiscale»; dalla Direzione Centrale Personale con riguardo alla situazione «sindacale, normativa-amministrazione, quadri, altre attività (sicurezza, igiene e sanità, centro ricerche sociologiche, fondo sociale europeo)»; dalla Direzione Relazioni Esterne riguardo a: «relazioni esterne, pubblicità, pubbliche relazioni, informazioni (comunicazioni verso i dipendenti, comunicazioni dall'esterno, comunicazioni all'esterno di tipo specialistico)». *Ibidem*.

al gruppo di «affrontare in maniera competitiva l'ultimo trentennio del XX secolo»⁶⁷, grazie all'agilità e alla trasparenza dei risultati settoriali di gestione che il superamento della vecchia impostazione verticistica avrebbe comportato. Un «cambiamento di tale portata» richiedeva «un accurato programma e adeguati tempi di attuazione»⁶⁸, e difatti la nuova struttura organizzativa del gruppo Fiat, concepita da Umberto Agnelli e voluta dalla Presidenza e di cui i vari comitati e gruppi di studio esaminati avevano posto le premesse storiche, potrà considerarsi compiuto solo diversi anni dopo con la costituzione di Fiat Auto Spa nel 1979⁶⁹. All'inizio degli anni Settanta, tale sistema di gestione si trova, come abbiamo visto, in una fase intermedia di realizzazione incentrata sulla ripartizione tra Gruppi operativi e Direzioni Centrali quali attività di *line* e di *staff* rispettivamente⁷⁰, posti sotto la comune Direzione Generale ed integrati dai Comitati. Se l'istituzione dei Gruppi - articolati in Divisioni e queste ultime in Sezioni -, era stata la manifestazione più evidente della politica di decentramento, l'elemento caratteristico di questo stadio di realizzazione di una struttura sempre più aderente all'obiettivo ultimo prefissato, era senza dubbio costituito dai Comitati, predisposti per «assicurare la coerenza tra indirizzi generali dell'Azienda, obiettivi, programmi di azione e mezzi per attuarli»⁷¹. Essi intendevano costituire una notevole innovazione nella struttura organizzativa Fiat in quanto volevano rispondere all'esigenza di operare con il sistema

⁶⁷ L. Revelli-Beaumont, *Forse da raccontare*, cit., p.162.

⁶⁸ Da: ASF, Fondo Capogruppo, Fondo Documentazione varia, corda 58, *Progetto di costituzione Holding FIAT S.p.A. Giugno 1975*.

⁶⁹ Fiat Spa diventa quindi la holding che controlla «sia in senso azionario che finanziario, un complesso di società industriali dotate di autonomia nei rispettivi mercati»; con Fiat Auto Spa si completa quindi il processo di costituzione delle diverse aree settoriali in cui si articola l'attività della Fiat»; da: G. Volpato, *Il caso Fiat*, cit., pp.93-126, in particolare pp.124-126.

⁷⁰ I Gruppi Operativi che emergono da questa prima ristrutturazione sono tre: Automobili, Veicoli Industriali, Attività Diversificate; le Direzioni Centrali sono sette: Finanza, Amministrazione, Controllo; Ricerca e Sviluppo; Personale e Relazioni Sociali; Organizzazione ed Enti Ausiliari; Sviluppi Industriali Internazionali; Relazioni Esterne; Marketing e Sviluppo. Si veda: G. Volpato, *Il caso Fiat* cit., pp.83-86, in particolare p.86.

⁷¹ Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 650/3, *Evoluzione organizzativa della Fiat: obiettivi, ragioni, conseguenze*.

del lavoro di gruppo di cui si ponevano come «la più valida applicazione». Previsti in numero variabile a seconda delle esigenze del livello di gerarchia aziendale a cui facevano riferimento⁷², i Comitati, istituzionalizzando gli incontri tra i responsabili dei vari enti aziendali, dovevano trasformare in prassi il coinvolgimento e l'integrazione di più settori specialistici nella discussione degli indirizzi generali, e contestualmente fornire un notevole contributo alla soluzione del vitale problema della comunicazione aziendale.

Tale soluzione intermedia, che avrà il suo punto debole nelle «possibili sovrapposizioni di competenze e le duplicazioni di funzioni e di strutture»⁷³, ebbe in ogni caso il pregio ed il significato, in quegli anni, di costituire una prima risposta, dopo i decenni della «monolitica Fiat di Valletta»⁷⁴, ai nuovi ed impellenti problemi posti dalla necessità di operare in presenza di una forte concorrenza estera e quindi di aumentare sensibilmente la propria competitività. Inoltre, nonostante la continua affermazione registrata negli anni Sessanta, la tendenza alla saturazione del mercato automobilistico nazionale faceva prevedere che proprio od in gran parte all'estero si sarebbe combattuta «la battaglia del futuro»⁷⁵. Dopo l'esperienza del Gruppo Affari Internazionali⁷⁶, la Commissione

⁷² Suddivisi secondo la loro competenza di intervento, i Comitati esistenti al massimo livello, quello della Presidenza, sono il Comitato Finanza, «per l'esame della situazione finanziaria, l'andamento economico patrimoniale e le scelte finanziarie valutarie» e il Comitato Personale, «per gli indirizzi generali manageriali in materia di personale (utilizzazione, valorizzazione e sviluppo)». «L'Amministratore Delegato a sua volta si avvale del Comitato di Politica Aziendale per la verifica delle politiche aziendali e le scelte strategiche, del Comitato Pianificazione per l'esame degli obiettivi e piani di sviluppo aziendali e settoriali, il coordinamento dei piani settoriali, la verifica dell'andamento dei piani aziendali, del Comitato Prodotti per i piani di sviluppo prodotti e l'esame delle possibilità di diversificazione. Le Direzioni Centrali di staff infine sono affiancate da una serie di Comitati dei quali fanno parte rappresentanti delle Direzioni stesse o dei Gruppi Operativi; ad essi sono affidati lo scambio di informazioni e conoscenze, l'analisi dei problemi, la formulazione delle politiche di proprio interesse, le decisioni nell'ambito delle singole competenze». Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 650/3, *Evoluzione organizzativa della Fiat: obiettivi, ragioni, conseguenze*.

⁷³ Si veda: G. Volpato, *Il caso Fiat* cit., pp.83-86, in particolare p.86.

⁷⁴ Un'espressione simile è utilizzata da Volpato nel titolo del paragrafo *La cultura vallettiana del "monolito"*. *Ibidem*, pp.81-83.

⁷⁵ Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 650/3, *Illustrazione struttura Fiat*. Si trattava, comunque, di un fenomeno generalizzato: il «rallentamento delle immatricolazioni nei principali paesi europei» sarà

Iniziativa Internazionale istituita nel 1972 nell'ambito del Gruppo di Lavoro Politiche Fondamentali, si preoccuperà quindi di individuare gli aspetti fondamentali «che dovranno essere richiamati nella formalizzazione di una politica organica»⁷⁷ per le attività internazionali della Fiat⁷⁸.

3.1 Il progetto di riorganizzazione delle attività internazionali della Fiat

In un documento riepilogativo di quanto fatto, al 1973, sulla strada della riorganizzazione dell'azienda⁷⁹, la direzione competente (Direzione Sviluppo Organizzativo), svolge un breve *excursus* storico delle forme organizzative assunte dalla Fiat fin dalle sue origini, ricordando l'integrazione verticale perseguita dall'impresa già nei primi decenni del secolo e la struttura caratterizzata «da un notevole accentramento al vertice aziendale del potere di decisione» e dalla guida unitaria di Vittorio Valletta⁸⁰. I progetti per l'adozione di un nuovo schema organizzativo erano quindi nati dalla considerazione dei «nuovi problemi degli anni sessanta»⁸¹, che, anche per effetto della costituzione del Mercato Comune, ponevano la necessità di operare in presenza di una

una delle caratteristiche della domanda internazionale di autovetture nel periodo 1963-1970; si veda G. Volpato, *L'industria automobilistica internazionale*, cit., pp.85-91, in particolare p.85.

⁷⁶ Per il Gruppo Affari Internazionali, il rimando è *infra*, paragrafo 2.

⁷⁷ Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 802, *Proposta per una politica iniziative internazionali del gruppo Fiat. Torino, 5 dicembre 1972.*

⁷⁸ «tenuto conto delle esperienze e delle istanze delle funzioni rappresentate». La Commissione Iniziative Internazionali era composta da un responsabile per ognuno dei seguenti enti: Direzione Giuridica e Normativa, Direzione Centrale Sviluppi Industriali Internazionali, Servizio Pianificazione Economica, Servizio Pianificazione Promozione Ricerca, Dipartimento Trattative e Contratti, Dipartimento Assistenza Reti Distributive, Direzione Centrale Marketing e Sviluppo, Direzione Partecipazioni Estere, Servizio Centrale Calcoli, Direzione Affiliate Consociate Licenziatarie. Si veda: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 802, *Proposta per una politica iniziative internazionali del gruppo Fiat. Torino, 5 dicembre 1972.*

⁷⁹ ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 650/3, *Evoluzione organizzativa della Fiat: obiettivi, ragioni, conseguenze.*

⁸⁰ «sistema di organizzazione adatto, d'altra parte, alle dimensioni aziendali del tempo, notevolmente inferiori a quelle attuali». *Ibidem.*

⁸¹ Così si intitola un breve paragrafo della relazione citata. *Ibidem.*

concorrenza estera sempre più agguerrita e all'interno di mercati esteri che non andavano più intesi nel tradizionale senso geografico e politico ma come aree destinate ad una progressiva integrazione. Il conseguente "nuovo problema" per le grandi case automobilistiche sarebbe stato quello di garantirsi la possibilità di affrontare i problemi della produzione, della vendita e dell'assistenza post-vendita «senza tener conto dell'esistenza di frontiere nazionali»⁸². Una sfida i cui termini erano comunque ben noti anche a Vittorio Valletta negli ultimi anni della sua permanenza alla guida dell'impresa se nella relazione di bilancio relativa al 1965, l'ultimo chiuso sotto la sua presidenza, si legge che «ogni Azienda vede le proprie sorti – oggi più che mai – dipendere dalla capacità di competere efficacemente sul terreno della qualità, dei prezzi e dell'assistenza alla clientela»⁸³. Qualche anno più tardi, si riteneva necessario mettere in luce che ciò avrebbe comportato che «si evol[esse] il concetto stesso di esportazione», nel senso che l'attività di vendita sui mercati esteri sarebbe stata sempre più spesso affiancata da strategie di espansione basate su accordi internazionali volti non solo ad incrementare le reciproche possibilità di aumento delle vendite, ma anche «nuove forme stabili di collaborazione progettuale e produttiva»⁸⁴. Un indirizzo che sembrava trarre conferma dalle tendenze in atto nel decennio appena iniziato: i primi anni Settanta registravano un rallentamento del tasso di crescita dei mercati tradizionali, mentre nuovi mercati, con rilevanti potenzialità di assorbimento, si stavano muovendo verso un deciso incremento della loro partecipazione alla domanda mondiale di autoveicoli. Da ciò il probabile aumento in questi Paesi, «essenzialmente i Paesi dell'Europa orientale e i Paesi in via di

⁸² *Ibidem*. Da: ASF, Bilanci 1956-1968. Relazioni del CdA 1957-1968, *Assemblea ordinaria degli Azionisti 23 Aprile 1963. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e conto perdite e profitti al 31 dicembre 1965*.

⁸³ Da: ASF, Bilanci 1956-1968. Relazioni del CdA 1957-1968, *Assemblea ordinaria degli Azionisti 23 Aprile 1963. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e conto perdite e profitti al 31 dicembre 1965*.

⁸⁴ Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 650/3, *Evoluzione organizzativa della Fiat: obiettivi, ragioni, conseguenze*.

sviluppo», di iniziative nel campo della produzione automobilistica⁸⁵, alle quali la Fiat, confermando la sua «tendenza e vocazione all'internazionalità», intendeva partecipare coerentemente con i suoi obiettivi di crescita e di profitti⁸⁶.

Tenendo conto della riorganizzazione in atto, lo sviluppo delle attività produttive all'estero si sarebbe dovuto coniugare con l'azione volta al loro coordinamento e razionalizzazione. Da ciò il compito della "Commissione Iniziative Internazionali", di definire appunto delle linee univoche di politica aziendale per le iniziative internazionali, tenuto conto dello scenario economico ricordato e della necessità per ogni eventuale nuovo progetto di corrispondere ai principi di fondo della struttura che la Fiat stava assumendo. In tal senso, veniva specificato che ogni nuova forma di coinvolgimento in una attività estera avrebbe dovuto soddisfare, «in via pregiudiziale»: la compatibilità con i «principi irrinunciabili» del Gruppo; la rispondenza ed il rispetto delle «linee definite nei piani operativi e prospettici»⁸⁷; la coerenza fra i vincoli delle singole aree geografiche e le specifiche tecniche operative prescelte. In particolare, la crescente attenzione verso i mercati emergenti avrebbe comportato l'utilizzo non solo dei «convenzionali strumenti di penetrazione», ma soprattutto la «ricerca di nuove formule» che sarebbero state tanto più efficaci quanto più avessero corrisposto alle «attese di quei paesi» in termini di possibilità di sviluppo economico. Alla base di questa impostazione, si volevano ravvisare diverse «motivazioni fondamentali» che consentivano alla Fiat di soddisfare una pluralità di obiettivi ed esigenze tecniche e

⁸⁵ «a ciclo più o meno completo», nate «sia per sviluppo ed entità della domanda locale, sia per decisioni di natura extra economica». *Ibidem*.

⁸⁶ la Fiat riconfermava la sua piena disponibilità ad esaminare e realizzare qualsiasi tipo di iniziativa internazionale che però «garantisce il rispetto dell'individualità dei partners eventuali, in una reale coincidenza di interessi delle parti». Una precisazione che, alla luce degli esiti della collaborazione con la Citroën non sembra casuale. Sulla mancata intesa con la casa francese, il rimando è *infra*, capitolo 4, paragrafo 4.

⁸⁷ Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 802, *Proposta per una politica iniziative internazionali del gruppo Fiat. Torino, 5 dicembre 1972.*

strategiche: incremento della produzione; rafforzamento della propria immagine nel mondo; inserimento in mercati che avrebbero potuto offrire buone prospettive come fornitori di «fonti produttive», specie materie prime; ripartizione dei costi di *staff* centrali su maggiori volumi produttivi; specializzazione delle lavorazioni per aree al fine di conseguire costi di produzione inferiori; possibilità di penetrazione in settori extra-automobilistici; incremento dell'attività di fornitore di impianti ed attrezzature; ricadute positive delle esperienze realizzate sulla stessa produzione Fiat («*fall-out tecnologico*»)⁸⁸. Una giustificazione più che sufficiente per la scelta di una «vocazione multinazionale» intesa come strategia di sviluppo internazionale basato su una pluralità di centri produttivi dislocati in diversi Paesi e operanti nell'ambito di un disegno di controllo e coordinamento globale. Inoltre, pur essendo interessata primariamente a iniziative di cui potesse avere «il pieno controllo e la piena responsabilità tecnica e finanziaria», opzione riconosciuta comunque non attuabile in tutti i Paesi⁸⁹, indicate come: la Fiat dichiarava la propria disponibilità verso «tutto l'arco delle possibilità e delle attività aziendali»⁹⁰: licenza di riproduzione di modelli; cessione di progetti per modelli interamente nuovi o derivati; fornitura parziale di autoveicoli; fornitura di progetti completi di impianti; realizzazione di impianti produttivi (costruzione, assistenza, avvio); assistenza nella creazione, potenziamento e gestione di reti commerciali e di servizio post-vendita; cessione di *know-how* tecnico; fornitura di

⁸⁸ Uno degli obiettivi prioritari della Fiat rimaneva infatti il «consolidamento della propria posizione sul mercato domestico» - definito come unione dei paesi CEE e altri «assimilabili» - sia attraverso il rafforzamento delle sue strutture produttive e distributive, sia attraverso operazioni di carattere finanziario c/o industriale tese a rafforzare il nucleo di sicurezza su tutta l'arca». *Ibidem*.

⁸⁹ E ciò «o per vincoli istituzionali locali, o a seguito di valutazioni di opportunità da parte dell'azienda»; anzi, era convincimento della Commissione che indirizzi politici ed economici prevalenti in diverse aree stessero portando a restringere progressivamente la possibilità o l'opportunità di controllo totale sulle imprese locali da parte di società straniere. In tali casi, «Fiat [era] disponibile per esaminare e valutare anche altre forme di iniziativa industriale, in collaborazione con enti privati o enti pubblici, con o senza partecipazione finanziaria». *Ibidem*.

⁹⁰ *Ibidem*.

assistenza tecnica, tecnologica ed operativa; programmi congiunti di studio e di ricerca; apporti e partecipazioni creditizie e finanziarie; prestazioni e consulenza di tipo manageriale.

Il documento elaborato dalla Direzione Sviluppo Organizzativo all'inizio degli anni Settanta sottolineava che, per quanto riguarda le modalità di attuazione dell'attività internazionale della Fiat, qualsiasi progetto avrebbe dovuto essere sottoposto alla valutazione della sua utilità, secondo criteri che, in via preliminare, tenessero conto non solo dei vantaggi concreti derivanti dalla realizzazione, ma anche dei riflessi sull'immagine dell'impresa e della conformità alla strategia globale del gruppo centralmente stabilita⁹¹. L'analisi circa le possibilità di raggiungimento degli obiettivi di redditività a lungo termine ottenibili sarebbe stata poi particolarmente necessaria quando si fosse trattato di Paesi "emergenti", dato gli evidenti maggiori rischi che tali investimenti avrebbero comportato; nello specifico, la considerazione della situazione economico-politica del Paese interessato⁹² e della posizione della Fiat nel relativo progetto⁹³ avrebbe condotto all'individuazione del tipo di iniziativa più appropriata e

⁹¹ Tale corrispondenza era particolarmente vincolante per le iniziative realizzate «sotto il pieno controllo Fiat in quanto facente parte integrante del gruppo»; queste iniziative avrebbero quindi dovuto avere un ruolo specifico in termini di «zona d'influenza, segmenti di mercato, specializzazione produttiva, ecc.». Nel caso di iniziative non interamente controllate, che «comportino contratti con partners locali per la produzione di autoveicoli completi, è politica FIAT che la natura e la forma del rapporto contrattuale non provochino, direttamente o indirettamente, pregiudizio agli interessi e all'immagine Fiat». Per lo stesso ordine di motivazione, doveva preliminarmente accertarsi che l'iniziativa fosse «intrinsecamente valida» anche per il Paese ospitante, sia come operazione economico-industriale, sia per il livello qualitativo del prodotto finale. *Ibidem*.

⁹² Il Paese interessato, o l'area commerciale interessata, dovevano essere studiati dal punto di vista della situazione occupazionale, dello sviluppo degli investimenti e del PNL, della bilancia dei pagamenti, della prevedibile evoluzione economica e politica, dei rischi relativi alla stabilità delle condizioni giuridiche, fiscali e monetarie, delle prospettive di sviluppo in termini di marketing. *Ibidem*.

⁹³ La Fiat avrebbe potuto essere coinvolta come fornitrice di know-how, di beni di investimento, di macchinari, come percettrice di royalties e dividendi. In tal senso, bisognava tener conto anche degli effetti sui profitti e sugli investimenti Fiat in caso di perdita di fatturato conseguente ad attività esportative. *Ibidem*.

quindi del grado di controllo da esercitare⁹⁴. Per le stesse ragioni, gli impegni di carattere industriale o finanziario fuori dall'«area domestica» - Paesi C.E.E. e «assimilabili» - avrebbero dovuto essere adeguatamente garantiti ed incentivati dal Paese ospitante, nel quadro di «uno sviluppo organico e sicuro di quei Paesi» e avrebbero dovuto prevedere per la Fiat una partecipazione al *management* dell'iniziativa, anche se «in appoggio a soluzioni locali»⁹⁵.

Una volta eseguita la valutazione preliminare dei requisiti dell'impegno all'estero della Fiat, la *Proposta*⁹⁶ della Commissione Iniziative Internazionali prevedeva diverse forme di intervento a seconda della relativa area geografica, definita, come abbiamo visto, in base alle tendenze in atto nel mercato mondiale dell'automobile. Ciò si era tradotto nella formulazione di «piani di area», ossia di politiche e strategie differenziate che individuassero gli strumenti di penetrazione più idonei tenendo conto degli obiettivi dell'azienda, e delle interdipendenze fra i mercati⁹⁷ e fra le unità produttive. Se nei mercati tradizionali (l'«area domestica») la Fiat poteva mirare al rafforzamento delle posizioni attuali ed alla ricerca di ogni «nuova eventualità favorevole sul piano delle

⁹⁴ Quindi, se il contratto definisce in modo inequivocabile la Fiat come un semplice fornitore esterno (di materiali, know-how, ecc.) le responsabilità sono «limitate ai requisiti ed alla qualità della merce resa e dei servizi prestati. In questo caso è di primaria importanza l'accertamento della solvibilità del cliente e della sua credibilità sul piano internazionale (rischio politico e commerciale del credito)». Se il contratto prevede un tipo di collaborazione in cui la Fiat, concesso la licenza, «partecipi, direttamente o indirettamente, al finanziamento dell'impresa con una responsabilità indotta, si impone la vigilanza dei propri interessi oltre che di quelli generali dell'impresa». *Ibidem*.

⁹⁵ « Qualunque sia la sua partecipazione finanziaria, Fiat non ammette di avere il ruolo di Partner da utilizzare solo per le sue risorse tecnologiche e finanziarie. (...) Dovrà comunque essere tutelata la facoltà per Fiat di inserire uomini propri con capacità operativa nell'ambito degli organi responsabili del successo dell'iniziativa». Ultimo elemento sottolineato per valutare la validità economica dell'iniziativa era la sua assicurazione per tutto l'arco della durata contrattuale. Pertanto una volta definito ed approvato il contratto, qualsiasi modifica al suo testo o ai suoi allegati, che abbia incidenza sull'aspetto tecnico-economico e finanziario, può essere apportata solo con protocollo ufficiale aggiuntivo (...). Ogni proposta di modifica deve mettere in evidenza l'entità delle variazioni, le implicazioni che ne derivano per Fiat e prevedere le modalità di copertura degli eventuali oneri, diretti ed indiretti, supplementari». *Ibidem*.

