

R I C E R C H E

S T O R I A

SOCIETÀ ITALIANA DEGLI STORICI  
DELL'ECONOMIA

# Il lavoro come fattore produttivo e come risorsa nella storia economica italiana

Atti del Convegno di studi  
Roma, 24 novembre 2000

a cura di  
SERGIO ZANINELLI e MARIO TACCOLINI

V&P

U N I V E R S I T À

FRANCO AMATORI

## Coorti manageriali di lungo periodo: Fiat e Finsider 1920-1960

### 1. *Introduzione*

«Capacità organizzative», nell'originale inglese «organizational capabilities», è uno strumento concettuale adoperato in modo molto fruttuoso negli ultimi anni da economisti, studiosi di discipline aziendali, sociologi. Si veda in questo senso l'antologia di recente pubblicata dalla Oxford University Press curata da Giovanni Dosi, Richard Nelson, Sidney Winter, *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (New York - Oxford 2000). Di particolare importanza per lo storico d'impresa è l'affermazione di Alfred Chandler che al termine di una ineguagliabile ricerca comparata indica nelle «capacità organizzative» il concetto-chiave utilizzato per spiegare le somiglianze che si riscontrano al principio e nello sviluppo dell'impresa industriale moderna<sup>1</sup>: «[...] le quali capacità si formavano durante il processo di apprendimento cui davano luogo l'avvio di una tecnologia nuova o molto migliorata, lo sforzo per individuare la domanda di prodotti nuovi o migliori da parte del mercato, l'accertamento della disponibilità e affidabilità dei fornitori, la complicata selezione e formazione dei capi e degli operai, e così via. Queste capacità erano costituite dal complesso delle attrezzature e delle abilità umane organizzate dentro l'azienda...Ma solo se queste abilità erano accuratamente coordinate e integrate l'azienda poteva conseguire le economie di scala e di gamma necessarie per competere e continuare a crescere [...]. Queste attitudini gestionali erano frutto delle esperienze apprese ai diversi livelli della gerarchia [...]. L'apprendimento avveniva sperimentalmente, provando e riprovando, raccogliendo informazioni e valutandole. Era un processo più organizzativo che individuale: le stesse abilità personali dipendevano dal contesto organizzativo nel quale si dispiegavano»<sup>2</sup>. In definitiva le «capacità organizzative» sono costituite da impianti, lavoratori ma soprattutto

---

<sup>1</sup> A.D. CHANDLER, *Che cos'è l'impresa? Una prospettiva storica*, «Archivi e Imprese», 4, luglio - dicembre 1991, p. 79.

<sup>2</sup> *Ibi*, pp. 79-80.

manager con una lunga esperienza dell'azienda o del settore in cui questa opera. Essi rappresentano il tessuto connettivo dell'impresa, la base per l'innovazione, la possibilità di risposta alle sfide competitive. Vero e proprio atto critico dell'imprenditore è il consentirne la formazione ed il consolidamento, una decisione che va continuamente ribadita nei diversi tornanti della storia aziendale. Specificità e lungo periodo sono tratti distintivi che fanno delle «capacità organizzative» un campo di studio di particolare rilievo per lo storico d'impresa.

L'esempio considerato è relativo a due fra i maggiori protagonisti del 'miracolo' degli anni Cinquanta, la Fiat e la Finsider. La prima porta il Paese a livelli di motorizzazione uguali a quelli delle nazioni avanzate<sup>3</sup>, mentre l'holding pubblica è attore di primo piano della crescita che vede l'Italia aumentare di quattro volte nel decennio la produzione d'acciaio<sup>4</sup>. Ma chi deve spiegare questi esiti non può far conto su 'miracoli'. Risultati del genere giungono al termine di una duratura preparazione, di una puntigliosa formazione, appunto, di «capacità organizzative», che risale al terzo decennio del xx secolo. E all'origine della costruzione in entrambi i casi c'è la scelta imprenditoriale di porre in opera due grandi complessi produttivi, il Lingotto a Torino, lo stabilimento di Cornigliano alla periferia di Genova.

### 2.1. *Come si formano gli «uomini del Professore»*

Quando nel 1966, dopo un ventennio, Vittorio Valletta<sup>5</sup> abbandona la presidenza della Fiat, l'azienda è all'apice del successo. Con più di un milione di autoveicoli venduti l'anno precedente, controlla il 74% delle immatricolazioni di automobili del Paese, un'incidenza che sale al 90% se si aggiungono i veicoli industriali. Seconda in Europa, la Fiat è quinta nel mondo dopo i tre grandi americani e la Volkswagen<sup>6</sup>. L'impresa torinese è fortemente caratterizzata da un'attività che ruota attorno all'automobile e da una struttura verticalmente integrata che prevede il ciclo completo delle lavorazioni e la concentrazione dei mezzi e delle quantità di produzione. Una pubblicazione del 1966 esprimeva una sorta di manifesto di questa

<sup>3</sup> Fiat Archivio Storico, *Fiat: le fasi della crescita*, Scriptorium, Torino 1996

<sup>4</sup> R. RANIERI, *Appendice C, dati statistici*, in G.L. OSTI - R. RANIERI, *L'industria di Stato dall'ascesa al degrado*, Il Mulino, Bologna 1993.

<sup>5</sup> Su Vittorio Valletta l'opera di maggior rilievo è senz'altro P. BAIRATI, *Vittorio Valletta*, Utet, Torino 1983.

<sup>6</sup> Archivio Storico Fiat (d'ora in poi ASF), *Assemblea Ordinaria degli Azionisti*, 29 aprile 1966, pp. 13-17.

filosofia giustificandola con l'arretratezza del contesto circostante: «[...] La Fiat ha potuto svilupparsi fin dai primi anni del secolo perché ha provveduto gradatamente a farsi l'essenziale da sé»<sup>7</sup>. L'azienda così 'fotografata' alla metà degli anni '60 ha origine nel periodo a cavallo del 1920, contrassegnato da due importanti episodi. Nel 1917 viene effettuata l'acquisizione del cosiddetto "Gruppo Piemontese" – le Ferriere Piemontesi, le Industrie Metallurgiche e le Officine Diatto – un complesso metalmeccanico che consentiva la produzione di veicoli partendo dalla preparazione delle materie prime<sup>8</sup>. Nel 1923 l'entrata in funzione dello stabilimento del Lingotto, il più moderno d'Europa, un edificio a cinque piani all'interno del quale la costruzione dello *chassis* e della carrozzeria salivano verticalmente in parallelo, strumento indispensabile per ottenere quella riduzione dei costi che sola può consentire la competitività sui mercati stranieri dove la Fiat colloca parte cospicua della sua produzione<sup>9</sup>. È merito di un gruppo dirigente compatto attorno alla possente figura di Giovanni Agnelli<sup>10</sup> non aver disperso le risorse finanziarie ottenute dalla Mobilitazione Industriale nella creazione di una incontrollabile conglomerata. Risolti o in via di risoluzione i complessi problemi del turbolento dopoguerra<sup>11</sup>, reperiti i finanziamenti necessari, effettuati importanti cambi al vertice che vedono l'ingresso in azienda quale direttore amministrativo di Vittorio Valletta, già nel 1921 riparte il programma di rilancio fondato sull'idea di integrazione verticale e concentrazione sulla produzione di autoveicoli e attività a questa correlate. Sono evidenti tre direzioni di fondo: la rapida messa in funzione del Lingotto, la vendita di gran parte delle partecipazioni non strettamente necessarie al ciclo produttivo dell'azienda, il perfezionamento della struttura con l'acquisizione mirata di diverse società<sup>12</sup>. Tutto ciò è premessa alla eccezionale fase di espansione

<sup>7</sup> Fiat, cenni storici, *Stabilimenti, impianti, produzioni. Organizzazioni. Istituzioni ed opere sociali.*, Direzione stampa e propaganda Fiat, Torino 1966, p. 7.

<sup>8</sup> B. BOTTIGLIERI, *Strategie di sviluppo, assetti organizzativi e scelte finanziarie nel primo trentennio di vita della Fiat*, in Progetto Archivio Storico Fiat (d'ora in poi Pasf), *Fiat 1899-1930. Storia e documenti*, Fabbri, Milano 1991, pp. 13-76.

<sup>9</sup> D. BIGAZZI, *Strutture della produzione: il Lingotto, l'America, l'Europa*, in C. OLMO (a cura di), *Il Lingotto 1925-1939. L'architettura, l'immagine, il lavoro*, Allemandi, Torino 1994, pp. 289-305.

<sup>10</sup> Per le biografie dei membri del consiglio d'amministrazione si vedano i profili stesi da M. LUPO in Pasf, *Fiat 1915-1930, verbali del Consiglio d'amministrazione*, Fabbri, Milano 1991. Su Agnelli, è ovvio, si rimanda a V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli*, Utet, Torino 1971.

