

Vittorio Ghidella

il manager del rilancio Fiat

AISA - Associazione Italiana per la Storia dell'Automobile



Vittorio Ghidella

il manager del rilancio Fiat

AISA - Associazione Italiana per la Storia dell'Automobile
in collaborazione con
Museo Nazionale dell'Automobile "Avv. Giovanni Agnelli" di Torino
Torino, 27 ottobre 2012

- 2 Introduzione
Lorenzo Boscarelli
- 3 L'arrivo di Ghidella negli anni bui della Fiat
Rodolfo Gaffino Rossi, Carlo Callieri, Pier Giorgio Tronville
- 15 La centralità del prodotto in prospettiva politica.
Ghidella e la trasformazione della Fiat
Francesco Zirpoli
- 19 Vittorio Ghidella e l'innovazione
Lorenzo Morello
- 22 Miracolo a Torino
Mauro Coppini
- 25 Vittorio Ghidella - scheda biografica

MONOGRAFIA AISA 98



Introduzione

Lorenzo Boscarelli

Solo ora, dopo la sua scomparsa, si inizia a ripercorrere la vicenda manageriale e umana di Vittorio Ghidella; l'evento a lui dedicato, per iniziativa di AISA e del Museo Nazionale dell'automobile di Torino, è stata la prima occasione pubblica in cui lo si è ricordato.

L'arrivo di Vittorio Ghidella alla posizione di Amministratore Delegato di Fiat Auto era stata preceduta da anni molto difficili, in cui l'azienda aveva conosciuto un rapido declino.

Negli anni Sessanta la Fiat deteneva la quota nettamente più elevata nel mercato automobilistico europeo: quasi il 20%, molto di più dei concorrenti. Beninteso, questo risultato era in buona parte dovuto al dominio sul mercato italiano, ma era fondato anche sulla capacità di offrire prodotti molto competitivi, come la 124, la 125 e poi la 128 e la 127, ammirati, addirittura invidiati dai concorrenti. Un noto progettista italiano, l'ingegner Giorgio Valentini, nel 1970 si trovò in Volkswagen davanti a una 128 "dissezionata" e qualcuno della Progettazione gli disse: "Vorremmo essere capaci di fare una macchina così bella".

Il patrimonio di eccellenza tecnica di Fiat ha origini molto remote, risale ai primi anni del Novecento e si mantenne, nelle competizioni, fino agli anni Venti, quando la Fiat ebbe un ruolo di primo piano nei Gran Premi e si manifestò molto a lungo anche nella produzione di serie.

Gli anni Settanta furono un periodo difficilissimo, travagliati in Italia dal conflitto sociale e dal terrorismo. Anche la Fiat ne pagò le conseguenze. La quota di mercato declinò, i nuovi prodotti non furono all'altezza di quelli che li avevano preceduti, emersero gravi difficoltà finanziarie. Per risollevarsi occorreva una profonda svolta, tecnica e di capacità di gestione del confronto sociale, in fabbrica e fuori.

L'ingegner Vittorio Ghidella guidò questa svolta in ambito tecnico e nelle fabbriche, gestendo lo sviluppo di prodotti di grande successo, come la Uno, la Croma e la Lancia Thema, le vetture che connotarono la Fiat degli anni Ottanta, e che la portarono a riconquistare la leadership di mercato in Europa.

Vittorio Ghidella non fu però solo un appassionato di automobili, un profondo conoscitore di tecnologie produttive e un bravo manager, seppe anche creare intorno a sé dedizione ed entusiasmo, incoraggiando i collaboratori, spronandoli a fare meglio, creando quello "spirito di squadra" senza il quale è difficile compiere grandi imprese.

Una grande impresa Ghidella la compì, con la rinascita tecnica e di mercato della Fiat negli anni Ottanta. La sua improvvisa estromissione da Fiat, alla fine del decennio, lascia aperto l'interrogativo su come avrebbe affrontato le sfide degli anni successivi, che la Fiat Auto in gran parte perse, fino a giungere all'inizio del nuovo millennio in condizioni estremamente precarie. Come non di rado accade, un'improvvisa rottura non solo interrompe una vicenda, ma ammantava il periodo precedente di una positività che forse sarebbe stata smentita dagli eventi successivi, se la rottura non ci fosse stata. Questo interrogativo rimane, così come rimangono indelebili, nei ricordi di chi l'ha conosciuto, la capacità di guida, la determinazione, l'eccellenza professionale di Vittorio Ghidella ed i successi ai quali portò la Fiat Auto.

Dopo l'estromissione da Fiat, su Vittorio Ghidella scese una cappa di silenzio, quasi se ne volessero dimenticare, e far dimenticare, il nome e l'opera, che pure era stata così importante. Queste rimozioni forzate sono però pericolose, perché ogni vicenda, umana e aziendale, deve essere alimentata dal ricordo e dalla valorizzazione, per quanto critica, del passato.

L'arrivo di Ghidella negli anni bui della Fiat

Rodolfo Gaffino Rossi, Carlo Callieri, Pier Giorgio Tronville

Rodolfo Gaffino Rossi

Ringrazio l'AISA che ha organizzato questo convegno per ricordare l'opera dell'ingegner Ghidella, ringrazio i relatori che parleranno e ringrazio in particolare il pubblico tra cui vedo molti protagonisti e attori di quel periodo. Mi pare importante raccogliere tante testimonianze cruciali per rivivere insieme almeno alcuni aspetti del periodo in cui l'ingegner Ghidella ha lavorato in Fiat. In particolare oggi, un periodo di profonda crisi storica che sta creando sconforto in tante persone, può risultare interessante soffermarsi sul contesto sociale che aveva accompagnato l'entrata di Ghidella in Fiat, i suoi metodi operativi, lo sviluppo di un modello di grande successo, e come con quel modello e il cambiamento che ne è generato siamo riusciti a superare una crisi molto preoccupante. Perché si è operato con interventi mirati sia sul contesto socio politico sia tecnico, ed in questo risiede la grande attualità di questa riflessione.

“Forza ragazzi, ce la faremo”

Personalmente ho avuto la fortuna di conoscere Ghidella da giovanissimo, quando lavoravo allo stabilimento della Fiat Lingotto come incaricato tecnico del Cavalier Margaria. In quel periodo facevamo il layout per inserire nuove lavorazioni. Ghidella al tempo era momentaneamente “parcheggiato” nell'ufficio del capo fabbrica, in attesa di ricevere un incarico diretto. Mi aiutò a trovare le soluzioni più appropriate per procedere nelle lavorazioni; questa collaborazione mi ha dato modo di conoscerlo prima come uomo e poi come capo. Ritengo di aver assorbito da lui degli insegnamenti fondamentali che mi sono serviti molto nella mia successiva vita professionale.

Rodolfo Gaffino Rossi, subito dopo l'Accademia delle Belle Arti, entra al Centro Stile Fiat. Dal 1967 al 2000 percorre una intensa carriera all'interno del Gruppo Fiat, in Italia e all'estero: dall'83 all'85 è a Togliattigrad a dirigere il rinnovamento delle produzioni degli stabilimenti Vaz-Fiat; dal 1987 al 2000 è responsabile dello Stabilimento Pilota e delle Costruzioni Sperimentali di Torino ed Arese. Cura inoltre l'impostazione stilistica e la produzione di vetture speciali, da competizione, Rally e DTM. Il 1° febbraio 2001 è nominato Direttore ed Amministratore del Museo Nazionale dell'Automobile “Carlo Biscaretti di Ruffia” di Torino, di cui cura la ristrutturazione e il riallestimento e che tuttora dirige.

Dal 2004 è anche docente di “Storia dell'Automobile” al corso di Transportation Design presso la sede di Torino dello IED.

Era un uomo che sorrideva pochissimo, era un uomo alle cui domande bisognava rispondere con grande precisione, se la risposta era appena vaga o confusa iniziava un interrogatorio che spopolava letteralmente il malcapitato, al quale veniva rapidamente dimostrato di non aver affrontato la questione come si sarebbe dovuto.

Ghidella infatti aveva una capacità di ragionamento estremamente ampia: di qualsiasi questione si trattasse era molto preciso e pignolo e molto razionale, il vero ingegnere che non perdona, che non ha tentennamenti, né si perde in voli pindarici, ma è concreto e diretto.

L'ho rincontrato a Mirafiori nel '78 quando ha preso la situazione del settore Auto in mano.

Mi ricordo ancora il giorno in cui era annunciata la sua visita in Officina: i miei capi, in particolare Stillacci, che era il mio direttore, non facevano che affannarsi per verificare se era stato tutto pulito e sistemato al meglio. Quella visita stava preoccupando fortemente tutti, si favoleggiava del suo carattere forte, da extra-terrestre, e invece no, quando è arrivato mi ha sorpreso per la sua affabilità e la sua memoria. Quando è arrivato nell'officina e mi ha visto, mi ha riconosciuto e salutato: “che cosa fai qui in verniciatura?” mi ha chiesto, ed io ho risposto che stavamo lavorando alla ristrutturazione della verniciatura.

Era presente anche l'ingegner Nervi, che mi aveva visto lavorare nel reparto di lastratura, ed insieme convennero che sarebbe stato meglio trasferirmi lì, una vera liberazione per me, dopo quindici anni di lavoro nel reparto di verniciatura. Ho avuto l'onore di avviare la lastratura della Uno con tutte le nuove tecnologie ed i robot, che allora si definivano “robot intelligenti”, ma che intelligenti lo erano molto poco. Anzi, posso tranquillamente affermare che avevamo il robot più deficiente che c'era, ci obbligava a riprogrammarlo più volte al giorno, si trattava infatti di robot idraulici ed elettrici che perdevano la memoria a seconda delle temperature esterne e la pressione dell'olio. L'ingegner Ghidella ne era consapevole e quando passava di lì mi chiedeva “come vanno i tuoi atleti? Riescono a fare le stesse operazioni senza sbagliare?” Ma sapevamo tutti che era una grande fatica, che imponeva un controllo e una verifica continui.

E' stato un periodo in cui l'azienda era molto in crisi dal punto di vista economico, e perciò questo investi-

mento in nuove tecnologie era davvero cruciale per la vita dell'azienda. Se il modello Uno non fosse stato un successo, sarebbe stato un vero disastro per l'intera Fiat. Le sue sorti dipendevano strettamente da come il mercato avrebbe accolto il nuovo modello. Anche Umberto Agnelli, che generalmente veniva a farci visita il sabato mattina, esprimeva spesso la sua preoccupazione.

Era l'ingegner Ghidella il più positivo, con la sua frase faticosa che poi è diventata un ritornello: "ce la faremo!". Era diventata il suo saluto quando incontrava i dirigenti: "forza ragazzi ce la faremo".

Da grande capo, aveva anche la capacità di caricare i suoi collaboratori, creare quell'ansia che portava a verificare lo stesso lavoro venti volte per paura che saltassero fuori, al suo occhio, delle lacune o delle carenze. Un sistema che è stato vincente in quel periodo e lo è ancora oggi.

Carlo Callieri

Parlerò del profilo economico, sociale e politico del periodo che va dagli anni Settanta ai primi anni Ottanta per i suoi effetti su Fiat e per i programmi e le logiche che hanno ispirato l'azione di Fiat Auto. Poiché la mia sarà una narrazione sull'onda della memoria, molte cose le dimenticherò, su altre sarò impreciso ed inevitabilmente parziale: la mia infatti è una testimonianza che si basa non su ricerche e dati ma su una serie di ricordi a cui cercherò di dare un filo logico.

Parto dal filmato che abbiamo appena visto, che è a mio giudizio insieme l'apoteosi di Vittorio Ghidella, di Fiat Auto e del modo di concepire un'auto e la sua produzione in termini di prodotto di massa. Ed è, credo si possa dire, l'apoteosi del fordismo, in un'epoca in cui i consumi erano modesti, c'era disponibilità di reddito ma inerzia nella sua distribuzione e avere vetture con buoni livelli di standardizzazione e bassissimi costi derivanti da elevate economie di scala era un obbligo per imporsi sui mercati.

La Uno non è l'unica storia di successo di Fiat Auto, vorrei ricordare che le cose non nascono dal nulla.

Carlo Callieri, dopo una breve esperienza presso l'Associazione Industriali Aerospaziali, entra in Fiat nel 1967, diventando Assistente del Direttore Centrale del Personale e, successivamente, assumendo responsabilità in diverse società del Gruppo nel campo della Funzione del Personale e Organizzazione. Nel 1984 lascia la Fiat per assumere l'incarico di Amministratore Delegato del Gruppo Rizzoli - Corriere della Sera. Rientrato in Fiat nel 1986, gli è affidata la responsabilità del Settore Componenti Industriali e, nel 1987, è nominato Direttore Centrale con sovrintendenza su diverse società industriali, tra le quali Fiat Avio, Fiat Ferroviaria, Gilardini, Snia Bpd, a cui, nel 1990, sono aggiunte Magneti Marelli, Comau, Teksid e Centro Ricerche Fiat. Esce dal Gruppo Fiat nel giugno 1998.

Fiat Auto negli anni Settanta aveva generato due straordinari prodotti, la 127 e la 128, oggi dimenticata o misconosciuta, una vettura invece così ben fatta che la concorrenza, nello specifico la Volkswagen di Karl Hahn, se ne era fatta arrivare quattro o cinque unità, aveva radunato il proprio consiglio direttivo e aveva detto loro: "Adesso smontatele e imparate come si fanno le vetture". Da questo esame approfondito della 128 nacque in Volkswagen una vettura straordinaria come la Golf, con l'apporto ingegneristico e stilistico di Aldo Mantovani e Giorgetto Giugiaro (nato al Centro Stile Fiat) cui devo il ricordo dell'episodio. Che Fiat fosse capace di esprimere eccellenza di prodotto non vi erano dubbi, ciò che devastava la Fiat in quel periodo, e più precisamente parlo degli anni Settanta, era la sua incapacità di gestire i fattori produttivi. Era il vero tallone d'Achille che stava portando a fondo l'azienda. Sono anni in cui non era malata soltanto Fiat Auto, era malata l'intera Italia.

Io entro nel ruolo di responsabile del Personale il 1° gennaio del 1979 e lo copro fino al 30 gennaio del 1982, dunque gli anni di maggiore criticità e cambiamento del gruppo.

Un contesto difficile

Per inquadrare la situazione italiana in quel periodo ricordo l'assassinio di Aldo Moro nel 1978 da parte delle Brigate Rosse, il formarsi di un governo di solidarietà nazionale, il Fondo Monetario Internazionale con Alan Witthome che veniva a farci le pulci ogni tre mesi, la Comunità Europea che ci stava addosso affinché rispettassimo gli accordi di cambio. Avevamo parametri ampi di oscillazione della moneta e ciò malgrado avevamo enormi difficoltà a starci dentro e le svalutazioni competitive non erano più possibili se non nell'arco di oscillazione che se non ricordo male era più o meno del 10%.

Il terrorismo impazzava, i rapporti sindacali erano molto difficili e ci si era illusi nei primi anni Settanta di trovare forme di ricomposizione dei conflitti attraverso strumenti automatici come la scala mobile e l'indennità di contingenza, che aveva rivelato non solo tutti i suoi limiti ma anche la sua pericolosità in termini di generazione d'inflazione. Viaggiavamo con inflazioni a due cifre, questo inevitabilmente aveva degli effetti in termini di crescita interna e di capacità competitiva nel mondo.

In questa situazione e in questa Fiat in cui l'indebitamento cresceva a vista d'occhio, Ghidella entra a fine 1978 ed io entro in Auto praticamente con lui. La situazione del settore Auto era estremamente critica. Negli incontri settimanali del comitato di direzione come prima cosa venivano fuori i dati di perdita di efficienza negli stabilimenti. I migliori avevano una perdita di efficienza intorno al 12/14%, come le Officine Meccaniche e Desio, forse quelle meno tur-

bolente per certi aspetti, più lontane da fenomeni di disordine; in compenso gli stabilimenti di Mirafiori e Rivalta viaggiavano su perdite effettive medie del 27% rispetto al potenziale. Si trattava di extracosti insopportabili.

Qualsiasi tipo di valutazione di una vettura fatta a costi reali interni, a quanto ci costava realmente produrla, ci portava completamente fuori mercato.

La posizione di mercato in Italia era forte, intorno al 51%, se non altro perché avevamo barriere all'ingresso: in particolare nei confronti dei giapponesi ci difendevano le Dogane. In Europa eravamo abbastanza ben messi, al 13% circa, se la memoria non mi inganna.

I problemi di Fiat erano di varia natura: il primo era, banalmente, di governabilità.

Le radici della perdita di governo del fattore lavoro e dei rapporti sindacali in Fiat risale alla fine degli anni sessanta, con la contestazione giovanile, il "68", il maggio italiano, l'autunno caldo e ciò che ne deriva, ossia l'abbattimento anzi la demonizzazione di molti aspetti, primo il merito, secondo l'amore per il lavoro ben fatto che erano invece aspetti ancora molto importanti nel Paese intero ed in particolare in Fiat.