⁹⁶ Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 802, *Proposta per una politica iniziative internazionali del gruppo Fiat. Torino, 5 dicembre 1972*.

⁹⁷ «Le interdipendenze, attuali o future, fra i mercati appartenenti alle singole aree, tendono ad ampliare la portata degli effetti delle iniziative: ciò pone la necessità di considerare attentamente, in una nuova luce, gli aspetti base delle iniziative all'estero, sia per determinare quei limiti comportanti influenze negative sullo sviluppo aziendale, sia per cogliere nuove opportunità di collaborazione internazionale». *Ibidem*.

integrazione e/o delle collaborazioni industriali e finanziarie⁹⁸, nell'«area dell'Est europeo», l'obiettivo doveva essere la partecipazione al processo di sviluppo della motorizzazione che si giudicava sarebbe continuato a ritmo sostenuto ancora per diversi anni, con prevedibili bassi livelli di importazione di prodotti finiti ma crescenti volumi di produzione locale realizzati, almeno inizialmente, con il ricorso a tecnologie occidentali⁹⁹. L'altra area di forte interesse commerciale, l'America Latina, avrebbe dovuto essere oggetto di un consolidamento della presenza Fiat mediante iniziative collegate allo sviluppo industriale delle diverse zone, una requisito che si poteva estendere a tutti i «Paesi emergenti», che, per quanto da considerare con attenzione, sarebbero stati condizionati ancora a lungo dai problemi anche di origine politica tipici delle zone in via di sviluppo¹⁰⁰. La definizione e l'applicazione delle politiche di area si sarebbe quindi dovuta concludere con la fissazione di una scala di priorità che permettesse di concentrare le risorse disponibili (finanziarie, umane, tecnologiche) sulle attività più promettenti e suscettibili di divenire elementi essenziali dello sviluppo internazionale della Fiat, e di porre in secondo piano i progetti che presentassero dubbia

⁹⁸ A questa area andavano assimilati anche «altri Paesi che, pur essendone fuori, appartengono al gruppo di alta evoluzione automobilistica e consentono quindi prospettive di interesse non inferiore». Non andava trascurata neanche «la constatazione che i mercati più evoluti, perfino gli USA, registrano un favore sempre più crescente per prodotti (automobili medie e piccole) di cui Fiat possiede esperienza e tecnologia fra le migliori del mondo». *Ibidem*.

⁹⁹ anche se la situazione si sarebbe presto indirizzata verso una «netta volontà di indipendenza, anche progettuale». Inoltre i Paesi dell'Est, «in forza di accordi economici nell'ambito del Comecon, interscambiano già componenti e gruppi per produzioni automobilistiche integrate, con evidente divulgazione di know-how e di tecnologie acquisite in Occidente mediante iniziative di collaborazione solo bilaterali». *Ibidem*.

¹⁰⁰ Infatti, agli ostacoli di natura economica si aggiungono in molte delle zone in via di sviluppo, «problemi di origine politica: oltre alle tendenze nazionalistiche che mirano a disciplinare gli investimenti stranieri, si riscontrano atteggiamenti tendenti a sfruttare la concorrenza tra i grandi produttori mondiali». «Le situazioni variano grandemente nelle diverse aree geografiche ma, eccettuati pochi Paesi, le possibilità di un consistente decollo industriale appaiono generalmente ancora remote. Si prospettano peraltro opportunità di integrazioni a livello continentale o regionale che, pur se non ancora tali da giustificare un eccessivo ottimismo, vanno valutate con attenzione poiché offrirebbero i presupposti per iniziative industriali di sufficienti dimensioni». *Ibidem*.

validità economica, o che apparissero destinati ad avere un ruolo marginale nella strategia delineata¹⁰¹.

In quest'ottica, i Paesi non ancora dotati di una struttura industriale tale da poter essere annoverati fra i Paesi industrializzati, vennero analizzati in termini di «sottosviluppo automobilistico»¹⁰², sintetizzabile come caratterizzato da: «bassissima densità e domanda annuale»¹⁰³, sia in termini assoluti sia relativamente all'entità demografica del Paese; inadeguatezza delle infrastrutture e quindi delle condizioni di utilizzo dei veicoli rispetto a quanto previsto dal costruttore; peso eccessivo delle importazioni di autovetture su una bilancia commerciale solitamente deficitaria, e conseguente impossibilità molto spesso di soddisfare pienamente la domanda; difficoltà di aumentare le importazioni sviluppando contemporaneamente le esportazioni di prodotti locali, in quanto queste erano normalmente concentrate su un numero ristretto di prodotti - quando non uno solo - per i quali il mercato internazionale era già consolidato. Lo stesso Gruppo Affari Internazionali aveva sottolineato, in un documento del 1969, come di fronte a simili difficoltà, «le società automobilistiche si trov[er]no nella situazione che è quella tipica dei rapporti tra Paesi sviluppati» ed in via di sviluppo: a fronte della

¹⁰¹ La relazione della Commissione Iniziative Internazionali era completata dalla trattazione di alcuni aspetti di carattere tecnico ed operativo che avrebbero dovuto guidare la Fiat nella realizzazione di «iniziative congiunte di produzione» all'estero. Nello specifico, venivano trattati gli aspetti riguardanti: il modello da mettere in produzione (principi di: omogeneità di parti e gruppi; diversificazione dei modelli rispetto alla gamma Fiat; diverse possibilità di cessione in licenza a seconda della "vita commerciale" del modello); la proprietà intellettuale del conferimento; immagine e marchio («l'uso del marchio potrà eccezionalmente essere esteso ad altri modelli identificabili con quelli Fiat o a modelli Fiat fabbricati all'esterno alla sola condizione fondamentale che Fiat possa esercitare un controllo completo sulla qualità del prodotto e sulle modalità di commercializzazione»); commercializzazione («ruoli e obiettivi delle Affiliate e Consociate devono essere chiaramente definiti ed integrati nei programmi del Gruppo Fiat e nei suoi piani commerciali»); personale («Fiat definisce i livelli e la scelta del proprio personale destinato all'impostazione e all'avviamento delle imprese»; devono essere rispettate «esigenze fondamentali in fatto di utilizzazione, retribuzione, sicurezza individuale, responsabilità ed autonomie locali, dipendenza da Torino»); compensazioni («Fiat accetta il principio delle compensazioni parziali mediante fornitura di beni, parti o semilavorati»). *Ibidem*. Su tali aspetti, era stata preparata una relazione di maggior dettaglio, ma conforme nelle conclusioni: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 609, *Studio per una Politica Fiat di iniziative all'estero*. Torino, settembre 1972.

¹⁰² Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 802, *La Fiat nei Paesi sottosviluppati*. Torino, settembre 1969.

¹⁰³ *Ibidem*.

necessità di questi ultimi di acquistare beni strumentali che permettano loro di accelerare il processo di sviluppo economico, vi è la dipendenza della loro bilancia commerciale da un limitato gruppo di prodotti la cui domanda spesso è soggetta a fluttuazioni sia nella quantità che nei prezzi. A fine anni Sessanta, secondo le indicazioni del rapporto steso dal G.A.I., si era in un «momento di svolta in cui le due parti stanno in un certo senso patteggiando nuove soluzioni, che, dai primi segni e con le inevitabili complicazioni di natura politica, potrebbero consistere in una maggiore partecipazione (...) da parte delle aziende multinazionali ed in genere dell'iniziativa privata, spinta a realizzare nuovi investimenti piuttosto che ad esportare in senso stretto, ammettendo che parte della proprietà e del management siano in mano a locali». In base a questo giudizio, le industrie automobilistiche si stavano quindi dimostrando in grado di contribuire al processo di industrializzazione dei Paesi in via di sviluppo mediante una serie di iniziative - «essenzialmente stabilimenti di produzione e iniziative di montaggio»¹⁰⁴ - molto spesso in collaborazione con forze economiche locali. In particolare si riteneva opportuno mettere in luce come la Fiat, comunque presente in molti di questi Paesi con iniziative legate non solo al settore automobilistico¹⁰⁵ e quindi forte di una «conoscenza più generale dei problemi ed una prestigiosa immagine», avesse operato con iniziative sia di produzione sia di montaggio, che avevano gettato le basi per la sua trasformazione in una azienda multinazionale¹⁰⁶ e che ora dovevano essere esaminate al fine di promuovere «iniziative che possano creare le premesse» per

¹⁰⁴ *Ibidem.* L'offerta proveniente da queste unità di produzione era già consistente: infatti, l'importanza relativa all'esportazione di autoveicoli completi («CBU») da parte delle case europee ed americane era andata diminuendo notevolmente nel tempo.

¹⁰⁵ Nei Paesi in via di sviluppo, particolarmente importanti erano state le attività di «Impresit o altre società cui la Fiat partecipa (ad esempio Italconsult)». *Ibidem.*

¹⁰⁶ Sulla Fiat come multinazionale, il rimando è al successivo capitolo, paragrafo 2.

un'ulteriore accentuazione del disegno strategico prescelto per la crescita internazionale della casa torinese.

Nello specifico, non trattandosi di una «semplice vendita continuativa di un prodotto», ciò che veniva raccomandato era un'attenta valutazione, caso per caso, dei vantaggi e svantaggi connessi alle due forme di intervento all'estero. La produzione diretta comportava difatti dei vantaggi di natura strettamente economica - *una tantum* (la cessione della licenza o del *know-how* acquistati) e continui (corresponsione di *royalties* o fornitura di componenti ed attrezzature) - ed «effetti indotti»¹⁰⁷ in termini di prestigio e di premessa per la realizzazione di ulteriori collaborazioni industriali («effetto trampolino»¹⁰⁸), ma anche dei potenziali svantaggi in termini di riflessi negativi di un eventuale insuccesso sull'immagine dell'azienda («obbligo di successo»¹⁰⁹) o di una potenziale anti-economicità dell'investimento¹¹⁰. In generale, comunque, effetti positivi erano destinati a manifestarsi sia per il Paese ospitante, che otteneva l'«avvio di un processo di industrializzazione che realizza i suoi effetti a cascata su tutti i settori», sia per la casa automobilistica, come «avvio di un processo di reazioni a catena che

¹⁰⁷ «la realizzazione di una iniziativa di così ampio respiro e prestigio quale quella di un'industria automobilistica può costituire un valido presupposto per la realizzazione di altre iniziative a contenuto industriale o anche solo di vendite riguardanti altri settori di nostro interesse». *Ibidem.*

¹⁰⁸ «con la realizzazione di un'iniziativa di produzione, si creano le premesse di una continuità di rapporti che spesso possono ulteriormente svilupparsi in nuove tappe di collaborazione industriale. E' quanto si è verificato sia con la Jugoslavia sia con la Spagna ed è principalmente quanto speriamo si possa realizzare con i Paesi socialisti». *Ibidem.*

¹⁰⁹ «poiché gli occhi del mondo, e particolarmente quello imprenditoriale degli altri Paesi sottosviluppati, sono sempre puntati su iniziative di questo tipo, è evidente come i risultati negativi possono immediatamente ripercuotersi in altri ambienti». *Ibidem.*

¹¹⁰ nei termini di un «possibile isterilimento dell'iniziativa». Infatti, «poiché buona parte delle iniziative di produzione locale si poggiano su una protezione doganale spinta, la soppressione di quest'ultima può rendere anti-economica l'iniziativa locale in quanto non competitiva con prodotti importati, giocando naturalmente a sfavore della produzione locale la legge dell'economia di scala. Occorre comunque ricordare che, se il piano degli ammortamenti è stato steso in maniera da realizzare il pieno ammortamento prima della possibile fine della protezione, a quel punto rimarrà ancora, come vantaggio, la creazione di un'immagine della marca e di una infrastruttura di distribuzione che permetterà, anche nel mercato divenuto libero, di sostenere con successo l'introduzione del regime di libera concorrenza». *Ibidem.*

dovranno essere stimolate ed orientate verso gli obiettivi a lungo termine perseguiti»¹¹¹. Le esperienze di montaggio all'estero¹¹², invece, portavano generalmente, almeno questo era il giudizio formulato nello studio del Gruppo Affari Internazionali, a scarsi vantaggi per il produttore, per cui si trattava essenzialmente di «una diminuzione del fatturato corrispondente agli alleggerimenti che vengono imposti alla vettura completa» e di un notevole sforzo organizzativo per mantenere in vita iniziative spesso di contenute dimensioni»¹¹³. Radicalmente diversa, in questi casi, la situazione per il Paese ospitante, che poteva conseguire dei risultati in termini di: risparmio di valuta estera derivante da una attività, seppur parziale, di *import substitution*¹¹⁴; creazione di posti di lavoro, conseguente all'avvio di un impianto industriale; sviluppo di iniziative collaterali; significato politico «sia nei confronti dell'opinione pubblica interna sia come prestigio nei confronti dei Paesi vicini»¹¹⁵. In sostanza, guardando all'attività di produzione o di montaggio all'estero come «strumenti fondamentali di azione strategica e tattica sullo scacchiere automobilistico», si riteneva di poter confermare la validità della politica perseguita dalla Fiat, che, tra le «Case che maggiormente si sono impegnate in queste iniziative» e rispetto alla sua stessa esperienza in campo internazionale, veniva considerata «quella che aveva maggiormente sviluppato gli impianti di produzione»¹¹⁶.

¹¹¹ *Ibidem*.

¹¹² Si faceva inoltre notare che «il confine tra montaggio e produzione locale appare talvolta incerto, anche per la tendenza dei paesi sottosviluppati a considerare come produzione - e come tale offrirla all'opinione pubblica - una semplice iniziativa di montaggio. Deve comunque intendersi come montaggio un alleggerimento che non vada al di là del 20% del valore CBU [delle vettura completa]». *Ibidem*.

¹¹³ riferendosi con ciò ad iniziative al di sotto di 500/1000 unità annue». *Ibidem*.

¹¹⁴ sulle quali, si sottolineava, «si imperniano tutte le politiche economiche dei Paesi in via di sviluppo». *Ibidem*.

¹¹⁵ Un ultimo vantaggio per il «Paese ospitante» era la «minore spesa di trasporto delle serie montate rispetto alle vetture finite, a cui peraltro corrisponde una maggiore spesa di imballo». *Ibidem*.

¹¹⁶ Nel 1969, gli impianti Fiat di produzione all'estero potevano raggrupparsi in tre gruppi: «Spagna, Jugoslavia, Argentina: Paesi che al momento dell'avvio dell'iniziativa erano ancora in fase di decollo e che sono prossimi allo stadio di Paesi industrializzati»; «India e Turchia: Paesi in via di sviluppo ma in cui la forte domanda automobilistica e le prospettive di protezione garantiscono l'efficienza dell'iniziativa

Nell'ambito dei piani di riorganizzazione della Fiat, i progetti riguardanti i futuri indirizzi di "politica estera" dell'azienda, miravano quindi, più che ad individuare singoli possibili interventi o miglioramenti ritenuti attuabili e profittevoli, ad impostare le linee-guida di una procedura di pianificazione e valutazione degli investimenti esteri che avrebbe dovuto diventare una *routine* nell'implementazione della strategia di internazionalizzazione della Fiat. Secondo tali indicazioni, stabilire dei parametri di valutazione, definiti a loro volta in riferimento agli obiettivi strategici del gruppo, avrebbe automaticamente portato a collocare eventuali ipotesi alternative di investimento diretto estero in una scala di priorità concretamente realizzabile ed a calcolare la convenienza di ciascuno di essi. In questo modo, a fronte della discrezionalità ed univocità del potere decisionale con cui la "Fiat di Valletta" aveva gestito la propria presenza estera, l'intento dichiarato era quello di muoversi verso l'adozione di un schema organizzativo organico ed univoco per la determinazione dei "vantaggi di localizzazione" offerti da ogni progetto e, conseguentemente, dei "vantaggi di proprietà" («ownership advantages»)¹¹⁷ che la Fiat avrebbe potuto sfruttare nel processo di acquisizione di una forte e stabile dimensione internazionale. Un percorso ineluttabile e consapevolmente sostenuto dai nuovi vertici aziendali, che all'inizio degli anni Settanta parlano delle «imprese multinazionali» come del «più importante stadio

stessa»; «Polonia e Russia, Paesi in cui il contributo della Fiat permette di recuperare in parte il "gap" che il sistema economico aveva creato nel settore automobilistico». *Ibidem*. A dicembre 1972, gli impianti di produzione diretta della Fiat all'estero, erano saliti a 10, «5 in Paesi industrializzati, 2 in Paesi in via di sviluppo, e in Paesi dell'Est»(e quelli di montaggio erano 26); per questi dati, ed altri riguardanti il numero di montaggi e produzioni all'estero, anche con riferimento alla concorrenza, si veda: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 803, *Proposta per una politica iniziative internazionali del gruppo Fiat. Torino, 5 dicembre 1972*. Sugli impianti di produzione e di montaggio della Fiat all'estero, e per uno schematico confronto delle iniziative a riguardo dei maggiori concorrenti della casa torinese, si vedano Tab.4.1 e 4.2, e Tab.4.2. Allegato.

¹¹⁷ Per un riepilogo delle principali teorie sull'impresa multinazionale, da cui la definizione di «ownership advantages» e FDI's «locational factors», si è fatto riferimento a G. Jones, *The Evolution of International Business. An Introduction*, London and New York, 1996, pp.6-14, in particolare pp7-10. Rimane comunque prezioso il riferimento a S. Hymer, *Le imprese multinazionali*, Torino, 1974.

evolutive attualmente delle grandi Aziende»¹¹⁸, sbocco finale del processo di crescita internazionale iniziato per i principali produttori mondiali con la vendita all'estero dei prodotti della casa-madre attraverso filiali dirette, e modificatosi nel tempo a seguito dell'affermarsi di nuove condizioni e fattori di sviluppo («liberalizzazione degli scambi; sviluppo dei consumi; evoluzione e consolidamento delle strutture organizzative delle grandi imprese; integrazione economica dei mercati mondiali; clima sempre migliore nelle relazioni internazionali; creazione di nuovi organismi plurinazionali»¹¹⁹). Il «concetto di multinazionalità» aveva poi conosciuto applicazioni concrete diverse a seconda degli strumenti di crescita su cui si era deciso di fare leva. La considerazione del proprio interesse «sul piano finanziario», «sul piano dell'immagine di marca» o su quello «dell'immagine di prodotto»¹²⁰ aveva così portato a varie forme di intervento (partecipazione finanziaria, di differente entità; *joint ventures*, *licensing*, accordi di collaborazione tecnica e/o industriale¹²¹) che sembravano ora “culminare” nel controllo, totale od in collaborazione con un *partner* locale, della produzione effettuata all'estero. La graduale attuazione di questo processo aveva contestualmente spinto le grandi imprese verso la predisposizione di strutture organizzative «capaci di trattare una forte pluralità di mercati, nonché sistemi economici molto diversi fra loro»¹²². Nella visione del processo di crescita fatta propria dalla casa automobilistica torinese, le risorse

¹¹⁸ Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 609, *Studio per una politica Fiat di iniziative all'estero*. Torino, settembre 1972.

¹¹⁹ «Gatt, Kennedy Round, Fondo Monetario Internazionale, Banca Mondiale, Mec, ecc». *Ibidem*.

¹²⁰ Il concetto di multinazionalità aveva quindi avuto applicazioni diverse a seconda delle «particolari strategie adottate (...). Sul piano finanziario: con partecipazioni più o meno forti in Aziende straniere che hanno un proprio nome, una propria tradizione, una propria produzione. La collaborazione si sviluppa allora sul piano delle partecipazioni finanziarie ad operazioni di ogni genere, non escluse quelle industriali e commerciali; sul piano dell'immagine di marca: che si traduce nella produzione, su licenza, in diversi Paesi, di prodotti aventi caratteristiche uguali o simili, ma portanti comunque lo stesso nome; sul piano dell'immagine di prodotto: si traduce nella produzione, su licenza, in diversi Paesi, di prodotti locali analoghi o derivati da quelli della Casa-madre, ma portanti un proprio nome». *Ibidem*.

¹²¹ Per una sintetica rassegna di definizione delle varie forme di intervento attraverso cui operano le multinazionali, G. Jones, *The Evolution of International Business*, cit., pp.4-6.

¹²² Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 609, *Studio per una politica Fiat di iniziative all'estero*. Torino, settembre 1972.

dedicate allo sviluppo delle operazioni internazionali erano quindi state «molto elevate»¹²³ ed avevano attraversato diverse fasi di sviluppo del loro impiego e della loro caratterizzazione: all'inizio vi era stato tendenzialmente un decentramento molto forte delle attività e delle responsabilità relative per meglio rispondere alle esigenze dei mercati locali, da cui si era passati nel tempo alla ricerca di un equilibrio fra il decentramento della programmazione della produzione e gli innegabili vantaggi derivanti dall'unificazione e dalla standardizzazione dei prodotti e dei processi di fabbricazione. Ne era risultato un ritorno all'accentramento delle decisioni di tipo strategico che, dal punto di vista dell'organizzazione aziendale, aveva spinto all'adozione di quella struttura divisionale di cui Gianni ed Umberto Agnelli stavano dotando la Fiat¹²⁴: cambiamento organizzativo, definizione di nuove strategie di crescita ed internazionalizzazione non potevano non muoversi di pari passo.