<sup>11</sup> Ci si riferisce soprattutto all'occupazione delle fabbriche del settembre 1920, e alle gravi tensioni con altre aziende alleate o concorrenti come l'Ilva e l'Ansaldo.

<sup>12</sup> Ad esempio l'acquisto della fonderia Garrone ed il rilievo degli stabilimenti di Torino del-

degli anni centrali del decennio 1920-29. Le vendite di autovetture e autocarri salgono da 9.284 nel 1921 a 51.892 nel 1926 (tanto che la Fiat copre ormai l'87% della produzione automobilistica nazionale collocando però all'estero quasi la metà delle vendite), gli operai da poco più di quindicimila nel 1922 a quasi ventinovemila nel 1925, gli utili, poche centinaia di migliaia di lire nel 1921, superano i settantasei milioni nel 1926. Ma anche questi anni di tumultuosa crescita non mutano la compattezza attorno al nucleo centrale automobilistico, anzi la rafforzano. Se sul totale del fatturato, «auto e ricambi» pesavano per il 68% nel 1922, a questa voce corrisponde un 79% quattro anni dopo. Del resto, il raddoppio del capitale sociale, che nel 1924 passa da 200 a 400 milioni, è utilizzato soprattutto per il Lingotto<sup>13</sup>. È questo la prima componente di un «triplice investimento»<sup>14</sup> sul quale la Fiat, come ogni grande impresa moderna, deve fondare la propria forza competitiva, ovvero uno stabilimento di adeguate dimensioni e dotazione impiantistica, tale da sfruttare convenientemente le economie di scala e quindi sostenere la concorrenza internazionale. Al progetto del Lingotto si lavorava fin dal 1915 per superare le vecchie officine di Corso Dante che si erano espanse senza un piano preordinato in modo incrementale, per rispondere alle esigenze immediate di crescita degli ordini. Appariva soprattutto importante collegare più efficientemente di quanto avvenisse in Corso Dante la lavorazione delle parti meccaniche con quella della carrozzeria ed in effetti «il fabbricato officine meccaniche e carrozzeria» dal quale esce l'automobile completa è il cuore del Lingotto<sup>15</sup>. Seimila macchine utensili e una lavorazione che avviene secondo il sistema della «catena semovente» consentono una potenzialità produttiva giornaliera di 100 *châssis* e 75 carrozzerie, che tuttavia per essere concretizzata esige un secondo, ineludibile investimento, una fitta rete di distribuzione sia all'estero, dove – come accennato – si indirizza quasi metà della vendita, sia in Italia. Di fatto, alle strette dipendenze del comitato direttivo operano sia una direzione commerciale per l'estero che una direzione Garages d'Italia per il mercato nazionale. Fuori d'Italia sono presenti filiali di vendita in Svizzera, Germania, Spagna, Turchia, Argentina,

---

l'ex-Ansaldo Sn Giorgio, dal quale nasce la sezione Grandi Motori, mentre dall'acquisizione dell'Aeronautica Ansaldo si costituisce la sezione Aviazione. Su questi episodi vedi ASF, *Verbali del Consiglio d'Amministrazione* (CdA), 19 aprile 1923, pp. 641-2; Comitato direttivo (Com), 11 maggio 1923, pp. 643-44; CdA 11 maggio 1923, pp. 644-8; Com 17 novembre 1923, pp. 659-660; CdA 17 Novembre 1923, pp. 660-7; CdA 2 febbraio 1924, pp. 667-674.

<sup>13</sup> Pasf, *Fiat 1915-1930*; CdA 9 aprile 1925, pp. 769-778; CdA 6 febbraio 1926, pp. 823-6.

<sup>14</sup> Il riferimento d'obbligo è ad A.D. CHANDLER, Jr., *Scale and scope. Dynamics of industrial capitalism*, Harvard University Press, Boston 1990 (trad. it., *Dimensione diversificazione*, Il Mulino, Bologna 1994).

<sup>15</sup> BIGAZZI, *Strutture della produzione*, pp. 281-305.

Stati Uniti, alcune di proprietà dell'azienda torinese, altre condotte in società con imprenditori locali, ma in tutto il mondo organizzate e sorvegliate da ispettori oltre mille ditte si dedicano alla «vendita indiretta». L'organizzazione commerciale in Italia è invece articolata su otto sedi di vendita presenti nelle principali città, ma oltre ad esse sono attivi più di 100 concessionari, circa 250 subconcessionari e collaboratori «sparsi in ogni luogo, rendendo così la Fiat rappresentata ovunque vi fosse richiesta dei suoi prodotti»<sup>16</sup>.

L'entrata in attività del nuovo grande stabilimento e la necessità quindi di rendere fluido il collegamento tra esso e il mercato, portano al terzo, importante investimento, quello nel management. Sino alla guerra l'azienda si avvaleva di una gerarchia manageriale estremamente semplice, composta nella sostanza dall'Amministratore Delegato Giovanni Agnelli e dai direttori Guido Fornaca (produzione), Giuseppe Broglia (amministrazione), Enrico Marchesi (commerciale)<sup>17</sup>. Fornaca, ingegnere entrato alla Fiat nel 1906, a 36 anni, proveniente dalle Officine di Savigliano, è l'uomo che ha risolto il problema posto da Agnelli sin dagli esordi della società, piegare la progettazione alle esigenze della produzione. Direttore tecnico dal 1906 al 1918, è direttore generale nei due anni successivi, al termine dei quali aggiunge a questa la carica di Amministratore Delegato. «Puritano arido e feroce» (la definizione è di Gobetti), Fornaca è il più stretto collaboratore di Agnelli negli anni della grande trasformazione<sup>18</sup>. Durante il conflitto, alle dipendenze di Fornaca si pongono in luce esperti di valore quali Giovanni Chiesa e Andrea Prever, o uomini d'officina come l'autodidatta Alessandro Genero. L'accentuata crescita del periodo bellico e le necessità del primo dopoguerra connesse con le previsioni del nuovo assetto produttivo impongono l'assunzione di tecnici più qualificati. A cavallo del 1920 entrano in azienda ingegneri quali Arnoldo Fogagnolo che nel 1938 succederà a Giovanni Chiesa nella direzione della sezione Grandi Motori, Domenico Taccone dalla metà degli anni '30 a capo delle attività siderurgiche, Gaudenzio Bono che, «ingegnere tirocinante» nel 1924, per-

---

<sup>16</sup> ASF, *La Fiat. Un grande organismo industriale*, dattiloscritto senza data (ma probabilmente 1924, preparato per il venticinquesimo anniversario della nascita della società). Si vedano i capitoli "L'organizzazione commerciale nel mondo" e "L'organizzazione vendita in Italia". Sull'attività multinazionale della Fiat dalla fondazione alla Seconda Guerra Mondiale si veda D. BIGAZZI, *Esportazione e investimenti esteri: la Fiat sul mercato mondiale sino al 1940*, in Pasf, *Fiat 1899-1930*, pp. 77-168.

<sup>17</sup> B. BOTTIGLIERI, *Alle origini di una grande impresa*, in Pasf, *I primi quindici anni della Fiat. Verbali dei Consigli di Amministrazione 1899-1915*, F. Angeli, Milano 1987, pp. 49-50.

<sup>18</sup> Per Fornaca così come per gli altri manager menzionati nel testo si veda la documentazione conservata in ASF, *Biografie*, i profili già citati di M. LUPO oltre a D. GIACOSA, *Progetti alla Fiat prima del computer*, Automobilia, Milano 1988.

correrà partendo dall'officina tutti i gradini della carriera, sino ad assumere, come è noto, il ruolo di braccio destro di Valletta durante «la grande stagione del Professore», per riprendere un'espressione di Piero Bairati. Nel 1920, a ventiquattro anni, è assunto Armando Fiorelli, diplomato presso l'istituto industriale della sua città, Foligno. Come disegnatore progettista ha l'incarico di seguire l'utilizzazione e le attrezzature delle nuove macchine utensili; ventisei anni più tardi, dopo una vasta esperienza nelle filiali estere sarà il direttore dello stabilimento di Mirafiori. Nel primo dopoguerra però l'ingresso più significativo è quello di Ugo Gobbato, ingegnere meccanico laureato in Germania a ventuno anni nel 1909, e che vanta un importante bagaglio di esperienze industriali quale direttore delle officine Marelli e fra i responsabili della produzione nell'ambito della Mobilitazione Industriale. A Gobbato viene affidata la responsabilità del trasferimento coordinato di macchine e impianti dalle varie officine sparse al Lingotto, di cui assume la direzione<sup>19</sup>. Nelle nuove condizioni produttive anche la progettazione appare soggetta a notevoli trasformazioni che sembrano segnare il passaggio «dal mondo del pressappoco all'universo della precisione»<sup>20</sup>. Cruciale sotto questo profilo sembra l'ingresso in azienda nel 1919 di Tranquillo Zerbi, un ingegnere meccanico che crea un ufficio tecnico, per la preparazione di tabelle di unificazione, opera proseguita da Antonio Fessia altro ingegnere che, entrato negli uffici tecnici nel 1925 organizza il «centro calcoli» in modo da «soddisfare le esigenze dei vari uffici di progettazione – scrive Dante Giacosa, il creatore dei celebri modelli degli anni Cinquanta, che opererà alle loro dipendenze sin dagli anni '20<sup>21</sup>. Ma in questa fase non vengono rafforzate solo produzio-