Conflittualità permanente e antagonismo erano i "valori" cui si ispirava la sinistra sindacale e politica. La contestazione conduceva ad un sistema di rappresentanza sindacale che si basava su procedure di democrazia diretta e non più delegata. Il che significava consigli di fabbrica composti da delegati eletti direttamente dalla base senza nessuna selezione o filtro che riguardasse il merito o le competenze, e quindi erano i peggiori, quelli che riuscivano a calamitare aggressività da una popolazione operaia in larga parte immigrata, sradicata dalle sue radici e buttata in una cultura industriale che con la cultura contadina da cui provenivano era assolutamente incompatibile.

La gestione degli stabilimenti era affidata a capi la cui formazione e tradizione rimandava ad una struttura quasi militare, in cui il comando si imponeva di per sé perché la fabbrica era fortemente gerarchizzata e abituata all'obbedienza. Questo sistema saltò completamente, rendendo la governabilità molto difficile, per di più esponendo i capi a compiti molto al di là delle loro competenze e della loro cultura. Erano infatti chiamati a produrre rapporti in un braccio di ferro continuo, quotidiano, in cui chi aveva da perdere era solo il capo chiamato a rendere conto di risultati largamente deficitari, e chi aveva tutto da guadagnare era la controparte operaia perché i sistemi di rilevazione delle partecipazioni alle contestazioni erano abbastanza imprecisi, e dunque la perdita salariale non era così scontata.

Ogni mattina, il "bilanciamento" tra organici e produzione, con assenteismo e conflittualità selvaggia, si traduceva in un braccio di ferro in cui i capi erano sempre perdenti.

La reazione in quel periodo fu il ricorso alla messa in libertà di fronte ad agitazioni spontanee e alla microconflittualità, così da ribaltare sulla collettività operaia i costi dell'agitazione, in modo da ricercare un minimo di solidarietà passiva che responsabilizzasse il corpo della rappresentanza. Così facendo le perdite in ore di lavoro e efficienza industriale aumentavano inevitabilmente e l'equilibrio era sempre più difficile, perché nel momento in cui si davano le "messe in libertà" si fornivano masse di manovra imponenti a chi aveva voglia di creare confronti di forza e meccanismi di massa del tutto incontrollabili e ingovernabili. Molti di voi ricordano cosa significavano i cortei negli stabilimenti, e cosa significasse la permeabilità dei confini di stabilimento in termini di invasioni di masse operaie che poi uscivano dai recinti aziendali rendendo fisicamente evidente in città l'esistenza del conflitto e del non-governo interno.

Il terrorismo entra in fabbrica

Questa è la situazione in cui il terrorismo si era insinuato, con notevole abilità tattica. I primi terroristi entrarono in fabbrica anche in virtù di meccanismi di selezione completamente saltati, confusi tra le decine di migliaia di persone assunte ogni anno in una continua rincorsa per colmare le perdite di efficienza e un turn-over devastante. Era come caricare di carbone una caldaia piena di falle.

Per effetto del collocamento obbligatorio entrò in Rivalta un brigatista che era stato condannato in quanto capo armiere di un nucleo. Venne avviato al lavoro perché aveva perso una gamba per ragioni mediche; è dunque assunto obbligatoriamente e solo dopo pochi giorni si viene a sapere chi era, ma nessuno ha il coraggio di licenziarlo. E qui passiamo al secondo aspetto dei riflessi dei fenomeni terroristici: il terrorista raccontò di avere perso la gamba in un attentato e minacciò i capi dicendo "attento a quello che fai, tu non sai chi sono io".

L'atmosfera era questa. I brigatisti presenti in fabbrica, come diranno poi le indagini svolte successivamente, risultarono soprattutto concentrati nei reparti Carrozzeria degli stabilimenti di Mirafiori, Rivalta, Chivasso, mentre alla Meccanica e alle Presse si trovavano elementi provenienti da altri nuclei eversivi più legati a movimenti della Val di Susa, a Prima Linea e a vari altri.

I brigatisti agivano sotto traccia e cercavano di infiltrarsi all'interno di un'altra realtà virulenta a quei tempi, i cosiddetti gruppi autogestiti di Autonomia Operaia che contavano numerosi aderenti alle logiche dell'antagonismo proletario violento. I brigatisti erano abili ad entrare in rapporti con loro e a pescarvi proseliti per compiere le loro azioni. Azioni fondamentalmente di intimidazione dei nostri capi, all'interno

e all'esterno degli stabilimenti, con minacce, aggressioni, ferimenti e uccisioni.

Il Settantanove, per esempio. Quasi quotidianamente, ferimenti e minacce; aggiungiamo l'incendio delle sellerie di Chivasso ad opera delle Brigate Rosse, nello stesso luogo dove un anno prima era stato ucciso Piero Coggiola, Capo Officina della Verniciatura. Il terrorismo aveva anche infiltrazione al sud, ma il grosso era concentrato su Torino, e ne abbiamo riprova dai documenti sequestrati nei primi mesi del '79 nei covi, uno in corso Traiano proprio di fronte allo stabilimento di Mirafiori. In quel covo fu ritrovato una sorta di diario di fabbrica, che ho avuto modo di vedere, dove i brigatisti raccontavano la vita in fabbrica giorno per giorno. Davano conto di riunioni e trattative sindacali cui il brigatista infiltrato partecipava, e di avvenimenti salienti delle agitazioni in fabbrica.

Vi si racconta anche di una volta che Ghidella cercò di capire perché certi mascheroni di lastroferratura non giravano. Intorno a lui in poco tempo si radunò una certa quantità di capi, poi siccome l'impianto era fermo arrivarono anche gli operai con i delegati sindacali ed in mezzo a loro anche il brigatista che teneva il diario e che infatti riporta scrupolosamente cosa disse e fece Ghidella. Un dettaglio, che però ci racconta la vicinanza del terrorismo agli aspetti sia alti che bassi di gestione.

In tutto questo, un sindacato che nel migliore dei casi era allo sbando e nel peggiore era di prossimità: c'è prova anche di questa prossimità nel destino di alcuni rappresentanti sindacali, diventati illustri personaggi del terrorismo, finiti anche morti ammazzati durante le irruzioni della polizia nei covi, come è successo a Genova.

Il sindacato era succube di una ideologia ossessionata dalla lotta di classe, dall'antagonismo, dall'egualitarismo, di totale contestazione del merito, di vagheggiamento di una società utopistica. Sognava un'uguaglianza a tutti i costi, che nella realtà rende impossibile il funzionamento corretto di qualsiasi organizzazione che abbia finalità comuni e che tenda a integrare gli individui, nel rispetto di ciascuno ma anche degli scopi e fini comuni.

Per usare una metafora, nel migliore dei casi il sindacato cavalcava la tigre e non scendeva dalla tigre per paura di essere azzannato e in qualche caso con la tigre era connivente. Il livello di conflittualità era elevatissimo, come molti qui ricorderanno, l'attività giornaliera aveva come componente fondamentale scioperi e microscioperi.

Si trattava di acque torbide che colpendo l'assetto industriale creavano l'ambiente favorevole a che i più forti, come i pescecani, i pesci siluro e i pesci gatto, facessero i propri interessi anziché quelli dell'azienda. Questo va detto e ricordato ed è una delle cose che più mi hanno turbato in quegli anni, e su cui ho rite-

nuto ci si dovesse impegnare fino in fondo.

Ci sono degli episodi in cui questa connivenza implicita, non esplicita per carità, questo rapporto di intorbidamento reciproco si rivelò con tutta evidenza. Contro questa connivenza abbiamo combattuto. L'abbiamo combattuta come abbiamo combattuto il terrorismo come abbiamo combattuto la totale mancanza di regole della gestione sindacale.

Su tutti questi problemi si innestò una crisi finanziaria straordinaria. In Fiat, che, vorrei ricordare, negli anni Sessanta aveva la liquidità di una banca, il Direttore Amministrativo non aveva pratica per trattare mutui e prestiti.

Alla fine degli anni Sessanta era entrato in Fiat come vice direttore generale Francesco Rota, che come Presidente dell'Istituto Bancario San Paolo sapeva come funzionavano le banche e come ottenere credito. Il credito però si esaurì rapidamente e entrò Gheddafi con un apporto di capitale di rilevantissima importanza.

Ciò sistemò le cose dal punto di vista finanziario per un paio di anni; ma al termine di questo periodo l'azienda entrò nuovamente in avvitamento finanziario e per ottenere credito si cominciò a ipotecare gli stabilimenti, nello specifico quelli del settore Auto. Tant'è che ad un certo punto arrivò all'Auto il Chief Financial Officer di Fiat, Paolo Mattioli, che si concentrò su questo stesso ruolo in Fiat Auto perché l'Auto era il cuore dei problemi.

In cerca di una soluzione

La cura per affrontare e risolvere i problemi di ingovernabilità, se vogliamo, è stata abbastanza semplice: come sempre, i fenomeni complessi li si riesce a dominare solo se si inseriscono alcune leve di controllo e di stimolo.

Il primo problema era lo strapotere sindacale. I rappresentanti sindacali, in particolare quelli della mitica Quinta Lega, un calderone unico dove finiva la FIM, la FIOM, la UILM e dove dominavano i più esagitati, a differenza dei capi che entravano in fabbrica a piedi, negli stabilimenti entravano in macchina, e avevano totale libertà di movimento. Utilizzavano le guardiole dei sorveglianti come punti logistici di distribuzione di materiali e di volantini e di dispacciamento degli ordini con il telefono aziendale: una cosa del tutto intollerabile. Furono per prima cosa tolti i permessi di entrata in auto, proibita l'entrata nelle guardiole, proibito l'utilizzo dei mezzi aziendali per fini sindacali. E' stato il primo segnale, come a demarcare con chiarezza il territorio, noi di qua, voi di là.

Il secondo tema di fondo era la fiducia dei capi nella direzione: i capi non ne avevano assolutamente. Esisteva un comitato dei capi intermedi creato anni prima per ragioni di crescita professionale delle loro competenze: si puntava a creare il nuovo capo che convince e

non impone, quello che supporta con sapere tecnico-professionale le operazioni industriali e quindi con finalità di formazione e miglioramento.

Questa iniziativa però era andata inaridendosi perché puoi formare chi vuoi ma poi se lo butti nella piscina degli squali sarà sempre divorato. Riprendere in mano questo comitato, trasformarlo in un sistema di comunicazione e avvicinamento è stata una strategia fondamentale. Emergeva un quadro desolante di sfiducia nei confronti della direzione. Il succo era: “le cose non te le dico perché non mi fido di te e perché tanto non fai nulla; se fai qualcosa, mi esponi al rischio di finire ammazzato”.

Emergeva con tutta evidenza che la prassi del reintegro in azienda dei licenziati in connessione ai rinnovi contrattuali, che si era instaurata con il contratto del 1969, e che da allora fu purtroppo mantenuta con assoluta costanza, era una delle ragioni per cui non ci arrivava alcuna segnalazione a fini di provvedimenti disciplinari. Perché, dicevano coloro dai quali queste segnalazioni avrebbero potuto arrivare: “io te lo denuncio e poi me lo ritrovo davanti in fabbrica, mica sono pazzo”. Bisognava riguadagnare fiducia, e l'unica strada era quella dell'assoluta coerenza interna, ma non era facile rompere il muro di paura e di silenzio, che ci impediva di capire cosa avveniva in reparto e come potevi intervenire e su chi per riportare un minimo di ordine.

Si decise allora un approccio trasversale, obliquo, cercando di ottenere comunque informazioni ma garantendo alla persona denunciante assoluta immunità, non chiedendogli di fare testimonianza né di fare rapporto, ma di darci in qualche modo gli estremi per poter intervenire. Le prove diventavano prove fotografiche, piuttosto che riprese televisive o filmati. Si arrivò così al primo licenziamento all'interno di Fiat Auto nel febbraio del 1979. Si trattava di un operaio delle officine Meccaniche, dal nome emblematico, si chiamava Massa. Era l'epoca dell'operaio-massa, dell'ideologia di massa... Ebbene, per combinazione fu questo operaio Massa ad andare a picchiare i capi delle Presse con uno di quei corteoni che partivano dalla Meccanica e spazzavano via tutta la fabbrica. Arrivò una segnalazione anonima protetta di uno dei capi di meccanica che aveva sentito il Massa vantarsi delle sue azioni, ma non si sapeva come fare per incastrarlo. Massa fu convocato in ufficio paga, alla cassa c'erano le telecamere, i capi che avevano subito le sue violenze lo riconobbero senza esporsi e fu licenziato. Fu il primo licenziamento fatto in Auto dopo anni per fatti di violenza in fabbrica.

Partì subito, per reazione, un corteo di un migliaio di operai che andò fino all'Unione Industriale, ma si tenne duro. Poi si aprì una grossa vertenza al reparto Finizioni della Carrozzeria, che innescò invasioni all'interno della fabbrica e della palazzina Uffici. Facemmo ricorso a riprese fotografiche, quindi le foto

furono fatte circolare fra i capi di Mirafiori. Cinque persone furono riconosciute e buttate fuori. Si trattava di personaggi che avevano capeggiato il corteo con spranghe e bastoni in mano che davano nel culo ai capi, scusate la volgarità.

Uno di loro dichiarò al giornalista di Lotta Continua che lo intervistava: “Perché mi hanno licenziato? E' passato un uccello che mi ha cagato in testa”. E' per far capire l'improntitudine con cui queste cose avvenivano e la convinzione di questi soggetti che fosse loro diritto non subire conseguenze.

Si andò avanti così sino alla conclusione del contratto; avevamo chiesto a tutti, a partire dall'Avvocato Agnelli, di non fare marcia indietro a nessun costo, di non desistere dalla linea di non revoca dei licenziamenti, in modo da ricreare un rapporto di fiducia e di credibilità con i capi. I risultati si videro subito: abbiamo cominciato a ricevere un flusso di segnalazioni sui fenomeni più evidenti di intensità ribellistica e violenta, spontanea o pilotata che fosse, tale da permetterci di fare delle mappe degli stabilimenti e dei luoghi dove si addensavano questi fenomeni e a poterli esaminare in profondità. Si aprirono dei rapporti con organi di sicurezza nazionali ed internazionali, in modo da tracciare il quadro più ampio possibile dei legami esistenti tra fenomeni interni ed esterni ed anche internazionali. Aiutò anche molto la possibilità di vedere in continuità i documenti via via sequestrati nei covi terroristici dal gruppo investigativo del generale Dalla Chiesa.

Per questo motivo, per questa meticolosa rete di riferimenti, quando con brevissimo intervallo vi furono i due episodi di violenza intollerabile come l'uccisione di Carlo Ghiglieno, Direttore della Logistica e della Pianificazione, e il ferimento di Cesare Varetto, responsabile sindacale di Mirafiori Carrozzeria, è stato possibile partire velocemente con l'operazione di primo repulisti che era già stata in qualche modo programmata e lo dico con molta franchezza. Avevamo infatti preparato tutto per “sfruttare” i primi episodi violenti che inevitabilmente si sarebbero presentati.

I famosi “licenziamenti dei 61” hanno fatto capire alla nostra gente, gli operai degli stabilimenti Fiat, che la Fiat intendeva reagire. Hanno portato dalla nostra parte una quantità impressionante di operai e persone che hanno ri-condiviso le ragioni dell'azienda. Tant'è che per i 61 licenziamenti non fu organizzato alcuno sciopero, mentre quando era stato licenziato Massa, il primo, si era mobilitato un corteo di un migliaio di persone. E quando i giornalisti chiesero conto agli operai sul perché, questi risposero: “Ma era ora”. Era ora.

Il ruolo di Ghidella nell'uscire dalla crisi

In questo l'ingegner Ghidella ha avuto un ruolo importante perché era il capo, era il nostro punto di

riferimento. Certo, non si occupava del quotidiano né delle azioni specifiche che si basavano su intese e linea di fondo; ma era, come dire, pronto a fare muro.

Sul fronte dell'opporci alla riassunzione dei licenziati andammo insieme a consultare l'intero top management di Fiat, sino all'Avvocato, e anche Ghidella ci mise la faccia, oltre a me. Come è stato solidale su un'altra vertenza epica del settembre 1979 che diede un altro segnale di forte cambiamento, quella che ha interessato il reparto Verniciatura e in virtù della quale Fiat, fra contratto e vertenza, ha perso centocinquanta vetture.

Ghidella era pressato ogni santo giorno dai responsabili dei servizi commerciali, da quelli dei servizi finanziari, dal dottor Romiti, dal dottor Umberto, dall'Avvocato Agnelli... Sono stati dodici giorni di blocco completo della produzione a Mirafiori.

La contesa riguardava l'avviamento delle nuove cabine di verniciatura all'avanguardia per tecnologia e condizioni ambientali. Era stato fatto un accordo preliminare tenendo presente le condizioni ambientali del reparto, le condizioni di disagio del lavoro, e prevedendo una riduzione delle pause e un contenimento degli organici; un gruppo spontaneo contestava l'accordo e pretendeva il mantenimento sia degli organici sia delle pause.