4. *L'intesa Fiat- Citroën: un'opportunità*

La “*Politica Fiat di iniziative all'estero*” elaborata a cavallo del 1970 dai comitati di studio della società suggerisce che di fronte a «situazioni particolari», le *joint ventures*, o «comunque raggruppamenti occasionali fra imprese che, pur conservando la propria identità, consentono di dividere rischi e benefici in determinate iniziative» costituiscono

¹²³ *Ibidem.*

¹²⁴ Sulle varie forme di organizzazione della grande impresa nel tempo, e più in generale, sui concetti base, per l'organizzazione e la strategia della grande impresa multinazionale, si è fatto riferimento a: R.M. Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, 1999 (ed. originale: *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Oxford, 1991).

la soluzione migliore fra le varie forme o «aspetti particolari della multinazionalità»¹²⁵. Nel caso di «iniziative consiglianti l'opportunità politica o economica di associarsi ad uno o più partners» o di «iniziative per lo sfruttamento occasionale di tecnologie simili o di potenziali industriali complementari», le scelte compiute avrebbero potuto portare a vere e proprie associazioni di aziende o ad operazioni occasionali aventi localizzazione e durata ben determinate. Tali considerazioni sembravano aver trovato riscontro nell'intesa che Fiat cercava di stringere con la Citroën sul finire degli anni Sessanta; tuttavia sarà proprio la premessa giudicata essenziale per questo tipo di collaborazione, ossia la possibilità delle controparti di «sviluppare liberamente la propria azione a parità di condizioni esterne»¹²⁶, a porre rapidamente fine al tentativo della casa torinese di adeguarsi alle nuove esigenze delle multinazionali dell'automobile.

Le nuove tendenze della «multinazionalità»¹²⁷, legate alla situazione del mercato automobilistico interno ed internazionale, erano molto chiare a chi aveva il compito di «garantire la sopravvivenza nel tempo della Fiat e, possibilmente, accrescerne il tasso di sviluppo»¹²⁸. Nella deposizione su "*Situazione e prospettive dell'industria automobilistica italiana*", resa dinanzi alla Commissione Industria della Camera dei Deputati nel febbraio del 1969, Gianni Agnelli aveva evidenziato come negli anni a venire le prospettive di sviluppo aziendale ed i relativi programmi a lungo termine dei maggiori produttori automobilistici si sarebbero dovuti parametrare e fondare non più su scala nazionale ma sul mercato mondiale, per questa stessa ragione da considerarsi

¹²⁵ Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 609, *Studio per una politica Fiat di iniziative all'estero. Torino, settembre 1972.*

¹²⁶ *Ibidem.*

¹²⁷ *Ibidem.*

¹²⁸ Da: ASF, Fondo Capogruppo, III V., corda 427, *Esposizione dell'avv. Giovanni Agnelli alla XII Commissione Industria della Camera dei Deputati. Situazione e prospettive dell'industria automobilistica italiana. Roma, 20 febbraio 1969.*

«come unico e omogeneo»¹²⁹. Pur mettendo in luce la «funzione traente» che l'industria automobilistica aveva avuto nei confronti sia degli altri settori della meccanica sia dell'intero apparato produttivo nazionale¹³⁰, e non a caso collegando l'espansione della motorizzazione all'incremento del reddito nazionale pro capite¹³¹, si era ritenuto opportuno affermare in maniera altrettanto netta che la concentrazione finanziaria e produttiva delle case produttrici doveva considerarsi una tendenza ineluttabile. Partendo da una visione aziendalistica della situazione, il presidente della casa torinese ne aveva individuato il nodo problematico nell'incessante incremento della produzione necessario ad ottenere un adeguato livello di redditività. A tal fine, sarebbe stato necessario che il mercato diventasse sempre più ampio, tanto da avere come sbocco il mondo intero, e che i consumatori rinnovassero con relativa velocità le loro auto: il modello di riferimento continuava ad essere quello statunitense, con i suoi colossi produttivi ed una domanda prevalentemente di tipo sostitutivo¹³². L'obiettivo, per una casa automobilistica, diventava quindi quello di essere presente su tutti i continenti per sollecitare la tendenza alla formazione di domanda sostitutiva; questa esigenza, unita alla necessità di disporre di ingenti capitali per continuamente rinnovare le linee di produzione, studiare nuovi modelli e potenziare la rete commerciale, faceva della concentrazione una strada obbligata. Secondo questa logica, il futuro prossimo del

¹²⁹ *Ibidem*.

¹³⁰ Nel 1968, gli addetti all'industria automobilistica (oltre 160 mila) rappresentavano il 93 per cento degli addetti all'industria meccanica, ma tenendo conto di tutte le persone a cui «l'automobile direttamente o indirettamente dà lavoro (addetti alla produzione di vetture, accessori, componenti e ricambi, addetti alle reti di distribuzione, alle stazioni di servizio e officine di riparazione, autisti di taxi, noleggi, autotrasporti in conto terzi e conto proprio, addetti in Istituti Finanziari collegati alla vendita e assicurazione di autovetture, addetti alle Scuole Guida, ACI, ARA, addetti alle raffinerie e distributori di benzina, ecc. ecc.) si supera la cifra di 2.300.000 occupati, cioè il 18% circa dei dipendenti nell'industria e nei servizi». *Ibidem*.

¹³¹ Nel 1950, in Italia si producevano 128 mila veicoli, nel 1968 si era giunti a 1 milione e 663 mila; nello stesso intervallo di tempo, il reddito pro capite era passato da 190 mila a 670 mila lire.

¹³² per domanda di "sostituzione" si intendeva la domanda determinata dal rimpiazzo delle vetture eliminate per rottamazione». Questa, col passare del tempo e con l'aumento degli indici di saturazione, è destinata ad assumere dimensioni sempre maggiori, alla stregua di quanto accade nei paesi industrialmente più maturi». *Ibidem*.

settore automobilistico europeo avrebbe visto la lenta ma inesorabile estinzione delle case medie produttrici che sarebbero state assorbite dalle aziende nel frattempo dotatesi di dimensioni tali da reggere la competitività con gli americani ed i giapponesi¹³³. Non si trattava di dotarsi di grosse "concentrazioni" in termini di dimensioni fisiche degli impianti, piuttosto di perseguire una «strategia di presenza mondiale»¹³⁴ che, pur alimentandosi da unità anche variamente dislocate, potesse beneficiare di comuni vaste risorse finanziarie, sorretta da un'univoca politica commerciale, con ampie possibilità in termini di ricerca scientifica, progresso tecnologico, disponibilità di risorse umane e manageriali. Queste le considerazioni di base rispetto alle quali andavano valutati «quei fenomeni di contatti ed accordi fra costruttori europei di cui oggi tanto si parla sotto l'etichetta (...) di "concentrazioni"»¹³⁵, che non erano destinati ad esaurirsi in breve tempo e tra i quali bisognava collocare, nelle parole del presidente della Fiat, anche «l'accordo che ci ha portati ad assumere una partecipazione in Citroën, una delle case più prestigiose e tecnicamente qualificate in Europa e nel mondo [e che] metterà in

¹³³ Nel 1968 «l'incremento più forte si è verificato nel Giappone che è passato da una produzione di circa 1.400.000 vetture ad oltre 2 milioni raggiungendo così, con un aumento del 49%, la posizione di terzo produttore nel mondo (...). Le esportazioni giapponesi sono aumentate nel corso del 1968 del 65% avvicinandosi alle 600.000 unità». I produttori statunitensi avevano raggiunto le 8.850.000 unità prodotte, «con un aumento del 25% rispetto allo scorso anno, tornando così sui livelli record di alcuni anni prima». I produttori nordamericani erano presi a modello di concentrazione imprenditoriale anche pensando alle aziende da essi possedute «per esempio in Europa»: «anche se si caratterizzano come unità imprenditoriali a sé stanti, sono in realtà affiliazioni delle rispettive case madri, ciò che consente, pur nell'autonomia delle loro politiche di modelli di distribuzione, di fruire liberamente del sostanziale appoggio delle grosse infrastrutture finanziarie, tecniche e di ricerca esistenti negli Stati Uniti». *Ibidem*. Sull'industria automobilistica giapponese, il rimando è a M. A. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry*, Cambridge, 1985.

¹³⁴ che consentisse ai nuovi gruppi nati dalle «concentrazioni» di avere una «dimensione ottimale minima "produttiva"» ed una «dimensione ottimale minima "economica"». La prima, che si riteneva «potesse essere fissata intorno alle 1000 unità al giorno», era probabile che sarebbe aumentata «nei prossimi anni, per l'aspetto indispensabile che la R & D tende sempre più ad assumere nella progettazione dei modelli»; la seconda «dipende soprattutto da diversi fattori molti dei quali esogeni all'azienda, ma in particolare dalle dimensioni e dalle capacità d'espansione dei gruppi con cui si è in concorrenza. In Europa tale dimensione minima economica viene oggi valutata in circa 1.000.000 di unità annue». Da: ASF, Fondo Capogruppo, III V., corda 427, *Esposizione dell'avv. Giovanni Agnelli alla XII Commissione Industria della Camera dei Deputati. Situazione e prospettive dell'industria automobilistica italiana. Roma, 20 febbraio 1969.*

¹³⁵ *Ibidem*.

moto un graduale processo di collaborazione ed integrazione il cui scopo sarà quello di darci una precisa fisionomia di impresa multinazionale».

In effetti, le premesse perché l'accordo accrescesse la capacità competitiva a livello mondiale di entrambi i costruttori sembravano esserci tutte: nel 1968, anno in cui viene siglata l'intesa, la Fiat, «includendo tutte le produzioni effettuate nel mondo», è il quinto produttore mondiale con oltre 1 milione 600 mila unità e la Citroën il decimo (392.626 vetture)¹³⁶, così che dalla loro unione sarebbe emerso un complesso industriale in grado di imporsi in testa alla graduatoria delle case europee; la Citroën, concentrata nella fascia più alta dell'offerta automobilistica, avrebbe integrato la gamma produttiva della casa italiana¹³⁷; le potenzialità tecniche e commerciali delle due imprese si sarebbero reciprocamente influenzate e rafforzate¹³⁸. Il connubio con la Citroën aveva quindi una sua logica e sembrava destinato al successo, dato anche l'appoggio della famiglia Michelin, allora proprietaria e non più disposta a sopportare le pesanti perdite di gestione registrate negli ultimi anni¹³⁹. Nell'ottobre del 1968 Fiat e Citroën firmavano così un accordo che prevedeva la creazione di un organismo paritario di coordinamento (Société Internationale de l'Automobile) e la costituzione da parte di Fiat e Michelin di una *holding* (PARDEVI, Société de Participation ed de Développement Industriel) a cui

¹³⁶ «Fiat 1.301.751 + Autobianchi 56.782 + SEAT 175.000 + ZCZ 45.000 + Concord 38.906 = 1.617.439». Ai primi tre posti della classifica i tre "colossi" nordamericani: General Motors, Ford, Chrysler. *Ibidem*.

¹³⁷ In uno studio elaborato dalla Fiat, il mercato automobilistico veniva ripartito in 5 segmenti di prezzo, e si ipotizzava per la Citroën un impegno nei soli tre segmenti superiori. Si veda: ASF, I V., corda 133/2, *Varie. Pratiche normali 1970*.

¹³⁸ La casa automobilistica francese era storicamente nota per il prestigio dei suoi Uffici tecnici. Per una breve illustrazione del carattere di pioniere di André Citroën su molti aspetti della produzione e commercializzazione del prodotto automobilistico, si veda G. Volpato, *L'internazionalizzazione dell'industria automobilistica*, cit., pp.174-184, in particolare p.178-183. Nel 1934, a causa di ripetuti dissesti finanziari, la Citroën viene venduta alla rivale Michelin. Per la storia dei primi decenni della casa francese, S. Van de Castellele-Schwetzer, *André Citroën: l'aventurie de l'industrie*, in «L'Histoire», n.56, 1983.

¹³⁹ La Citroën continuerà a registrare risultati fortemente negativi: una perdita di oltre 600 milioni di franchi in un triennio, di cui 377 nell'ultimo anno considerato (1970). Da: *Citroën. Pourra-t-il surmonter 600 millions de francs de perte?*, in «Entreprise», n.849, 15 octobre 1971, pp.9-16, conservato in: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 133/2, *Varie. Pratiche normali 1970*.

faceva capo la maggioranza del pacchetto azionario della casa francese; successivamente (luglio 1970), la Fiat aumentava la sua partecipazione alla Pardevi dal 25 al 49 per cento¹⁴⁰. La Pardevi, a sua volta, possedeva la maggioranza (54,9 per cento) delle azioni della Holding Citroën S.A.¹⁴¹, che quindi sarebbero state controllate per quasi il 27 per cento dalla Holding Fiat International¹⁴². La collaborazione stabilita nell'intesa siglata sembrava effettivamente muoversi nella direzione dell'accrescimento della competitività e dello sviluppo futuro delle due case: la loro cooperazione avrebbe dovuto «garantire il coordinamento delle attività di studio e di ricerca, dei programmi di investimento e di produzione, degli acquisti e del settore commerciale», al fine di migliorare l'efficienza tecnica e commerciale delle due imprese ed assicurare loro una maggiore competitività di mercato¹⁴³. In seguito, a quasi tre anni dalla firma del primo accordo, si dovette però riconoscere che, per il momento, non si era andati oltre lo scambio reciproco di informazioni tra gli uffici tecnici delle due case, «l'avvio di una cooperazione»¹⁴⁴ sul piano produttivo (produzione di componenti di veicoli Fiat in uno stabilimento Citroën)¹⁴⁵ e, sul piano commerciale, l'appoggio reciproco tra Citroën e Autobianchi per la vendita delle rispettive produzioni. Non restava che auspicare, pertanto, un incremento della collaborazione perseguita attraverso l'integrazione dei componenti e delle parti meccaniche adattabili a diversi prodotti di entrambe le marche, la razionalizzazione e condivisione dei sistemi di approvvigionamento, un maggior coordinamento delle attività di studio e progettazione, l'integrazione delle rispettive

¹⁴⁰ Si veda: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 150/1, *Le Groupe Fiat, 1971*.

¹⁴¹ Le società controllate dalla Holding Citroën erano presenti in cinque comparti di attività; produzione, commercializzazione, trasporti, servizi finanziari, attività immobiliare. *Ibidem*.

¹⁴² Il 45,1% delle azioni della Holding Citroën S.A. apparteneva per il 7,1% alla famiglia Berliet, mentre il restante era diffuso tra l'azionariato minore. *Ibidem*.

¹⁴³ Da un punto di vista finanziario, l'accordo reso noto con il comunicato del 25 ottobre 1968 stabiliva che la Fiat avrebbe potuto controllare solo una quota minoritaria della costituenda Holding francese che avrebbe disposto della maggioranza delle azioni Citroën. *Ibidem*.

¹⁴⁴ *Ibidem*.

¹⁴⁵ *Ibidem*.

gamme produttive da attuarsi ristrutturando i mezzi di produzione al fine di migliorare e rendere più competitivi i prodotti stessi.

In occasione del Salone dell'automobile di Torino del 1972, lo stesso presidente della Fiat, riferendosi a voci in merito alle divergenze che sembravano essere insorte tra le parti interessate, dichiarava di aver sperato «che, unendo le nostre capacità e migliorando il potenziale produttivo, commerciale e tecnico delle due imprese, sarebbe stato possibile creare un organismo capace di meglio utilizzare uomini, esperienze di produzione, marche e nomi» e fugava ogni dubbio sulle voci pessimistiche che si stavano diffondendo riguardo tale intesa, aggiungendo che «i nostri obiettivi sono molto ambiziosi: lavorare per l'automobile del futuro in funzione di un mercato mondiale», ma aggiungeva che «la Citroën non ha fino a ora seguito tale obiettivo»¹⁴⁶. All'assemblea degli azionisti del giugno 1972, Gianni Agnelli, ricordando che i risultati raggiunti fino a quel momento non avevano corrisposto alle aspettative della Fiat, avrebbe affermato che una decisione definitiva sarebbe stata presa, d'intesa con la controparte, nei mesi seguenti. Veniva inoltre reso noto che molto probabilmente la Fiat non avrebbe sostenuto il prossimo aumento di capitale della Citroën e che era prevedibile che la Michelin avrebbe rilevato la partecipazione della Fiat nella Pardevi. Tali previsioni furono confermate dal comunicato congiunto Fiat-Michelin-Citroën diffuso il 25 giugno 1973, che informava dell'avvenuta cessione da parte di Fiat alla Michelin del 49 per cento del capitale sociale della *holding* controllante la maggioranza

¹⁴⁶ La presente ricostruzione delle vicende che portarono alla fine della collaborazione con la Citroën si basa, non essendo disponibili per la consultazione documenti ufficiali successivi al 1966, su una raccolta di comunicati di diversa provenienza effettuata dalla Direzione Informazioni del Gruppo Fiat. Si veda: ASF, Delibere varie. Delibera n.340, *Accordi Fiat-Citroën e accordo complementare tra Michelin - Fiat e Citroën, giugno 1973*.

di Citroën¹⁴⁷. Da parte di quest'ultima, la motivazione addotta per la decisione di porre fine alla collaborazione con la casa italiana fu fatta risalire alla volontà del gruppo di Torino di far evolvere gli «accordi Fiat-Citroën nel senso di una più spinta integrazione» e alla conseguente richiesta di apportare «sostanziali modifiche agli accordi stessi intervenuti, nel 1968, tra Fiat, Michelin e Citroën»¹⁴⁸.

Al di là delle dichiarazioni ufficiali delle due parti, la pochezza dei risultati raggiunti tramite la loro collaborazione era evidente, dato che, nel concreto, non si era andati oltre la progettazione di un veicolo per trasporto urbano leggero con carrozzeria Fiat e meccanica Citroën che avrebbe montato, «alternativamente, un motore Fiat o un motore Citroën»¹⁴⁹: una situazione decisamente deludente per un accordo che negli intendimenti della casa torinese avrebbe dovuto e potuto dar vita ad un «gruppo automobilistico dalle caratteristiche straordinarie»¹⁵⁰.

Indubbiamente, motivazioni di carattere strategico avevano avuto un peso ben maggiore nell'indebolire «ciò che la Fiat considerò un matrimonio (...) e la Citroën una semplice avventura» - così commentava il Financial Times la notizia della cessione della collaborazione tra le due case automobilistiche; la difficoltà di integrare due culture tecniche profondamente diverse¹⁵¹ era stata accentuata dalle profonde differenze fra le

¹⁴⁷ Si aggiungeva che «Fiat e Citroën hanno, peraltro, definito le condizioni per la prosecuzione dei comuni rapporti, esistenti da tempo, in diversi settori industriali e commerciali», sotto un nuovo profilo giuridico, per mezzo di contratti specifici sostitutivi della precedente collaborazione. *Ibidem*.

¹⁴⁸ modifiche «che avrebbero potuto comportare dei seri rischi per gli stessi elementi vitali della Citroën. Così la relazione del consiglio di amministrazione della Citroën presentata all'assemblea degli azionisti del 27 giugno 1973. *Ibidem*.

¹⁴⁹ Gli unici altri due risultati raggiunti furono: l'integrazione delle reti di vendita della Citroën e della Autobianchi; la fabbricazione di una scatola di cambio destinata alla "Lancia Beta" e alla futura "Citroën L". *Ibidem*.

¹⁵⁰ Così Gianni Agnelli nell'intervista contenuta nel volume di G. Volpato, *Il caso Fiat*, cit., pp. 385-405, in particolare p.390.

¹⁵¹ «The combination of the two design teams should make an interesting one. Citroën has long been regarded as the most inventive if not necessarily commercial of Europe's car manufacturers, producing cars like "DS" which were years ahead of the time. Fiat, on the other hand, displays a flair for improving and using well tried engineering concepts to produce successful cars, and has shown great expertise in planning». Da: J. Ensor, *Fiat's plans for Europe once it controls Citroën*, in «The Financial Times»,

personalità *leader* dei due vertici aziendali: Gianni e Umberto Agnelli, favorevoli all'apertura internazionale, François Michelin¹⁵² e François Rollier¹⁵³ «più francesi che europei», e quindi poco inclini a seguire quella che forse sarebbe stata la strategia migliore, per cui la Fiat avrebbe lasciato alla Michelin il settore dei pneumatici per svolgere un ruolo sempre maggiore nell'impostazione delle attività Citroën. Su questo punto, l'orgoglio e l'autonomia «della più individualistica casa automobilistica»¹⁵⁴ di Francia erano sicuramente state rafforzate dalla contrarietà di parte del governo francese, per cui di fronte alla disponibilità di alcuni ministri, si riporta che il generale de Gaulle, nettamente schierato a sfavore di ogni inserimento di capitale straniero nell'apparato industriale nazionale, avesse lapidariamente constatato che "Citroën c'est la France"¹⁵⁵.

Mentre la formulazione di strategie da parte dell'azienda si confrontava oramai con il mercato mondiale, l'episodio sembra suggerire che, sul piano concreto, i disegni di costruzione di una Fiat europea che avrebbe avuto nell'intesa con la Citroën una sua

Monday June 1 1970, conservato in: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 133/2, *Varie. Pratiche normali 1970*.

¹⁵² «"L'autorità non si divide, si incarna", Questa frase può essere considerata il motto di colui che contesta oggi a Giovanni Agnelli di diritto di partecipare alla gestione della Citroën (...). Ma forse Agnelli non saprebbe darne una descrizione esauriente: lui stesso nel 1968, all'epoca dell'acquisto da parte della Fiat del 15 per cento del capitale della Citroën fu tratto in inganno. Credette di capire che anche François Michelin mirava a una fusione fra le due casa automobilistiche, o almeno a una stretta collaborazione. A quattro anni di distanza, è ormai chiaro che l'industriale francese voleva solo un aiuto finanziario per far superare alla Citroën un momento difficile; e non ha mai pensato di cedere una parte di "sovranità" sulla prestigiosa casa del Quai de Javel». M. Marin, *Il re delle gomme "snobbava" pure De Gaulle*, in «Gazzetta del Popolo», 19 novembre 1972, conservato in: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 133/3, *Varie. Pratiche normali 1970*.

¹⁵³ Cogerente della presidenza Michelin con François Michelin, venne nominato presidente della Citroën alla fine del 1970. Si veda: *Citroën/Perché Bercot lascia la presidenza*, in «L'Espresso», 12 luglio 1970.