<sup>19</sup> Su Gobbato manager e intellettuale cfr. ASF, Biografie A/15, Ugo Gobbato; ibi, Fiat Capogruppo, Documentazione varia, 14. Riepilogo Comunicati e Circolari; *Cenni biografici sull'Ing. Ugo Gobbato*, s.l., s.e., s.a., dal quale è tratta la citazione; GIACOSA, *Progetti alla Fiat*, p. 65; per la nomina di Gobbato a «Direttore d'Officina» in sostituzione di Lorenzo Pasteris nel luglio 1921 cfr. ASF, Comunicati, Comunicato n. 0124 del 1 luglio 1921; su Gobbato manager ed intellettuale si vedano di Duccio BIGAZZI, *Organizzazione del lavoro e razionalizzazione nella crisi del Fascismo 1942-1943*, «Studi Storici», 2 (1978) e «L'ora dei tecnici»: aspirazioni e progetti tra guerra e ricostruzione, in G. DE LUCA (a cura di), *Pensare l'Italia nuova: la cultura economica milanese tra corporativismo e ricostruzione*, Milano, F. Angeli 1997, e di Giulio SABELLI, *Gli "organizzatori della produzione"*, pp. 662-64 oltre a ID., *L'organizzazione del lavoro all'Alfa Romeo 1930-1951. Contraddizioni e superamento del "modello svizzero"*, in ID., *L'impresa come soggetto storico*, Il Saggiatore, Milano 1990, pp. 316-332.

<sup>20</sup> È il titolo del saggio di Alexandre KOYRÉ, pubblicato da Einaudi nel 1967. Sul ruolo dei progettisti alla Fiat in questa fase si veda G. BERTA, *Ingegneri alla Fiat fra le due guerre*, in P.L. BASSIGNANA (a cura di), *Taylorismo e Fordismo alla Fiat nelle relazioni di viaggio di tecnici e ingegneri (1919-1945)*, Amma, Torino 1998, pp. 37-63.

<sup>21</sup> GIACOSA, *Progetti alla Fiat*, p. 32.

ne e progettazione. Emergono nel settore amministrativo Camillo Ghiglione e Virginia Giura – la «signora dei bilanci», nel ‘personale’ Ubaldo Giulini, nel ramo commerciale Luigi Gayal de la Chenaye e il più giovane Enrico Minola, tutti stretti collaboratori di Valletta nel secondo dopoguerra.

Se ampia e qualificata era quindi la dotazione di fattori produttivi quali impianti, macchinari e uomini, quello che almeno sino alla metà degli anni Venti non sembrava funzionare in modo soddisfacente era la loro organizzazione coordinata. È un dato che emergeva con tutta evidenza nelle visite che Fornaca nel 1922, Gobbato quattro anni più tardi, effettuano nelle più importanti fabbriche americane. Si doveva riconoscere, afferma con linguaggio odierno Giuseppe Volpato, che se l'*hardware* doveva ritenersi adeguato, per l'integrazione dello stabilimento era però necessario un *software* del pari innovativo. «Non bastava approntare un “sistema tecnico” moderno, fatto di macchine specializzate e convogliatori meccanici, occorreva anche un’analisi precisa dei cicli di lavorazione, una politica retributiva opportunamente incentivante, adeguati controlli di qualità lungo la catena di operazioni, un attento sistema di contabilità che desse una visione generale della dinamica gestionale di ciascuna unità produttiva e meccanismi di coordinamento basati su uno scambio orizzontale di informazioni. In sostanza anche allora si poneva il problema del passaggio a un sistema ‘sociotecnico’»<sup>22</sup>.

In effetti, al ritorno dagli Stati Uniti alla fine del 1926 Gobbato disegna una riorganizzazione in profondità del Lingotto, prevedendo due direzioni, una per la produzione (organismo deliberativo) ed una per la fabbricazione (organismo esecutivo) affidando un ruolo speciale al Servizio Tecnico d'officina il cui compito era uno studio capillare di ogni aspetto del processo produttivo<sup>23</sup>.

In seguito, avvengono nuovi importanti cambiamenti nelle “zone alte” dell’azienda. Il 14 gennaio 1928 scompare Guido Fornaca e il Consiglio di Amministrazione del 23 gennaio 1928 nomina Vittorio Valletta direttore generale<sup>24</sup>. Qualcosa cambia negli indirizzi della leadership e questo ha riflessi anche ai vertici del Lingotto; tra il gennaio del 1928 e il giugno dell’anno successivo si ha un «ribaltamento degli equilibri». Il 15 giugno 1929 Alessandro Genero è nominato «Direttore degli Stabilimenti del

<sup>22</sup> G. VOLPATO, *Produzione e mercato: verso l'automobilismo di massa*, in C. OLMO (a cura di), *Mirafiori 1936-1962*, Allemandi, Torino 1997.

<sup>23</sup> ASF, Comunicati, Comunicato n. 0203, senza data ma con tutta probabilità del dicembre 1926.

<sup>24</sup> Pasf, *Fiat 1915-1930*; Cda 23 gennaio 1928, pp. 958-965; ASF, Comunicati, Comunicato n. 0237 del 31 gennaio 1928.



Lingotto», con la responsabilità della produzione e dell'esercizio sia della Sezione Automobili che della Sezione Motori Aviazione. Gobbato è inviato in Germania a riorganizzare il complesso industriale NSU, in sostanza appare giubilato.

Non abbiamo né fonti scritte né alcun genere di testimonianza su un possibile conflitto tra Gobbato e Genero. Solo Giacosa nella sua splendida autobiografia scrive laconicamente: «Il signor Genero era succeduto all'ingegnere Ugo Gobbato dopo una serie di contrasti di cui io avevo sentito solo l'eco»<sup>25</sup>. Certo, Gobbato e Genero non possono non apparire diversi. Il primo, sensibile alle esigenze del fattore umano, colto, teso alla pianificazione razionale, Genero duro, irruento, pensoso solo del fabbricare. «Era questi un grande personaggio – scrive Giacosa – proveniva come si diceva dalla gavetta. Era stato scoperto da Agnelli quando, operaio nell'officina di Corso Dante, lavorava di lima in un reparto che costruiva le mitragliatrici Revelli. Aveva perduto un occhio in un incidente di lavoro. Di eccezionale intelligenza, dalle idee semplici e chiare che esprimeva con poche parole e incrollabile sicurezza, piaceva ad Agnelli che si fidava di quest'uomo semplice e rude, mentre forse temeva l'estro mal controllabile dei progettisti»<sup>26</sup>. Indipendentemente però dai contrasti fra uffici tecnici e produzione o tra Gobbato e Genero, quando questi viene nominato Direttore del Lingotto la Fiat presenta ormai un disegno organizzativo complesso ed accentrato. Da un documento del 1930 apprendiamo che i servizi, o enti, sono più di 170 divisi in due grandi gruppi, «Servizi Centrali nell'interesse dell'insieme dell'Organizzazione Fiat (Auto, Sezioni, Aziende Dipendenti), e Servizi nell'interesse della Sezione Auto»<sup>27</sup>. Nessuna di queste unità gestionali possedeva una reale autonomia. Le Sezioni ad esempio non avevano alcun potere sull'indirizzo produttivo, la loro contabilità spariva nella stesura del bilancio effettuata dalla Direzione Generale, che del resto decideva sugli approvvigionamenti e teneva saldamente in pugno funzioni cruciali dell'organizzazione aziendale come la finanza e il personale. Conferma e sintomo del forte accentramento è la delibera che Valletta invia a tutti i Direttori e i Capi Servizio il 30 dicembre 1929, nella quale si legge:

«La Direzione di Aziende - Sezione - Servizio vorrà provvedere a redarre giornalmente con divisione per settimana un diario contenente i fatti più salienti e le decisioni riflettenti la propria Azienda - Sezione - Servizio per modo che la raccolta

---

<sup>25</sup> GIACOSA, *Progetti alla Fiat*, p. 67.

<sup>26</sup> *Ibi*, p. 66.

<sup>27</sup> ASF, Delibere, Documento "Fiat Organizzazione 1930".

dei vari Diari settimanali raggruppati per mese e per anno possa dare in ogni momento la memoria esatta della attività svolta dall'ente di cui trattasi»<sup>28</sup>.