Non c'è dubbio che, su un conflitto di questo genere, se Ghidella avesse ceduto saremmo tornati daccapo con un pugno di mosche in mano, così come in altre vertenze spicchiole su cui la logica che prima era quella del "lascia contrattare al capo" divenne quella del "contrattare centralmente e in modo da controllare passo passo quello che avviene in fabbrica", e basta con i cedimenti ingiustificati. Ad ogni cedimento sarebbe corrisposta una inaccettabile perdita di credibilità.

I risultati dei licenziamenti dei 61 rivelarono crudamente le condizioni terrificanti in cui erano precedentemente gestiti gli stabilimenti. Nel senso che tornò un livello di efficienza normale, l'assenteismo crollò, e così la micro-conflittualità, emersero eccedenze di personale rilevantissime ed in particolare nei settori di carrozzerie in cui a più elevata manodopera corrispondeva una più alta intensità di conflitto.

A una situazione come questa si può far fronte solo con un robusto alleggerimento di personale: si chiama la gente, in particolare gli assenteisti e i profittatori, e la si licenzia, lasciando solo la possibilità di dare le dimissioni, al ritmo di mille/millecinquecento persone al mese.

All'indomani dei 61, e prima dell'inizio della vertenza autunnale dell'anno successivo, questa prima azione portò fuori dall'azienda circa 8500 persone.

Nello stesso tempo si diede molta attenzione al rinnovo del management interno, a una riduzione dei livelli di comando, a aspetti riorganizzativi che meritavano interventi da tempo, ma che in precedenza

non sarebbe stato possibile emendare per deficienza di chiarezza d'intenti del sistema tutto. Via via che la produttività migliorava si aggravava la situazione di eccedenza del personale, affrontata con cassa integrazione ordinaria, finché fu necessario ed inevitabile affrontare strutturalmente il problema, in relazione anche ad un calo di mercato.

Dapprima si provò a recuperare un rapporto con il sindacato che comunque andava gestito, non si poteva pensare di prescindere totalmente. Tenemmo una serie di incontri in cui dimostrammo al sindacato quale era la situazione oggettiva; ma dei sindacati facevano parte nuovi personaggi con poca consuetudine a trattare con Fiat, incapaci di capire che non saremmo tornati indietro. Pensavano di affrontare la situazione con accorgimenti ed escamotages di vario tipo e quando arrivò il momento nessuno ci diede retta, nonostante un'intervista di Umberto Agnelli che, posso dire, si sacrificò sull'altare della credibilità dell'impresa dicendo che occorreva svalutare e licenziare. Con il che lasciò la Presidenza dell'Auto.

I "trentacinque giorni" della Fiat

A settembre partì il grande happening della ristrutturazione del gruppo con i trentacinque giorni di blocco delle Fabbriche, in particolare dell'Auto, con la denuncia da parte nostra di ventiquattromila esuberanti, che di fronte al permanere delle incomprensioni diventarono tredicimila licenziamenti con lettere nominative, finché il provvedimento venne sospeso al momento della caduta del Governo Cossiga e tramutato in liste di Cassa Integrazione. Tutti sapevamo che andare fino in fondo con 13.000 licenziamenti sarebbe stato difficile ma sapevamo che prima o poi qualcuno ci avrebbe dato la buona occasione per riaprire il confronto.

Successe quello che doveva succedere, si andò cioè al muro contro muro, i sindacalisti con grande stolidità andarono allo scontro come bufali, si arrivò ad un momento molto delicato in cui la mobilitazione dei quadri Fiat divenne l'elemento decisivo.

La "marcia dei quarantamila"

Elemento decisivo perché convogliò sulla vicenda una quantità di flussi emotivi, perché portò all'attenzione del paese il fatto che una comunità industriale di grandissime dimensioni, rilievo ed impatto sul Prodotto Interno Lordo del Paese, e su una città, si trovava in condizioni di fortissimo rischio, con la contrarietà, la non adesione, l'opposizione di forze aziendali e civili di grande rilievo. Ecco da cosa nasce la marcia dei quarantamila: sono un effetto di quel comitato capi che nasce dapprima con intenti di formazione, poi si trasforma in uno strumento di collegamento tra base e direzione e infine diventa strumento di azione e ricompattamento. Il tutto nacque in una riunione a Ville Roddolo dove periodicamente, nel corso della

vertenza, ci si incontrava. Era in programma una manifestazione al Teatro Nuovo dove già la FLM – Federazione Lavoratori Metalmeccanici – aveva organizzato una riunione con circa cinquemila persone. Cinquemila persone non le vede nessuno, ci dicemmo. Bisognava mobilitarne molte di più. Ognuno si impegnò a coinvolgere i propri contatti. Da cinquemila si è arrivati a quarantamila con un meccanismo di mobilitazione capillare, dall'uno all'altro a voce (non esistevano i cellulari!), una specie di catena di Sant'Antonio dell'appello alla salvezza.

Dopo l'accordo, con la cassa integrazione straordinaria per mobilità per oltre 22.000 persone, e la sola eccezione di una linea di Mirafiori carrozzeria a parziali rotazioni, rimaneva una ulteriore quantità di cassa integrazione da gestire oltre a quella strutturale perché l'efficienza era cresciuta ancora.

Una nuova strategia produttiva

A questo proposito mi piace ricordare una persona che ho molto apprezzato, Amedeo Peyron, una persona attenta che gestiva la Divisione Meccaniche con grande scrupolo: i suoi stabilimenti producevano a livelli di efficienza comparativamente migliori della media. Aveva contribuito con prudenza ai ventiquattromila e quando la situazione è totalmente cambiata la produttività della Meccanica ha avuto un balzo superiore alla media per cui fummo costretti a fare cassa integrazione per colmare i divari di produzione tra le meccaniche e le carrozzerie.

Ultima cosa, sempre sugli assetti produttivi si rendeva del tutto evidente che dovevamo chiudere almeno uno stabilimento, il Lingotto. Se ne definì la chiusura in un accordo sindacale nel luglio del '81. Con la prima riapertura di erogazioni salariali da contratto aziendale furono concesse ben ventimila lire. Era da anni che non si davano aumenti aziendali, a riconferma del fatto che i sacrifici dei lavoratori avevano largamente contribuito alla ripresa.

Nel frattempo Ghidella, con Tronville e con i tecnici, procedeva a mettere a punto il piano prodotto e ricordo Uno, Croma, Thema tanto per fare degli esempi. E ancora motori, a partire dal Fire portato avanti da Carlo Mangiarino in accordo con Peugeot. Qualcuno direbbe che c'è stata anche la Duna, ma quella è stata un incidente di percorso tutto brasiliano...

Questo è stato il contesto in cui ha operato Ghidella. Ghidella per me è stato un amico e se poi ci siamo separati non è stato per volontà reciproca, è stato per altre ragioni di cui altri meglio di me potrebbero parlare.

Era una persona di grande intelligenza, una persona di grandi interessi culturali, non limitato alla meccanica, si interessava a tutto, dalla biologia alla musica all'arte. Era una persona introversa però molto lineare, aveva

una sostanziale sfiducia negli uomini, l'unico aspetto del suo carattere che mi lasciava un po' inquieto; mentre nutriva una totale fiducia nella scienza e nella tecnica. Da quest'uomo e dai suoi metodi molte impostazioni di fabbrica hanno preso ispirazione. E' stato, a mio giudizio, il più grande epigono purtroppo tardo del fordismo.

La cosa che mi preme di più dire è che Ghidella è stato un interprete perfetto di una strategia molto complessa che ha dovuto fare leva su una serie di fattori sociali e politici, finanziari ed economici, non soltanto ingegneristici, bensì da grande manager, ed era una persona che una volta che aveva riposto la sua fiducia in qualcuno, non manteneva riserve.

Dalla mass-production alle specialties

Io mi sono limitato a parlare dei primi anni Ottanta che ho vissuto insieme con Ghidella, anni che ho vissuto nel modo in cui li ho descritti. Lo snodo critico fondamentale nei decenni successivi è stato poi quello del passaggio dalla mass-production (produzione di massa) alle specialties (produzioni di nicchia), problema che Ghidella sentiva moltissimo. Che però non è stato in grado di risolvere perché l'ambiente esterno gli era diventato ostile e in qualche modo gli ha dato insicurezza nel gestire una trasformazione di cultura, di direzione tecnica, di direzione industriale, di controllo di gestione e investimenti, tutto legato alla mass-production. Inoltre il tema dell'elettronica non era assolutamente rilevante fino alla metà degli anni Ottanta, lo diventa a quell'epoca dal punto di vista dell'innovazione, e lì mi sono battuto personalmente come Direttore Centrale Fiat insieme con Ruggero Ferrero. Fiat ha sostenuto il progetto CRF/Marelli della iniezione elettronica per i diesel, impiegando fondi centrali, un caso più unico che raro, Carlo Mangiarino, padre del F.I.R.E., lo ricorda molto spesso come il momento in cui l'elettronica è entrata nella nostra progettazione.

Ricordo le riunioni con l'ingegner Cantarella e l'ingegner Garuzzo, per Fiat Auto ed Iveco, i quali avevano espresso chiaramente una non priorità per i loro Settori, tant'è che poi i brevetti sono stati venduti alla Bosch. Il problema del passaggio dalla mass-production alle specialties era stato risolto da Iacocca, ed è una delle ragioni che ci spingeva ad acquisire la Chrysler nel 1990.

Pier Giorgio Tronville

Mi sento veramente emozionato dopo avere sentito queste testimonianze e visto il film. Mi emoziona tornare a quello che senza dubbio dal punto di vista della mia carriera professionale è stato il periodo più bello ed esaltante e anche il più divertente. Un periodo che si è concluso con successo e ha con-

sentito alla Fiat di uscire vittoriosamente dalla situazione di crisi economica di cui ci ha parlato il dottor Callieri, arrivando ad essere, alla fine della gestione dell'Ingegnere Ghidella, i primi in Europa per parecchi semestri in una competizione testa a testa con Volkswagen; se ricordo bene raggiungemmo il 15% del mercato europeo.

Mi piace quindi parlare dell'ingegner Ghidella con riconoscenza perché lo considero uno dei miei maestri più prestigiosi non tanto e non solo sul piano strettamente tecnico ma perché ha allargato il nostro modo di vedere i problemi dell'auto.

Quando sono entrato in Fiat nel '62 la cultura esistente in Direzione Tecnica era una cultura finalizzata a massimizzare la nostra prestazione. Quello che ti dicevano quando entravi a fare parte della Direzione Tecnica era: "cerca di fare bene i disegni e non preoccuparti del resto. Fai un buon prodotto e vedrai che lo venderanno ed avrò successo".

L'ingegner Ghidella invece mi fece capire che i disegni erano importanti sì, ma non erano tutto. Era fondamentale che il disegno fosse supportato da una strategia di prodotto che doveva mirare a dare qualche cosa che soddisfacesse anzitutto le esigenze del cliente. Metteva sempre in evidenza questo concetto e ci ammoniva a non dimenticarlo mai con frasi di questo tipo: "quando dovete decidere qualche cosa pensate sempre di essere voi a dover comperare l'automobile e se quella decisione vi spinge all'acquisto, andate avanti, altrimenti fermatevi perché significa che non è la decisione giusta".

Noi della Direzione Tecnica vivemmo l'esperienza di lavoro con l'ingegner Ghidella in maniera un po' diversa rispetto a quella descritta da Gaffino; per noi Ghidella non era una persona triste che non rideva mai, anzi; era apprezzato per il suo porsi in maniera quasi paterna.

Era una persona che ci ascoltava e con la quale potevamo parlare anche di questioni tecniche di una certa difficoltà, cosa mai riscontrata in personaggi di quel livello. Le sue risposte ai nostri quesiti erano sempre

centrate e decisive nel senso che ci suggerivano come uscire da certe situazioni difficili. Era in sintesi non solo un capo molto rigoroso ed esigente, ma anche il compagno di lavoro che si impegnava al tuo fianco senza negarsi mai.

Il lavoro visto da vicino

Noi avvertivamo la sua passione per l'auto. Ricordo che quando venne in Fiat Auto volle capire i nostri metodi di lavoro e di sviluppo dei prodotti. In particolare era molto interessato a come i prototipi erano testati. Fui presente a una delle sue prime uscite al volante di un prototipo insieme con Rostagno, uno dei nostri collaudatori più bravi perché ultimo erede di quella che era stata la squadra corse.

Andammo sulla tangenziale e l'ingegner Ghidella volle eseguire le prove di frenata. Il suo entusiasmo fu tale da fargli dimenticare che eravamo sulla tangenziale e non su una pista sicché al termine di una brusca frenata sentimmo il clacson di un TIR che sopraggiungeva minaccioso alle nostre spalle.

Aveva poi la dote particolare di ricordare i nomi di moltissime persone, anche di quelle con le quali non aveva un rapporto di lavoro quotidiano.

A questo proposito ricordo l'episodio riferitomi da un mio collaboratore, il Cavalier Gay, che sicuramente molti dei presenti ricordano, perché guidò lo sviluppo della carrozzeria della Uno. Un giorno entrò nel mio ufficio tutto stupito e mi disse: "ho incontrato Ghidella in ascensore e mi ha detto: "buongiorno Gay". Nonostante che l'ingegner Ghidella fosse arrivato in Fiat Auto da poco tempo, aveva già memorizzato tanti nomi, il che non solo stupiva i dipendenti, ma li motivava, essendo molto premiante sul piano psicologico il sentirsi considerati quasi collaboratori dell'amministratore delegato.

Il mio rapporto personale con l'ingegner Ghidella ebbe inizio parecchio tempo prima che egli venisse in Fiat Auto. Avvenne nei primi anni Settanta, quando tornai dall'esperienza presso la Deutsche Fiat e fui nominato responsabile del Servizio Telai alle dipendenze dell'ingegner Giacosa e dell'ingegner Cordiano. All'epoca l'ingegner Ghidella era l'amministratore delegato della RIV diventata poi SKF e veniva a sostenere l'impiego dei cuscinetti della seconda e terza generazione nei nuovi modelli.

Un episodio che è rimasto impresso nella mia memoria è la gaffe che mi feci il giorno in cui, non essendo stato avvisato dal fattorino del suo arrivo, lo feci attendere in salotto per oltre un'ora.

Anche in quella occasione si dimostrò un vero signore ed ebbe molta comprensione dell'accaduto.

L'ingegner Ghidella venne in Fiat con la funzione di Direttore Centrale nella tarda primavera del 1978.

Io ero stato nominato Responsabile di Modello del progetto Uno, che comprendeva la Uno Fiat, sostituita

Pier Giorgio Tronville, torinese, laureato in Ingegneria Meccanica al Politecnico di Torino, alla Fiat Auto dal 1962, collabora inizialmente nell'equipe dell'ing. Dante Giacosa, poi passa quasi quattro anni ad Heilbronn a capo dell'ufficio tecnico della Deutsche Fiat, che sviluppa prototipi. Ritornato in Italia a capo del servizio Telai, vi rimane fino al 1977, quando viene nominato responsabile del Progetto Uno. Successivamente copre diverse posizioni di rilievo nell'organigramma della Direzione Tecnica alle dirette dipendenze dell'ing. Paolo Scolari.

Nel 1993 diventa Responsabile della Direzione Sviluppo Prodotto Processo, area strategica per la riduzione del time to market.

A fine 1996 esce dalla Fiat e crea la Texa, una società di progettazione e sperimentazione, operante non solo nel campo automotive, della quale è tuttora Presidente e Amministratore unico.

della 127 e la Uno Lancia, sostituita della A112.

Sovente l'ingegner Ghidella compariva nelle riunioni di avanzamento che tenevo almeno una volta alla settimana. Si sedeva al tavolo creando un certo imbarazzo tra i presenti, che non capivano il motivo della sua presenza.

In verità anch'io non sapevo perché venisse anche se immaginavo che nella sua posizione fosse interessato a sapere come procedeva il progetto Uno, di fondamentale importanza per il futuro di Fiat Auto.

Al termine della riunione sovente mi interrogava chiedendomi soprattutto in base a quali criteri prendeva le decisioni economiche. Sinceramente di criteri non ne avevo perché fino a poco tempo prima ai progettisti era proibito conoscere i costi e gli investimenti dei prodotti.

Lui ascoltava con molta attenzione e prendeva nota di quanto gli dicevo: senza dubbio si accorgeva della mia scarsa preparazione in quel campo. Mai mi rimproverò per questo, ma prese gli opportuni provvedimenti per rendermi la vita più facile.

Ghidella ai vertici dell'Auto

Finalmente le ragioni della sua presenza alle mie riunioni divenne chiara quando assunse la carica di Amministratore Delegato di Fiat Auto, il 1° gennaio 1979.

L'ingegner Ghidella prendeva le decisioni dopo avere ascoltato tutti. Al termine di ogni riunione, specialmente quelle importanti dal punto di vista decisionale, era solito fare un giro di tavolo e ascoltare il parere di tutti prima di decidere. A volte ci stupiva perché la sua decisione era molto diversa rispetto al nostro approccio al problema: ciò avveniva perché la sua visione cercava sempre di essere molto innovativa. A suo avviso non aveva senso spendere denaro in un investimento per un prodotto che non raccogliesse tutte le innovazioni che nel frattempo la tecnologia aveva fatto maturare.

