

Un grande futuro dietro le spalle?

di Mario Perugini*

La storia dell'industria automobilistica italiana, dalla nascita della FIAT alla costituzione del Gruppo Stellantis, rappresenta un percorso non sempre lineare, costellato da crescita economica e contrazione della produttività, battaglie sindacali e intese più o meno soddisfacenti. L'ingresso di Sergio Marchionne nel Gruppo FIAT segna un'apertura internazionale che, sebbene abbia evitato il tracollo dell'azienda, ha indubbiamente spostato all'estero il baricentro decisionale.

L'industria automobilistica italiana ha avuto origine da un gran numero di aziende prevalentemente artigianali o di piccole dimensioni. Il mercato principale per questi primi veicoli era composto da un piccolo numero di nobili e borghesi agiati. I costruttori di auto fornivano ai clienti il telaio e il motore, e il cliente si affidava a carrozzieri specializzati per la restante costruzione, in particolare la scelta della carrozzeria e la scelta degli accessori (Biffignandi, 2013).

La costituzione della FIAT (Fabbrica Italiana Automobili Torino) nel 1899 segnò il primo spartiacque nella storia del settore, grazie soprattutto all'azione imprenditoriale del fondatore Giovanni Agnelli, che intuì le potenzialità del nuovo mezzo di locomozione. Sin dalla sua nascita, la FIAT fu concepita come un'iniziativa di carattere industriale, per dimensione dell'investimento e numero di addetti. Certo, il capitale sociale iniziale di 800.000 lire e i 153 dipendenti del 1900 non delineavano una grande impresa, ma staccavano comunque la FIAT dalle altre piccolissime ditte automobilistiche che avevano carattere decisamente artigianale. Negli anni successivi la produzione della FIAT conobbe un rapido sviluppo, grazie a un'attenta opera di affermazione sui mercati internazionali, come testimoniato dai dati relativi all'esportazione che arrivò a rappresentare, nel periodo antecedente alla Prima guerra mondiale, fra metà e tre quarti della sua produzione. Data la ristrettezza del mercato interno, la FIAT realizzava veicoli di alta qualità, destinati al segmento più agiato dei consumatori (Enrietti *et al.*, 2021). Non di meno, già dopo il primo incontro con Henry

Ford nel 1906, Agnelli si convinse che il futuro dell'industria dell'auto sarebbe passato inevitabilmente dalla produzione di massa e già prima della Grande Guerra vide la luce la FIAT «Zero», un veicolo più economico prodotto in piccola serie, mentre pensava alla costruzione di una grande fabbrica in stile americano, ricalcata sul modello dell'impianto Ford di Highland Park a Detroit. Alla vigilia della Prima guerra mondiale la FIAT era divenuta la più importante impresa italiana dell'auto, con oltre 4 mila addetti. La Prima guerra mondiale rappresentò un'altra opportunità di crescita per il settore automobilistico, e soprattutto per FIAT, con la produzione automobilistica e la produzione di veicoli militari in crescita. La produzione FIAT raggiunse la produzione di oltre 19.000 veicoli nel 1917, un dato che va confrontato con quello del secondo produttore italiano, la Lancia, la cui produzione raggiunse un massimo di 860 veicoli nel 1918 (FIAT, Archivio Storico, 1996).

Gli elevati profitti permisero la costruzione del nuovo stabilimento del Lingotto (1923), la più grande fabbrica d'auto dell'Europa. Tuttavia, nel mutato quadro economico del dopoguerra, caratterizzato da crescenti spinte verso il protezionismo, la FIAT dovette progressivamente concentrarsi sul mercato nazionale, cercando le condizioni che consentiranno di trapiantare in Italia il modello «fordista». Di qui la tendenza a progettare e realizzare veicoli di minor costo e pregio, destinati a un pubblico più ampio, il primo dei quali sarà la «501», la prima automobile italiana a essere prodotta in grandi volumi. Nei cinque anni tra il 1925 e il 1929, dagli sta-

* Mario Perugini è Professore Associato di Storia economica all'Università degli Studi di Catania.

bilimenti FIAT uscirono 190.000 vetture, pari al 72 per cento della produzione nazionale totale (Volpato, 1983).