È Valletta il vero vincitore della partita aziendale che si gioca sulla riorganizzazione provocata dall'avvento del Lingotto, il commercialista e professore entrato in azienda nel 1921 come direttore amministrativo e scelto da Agnelli quale direttore generale sia per la sua personalità e preparazione, sia perché appare il solo fra i maggiori dirigenti a possedere una visione unitaria dell'impresa. Valletta mostra la massima considerazione dei "comandanti aziendali" reclutati quasi tutti all'interno della società nella quale trascorrono decenni prima di assurgere a livelli di vertice. Al tempo stesso però Valletta non farà niente per modificare un'organizzazione generale fortemente piramidale e asimmetrica.

«Nell'ufficio di Valletta vennero a confluire tutte le procedure di pianificazione e di controllo dell'attività aziendale, attraverso le direzioni centrali: tecnica, commerciale, siderurgica, grandi motori. Dalle direzioni centrali dipendevano poi le diverse sezioni, che avevano a loro volta le proprie strutture gerarchiche. La 'piramide' era stata così perfezionata: rimarrà sostanzialmente inalterata sino al secondo dopoguerra»<sup>29</sup>.

## 2.2. I dirigenti di Sofindit e la questione siderurgica

Il settore automobilistico italiano aveva raggiunto una configurazione simile a quella dei Paesi avanzati già nel primo dopoguerra. Era emersa una grande impresa che per prima aveva compreso le caratteristiche della produzione di massa – pur nei limiti del contesto italiano – dotandosi di strutture adeguate grazie alle quali aveva posto un incolmabile divario fra sé e le altre aziende – l'Itala, la Spa, l'Isotta Fraschini – che avevano tentato di occupare lo stesso mercato senza compiere il «triplice investimento». Sul finire degli anni Venti la Fiat, come si è visto, incideva per circa il 90% della produzione nazionale lasciando spazio solo ad una casa di nicchia come la Lancia<sup>30</sup>. La siderurgia richiedeva il medesimo esito: una sola impresa di cospicue dimensioni dedita alla produzione di massa date le dimensioni della domanda, fornitrice di semilavorati per una moltitudine

<sup>28</sup> ASF, Delibere, Delibera n. 2991 del 30 novembre 1929.

<sup>29</sup> P. BIRATI, *Vittorio Valletta*, pp. 67-68. Del resto una visione senza possibilità di dubbio accentratrice del potere in azienda emerge in Vittorio VALLETTA - Mario FOSSATI, *Corso di organizzazione scientifica del lavoro*, dattiloscritto, Torino 1927 (conservato presso la Biblioteca Civica Centrale di Torino). Si veda in particolare parte III, capitolo II, "Il controllo del bilancio industriale"

<sup>30</sup> Si veda F. AMATORI, *Impresa e mercato. Lancia 1906 - 1969*, Il Mulino, Bologna 1996.

di ditte intente a soddisfare le esigenze dei mercati locali. Questo disegno si era già prospettato negli anni Ottanta dell'800 quando Vincenzo Stefano Breda aveva tentato di fare della Terni un'impresa siderurgica a ciclo integrale. Il fallimento del «progetto Breda» era all'origine della confusa situazione di inizio secolo caratterizzata da una pletera di impianti inefficienti, sproporzionati alle esigenze del mercato, impossibilitati a dispiegare pienamente le proprie potenzialità produttive dati gli assetti societari – il trust siderurgico – all'interno dei quali si collocavano<sup>31</sup>. Nel 1911 sotto la regia della Banca d'Italia si era effettuato un salvataggio di dimensioni settoriali che però congelava le posizioni esistenti. In quei giorni un progetto alternativo era stato presentato da un giovane ingegnere romano, Oscar Sinigaglia, impegnato nel commercio di prodotti siderurgici con la sua azienda, la Ferrottaie, che, fervente nazionalista, allo scoppio della prima guerra mondiale mentre si arruola volontario donerà allo Stato<sup>32</sup>. Sinigaglia considerava quella dell'acciaio «la questione» dell'industria italiana per gli effetti benefici che una siderurgia in grado di offrire prodotti a basso prezzo e di buona qualità poteva esercitare sui rami a valle, in particolare sulla meccanica. Era la ragione per la quale sin dal 1910 Sinigaglia sosteneva un 'piano' basato su pochi stabilimenti a ciclo integrale utilizzati per sfruttare appieno le economie di scala e non ingabbiati da accordi di cartello, sulla specializzazione delle produzioni, sulla chiusura degli impianti inefficienti. Le condizioni create dalla prima guerra mondiale allontanano notevolmente queste prospettive. Le commesse militari offrendo a tutti ampie possibilità di lavoro tendono a conservare la struttura del settore così come si è delineata dopo il fallimento del «progetto Breda». Negli anni '20 l'enorme offerta di rottame a cui contribuivano in misura sostanziale i residuati bellici, sfavoriva obiettivamente il ciclo integrale. Nello stesso periodo Oscar Sinigaglia, che durante la guerra si era distinto quale dirigente della Mobilitazione Industriale, consolidava la propria immagine di imprenditore e di uomo al servizio del Paese. Ottiene ottimi risultati quale proprietario di un'impresa produttrice di tubi metallici, la Vianini, ma segue per conto dello Stato nel 1922 il salvataggio delle aziende controllate dal Banco di Roma e successivamente è fra gli uomini di punta della Sofindit. È questa la finanziaria alla quale la Banca Commerciale Italiana affidava nel 1931, incalzata dalla crisi, sotto la tute-

<sup>31</sup> F. BONELLI, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia. La Terni dal 1884 al 1962*, Einaudi, Torino 1962; e ID., *La siderurgia italiana dal 1900 al 1930*, in AA.VV., *La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi*, CLUSF, Firenze 1978.

<sup>32</sup> Per un profilo biografico di Oscar Sinigaglia si vedano G. TONIOLO, *Oscar Sinigaglia (1877-1953)*, in A. MORTARA (a cura di), *Protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, F. Angeli, Milano 1984 e L. VILLARI, *Le avventure di un capitano d'industria*, Einaudi, Torino 1991.

la del Ministero delle Finanze, le proprie partecipazioni industriali<sup>33</sup>. Appare perciò naturale che l'anno dopo Sinigaglia assuma la presidenza dell'Ilva, il gigante malato della siderurgia italiana di cui la Comit era il maggior azionista. L'Ilva rappresentava l'antitesi della visione espressa dall'ingegnere romano. Al suo interno «navigava a vista» una congerie di stabilimenti di diversa dimensione e qualità impiantistica, il che di fatto impediva di cogliere i vantaggi di costo raggiungibili dalle sue unità a ciclo integrale di Piombino e di Bagnoli<sup>34</sup>. L'Ilva appariva l'emblema di quella "mezza siderurgia" la cui cultura era ben rappresentata dalla risposta di alcuni suoi dirigenti ad un giovane ingegnere - Agostino Rocca - appassionato di problemi di rendimenti: «[...] che con un buon contratto di acquisto di materie prime, o con una combinazione consortile, ottenendo adeguata protezione doganale, essi potevano guadagnare assai più che con attività tecniche tendenti a diminuire i costi»<sup>35</sup>. Piegare al suo progetto questo tipo di management si rivelò impossibile per Oscar Sinigaglia che nel 1935 dovette abbandonare l'incarico. Ma alla Sofindit Sinigaglia era stato il mentore di una coorte di manager che lo aiutò a costruire il percorso che lo avrebbe portato a riformare la siderurgia italiana nel secondo dopoguerra e che in questa gigantesca opera gli fu accanto<sup>36</sup>.

Sin dall'inizio del secolo la Comit faceva sentire la sua presenza all'interno delle aziende nelle quali aveva partecipazioni rilevanti attraverso una fitta rete di fiduciari che operavano sia con criteri di controllo finanziario sia rivolti agli aspetti tecnico-produttivi<sup>37</sup>. Le "segreterie industriali" della Comit si rivelarono così una fucina di competenze tecniche e amministrative che la Sofindit ereditò senza soluzione di continuità. In particolare ne emersero una serie di «ingegneri che sanno leggere i bilanci» la cui azione nell'impresa era caratterizzata da una ricerca contabile tesa a dividere nettamente il reddito dal patrimonio, e a determinare con esattezza i costi industriali, gli ammortamenti, le spese generali. Del pari costante è l'attenzione per i temi dell'organizzazione del lavoro a livello d'officina, per

---

<sup>33</sup> Si veda E. CIANCI, *Nascita dello Stato imprenditore in Italia*, Mursia, Milano 1977.

<sup>34</sup> A. CARPARELLI, *I perché di una "mezza siderurgia". La Società Ilva, l'industria della ghisa e il ciclo integrale negli anni Venti*, in F. BONELLI (a cura di), *Acciaio per l'industrializzazione. Contributi allo studio del problema siderurgico italiano*, Einaudi, Torino 1982.

<sup>35</sup> P. RUGAFIORI, *Agostino Rocca (1895-1978)*, in MORTARA, *Protagonisti dell'intervento pubblico*, pp. 388-89.