Seguiva i progetti in ogni minimo dettaglio e voleva essere informato di tutti i cambiamenti. Guai a non farlo perché allora si arrabbiava come successe un giorno quando, durante una mia visita all'Italdesign, mi chiamarono al telefono dicendomi che Ghidella voleva parlarci. La sua voce tradiva un certo nervosismo nel chiedermi come mai avevo accorciato il passo della Uno da 2.400 mm (quello della Golf) a 2.360 mm. Gli spiegai i vantaggi che ne traeva e gli dimostrai che non c'erano gli svantaggi che egli temeva. La sua strategia era infatti quella di attaccare con la Uno anche il segmento superiore, quello della Golf. Le mie argomentazioni lo convinsero e mi invitò ad andare avanti in quella direzione. Questo episodio dimostra la flessibilità intellettuale dell'ingegner Ghidella che sapeva accettare il parere degli altri, se motivato da valide ragioni tecniche. Mai usava la sua autorevolezza per difendere a priori le sue posizioni.

Lo sviluppo della Uno

Quasi tutto il 1979 fu impiegato nello sviluppo della Uno Fiat e della Uno Lancia. Avvertivo però deboli segnali che indicavano molti dubbi della Direzione circa l'impostazione strategica del progetto. Le due vetture erano troppo simili e si sarebbero suddivise il mercato senza aumentare significativamente le quote totali di Fiat nel segmento B. Ghidella mi chiedeva sovente quali erano le differenze tra le due e si dimostrava preoccupato quando constatava che la Lancia era una vettura che al cliente dava solo qualche vantaggio dal punto di vista dell'eleganza e dei contenuti estetici, ma non si differenziava nelle caratteristiche fondamentali necessarie per proiettarla alla conquista di clienti con esigenze diverse.

Alla fine dell'anno nella tradizionale riunione al Centro Stile prima di Natale, Ghidella prese la grande decisione di annullare la Uno Fiat e di sostituirla con la Uno Lancia, disegnata da Giugiaro. Si doveva ripartire dal modello di stile allungandolo e abbassandolo, per fare apparire l'auto ancora più grande. Era infatti solito dire che era importante per il marchio Fiat nel segmento B dare al cliente l'impressione di vendergli "tanta automobile". La decisione fu accompagnata anche dal cambiamento di alcuni obiettivi del progetto, in particolare la Uno Fiat doveva stare negli stessi costi della 127, nonostante l'aumento dei contenuti. Feci presente all'ingegner Ghidella che in quel momento la Uno che stavamo per abbandonare dopo avere costruito una quarantina di prototipi, costava 140.000 lire in più della 127 e che la nuova Uno sarebbe stata ancora più voluminosa. "Caro Tronville - fu la risposta - io ho fiducia che dal tempo in cui uscì la 127 ad oggi (circa dodici anni) i miei progettisti e tecnologi siano in grado di dare di più al cliente a parità di costo, sfruttando le nuove conoscenze. Se così non fosse dovrei cambiare sia gli uni che gli altri. Si dia quindi da fare e vedrà che ce la farete".

Un altro obiettivo importante fu la tempistica ridotta di almeno un anno. In cambio di questo inasprimento degli obiettivi, mi consentì di fare un gruppo di lavoro con poteri decisionali e soprattutto mi supportò in maniera più o meno evidente per tutto il progetto, a partire da una riunione nella Sala C60, quella più prestigiosa e usata nelle grandi occasioni, avvenuta il giorno 2 gennaio 1980, alla presenza di tutti i Capi Funzione di Fiat Auto.

In quella occasione fu esaminato un documento molto voluminoso, quasi un libro, nel quale avevo raccolto gruppo per gruppo le soluzioni adottate da due concorrenti della Uno, la Ford Fiesta e la Volkswagen Polo, i cui minori costi, valutati dalla Sala Analisi Vetture della Concorrenza, potevano dare un risparmio di oltre 200.000 lire.

Quella riunione non fu delle più tranquille. I responsabili delle Funzioni non volevano infatti impegnarsi in

maniera così formale al raggiungimento degli obiettivi da me indicati. In particolare l'ingegner Fino, Responsabile dell'Analisi Costi, a un certo punto alzando il suo dito in segno di ammonimento mi disse: "ci rivedremo a Filippi" a significare che il mio ardire nel porre gli obiettivi di costo in maniera troppo innovativa per le abitudini di Fiat si sarebbe risolto in un fallimento al momento di tirare le somme all'inizio della produzione. Cosa che fortunatamente non avvenne perché la Uno rispettò alla lira gli obiettivi posti. Tutto questo fu merito dell'ingegner Ghidella che mi sostenne sempre nelle scelte economiche.

Passammo gli anni 1980 e 1981 impegnati nello sviluppo del progetto e ci si avvicinò all'inizio della produzione, fissato per il 1° luglio 1982. Da sempre questo è un periodo critico nel quale possono nascere parecchie tensioni, perché non tutto è a posto. E' il momento in cui i nodi vengono al pettine e devono essere sciolti velocemente perché il tempo stringe. Soprattutto succede che i vari enti cerchino di prendere tutte le scorciatoie possibili. Ghidella questo lo sapeva molto bene e per questa ragione i suoi controlli diventarono più frequenti.

Dal punto di vista del cliente

Racconterò un paio di episodi legati a queste verifiche. Un giorno la sua segretaria mi chiamò poco prima della pausa pranzo e mi disse che Ghidella voleva andare con me a Rivalta dove erano state prodotte alcune decine di Uno.

Era prassi che la segretaria avvisasse anche lo stabilimento dell'arrivo del boss e infatti quando giungemmo trovammo il management schierato a riceverci. Nessuno sapeva che cosa Ghidella volesse fare. Disse che voleva andare a vedere le automobili deliberate a fine linea. Il Capo Fabbrica cav. Marchino lo accompagnò accanto a tre vetture messe da parte, ma Ghidella disse che voleva scegliere lui la vettura da visionare. Ne prendemmo una appena uscita dalla linea e salimmo, lui al volante e io seduto di fianco. Si guardò intorno per valutare il grado della finizioni, poi afferrò la mostrina della maniglia di apertura della porta e la estrasse dalla sua sede. Afferrò il pomello della leva comando cambio che gli restò in mano; lo stesso risultato ci fu per il rivestimento della leva del freno a mano. Mi guardò con espressione mista di stupore e di rimprovero, quasi a chiedermi la ragione di tanto disastro. Poi afferrò tutto il gruppo riscaldatore e cercò di strapparli dai suoi fissaggi, ma grazie a Dio, non successe nulla.

Prima di ritornare a Mirafiori facemmo un giro sulla pista che per fortuna andò molto meglio. Nel congedarsi non fece drammi: si raccomandò ai tecnici della produzione di risolvere quei problemi. Era ormai chiaro a tutti che c'era un capo che veniva di persona a controllare la qualità del prodotto.

Uno dei modi per fare queste valutazioni era quello di farsi portare ogni giorno un'automobile diversa da usare per andare e venire da casa.

Chiedeva anche il parere di persone non addette ai lavori, cioè ai clienti veri. In particolare la Uno doveva essere particolarmente apprezzata dalla donna, sia nella dolcezza dei comandi che nella disponibilità di ripostigli per borse, specchietti di cortesia, ecc.

Un giorno scoppiò un gravissimo problema: la signora Ghidella, nel premere il pulsante di apertura della porta della versione 1100 si spezzò un'unghia e ovviamente si lamentò con il marito del grave inconveniente. Vi lascio immaginare la costernazione che l'episodio generò nel gruppo di lavoro della Uno. Il problema non era di facile e immediata soluzione perché si doveva rispettare una prescrizione di sicurezza: cioè il pulsante doveva essere contornato da un bordo sufficientemente robusto per evitare che in caso di ribaltamento la porta si aprisse. Lavorammo parecchio tempo prima di trovare una soluzione che andasse bene per tutti.

Un altro problema analogo, non so se su segnalazione della stessa signora, nacque con il martinello. Un giorno la segretaria dell'ingegner Ghidella mi disse di andare subito al piano S, quello della rimessa dei direttori dove l'ingegner Ghidella mi attendeva.

Subito mi investì dicendo che il cambio della ruota di scorta della Uno era impossibile. La cosa non poteva essere vera perché il martinello lo avevo copiato tale e quale da quello della Golf.

In quella circostanza la fortuna mi aiutò molto perché proprio la sera prima ero tornato da Rivalta dalla riunione avanzamento lavori alla guida di una vettura di preserie. Era buio pesto e pioveva.

Supero il ponte di Beinasco e sento che una gomma è a terra. Accosto al marciapiede dove allora c'era il capolinea di un pullman. La vettura mascherata non mi consentiva di aprire il portellone posteriore dal di fuori per accedere agli attrezzi e alla ruota di scorta. Con fatica scavalco i sedili dall'interno, sollevo la caprelliera e infine tiro fuori il cric e la ruota di scorta. Come ho detto, il cric lo avevo copiato dalla Golf e avevo inserito il suo impiego tra gli obiettivi di riduzione di costo raccolti nel documento discusso nella riunione del 2 gennaio in Sala C60. Quel cric faceva guadagnare un chilo e mezzo di peso e costava mille lire in meno, risparmi molto significativi.

Prendo il cric in mano e lo guardo un po' perplesso. Il buio e la pioggia di certo non mi aiutavano. Forse qualcuno di voi ricorda che bisognava fare una manovra non proprio comoda per girare la manovella. In questo caso la comodità non era una caratteristica prioritaria, perché il cambio della ruota avviene molto raramente. Non l'avevo ancora mai provato, però mi ci metto d'impegno, anche perché devo tornare a casa. La necessità aguzza l'ingegno: capisco il tipo di manovra necessaria, sostituisco la ruota, riparto.

Immaginatemi quindi il giorno dopo davanti all'ingegner Ghidella che mi dice: "Mi faccia vedere lei come si cambia la ruota di scorta, è impossibile". Il primo pensiero che passa per la mia mente è: "Sta a vedere che è nuovamente la signora Ghidella ad avere avuto questo problema. Che sfortunata!" Comunque non mi perdo d'animo, avevo fatto l'esercizio nemmeno ventiquattro ore prima. Prendo il cric, tolgo la ruota e la rimonto con naturalezza estrema. L'ingegnere mi guarda e mi dice: "ma allora si può cambiare la ruota". Rispondo "Certol!", e quindi mi chiede ancora "ma quel cric lì dove l'ha preso?" "È quello della Golf", rispondo. "Sarà pure quello dello Golf" - mi dice - "comunque è cervellotico".

Finalmente si arrivò alla pianificazione del lancio della Uno, un momento di fondamentale importanza per il successo di una vettura. Anche qui l'ingegner Ghidella ebbe un'idea molto innovativa: andare a Cape Canaveral, in concomitanza con il lancio di un satellite per associare l'immagine tecnologica della nostra auto a quella di un veicolo spaziale che nella mente della gente rappresenta il livello ingegneristico massimo.

In realtà l'abbinamento auto-missile non c'è stato perché il satellite ha avuto dei problemi e non è partito: noi invece c'eravamo puntualmente con tutti i giornalisti e la Uno è partita, la Uno contro il satellite ha vinto anche nel rispetto dei tempi.

La centralità dello Stile

Il terzo tempo della mia esperienza con l'ingegner Ghidella è stato quando, finito il compito di responsabile di modello, sono stato promosso a una posizione dove tra gli enti da gestire mi è stato assegnato il Centro Stile. Il Centro Stile è un Ente cruciale per il successo di un prodotto perché è nella fase creativa dell'impostazione del modello di stile che si pongono le basi delle sue caratteristiche.

L'ingegner Ghidella mi chiese di creare un gruppo di impostazione dei nuovi modelli perché era molto preoccupato di due cose. La prima, la necessità di ridurre continuamente i costi perché si capiva che il mercato, con la crescita dei Giapponesi e successivamente dei Coreani, stava andando verso una situazione di sovrapproduzione con il conseguente abbattimento dei prezzi. La seconda era il "time to market" cioè la capacità di sviluppare più velocemente i modelli. La qual cosa poteva essere possibile se si riusciva a progettare famiglie di prodotti limitando l'innovazione o la caratterizzazione del prodotto solo alle parti che il cliente era in grado di vedere ed apprezzare. Infatti raramente il cliente sa come sono fatte le sospensioni, salvo pochi appassionati, però vede il pomello del cambio, il sedile, la plancia, i rivestimenti interni, la carrozzeria.

Ecco perché l'ingegner Ghidella ci fece studiare il telaio unificato dal quale sono nati la Tipo, la Tempra,

la Dedra e poi più tardi la 155 Alfa Romeo. Il suo intendimento era di avere un telaio che fosse quasi un meccano da comporre e poi da caratterizzare in funzione del target di clientela indicato dal marketing. Il primo modello nato con questa logica è stata la Tipo, un'automobile a cui l'ingegner Ghidella era molto affezionato perché era una sua creatura anche dal punto estetico. Voleva assolutamente che avesse una linea a cuneo, cioè voleva che fossero evidenziate delle linee che salivano verso la parte posteriore e su questo aspetto c'erano state discussioni con gli stilisti, in particolare l'architetto Maioli, e con il responsabile dell'ingegneria l'ingegner Scolari. Un punto di dissidio fu il cofano avvolgente, gradito dall'ingegner Ghidella perché evidenziava sul fianco della vettura il primo tratto di linea a cuneo. A noi invece il cofano avvolgente piaceva meno. Il cofano incassato ci sembrava più bello ed elegante. E' chiaro che lo stile è una questione di gusto e non ha una risposta univoca: si può dire tutto e quasi il contrario di tutto.

Il modello di stile non aveva un cofano vero, era un blocco di epowood, sul quale si mettevano i nastri per delimitare le forme dei singoli pezzi.

L'ingegner Scolari ci aveva fatto togliere il nastro del cofano avvolgente: mal ce ne incolse perché non appena l'ingegner Ghidella entrò nella sala di presentazione e vide che il modello non aveva il nastro del cofano avvolgente ebbe una reazione a dir poco violenta.

Inutile aggiungere che di corsa andammo a prendere un nastro e lo mettemmo al suo posto, dove rimase per sempre e fu evidenziato dallo stesso ingegner Ghidella in occasione della presentazione della Tipo. Ricordo che disegnò lui stesso il profilo della Tipo su un grande schermo con l'ausilio di una penna elettronica illustrando con dovizia di particolari il concetto della linea a cuneo ai giornalisti e ai presenti.

Il Centro Stile sia per il livello delle persone che lo frequentano e sia per l'importanza strategica della sua attività è sempre stato un ambiente dove si vivono per primi i cambiamenti aziendali.

La conclusione di un'epoca

Notammo un significativo mutamento nella unità di intenti e volontà comune di raggiungere un obiettivo dal momento in cui l'avvocato Agnelli stabilì chi sarebbero stati i successori suo e di Romiti.

L'ingegner Ghidella non aveva più il coinvolgimento e la determinazione di prima: veniva, osservava i modelli, li giudicava buoni ma con un certo disinteresse, ci augurava buon lavoro senza soffermarsi più di tanto. Era evidente che era venuto a mancare l'entusiasmo.

In altre parole era successo qualcosa che aveva demotivato l'ingegner Ghidella.

Ciò divenne chiaro in quella riunione dell'Alta Dire-

zione a Marentino, dove prendendo la parola l'avvocato Agnelli illustrò le ragioni che non consentivano gli investimenti chiesti dall'ingegner Ghidella a favore dell'Auto, investimenti assolutamente necessari per sopravvivere in un mercato che chiedeva di rinnovare i modelli sempre più velocemente.

Ricordo con profonda tristezza la conclusione del discorso dell'Avvocato: "Purtroppo devo fare a meno dell'ingegner Ghidella". Ci fu una stretta di mano tra i due, Ghidella salì la scala di quell'aula nella quale era presente tutta l'Alta Direzione sotto un applauso scrosciante, quasi assordante, che lo accompagnò per alcuni minuti, anche dopo essere uscito dall'aula e da Fiat Auto.

Fini così malinconicamente in una giornata di autunno la favola di una avventura durata dieci anni sotto la guida di un grande condottiero che portò Fiat Auto ad essere la prima in Europa. Finì con quell'automobile che si perse nella bruma di quei giorni sulla strada che andava da Marentino verso Chieri e in quella bruma tramontarono anche molte speranze, sicuramente quelle di noi tecnici, che sognavamo di poter realizzare quel programma da lui delineato, ricco di nuovi modelli e con tanti progetti innovativi.