¹⁵⁴ Così «Il Sole 24 Ore», 24 giugno 1973, stralcio di un articolo riportato, senza titolo in ASF, *Delibere varie*. Delibera n.340, *Accordi Fiat-Citroën e accordo complementare tra Michelin - Fiat e Citroën*, giugno 1973.

¹⁵⁵ Queste le parole riportate da Luchino Revelli-Beaumont, nel biennio 1972-1973 responsabile della Fiat France, che in un altro passo della sua biografia aveva già rammentato la netta contrarietà dimostrata da de Gaulle in occasione della cessione della Simca alla Chrysler nel 1961. Si veda: L. Revelli-Beaumont, *Forse da raccontare*, cit., pp.173-179, in particolare p.175. Per una ricostruzione della mancata intesa con la Citroën più attenta alla dimensione politica della vicenda, il rimando è a V. Castronovo, *Fiat 1899-1999*, cit., pp. 1146-1190, in particolare pp.1170-1174.

“pietra d’angolo”¹⁵⁶, dovettero confrontarsi con superiori considerazioni politico-economiche ancora calibrate su una scala nazionale. Una pluralità di motivi avversi che costituiscono una esemplificazione di come il processo di internazionalizzazione crei nuove opportunità ma anche introduca nei mercati ulteriori difficoltà spesso percepite come minacce, sempre in termini di strategia aziendale, da parte dei *manager* che dovrebbero occuparsi di gestire l’accresciuta complessità del contesto in cui operano. La crescita derivante dall’espansione all’estero incrementa le opportunità a disposizione dell’impresa ma anche l’intensità e le forme della competizione, e quindi richiederebbe l’impiego di maggiori risorse e differenti competenze per l’elaborazione di una strategia diversa da quella applicata all’interno dei confini nazionali¹⁵⁷. In altre parole, i vantaggi di efficienza derivanti dall’operare in contesti internazionali devono essere conciliati con una maggiore flessibilità nell’adattamento alle diverse realtà nazionali e nell’implementazione delle politiche aziendali astrattamente e genericamente definite: una sfida notevole, che le capacità e soprattutto l’esperienza dei *manager* alla guida di questa fase di crescita globale forse non consentivano ancora di cogliere, ma che contribuirà senza dubbio a far meglio comprendere i requisiti di un’impresa autenticamente multinazionale¹⁵⁸.

¹⁵⁶ Le altre “pietre d’angolo” della Fiat europea concepita da Gianni e Umberto Agnelli dovevano essere: in Italia, in Spagna (Scat), in Germania (N.S.U.). Da: L. Revelli-Beaumont, *Forse da raccontare*, cir., pp. 173-179, in particolare p. 175.

¹⁵⁷ Se l’accordo Fiat-Citroën falliva per la «situazione di cronica anti economicità della gestione Citroën» e se era evidente che «chi ci ha rimesso tempo e denaro è la Fiat», la vicenda poteva essere presa ad esemplificazione del fatto che «le fusioni, le incorporazioni, gli accordi non sono bacchette magiche capaci di risanare con un tocco i mali profondi delle aziende che vi partecipano. Lo scambio di pacchetti azionari, per raffinate che possano essere le tecniche con cui viene eseguito, non muta la vecchiaia degli impianti, le arretratezze tecnologiche le teste dei dirigenti». Questa operazione fu «fatta all’insegna del primato del disegno finanziario sulla struttura industriale. L’industria, gli stabilimenti, gli uomini che vi lavoravano erano in qualche modo l’“intendenza” che avrebbe dovuto necessariamente seguire i disegni lungimiranti dei massimi dirigenti dei due gruppi. Il fallimento dell’intesa è la rivolta dell’intendenza». Da: C. Risé, *Il divorzio è fatto*, in «Espresso», 24 dicembre 1972, conservato in: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 133/3, *Varie. Pratiche normali 1970*.

¹⁵⁸ In una nota preparata dall’azienda di Torino nel 1972, tra le ragioni dell’inefficacia dell’accordo tra le due Fiat e Citroën, venivano indicate: «la disparità dimensionale delle due aziende: la Citroën ha sofferto

e soffre maggiormente tuttora di una situazione che la mette in condizione di inferiorità rispetto a FIAT per quanto riguarda sia le risorse (finanziarie, produttive e distributive) sia la capacità di generare nuove idee (progettazione, marketing, pianificazione). In termini di Management questa situazione pone gli uomini di CITROEN in condizione di difesa rispetto ai corrispondenti uomini FIAT ai quali non si riconosce sul piano personale quella leadership che, invece, risulterebbe evidente in termini puramente dimensionali. Disparità nei metodi direzionali: benché Fiat in assoluto non eccella in questo campo, è indubbio che Citroën è notevolmente più carente sia in concezioni organizzative sia in procedure operative. Il distacco non facilita il dialogo, anzi genera un atteggiamento di difesa dei propri metodi proprio per non dover ammettere l'evidente inferiorità sul piano dimensionale; (...) appartenenza delle aziende a due Paesi differenti sia pure nell'ambito di una comunità che non ha tuttavia ancora raggiunto una comune politica economica, monetaria, fiscale, industriale e sociale. E' chiaro che, in questo quadro istituzionale, non è indifferente per i Governi dei due Paesi: la localizzazione degli investimenti industriali; le fonti di importazione e gli sbocchi di esportazione; i prezzi di trasferimento; l'occupazione, mentre la realizzazione di una politica economica e monetaria comune e di un'armonizzazione fiscale ridurrà fino ad eliminare le preoccupazioni dei Governi locali». Da: ASF; Fondo Capogruppo, I V., corda 133/3, *Varie. Pratiche normali 1970*.

Tab. 4.1 - *Attività Fiat - Montaggi e produzioni nel mondo (1957-1970)*

1957	1958-1959	1960	1961	1962 ¹	1963	1964 ²	1965	1966 ³	1967 ⁴	1968 ⁵	1969	1970
Spagna	-	Nuova Zelanda	Marocco	Venezuela	Portogallo	-	Kenya	Turchia	Pakistan	Zambia	Corea	Russia
Sud Africa		Iran	Filippine	Uruguay			Ceylon	Paraguay	Malesia	Tunisia	Congo	
Olanda			Cile	Indonesia				Polonia	Costarica	Perù		
Messico				Egitto						Bulgaria		
Irlanda				Thailandia						Romania		
India												
Germania												
Belgio												

Fonti: ASF, Fondo Capogruppo, I Versamento, corda 802, *Proposta per una politica iniziative internazionali del gruppo Fiat. Dicembre 1972*. Nostra elaborazione.

Tab. 4.1 - *Attività Fiat - Montaggi e produzioni nel mondo (1957-1970) (segue)*

-
- ¹ Cessazione Olanda
 - ² Cessazione Messico
 - ³ Cessazione Ceylon
 - ⁴ Cessazione Indonesia
 - ⁵ Cessazione Belgio

Tab. 4.2 - Montaggi e produzioni all'estero delle principali case automobilistiche (1972)

Marche	Montaggi					Produzioni			
	Paesi industrializzati	Paesi in via di sviluppo	di cui America Latina	Paesi Europa dell'Est	TOTALE	Paesi industrializzati	Paesi in via di sviluppo	Paesi Europa dell'Est	TOTALE
Fiat	7	18	6	1	26	5	2	3	10
Volkswagen	3	8	3	-	11	2	2	-	4
Chrysler	7	12	7	-	19	5	-	-	5
Ford	11	14	5	-	25	4	3	-	7
G. M.	7	14	7	-	21	4	3	-	7
Renault	10	16	7	1	27	1	2	1	4
Toyota	4	12	8	-	16	-	-	-	-

Fonti: ASF, Fondo Capogruppo, I Versamento, corda 802, Proposta per una politica iniziative internazionali del gruppo Fiat. Dicembre 1972. Nostra elaborazione.

Tab. 4.2. Allegato - Montaggi e produzioni all'estero della concorrenza (1972)

Marche	Montaggi		Produzioni	
	Paesi industrializzati	Paesi in via di sviluppo	Paesi industrializzati	Paesi in via di sviluppo
Volkswagen	Belgio - Turchia - Nuova Zelanda	Argentina - Perù - Venezuela - Malesia - Filippine - Spagna - Irlanda - Portogallo	Australia - Sud Africa	Brasile - Messico
Chrysler	Nuova Zelanda - Danimarca - Olanda - Svizzera - Israele - Turchia - Sud Africa	Argentina - Brasile - Cile - Colombia - Messico - Perù - Venezuela - India - Indonesia - Pakistan - Filippine - Ghana	Inghilterra - Francia - Spagna - Turchia - Australia	
Ford	Nuova Zelanda - Danimarca - Spagna - Finlandia - Irlanda - Italia - Olanda - Portogallo - Israele - Turchia - Sud Africa	Cile - Costarica - Perù - Trinidad - Venezuela - Indonesia - Malesia - Pakistan - Filippine - Thailandia - Ghana - Marocco - Nigeria - Rhodesia	Inghilterra - Germania - Belgio - Australia	Argentina - Brasile - Messico
General Motors	Nuova Zelanda - Belgio - Danimarca - Irlanda - Portogallo - Svizzera - Sud Africa	Cile - Costarica - Messico - Perù - Uruguay - Venezuela - Trinidad - India - Indonesia - Malesia - Pakistan - Filippine - Ghana - Nigeria	Germania - Inghilterra - Australia - Sud Africa	Argentina - Brasile - Messico

Fonti: ASF, Fondo Capogruppo, I Versamento, corda 802, *Proposta per una politica internazionale del gruppo Fiat. Dicembre 1972*. Nostra elaborazione.

Tab. 4.2. Allegato - Montaggi e produzioni all'estero della concorrenza (1972) (segue)

Marche	Montaggi		Produzioni	
	Paesi industrializzati	Paesi in via di sviluppo	Paesi industrializzati	Paesi in via di sviluppo
Renault ¹	Canada - Australia - Nuova Zelanda - Germania - Belgio - Irlanda - Italia - Portogallo - Turchia - Sud Africa	Cile - Costarica - Messico - Perù - Trinidad - Uruguay - Venezuela - Cambogia - Malesia - Filippine - Algeria - Costa d'Avorio - Ghana - Madagascar - Marocco - Tunisia	Spagna	Argentina - Brasile
Toyota	Australia - Nuova Zelanda - Sud Africa - Portogallo	Bolivia - Brasile - Colombia - Costarica - Perù - Uruguay - Venezuela - Rep. Dominicana - Malesia - Filippine - Thailandia - Corea del Sud		

Fonti: ASF, Fondo Capogruppo, I Versamento, corda 802, *Proposta per una politica iniziative internazionali del gruppo Fiat. Dicembre 1972*. Nostra elaborazione.

¹ Per quanto riguarda i Paesi dell'Est, la Renault aveva anche un impianto di montaggio in Bulgaria ed un impianto di produzione in Romania

CAPITOLO QUINTO

INTERNAZIONALIZZARE LA FIAT. UN'INTERPRETAZIONE (1946-1972)

1. I "concetti ispiratori" della Fiat di Valletta¹

Quando, nel 1966, la presidenza passa al nipote del fondatore della Fiat, Giovanni Agnelli, la "Fiat di Valletta" aveva ormai dato tutto quello che poteva dare. E non era stato poco. Per molti aspetti, il sistema vallettiano di conduzione e sviluppo dell'industria automobilistica aveva trasformato il Paese: aveva organizzato un settore in grado di mobilitare risorse tali da guidare la crescita di una stagione, tutt'altro che breve, dell'intera industria italiana; aveva puntato su un prodotto dal fortissimo significato sociale, in termini di libertà e mobilità delle persone, e difatti fortemente voluto dalla popolazione italiana; aveva reso questo prodotto sempre più accessibile ad un pubblico di consumatori che, a partire dal secondo dopoguerra, sarà sempre più vasto. In altre parole, Vittorio Valletta era stato un grande imprenditore, abilissimo nell'anticipare, stimolare e indirizzare le esigenze dell'industria e del mercato automobilistico: non a caso, il presidente dell'azienda la quale, all'inizio degli anni Sessanta, continuava a registrare un costante e forte incremento sosteneva che «il cosiddetto "miracolo italiano", di cui l'estero continua a stupirsi, altro non è se non un

¹ Questa l'espressione utilizzata da Vittorio Valletta ad indicare uno dei temi trattati nella relazione presentata in occasione del suo viaggio a Mosca del 1965; si veda: Così Valletta nel 1965; da: ASF, Fondo Personale dottor Pedrana, corda 20/2, *Testo della conferenza del Prof. V. Valletta a Mosca il 28 giugno 1965.*

raccorciamento di distanze rispetto alle posizioni delle più avanzate nazioni dell'Occidente europeo»², ed anzi, «è certo che il mercato automobilistico italiano offre ancora grandi possibilità di assorbimento, ed è la produzione nazionale che deve soddisfarle»³. Dove Valletta mancò fu nella eccessiva fiducia nei confronti di un modello di crescita, che, data anche la sua ventennale validità, non si volle avere la lungimiranza di incominciare ad adattare alle mutate condizioni della domanda e della competizione internazionale: la strategia basata sullo sfondamento del mercato interno attraverso la realizzazione dell'"utilitaria" - bassa cilindrata, basso costo d'acquisto e di esercizio, praticità e comodità - non sarebbe più bastata per opporsi all'accresciuta concorrenza sul mercato interno ed alla decisa evoluzione della domanda estera verso modelli radicalmente diversi da quelli su cui la Fiat aveva puntato la sua specializzazione produttiva⁴. A metà degli anni Sessanta, di fronte ad un rallentamento della domanda sui mercati più favorevoli, all'irrompere di concorrenti attrezzati per la penetrazione sul mercato italiano, e complice la carenza di prodotti adatti ad espandersi sui mercati tradizionalmente più ricchi, la strategia che era stata un potentissimo "volano" per la casa torinese rischiava di trasformarsi in una "trappola" altrettanto efficace⁵.

² «è un recupero di tempo perduto»; da: ASF, Bilanci 1956-1968. Relazioni del CdA 1957-1968, *Assemblea generale ordinaria degli Azionisti 27 Aprile 1962 Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e conto perdite e profitti al 31 dicembre 1961.*

³ *Ibidem.*

⁴ Per un'analisi della specializzazione produttiva della Fiat in relazione al suo mercato estero, il rimando è a *Supra*, cap.2, paragrafo 2, *Prodotti e mercato esteri negli anni del "miracolo economico"*.

⁵ di "trappola del mercato interno", a proposito delle problematiche dell'industria automobilistica italiana e della sua collocazione internazionale a partire, all'incirca, dai primi anni Settanta (con il primo shock petrolifero come ideale spartiacque), si è parlato in diverse sedi. Si veda, ad esempio, l'interpretazione della stagione "post-vallettiana" della Fiat data da Amatori nell'articolo-intervista - a Franco Amatori e Marco Revelli - di D. Tonello (a cura di), *Un'eredità controversa*, in *«Millenovecento»*, Dicembre 2002, n.2, pp.36-41. Su tale punto, si vedano anche le *Conclusioni* al presente lavoro.

Dati i risultati conseguiti⁶, Valletta poteva comunque essere certo della «velocità di espansione»⁷ impressa all'industria automobilistica e degli effetti positivi complessivamente indotti, e nel tracciare i «concetti ispiratori» della sua ventennale direzione dell'azienda si richiamerà in particolar modo al «ruolo svolto dall'automobile nell'economia di un Paese moderno»⁸, all'impegno per la crescita dell'occupazione⁹ ed alla connessa «necessità di portare l'automobile, sia sul piano tecnico dell'impiego che su quello economico, alla portata di un numero crescente di utenti»¹⁰ - obiettivo quest'ultimo realizzato attraverso la stessa crescita economica, come stava a dimostrare l'incremento registrato nel tempo dal potere d'acquisto dei lavoratori della Fiat a seguito dell'aumento della produttività e quindi delle retribuzioni corrisposte¹¹. Nel secondo

⁶ Per un sintetico ricapitolo della situazione della Fiat al 1966, il rimando è *supra*, cap.IV, paragrafo 1, // *passaggio di consegne*.

⁷ Così Valletta nel 1965; da: ASF, Fondo Personale dottor Pedrana; corda 20/2, *Testo della conferenza del Prof. V. Valletta a Mosca il 28 giugno 1965*.

⁸ grazie soprattutto all'«effetto moltiplicatore dello sviluppo automobilistico sulla possibilità di espansione e di reddito di altre attività (siderurgia, petrolio, gomma, costruzioni stradali, ecc.): ad esempio «il numero degli autoveicoli transitati sulla Torino-Milano [è] quasi quintuplicato, da 1.825.000 passaggi nel 1950 a 8.794.000 passaggi nel 1964». Inoltre, il «ruolo dell'automobile nell'economia moderna» assumeva la forma della «moltiplicazione dell'efficienza e delle possibilità di realizzazione del lavoro individuale e collettivo» e dell'«incidenza crescente del valore economico dell'automobile, nel quadro generale di un'economia nazionale essa pure in continuo sviluppo». *Ibidem*.

⁹ La crescita dell'occupazione comprendeva: un crescente numero di posti di lavoro, per cui «fatto uguale a 100 il numero dei dipendenti Fiat in forza nel 1948 (che erano 67.500), si è avuta la seguente progressione: 106 al 1954, 126 al 1959, 185 al 1964; la miglior possibile sicurezza della stabilità dell'impiego; retribuzioni crescenti in termini monetari reali, e ciò sia in senso assoluto sia sotto l'aspetto dei benefici addizionali (pensioni per la vecchiaia, alloggi, istruzione professionale, completa assistenza medica, riduzione dell'orario di lavoro, ecc.); (...) riduzione della fatica individuale e aumento della sicurezza attraverso la continua riduzione degli infortuni e delle malattie professionali». *Ibidem*.

¹⁰ Un «concetto ispiratore» collegato a questo era la conseguente e parallela necessità di sviluppare uno sforzo deciso in ogni settore di responsabilità della Direzione Aziendale nell'intento di: migliorare il prodotto (progettazione organi meccanici, styling, adeguamento delle prestazioni alle crescenti esigenze del traffico e della clientela, standardizzazione, controllo statistico di qualità inteso ad assicurare la massima uniformità nelle caratteristiche di automobili oggi prodotte a ritmo superiore alle 4.000 unità giornaliere); migliorare la produttività, intesa come rapporto tra i mezzi umani e materiali impiegati ed il risultato ottenuto. Questi «obiettivi» suscitavano a loro volta «una quantità di problemi riflettenti la scelta comparata fra numerose soluzioni differenziate sia nei progetti che nei metodi tecnologici, la ricerca di una più alta efficienza (introduzione di nuove macchine e nuovi procedimenti, eliminazione degli sprechi sia di materiale che di lavoro, riduzione degli scarti) e il miglioramento in genere delle strutture organizzative degli Stabilimenti e Uffici». *Ibidem*.

¹¹ e ciò si era tradotto, a sua volta, «immediatamente in ulteriori espansioni delle possibilità di lavoro, a beneficio sia dell'Azienda stessa (nel 1964 circa 38.000 impiegati e operai Fiat, pari al 30% circa del totale, disponevano di un'automobile propria acquistata presso la Fabbrica), sia di una quantità di altri settori produttivi (edilizia, elettrodomestici, tessili, ecc. ecc.); per questo, «la Fiat crede di poter

dopoguerra, l'impressionante crescita della domanda di auto da parte del consumatore italiano - la densità automobilistica passa in vent'anni (1946-1966) da 158 a 8 abitanti per autovettura, riducendosi ad un terzo dopo un solo decennio¹² - identifica nel progresso di tale comparto un chiaro sentiero di sviluppo *inward oriented*, a differenza di tanti nostri settori produttivi che nei medesimi decenni si avvaleranno di una crescita trainata dalle vendite sui mercati esteri (*export-led growth*). Di riflesso, almeno per questo lungo periodo di creazione del mercato automobilistico italiano, non sembra sostenibile un «ruolo propulsore delle esportazioni» sulla struttura del settore industriale in questione, ma neanche, con riferimento ai cambiamenti registrati a partire dagli anni Sessanta, sembra potersi parlare, come talora ipotizzato, della autovettura italiana come di un bene di consumo rimasto competitivo perché richiesto da società aventi un più elevato livello di reddito e quindi soggetto all'«influsso selettivo delle esportazioni»¹³.

Lo stesso Valletta non ha dubbi su quale sia il fattore dominante a cui attribuire l'avvio del processo di rapido sviluppo che a cavallo del 1960 è ancora in corso: «il mercato base è quello interno e sarebbe un errore impostare la produzione prevalentemente sulla esportazione»¹⁴: queste le parole con cui sottolinea come, tra i «concetti ispiratori»¹⁵,

rivendicare con i suoi modelli economici, una buona parte del merito dell'aumento del parco automobilistico italiano, passato dai 372.000 autoveicoli del 1947 alle 5.300.000 unità (di cui 4.700.000 autovetture) del 1964». *Ibidem*.

¹² I 158 abitanti per autovettura del 1946 scendono a 53 nel 1953. Si veda: Fiat Archivio Storico, *Fiat: le fasi della crescita*, cit., pp.112-128, in particolare pp.127-128.

¹³ In questo modo, lo stesso meccanismo, «basato sull'influsso selettivo delle esportazioni, può quindi spiegare il cosiddetto miracolo economico italiano, nei suoi aspetti positivi (industrializzazione, stabilità monetaria, equilibrio nei conti con l'estero) come in quelli negativi (dualismo industriale, distorsione dei consumi, mancato sviluppo del Mezzogiorno)». Per una rassegna delle varie posizioni riguardo all'industria automobilistica italiana come settore trainato dall'esportazione, e all'effetto di tale meccanismo sull'emergere in Italia di un «sentiero di sviluppo» dualistico, il riferimento è a A. Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana. Dalla ricostruzione alla moneta europea*, Torino, 2000 (1ª ed.: 1998), pp.56-78, in particolare pp.58-61 e pp.63-65.