<sup>36</sup> Sul ruolo di assoluta rilevanza esercitato da Oscar Sinigaglia all'interno della Sofindit si veda B. ANNIBALDI, *Tra banca e industria: la figura e l'opera di Giorgio Di Veroli*, Tesi di Laurea, Università Bocconi, a.a. 1996/97.

<sup>37</sup> Si veda F. PINO, *Sui fiduciari della Comit nelle società per azioni (1898-1918)*, «Rivista di Storia Economica», 7 (1991), pp. 115-148.

le politiche di gruppo e di coordinamento e razionalizzazione settoriale a livello strategico<sup>38</sup>.

È un orientamento che risalta per contrasto nell'ambito della grande industria italiana dove predominano atteggiamenti speculativi e tesi alla contrattazione con il potere politico<sup>39</sup>. Agostino Rocca è emblematico di questa «eredità Comit»<sup>40</sup>. Di quasi vent'anni più giovane di Sinigaglia – l'uno è nato nel 1895, l'altro nel 1877 – ne condivide la competenza tecnica – anche Rocca è ingegnere – e il fervore patriottico che lo porta a partecipare da volontario alla prima guerra mondiale e ad aderire al fascismo sansepolcrista. Assunto nel 1923 quale ingegnere tirocinante d'officina presso una società siderurgica controllata dalla Comit – la Dalmine – passa presto a svolgere per la banca una attività di ispezione e revisione nelle aziende 'satelliti'. Se Rocca, che consolida la sua cultura gestionale mediante significativi contatti con il mondo industriale americano, può essere considerato il miglior allievo di Sinigaglia «[...] troviamo in Sofindit altri futuri "siderurgici" come Ernesto Manuelli, Roberto Einaudi, Sergio Gandolfi, Egidio Villoresi, Arnaldo Giannini, Franco Bellorini, Francesco Massone, Bruno Padovano»<sup>41</sup>. Quando Sinigaglia viene silurato, per preservarne le competenze, Rocca, forte della sua posizione di amministratore delegato della Dalmine, li raccoglie in una piccola società collegata all'impresa bergamasca, la Spaim, una sorta di «ufficio studi occulto» al cui riparo delinearono i contorni di quello che sarà il «piano autarchico» per la siderurgia<sup>42</sup>. Nel 1934 la Sofindit si scioglie nell'IRI, la holding pubblica sorta l'anno precedente per tagliare i rapporti tra banca e impresa<sup>43</sup>. Il suo fondatore Alberto Beneduce condivide i principi di razio-

---

<sup>38</sup> Sulle politiche della Sofindit e sul saper fare tecnico dei suoi manager si veda C. LUSSANA, *Tecnico, organizzatore della produzione, manager di Stato: la formazione di Agostino Rocca*, in D. BIGAZZI (a cura di), *Storie di imprenditori*, Il Mulino, Bologna 1996; e F. RICCIARDI, *Gestione e riorganizzazione industriale durante la crisi: da Comit a Sofindit (1930-1934)*, «Archivi e Imprese», 18, luglio - dicembre 1998.

<sup>39</sup> Si veda F. AMATORI, *Italy: the tormented rise of organizational capabilities between government and families*, in A.D. CHANDLER, Jr. - F. AMATORI - T. HIKINO (eds.), *Big business and the wealth of nations*, Cambridge University Press, Cambridge - New York 1997 (trad. it. *Grande impresa e ricchezza delle nazioni*, Il Mulino, Bologna 1999).

<sup>40</sup> Per un profilo di Agostino Rocca: RUGAFIORI, *Agostino Rocca (1895-1978)*, ed anche LUSSANA, *Tecnico, organizzatore*. Sui rapporti fra Rocca e Sinigaglia, ID., *Tattiche di argomentazione: Sinigaglia e Rocca sul piano siderurgico*, «Archivi e Imprese», 7, gennaio - giugno 1993

<sup>41</sup> P. RUGAFIORI, *I gruppi dirigenti della siderurgia pubblica*, in BONELLI (a cura di), *Acciaio per l'industrializzazione*, p. 341.

<sup>42</sup> *Ibi*, p. 346-47.

<sup>43</sup> Si veda in F. AMATORI - A. COLLI, *Impresa e industria in Italia. Dall'Unità ad oggi*, Marsilio, Venezia 1999, il capitolo *IRI: un salvataggio che viene da lontano*.

nalizzazione e valorizzazione delle capacità manageriali in vigore alla Sofindit tanto da nominare Rocca direttore generale della Finsider, la subholding dell'IRI per l'acciaio, quando questa viene creata nel 1937. Se Mussolini al momento della sua costituzione dichiara che: «[...] Se vi è, dopo quello del pane, un settore dove bisogna raggiungere il massimo dell'aurtarchia, questo è il settore siderurgico»<sup>44</sup>, Rocca, con una concezione profondamente unitaria della Finsider, propone un piano che prevede il rafforzamento degli stabilimenti a ciclo integrale di Piombino e di Bagnoli e la creazione di uno nuovo a Cornigliano nella periferia occidentale di Genova. Mentre utilizza pienamente i suoi sofinditiani, decapita con tempestività il *top management* dell'Ilva – agli 'ingegneri' della Sofindit si contrapponevano i 'ragionieri' dell'Ilva – ed anzi colloca il nuovo stabilimento sotto un diverso tetto societario, quello della Siac, l'azienda che gestisce la piccola acciaieria di Campi scorporata dall'Ansaldo. Appoggiato concretamente ma con discrezione da Sinigaglia che, israelita, nel clima delle leggi razziali vive in semiclandestinità, Rocca riesce a far approvare il suo piano dal duce e ad iniziare nel 1938 i lavori per la costruzione dello stabilimento genovese. Anch'egli però rassegherà due anni più tardi le dimissioni, ostacolato da forze potenti. Sono i grandi produttori privati che certo non vedono di buon occhio una Finsider ad essi non subalterna, ed i vertici dell'IRI che avendo a cuore le sorti del Mezzogiorno, ritengono il nuovo impianto dannoso per una delle maggiori fabbriche del Sud, quella di Bagnoli. Infine la prima incarnazione di Cornigliano, smantellata dai tedeschi nel settembre del 1943, non entrerà mai in opera. Intanto, però, con l'esperienza del «piano autarchico» il gruppo dei sofinditiani si è arricchito di nuove, importanti reclute come Mario Marchesi, Ambrogio Puri, Enrico Redaelli Spreafico, fra i maggiori dirigenti della siderurgia pubblica nel dopoguerra<sup>45</sup>.

### 3.1. *Il dopoguerra tra continuità e nuove opportunità*

Nonostante il carico di distruzioni e di drammatici mutamenti che porta con sé, la guerra non provoca nette cesure nella compattezza dei gruppi manageriali considerati. Alla Fiat restano immoificati i lineamenti del disegno tecnico-organizzativo e produttivo. Al centro un grande stabili-

---

<sup>44</sup> V. CASTRONOVO, *L'industria siderurgica e il piano di coordinamento dell'IRI*, in AA.VV., *La siderurgia italiana dall'Unità ad oggi*, p. 165.

<sup>45</sup> Sulle vicende del primo stabilimento di Cornigliano e sulle difficoltà di Rocca sino alle dimissioni, oltre al già citato P. RUGAFIORI *I gruppi dirigenti*, si veda: F. BONELLI - A. CARPARELLI - M. POZZOBON, *La riforma siderurgica IRI tra autarchia e mercato (1935-1942)*, entrambi in BONELLI, *Acciaio per l'industrializzazione*.

mento automobilistico che ora è l'«orizzontale» Mirafiori, la fabbrica fortemente voluta da Giovanni Agnelli contro il parere di un Mussolini timoroso di concentrazioni operaie. Ma di recente, una puntuale ricerca mette in luce come il passaggio dal Lingotto a Mirafiori avvenga sotto il segno della gradualità e a monte della più grande fabbrica italiana permangono poderose strutture produttive metallurgiche, a fianco una diversificazione in settori limitrofi, motori per aereo, materiale ferroviario, motori a olio pesante per usi navali e industriali<sup>46</sup>. Il vertice imprenditoriale e diversi alti dirigenti subiscono l'epurazione ma per far funzionare un'organizzazione così complessa il CLN non può che nominare quali 'commissari' oltre ad un esponente del Partito Comunista, Battista Santhià, tre manager dell'impresa, Fogagnolo, Bono, Peccei. Quest'ultimo, legato al Partito d'Azione, dichiara al biografo del 'Professore': «[...] Una delle mie prime preoccupazioni quando fui nominato commissario fu quella di prendere contatto con Valletta. Personalmente ero favorevole ad una certa ed anche abbastanza ampia epurazione, ma non di Valletta. Non era soltanto utile, ma necessario, anzi insostituibile. Bisognava tenerlo. Ho difeso Valletta contro tutti; ero convinto che gli altri dello Stato Maggiore potessero essere allontanati, non sarebbe capitato niente. Valletta no; era l'unico che sapesse mandare avanti l'azienda»<sup>47</sup>. Ed in effetti Valletta, superata senza danni l'epurazione, è nominato presidente dal primo consiglio d'amministrazione che si riunisce dopo la fase 'commissariale' il 18 luglio 1946. Accanto a Valletta siedono i rappresentanti della proprietà – il fondatore è scomparso qualche mese prima – vecchi sodali del gruppo dirigente, ma anche diversi manager «che vengono da lontano» come Gaudenzio Bono, Alessandro Genero, Luigi Gayal<sup>48</sup>.