La centralità del prodotto in prospettiva politica

Ghidella e la trasformazione della Fiat

Francesco Zirpoli

“E’ il prodotto a generare finanziamenti e non viceversa”
(Vittorio Ghidella)

L’impresa come “coalizione politica”

Comprendere il contributo alla storia di Fiat Auto di Vittorio Ghidella è indispensabile per capire la Fiat di oggi. Il taglio di questo scritto, quindi, pure essendo per molti versi storico, è orientato ad inquadrare la vicenda dell’Ingegnere Ghidella in ottica contemporanea. La Fiat è cambiata grazie all’opera di quel gruppo di persone che hanno lavorato insieme a Vittorio Ghidella. Le profonde trasformazioni nel modo di concepire il business dell’auto operate in quegli anni sono, infatti, rintracciabili ancora oggi.

Nell’analizzare la vicenda di Vittorio Ghidella alla Fiat si osserverà come negli anni Ottanta si sviluppa in Fiat una visione del business auto destinata a perdurare nel tempo. Molti sintetizzerebbero questa visione come “centrata sul prodotto” (da opporsi ad una visione “centrata sulla finanza”). Come si avrà modo di mostrare, non si tratta di uno slogan, ma di una visione cui corrispondono una serie di scelte di progettazione, produzione e distribuzione non univoche, non ineluttabili. Un gruppo dirigente ispirato a valori diversi, in quegli anni, avrebbe probabilmente preso decisioni diverse. Per intendersi, è ciò che succederà quando Vittorio Ghidella lascerà la Fiat a fine anni Ottanta. Ovvero una nuova “visione” permeerà le scelte di Fiat, con effetti anch’essi visibili.

Scopo di questo contributo non è stabilire una superiorità storica di un approccio in contrapposizione ad un altro. Piuttosto, si intende portare all’attenzione del lettore come, in una prospettiva politica dell’analisi di impresa, negli anni di Vittorio Ghidella si consolidi una “coalizione politica” che, passata dall’essere parte dominante a giocare un ruolo subordinato per poi

riprendere vigore in momenti successivi, è latrice di un approccio alla gestione della Fiat ancora attuale. Inquadrare la vicenda Vittorio Ghidella in tale ottica, da un lato rende giustizia al profondo cambiamento operato da Vittorio Ghidella ed alla rilevanza che esso ha nella storia della Fiat, dall’altro fornisce nuovi strumenti di lettura delle decisioni di impresa in generale e della Fiat in particolare. Tali strumenti permettono di porre in una luce diversa anche la storia recente della Fiat.

La Fiat di fine anni Settanta e le sfide future

La contrazione del mercato, successiva allo shock petrolifero del ‘73, ha fortemente minato la redditività della Fiat anche a causa del basso livello di saturazione degli impianti, che nel ‘74 è circa pari al 65%. Non meno preoccupante è la situazione relativa agli investimenti nello sviluppo di nuovi prodotti. Dal 1974, anno di lancio della 131, al 1978, anno in cui viene presentata la Ritmo, c’è un vuoto assoluto di nuovi modelli e questo, ovviamente, pesa notevolmente sugli equilibri economico-finanziari dell’azienda ponendo Fiat per la prima volta nella sua storia in una situazione di fortissimo stress finanziario. Infine, la galassia Fiat è costituita da una miriade di settori produttivi molto eterogenei che devono essere razionalizzati.

La Fiat degli anni Settanta ha anche notevoli problemi manageriali, eredità di un’epoca in cui la domanda automobilistica supera l’offerta ed in cui l’autofinanziamento è tale da rendere Fiat sostanzialmente indipendente dal sistema bancario. In tale contesto un approccio manageriale top-down, quasi di impostazione militare, non solo era naturale ma probabilmente anche funzionale agli obiettivi Fiat. Tale struttura estremamente gerarchica e accentratrice dimostra però evidenti limiti nel confrontarsi con un ambiente più turbolento. In tal senso, la formazione manageriale interna non consentiva alla Fiat di fare pienamente fronte alla sfide di metà anni Settanta. L’ingresso in Fiat di Vittorio Ghidella segue, infatti, una serie di ingressi di nuovi manager a partire dal ‘74, in particolare dall’Olivetti (si pensi ad esempio a Nicola Tufarelli ed allo stesso Vittorio Ghidella).

Quando nel 1979 viene costituita la Fiat Auto Spa, Vittorio Ghidella, entrato in Fiat nel 1978, si trova in qualità di Amministratore Delegato a fronteggiare una situazione di crisi profondissima. Questo ovviamente è

Francesco Zirpoli, professore associato di Economia e Gestione delle Imprese e coordinatore del dottorato in Economia Aziendale presso l’Università Ca’ Foscari di Venezia. È membro dell’International Motor Vehicle Program. I suoi studi nel settore auto sono focalizzati sui temi della gestione strategica dell’innovazione tecnologica e dell’analisi dei processi intra ed inter organizzativi. Su tali temi è autore di numerosi saggi, l’ultimo dei quali è “Organizzare l’innovazione. Strategie di esternalizzazione e processi di apprendimento in Fiat Auto”, Il Mulino, 2010.

un punto di partenza molto svantaggioso, ma comporta anche un ampio mandato per Vittorio Ghidella che si traduce presto in un turnover dei dirigenti senza precedenti per un'azienda come la Fiat. Vittorio Ghidella, evidentemente, viene scelto anche per la sua profonda esperienza e conoscenza delle dinamiche del settore dell'auto e perché ritenuto il più adatto ad impostare la risposta alle nuove sfide che la Fiat avrebbe affrontato negli anni Ottanta.

Gli anni Ottanta sono anni in cui aumenterà notevolmente la complessità di prodotto e di mercato. Quanto al prodotto esso sarà sempre più caratterizzato da una crescente ibridizzazione tecnologica: un settore prevalentemente a matrice meccanica diventa un settore in cui l'elettronica inizia a cambiare profondamente il modo in cui si progettano e producono le vetture. Quanto al mercato, il confronto competitivo diventa molto più serrato rispetto agli anni Settanta. In Italia, negli anni Ottanta vengono lanciate auto di nuova concezione ed in diretta competizione con i modelli Fiat, quali la Volkswagen Polo e la Opel Corsa nel 1985, la Citroën AX nel 1986, la Renault 5 nel 1987, la nuova Ford Fiesta nel 1989. La complessità di mercato non aumenta solo per l'intensificarsi della concorrenza in mercati e segmenti in cui Fiat aveva a lungo giocato un ruolo dominante. Gli anni Ottanta sono, infatti, anni in cui si è esaurita la domanda di prima dotazione automobilistica a favore di una domanda di sostituzione.

Il cambiamento di scenario tecnologico e di mercato producono l'effetto di modificare profondamente il modo in cui le auto devono essere progettate, prodotte e vendute. Al suo arrivo, quindi, Vittorio Ghidella non solo deve fronteggiare le sfide appena descritte ma, come visto sopra, trova una Fiat indietro su molti fronti: sul fronte dei prodotti la pipeline è praticamente assente, sul fronte del processo produttivo è lontana dagli standard migliori dell'industria, sul fronte della gestione degli acquisti e anche della distribuzione è ancorata a vecchi modelli ormai superati. Inoltre, Fiat è reduce da anni di gestione delle relazioni industriali in cui la conflittualità ha raggiunto livelli fortissimi e inciso in modo rilevante sulla vita in azienda⁽¹⁾.

La Fiat di Vittorio Ghidella

Giuseppe Volpato (1996) traccia un interessante confronto, reso ancora più suggestivo dalla recente acquisizione di Chrysler da parte di Fiat, tra il rilancio della Fiat di Vittorio Ghidella e quello della Chrysler di Lee Iacocca. I dati mostrano come i passi in avanti realizzati da Fiat tra il 1980 e il 1986 siano ben più significativi di quelli di Chrysler. A mero titolo esemplificativo si pensi che il numero di vetture per addetto attivo passa in Fiat da 10,6 a 17,5, con un incremento medio di efficienza pari all'8,7% annuo. Nello stesso periodo l'incremento medio annuo di Chrysler è del 2%, quindi quasi 4 volte più basso.

Un tale incremento di efficienza testimonia che i cambiamenti portati avanti sotto la gestione Ghidella sono tutt'altro che superficiali. Spesso si associa la figura di Vittorio Ghidella al lancio di prodotti di successo quali la Uno, la Tipo, la Delta, l'Y10, la Thema. Questi prodotti, divenuti in alcuni casi delle icone, hanno colpito e catalizzato l'immaginario collettivo. In realtà il lavoro di Vittorio Ghidella si realizza su un fronte molto più complesso e non si concentra solo sullo sviluppo di nuovi prodotti.

Come visto, la Fiat degli anni Settanta era una azienda integrata verticalmente. Tale circostanza, fattore di efficienza nei decenni precedenti, nella nuova situazione di mercato - clienti sempre più sofisticati - e tecnologica - esigenza di introdurre nelle auto tecnologie fino ad allora esogene al settore - richiedeva un approccio diverso. Fiat, inoltre, era un'azienda fortemente diversificata. Ciò produceva l'effetto di una sostanziale dispersione di risorse ingegneristiche e finanziarie. CIRCOSTANZA, questa, non problematica negli anni Sessanta ma che nel nuovo scenario diviene critica. Si aggiunga, infine, una rete di vendita basata ancora sui "commissionari", anch'essa funzionale in una situazione di mercato quasi monopolistica, ma molto meno efficace ed efficiente all'aumentare della competizione⁽²⁾.

In quanto segue si prova ad offrire una sintesi stringata (e parziale) dei cambiamenti innescati sotto la gestione Ghidella.

Tra il 1979 e il 1987 i dipendenti passano da 139.949 a 78.063. Tale taglio fortissimo dei dipendenti avviene in una situazione produttiva nella quale Fiat passa da 1.160.261 a 1.231.722 vetture prodotte. Ne consegue una crescita di produttività sbalorditiva: si passa da 8,3 vetture per addetto a 15,8 vetture per addetto. A tale proposito, non vi è dubbio che Vittorio Ghidella si sia trovato di fronte ad una Fiat con degli esuberi di personale. Tuttavia, un taglio di oltre il 40% dell'organico non può non basarsi su una profonda rivoluzione tecnologica ed organizzativa.

Si prenda, ad esempio, il famoso programma Tipo 4, ovvero il progetto di razionalizzazione progettuale e produttiva condiviso con la Saab e che avrebbe portato alla progettazione e produzione della Saab 9000 (lanciata sul mercato nel 1984), della Thema (1984), della Croma (1985) e della 164 (1987). Benché l'idea di "piattaforma" non sia nuova all'industria, il programma per dimensioni e complessità è assolutamente innovativo per l'epoca. Il concetto moderno e su grande scala di piattaforma nasce proprio con questo progetto - peraltro complicato dallo sviluppo portato avanti da due aziende diverse. Lo sforzo organizzativo sulla progettazione d'altronde va ben aldilà del programma Tipo 4. Basti citare il dato secondo il quale nel 1975 i pianali utilizzati da Fiat erano 10 per 13 modelli; nel 1980, 12 per 12 modelli; nel 1985, 6 per 11 modelli; nel 1990, 5 per 16 modelli. Sviluppare 16 modelli sulla base di 5

piattaforme produce un evidente impatto in termini di efficienza industriale. Va notato, però, che alla base del risultato, vi è la capacità della Fiat di gestire una complessità organizzativa nella progettazione e nella produzione di questi veicoli che è di gran lunga superiore, quasi incommensurabilmente superiore, in termini di complessità ad una situazione come quella di fine anni Ottanta in cui per ogni modello esisteva un pianale dedicato. Per raggiungere tali livelli di complessità ed efficienza organizzativa, Vittorio Ghidella spinge verso una fortissima integrazione tra le attività di progettazione dei nuovi veicoli e il processo di produzione, introducendo quelli che oggi si chiamerebbero “team interfunzionali”⁽³⁾. Per fare ciò rende finalmente operativa la struttura a matrice che era stata già introdotta dall’ingegner Tufarelli in precedenza, ma che non aveva mai funzionato come tale (di fatto, il ruolo dominante era ancora gestito dai manager funzionali a scapito di quelli di progetto). Gli effetti della nuova organizzazione dello sviluppo prodotto sono evidenti. Tra il 1978 e il 1986 la Fiat è seconda in tasso di rotazione della gamma prodotto solo a Renault: non avverrà mai più!

Simili evidenze empiriche del cambiamento operato in questi anni possono riportarsi anche nel campo della produzione. Ad esempio, nel 1985 entra in funzione a Termoli (anche sulla scia del Robogate sperimentato a Cassino e Rivalta) la Fabbrica ad Alta Automazione del motore FIRE (Fully Integrated Robotized Engine). Per capire la portata innovativa in termini di efficienza produttiva del nuovo stabilimento, basti citare che per la produzione del motore 903, ultra sperimentato e sul quale erano massime le efficienze produttive con i metodi tradizionali, il tempo necessario per assemblare un intero motore era pari a 231,5 minuti. Per il Fire, che nel tempo sostituirà le applicazioni su veicolo del 903, tale tempo si abbasserà a 107,5 minuti. Di fatto, con la nuova fabbrica, i tempi di produzione vengono dimezzati. Nello stabilimento i dipendenti passano da 1582 a 930.

Con riferimento alla struttura industriale ed alla sua razionalizzazione, in questi anni Fiat non solo costituisce intorno a Magneti Marelli, Gilardini e Teksid la razionalizzazione dei suoi molteplici settori della componentistica, ma inizia ad approcciare il mondo della fornitura in modo nuovo. In particolare, inizia a fare ricorso sempre più spinto alle attività di produzione e progettazione dei fornitori⁽⁴⁾. Ad esempio, la quantità di progetti affidati in sviluppo ai fornitori passa da 29 (in numero) pari a 6 miliardi di lire di fornitura nel 1980 a 377 progetti di sviluppo pari a 101 miliardi nel 1989. Fiat inizia, quindi, a fare sempre più leva sulla conoscenza specialistica dei fornitori.

La “cura” Ghidella basata sulle forti razionalizzazioni nella produzione e nella progettazione brevemente richiamate sopra, produce degli effetti finanziari tau-

maturgici: quando Vittorio Ghidella arriva trova una Fiat che ha una posizione debitoria pari a 3.831 miliardi (corrispondente al 42% del fatturato), nel 1985 la posizione debitoria diventa creditoria con 158 miliardi fino ad arrivare a 2481 miliardi di attivo nel 1986.

La Fiat dopo Vittorio Ghidella

Cosa cambia quando Vittorio Ghidella lascia la Fiat? I dati mostrano una Fiat che vive alterne fortune. La quota di mercato in Italia del gruppo Fiat passa dal 60% nel 1986, al 43,5% nel 1992 per poi arrivare al 30% su cui si attesterà fino ad oggi. I fasti degli anni passati non torneranno mai più. E’ molto difficile, se non impossibile, isolare le cause del declino Fiat che seguirà i successi degli anni Ottanta, incluso il dubbio esito di prodotti quali la Tempra, la Dedra, l’Alfa 155 di fine anni Ottanta che pure sono prodotti impostati durante la gestione Ghidella. In tutta onestà, un confronto longitudinale in cui le condizioni di contesto cambiano così radicalmente risulta davvero difficile. In quanto segue, quindi, si proverà a descrivere il cambiamento innescato dall’uscita di Vittorio Ghidella, osservando gli effetti che esso ha prodotto sul modo di interpretare il complesso business del fare auto, anche alla luce delle scelte che il nuovo management Fiat compirà negli anni Novanta.

Valerio Castronovo nel descrivere il periodo di Vittorio Ghidella scrive nel 1999: “grazie alla regia di Ghidella, gli uomini della produzione erano tornati così a esercitare un ruolo preminente e avevano rafforzato le loro credenziali rispetto agli uomini della finanza” (p. 1598). Letta nella prospettiva politica con cui si è introdotto questo breve saggio, la descrizione di Castronovo assume una luce molto chiara. La visione di Cesare Romiti e degli altri Amministratori Delegati che seguiranno Vittorio Ghidella alla guida del settore auto del Gruppo Fiat segna, infatti, una svolta rispetto alla visione di Ghidella ed alla coalizione dominante in Fiat. Le implicazioni di tale svolta sono tangibili.

Negli anni Novanta, Fiat passa dall’essere un pioniere assoluto nelle pratiche organizzative sia nella progettazione sia nella produzione di auto ad essere nella migliore delle ipotesi un fast follower rispetto, ad esempio, alle pratiche organizzative Giapponesi. Le pratiche organizzative rientrano nell’alveo delle variabili soft, ma la centralità che esse avevano assunto nella gestione Ghidella segnano anche un cambio di approccio culturale. Ben più tangibile, invece, è la strategia seguita da Fiat negli anni Novanta, soprattutto in tema di esternalizzazione della produzione e della progettazione di componenti e sistemi (Zirpoli, 2010). Tale strategia, benché sia rappresentata come una forma di razionalizzazione produttiva e come esempio di uso moderno di pratiche cooperative con i fornitori, in verità produce un drammatico svuotamento di competenze ingegneristiche. Tale circostanza può essere letta come la conse-

guenza di una visione “centrata sulla finanza” del business: negli anni Novanta l’ideologia dominante in Fiat è quella per la quale le imprese si possono “spacchettare” e vendere a pezzi, le competenze degli operai, degli ingegneri, dei progettisti contano relativamente perché tutto si può vendere, ed eventualmente ri-comprare sul mercato.