¹⁴ Da: ASF, Bilanci 1956-1968. Relazioni del CdA 1957-1968, *Assemblea generale ordinaria degli Azionisti 28 Aprile 1960 Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e conto perdite e profitti al 31 dicembre 1959*.

¹⁵ Nonostante venga tenuta a Mosca in occasione della conclusione di una importantissima trattativa riguardante una iniziativa all'estero, anche la conferenza in cui Valletta affronta, tra i temi principali,

della Fiat l'esportazione non viene considerata se non in posizione subordinata, come possibile integrazione all'espansione nel proprio Paese, e comunque sempre condotta «col dovuto riguardo alle produzioni nazionali di ciascun Paese»¹⁶, ossia solo verso quei mercati che possano offrire effettivamente qualche opportunità. Del resto, le stesse carte che attestano ufficialmente l'andamento e la condotta strategica della "Fiat di Valletta" non faranno mai mistero della cautela con cui l'attività esportativa va attuata e stimolata, in quanto molto spesso scarsamente remunerativa, se non nettamente anti-economica¹⁷. Ma l'esportazione non è l'unica forma di attività internazionale giudicata con scetticismo ed estrema prudenza negli anni del *boom* sul mercato italiano: anche l'investimento diretto estero veniva realizzato - come abbiamo visto con la

quello dei "concetti ispiratori" dell'azione della Fiat, vede il presidente della casa torinese accennare solo di sfuggita ai mercati esteri, parlandone in connessione alla necessità per l'azienda di essere pronta a cambiare con la «massima flessibilità e rapidità i propri programmi di lavoro in funzione del rapido mutare delle situazioni di mercato». Da: ASF, Fondo Personale dottor Pedrana, corda 20/2, *Testo della conferenza del Prof. V. Valletta a Mosca il 28 giugno 1965*.

¹⁶ Da: ASF, Bilanci 1956-1968. Relazioni del CdA 1957-1968, *Assemblea generale ordinaria degli Azionisti 28 Aprile 1960. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e conto perdite e profitti al 31 dicembre 1959*.

¹⁷ Così, nella relazione di bilancio relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 1957 si legge che «nell'attuale concorrenza internazionale e nei riguardi delle necessità future, che deriveranno dal Mercato comune, il problema costi e prezzi è di crescente importanza. Occorre ricordare che i nostri costi e quelli dei nostri fornitori sono gravati dai pesi fiscali e dagli oneri sociali in modo notevole, per cui il prezzo del prodotto è costituito per oltre il 30% di detti oneri, che altri Paesi, invece, mettono a parte come tassa di vendita. Nelle vendite fatte all'interno il recupero degli oneri compresi nel prezzo è giustificato e quindi ammesso; mentre nelle vendite fatte all'Estero non è possibile richiedere ed ottenere tale recupero. In conseguenza le produzioni vendute all'Estero - che pur permettono di elevare presso le nostre fabbriche la quantità prodotta con vantaggio tanto per il costo interno che per quello estero - non possono offrire le possibilità di margini di beneficio». Da: ASF, Bilanci 1956-1968. Relazioni del CdA 1957-1968, *Assemblea generale ordinaria degli Azionisti 30 Aprile 1958. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e conto perdite e profitti al 31 dicembre 1957*. Od ancora, l'anno seguente si metterà in luce come «l'entità della esportazione auto - che rappresenta il 43% della produzione totale - si è molto avvicinata a quella delle vendite in Italia. La capacità di assorbimento del mercato interno, per gli autoveicoli Fiat, si mantiene da tre anni pressoché immutata: nel '58 190.000 unità. Il successo all'esportazione attesta la buona accoglienza dei mercati esteri alle nostre automobili ed anche la efficienza della Organizzazione Fiat di vendita e di assistenza all'Estero, non meno che in Italia. E' peraltro da tener presente che l'esportazione consente minori ricavi perché sul prodotto italiano, anche se esportato, continuano a gravare oneri di cui le produzioni estere concorrenti sono sollevate alla esportazione, e che non possiamo far pagare agli acquirenti stranieri, i quali già pagano i tributi fiscali nel proprio paese». Da: ASF, Bilanci 1956-1968, Relazioni del CdA 1957-1968, *Assemblea generale ordinaria degli azionisti 30 Aprile 1959. Relazioni del Consiglio d'Amministrazione e dei Sindaci. Bilancio e conto perdite e profitti al 31 dicembre 1958*. Sulle difficoltà connesse alla necessità per la Fiat di ricorrere a pratiche di *dumping* per continuare ad esportare, si veda *supra* cap.2, paragrafo 3, *Il quadro conclusivo*.

ricostruzione dei casi spagnolo ed argentino¹⁸ - cercando di ridurre al minimo la propria partecipazione economica e conseguente esposizione finanziaria, ma soprattutto esercitando uno stretto controllo sulle proprie prerogative in termini di depositaria esclusiva del *know-how* ceduto (brevetti, tecnologia, macchinario)¹⁹, delle funzioni di ricerca e sviluppo e dell'attività di formazione del personale locale. In sostanza, a parte i non molti casi di produzioni all'estero completamente controllata dalla casa italiana, nei confronti dei propri *partner* stranieri la Fiat tendeva a mantenere il più a lungo possibile il ruolo di unico centro decisionale, in ciò agevolata dalla tendenza ad inserirsi in Paesi con un livello di sviluppo industriale non elevato. Nei Paesi di "prima motorizzazione" infatti, sarebbe stato più facile far valere i vantaggi derivanti da una struttura manageriale comparativamente già evoluta, dalla sua esperienza nel *marketing*, dalla sua superiorità tecnologica, dal possedere, in breve, tutte le competenze necessarie alla produzione automobilistica.

Un atteggiamento che sembra stridere fortemente con quella "vocazione all'*export*"²⁰ che, come sappiamo, aveva caratterizzato le origini e le prime fasi di sviluppo dell'impresa torinese: in realtà la contraddizione è solo apparente in quanto ciò che è cambiato in maniera radicale è unicamente il peso relativo del mercato estero ai fini della crescita dell'industria dell'auto italiana. La domanda proveniente dall'estero non andava più necessariamente ricercata per garantire la sopravvivenza stessa dell'azienda come era stato nei primi decenni del secolo, e neanche era necessaria per poter adottare

¹⁸ Per i quali, il rimando è *supra*, rispettivamente a cap.3, paragrafo 1.1, *La Spagna: un mercato consolidato*, e a cap.3, paragrafo 2, *L'interesse per i mercati emergenti. Il caso argentino*.

¹⁹ Sui modi del trasferimento tecnologico: vendita o trasferimento di attrezzatura per la produzione (e sue modalità di pagamento mediante somma iniziale a cui è solitamente aggiunta una parte equivalente ai diritti sul volume d'affari); movimenti di personale; concessione o investimento diretto, si veda: G. Sirilli, *Il trasferimento internazionale di tecnologia da parte delle imprese italiane. Aspetti, problemi, prospettive*, in in R. Giannetti e P.A. Toninelli (a cura di), *Innovazione, impresa e sviluppo economico*, Bologna, 1991, pp.273-323.

²⁰ Il rimando è *supra*, cap.1, paragrafo 1.

convenienti dimensioni produttive e conseguenti economie di scala in maniera analoga a quanto era stato fatto nella fase di ricostruzione seguita al secondo dopoguerra: il mercato italiano, durante gli anni della presidenza di Vittorio Valletta e con il concorso fondamentale della politica di crescita dell'azienda da lui guidata, aveva assunto dimensioni tali da "bastare a se stesso". Naturalmente, ciò non voleva dire che le iniziative produttive all'estero non continuassero ad avere molteplici ragioni d'essere, sintetizzabili nel prestigio acquisito dal costruttore, nell'incremento comunque profittevole dei volumi produttivi così conseguito, e soprattutto nella possibilità di affermarsi come produttore ed esportatore in attività anche extra-automobilistiche (specie come fornitore di assistenza tecnica e progettuale nel campo dell'ingegneria impiantistica)²¹.

Solo nell'ultimo periodo, di fronte al riacutizzarsi della concorrenza internazionale anche sul mercato domestico e all'opportunità di trovare nuovi sbocchi ad una produzione ancora incentrata sui segmenti più bassi dell'offerta, la gestione vallettiana aveva cominciato a riconoscere l'importanza di acquisire una rinnovata dimensione multinazionale²², che avrà nella conclusione dell'accordo con l'Unione Sovietica il suo battesimo ideale e che rappresenta in un certo senso il compito che la "Fiat di Valletta" consegnava ai nuovi vertici aziendali.

²¹ Sull'impresa multinazionale come «eccellente strumento organizzativo per compiere [questi] trasferimenti di tecnologia», si veda: N. Rosenberg, *Scienza e tecnologia nel ventesimo secolo*, in R. Giannetti e P.A. Toninelli (a cura di), *Innovazione, impresa e sviluppo economico*, cit., pp.223-257, in particolare p.254.

²² Sull'evoluzione delle multinazionali italiane, con un'ampia parte introduttiva di carattere teorico, si è fatto riferimento a N. Acocella e R. Schiattarella (a cura di), *Teorie della internazionalizzazione e realtà italiana*, Napoli, 1989.

2. La Fiat che verrà

Nel 1973, l'annuale *Discorso di Umberto Agnelli ai direttori Fiat*²³ è l'occasione per ribadire al gruppo dirigente l'importanza del processo di riorganizzazione societaria in atto. Per l'amministratore delegato, lo stesso momento di crisi attraversato - per il quarto anno consecutivo, l'esercizio precedente si è chiuso con «un attivo di bilancio esiguo» - se da un lato sembra porre la Fiat «in condizioni di netto sfavore nei confronti delle altre industrie concorrenti», dall'altro non fa che confermare la necessità di proseguire nell'opera di razionalizzazione e di recupero di efficienza che si vuole ottenere mediante una sempre maggiore spinta al decentramento. Anche la fallita intesa con la Citroën²⁴, ossia il tentativo di realizzare un'alleanza con un'altra azienda automobilistica di prestigio, sembrerebbe indicare che, almeno al momento, la strategia di sviluppo da seguire è quella di una Fiat «sempre meglio organizzata»²⁵.

Il compito di proseguire nello studio del nuovo assetto è stato nel frattempo attribuito ad un comitato, che, all'interno del Gruppo di Lavoro Politiche Fondamentali dell'azienda, venne indicato come Commissione "Impresa multinazionale degli anni '80"²⁶. Del resto, uno studio approfondito di tutti gli aspetti caratterizzanti tale tipo di impresa sembrava essere richiesto non solo ai fini di una sua univoca impostazione da parte della casa torinese, ma anche alla luce della mancanza di una netta definizione di tale realtà a livello normativo-istituzionale. Come faceva notare Umberto Agnelli, parlare di società operanti internazionalmente e dei modi per renderle operativamente efficienti, pur essendo una necessità imprescindibile per un'azienda come la Fiat, era per certi versi

²³ ASF, III V., corda 107, *Discorso di Umberto Agnelli ai direttori Fiat. 1° ottobre 1973*.

²⁴ Si veda *supra*, cap. 4, paragrafo 4, *L'intesa Fiat-Citroën: un'opportunità*

²⁵ ASF, III V., corda 107, *Discorso di Umberto Agnelli ai direttori Fiat. 1° ottobre 1973*

²⁶ e facente parte del Comitato politica aziendale.

paradossale, come se si parlasse di «qualcosa che ancora non esiste»²⁷. Sia a livello giuridico che a livello strutturale, mancava una precisa comprensione delle diverse forme di «società internazionale», che andavano invece distinte tra «società transnazionali» (proprietà e *management* di un solo paese), «società multinazionali» («che per la diffusione della proprietà del capitale e per le diverse origini del management non si possono identificare con un solo paese») e le future ipotizzabili «società sopranazionali» (da realizzarsi quando «gli stati saranno superati da sistemi associativi a tendenza continentale»). L'impresa internazionale esisteva, quindi, come risultato concreto del processo di sviluppo economico, ma ne mancava una regolamentazione come istituzione sradicata dagli ordinamenti politico-amministrativi dei singoli paesi e collocata in un contesto plurinazionale. In altre parole, l'impresa internazionale così concepita «non esiste, eppure occorre inventarla»²⁸, per ovviare alla contraddizione tra l'irreversibile tendenza verso il superamento della dimensione nazionale nell'agire economico e l'inadeguatezza delle forme giuridiche tradizionali.

Colmare «il divario tra il momento politico e momento economico della nostra società»²⁹ veniva così ad assumere il significato di attività preliminare alla elaborazione della configurazione ottimale dell'azienda come multinazionale in cui la Fiat era impegnata. Difatti il problema della previsione a breve di norme per le imprese multinazionali condivise dai governi nazionali e dagli organismi internazionali veniva riconosciuto «di grande attualità»³⁰ dalla Direzione giuridica e normativa dell'azienda, con una precisazione. Il processo di internazionalizzazione dei mercati e delle imprese

²⁷ Da: ASF, I V., corda 802, *Umberto Agnelli. L'espansione economica mondiale. Ruolo, diritti e responsabilità della società internazionale. Milano, 9 maggio 1969.*

²⁸ *Ibidem.*

²⁹ *Ibidem.*

³⁰ Da: ASF, I V., corda 803, *Il punto "normativo" sulle Imprese Multinazionali. Considerazioni e indicazioni. ottobre 1973.*

che in essi agiscono era un processo tanto consolidato quanto irreversibile. Per non creare un «falso problema»³¹, si considerava quindi opportuno sottolineare che ciò che urgeva non era tanto l'introduzione e la precisa regolamentazione di una nuova categoria di soggetti giuridici - le multinazionali appunto - ma una normativa più ampia e dettagliata sulle operazioni economico-finanziarie a carattere internazionale che le vedeva protagoniste.

In tal modo si sarebbe contribuito a chiarire lo «scenario» rispetto al quale la Fiat si poneva per il decennio successivo l'obiettivo di sviluppo del «pieno raggiungimento della dimensione multinazionale»³², ed in cui, tenuto conto delle diverse realtà in cui l'impresa già operava, qualsiasi progetto di sviluppo internazionale avrebbe continuato a guardare ai «paesi ad economia di mercato industrialmente avanzati»³³, ai «paesi socialisti ad economia pianificata»³⁴ e ai «paesi emergenti»³⁵. A loro volta, ognuna di

³¹ *Ibidem.*

³² che avrebbe comunque conservato una pluralità di forme: iniziative in cui la Fiat avrebbe avuto il controllo finanziario e gestionale; partecipazioni minoritarie; licenze di produzione (con diversi tipi e gradi di intensità del rapporto tra Fiat e licenziatarie). In relazione a queste differenti forme di presenza, la «multinazionalità della Fiat investe in talune aree l'aspetto produttivo commerciale, in altri casi soltanto l'aspetto commerciale, in altri ancora la sola immagine aziendale). Da: ASF, I V., corda 796, Commissione "Impresa multinazionale degli anni '80". V Riunione, 29 ottobre 1973.

³³ in particolare Europa Occidentale. In tale area, l'azione multinazionale sarebbe stata condizionata «dall'atteggiamento di molteplici interlocutori, e in primo luogo: dei sindacati, dei governi e delle istituzioni sovranazionali, dei consumatori organizzati». *Ibidem.*

³⁴ Nei quali, nella prima metà degli anni Settanta non si poteva non prevedere che «le imprese multinazionali continueranno ad avere un unico interlocutore stabile nello Stato e nei suoi enti centrali, in un quadro politico-culturale sostanzialmente non dissimile dall'attuale». Inoltre, «nella prospettiva di una progressiva distensione Est-Ovest e dell'instaurazione di rapporti economici interregionali CEE-COMECON si allargheranno peraltro - soprattutto nei settori a tecnologia avanzata - gli spazi operativi aperti alla grande impresa, in un contesto caratterizzato: dal permanere di un regime di cooperazione definito al livello di Stati e di entità sovranazionali; da una maggiore certezza del rispetto degli accordi sul piano giuridico», Infine, si sarebbero attenuati, «specie nel quadro di relazioni istituzionali CEE-COMECON, le difficoltà di status giuridico, di trasferimento di capitali, di partecipazione gestioni». *Ibidem.*

³⁵ Riguardo ai quali si prevedeva che «le imprese multinazionali avranno come interlocutore principale i Governi locali; in taluni casi (Paesi relativamente più avanzati, America Latina in particolare potrà manifestarsi una pluralità di controparti quale quella delineata nello scenario relativo all'Europa Occidentale. Pur nella diversità delle situazioni, si affermerà la tendenza da parte dei Governi locali verso forme di controllo sulle iniziative estere, soprattutto su quelle che rivestono carattere strategico per i riflessi indotti sullo sviluppo. Verranno pertanto favorevolmente accolte forme di presenza delle multinazionali del tipo Joint ventures, partecipazioni di minoranza, collaborazioni produttive con partners locali. Ne deriveranno automaticamente vincoli al trasferimento di capitali e profitti, condizionamenti

queste aree si sarebbe caratterizzata in maniera differente a seconda dei «condizionamenti» che alla grande impresa sarebbero derivati, oltre che dai vincoli stabiliti tramite lo strumento legislativo³⁶, dall'azione dei governi - «singolarmente e attraverso istituzioni sovranazionali»³⁷-, dei sindacati³⁸, e delle organizzazioni dei consumatori, queste ultime viste come depositarie di un «ruolo di controllo» già consolidato negli Stati Uniti ed in via di affermazione anche in Europa³⁹.

Se questo era il quadro di riferimento in termini di opportunità offerte e di vincoli posti⁴⁰, il collegamento tra gli obiettivi di sviluppo prescelti e le soluzioni operative

circa la ripartizione del mercato, la composizione e l'impiego del management. Pressanti esigenze in materia di bilancia commerciale, e di approvvigionamento tecnologico indurranno i governi a imporre alle multinazionali quote obbligatorie di esportazione, nonché vincoli relativi al trasferimento di know-how e all'assistenza tecnica anche oltre i termini contrattuali. Con specifico riferimento al settore dell'automobile», infine, non sembrava potersi escludere «in relazione ad una più pertinente valutazione delle priorità di sviluppo ed in concomitanza con particolari posizioni ideologiche, il manifestarsi di politiche miranti ad un differimento nel tempo della crescita dei consumi privati». *Ibidem*. Circa le trasformazioni organizzative ed alle modalità di inserimento ritenute le migliori in relazione a questi tre contesti, il rimando è a Cap.4, paragrafo 3, *La consulenza della "Worden & Risberg". Il progetto di riorganizzazione della Fiat* e paragrafo 3. 1, *Il progetto di riorganizzazione delle attività internazionali della Fiat*.

³⁶ in termini di "codici di comportamento" emanati a livello internazionale e adottati, con eventuali rettifiche, dalle autorità locali. La regolamentazione sarebbe ruotata attorno ad alcuni punti chiave: protezione degli interessi dei lavoratori, dei consumatori, della concorrenza; informazione e tutela del pubblico interesse; rapporti tra le multinazionali e i singoli Paesi in cui esse operano (Paesi emergenti in particolare); riflessi sul sistema monetario internazionale. Da: ASF, I V., corda 796, *Commissione "Impresa multinazionale degli anni '80". V Riunione, 29 ottobre 1973*.

³⁷ L'azione dei governi avrebbe condizionato l'opera delle multinazionali innanzitutto sul piano giuridico, attraverso la normativa riguardante le strutture, le regole della concorrenza i processi di concentrazione, la redazione dei bilanci. Inoltre, sul piano della grande impresa vista come strumento al servizio della collettività, «un'altra forma di condizionamento» esercitata dai Governi avrebbe riguardato «le decisioni di investimento e di localizzazione che avrebbero dovuto risultare compatibili con i programmi di sviluppo a medio e lungo termine e di tutela ecologica dell'ambiente. *Ibidem*.

³⁸ I sindacati, attuando forme di concertazione e di unità di azione a livello internazionale, potranno fronteggiare l'impresa multinazionale contemporaneamente nei diversi paesi e nei vari settori di attività». *Ibidem*.

³⁹ Il ruolo di controllo di tali organizzazioni si sarebbe concretizzato «nella verifica della rispondenza del prodotto rispetto alle caratteristiche dichiarate e pubblicizzate; nella applicazione di sanzioni (c/o indennizzi) per inadempienze o difetti nelle prestazioni; nella formulazione di giudizi critici sui prezzi; nella valutazione rigorosa dei possibili effetti negativi dei prodotti (igiene, inquinamento, pericolosità)». *Ibidem*.

⁴⁰ Tra questi ultimi, come principali «problemi delle multinazionali» si segnalavano: «tassazione, leggi antitrust, brevetti, standard di misurazioni, norme di protezione, politica commerciale internazionale, barriere tariffarie e non tariffarie, standard di lavoro, standard operativi, relazioni con i vari gruppi». Da: ASF, Fondo Capogruppo, III V., corda 107, *Struttura organizzativa dell'azienda multinazionale degli anni '80. Comitato Politica Aziendale. Gruppo di lavoro Politiche Fondamentali- VI riunione*.

attuata mediante l'adeguamento alle diverse caratteristiche dei vari contesti⁴¹, era oggetto della pianificazione strategica dell'impresa. Un processo sistematico affidato al vertice aziendale⁴², in ciò coadiuvato dall'attività preparatoria svolta dalle strutture di *staff*, e attraverso il quale si voleva ottenere il costante aggiornamento dello scenario mondiale a cui guardare e delle prospettive di sviluppo in esso realizzabili⁴³. Per la Fiat, quindi, la "multinazionalità" non ha solo in una dimensione geografica (essere presenti in più Paesi e con una pluralità di forme), ma soprattutto ambiva a tradursi in una concezione adeguata e coerente del modo di organizzare e gestire l'impresa.