La crisi del 1929 rappresentò per l'Italia un ulteriore momento di concentrazione del settore. Oltre al fallimento di buona parte delle piccole imprese operanti nel settore, due delle imprese di medie dimensioni più rilevanti, Alfa Romeo e Isotta Fraschini, che nel decennio precedente si erano concentrate nel segmento delle vetture di lusso, vennero acquisite dall'Istituto per la Ricostruzione Industriale (IRI). Per quanto riguarda la FIAT, la morte improvvisa di Edoardo Agnelli, unico figlio maschio del fondatore Giovanni, nel 1935 spostò progressivamente il peso della gestione aziendale verso il management, con una nuova coorte dirigenziale che si formò intorno alla figura del direttore generale Vittorio Valletta (1883-1967). Nel giugno 1936 iniziò la produzione della FIAT «500» (presto ribattezzata Topolino), di cui verranno prodotte (fino al 1955) oltre mezzo milione di esemplari.

ASCESA E DECLINO: DAL «MIRACOLO ECONOMICO» ALLA CRISI DEGLI ANNI NOVANTA

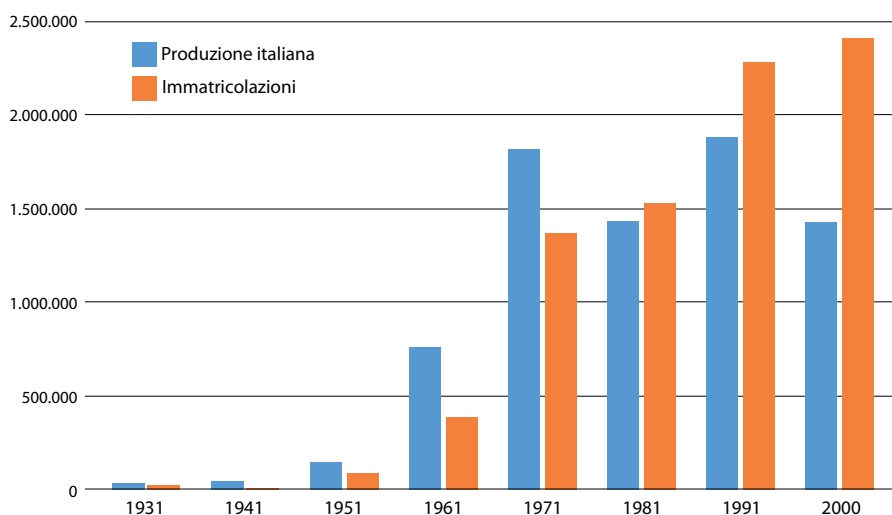
In assenza di eredi operativi della famiglia Agnelli, Valletta concentrò nelle sue mani tutto il potere, detenendo la carica di presidente e affidando quella di amministratore delegato a un suo uomo di fiducia. In questo periodo, la FIAT scelse di seguire ancora una volta la stella polare del fordismo. Avvantaggiandosi dell'integrazione politica ed economica dell'Italia nel sistema atlantico e occidentale, perseguì decisamente – anche grazie alla cooperazione con gli Usa garantita dal Piano Marshall – la modernizzazione della produ-

zione. Potenzì così le strutture di fabbrica, a cominciare dallo stabilimento di Mirafiori, inaugurato nel 1939, che passò da 20 mila a oltre 50 mila addetti fra il 1950 e il 1970. L'espansione produttiva fu strettamente legata a un mercato interno in espansione (si veda la Figura 1), che cresceva più che in altri Paesi a seguito del forte sviluppo economico dell'Italia: dal 1959 al 1969 il numero di auto vendute aumentò di 2,1 volte in Germania, di 2,4 in Francia e di 4,6 in Italia. Se nel 1958 l'Italia registrava un tasso di possesso di un'auto ogni ventiquattro abitanti, all'incirca allo stesso livello di Francia e Regno Unito nel 1930, nel 1965 raggiunse un'auto ogni dieci abitanti, uguagliando il livello del 1924 negli Stati Uniti (Biffignandi, 2013).