Alla Finsider, invece, si rinnova ancora la staffetta fra Sinigaglia e Rocca. Questi, sottoposto all'epurazione, decide nell'autunno del '45 di lasciare il Paese. Andrà in Argentina, dove anche grazie alla «rete-Sofindit» costruirà una grande impresa nel campo dell'impiantistica industriale, la Techint<sup>49</sup>. Ma Rocca lascia a Sinigaglia intatto il gruppo dei sofinditiani – gli uomini di via Durini che è stata sua «principale preoccupazione salvare, valorizzare e tenere uniti» come scrive in una lettera all'a-

<sup>46</sup> BIGAZZI, *Mirafiori e il modello americano*, in particolare pp. 237-38, 260-270, 277-79, 287-88.

<sup>47</sup> BAIRATI, *Vittorio Valletta*, pp. 143-44.

<sup>48</sup> ASF, Libro verbali, Cda Fiat, Cda 18 luglio 1946, vol. 14, pp. 169-183.

<sup>49</sup> L. OFFEDDU, *La sfida dell'acciaio. Vita di Agostino Rocca*, Marsilio, Venezia 1984. Sul sostegno ottenuto grazie a relazioni allacciate alla Sofindit agli inizi dell'avventura argentina si veda E. DELLAFOGLIA, *Alle origini di una grande impresa italiana all'estero: Techint (1945-1950)*, Tesi di Laurea, Università Bocconi, a.a. 1999-2000.

mico e maestro nel giugno del 1945<sup>50</sup>. Indubbia competenza, emarginazione negli ultimi anni del fascismo, amicizie di altissimo livello nel mondo cattolico – è in stretti rapporti con Alcide De Gasperi ed è stato compagno di liceo di Pio XII – rendono irresistibile la candidatura di Sinigaglia alla presidenza della Finsider, che gli viene assegnata sul finire del 1945. Tranne Roberto Einaudi, che ha seguito Rocca in Argentina, lo affianca tutto l'insieme di manager che si è formato nell'ambito Comit - Sofindit e che si è prodigato nella preparazione della fabbrica di Cornigliano<sup>51</sup>.

Se la guerra non crea discontinuità all'interno dei gruppi dirigenti offre piuttosto nuove opportunità, nel senso che il pieno inserimento dell'Italia nell'economia dell'Occidente egemonizzato dagli Stati Uniti rende concreta la possibilità di realizzare l'obiettivo mai dimenticato della produzione di massa<sup>52</sup>. In effetti, quasi isolati nel dibattito che si svolge alla Commissione Economica dell'Assemblea Costituente, Valletta e Sinigaglia mostrano un'adesione al modello americano che va ben oltre le ragioni dell'anticomunismo presente nella generalità degli imprenditori italiani. Forti di idee e di risorse umane maturate sul lungo periodo, attuando iniziative di «politica estera» che non esitano a scavalcare quella dello Stato, Valletta e Sinigaglia, per i disegni di modernizzazione delle loro aziende, ottengono una robusta quota dei fondi del piano Marshall assegnati all'Italia<sup>53</sup>.

### 3.2. *La Fiat non compra a scatola chiusa*

Il «country study» sull'Italia dell'Economic Cooperation Administration (ECA), il massimo organo decisionale nell'erogazione degli aiuti previsti dal piano Marshall, definiva «una approssimativa espressione di opinioni» il programma economico presentato dal nostro governo. Certo lo stesso non si poteva sostenere per la Fiat, la cui richiesta conteneva un elenco particolareggiato di 3000 voci di spesa per macchinari e impianti oltre all'indicazione dei 400 fornitori desiderati<sup>54</sup>. La domanda era di 35 milioni di dollari; l'ECA ne concesse uno in meno. Solo una consolidata e vasta gerarchia manageriale poteva essere in grado di 'monitorare' la fabbrica così da raggiungere una tale precisione. Dall'immediato dopoguerra

<sup>50</sup> RUGAFIORI, *Gruppi dirigenti*, p. 357.

<sup>51</sup> *Ibi*, pp. 357-58. Sui legami di Sinigaglia con gli ambienti cattolici si veda anche OSTI-RANIERI, *L'industria di Stato*, p. 113.

<sup>52</sup> Si veda ad esempio BERTA, *Ingegneri alla Fiat fra le due guerre*.

<sup>53</sup> Si veda AMATORI - COLLI, *Impresa e industria in Italia*, il capitolo *Italy by Design*.

<sup>54</sup> BAIRATI, *Vittorio Valletta*, pp. 213-14.



riprendono i viaggi di studio nei più importanti stabilimenti americani che coinvolgono i maggiori dirigenti della produzione e della progettazione fra i quali Gaudenzio Bono, Alessandro Genero, Dante Giacosa. Tuttavia «va subito chiarito che non si trattava né di ‘missionaries’ né di “industrial pilgrims” in viaggio nella terra promessa della modernità. Gli osservatori torinesi giudicavano l’industria americana senza alcun complesso di inferiorità e soprattutto senza lasciarsi abbagliare da dimensioni di scala tanto superiori a quelle cui erano abituati. Al contrario il loro sguardo era generalmente lucido, analitico e attento a tradurre il linguaggio tecnologico e organizzativo di Detroit nel contesto di Mirafiori [...]. È esemplare da questo punto di vista il rapporto di sintesi presentato da Genero nel luglio del 1947»<sup>55</sup>. Inizialmente gli aiuti americani sono destinati soprattutto alla modernizzazione delle lavorazioni siderurgiche, ma in breve è lo stabilimento di Mirafiori (dal quale nel 1950 esce il nuovo modello 1400) a costituire il centro dell’innovazione tecnica. Nel gennaio del 1950 vengono richieste due “trasferte Natco” per la fabbricazione dei basamenti motori e dei gruppi cilindri. «A Mirafiori – scrive Aldo Spinelli, un esperto della vicenda Fiat degli anni Cinquanta – arrivano macchine di allestimento e trasporto per la lavorazione del basamento motore: ognuna esegue 17 operazioni [...]. La linea di trasporto è composta di 12 stazioni [...] per questo macchinario vi è un solo operaio. Altre macchine automatiche che contengono fino a 10.000 valvole termoioniche eseguono miliardi di operazioni coordinate ogni minuto secondo»<sup>56</sup>. Nuovi impianti produttivi, dequalificazione del lavoro, motorizzazione di massa: i segni del tumultuoso decennio successivo si intravedono già con una certa chiarezza, senza però che muti il disegno organizzativo che si era consolidato negli anni fra le due guerre. I principali settori produttivi vengono definiti divisioni, ma questo termine non deve far pensare che alla Fiat degli anni successivi al 1945 si materializzi una struttura multidivisionale al cui interno l’alta direzione coordina il lavoro di unità operative autosufficienti controllandone i risultati e riallocando fra essi le risorse<sup>57</sup>. Già al momento di ricostituire il primo consiglio d’amministrazione postbellico Valletta aveva istituito al suo interno un «comitato tecnico-giunta esecutiva» al quale venivano affidati poteri operativi estremamente ampi. Composto oltre che dal presiden-

---

<sup>55</sup> BIGAZZI, *Mirafiori*, p. 260. Sui viaggi dei manager della Fiat negli Stati Uniti nel dopoguerra si veda anche P.L. BASSIGNANA, *Tayloristi loro malgrado*, in ID. (a cura di), *Taylorismo e fordismo alla Fiat*, AMMA, Torino 1998.

<sup>56</sup> A. SPINELLI, *Relazione sulla Fiat*, dattiloscritto s.e., 1961, p. 331 (consultabile presso la biblioteca dell’Università Bocconi).

<sup>57</sup> È, come è noto, il tipo di organizzazione a cui deve il suo enorme sviluppo la General Motors di Alfred Sloan. Si veda A.P. SLOAN, *My years with General Motors*, Currency Double Day, New York 1963 (tr. it. *La mia General Motors*, il Sole 24 Ore, Milano 1991).

te da alti dirigenti di «provatissima fede» come Alessandro Genero, il comitato stabiliva quali prodotti mettere in cantiere e con quali risorse e tecniche fabbricarli, mentre doveva in genere sovrintendere e dare consigli circa l'andamento tecnico dell'azienda, il perfezionamento dei processi produttivi ed il miglioramento della produzione<sup>58</sup>.