L’uscita di Vittorio Ghidella dalla Fiat, quindi, finisce con lo spostare l’asse del potere verso una coalizione che in Fiat era rimasta latente. La Fiat di Vittorio Ghidella è una Fiat in cui l’Amministratore Delegato riesce a mobilitare risorse interne ed esterne all’impresa intorno ad un’idea di business fortemente concentrata sul prodotto. Con il passaggio della gestione a Cesare Romiti cambia l’approccio ai problemi della Fiat, perché cambia la coalizione politica dominante. Tale coalizione si ispira ad una visione che per molti versi pone le competenze di prodotto in secondo piano rispetto agli equilibri finanziari di breve periodo.

L’eredità di Vittorio Ghidella

Negli anni della gestione di Vittorio Ghidella si manifestano tutte quelle tendenze di mercato e tecnologiche (complicate da una coda di fortissima conflittualità sindacale) che caratterizzano ancora oggi il settore dell’auto. Vittorio Ghidella, quindi, traghetta la Fiat verso una modernizzazione dell’organizzazione e della tecnologia con scelte nel complesso lungimiranti. In questa operazione, mantiene l’azienda fortemente focalizzata sullo sviluppo delle competenze organizzative e tecnologiche necessarie per sviluppare prodotti di successo. Su questi fronti, dopo Vittorio Ghidella, la Fiat non riuscirà mai più ad essere tra i leader dell’industria. La storia successiva mostra come queste competenze (e le persone che le detengono nell’azienda) siano poi state sistematicamente mobilitate quando la Fiat si è trovata ad affrontare crisi complesse: è stato, infatti, soprattutto lo sviluppo di nuovi prodotti di successo a permettere i miracolosi turnaround di Fiat. Tale circostanza si è verificata con lo sviluppo della Grande Punto, poi lanciata nel 2005, in cui la Fiat ha deliberatamente deciso di riprendere a progettare in house componenti e sistemi chiave. Ed è successo di nuovo con la prima gestione Marchionne (si veda Zirpoli, 2010). E’ facendo leva su questa “parte” della Fiat che sono state ricostruite le competenze ed i prodotti della nuova Fiat-Chrysler nel 2009. Le risorse mobilitate sono quelle di una “coalizione politica” centrata su un’idea di business secondo la quale, nelle parole quanto mai attuali di Vittorio Ghidella, “è il prodotto a generare finanziamenti e non viceversa”. Attraverso questa “parte” di Fiat, ancora vitale e forte, si manifesta l’eredità di Vittorio Ghidella e potrà consolidarsi il futuro industriale dell’azienda che si sta costruendo attraverso la fusione tra Fiat e Chrysler.

Nel 2005 organizzai a Venezia una tavola rotonda a cui

parteciparono degli studiosi inglesi che stavano scrivendo un libro sulla crisi della Rover. Erano gli anni in cui Fiat era sull’orlo del collasso ed essi vennero a dirci che Fiat avrebbe fatto la stessa fine.

Io, che avevo già compiuti molti studi su Fiat, sapevo che in Fiat esistono delle competenze tecniche di primissimo piano. Il problema è non far passare l’idea che queste competenze non siano il centro dell’impresa perché questo è il rischio: che un’idea finanziaria o basata sulle opportunità finanziarie scardini questo patrimonio. Se posso portare la mia testimonianza più recente, questo patrimonio esiste ed è il cuore pulsante non solo della Fiat ma anche delle speranze di rilancio di Chrysler. E’ un patrimonio che si trova qui, a Torino. Ho fatto uno studio su che cosa perderebbe Torino e l’Italia se gli Head Quarters Fiat (n.d.r.: gli Uffici Direttivi) fossero spostati a Detroit: dal mio punto di vista sarebbe, questo sì, un atto blasfemo. Spero che nel dibattito non venga mai meno questa idea complessa delle organizzazioni e non si dica “la Fiat ormai è un’azienda che fa così”: nella Fiat esistono anime diverse che hanno delle radici solide, profonde. Il problema è orientare il dibattito perché questo venga valorizzato piuttosto che no.

Note

1. Si veda per un approfondimento March (1962).
2. Le questioni sindacali e legate alla gestione delle relazioni industriali sono affrontate con maggiore dettaglio in un altro scritto del presente volume e saranno, quindi, non trattate nel proseguo. E’ indubbio, tuttavia, che Vittorio Ghidella abbia giocato un ruolo preminente anche in questo contesto.
3. Si veda su questo punto Volpato (1996).
4. Per team interfunzionale si intende un gruppo di persone cui prendono parte esperti appartenenti a funzioni diverse (ad esempio, produzione, progettazione, qualità, marketing, acquisti, finanza, etc.). Scopo dei team interfunzionali è quello di permettere uno sviluppo realmente integrato delle attività di progettazione, produzione e commercializzazione dei nuovi prodotti.

Riferimenti Bibliografici

- Castronovo, V., (1999), *Fiat. Storia di un’impresa 1899-1999*, Rizzoli, Milano.
- Enrietti, A., (1987), “La dinamica dell’integrazione verticale alla Fiat Auto SpA”, in *Economia e politica industriale*, 55: 113-145.
- March, J., (1962), “The Business Firm as a Political Coalition”, in *Journal of Politics*, 24: 662-678.
- Volpato, G., (1996), *Il Caso Fiat*, Isedi, Torino.
- Zirpoli, F., (2010), *Organizzare l’Innovazione. Strategie di esternalizzazione e processi di apprendimento in Fiat Auto*, Il Mulino, Bologna.

Vittorio Ghidella e l'innovazione

Lorenzo Morello

Negli anni in cui l'ingegner Ghidella fu a capo di Fiat Auto, la differenza di livello, fra la sua posizione e la mia, era tale da non prestare occasioni per contatti diretti. Tuttavia, l'ingegner Ghidella sembrava particolarmente compiaciuto nel violare le consuetudini, cercando sempre informazioni di prima mano.

L'innovazione fu il tema che mi diede l'opportunità di conoscerlo di persona e di raccogliere le basi di questa testimonianza sul suo modo di affrontare l'argomento. Ebbi l'occasione d'incontrarlo agli inizi del 1980, in una delle sue prime comparse ufficiali come responsabile di Fiat Auto, come allora si chiamava la parte del Gruppo Fiat che si occupava di automobili. È utile ricordare che, nel '76, la Fiat era stata ristrutturata in settori indipendenti, ciascuno dedicato a prodotti omogenei, come Fiat Auto, Iveco e altri. Il più piccolo fra questi era il Centro Ricerche Fiat, allora forte di circa 700 persone, in cui lavoravo; il Centro avrebbe dovuto svolgere, in completa autonomia organizzativa, ricerche orientate allo sviluppo degli altri settori. Avrebbe dovuto sostenersi con contratti istituiti con i settori operativi o con società esterne.

Questa regola istituzionale aveva appesantito esageratamente l'attività di promozione nei confronti dei settori operativi, anche perché pochi di essi erano in grado di esprimere concreti obiettivi di ricerca, essendo assillati dai problemi quotidiani della nuova organizzazione. Fino a quel momento, gli obiettivi d'innovazione erano stati determinati autocraticamente dal massimo responsabile degli uffici tecnici centrali, a quel momento non più previsto.

Lorenzo Morello, laureato nel 1968 al Politecnico di Torino in Ingegneria Meccanica, inizia la sua carriera professionale presso il Centro Ricerche Fiat, dove svolge diverse ricerche su veicoli, motori e trasmissioni, ottenendo, nel 1980, l'incarico di Direttore della Ricerca sul Prodotto. Trasferitosi a Fiat Auto nel 1983, ricopre dapprima la posizione di Direttore dell'Ingegneria Motopropulsori, poi dell'Ingegneria Veicoli, Enti incaricati dello sviluppo dei corrispondenti prodotti del Settore. Ritiratosi nel 2000, svolge diversi incarichi di consulenza tecnica in campo automobilistico ed è incaricato dell'insegnamento di un corso, presso la Facoltà di Ingegneria dell'Autoveicolo del Politecnico di Torino, dal 2002 al 2012. Ha scritto, in collaborazione con altri autori, diversi manuali d'ingegneria dell'autoveicolo in italiano ed inglese, un libro sulla storia delle Automobili Fiat e numerosi articoli, comparsi su riviste specializzate, sull'evoluzione tecnologica dell'automobile.

In questa situazione, il Centro svolgeva principalmente attività di supporto molto frammentate, e tentava di approfondire i temi strategici, così ritenuti più per convinzioni proprie che per dichiarazione dei clienti, con una modesta dotazione interna e attraverso commesse con enti di ricerca pubblici.

La prima crisi energetica del '73 aveva fatto nascere due filoni di ricerca strategica all'interno del Centro: il primo dedicato alla riduzione dei consumi degli autoveicoli, principalmente automobili, il secondo all'individuazione di prodotti diversificanti; infatti non pochi responsabili aziendali ritenevano conclusa l'era dell'automobile. Inutile ricordare che l'ingegner Ghidella non condivideva questa posizione nel modo più assoluto.

La Fiat scopre il diesel

Nel primo di questi filoni, mi dedicai a un nuovo motore che appariva promettente: il diesel a iniezione diretta. Infatti, risultava che il diesel a precamera, allora unico propulsore diesel esistente, era avvantaggiato prevalentemente dalla maggior densità del gasolio, rispetto alla benzina, e dalla politica del governo che, in quegli anni, applicava al gasolio accise molto ridotte. In termini puramente energetici, il vantaggio offerto dal diesel a precamera era prossimo al 10%, mentre, per i diesel a iniezione diretta, si poteva sperare in un 25%. Negli anni successivi, l'aumento del prezzo dei carburanti e l'introduzione del superbollo provocarono un andamento altalenante della quota di vetture con motore diesel, dando conferma di quanto detto. Tuttavia, nel '75, non si riuscì a convincere nessuno dei responsabili di Fiat Auto a finanziare la ricerca. A parziale giustificazione, si deve ricordare che, a quel tempo, la Fiat non aveva motori diesel automobilistici e, di conseguenza, riteneva prioritario, sulla scia di quanto facevano Mercedes e Peugeot, concentrare gli sforzi sullo sviluppo di motori a precamera: il motore SOFIM, introdotto sulle 131, 132 e su alcuni veicoli industriali dal '78, e il piccolo 138 montato sulla Ritmo dall'80, furono i risultati di questo sforzo.

Fortunatamente, venne in soccorso al CRF un committente esterno, il Consiglio Nazionale delle Ricerche, che stanziò i fondi per un programma di ricerca multisettoriale, il Progetto Finalizzato Energetica, inteso a gettare le basi per un aumento di competi-

vità strategica delle industrie nazionali. Furono finanziate numerose ricerche in campo energetico, fra cui il nostro diesel a iniezione diretta. Il problema fondamentale da risolvere era dato dai sistemi d'iniezione disponibili, prodotti dalla sola Bosch; essi generavano pressioni troppo basse per motori di alesaggio ridotto e pertanto era assai probabile irrorare di gasolio le pareti del piccolo cilindro, prima che potesse aver inizio la combustione, con risultati negativi per consumo e fumosità. Si decise di percorrere una strada, allora nuova, cioè d'imprimere all'aria un moto rotatorio all'interno del cilindro, che potesse allungare il tragitto compiuto dalle goccioline di gasolio, prima del loro possibile impatto con le pareti. Per questo si studiarono molte soluzioni, fra le quali la più promettente apparve quella di adottare due condotti di aspirazione, orientati in modo opposto. Dopo quattro anni di tentativi e perfezionamenti, nel '79, fu raggiunto un risultato accettabile; ma il motore ottenuto, anche se più efficiente, era più costoso della sua controparte a precamera, per la presenza del secondo condotto, e, soprattutto, per la complicatissima pompa in linea a quattro pompanti, indispensabile per raggiungere la pressione d'iniezione necessaria. Questa pompa, da sola, costava quanto il resto del motore. Invece, i motori a precamera per uso automobilistico potevano già avvalersi della ben più economica pompa rotativa a un solo pompante, da poco lanciata dalla Bosch.

Ghidella scommette sull'innovazione

Fu in quest'occasione che, a fondi esauriti, mi fu assegnato, dal responsabile del Centro, l'ingrato compito di convincere l'ingegner Ghidella a finanziare la prosecuzione del nostro lavoro.

Mi preparai, con poche speranze di successo; dovevo spiegare al responsabile di Fiat Auto che i nuovi motori diesel, che stavano lanciando, erano secondo noi solo una soluzione transitoria.

Mi aspettavo i soliti commenti scettici, già ricevuti in numerosi incontri preparatori. Riuscii a svolgere la presentazione senza interruzioni; al termine, in modo inaspettato, si felicito per quanto esposto e mi disse di essere fermamente convinto che il successo della Fiat Auto fosse esclusivamente legato alla competitività dei suoi prodotti rispetto a quelli della concorrenza. Continuò dicendo che se ero convinto dei meriti del nuovo motore, dovevo seguire quella strada senza preoccuparmi dei fondi, che lui avrebbe assicurato, concentrandomi esclusivamente sul raggiungimento dei risultati; richiedeva, però, di poter toccare con mano i risultati via via raggiunti. Era la prima volta che mi accadeva di sentire, da un responsabile di livello così elevato, commenti simili e non le solite considerazioni generiche sulla congiuntura economica poco incoraggiante in quegli anni. Tuttavia, dal modo di esporre la sua posizione, era chiaro che l'insuccesso non era

considerato fra le possibili conclusioni del lavoro che mi stimolava a svolgere. Non sapevo se essere felice o preoccupato, per aver incontrato per la prima volta una porta aperta, anzi spalancata, su un futuro che non mi era ancora totalmente chiaro.

Il progetto fu ripreso daccapo con nuovi contenuti, indispensabili per l'abbattimento dei costi: da un lato, l'eliminazione del secondo condotto di aspirazione, sviluppandone uno opportunamente conformato; dall'altro, l'impiego di una pompa rotativa, opportunamente modificata per aumentarne la pressione. L'ingegner Ghidella stesso si sarebbe impegnato a chiederne l'industrializzazione alla Bosch, allora poco incline a modificare i propri prodotti per seguire le richieste dei clienti, particolarmente se provenienti dall'Europa meridionale. Ci favoriva l'acquisizione di alcuni tecnici, che avevano maturato valide esperienze nel campo delle pompe d'iniezione presso l'ex Fiat Grandi Motori. In sostanza, noi modificavamo in casa le pompe, secondo le nostre valutazioni, chiedendo poi alla Bosch la realizzazione di prototipi simili producibili in serie.

Furono istituiti appuntamenti periodici di verifica con l'ingegner Ghidella. Nonostante il piglio severo e determinato, seppe mostrarsi comprensivo di fronte agli inevitabili incidenti di percorso. Uno di questi accadde nell'82, proprio nel corso di una sua visita per assistere al funzionamento dei primi prototipi completi. Nel momento in cui l'ingegner Ghidella entrava in una delle sale prova, si verificò la rottura di una biella, i cui frammenti furono proiettati fuori dal basamento, rimbalzando ovunque; nel trambusto generale, provocato dal pericolo appena scampato, l'Ingegnere finse di non aver visto e procedette nella sua ispezione come se nulla fosse accaduto.

Finalmente, l'iniezione diretta

Alla fine dell'83, la ricerca poteva dirsi conclusa; erano state costruite automobili prototipali che avevano confermato gli obiettivi di consumo, dimostrandosi piacevoli da guidare, anche se un po' rumorose. Restava da compiere l'inevitabile fase d'industrializzazione, affinando il motore in ogni dettaglio, per renderlo facilmente producibile con la necessaria qualità. Quest'attività competeva a Fiat Auto ed ero preoccupato della difficoltà di trasferire il lavoro a un gruppo diverso.

Anche in questo frangente, l'ingegner Ghidella affrontò e risolse il problema in modo inconsueto e, ancora una volta, non seppi se essere felice o impensierito da quanto stava accadendo. Egli sostenne che nessuno meglio di me avrebbe potuto occuparsi dell'industrializzazione e, per questo, chiedeva che mi trasferissi in forma definitiva a Fiat Auto, per completare il lavoro iniziato. Fu così che nell'84, mi fu assegnata la responsabilità di una linea di motori presso l'Ingegneria Motopropulsori.

Omettendo il resoconto delle numerose traversie che sempre accompagnano un nuovo progetto, il motore vide la luce sulla Croma, nel 1988; fu la prima automobile al mondo costruita con un diesel a iniezione diretta; oggi non esistono sul mercato altri tipi di motori diesel.

Si comincia a pensare al common-rail

Nel 1986, l'acquisizione dell'Alfa Romeo aveva creato nuovi spazi nella struttura organizzativa di Fiat Auto, per cui fui nominato responsabile dell'Ingegneria Motopropulsori, in sostituzione dell'ingegner Iaconi, promosso direttore tecnico della neonata Alfa Lancia Industriale.