L'attività di pianificazione collegava quindi la strategia - definita in termini di obiettivi di Gruppo e di Divisione - con la struttura della multinazionale Fiat. Valutando che nei

⁴¹ e tenuto conto anche dell'evoluzione culturale e sociale di ogni area. La concreta realizzazione di tale "duplice" adeguamento richiedeva: l'organizzazione di «una qualificata presenza dell'impresa nei rapporti con l'esterno, al fine di garantire una fattiva partecipazione alla vita socio-politica e di garantire nello stesso tempo la sicurezza e lo sviluppo dell'azienda; l'organizzazione di una «permanente attività di previsione sull'evoluzione culturale, politica, sociale ed economica del contesto internazionale atta a inquadrare gli obiettivi strategici aziendali in una visione del futuro "probabile" condivisa dal vertice aziendale». Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 796, *Commissione "Impresa multinazionale degli anni '80". V Riunione, 29 ottobre 1973.*

⁴² Per fare ciò era quindi auspicabile che il vertice aziendale potesse disporre di sistematici contatti con personalità rappresentative della cultura, dell'industria, della politica, dell'economia, allo scopo di esplorare caratteristiche e tendenze evolutive del contesto internazionale in cui l'azienda si trovava ad operare. Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 796, *Commissione "Impresa multinazionale degli anni '80". V Riunione, 29 ottobre 1973.*

⁴³ Aggiornamento dal quale, a sua volta, sarebbe potuta derivare una modifica degli obiettivi di lungo termine prescelta (azione di *feedback* della pianificazione strategica). Inoltre, per quanto riguarda le modalità pratiche di svolgimento della funzione di pianificazione strategica, era evidenziata la necessità di approntare una struttura operativa in cui fossero presenti esperienze e competenze diversificate ed interdisciplinari. Tale struttura andava collocata alle dirette dipendenze del vertice aziendale, e ad essa andavano assegnate funzioni istruttorie; in particolare, era suo compito: promuovere un dibattito interno al quale partecipino le principali funzioni dell'impresa; formalizzare ed analizzare le diverse posizioni emerse dai contatti con l'estero; coordinare ed organizzare l'elaborazione dello scenario; "istruire" le alternative di sviluppo aziendale». Un'altra risorsa fondamentale in funzione della dimensione multinazionale, specie nello svolgimento della funzione di pianificazione strategica, erano le «informazioni». Pertanto, «è politica Fiat che il flusso delle informazioni circolanti nel sistema aziendale sia organizzato in modo da consentire: l'arrivo di informazioni complete ed adeguatamente elaborate ad ogni livello decisionale; la registrazione delle decisioni prese e dei loro effetti misurabili, con possibilità di accesso ed utilizzazione di tali informazioni per tutti i settori dell'azienda potenzialmente interessati. Il sistema informativo va ancorato ad un preciso riferimento costituito da uno schema organizzativo aziendale, in cui risultino evidenziate le diverse funzioni, le loro interrelazioni e la struttura gerarchica dei controlli. (...) Il sistema informativo aziendale è unico, per quanto articolato in un complesso di sottosistemi (...). Ogni sottosistema è vincolato al rispetto di standard di impostazione, linguaggio, tecniche e metodologie di lavoro comuni a tutto il sistema informativo aziendale». Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 796, *Commissione "Impresa multinazionale degli anni '80". V Riunione, 29 ottobre 1973.*

vent'anni seguenti le multinazionali avrebbero avuto nello sviluppo economico mondiale lo stesso ruolo propulsore giocato dalle «*big corporations*» all'inizio del XX secolo sul mercato statunitense, esse dovevano assumere la configurazione più idonea ad operare come «centri di gravità»⁴⁴ della crescita economica internazionale in quanto giudicate gli strumenti più idonei a fornire ed organizzare i fattori di sviluppo eventualmente deficitari all'interno di singole economie nazionali o regionali. Conformemente a tale scenario, anche la Fiat intendeva muoversi marcatamente verso l'internazionalizzazione delle sue attività, sia in campo produttivo che progettuale, distributivo e gestionale. A tal fine, l'organizzazione multidivisionale verso cui si stava procedendo avrebbe dovuto completarsi con un schema organizzativo della Fiat come Gruppo, per coordinare in modo unitario e correlato i vari settori ed aree potenzialmente da sviluppare. Ciò che si proponeva era quello che veniva definito un «disegno federale o confederale del Gruppo»⁴⁵, i cui singoli elementi sarebbero stati legati fra loro sulla base di vantaggi ben definiti, e ragioni di convenienza reciproca valutata in termini di razionalità ed efficientismo.

Al di là dei termini a tratti enfatici utilizzati, peraltro comuni a molti dei documenti prodotti da comitati che svolgevano un'attività di studio e di elaborazione non destinata ad avere un immediato riscontro fattuale, l'elemento chiave della proposta era la configurazione della Fiat come un Gruppo incentrato su un «nucleo centrale di imprese omogenee, integrate e complementari», in grado di sfruttare sinergie ed economie di scala derivanti dalla condivisione principalmente delle funzioni di produzione

⁴⁴Da: ASF, Fondo Capogruppo, III V., corda 107, *Struttura organizzativa dell'azienda multinazionale degli anni '80. Comitato Politica Aziendale. Gruppo di lavoro Politiche Fondamentali- VI riunione.*

⁴⁵ Il paragone proposto era quello con la struttura politica federale o confederale che si pensava l'Europa avrebbe assunto nel corso degli anni Ottanta. Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 609, *Gruppo di lavoro politiche fondamentali. Sintesi documento: "Internazionalizzazione del Gruppo Fiu"t, 15 febbraio 1973.*

progettazione e distribuzione con tutte le società componenti, ed al contempo di garantire «l'individualità di immagini e di marchi separati». Sembra ipotizzabile, quindi, che, pur continuando ad avere nell'auto il suo "nucleo centrale", la società torinese si stesse impegnando in un'operazione volta a proporsi a livello internazionale come un «"pacchetto" complesso di alternative»⁴⁶, secondo una politica di diversificazione che effettivamente le scelte degli anni a venire indicheranno come una delle cifre distintive della Fiat "post-vallettiana". Del resto, si calcolava che far parte di un Gruppo attivo in molteplici settori, «dimensionato»⁴⁷ e competitivo a livello mondiale avrebbe assicurato la possibilità di ottenere *input* tecnologici manageriali finanziari, di accedere agevolmente ai mercati internazionali, di partecipare ad iniziative produttive e commerciali plurinazionali: elementi di valutazione non certo trascurabili anche nello "storico" settore dell'auto, specie per potenziali *partner* dei paesi emergenti.

Inoltre, non va tralasciata la considerazione che il passaggio da una visione "autocentrica" della Fiat ad una struttura in cui si auspicava che il prodotto concorrenziale offerto non fosse solo più l'autoveicolo⁴⁸, si sposava con le esigenze dettate dall'adozione di una dimensione multinazionale, spingendo ad innovazioni delle pratiche gestionali altrettanto radicali di quelle previste per la strategia e

⁴⁶ «Solo in questo spettro di iniziative sarà possibile legare al "nucleo di sicurezza" una serie di attività complementari che assicurino nel futuro concrete possibilità di espansione e garantiscano non solo la sopravvivenza del gruppo, in caso di defezione di un "socio", ma il contenimento di eventuali alleanze offensive da parte della concorrenza. Non si tratta pertanto di scegliere tra una strategia di penetrazione in nuove aree o di arroccamento sulle posizioni già conquistate. E' necessario darsi gli strumenti di sopravvivenza in un settore che ineluttabilmente punta alla costruzione di aggregati mondiali». Ed ancora: «è indispensabile sfruttare intelligentemente le "rendite di posizione", di tecnologia, di sinergismo, di tempo di cui ancora disponiamo, iniziando l'attuazione di una strategia di lungo periodo che getti le basi per una dinamica evoluzione del gruppo non limitata al settore autoveicoli, che comprenda "in nuce" le possibilità di intraprendere iniziative nuove, purché remuneranti e sicure». *Ibidem*.

⁴⁷ *Ibidem*.

⁴⁸ «ma la capacità di vendere sviluppo, di gestire sistemi complessi, di realizzare contratti "di servizio" in cui l'organizzazione, l'efficienza, la redditività costituiscono la materia di scambio», in particolar modo «la cooperazione allo sviluppo economico di settori, regioni e "aggregati geografici». *Ibidem*.

l'organizzazione della Fiat. Le nuove competenze e capacità richieste accentueranno quel processo di ricambio dei livelli dirigenziali che era stata una delle prime esigenze avvertite e gradualmente soddisfatte dai nuovi vertici aziendali, non senza creare attriti e difficoltà di ordine personale e professionale da parte di una gerarchia aziendale più che consolidata nei suoi criteri di selezione e di avanzamento⁴⁹. Gianni e Umberto Agnelli rappresentavano e propugnavano una ricerca di metodi e pratiche di conduzione dell'azienda che si tradurrà in alcune scelte profondamente innovative: nel 1972 nasce l'Isvor (Istituto per lo sviluppo organizzativo), il centro di formazione dei quadri aziendali per fornire al personale dirigente una maggiore preparazione «tanto sul piano professionale e operativo che su quello della cultura industriale e delle relazioni sociali»⁵⁰; si riconosce che «la formazione deve assumere carattere di processo permanente»⁵¹; si opta per il "Management by Objectives" (MbO), un sistema di direzione aziendale che avrà modo di essere applicato negli anni successivi⁵² e che consiste nel «chiarire gli obiettivi aziendali e nel trasmettere i risultati commerciali

⁴⁹ Sulle difficoltà incontrate nella fase di graduale rinnovo del *management*, specie da parte dello "stato maggiore" di Valletta ancora in azienda, si vedano: L. Revelli-Beaumont, *Forse da raccontare*, cit., pp.159-164 e pp.167-169; V. Castronovo, *Fiat 1899-1999*, cit., pp.1155-1163.

⁵⁰ V. Castronovo, *Fiat 1899-1999*, cit., pp.1254-1256, in particolare p.1256. Sulla nascita e l'evoluzione dell'Isvor, come sull'intera stagione di riorganizzazione della Fiat nei primi anni Settanta, è stata preziosa la testimonianza del dottor Enrico Auteri, presidente dell'Isvor Fiat, alla Fiat dagli ultimi anni dell'età vallettiana e responsabile della Direzione Organizzazione e personale negli anni successivi. La sua testimonianza è stata raccolta presso la sede dell'Isvor, in Torino, il 5 novembre 2003.

⁵¹ Inoltre, «la presenza Fiat in una pluralità di Paesi impone che ad ogni contesto operativo vengano destinati quadri con una approfondita conoscenza non soltanto della lingua e delle condizioni economico-imprenditoriali locali, ma in primo luogo delle caratteristiche politiche, sociali, culturali dell'ambiente». Inoltre, si «richiede la disponibilità di quadri capaci non solo di dare soluzione ai concreti problemi aziendali, ma anche di individuare tempestivamente le problematiche poste della [sic] varietà dei contesti operativi, di ricercare il cambiamento come fonte di nuove opportunità, e di prevenire l'insorgere di conflitti di interesse sia all'interno che all'esterno dell'azienda». Ne consegue, in termini di formazione dei quadri, una politica che miri a «conferire ai quadri una propria e non ambigua identità culturale; creare quadri la cui autorità e il cui prestigio siano basati essenzialmente sulla competenza professionale e su una crescente autonomia nei confronti della gerarchia aziendale; elevare il livello qualitativo di tutto il complesso dei quadri». Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 796, *Commissione "Impresa multinazionale degli anni '80". V Riunione, 29 ottobre 1973.*

⁵² All'applicazione del Management by objectives alla gestione di Fiat (comparto automobilistico) a partire da metà degli anni Settanta, si fa accenno in: V. Castronovo, *Fiat 1899-1999*, cit., pp.1319-1321 e G. Volpato, *In caso Fiat*, cit., pp.119-122, in particolare p.122.

importanti che si devono ottenere fino a livello dei dirigenti responsabili per l'attività da svolgere»⁵³. Definito come «nient'altro che la riduzione a sistema di buoni procedimenti già seguiti in pratica»⁵⁴, l'MbO rappresenterà la fase di adozione alla Fiat dello schema organizzativo della struttura "a matrice", uno schema in realtà molto sofisticato in quanto, collegando gli obiettivi di sviluppo indicati alla loro fase applicativa tramite la pianificazione strategica, mira ad integrare e coordinare le tre dimensioni su cui è solitamente organizzato il processo decisionale di un'impresa multidivisionale (per funzione, per prodotto, per area geografica)⁵⁵.

Il «raggiungimento e il mantenimento della dimensione multinazionale»⁵⁶ con cui la Fiat intendeva affrontare il percorso di crescita auspicato aveva quindi richiesto un profondo ripensamento di ogni elemento costitutivo dell'azienda e del contesto di riferimento: per quanto riguarda il *core business* dell'auto, le sfide maggiori sarebbero forse arrivate dal lato della domanda, e probabilmente riceveranno una risposta adeguata solo con i grandi successi della "stagione romitiana" degli anni Ottanta⁵⁷.

⁵³ Da: ASF, III V., corda 107, *Struttura organizzativa dell'azienda multinazionale degli anni '80. Comitato Politica Aziendale. Gruppo di lavoro Politiche Fondamentali- VI riunione.*

⁵⁴ Gli «aspetti fondamentali» dell'MbO si riferiscono al fatto che esso è: «parte del processo di pianificazione aziendale; mezzo di guida e controllo delle operazioni; mezzo di motivazione; mezzo di singolo sviluppo». I suoi vantaggi possono essere riassunti nel fatto che attraverso l'MbO si ottiene: «miglioramento dei risultati commerciali», «miglioramento dei rapporti tra il dirigente ed il suo superiore», «sviluppo individuale», «sviluppo dell'organizzazione»; soprattutto «a lungo termine il "Management by Objectives" si propone di cambiare gli atteggiamenti, di far sì che si passi dalla considerazione esclusiva di ciò che è stato fatto alla comprensione dello scopo, di ciò che si cerca di raggiungere. Si tratta quindi di un lungo processo, che non può avere il suo svolgimento da un giorno all'altro». *Ibidem.*

⁵⁵ Sulla forma organizzativa "a matrice", così come sulle altre forme di organizzazione della grande impresa, si è fatto riferimento a: R.M. Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, cit., pp.179-214, in particolare pp.200-201.

⁵⁶ Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 796, *Commissione "Impresa multinazionale degli anni '80". V Riunione, 29 ottobre 1973.*

⁵⁷ In particolare la "Fiat Uno" ed il "Motore Fire". Nel 1987, «per la prima volta nella sua storia, Fiat Auto vende più di 2.000.000 di vetture». Per un esaustivo riepilogo della "Fiat del dottor Romiti", si veda G. Scotti, *Fiat, auto e non solo*, cit., pp.63-103. Una ricostruzione più dettagliata degli anni di Cesare Romiti alla direzione della società, si trova in V. Castronovo, *Fiat 1899-1999*, cit., pp.1536-1721; sullo stesso tema, il rimando è anche al libro-intervista: C. Romiti, *Questi anni alla Fiat. Intervista di Giampaolo Pansa*, Milano, 1988.

2.1 La Fiat che verrà. Il mercato⁵⁸

Nell'ambito degli studi sulla futura dinamica dell'industria dell'automobile e delle soluzioni idonee a rimanerne uno dei protagonisti, la Fiat non tralasciò di cercare di prevedere quale sarebbe verosimilmente stata, a più di dieci anni di distanza (a metà anni Ottanta) la configurazione e l'andamento dei mercati nei quali la Fiat multinazionale e divisionale che si stava modellando avrebbe dovuto operare e confrontarsi con la concorrenza.

L'analisi prefigurava, in linea generale, un'evoluzione della motorizzazione nel mondo caratterizzata da due spinte di segno contrario: l'incremento della domanda, più decisa nei paesi in via di sviluppo ma comunque propria anche dei paesi industrializzati, sebbene con un tasso di crescita minore; l'affermarsi di fattori frenanti, legati all'aumento dei costi d'acquisto e di esercizio dell'auto, e da vincoli di tutela ambientale. Un quadro relativamente ottimistico, basato sulla capacità dei produttori d'auto di assecondare le tendenze in atto e dal permanere dell'esigenza di mobilità privata a cui solo l'automobile aveva sempre dato risposta. Tenuto conto dei fattori condizionanti lo sviluppo del mercato automobilistico mondiale - «fonti di energia⁵⁹,

⁵⁸ L'analisi svolta in questo paragrafo si basa sulle due relazioni preparate per la "Commissione scenario Internazionale" dalla Direzione centrale marketing e sviluppo; si vedano: ASF, Fondo Capogruppo III V., corda 117, *Direzione centrale marketing e sviluppo. Commissione scenario internazionale. Autovetture*, e ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 796, *Direzione centrale marketing e sviluppo. Commissione scenario internazionale. Prospettive di sviluppo economico per area*.

⁵⁹ Si prevedeva che il petrolio avrebbe continuato ad essere di uso preminente nel trasporto automobilistico, ma con costi rapidamente crescenti, che avrebbero accelerato per i tempi successivi il ricorso a fonti energetiche sostitutive per il momento non ancora tecnologicamente fattibili o industrialmente applicabili. Tuttavia, già nei primi anni considerati la parte del consumo di petrolio destinata ad usi automobilistici avrebbe teso a diminuire lievemente (o a rimanere stazionaria) come risultante di effetti di segno opposto legati a: spostamento del mercato americano verso cilindrate inferiori; spostamento del mercato europeo verso cilindrate medie; riduzione della percorrenza media per autovettura; maggior consumo di benzina (+10-15%) per compensare la diminuzione di potenza dovuta a dispositivi di controllo delle emissioni ed al maggior peso conseguente all'adozione di vetture più sicure.

materie prime⁶⁰, problemi ecologici⁶¹, problemi del trasporto urbano⁶², relazioni uomo-auto⁶³, evoluzione del prodotto⁶⁴» - era stato quindi ritenuto possibile elaborare previsioni quantitative riferite alle principali aree di mercato, da cui emergevano alcune considerazioni:

- i mercati europei e nordamericani sarebbero cresciuti ad un ritmo contenuto (circa 3 per cento all'anno) e la spinta all'incremento della domanda, seppur inferiore a quello di altre aree, si sarebbe dovuta ad un processo di "specializzazione della vettura" che si prevedeva particolarmente forte negli Stati Uniti, dove il possesso di più auto per nucleo familiare si avviava ad essere la regola, e si sarebbe articolato su una vettura "tradizionale" ed una per i piccoli spostamenti, a basso consumo e

⁶⁰ fattore considerato non influente dal Gruppo di lavoro, in quanto una materia prima carente avrebbe potuto essere compensata sostituendola con un altro materiale, senza perciò modificare la struttura del prodotto.

⁶¹ Le effetti delle regolamentazioni antinquinamento sul prodotto automobilistico sono rilevanti nella formulazione di previsioni di mercato, soprattutto per quanto riguarda il costo del prodotto, sia di acquisto che di esercizio; si sarebbe avuto, pertanto, un fondamentale maggior costo della motorizzazione. Inoltre, gli standard imposti per legge nei paesi industrializzati sarebbero stati con ogni probabilità ripresi entro un breve intervallo di tempo anche dalle legislazioni dei paesi in via di sviluppo, quindi con una generalizzazione a livello mondiale degli effetti connessi a questo fattore. Anche gli standard di sicurezza e robustezza che le compagnie assicuratrici avrebbero teso ad imporre, unitamente ad una politica di tariffe punitive nei confronti delle vetture più sportive e veloci, avrebbero influito sui costi d'acquisto e di esercizio, rafforzando gli effetti delle norme antinquinamento. Altro problema legato a quello "ecologico" era dato dalla prevedibile presenza di normative in favore della rottamazione; anche la tutela del paesaggio e la politica dell'assetto territoriale, limitando l'uso dell'automobile in certe aree, avrebbero condizionato lo sviluppo della motorizzazione, ma con un effetto di rilievo solo nelle aree urbane.

⁶² La domanda di mobilità all'interno delle aree urbane sarebbe cresciuta a ritmi accelerati. Specie nelle aree urbane, sarebbero aumentati gli interventi pubblici a favore del trasporto collettivo, anche se l'automobile sarebbe rimasta il mezzo di trasporto di gran lunga più diffuso. Il suo uso sarebbe andato incontro a severe limitazioni sia dirette (divieto di accesso a talune zone della città) sia indirette (divieto di parcheggio, pedaggi per il transito e la sosta, circolazione a orario, ecc.). La presenza dell'automobile nelle aree urbane sarebbe comunque rimasta diffusa, sia per la difficoltà di sostituire un mezzo tanto flessibile con un altro avente analoghe prestazioni, sia da fattori di diversa natura che ostacolavano i tentativi di innovazione nel settore dei trasporti pubblici (alti costi di impianto e di gestione, necessità di massicci investimenti in ricerca e sviluppo, molteplicità degli enti pubblici responsabili in materia, scarsa propensione all'innovazione da parte delle aziende pubbliche di trasporto, resistenza del pubblico ad abbandonare il mezzo privato).

⁶³ Si riteneva che il rapporto fra l'uomo ed il prodotto automobilistico sarebbe cambiato notevolmente: l'atteggiamento del consumatore sarebbe stato più razionale, alla ricerca della funzionalità. Nella scala di valori del consumatore avrebbero acquistato sempre maggior rilevanza l'affidabilità, la funzionalità, e anche lo *styling* del prodotto sarebbe stato apprezzato solo se non soggetto a rapidi invecchiamenti. In sostanza, l'affidabilità avrebbe avuto un'importanza fondamentale.

⁶⁴ Nelle tre forti concentrazioni di mercato - USA, Europa e Giappone - si sarebbe arrivati ad una elevata uniformità del prodotto. Altra tendenza: sviluppo della specializzazione del prodotto, grazie soprattutto al possesso di più di una vettura per famiglia.

non inquinante. Inoltre, in questi mercati le normative emanate avrebbero portato ad importanti interventi pubblici per eliminare dal parco automobilistico le vetture di scarsa affidabilità;

- l'area Giappone-Oceania avrebbe registrato un incremento maggiore (5 per cento all'anno), portandosi ad un indice di motorizzazione analogo, se non lievemente superiore a quello dei paesi europei;
- per quanto riguarda le altre aree⁶⁵, i maggiori incrementi e soprattutto i livelli di assorbimento più elevati sarebbero stati raggiunti dai paesi europei socialisti e dall'America Latina; aree che, a metà degli anni Ottanta, avrebbero potuto rappresentare il 16-17 per cento dell'assorbimento mondiale di automobili⁶⁶.