Ma più che il comitato tecnico, lo strumento di cui Valletta si avvaleva per guidare la Fiat era la direzione generale, formata da Bono e dai condirettori Ghiglione e Gayal. In particolare Gaudenzo Bono – «il propulsore primo di tutte le attività che fecero grande la Fiat» – era l'uomo più vicino a Valletta con il quale aveva mantenuto stretti contatti anche durante il periodo del 'commissariamento' e nei cui confronti mostrava un'assoluta dedizione. «Per Bono le opinioni del Professore erano "il Verbo". Non era ammesso discutere. "L'ha detto il Professore", e si doveva ubbidire». Bono curava quindi l'attuazione delle decisioni prese dal vertice aziendale per tutti i rami del complesso Fiat, in particolare per la produzione automobilistica<sup>59</sup>. Chi in particolare soffre il «fiato sul collo» dell'azienda è il 'padre' delle prime utilitarie Fiat, Dante Giacosa. Nell'ottobre del 1958 è 'promosso' con l'istituzione della divisione superiore tecnica autoveicoli di cui è a capo e che estende il raggio dei suoi studi e delle sue ricerche dalle automobili, autocarri e autobus, ai trattori e ai motori ferroviari. Ma di trimestre in trimestre doveva sottoporre un programma «organico e ricorrente» per il benessere e l'impegno di spesa alla presidenza e alla direzione generale dalle quali ancora una volta – era ben specificato – direttamente dipendeva<sup>60</sup>. Il forte accentramento decisionale non impediva l'affermazione di dirigenti di "lungo corso", come i già menzionati Armando Fiorelli direttore di Mirafiori ed Enrico Minola, suo contraltare in campo commerciale con Piero Bonelli, guida della divisione commerciale autoveicoli, già dal 1927, poco più che trentenne, a capo della Deutsche Fiat. Né frenava l'ascesa di un uomo nuovo quale Nicolò Gioia, un ingegnere fiorentino che fa il suo ingresso alla Fiat a 24 anni nel 1938 e che conquista i galloni di dirigente nel ramo siderurgico, primo passo di una carriera

---

<sup>58</sup> ASF, Libro verbali Cda Fiat, Cda 18 luglio 1946, vol. 14, pp. 169-183.

<sup>59</sup> Bono dopo aver lavorato dal 1931 al 1945 presso la controllata Spa, rientra alla Fiat e nel 1946 è nominato direttore generale, membro del comitato direttivo e del Consiglio d'Amministrazione. Il 4 agosto 1955 è anche amministratore delegato e dal 1 maggio 1966 concentra gli incarichi di direttore generale e di amministratore delegato unico della Fiat, pur dovendo rinunciare alla Presidenza in favore di Gianni Agnelli. Oltre alla documentazione aziendale già segnalata, si veda P. BAIRATI, *Bono Gaudenzio*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. XXXIV, Enciclopedia Italiana, Roma 1988. Le citazioni sono tratte da GIACOSA, *Progetti alla Fiat*, pp. 203-205.

<sup>60</sup> ASF, Delibere, Delibera n. 23380 dell'11 ottobre 1958; per la considerazione di Giacosa si veda *Progetti alla Fiat*, pp. 203-205.

che alla fine degli anni Sessanta lo porta alla direzione generale<sup>61</sup>. Né questi, né altri percorsi manageriali mettono tuttavia in discussione l'omogeneità e la continuità del gruppo dirigente che connota il ventennio successivo al 1946, così come lo stile di comando di una leadership aziendale che vuol essere il più possibile prescrittiva e controllante. Dopo la metà degli anni Cinquanta, in concomitanza con il grande sviluppo che porta al raddoppio di Mirafiori, si avverte qualche sintomo di disagio interno. «I quadri [organizzativi, *N.d.A.*] della Fiat in questi ultimi anni – si legge in una delibera del novembre 1957 – sono andati sviluppandosi a seconda delle varie necessità senza però un piano definito in rapporto alla organizzazione generale dell'insieme»<sup>62</sup>. «Valletta sapeva galvanizzare la sua gente e Bono sapeva spremerla – aggiunge Giacosa – [...] ma i tempi potevano cambiare»<sup>63</sup>. In ogni caso, i risultati erano grandiosi. Dal primo anno di pace al 1960 la Fiat spende 500 miliardi in nuovi impianti e macchinari per realizzare tra 1950 e 1960 un aumento di cinque volte nella produzione giornaliera media. L'adozione su larga scala di processi automatizzati fa sì che un operaio produca 1,22 Kg. per ora nel 1948 mentre arriva a 5,15 nel 1956. Nello stesso periodo l'incidenza del monte stipendi e salari sul fatturato scende dal 39 al 23%. Si può a ragione parlare di cesure storiche. Il record della produzione automobilistica d'anteguerra era stato di 77 mila unità. In un quasi continuo crescendo dal 1950, la Fiat ne produce più di un milione nel 1963. Nel 1955 la casa torinese presenta la prima vera utilitaria al prezzo di 590 mila lire, la '600'. Un evento anche più importante in questa direzione è l'uscita nel 1957 della «nuova 500» a un costo inferiore al mezzo milione: in 15 anni se ne vendono 3.678.000. Alla fine degli anni Settanta circolerà in Italia una vettura ogni 5,4 abitanti, esito che negli anni fra le due guerre veniva considerato un miraggio, un traguardo raggiungibile solo oltreoceano<sup>64</sup>.

### 3.3. *Cornigliano di Oscar Sinigaglia riparte da zero*

La partita che dovette ingaggiare la Finsider di Oscar Sinigaglia con l'ECA fu più complicata di quella che aveva sostenuto la Fiat. Il «Piano Sinigaglia» riproponeva l'impianto a ciclo integrale di Cornigliano con i più moderni macchinari per la laminazione, la specializzazione di Bagnoli e Piombino (rotaie e profilati), la riconversione in centri di rilaminazione

<sup>61</sup> Su Bonelli e Gioia: ASF, Biografie, A/9 e A/14.

<sup>62</sup> ASF, Delibere, Delibera n. 22948 del 29 novembre 1957.

<sup>63</sup> GIACOSA, *Progetti alla Fiat*, p. 218.

<sup>64</sup> Fiat Archivio Storico, *Fiat: le fasi della crescita*.

e di attività di carpenteria degli stabilimenti minori a carica solida. Esso parve troppo ambizioso agli americani, che ritenevano Piombino e Bagnoli più che sufficienti per una produzione annua di due milioni e mezzo di tonnellate d'acciaio, quale in effetti era il miglior risultato d'anteguerra. Era questa una posizione sostenuta con vigore dagli industriali privati che riproponevano la superiorità della siderurgia da rottame e certamente temevano l'aspetto più innovativo del 'piano' secondo il quale gli stabilimenti a ciclo integrale non si limitavano come in passato a rifornire una serie di impianti minori, ma affrontavano direttamente il mercato con prodotti finiti ad alto valore aggiunto, *coils*, banda stagnata, lamierino, lamiera zincate. La commissione dell'ECA a Roma bocciava nel gennaio del '49 i progetti di Sinigaglia il quale tuttavia non abbandonava certo la sua lunghissima lotta per una grande siderurgia nazionale. La Finsider confermava con risolutezza la centralità della fabbrica di Cornigliano e compiva un'abile mossa per indebolire il fronte dei privati convincendo la Fiat a rinunciare alla presentazione di una domanda all'ECA per il finanziamento di un treno di laminazione continuo in cambio di un conveniente accordo per la fornitura di *coils*. Altro passaggio decisivo fu la richiesta ad autorevoli 'consulenti' americani, l'Arthur McKee, società specializzata nella costruzione di impianti siderurgici e petroliferi, e l'ARMCO, impresa siderurgica esperta produttrice di laminati piatti, di sostenere nell'autunno del '49 il 'ricorso' della Finider presso l'ECA. In particolare l'ARMCO sottolineava con efficacia la validità del «piano Sinigaglia» e l'importanza al suo interno dello stabilimento di Cornigliano, cogliendo esplicitamente la filosofia del progetto: adeguati volumi produttivi e aderenza alle richieste del mercato. Il 10 novembre 1949 l'ECA di Washington sanciva la vittoria di Sinigaglia pronunciandosi a favore dei tre stabilimenti e degli impianti di laminazione continua per Cornigliano. La Finsider ottenne 32 milioni di dollari, di cui 26,3 andarono alla costruzione dello stabilimento genovese, un investimento industriale di assoluto rilievo a livello europeo, confrontabile solo con gli analoghi impianti siderurgici a ciclo integrale di Port Talbot nel Galles e di Sollac in Francia<sup>65</sup>. Per concretizzarne le potenzialità non bastava disporre dei costosissimi macchinari, occorreva apprendere nuove tecniche organizzative e metodi di controllo, un'esperienza che impose lunghi soggiorni oltreoceano di centinaia di dirigenti e quadri intermedi della Cornigliano Spa, la nuova società che la Finsider aveva creato per salvaguardare la portata innovativa del «piano Sinigaglia» dalle