L'avvicinarsi del nuovo incarico aumentò le occasioni per incontrare l'ingegner Ghidella; l'incontro per me più memorabile fu dedicato a una discussione sul monopolio di Bosch e sulla sua lentezza nel sostenere i nostri piani di sviluppo. Voleva sapere da me se pensavo di poter uscire da questa impasse. Gli spiegai che alcuni anni prima, al Centro Ricerche, avevo iniziato lo studio di un sistema d'iniezione del tipo common-rail. Non si trattava di un'idea inedita, perché già studiata negli anni Dieci dal Politecnico di Zurigo per i grandi motori marini; tuttavia, il contenuto innovativo stava nella miniaturizzazione e nello sfruttamento dell'elettronica digitale per la semplificazione del sistema di regolazione.

I vantaggi attesi consistevano nelle elevate pressioni raggiungibili, dell'ordine di 1.000 bar, per quanto allora si poteva prevedere, e nella possibilità di produrre internamente i sistemi con investimenti contenuti; la ricerca allora iniziata era ora condotta con la partecipazione del gruppo Marelli, che si proponeva di utilizzare, per l'eventuale produzione, il macchinario esistente presso il suo stabilimento di Bari, che costruiva pompe d'iniezione in linea per veicoli industriali, su licenza Bosch.

Quanto fatto fino allora, era ciò che, in gergo interno, era definita "ricerca da sottoscala", un'attività semi-clandestina, condotta con strumenti di laboratorio,

per dimostrare la fattibilità e la potenzialità del nuovo sistema, ma per ottenere risultati utili occorreva spendere molto denaro.

Anche in quest'occasione la scelta dell'ingegner Ghidella fu immediata; stanziò i fondi necessari, sostenendo che se un'azienda riteneva che un prodotto avesse importanza strategica non poteva certo affidarne lo sviluppo a un fornitore esterno.

I termini dell'accordo, che dovetti accettare senza discussioni, prevedevano che il common-rail, che poi sarebbe stato battezzato Unijet, avrebbe dovuto essere pronto per il '90, per estendere l'applicazione dei diesel a iniezione diretta alle vetture medie, in quel caso la Tipo 3, poi nota come Tempra.

Anche questa volta ebbi l'impressione di aver scatenato forze che non ero certo di saper dominare.

Purtroppo, fummo privati dell'ingegner Ghidella prima che il programma terminasse; tuttavia, sarebbe stato impossibile farlo nei quattro anni assegnati.

L'attenzione dei nuovi vertici aziendali per il progetto diminuì sensibilmente, tanto che nel '91 sembrò doversi sospendere ogni attività; tuttavia, dopo le rimostranze di chi era coinvolto nel progetto e dei suoi superiori, l'ingegner Garuzzo, allora Chief Operating Officer del Gruppo Fiat, decise di far proseguire i lavori fino al completamento. Nel '93 il progetto terminò con tre anni di ritardo ma ottenendo i risultati tecnico-economici attesi. Tuttavia, nessuno ebbe il coraggio, che l'ingegner Ghidella forse avrebbe avuto, di industrializzare il nuovo prodotto in concorrenza con la Bosch. Si scelse la strada dell'accordo. Nel '94, furono venduti i brevetti alla Bosch e conferite le persone e le risorse impiegate nel progetto. La Bosch assunse la responsabilità di industrializzare e produrre il sistema, lasciando alla Fiat il diritto di ottenere il prodotto in esclusiva per un certo periodo.

Ancora una volta, la Fiat fu prima al mondo nella tecnologia del diesel a iniezione diretta, adottando l'Unijet dal '97. Il common-rail, con marchi commerciali diversi, diventò l'unico modo di alimentare i motori diesel a iniezione diretta.

Miracolo a Torino

Mauro Coppini

Sergio Marchionne vive l'ultimo, almeno in ordine di tempo, dei tanti momenti di difficoltà della Fiat. Dal 1970 ad oggi la storia dell'azienda è un susseguirsi di emergenze che hanno progressivamente eroso i margini di recupero. Il segno più evidente della crisi di un sistema che, cresciuto all'interno di uno scenario protetto, si è rivelato impreparato alla sfida del mercato aperto. In questa storia emergono però episodi di straordinaria competitività. Piccole isole di speranza disperse in oceani di precarietà, la cui superficie è continuamente increspata dal succedersi incontrollato degli eventi che aggrediscono con sempre rinnovata violenza le fragili protezioni erette sulla costa. Eppure c'è stato un periodo, una ventina di anni fa, quando un nuovo rinascimento sembrava davvero a portata di mano. Nel 1987 la Fiat Auto supera per la prima volta la soglia dei due milioni di auto prodotte. La Uno è l'auto più venduta in Europa. Il profitto operativo supera i 3000 miliardi. I risultati di mercato sono in linea con quelli finanziari. La quota in Europa supera il 14% e in Italia i tre marchi totalizzano il 60% del totale delle vendite. Vittorio Ghidella è allo stesso tempo l'artefice e vittima di un successo che sembrava inarrestabile.

Nel 1978, la stanza C14 al secondo piano della palazzina uffici dello stabilimento Fiat di Mirafiori è occupata da un personaggio "misterioso". Vittorio Ghidella è un uomo di bassa statura, asciutto nel fisico e nei modi.

Il profilo del volto, a metà tra quello di Nuvolari e Valletta, denuncia un rigore che sfiora il misticismo. La

Mauro Coppini, giornalista, inizia la sua carriera come praticante alla Gazzetta del Popolo. Ottiene la responsabilità delle pagine dell'auto e, nello stesso tempo, collabora con la rubrica dei motori del Giorno, condivisa con Gino Rancati e Mario Poltronieri. Stretta collaborazione anche con Autosprint, per la quale cura la rubrica "L'ingegnere del lunedì". Nel 1978 arriva alla Fiat come capoufficio stampa dell'auto. Cura il lancio di tutti i modelli Fiat di quegli anni, compreso quello della Uno, rimasto nella storia, organizzato a Cape Canaveral in occasione del primo Space Shuttle. Con l'arrivo di Ghidella diventa suo assistente, con una delega alla gestione dei programmi sportivi che si estende, nel 1987, alla Ferrari. Con l'uscita di Ghidella, Mauro Coppini lascia la Fiat per Quattroruote, dove rimane per più di 10 anni ricoprendo gli incarichi di vicedirettore, condirettore e direttore fino a giugno del 2000. Dopo Quattroruote assume l'impegno nell'emittente televisiva Nuvolari, dove riveste il ruolo di direttore editoriale e curatore di programmi.

targhetta sulla porta del suo ufficio recita: "direzione autoveicoli Fiat". Vittorio Ghidella si muove con circospezione ma intorno a lui si agitano e gonfiano indiscrezioni di ogni tipo. Nato a Vercelli, laureato in ingegneria meccanica al Politecnico di Torino, manifesta già all'origine quella volontà che, continuamente esercitata, si tramuterà in una dedizione assoluta e esclusiva al ruolo. Una lente attraverso la quale tutte le capacità dell'uomo si concentrano per raggiungere gli obiettivi prefissati senza nulla concedere al contorno. Un micidiale strumento di guerra che lo porta rapidamente dagli stanzoni dell'ufficio tecnico, dove la ripetitività e la parcellizzazione degli incarichi è in grado di fiaccare qualunque entusiasmo, alla direzione dello stabilimento del Lingotto. Poi in giro per l'Europa. Amministratore delegato della RIV - SKF, incarico che mantiene anche quando la proprietà passa nelle mani degli svedesi. Ben disposti a mettere da parte ogni diffidenza pur di assicurarsi la competenza di quell'italiano atipico, così diverso dagli stereotipi profondamente radicati nel nord Europa, capace di coniugare rigore e competenza e che ha fatto dello svedese la sua seconda lingua.

La telefonata di convocazione del presidente della Fiat lo raggiunge a Chicago. Sta per essere nominato amministratore delegato della Allis, la divisione macchine movimento terra della holding torinese. Cerca una casa e l'ha appena trovata. Una villa in legno. Una staccionata intorno, il lago Michigan di fronte. L'Avvocato lo chiama a Torino. E' lui l'uomo destinato a prendere in mano il settore auto al posto di Nicola Tufarelli.

Alla fine degli anni Settanta non si parla ancora di "fusione fredda" ma ben presto a Mirafiori imparano a fare i conti con la "passione fredda" di Vittorio Ghidella, il nuovo amministratore delegato della Fiat Auto. Apparentemente una contraddizione in termini. La passione, specie quella per l'auto, è calda, addirittura rovente. Qualche volta aiuta a superare gli ostacoli, più spesso a trascurare i conti. La "passione fredda" di Vittorio Ghidella è il frutto di una rara combinazione di competenza e entusiasmo in salsa pessimista, guarnita con un pizzico di cinismo. E' la ricetta di quella pozione magica che avrebbe consentito di riprendere in breve tempo il controllo di una struttura gravemente compromessa. Con oltre il 60 per cento di quota sul mercato interno la Fiat è ancora

un costruttore monopolista ma la redditività è insoddisfacente. L'ingresso di Gheddafi nell'azionariato contribuisce a sanare una congiuntura economica ai limiti del collasso ma costa cara sul piano dell'immagine internazionale.

E' raro trovare Ghidella nel suo ufficio al secondo piano di Mirafiori. Dopo Nicola Tufarelli, amministratore delegato senza patente, arriva Vittorio Ghidella che la patente ce la ha. Eccome. Sale in macchina, parla il linguaggio dei collaudatori: "le auto si giudicano con il culo!". Costruisce la sua immagine procedendo dal basso verso l'alto con il vantaggio di far leva sulla Fiat più sana, quella delle "corporazioni e dei mestieri". Si procura le informazioni direttamente alla fonte, saltando ogni mediazione che, secondo un principio di indeterminazione, valido nei rapporti personali come in fisica, modifica necessariamente il contenuto del messaggio. Non c'è spazio per superficialità ed approssimazione. Le domande dell'Amministratore Delegato, spietatamente sequenziali, richiedono risposte motivate e precise. Perché ad ogni incertezza si infittisce una tela di ragno nella quale la vittima si avvolge sempre più mentre lotta per liberarsene. I comitati direttivi perdono la consolidata ritualità per assumere l'aspetto di psicodrammi nei quali le tensioni che prima si esaurivano nelle mediazioni di corridoio, esplodono con pubblica, inaudita violenza. Dalla progressiva demolizione delle sovrastrutture riemerge il vero ruolo dell'amministratore delegato: arbitro unico del raggiungimento del punto di equilibrio più favorevole tra le diverse funzioni aziendali in rapporto al mercato. Per la prima volta ingegneria di prodotto, sperimentazione e produzione fanno capo ad un solo ente iniziando un nuovo modo di intendere la progettazione sintetizzato in quello slogan: "progettare per produrre", che riassumerà in pieno la filosofia del motore FIRE.

Vittorio Ghidella guida l'automobile. Di più, guida tutte le automobili che gli arrivano a tiro. Una insaziabile voracità di esperienze, una puntigliosa attenzione al dettaglio incrociata con la lucidità necessaria per passare dal particolare al generale e, soprattutto, la capacità di identificarsi senza riserve con il cliente, infrangendo le sbarre di quella gabbia di tecnicismo che isola la Fiat dal mercato. Vittorio Ghidella la libera da quel complesso di superiorità nato, coltivato e cresciuto nella convinzione dell'esistenza di una subordinazione culturale del cliente rispetto alla fabbrica. Al volante dimentica ruolo e competenze, condizionamenti e politiche di marketing, riuscendo così a valutare aprioristicamente il prodotto e diventando di conseguenza il primo garante dei desideri e delle aspettative del cliente. E' questo il contesto che rende possibile il "miracolo Uno".

Chiunque voglia andare da Genova a Roma percorrendo l'Aurelia, giunto all'altezza di Livorno deve per-

pararsi ad affrontare il colle Salvetti. Un "ottovolante" fatto di curve e controcurve, di salite e discese. Vittorio Ghidella va su e giù da "Colle Salvetti" al volante dei prototipi che prefigurano la futura Uno.

Auto sorprendente, la Uno. In fabbrica lo chiamano effetto "Eta Beta". Nei suoi minuscoli calzoncini la creatura di Walt Disney nasconde un intero supermercato. La Uno fa lo stesso effetto. Una utilitaria fuori ma, all'interno, un confort da fare invidia all'ammiraglia dell'epoca, l'Argenta. E' il risultato della perfetta intesa tra Ghidella e Giugiaro che subito si traduce in motore di innovazione.

Ci vuole coraggio ad alzare il piano di seduta per aumentare lo spazio a disposizione dei passeggeri senza intervenire sugli ingombri in pianta ma semplicemente sfruttando la maggiore altezza della vettura. La Fiat, nel 1968, grazie a Pio Manzù, ha proposto uno studio per un taxi che anticipa questa soluzione e Giugiaro riprende lo stesso concetto nel 1978 con la Megagama. Con la Uno l'utopia del passato si trasforma in realtà produttiva e commerciale. La Fiat ritrova il coraggio di innovare. Nasce il marketing moderno, non più volto soltanto a soddisfare i bisogni dell'utente ma piuttosto ad anticipare e orientare desideri non ancora espressi.

Giovanni Agnelli, con una punta di derisione, lo chiama il "monaco" per la dedizione al mestiere, certamente, ma anche per la scarsa propensione al sorriso e per un atteggiamento improntato ad un esasperato realismo che qualcuno, il presidente della Fiat tra questi, interpreta come la manifestazione di un pessimismo potenzialmente distruttivo. In una azienda nella quale l'attenta lettura di Novella 2000 si rivela più utile della perfetta conoscenza dei "paper SAE" al fine di incuriosire e compiacere i propri capi, Vittorio Ghidella rappresenta un corpo estraneo.

Il suo stile di vita, improntato ad un rigore che si trasferisce senza mutamenti di rilievo dall'ufficio al secondo piano della palazzina di Mirafiori alla villa di viale Curreno nella precollina di Torino dove abita con la moglie Giuliana e la figlia Amalia, la ristretta cerchia di amici, scelti con attenzione al di fuori dell'ambiente Fiat, non contribuiscono certo a farlo accettare in una comunità che per legittimare la propria esistenza si affida più alla formalità del rito che alla sostanza dell'azione. Poco incline al sorriso Ghidella non cambia espressione neppure quando, nel 1987, presenta all'avvocato un bilancio record.

Agnelli e Romiti interpretano il brillante risultato come una opportunità di ulteriore diversificazione del gruppo da perseguire attraverso nuove acquisizioni. Ma la diversificazione è anche il mezzo per contrastare l'ascesa di un manager che sembra ormai inarrestabile. Nel 1987 il peso dell'auto all'interno della Fiat è in continua crescita e la stampa ha ormai sancito l'equazione: auto = Ghidella e la Fiat Auto si propone sem-

pre più come una regione a statuto speciale in grado di offrire ai suoi abitanti tutta una serie di benefici che accentuano e rafforzano lo spirito di corpo. E di intollerabile indipendenza. Ma qui comincia una altra storia, ancora tutta da raccontare.

Vittorio Ghidella

scheda biografica

Vittorio Ghidella (Vercelli, 1931 – Lugano, 2011) è stato dirigente d'azienda, progettista, collaudatore e amministratore delegato di Fiat, Lancia, Abarth, Saurer.

Dopo la laurea al Politecnico di Torino in ingegneria meccanica, entra in Fiat con la mansione di tecnico cronometrista, e quindi alla RIV, società produttrice di cuscinetti a sfere, di cui diventa in pochi anni amministratore delegato. Quando l'azienda è ceduta alla SKF, il giovane manager si trasferisce in Svezia. Quindi è la volta degli Stati Uniti, a dirigere l'Allis-New Holland, la divisione di mezzi agricoli della Fiat. Nel 1978 però è richiamato a Torino alla Fiat Auto dallo stesso Gianni Agnelli, preoccupato da uno scenario di grande crisi in cui stava rapidamente sprofondando l'azienda. Inizialmente affianca il responsabile del settore automobili, Nicola Tufarelli, fino a sostituirlo nel gennaio 1979.

Sotto la sua direzione sono fatti forti investimenti per la riorganizzazione degli stabilimenti, per la gestione del difficile clima interno (erano gli anni del terrorismo) e per la messa in produzione di modelli destinati a grande e duraturo successo, come le Fiat Uno, Croma e Tipo, le Lancia Delta e Thema, l'Alfa Romeo 164, l'Autobianchi Y10. Il successo mondiale di vendite della Fiat Uno, diffusasi in tutti i continenti, segna il punto di svolta nel rilancio della FIAT e più in generale del mercato dell'auto in Italia. La casa torinese diventa in quegli anni il primo costruttore di auto europeo e il quinto nella classifica mondiale.

Schivo e di carattere introverso, passa parte della sua giornata al lavoro in mezzo ai meccanici e ai lavoratori, il suo ufficio quasi sempre vuoto. Vive con la famiglia sui colli torinesi e non fa vita mondana, pochi amici e al di fuori dall'ambiente Fiat. Collauda personalmente la Fiat Uno, come ogni vettura del gruppo Fiat della sua gestione, sul percorso Livorno – Collesalveti – Pinerolo – Cavour.