A metà anni Sessanta la struttura industriale del settore auto in Italia risultava sempre più orientata verso uno spiccato dualismo, con il gruppo FIAT che rappresentava circa il 90 per cento della produzione totale con 1.110.701 veicoli e altre otto imprese, a loro volta divise fra quattro medie imprese (Alfa Romeo, con 59.971 auto all'anno; Autobianchi, 37.422; Lancia, 36.988; Innocenti, 35.967), e tre di piccole dimensioni, ma caratterizzate da un'accentuata vocazione sportiva (Ferrari, 665 auto l'anno; Maserati, 494; Iso Rivolta, 210 vetture).

Concentrata sul mercato nazionale, la FIAT era però presente in misura importante in alcuni mercati europei, come la Francia, la cui posizione di mercato è seconda solo a quella dei produttori nazionali. Dal 1957 al 1966 la produzione automobilistica italiana sul totale della Comunità Economica Europea crebbe dal 14,1 al 20,5 per cento; sul totale europeo, negli stessi anni, dal 9,4 al 15,3 per cento; sul totale della produzione mondiale,

Figura 1 - Produzione italiana e immatricolazione di autovetture in Italia (1931-2000)



Fonte: Boscarelli (2003).

dal 3 al 6 per cento. Nel decennio considerato, l'esportazione automobilistica italiana si sviluppò apprezzabilmente in senso assoluto, ma meno di quanto si fosse incrementata la produzione, evidentemente per effetto della forte richiesta del mercato interno. Ciò nonostante, nella seconda metà degli anni Sessanta la FIAT arriverà a occupare solidamente il primo posto degli esportatori di autoveicoli sia nella Germania Federale sia in Francia e manterrà, a notevole distanza dagli altri, il primo posto nelle immatricolazioni totali del Mercato comune (Biffignandi, 2013). La crescita di volumi e di quote di mercato della FIAT fu anche effetto del processo di concentrazione di quegli anni, in quanto, nel 1968 e 1969 furono acquisite Autobianchi e Lancia.

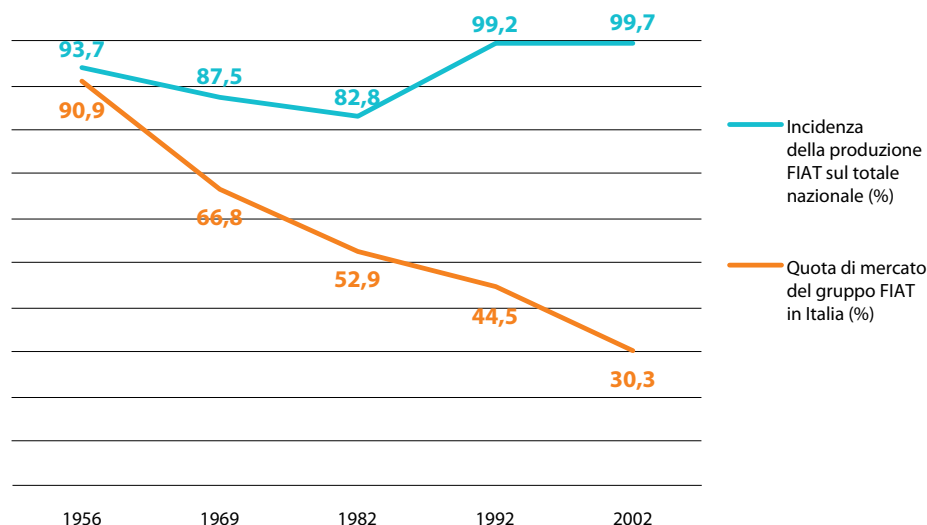
La fase di crescita del settore s'interruppe nei primi anni Settanta. Se già dall'estate 1969 dilagava un'estesissima e intensa conflittualità sindacale e sociale che determinerà una profonda condizione di instabilità nella gestione delle fabbriche, la crisi petrolifera del 1973 cambiò il paradigma della progettazione automobilistica, imponendo motori a più contenuto consumo d'energia (Berta, 2009). Per comprendere la dimensione della crisi basti guardare ai dati della produzione: la quota di auto italiane sul totale delle immatricolazioni arriverà nel 1980 al 58,5 per cento, pari a 895.000 vetture di produzione nazionale, contro 635.000 vetture di produzione estera (nel 1968 la percentuale era dell'84,8 per cento, 920.000 contro 177.000).