A fronte dello sviluppo del mercato delineato, si era cercato di prefigurare anche le linee di fondo dell'offerta automobilistica, con particolare riguardo, dato il processo di internazionalizzazione a cui queste elaborazioni erano legate, all'aspetto della localizzazione produttiva. Le direttrici di sviluppo essenziali emerse prevedevano: la nascita di una produzione automobilistica locale in ogni area che rappresentasse una rilevante concentrazione di mercato⁶⁷; lo sviluppo da parte delle case storicamente più importanti di una strategia incentrata sulla "world car"⁶⁸, da declinarsi nella organizzazione delle produzioni e nell'interscambio di componenti nei diversi stabilimenti internazionalmente dislocati, così da realizzare, tramite la divisione

⁶⁵ Le aree prese in considerazione erano dieci: Europa occidentale; Nord America; Giappone e Oceania; Paesi Europei ad economia pianificata; Paesi asiatici ad economia pianificata; Paesi Arabi e Israele; Africa Sud Sahara; America Latina; Sud-Est Asiatico; Altri Paesi asiatici.

⁶⁶ I paesi cui tradizionalmente i produttori europei avrebbero potuto indirizzarsi (quelli del continente africano e del bacino mediterraneo extra-europeo) avrebbero rappresentato però solo una frazione minima (3-4 per cento) del mercato complessivo.

⁶⁷ Ai tradizionali produttori localizzati negli Stati Uniti, in Europa e in Giappone, si sarebbero affiancati nuovi impianti produttivi, praticamente in tutti i paesi o raggruppamenti di mercato il cui assorbimento annuo avesse superato le 50/100.000 unità.

⁶⁸ La irrazionalità della polverizzazione della produzione nei paesi in via di sviluppo, di cui al punto precedente, si sarebbe potuta in parte recuperare se le autorità locali avessero compreso l'utilità di inserirsi nel più conveniente sistema della "world car" e avessero dato garanzia al suo funzionamento.

internazionale del lavoro ottenuta, sia notevoli economie di scala sia una riduzione dei costi di fabbricazione attraverso l'utilizzo di manodopera nei paesi con un basso costo del lavoro⁶⁹.

Infine, pur non potendo ovviamente indicare con precisione quali sarebbero state le politiche adottate tanto dalle diverse case quanto dai diversi governi nazionali, si era cercato ugualmente di avanzare alcune conclusioni sui punti più rilevanti o cruciali dal lato dell'offerta e con riferimento alle aree geografiche oggetto di studio. Ne emergeva un quadro riassuntivo in cui l'elemento da tenere in maggiore considerazione sarebbe stata la crescita, almeno in una prima fase, delle produzioni realizzate fuori dalle tre aree al momento dominanti: al 1985, in altre parole, oltre il 20 per cento dell'offerta avrebbe potuto giungere da paesi nuovi produttori, che oltre a soddisfare la domanda interna, con contestuale riduzione delle vendite dei produttori tradizionali, avrebbero potuto ambire a rappresentare circa il 20 per cento delle esportazioni globali. Veniva contemporaneamente evidenziato che questa "azione di erosione" sarebbe stata particolarmente dannosa se le case produttrici in questione si fossero poste in concorrenza con quelle tradizionali: ciò avrebbe causato un ulteriore problema per il mercato dell'auto tramite l'affermarsi di una competizione economicamente non conveniente a livello della distribuzione, con possibili distorsioni nell'efficienza delle reti e tendenze verso la vendita sottocosto giustificata in termini di conservazione della clientela. Del resto, non era pensabile che le caratteristiche del prodotto delle case "minori" differissero in misura sostanziale da quelle del prodotto realizzato da un costruttore affermato, poiché era anzi prevedibile che l'uniformazione dell'offerta sarebbe stata sempre più agevolata dalla rapida diffusione delle le specifiche tecniche e

⁶⁹ Il flusso di prodotti e componenti a livello mondiale sarebbe quindi stato regolato non solo dalle leggi della convenienza economica ma anche dalle pressioni politiche che i governi dei paesi in via di sviluppo avrebbero esercitato o subito nel settore.

merceologiche di ogni vettura. A questo punto, era possibile ed auspicabile, a fronte di una situazione dal lato dell'offerta che poteva divenire sempre più confusa ed irrazionale, che i produttori "minori" si incamminassero gradualmente verso una soluzione di collaborazione industriale come esportatori sia di prodotti finiti sia di componenti da impiegare nelle produzioni terminali della case più affermate⁷⁰.

I Paesi "emergenti" come fenomeno nuovo sia della domanda che dell'offerta automobilistica; il rallentamento, comunque non drammatico, dei mercati tradizionali; la possibilità di localizzazioni produttive in tutto il mondo, eventualmente tramite collaborazioni con iniziative locali, secondo il disegno produttivo della "world car": anche le analisi di mercato confermavano la validità del modello di impresa fortemente internazionalizzata e radicalmente rinnovata sotto il profilo organizzativo e manageriale con cui la Fiat aveva deciso di affrontare i cambiamenti in atto nell'industria automobilistica.

⁷⁰ Le due accurate relazioni esaminate proseguivano con l'elaborazione di schede di analisi, zona per zona, dell'andamento previsto per il parco automobilistico e le sue varie componenti (tasso di prima motorizzazione, vita media delle vetture, domanda di sostituzione). Inoltre, per ogni area di riferimento, e per i principali paesi di ognuna di esse, si prendevano in considerazione le prospettive di sviluppo, dettagliatamente studiate in termini di «aspetti politici» (caratteristiche politiche e stabilità di governo; integrazione politica ed economica; relazioni internazionali), «aspetti socio-demografici» (dinamica demografica; urbanizzazione; livello e distribuzione del reddito); «aspetti del lavoro (forza lavoro, produttività, relazioni sindacali); «aspetti di sviluppo»; «sistema produttivo» (problemi di fondo, agricoltura, industria, settore terziario); «impieghi delle risorse» (formazione del capitale, consumi); «inflazione e moneta» (prezzi, stabilità monetaria); «rapporti economici con l'estero».

2.2 La Fiat che verrà: un "global player"?⁷¹

Nella prima metà degli anni Settanta, all'interno di un processo di sviluppo economico mondiale caratterizzato dalla crescente internazionalizzazione dei fattori di produzione e dall'interdipendenza di sistemi economici aggregati in alcune grandi aree - geografiche e/o produttive -, l'impresa multinazionale si confermava per i vertici della Fiat come «il maggior strumento nella creazione di un'economia veramente internazionale e globale»⁷². La multinazionale acquisiva significato e contenuti non tanto tramite una analitica e dettagliata definizione di suoi elementi costitutivi e ricorrenti quanto attraverso un esame, condotto anche in prospettiva storica, dei ruoli che essa aveva manifestato di svolgere nella maniera più idonea ed efficace, specie al fine di trasferire fattori di produzione carenti a Paesi o sistemi economici che ne fossero sprovvisti. In linea generale, essa mostrava la massima operatività in campi sintetizzabili nelle funzioni di: «mobilitare ed investire risorse; creare e gestire organizzazioni; innovare, perfezionare e trasferire know-how; distribuzione, marketing e vendite (incluso il loro finanziamento); prospettare alla classe dirigente dei paesi di insediamento adeguate opportunità; formare e specializzare operai, impiegati e dirigenti; costituire nel futuro prossimo la maggiore fonte di risparmio e di gettito

⁷¹ Sulle multinazionali, si è fatto riferimento a: C.A. Bartlett e S. Ghoshal, *Management globale. La soluzione transnazionale per la direzione d'impresa*, Milano, 1990; P. J. Buckley and M. Casson, *The Future of the Multinational Enterprise*, London, 1985; J.H. Dunning, *Changes in the level and structure of international production: the last one hundred years*, in M. Casson (cd), *The Growth of International Business*, London, 1983, oltre al già citato G. Jones, *The Evolution of International Business. An Introduction*, London and New York, 1996. Sulle multinazionali in prospettiva storica: G. Jones, *Transnational Corporations: A Historical Perspective*, London, 1993; G. Jones and H. Schröter (eds), *The Rise of Multinationals in Continental Europe*, Aldershot, 1993; A. Teichova, M. Lévy-Leboyer, and H. Nussbaum (eds), *Multinational Enterprise in Historical Perspective*, Cambridge, 1986.

⁷² Da: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 609, *Comitato politica aziendale. Gruppo di lavoro politiche fondamentali. VI riunione. Le imprese multinazionali motore dello sviluppo economico mondiale. 1973.*

fiscale»⁷³. Se i piani di sviluppo dell'azienda per «l'ultimo terzo del ventesimo secolo» si rifanno, non senza qualche enfasi, all'impresa multinazionale come forza trainante non solo dell'economia ma anche, «sotto un certo aspetto, della cultura e della società mondiale», indubbiamente valido resta il disegno pensato per la Fiat di domani già a cavallo del 1970: una *holding* che amministra attività raggruppate in classi omogenee, tra le quali la produzione automobilistica sembra destinata a registrare una radicale accelerazione del processo di internazionalizzazione che sta interessando, in ogni caso, tutti gli aspetti e le componenti della Fiat come multinazionale.

In tale progetto la Fiat del “dopo Valletta” definisce la propria strategia, con ciò intendendo il modo in cui l'impresa impiega le risorse e le competenze di cui dispone per raggiungere gli obiettivi che si è prefissa, di conseguenza variando il proprio sistema manageriale e la propria struttura. L'articolata attività di studio e preparazione del lavoro di riorganizzazione dell'azienda, in questa sede esaminata attraverso un'ampia esemplificazione della carte prodotte, testimonia come, almeno in questi anni potremo dire “di passaggio” da una lunga e ben definita stagione gestionale ad un'altra che si auspicava altrettanto solida, l'obiettivo di lungo termine che in ogni impresa collega strategia e risultati era in questo caso definito non prioritariamente in termini di traguardi prefissati, ma come conseguimento di una struttura operativa atta a reggere la competizione in quello che si prefigurava sempre più come un “mestiere da giganti”⁷⁴ - pur non venendo naturalmente mai meno le motivazioni di redditività economica e la loro valutazione. Quest'ultima sarà però gravemente inficiata in quegli anni da una serie di eventi fortemente perturbatori - dalla perdita di controllo della forza lavoro nell'“autunno caldo” allo “shock petrolifero” del 1973, una difficoltà esogena e

⁷³ *Ibidem*.

⁷⁴ L'espressione, utilizzata da Gianni Agnelli in un'intervista, compare come titolo di un paragrafo in V. Castronovo, *Fiat, 1899-1999*, cit., pp. 1588-1591, in particolare p. 1588 e p. 1589.

comune all'industria automobilistica mondiale, fino ad alcuni investimenti importanti ma finanziariamente gravosi come l'iniziativa in Brasile (1973)⁷⁵. L'oggettiva difficoltà di questi momenti non distoglierà comunque dall'obiettivo di lungo termine di una Fiat che voleva darsi una "filosofia di gruppo" e dotarsi degli schemi organizzativi che ne costituissero la migliore strumentazione; semmai, la verifica del loro effettivo raggiungimento e della loro validità dovrà essere rimandata di qualche anno, quando una congiuntura meno turbolenta ed il graduale affievolirsi degli attriti creati dall'opposizione al cambiamento interna alla gerarchia aziendale, consentiranno una completa realizzazione della strategia di riorganizzazione perseguita. Il suo completamento, che si può considerare raggiunto con la nascita di Fiat Auto S.p.A. (1979) - capogruppo della divisione Auto del Gruppo Fiat - viene a rappresentare in tale ottica l'esito del legame tra formulazione ed implementazione strategica che nel corso del decennio si era tradotto nel lavoro di progettazione organizzativa svolto e nella conseguente formulazione di una nuova struttura e di nuovi sistemi gestionali. Nel frattempo, è cambiato il vertice aziendale che aveva ideato il disegno di potenziamento del Gruppo Fiat: Umberto Agnelli, che con il suo interesse per i problemi della managerialità abbiamo visto costantemente guidare e stimolare questo processo, lascia la carica di amministratore delegato nel 1976; rimane immutata, invece, la spinta sottostante al cambiamento: attuare il decentramento della responsabilità operativa sulle varie attività dell'azienda e razionalizzare le strutture interne per permetterle di rispondere in maniera adeguata alla spinta all'internazionalizzazione che sta diventando

⁷⁵ Nel 1973 in Brasile prende avvio la Fiat Automoveis S.A., con lo stabilimento di produzione di vetture di Betim (Belo Horizonte). Per una efficace lettura dell'iniziativa in Brasile - come parte della «internazionalizzazione "realizzata"» dalla Fiat - e delle difficoltà, non solo finanziarie, che ha comportato, si veda G. Volpato, *Il processo di internazionalizzazione della Fiat in campo automobilistico*, cit., pp.342-412, in particolare pp.390-392.

la cifra distintiva dei piani di sviluppo dell'industria automobilistica mondiale impegnata in una crescente "competizione a tutto campo"⁷⁶.

La "multinazionalità come globalità"⁷⁷, non solo in riferimento alla dimensione geografica o produttiva ma all'intero complesso delle risorse aziendali, può essere quindi assunta quale modo di intendere il sentiero di crescita internazionale dell'azienda, il processo di internazionalizzazione che, come si è cercato di evidenziare, ha attraversato tutta la storia della Fiat per diventare però nettamente esplicitato solo negli anni immediatamente successivi alla fine dell' "era Valletta".

E' comune difatti alla storia delle multinazionali il susseguirsi o la contemporanea presenza di diverse forme di realizzazione di tale tipologia di impresa, diverse fasi che possono segnare anche momenti di discontinuità di tale percorso, in rapporto al peso relativo di altre strategie predominanti. Così se, come abbiamo visto, "la Fiat del Senatore"⁷⁸ (1899-1946) era obbligata a guardare al mercato estero per assicurarsi le dimensioni necessarie a crescere come casa automobilistica moderna modellata sui grandi produttori americani, per "la Fiat di Valletta" (1946-1966), fu il mercato domestico il *target* su cui puntare per una crescita che sarà irripetibile nella sua dimensione e rapidità. Anche durante la "grande stagione" della motorizzazione dell'Italia ci sarà spazio ed attenzione per le attività internazionali dell'azienda, che non trascurò mai, infatti, né l'esportazione⁷⁹ né il coinvolgimento in varie forme di partecipazione ad attività produttive in altri Paesi⁸⁰. Piuttosto, il mercato estero non era più la motivazione di fondo dell'agire dell'impresa inteso come risposta ad una "sfida

⁷⁶ Espressione utilizzata da Castronovo quale titolo di un paragrafo in V. Castronovo, *Fiat 1899-1999*, cit., pp.1722-1753, in particolare pp.1722-1725.

⁷⁷ "multinazionalità è globalità" è un'espressione riportata in uno dei documenti analizzati; si veda: ASF, Fondo Capogruppo, I V., corda 803, *Il punto "normativo" sulle Imprese Multinazionali. Considerazioni e indicazioni. ottobre 1973.*

⁷⁸ Il rimando è al cap.1.

⁷⁹ Si veda cap.2.

⁸⁰ Si veda cap.3.

organizzativa”, come ricerca della struttura migliore per il raggiungimento dell’obiettivo strategico. La creazione e la conquista del mercato interno - lo “sfondamento” - poggiarono nel secondo dopoguerra su un sistema di gestione manageriale univoco e stabile, efficace nella sua semplicità e linearità di comando, ma non pronto a reggere la forte spinta concorrenziale che avrebbe iniziato ad avvertirsi prepotentemente con la progressiva liberalizzazione del mercato europeo. La Fiat che torna sotto la direzione degli Agnelli - Gianni ed Umberto - (1966-1972) ci è sembrata rappresentare, conformemente alla forte ripresa dell’*international business* che caratterizza diffusamente gli anni Settanta, il primo momento di adozione della dimensione internazionale come prospettiva per lo studio e la determinazione dell’assetto produttivo-tecnologico, ma anche strategico, organizzativo e manageriale da conferire all’impresa. Le “lezioni della storia”, non solo aziendale, avrebbero detto se la soluzione istituzionale e la struttura organizzativa e manageriale prescelta - la Fiat come gruppo multinazionale e multidivisionale - sarebbero state la soluzione idonea a rispondere a quell’integrazione di strategie a livello mondiale che negli anni a venire si sarebbe chiamata col nome di “globalizzazione”.

CONCLUSIONI

Quando, nel 1966, la presidenza passa al nipote del fondatore, Giovanni Agnelli, la “Fiat di Valletta” aveva motorizzato l’Italia. Per molti aspetti, il sistema vallettiano di conduzione e sviluppo dell’industria automobilistica aveva trasformato un Paese in cui, come ci ricorda Valerio Castronovo, negli anni culmine del “miracolo economico”, per ogni aumento di mille lire della produzione automobilistica, erano ben 1.975 lire in più che l’economia italiana si trovava a produrre complessivamente e 210 lire in più ad esportare. Si era così creato un settore in grado di mobilitare risorse tali da guidare la crescita di una stagione tutt’altro che breve dell’intera industria italiana, in ciò indubbiamente favorito dalla chiusura del mercato interno alla competizione internazionale almeno fino all’entrata in vigore del Mercato comune europeo, attraverso il mantenimento di un monopolio “di fatto” che l’impresa d’altra parte ricompensava arrivando a rappresentare, alla fine degli anni Cinquanta, circa il 14 per cento delle entrate complessive dello Stato. Per ottenere tali risultati, era risultato vincente puntare su un prodotto dal fortissimo significato sociale, in termini di libertà e mobilità delle persone, e difatti fortemente voluto dalla popolazione italiana: mentre il Paese, risanate le profonde ferite della guerra, si appresta a ridurre il divario economico che lo separa dalle nazioni più avanzate, l’automobile, passando da *status symbol* a bene-pilota del mercato diverrà l’emblema di quella “rivoluzione silenziosa” che stava mutando,

insieme alla fisionomia economica ai costumi e stili di vita, anche la psicologia ed i modelli di comportamento collettivi degli italiani. In altre parole, Vittorio Valletta era stato un grande imprenditore, abilissimo nell'anticipare, stimolare e indirizzare le esigenze dell'industria e del mercato automobilistico e che aveva correttamente individuato l'elemento chiave del sentiero di crescita perseguito nella graduale trasformazione dell'automobile in un bene sempre più accessibile ad un pubblico di consumatori che, a partire dal secondo dopoguerra, si confermerà sempre più vasto. Quando nel 1953 alla Fiat si decide di investire nella catena di produzione della "600" qualcosa come 300 miliardi di lire, già preannunciando un piano di raddoppio della produzione per il quinquennio 1959-1963, si sta per compiere il passo che consentirà di motorizzare l'Italia attraverso "macchine minime economicissime", come Valletta stesso le chiamava.

Dove la conduzione di Vittorio Valletta, presidente della Fiat dal 1946 al 1966, mancò fu nella eccessiva fiducia nei confronti di un modello di crescita, che, data anche la sua ventennale validità non si riuscì ad avere la lungimiranza di incominciare ad adattare alle mutate condizioni della domanda e della competizione internazionale. La strategia basata sullo sfondamento del mercato interno attraverso la realizzazione dell'"utilitaria" - bassa cilindrata, basso costo d'acquisto e di esercizio, praticità e comodità - era destinata a rivelarsi almeno in parte una "trappola" a partire da metà degli anni Sessanta di fronte all'irrompere di concorrenti attrezzati per la penetrazione sul mercato italiano - d'altra parte progressivamente rivolto anche esso all'acquisto di modelli più sofisticati - ma soprattutto data la rapida evoluzione della domanda estera proveniente dai mercati più ricchi verso una gamma radicalmente diversa da quella su cui la Fiat aveva da decenni incentrato la sua produzione.

Dati i risultati conseguiti, Valletta non avrebbe comunque avuto particolare esigenza di essere guidato da elementi di valutazione che si sarebbero rivelati nella loro esatta portata e pericolosità solo negli anni a venire: l'impressionante aumento della domanda di auto da parte del consumatore italiano registratosi a partire dal secondo dopoguerra - la densità automobilistica passa in vent'anni (1946-1966) da 158 a 8 abitanti per autovettura, riducendosi ad un terzo dopo un solo decennio - non sembra poter essere oscurata nei suoi effetti dalla considerazione, per quanto indubbiamente valida *ex-post*, che si trattava di un comparto orientato pressoché esclusivamente al mercato domestico e privo di un ruolo propulsore delle esportazioni quantitativamente significativo.

In effetti, le stesse carte che attestano l'andamento e la condotta strategica della "Fiat di Valletta" hanno indicato chiaramente la cautela con cui l'attività esportativa veniva attuata e stimolata, in quanto molto spesso scarsamente remunerativa, se non nettamente anti-economica. Ma l'esportazione non è l'unica forma di attività internazionale giudicata se non con scetticismo con estrema prudenza negli anni del *boom* sul mercato italiano: anche l'investimento diretto estero veniva realizzato - come abbiamo visto con la ricostruzione dei casi spagnolo ed argentino - cercando di ridurre al minimo la propria partecipazione economica e conseguente esposizione finanziaria, ma soprattutto esercitando uno stretto controllo sulle proprie prerogative e modalità di partecipazione all'iniziativa. In sostanza, a parte i non molti casi di produzioni all'estero completamente controllata dalla casa italiana, nei confronti dei propri *partner* stranieri la Fiat tendeva a mantenere il più a lungo possibile il ruolo di unico centro decisionale, in ciò agevolata dalla tendenza ad inserirsi in Paesi con un livello di sviluppo industriale non elevato. Nei Paesi di "prima motorizzazione" infatti, sarebbe stato più facile far valere i vantaggi derivanti dal possedere tutte le competenze necessarie alla

produzione automobilistica, coniugandoli con le opportunità offerte dalla prospettiva di un lungo periodo di crescita ininterrotta della domanda automobilistica. Inoltre, non va tralasciato che le iniziative produttive all'estero continuavano ad avere molteplici ed ulteriori ragioni d'essere, sintetizzabili nel prestigio acquisito dal costruttore, nell'incremento comunque profittevole dei volumi produttivi così conseguito, e soprattutto nella possibilità di affermarsi come produttore ed esportatore in attività anche extra-automobilistiche.