Nel novembre del 1988, però, a causa di dissidi con l'amministratore delegato del Gruppo Fiat Cesare Romiti di cui non condivide le visioni strategiche del Gruppo, si dimette. Nella carica di AD di Fiat Auto, è sostituito dallo stesso Romiti, inizialmente a titolo provvisorio, poi prolungato per i successivi due anni fino alla nomina di Paolo Cantarella.

A distanza di oltre venti anni, in una intervista alla Radiotelevisione Svizzera Italiana del novembre 2010, Ghidella cita tra le cause di disaccordo con Romiti una sua proposta di partnership con la Ford, che trovò contrari i vertici aziendali. Nella stessa intervista, rivendicando il lavoro compiuto sul fronte del ristabilimento dell'ordine e della pace sociale, nel campo dell'analisi di mercato e degli investimenti, conclude che poco tempo dopo il suo allontanamento, l'azienda era ritornata nelle condizioni di crisi nella quale l'aveva trovata.

Ha vissuto fino alla morte a Lugano, dove ha svolto un'attività imprenditoriale e finanziaria come titolare della holding finanziaria VG.SA.

LE MONOGRAFIE AISA

- 98 **Vittorio Ghidella, il manager del rilancio Fiat**
Museo Nazionale dell'Automobile di Torino
Torino, 27 ottobre 2012
- 97 **Modena e Motori:
gli anni Cinquanta visti da lontano**
Kees van Stokkum, Graham Gauld
Rocca di Vignola, 4 giugno 2011
- 96 **Sessantacinque anni tra moto e auto**
Sandro Colombo
Milano, 31 marzo 2012
- 95 **Ferrari. Mito, racconti, realtà
Sessant'anni dalla prima vittoria in Formula 1**
L. Boscarelli, F. Lombardi, V. Stradi
Fiorenzuola d'Adda (Piacenza), 8 maggio 2011
- 94 **Forme e creatività dell'automobile
cento anni di carrozzeria 1911-2011**
A. Sannia, E. Spada, L. Fioravanti
Museo Nazionale dell'Automobile di Torino
Torino, 29 ottobre 2011
- 93 **Materiali e metodologie
per la storiografia dell'automobile
Giornata in onore di Andrea Curami
ed Angelo Tito Anselmi**
Conferenza Aisa
Milano, 16 aprile 2011
- 92 **L'Alfa Romeo di Ugo Gobbato
(1933-1945)**
Conferenza Aisa in collaborazione con
Università Commerciale Bocconi
Milano, 2 aprile 2011
- 91 **Giorgio Valentini progettista indipendente
eclettico e innovativo**
Settembre 2011
- 90 **Abarth: l'uomo e le sue auto**
Conferenza Aisa
in collaborazione con CPAE
Fiorenzuola d'Adda (PC), 9 maggio 2010
- 89 **MV Agusta tre cilindri**
Conferenza Aisa
in collaborazione con GLSAA-MV
Cascina Costa di Samarate (VA),
22 maggio 2010
- 88 **Il Futurismo, la velocità e l'automobile**
Conferenza Aisa
in collaborazione con CMAE
Milano, 21 novembre 2009
- 87 **Mercedes-Benz 300SL
Tecnica corse storia**
Lorenzo Boscarelli, Andrea Curami,
Aldo Zana
in collaborazione con CMAE
Milano, 17 ottobre 2009
- 86 **Pier Ugo e Ugo Gobbato,
due vite per l'automobile**
con il patrocinio del Comune
di Volpago del Montello
Milano, 14 marzo 2009
- 85 **Jean-Pierre Wimille
il più grande prima del mondiale**
Alessandro Silva
in collaborazione con Alfa Blue Team
Milano, 24 gennaio 2009
- 84 **Strumento o sogno. Il messaggio
pubblicitario dell'automobile
in Europa e Usa 1888-1970**
Aldo Zana
in collaborazione con CMAE
Milano, 29 novembre 2008
- 83 **La Formula Junior cinquanta anni dopo
1958-2008**
Andrea Curami
Monza, 7 giugno 2008
- 82 **Alle radici del mito. Giuseppe Merosi,
l'Alfa Romeo e il Portello**
Conferenza Aisa-Cpae
Piacenza, 11 maggio 2008
- 81 **I primi veicoli in Italia 1882-1899**
Conferenza Aisa-Historic Club Schio
Vicenza, 29 marzo 2008
- 80 **Automobili made in Italy.
Più di un secolo tra miti e rarità**
Tavola rotonda
Museo dell'Automobile Bonfanti-Vimar
Romano d'Ezzelino, 1 marzo 2008
- 79 **Aisa 20 anni 1988-2008**
Riedizione della Monografia 1
**I progettisti della Fiat nei primi 40 anni:
da Faccioli a Fessia**
di Dante Giacosa
Milano, 15 marzo 2008
- 78 **Vittorio Valletta e la Fiat**
Tavola rotonda Aisa-Fiat
Torino, 1 dicembre 2007
- 77 **Dalla Bianchi alla Bianchina**
Alessandro Colombo
Milano, 16 settembre 2007
- 76 **60 anni dal Circuito di Piacenza,
debutto della Ferrari**
Tavola rotonda Aisa-Cpae
Palazzo Farnese,
Piacenza, 16 giugno 2007
- 75 **Giuseppe Luraghi nella storia
dell'industria automobilistica italiana**
Tavola rotonda Aisa-Ise Università Bocconi
Università Bocconi, Milano, 26 maggio 2007
- 74 **La Pechino-Parigi degli altri**
Antonio Amadelli
Palazzo Turati, Milano, 24 marzo 2007
- 73 **Laverda, le moto, le corse**
Tavola rotonda
Università di Vicenza, 3 marzo 2007
- 72 **100 anni di Lancia**
Tavola rotonda
Museo Nicolis, Villafranca, 25 novembre 2006
- 71 **1950-1965.
Lo stile italiano alla conquista dell'Europa**
Lorenzo Ramaciotti
Milano, 14 ottobre 2006
- 70 **Fiat 124 Sport Spider,
40 anni tra attualità e storia**
Tavola Rotonda
Torino, 21 maggio 2006
- 69 **L'evoluzione della tecnica
motociclistica in 120 anni**
Alessandro Colombo
Milano, 25 marzo 2006
- 68 **Dalle corse alla serie:
l'esperienza Pirelli nelle competizioni**
Mario Mezzanotte
Milano, 25 febbraio 2006
- 67 **Giulio Carcano,
il grande progettista della Moto Guzzi**
A. Colombo, A. Farneti, S. Milani
Milano, 26 novembre 2005
(con la collaborazione del CMAE)
- 66 **Corse Grand Prix e Formule Libre 1945-1949**
Alessandro Silva
Torino, 22 ottobre 2005
- 65 **Ascari. Un mito italiano**
Tavola rotonda
Milano, 28 maggio 2005
- 64 **Itala, splendore e declino di una marca prestigiosa**
Donatella Biffignandi
Milano, 12 marzo 2005
- 63 **Piloti italiani: gli anni del boom**
Tavola Rotonda
Autodromo di Monza,
29 gennaio 2005
- 62 **Autodelta, dieci anni di successi**
Tavola rotonda
Arese, Museo Alfa Romeo,
23 ottobre 2004
- 61 **Carlo Felice Bianchi Anderloni: l'uomo e l'opera**
Tavola rotonda
Museo dell'Automobile Bonfanti-Vimar
Romano d'Ezzelino, 8 maggio 2004
- 60 **I mille giorni di Bernd Rosemeyer**
Aldo Zana
Milano, 20 marzo 2004
- 59 **Moto e corse: gli anni Settanta**
Tavola rotonda
Milano, 29 novembre 2003
- 58 **Le automobili che hanno fatto la storia della
Fiat. Progressi della motorizzazione e socie-
tà italiana.**
Giorgio Valentini, Lorenzo Boscarelli
Milano, 7 giugno 2003
- 57 **Dalla carrozza all'automobile**
Aspetti, Boscarelli, Pronti
Piacenza, 22 marzo 2003
- 56 **Le moto pluricilindriche**
Stefano Milani
Milano, 30 novembre 2002
- 55 **Carrozzeria Bertone 1912 - 2002**
Tavola rotonda
Torino, 30 ottobre 2002
- 54 **L'ingegner Piero Puricelli e le autostrade**
Francesco Ogliaari
Milano, 18 maggio 2002
- 53 **Come correvamo negli anni Cinquanta**
Tavola rotonda
Milano, 12 gennaio 2002
- 52 **L'evoluzione dell'auto fra tecnica e design**
Sandro Colombo
Verona, 8 ottobre 2001
- 51 **Quarant'anni di evoluzione
delle monoposto di formula**
Giampaolo Dallara
Milano, 8 maggio 2001

- 50 **Carrozzeria Ghia - Design a tutto campo**
Tavola rotonda
Milano, 24 marzo 2001
- 49 **Moto e Piloti Italiani
Campioni del Mondo 1950**
Alessandro Colombo
Milano, 2 dicembre 2000
- 48 **1950: le nuove proposte
Alfa Romeo 1900, Fiat 1400, Lancia Aurelia**
Giorgio Valentini
Milano, 8 ottobre 2000
- 47 **Come nasce un'automobile negli anni 2000**
Tavola rotonda
Torino, 23 settembre 2000
- 46 **Maserati 3500 GT una svolta aperta al mondo
The Maserati 3500 GT (English text)**
Giulio Alfieri
Milano, 12 aprile 2000
- 45 **Lancia Stratos**
Pierugo Gobbato
Milano, 11 marzo 2000
- 44 **Il record assoluto di velocità su terra
Gli anni d'oro: 1927-1939**
Ugo Fadini
Milano, 21 ottobre 1999
- 43 **L'aerodinamica negli anni Venti e Trenta
Teorie e sperimentazioni**
Franz Engler
Milano, 4 giugno 1999
- 42 **Adalberto Garelli
e le sue rivoluzionarie due tempi**
Augusto Farneti
Milano, 17 aprile 1999
- 41 **La Carrozzeria Zagato vista da...**
Tavola rotonda
Trieste, 13 settembre 1998
- 40 **Tenni e Varzi
nel cinquantenario della loro scomparsa**
Convegno
Milano, 7 ottobre 1998
- 39 **Il futurismo e l'automobile**
Convegno
Milano, 16 maggio 1998
- 38 **I fratelli Maserati e la OSCA**
Tavola rotonda
Genova, 22 febbraio 1998
- 37 **Enzo Ferrari a cento anni dalla nascita**
Tavola rotonda
Milano, 18 aprile 1998
- 36 **La Carrozzeria Pininfarina vista da...**
Tavola rotonda
Trieste, 14 settembre 1997
- 35 **Passato e presente dell'auto elettrica**
Tavola rotonda
Milano, 26 maggio 1997
- 34 **Gli archivi di disegni automobilistici**
Tavola rotonda
Milano, 19 aprile 1997
- 33 **D'Annunzio e l'automobile**
Tavola rotonda
Milano, 22 marzo 1997
- 32 **Lancia - evoluzione e tradizione**
Vittorio Fano
Milano, 30 novembre 1996
- 31 **Gli aerei della Coppa Schneider**
Ermanno Bazzocchi
Milano, 26 ottobre 1996
- 30 **I motori degli anni d'oro Ferrari**
Mauro Forghieri
Milano, 24 settembre 1996
- 29 **La Carrozzeria Touring vista da...**
Tavola rotonda
Trieste, 15 settembre 1996
- 28 **75-esimo Anniversario
del 1° GranPremio d'Italia**
Tavola rotonda
Brescia, 5 settembre 1996
- 27 **Ricordo di Ugo Gobbato 1945-1995**
Duccio Bigazzi
Milano, 25 novembre 1995
- 26 **Intensamente Cisitalia**
Nino Balestra
Milano, 28 ottobre 1995
- 25 **Cesare Bossaglia: ricordi e testimonianze
a dieci anni dalla scomparsa**
Tavola rotonda
Milano, 21 ottobre 1995
- 24 **Moto Guzzi e Gilera:
due tecniche a confronto**
Alessandro Colombo
Museo dell'Automobile Bonfanti-Vimar
Romano d'Ezzelino, 7 giugno 1995
- 23 **Le Benelli bialbero (1931-1951)**
Augusto Farneti
Milano, 18 febbraio 1995
- 22 **Tecniche e tecnologie innovative
nelle vetture Itala**
Carlo Otto Brambilla
Milano, 8 ottobre 1994
- 21 **I record italiani: la stagione di Abarth**
Tavola rotonda
Museo dell'Automobile Bonfanti-Vimar
Romano d'Ezzelino, 16 aprile 1994
- 20 **Lancia Aurelia**
Francesco De Virgilio
Milano, 26 marzo 1994
- 19 **Battista Pininfarina 1893-1993**
Tavola rotonda
Torino, 29 ottobre 1993
- 18 **Antonio Chiribiri,
pioniere del motorismo italiano**
Giovanni Chiribiri
Milano, 27 marzo 1993
- 17 **Gilera 4 - Tecnica e storia**
Sandro Colombo
Milano, 13 febbraio 1993
- 16 **Tazio Nuvolari tra storia e leggenda**
Tavola rotonda
Milano, 17 ottobre 1992
- 15 **La vocazione automobilistica di Torino:
l'industria, il Salone, il Museo, il design**
Alberto Bersani
Milano, 21 settembre 1992
- 14 **Pubblicità auto sui quotidiani (1919-1940)**
Enrico Portalupi
Milano, 28 marzo 1992
- 13 **La nascita dell'Alfasud**
Rudolf Hruska e Domenico Chirico
Milano, 13 giugno 1991
- 12 **Tre vetture da competizione:
esperienze di un progettista indipendente**
Giorgio Valentini
Milano, 20 aprile 1991
- 11 **Aspetti meno noti delle produzioni Alfa Romeo:
i veicoli industriali**
Carlo F. Zampini Salazar
Milano, 24 novembre 1990
- 10 **Mezzo secolo di corse automobilistiche
nei ricordi di un pilota**
Giovanni Lurani-Cernuschi
Milano, 20 giugno 1990
- 9 **L'evoluzione del concetto di sicurezza
nella storia dell'automobile**
Tavola rotonda
Torino, 28 aprile 1990
- 8 **Teoria e storia del desmodromico Ducati**
Fabio Taglioni
Milano, 25 novembre 1989
- 7 **Archivi di storia dell'automobile**
Convegno
Milano, 27 ottobre 1989
- 6 **La progettazione automobilistica
prima e dopo l'avvento del computer**
Tavola rotonda
Milano, 10 giugno 1989
- 5 **Il rapporto fra estetica e funzionalità
nella storia della carrozzeria italiana**
Tavola rotonda
Torino, 18 febbraio 1989
- 4 **Le moto Guzzi da corsa
degli anni Cinquanta: da uno a otto cilindri**
Giulio Carcano
Milano, 5 novembre 1988
- 3 **Maserati Birdcage, una risposta ai bisogni**
Giulio Alfieri
Torino, 30 aprile 1988
- 2 **Alfa Romeo:
dalle trazioni anteriori di Satta alla 164**
Giuseppe Busso
Milano, 8 ottobre 1987
- 1 **I progettisti della Fiat nei primi 40anni:
da Faccioli a Fessia**
Dante Giacosa
Torino, 9 luglio 1987

AISA

Associazione Italiana per la Storia dell'Automobile

Aisa è l'associazione culturale che dal 1988 promuove studi e ricerche sulla storia e sulla cultura dell'automobile, della moto e di altri mezzi di trasporto. I suoi soci sono persone, enti, associazioni o società che condividono questo interesse per passione o ragioni professionali.

L'obiettivo fondante dell'Aisa è la salvaguardia di un patrimonio di irripetibili esperienze vissute e di documenti di grande interesse storico.

Nella sua attività, l'Associazione ha coinvolto protagonisti di primo piano e testimoni privilegiati del mondo dell'auto e della moto: sono state organizzate conferenze e tavole rotonde, il cui contenuto è registrato nelle Monografie distribuite ai soci. La qualità e quantità delle informazioni e dei documenti delle Monografie ne fanno un riferimento di grande valore.

Per diventare soci è sufficiente compilare l'apposita richiesta sul sito dell'Associazione: **www.aisastoryauto.it**



© AISA • Associazione Italiana per la Storia dell'Automobile (marzo 2013)

Si ringraziano per la collaborazione:

Donatella Biffignandi, Lorenzo Boscarelli, Aldo Zana e, per il materiale fotografico, l'Archivio Storico Fiat, ed in particolare il dottor Maurizio Torchio, il dottor Massimo Castagnola e la dottoressa Alberta Simonis.

Pubblicazione a cura della Società Editrice Il Cammello, Torino

ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA STORIA DELL'AUTOMOBILE

ASSOCIAZIONE
ITALIANA
PER LA STORIA
DELL'AUTOMOBILE



AISA • Associazione Italiana per la Storia dell'Automobile
C.so di Porta Vigentina, 32 - 20122 Milano - www.aisastoryauto.it