Nell'autunno del 1980, dopo una dura prova di forza, la FIAT – sotto la guida di una compagine manageriale costituitasi attorno a Giovanni Agnelli, nipote del fondatore divenuto presidente nel 1966 dopo il ritiro di

Valletta, e all'amministratore delegato Cesare Romiti – riuscì a ripristinare l'autorità aziendale nelle fabbriche, sfidata da un decennio di alta conflittualità. Il rinnovato periodo di crescita dell'economia italiana nel corso degli anni Ottanta si tradusse in un'espansione del mercato interno dell'auto, che passò da 1,4 milioni di vetture immatricolate nel 1979 a 2,3 milioni nel 1989. La ripresa del mercato interno venne favorita da una strategia basata su un rapido rinnovamento dei modelli e sull'ampiezza della gamma offerta, più che sul contenimento dei prezzi (Biffignandi, 2013).

Tramontata nel 1985 l'ipotesi di una fusione con Ford Europa, che avrebbe potenzialmente creato un soggetto capace di dominare il mercato continentale, la FIAT decise di puntare a un ulteriore rafforzamento della propria posizione monopolistica in Italia, acquisendo l'Alfa Romeo nel 1986, l'Innocenti nel 1990 e il 49 per cento della Maserati nel 1993, mentre il controllo azionario della Ferrari, di cui la FIAT aveva acquistato il 50 per cento nel 1969, arrivò al 90 per cento dopo la scomparsa di Enzo Ferrari nel 1988. La rinuncia a una prospettiva di rafforzamento internazionale attraverso accordi con uno o più partner industriali fu tuttavia alla radice di una nuova fase di declino della FIAT come marchio automobilistico. Nonostante un ultimo grande successo di mercato col varo della «Punto» nel 1993, la perdita di competitività iniziò a manifestarsi anche sul mercato interno: già nel 1991 le auto estere arrivarono al 54 per cento delle immatricolazioni italiane, raggiungendo poi il 64,5 per cento nel 1999 e il 71,9 per cento nel 2004 (si veda anche la Figura 2). La celebrazione del centenario aziendale nel 1999 coincise paradossalmente con la

Figura 2 - Fiat in Italia: un monopolio fine a se stesso?



Nota: nel 1969 è incluso il marchio Autobianchi, nel 1982 anche Lancia e Ferrari, nel 1992 anche Alfa Romeo, nel 2002 anche Maserati.
Fonte: Boscarelli (2003).

rivelazione della gravità della crisi aziendale. L'azienda aveva ormai drammaticamente perso redditività ed era ormai evidente che la sua caduta non era più arginabile con mezzi ordinari. Di qui il ripresentarsi, dopo quindici anni, di nuove ipotesi di alleanze internazionali. La famiglia Agnelli rifiutò tuttavia nel 2000 di vendere in blocco alla tedesca Daimler la FIAT Auto, accettando invece uno scambio azionario con l'americana General Motors (GM), la prima casa automobilistica al mondo che, peraltro, stava mostrando anch'essa i primi segni declino. Le due case misero in comune una serie di attività in vista di un assorbimento della FIAT da parte di GM. L'intesa si rivelò però un fallimento perché le condizioni del Gruppo FIAT peggiorano drammaticamente e i cambi di management non riuscirono a bloccarla né a stabilizzarla (Volpato, 2004). Per giunta, Gianni Agnelli scomparve ai primi del 2003, mentre il fratello Umberto, succedutogli alla presidenza FIAT, morì a sua volta nel maggio 2004.

DALLA NASCITA DI FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES A STELLANTIS

Nell'estate del 2004, l'italo-canadese Sergio Marchionne, un manager internazionale con una solida fama di ristrutturatore, assunse la responsabilità di amministratore delegato del Gruppo FIAT. Chiusa con successo la partita dell'insoddisfatta alleanza con la GM, Marchionne puntò a razionalizzare la struttura produttiva, favorì un'effettiva apertura internazionale del Gruppo, e condusse una rigorosa riorganizzazione interna alle imprese del Gruppo, imponendo un ferreo controllo delle strutture di costo. Quest'opera condusse a un recupero di redditività e anche a un rilancio produttivo che ebbe il suo culmine con la presentazione, a Torino, nel luglio del 2007, della nuova «500», simbolo della rinascita produttiva del Gruppo. Il tentativo di riposizionare il Gruppo FIAT nel mercato mondiale andò poi a intersecarsi con la possibilità offerta dal fallimento tecnico a Detroit di GM e Chrysler, rispettivamente la prima e la terza casa automobilistica americane, nel 2008. L'offerta di un patto di col-