L'atteggiamento e la condotta della "Fiat di Valletta" sembrano quindi, per molti versi, stridere fortemente con quella spiccata "vocazione all'*export*" che, come sappiamo, aveva caratterizzato le origini e le prime fasi di sviluppo dell'impresa torinese: in realtà la contraddizione è solo apparente in quanto ciò che cambierà in maniera radicale è unicamente il peso relativo del mercato estero ai fini della crescita dell'industria italiana dell'auto. La domanda proveniente dall'estero non andava più necessariamente ricercata per garantire la sopravvivenza stessa dell'azienda come era stato nei primi decenni del secolo, e neanche era necessaria per poter adottare convenienti dimensioni produttive e conseguenti economie di scala in maniera analoga a quanto era stato fatto nella fase di ricostruzione seguita al secondo dopoguerra: il mercato italiano, durante gli anni della presidenza di Vittorio Valletta e con il concorso fondamentale della politica di crescita dell'azienda da lui guidata, aveva assunto dimensioni tali da "bastare a se stesso". Solo nell'ultimo periodo, di fronte al riacutizzarsi della concorrenza internazionale anche sul mercato domestico e all'opportunità di trovare nuovi sbocchi ad una produzione ancora incentrata sui segmenti più bassi dell'offerta, la gestione vallettiana aveva cominciato a riconoscere l'importanza di acquisire una rinnovata dimensione multinazionale, che avrà nella conclusione dell'accordo con l'Unione Sovietica (1966) il suo battesimo

ideale e che rappresenta in un certo senso il compito che la “Fiat di Valletta” consegnava ai nuovi vertici aziendali.

Il modello di impresa fortemente internazionalizzata e radicalmente rinnovata sotto il profilo organizzativo e manageriale con cui la Fiat avrebbe deciso di affrontare i cambiamenti in atto nell’industria automobilistica richiederà un profondo ripensamento di ogni elemento costitutivo dell’azienda, all’interno di uno scenario caratterizzato, per quanto riguarda il *core business* dell’auto, da profondi quanto innegabili cambiamenti del contesto di riferimento: i Paesi “emergenti” come fenomeno nuovo sia della domanda che dell’offerta automobilistica; il rallentamento, dei mercati tradizionali; l’auspicata possibilità di localizzazioni produttive in tutto il mondo, eventualmente tramite accordi internazionali o collaborazioni con iniziative locali. In tale progetto la Fiat del “dopo Valletta” definisce la propria strategia. La lunga ed articolata attività di studio e preparazione del lavoro di riorganizzazione dell’azienda - nella ricerca esaminata attraverso un’ampia esemplificazione della carte prodotte già a cavallo del 1970 - testimonia come, almeno in questi anni potremo dire “di passaggio” da una lunga e ben definita stagione gestionale ad un’altra che si auspicava altrettanto solida, il disegno elaborato è quello di una *holding* che amministra attività raggruppate in classi omogenee, tra le quali la produzione automobilistica sembra destinata a registrare una radicale accelerazione del processo di internazionalizzazione che sta interessando, in ogni caso, tutti gli aspetti e le componenti della Fiat come multinazionale.

. La “multinazionalità come globalità”, non solo in riferimento alla dimensione geografica o produttiva ma all’intero complesso delle risorse aziendali, può essere quindi assunta quale modo di intendere il sentiero di crescita internazionale dell’azienda, il processo di internazionalizzazione che, come abbiamo cercato di

evidenziare, attraversa tutta la storia della Fiat per diventare però nettamente esplicitato solo negli anni immediatamente successivi alla fine dell' "era Valletta". Così se, la "la Fiat del Senatore" (1899-1946) era obbligata a guardare al mercato estero per assicurarsi le dimensioni necessarie a crescere come casa automobilistica moderna modellata sui grandi produttori americani, per "la Fiat di Valletta" (1946-1966) fu il mercato domestico il *target* su cui puntare per una crescita che sarà irripetibile nella sua dimensione e rapidità. La creazione e la conquista del mercato interno - lo "sfondamento" - poggiarono nel secondo dopoguerra su un sistema di gestione manageriale univoco e stabile, efficace nella sua semplicità e linearità di comando, ma non pronto a reggere la forte spinta concorrenziale che avrebbe iniziato ad avvertirsi prepotentemente con la progressiva liberalizzazione del mercato europeo. La Fiat che torna sotto la direzione degli Agnelli - Gianni ed Umberto - (1966-1972) ci è sembrata rappresentare, conformemente alla forte ripresa dell'*international business* che caratterizza diffusamente gli anni Settanta, il primo momento di adozione della dimensione internazionale come prospettiva per lo studio e la determinazione dell'assetto produttivo-tecnologico, ma anche strategico, organizzativo e manageriale da conferire all'impresa.

La riflessione conclusiva della ricerca, che probabilmente avrebbe in un confronto con altri "campioni" nazionali della produzione automobilistica il suo ideale completamento, vorrebbe sottolineare come il salto verso l'internazionalizzazione compiuto dalla Fiat già nei primi decenni del XX secolo ed il successivo incontrastato predominio del mercato italiano a partire dal secondo dopoguerra, se da un lato hanno consentito alla Fiat di divenire uno dei maggiori produttori a livello mondiale, dall'altro ne hanno limitato fortemente la competitività, e con effetti di non poco momento,

potendosi in essi ravvisare le ragioni di fondo della mancata capacità dell'impresa di sfruttare le nuove opportunità di espansione che a partire dagli anni Settanta saranno invece colte dai nuovi protagonisti della produzione mondiale. Gli anni Ottanta, con il "balzo in avanti" che avrà in Cesare Romiti l'uomo di punta del nuovo *management* e nella "Uno" la vettura della ripresa, aprono una promettente stagione nel cammino produttivo della casa automobilistica torinese. I più recenti progetti volti alla presenza sui principali mercati del globo, al decentramento produttivo ed alla gestione sovranazionale delle attività, in una parola alla "globalizzazione", sembravano poter avviare una nuova fase nella strategia di internazionalizzazione che, come il presente lavoro tende a dimostrare, è stata ed avrebbe dovuto continuare ad essere fondamentale per la formazione e l'affermazione dell'industria automobilistica italiana. Andare "là dove c'è la crescita", riproponendo nei mercati emergenti il modello di espansione attraverso la motorizzazione di massa attuato in Italia negli anni Cinquanta e Sessanta, potrebbe essere la via per mettere fine a quella che abbiamo definito come una "trappola" per il maggiore produttore italiano, e per completare il processo di adozione di una autentica fisionomia di *global player* che anche la cronaca dei nostri giorni - dall'esito incerto dell'accordo con la General Motors annunciato nel 2000 alle attuali difficoltà del Gruppo Fiat - indica come fundamentalmente incompiuto.

FONTI E BIBLIOGRAFIA

Archivio Storico Fiat

Relazioni di Bilancio. Relazioni del Consiglio di Amministrazione e dei Sindaci.

Bilancio e Conto perdite e profitti. Esercizi dal 1940 al 1967

Verbali del Consiglio d'Amministrazione. Sedute dal 1944 al 1967. Libri nn.: 14-39

Verbali del Comitato Direttivo. Sedute dal 1944 al 1967. Libri nn.: 19-26

Fondo Biografie: fascicoli vari

Fondo Capogruppo. I Versamento, corde nn.: 133, 150, 359, 498, 606, 609, 650, 796, 802, 803

Fondo Capogruppo. II Versamento, corde nn.: 38, 39, 40, 275

Fondo Capogruppo. III Versamento, corde nn.: 102, 107, 117, 310, 427

Fondo Direzione Affari Internazionali, corde nn.: 2, 3, 14, 19, 65, 67, 95, 96, 98, 99, 102, 103

Fondo Personale dottor Pedrana, corde nn.: 20

Fondo Ufficio statistica e studi economici, corde nn.: 1-20

Archivio Capogruppo. Fondo Documentazione varia, corde nn.: 58, 101

Memorie di Bilancio di Fiat Concord, 1955-1966

Raccolta Delibere varie, nn.: 340, 506, 1212

Monografie e saggi

M. Acena e F. Comin, *Il ruolo dell'INI nell'industrializzazione spagnola*, in *Annali di storia dell'impresa*, n.8, Bologna, 1992, pp.141-154

N. Acocella e R. Schiattarella (a cura di), *Teorie della internazionalizzazione e realtà italiana*, Napoli, 1989

G. Amari e M. Barberis (a cura di), *Marche italiane scomparse*, Torino, 1977

F. Amatori, *Impresa e mercato. Lancia 1906-1969*, Bologna, 1996

F. Amatori, *Gli uomini del Professore. Strategie, organizzazione, management alla Fiat fra anni venti e anni Sessanta*, in C. Annibaldi e G. Berta (a cura di), *Grande impresa e sviluppo italiano. Studi per i cento anni della Fiat*, vol.I, pp.247-352, Bologna, 1999

F. Amatori, *La grande impresa*, in F. Amatori, D. Bigazzi, R. Giannetti, L. Segreto (a cura di), *Storia d'Italia. Annali.15. L'industria*, Torino, 1999, pp.691-753

Anfia, *Automobile in cifre, 1969*, Torino, 1970

AA.VV., *Un secolo a Torino*, Torino, 1999

P. Bairati, *Vittorio Valletta*, Torino, 1983

M.G. Barbera, *L'internazionalizzazione delle imprese italiane in Argentina*, in «Economia e politica industriale», 1986, n.49, pp.177-219

J.-P. Bardou, J.-J. Chanaron, P. Fridenson, J. M. Laux, *The automobile Revolution. The impact of an industry*, The University of North Carolina Press, 1982

C.A. Bartlett e S. Ghoshal, *Management globale. La soluzione transnazionale per la direzione d'impresa*, Milano, 1990

K. Bécirspahic, *Une année d'un constructeur: Fiat*, in «La lettre du Gerpisa», n.165, Janvier 2003, pp.9-14

- G. Berta, *L'Italia delle fabbriche. Genealogie ed esperienze dell'industrialismo nel Novecento*, Bologna, 2001
- D. Bigazzi, *Un'impresa italiana sul mercato mondiale: l'attività multinazionale della Fiat fino al 1940*, in AA.VV., *Annali di Storia dell'impresa*, n.2, Milano, 1986, pp.209-263
- D. Bigazzi, *Esportazione e investimenti esteri: la Fiat sul mercato mondiale fino al 1940*, in Progetto Archivio Storico Fiat, *Fiat 1899-1930. Storia e documenti*, cit., pp.77-168
- D. Bigazzi, *Modelli e pratiche organizzative nell'industrializzazione italiana*, in F. Amatori, D. Bigazzi, R. Giannetti, L. Segreto (a cura di), *Storia d'Italia. Annali.15. L'industria*, cit., pp.900-994
- G. Bodo, *Una rivoluzione non annunciata. La FIAT nell'ultimo decennio*, in «L'industria», n.s., a. XXIII, n.1, gennaio-marzo 2002, pp.33-55
- B. Bottiglieri, *Alle origini di una grande impresa*, in Progetto Archivio Storico Fiat, *I primi quindici anni della Fiat. Verbali Dei Consigli Di Amministrazione 1899-1915*, Milano, 1987
- B. Bottiglieri, *Strategie di sviluppo, assetti organizzativi e scelte finanziarie nel primo trentennio della Fiat*, in PASF, *Fiat 1899-1930. Storia e documenti*, Milano, 1991, pp.13-76
- B. Bottiglieri e L. Nardi, *Il gruppo Fiat all'estero: fonti e indirizzi di ricerca*, in Archivio Storico Fiat, *L'industria italiana nel mercato mondiale dalla fine dell'800 alla metà del '900. Atti del seminario 1992 – Torino*, Torino, 1993, pp.219-233
- P. J. Buckley and M. Casson, *The Future of the Multinational Enterprise*, London, 1985
- O. Camerana, *L'imitazione di Carl*, Firenze, 2003

- G. Canestrini, *Storia dell'industria automobilistica italiana*, in AA.VV., *L'automobilismo italiano. Annuario generale*, Torino, 1968, pp.13-27
- A. Carreras, *Un ritratto quantitativo dell'industria italiana*, in F. Amatori, D. Bigazzi, R. Giannetti, L. Segreto (a cura di), *Storia d'Italia. Annali.15. L'industria*, cit., pp.181-272
- V. Castronovo, *Giovanni Agnelli*, Torino, 1977
- V. Castronovo, *Fiat, 1899-1999. Un secolo di storia italiana*, Milano, 1999
- V. Castronovo, *Giovanni Agnelli. Il fondatore*, Torino, 2003
- A. D. Chandler, Jr., *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Milano, 1980 (II ed.)
- A.D. Chandler Jr., *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, 1990 (trad. it. *Dimensione e diversificazione*, Bologna, 1994)
- A. Costantino, *Le piccole marche automobilistiche italiane*, Novara, 1983
- M. A. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry*, Cambridge, 1985
- F. De Sanctis e L. Nardi, *Documenti e dati per lo studio della Fiat all'estero*, in *Archivio Storico Fiat*, cit., 1993, pp.235-353
- J.H. Dunning, *Changes in the level and structure of international production: the last one hundred years*, in M. Casson (ed), *The Growth of International Business*, London, 1983
- M. Fassio, *L'organizzazione commerciale delle aziende e dei loro mercati all'interno e all'estero*, Torino, 1929
- F. Fauri, *The role of Fiat in the Development of the Italian Car Industry in the 1950s*, in «*Business History Review*», n.70, 1996, pp.167-206

- F. Fauri, *Istruzione e governo dell'impresa. La formazione dei dirigenti in Gran Bretagna e in Italia (1860-1960)*, Bologna, 1998
- Fiat Archivio Storico, *Fiat: le fasi della crescita. Tempi e cifre dello sviluppo aziendale*, Torino, 1996
- A. D.Foschi, *I bilanci FIAT 1900-1930*, in PASF, *FIAT 1899-1930. Storia e documenti*, cit., pp.301-376
- M. Freyssenet, K. Shimizu, G. Volpato (eds.), *Globalization or Regionalization of the American and Asian Car Industry?*, London and Ney York, 2003
- M. Freyssenet, K. Shimizu, G. Volpato (eds.), *Globalization or Regionalization of the European Car Industry?*, London and Ney York, 2003
- P. Fridenson, *The Automobile Revolution. The Impact of an Industry*, Chapel Hill, 1982
- P. Fridenson, *French Automobile Marketing 1890-1970*, in A. Okochi and K. Shimokawa, (eds), *Development of Mass Marketing*, Tokio, 1981
- D. Giacosa, *I miei 40 anni di progettazione alla Fiat*, Milano, 1979
- R. Greggio, *Débat: considérations sur la crisi actuelle du Groupe Fiat*, in «La lettre du Gerpisa», n.168, Avril 2003, pp.2-5
- A. Giuntini, *Nascita, sviluppo e tracollo della rete infrastrutturale*, in F. Amatori, D. Bigazzi, R. Giannetti, L. Segreto (a cura di), *Storia d'Italia. Annali.15. L'industria*, cit., pp.551-616
- R.M. Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, 1999 (ed. originale: *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Oxford, 1991)
- A. Graziani, *Lo sviluppo dell'economia italiana. Dalla ricostruzione alla moneta europea*, Torino, 2000 (1^o ed.: 1998)

- S. Hymer, *Le imprese multinazionali*, Torino, 1974
- R.O. Jenkins, *Dependant Industrialization in Latin America. The Automotive Industry in Argentina, Chile and Mexico*, New York, 1977
- G. Jones e P. Hertner (eds), *Multinationals: Theory and History*, London, 1986
- G. Jones, *Transnational Corporations: A Historical Perspective*, London, 1993
- G. Jones and H. Schröter (eds), *The Rise of Multinationals in Continental Europe*, Aldershot, 1993
- G. Jones, *The Evolution of International Business. An Introduction*, London and New York, 1996
- M. Kipping, *American Management Consulting Companies in Western Europe. 1920 to 1990. Product, Reputation and Relationship*, in «Business History Review», n.73, 1999, pp.190-220
- D. S. Landes, *L'automobile e lo sviluppo industriale*, in C. Annibaldi e G. Berta (a cura di), cit., vol.I, pp.19-66
- J. M. Laux, *The European Automobile Industry*, New York, 1992
- J.-L. Loubet e N. Hatzfeld, *Les 7 vies de Poissy*, Paris, 2001
- G. Maxcy, *The Multinational Motor Industry*, London, 1981
- Ministero per la Costituente, *Rapporto della Commissione economica presentato all'Assemblea costituente. II - Industria. II - Appendice alla relazione (Interrogatori)*, Roma, 1946, pp.345-355
- A. Mosconi e E. Rullani, *Il gruppo nello sviluppo dell'impresa industriale. con un'analisi del caso Fiat*, Milano, 1978
- M. Mucchetti, *Licenziare i padroni?*, Milano, 2003, pp.38-66

- C. Olmo (a cura di), *Il Lingotto 1915-1939. L'architettura, l'immagine, il lavoro*, Torino, 1994
- C. Olmo (a cura di), *Mirafiori 1936-1962*, Torino, 1997
- Progetto Archivio Storico Fiat, *I primi quindici anni della Fiat. Verbali dei Consigli di Amministrazione 1899-1915*, Milano, 1987
- Progetto Archivio Storico Fiat, *Fiat 1915-1930. Verbali dei Consigli di Amministrazione*, Milano, 1991
- Progetto Archivio Storico Fiat, *Fiat 1899-1930. Storia e documenti*, Milano, 1991
- R. J. Pavan, *Struttura e strategie delle imprese italiane*, Bologna, 1976
- L. Revelli-Beaumont, *Forse da raccontare*, Genova, 1996
- C. Romiti, *Questi anni alla Fiat. Intervista di Giampaolo Pansa*, Milano, 1988
- N. Rosenberg, *Scienza e tecnologia nel ventesimo secolo*, in R. Giannetti e P.A. Toninelli (a cura di), *Innovazione, impresa e sviluppo economico*, Bologna, 1991, pp.223-257
- J. Rousseau e J.-P. Rousseau, *Simca. Histoire d'une marque*, Paris, 1996
- G. Sapelli, *Gli «organizzatori della produzione» fra struttura di impresa e modelli culturali*, in *Storia d'Italia. Annali. IV. Intellettuali e potere*, Torino, 1981, pp.591-696
- G. Scotti, *Fiat, auto e non solo. I dilemmi strategici degli Agnelli dalle origini alla crisi di oggi*, Roma, 2003
- L. Segreto, *Storia d'Italia e storia dell'industria*, in F. Amatori, D. Bigazzi, R. Giannetti, L. Segreto (a cura di), *Storia d'Italia. Annali.15. L'industria*, cit., pp. 7-83
- G. Sirilli, *Il trasferimento internazionale di tecnologia da parte delle imprese italiane. Aspetti, problemi e prospettive*, in R. Giannetti, P. A. Toninelli (a cura di), *Innovazione, impresa e sviluppo economico*, cit., pp.273-324

- A.P. Sloan, *My Years with General Motors*, New York, 1993
- A. Teichova, M. Lévy-Leboyer, and H. Nussbaum (eds), *Multinational Enterprise in Historical Perspective*, Cambridge, 1986
- D. Tonello (a cura di), *Un'eredità controversa*, in «Millenovecento», Dicembre 2002, n.2, pp.36-41
- P.A. Toninelli, *Dall partita doppia all'analisi del cash-flow. Il ruolo dei libri contabili nella storiografia d'impresa*, in «Archivi e imprese», a.1, 1990, n.2, pp.20-31
- S. Van de Castleele-Schwetzer, *André Citroën: l'aventurie de l'industrie*, in «L'Histoire», n.56, 1983
- L. Villari, *Il capitalismo italiano del Novecento*, Bari, 1992 (1^o ed. 1975)
- G. Volpato, *L'industria automobilistica internazionale*, Padova, 1983
- G. Volpato, *L'evoluzione delle strategie di marketing nell'industria automobilistica internazionale*, in AA.VV., *Annali di storia d'impresa*, n.2, Milano, 1986, pp.119-202
- G. Volpato, *L'internazionalizzazione dell'industria automobilistica italiana*, in *Archivio Storico Fiat*, cit., 1993, pp.157-216
- G. Volpato, *Il processo di internazionalizzazione della Fiat in campo automobilistico (1899-1999)*, in C. Annibaldi e G. Berta (a cura di), cit., vol.I, pp.343-412
- G. Volpato, *Il caso Fiat. Una strategia di riorganizzazione e di rilancio*, Torino, 1996
- Wilkins, *Automobiles and Internationa Markets*, in A. Okochi- K.Shimokawa (eds), *Development of mass Marketing. The Automobile and Retailing Industries*, Tokio, 1981
- V. Zamagni, *Industrializzazione e squilibri regionali in Italia*, Bologna, 1978

Periodici*

Con riferimento al periodo della presidenza di Vittorio Valletta (1946-1966), è stato effettuato lo spoglio delle seguenti riviste:

«Auto Italiana»

«Quattroruote»¹

«Revue Automobile»

* Va precisato che presso l'Archivio Storico Fiat è raccolta la rassegna stampa relativa ai principali avvenimenti che hanno scandito la storia dell'impresa ed il suo andamento nel tempo. Tale rassegna, comprendente sia pubblicazioni nazionali che internazionali, di settore e non, è stata utilizzata nel presente lavoro segnalandone la catalogazione archivistica nelle note al testo relative.