laborazione con la Chrysler, finalizzato a trasformarsi in un'alleanza organica, venne accettata dal governo americano nella primavera del 2009. La strategia messa in campo per il rilancio della produzione Chrysler fu imperniata su un rigoroso contenimento dei costi: si razionalizzò la struttura produttiva, si operò una rilevante riduzione dei salari per i lavoratori con minore anzianità e si modernizzarono gli impianti ricorrendo alle tecnologie italiane. Il risultato fu una crescita delle vendite nel mercato nordamericano dei marchi Chrysler già a partire dal 2010 (Bricco, 2018).

Nonostante gli indubbi risultati raggiunti, testimoniati dal processo di risanamento finanziario e dalla definitiva fusione fra FIAT Auto e Chrysler che aveva portato alla nascita del gruppo FCA nel 2014, alla morte di Sergio Marchionne, il 25 luglio 2018, lo spostamento del baricentro decisionale e industriale del settore auto fuori dal contesto italiano sembrava ormai irreversibile. Nel 2017 le autovetture FCA vendute in Italia furono pari a 558.000 unità, un valore che andava confrontato con gli 1,15 milioni del totale Emea (Europa, Medio Oriente e Africa) e con i 4,7 milioni totali. In pratica, se l'Italia rappresentava sempre il principale mercato in Europa, con volumi pari a circa il 50 per cento, a livello di Gruppo pesava per l'11,8 per cento in termini di unità vendute. L'anno successivo la produzione delle fabbriche italiane della FCA scese sotto il milione di vetture assemblate per giungere a 818.880 nel 2019, prima della pandemia. Nell'ottobre del 2019 è stato stipulato un accordo di fusione fra FCA e il gruppo francese PSA, che controlla i marchi Peugeot, Citroën, e Opel. Il nuovo gruppo, denominato Stellantis e con sede nei Paesi Bassi, è nato ufficialmente il 16 gennaio 2021 e rappresenta il sesto produttore di auto al mondo per vendite. Sempre nel 2021 la produzione di auto del gruppo ha toccato il record negativo di 673.574 veicoli. È chiaro che un ulteriore ridimensionamento delle attività italiane del gruppo Stellantis comporterebbe per l'industria nazionale un cambiamento di profilo con la rinuncia a esercitare un ruolo di punta nel sistema mondiale dell'auto.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Archivio storico FIAT*, FIAT: le fasi della crescita. Tempi e cifre dello sviluppo aziendale, Torino 1996.
- Berta, G., L'Italia delle fabbriche. La parabola dell'industrialismo nel Novecento, Bologna, il Mulino, 2009.
- Boscarelli, L., Progressi della motorizzazione e società italiana, *Convegno AISA (Associazione Italiana per la Storia dell'Automobile)*, Milano, Museo della scienza e tecnologia, 7 giugno 2003, <https://www.aisastoryauto.it/monografie/monografia-58-parte-2/>
- Bricco, P., Marchionne lo straniero. L'uomo che ha cambiato per sempre l'industria mondiale dell'auto, Milano, Rizzoli, 2018.
- Biffignandi, D., Nascita e sviluppo dell'industria automobilistica, Il Contributo italiano alla storia del Pensiero, Roma, Tecnica, 2013, <http://www.treccani.it/enciclopedia/nascita-e-sviluppo-dell-industria-automobilistica-%28II-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero-Tecnica%29/>
- Enrietti, A., Geuna, A., Nava C.R., Patrucco, P.P., «The birth and development of the Italian automotive industry (1894–2015) and the Turin car cluster», *Industrial and Corporate Change*, 2021, DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dtab058>
- Volpato, G., L'Industria Automobilistica Internazionale, Padova, Cedam, 1983.
- Volpato, G., FIAT Auto. Crisi e riorganizzazioni strategiche di un'impresa simbolo, Milano, Isedi, 2004.