---

<sup>65</sup> Si veda R. RANIERI, *Il Piano Marshall e la ricostruzione della siderurgia a ciclo integrale*, in AA.VV., *Italia, Europa, America. L'integrazione internazionale dell'economia italiana (1945-1963)*, «Studi Storici», 1, gennaio-marzo 1996.

obsolete consuetudini gestionali ancora presenti all'interno della siderurgia pubblica<sup>66</sup>. Il problema di fondo con cui dovette misurarsi il *top management* della Cornigliano – ne facevano parte uomini che si erano formati con Rocca, come Mario Marchesi, Guido Vignuzzi, Enrico Redaelli Spreafico – era quello di affrontare un'avventura del tutto nuova dal punto di vista tecnico e organizzativo. Rispetto al «piano autarchico» veniva naturalmente conservato il principio del ciclo integrale, ma la capacità produttiva del nuovo impianto risultava più che triplicata (un milione di tonnellate annue, contro 300 mila) e soprattutto nel segmento della laminazione, mentre il vecchio Cornigliano non andava oltre un grosso sbizzozzatore, nel nuovo sin dall'inaugurazione nel 1953 è attivo un impianto continuo per nastri larghi<sup>67</sup>. Di fatto, fra la metà degli anni Trenta e l'inizio degli anni Sessanta nella siderurgia italiana a ciclo integrale non si hanno mutamenti tecnologici connessi alla fabbricazione della ghisa dell'acciaio tali da provocare rilevanti cambiamenti nel modo di lavorare: permangono bassi i livelli di meccanizzazione e quindi elevato è il grado di intervento dell'uomo, in aree produttive come l'altoforno, l'acciaieria, la laminazione i grossi profilati, la produzione di grosse lamiere. Il fulcro d'innovazione tecnico-organizzativa è dato dal passaggio dal 'treno' di laminazione "a mano" a quello di tipo semiautomatico, sino al 'treno' continuo con il quale si realizza un enorme aumento di potenzialità produttiva, di produttività, una caduta dei costi, un netto miglioramento della qualità del prodotto. Il nuovo impianto richiede una diversa composizione della forza-lavoro; diminuiscono le operazioni manuali, aumentano le operazioni meccaniche ed automatiche, si accresce il numero degli addetti alla manutenzione ed ai servizi rispetto a quello degli operai d'esercizio. Ma ancora più significativo è il fatto che la nuova tecnologia di laminazione esiga il più attento coordinamento di tutte le fasi operative della fabbrica poiché la maggior capacità produttiva non tollera irregolarità e lentezze a monte. Del resto, per ogni operaio occupato a Cornigliano nel 1959 sono investiti 28 milioni e 144 mila lire per ogni tonnellata prodotta, mentre per quello progettato da Rocca erano previsti rispettivamente 20 milioni e 74 mila lire (in lire 1958)<sup>68</sup>. Pertanto se al direttore generale d'uno stabilimento d'ante-

<sup>66</sup> Si Veda OSTI-RANIERI, *L'industria di Stato*, p. 126.

<sup>67</sup> *Ibi*, pp. 118-19 e 318-20; F. AMATORI, *Cicli produttivi, tecnologie, organizzazione del lavoro. La siderurgia a ciclo integrale dal piano "autarchico" alla fondazione dell'Italsider (1937-1961)*, «Ricerche Storiche», 3 (settembre - dicembre 1980), pp. 578-80 e 590-94.

<sup>68</sup> Si veda A. SCORTECCI, *Rapporto sul progresso tecnico nell'industria siderurgica italiana*, in Centro Nazionale di Prevenzione e Difesa Sociale, *Il progresso tecnologico e la società italiana. Effetti economici del progresso tecnologico sull'economia industriale italiana (1938 - 1958)*, vol. III, *Industrie varie*, Giuffrè, Milano 1961, pp. 310-11.

guerra l'organizzazione poteva sembrare la «legalizzazione dell'ovvio»<sup>69</sup> e la sua attuazione si concentrava piuttosto sulla ricerca metallurgica, è nel nuovo stabilimento di Cornigliano negli anni Cinquanta che l'aumento quantitativo-qualitativo nella produzione di tonnellate giornaliere e la maggiore velocità del ciclo fanno sì che la variabile organizzativa divenga per la nuova leadership aziendale «variabile critica». L'obiettivo è realizzare il più dettagliato controllo possibile della fabbrica ed il mezzo più idoneo sembra essere quello di sostituire ad una organizzazione puramente gerarchica una di tipo gerarchico-funzionale in cui siano definiti con esattezza i canali d'autorità e di comunicazione e la sfera di competenza di ciascuno<sup>70</sup>. Con l'aiuto della società di consulenza americana Booz Allen - Hamilton viene quindi elaborato un organigramma che partendo dal direttore di stabilimento, prevede cinquantanove posizioni, una fitta rete alle cui maglie non dovrebbe sfuggire alcun dettaglio della vita di fabbrica. La maggior novità rispetto al passato è la corretta impostazione del rapporto fra 'line' e 'staff' che nella nuova organizzazione sono essenziali. È in posizione di staff l'ORP (Organizzazione Produzione) il cui compito, attraverso lo studio dei metodi, degli incentivi, degli standard tecnici, è 'consigliare' la direzione per attivare un ampio programma di riduzione dei costi. È in analoga collocazione il PER (personale) alle cui dipendenze si trovano gli uffici di selezione, trasferimento e controllo organici, l'addestramento, l'ufficio «sindacale e rapporti di lavoro», relazioni con il personale, sicurezza sul lavoro, vigilanza<sup>71</sup>. Del Personale viene sottolineata la funzione cruciale in quanto si ritiene che il nuovo ciclo produttivo non tolleri 'intralci' causati dalla conflittualità. Non a caso è a Cornigliano che viene sperimentata la *job evaluation*, un tipo di inquadramento che valuta il lavoratore per la sua posizione nell'organizzazione piuttosto che per le capacità acquisite precedentemente all'ingresso in azienda, e che costituirà un riferimento essenziale per la contrattazione nell'industria italiana sino agli anni Settanta<sup>72</sup>. L'impegno nell'investimento impiantistico e nel cambiamento organizzativo ebbe come esito risultati produttivi di notevolissima portata. Dopo sette anni di attività, nel 1960 Cornigliano sfornava 1.366.000 tonnellate ovvero il 17% dell'acciaio italiano ma soprattutto

<sup>69</sup> A. BARTOCCI *Consigli a un giovane tecnico da un direttore generale metalmeccanico*, Terni 1978 (dattiloscritto), p. 48.

<sup>70</sup> AMATORI, *Cicli produttivi*, pp. 568-69, 590-94.

<sup>71</sup> Italsider, *Stabilimenti siderurgici a ciclo integrale. Inquadramento organizzativo, tipo e funzioni dei vari enti* Genova, 1961, documento aziendale.

<sup>72</sup> Si veda AA.VV., *Ascesa e crisi del riformismo in fabbrica. Le qualifiche in Italia dalla Job evaluation all'inquadramento unico*, De Donato, Bari 1976.

incideva per quasi la metà dei laminati piani di cui più di un milione di tonnellate vendute sul mercato interno, lasciando all'esportazione una quota di tutto rispetto. Oscar Sinigaglia muore a settantasette anni nel 1953, proprio quando entra in funzione la 'sua' fabbrica. Secondo la testimonianza di Agostino Rocca ad un gruppo di ricercatori di cui chi scrive faceva parte, il vecchio condottiero fu stroncato dalla assillante preoccupazione che gli derivava dal pensiero di aver realizzato uno stabilimento inadeguato per eccesso alle esigenze del mercato<sup>73</sup>. Evidentemente non prevedeva il «miracolo economico» di cui pure è stato uno degli artefici di prima fila. La 'sua' coorte di dirigenti – Manuelli, Marchesi, Puri, Redaelli-Spreafico, Osti (quest'ultimo ne era entrato a far parte nell'immediato dopoguerra) – restò saldamente al comando della Finsider e della Cornigliano per tutto il decennio, impersonando un capitalismo manageriale attento alle ragioni del mercato, nel miglior interesse del Paese<sup>74</sup>.

#### 4. Conclusioni

All'inizio degli anni Sessanta Fiat e Finsider apparivano fortezze inattaccabili. Nettamente egemoni all'interno dei propri campi d'azione nel panorama nazionale costituivano emblemi dell'incredibile ripresa italiana del dopoguerra. Sono note le difficoltà di entrambe nel periodo successivo<sup>75</sup> da cui la Fiat uscirà, almeno momentaneamente, attraverso un durissimo scontro sociale, l'intervento di capitali stranieri, un vasto riassetto organizzativo, mentre per la Finsider rappresenteranno l'inizio della fine, il 'fallimento' del 1988 sotto il peso di 25.000 miliardi di debiti. C'è qualcosa di simile in questi percorsi accidentati ed è l'incapacità imprenditoriale di leggere i segnali del mercato. Per la Fiat la trappola è costituita proprio dal prodigioso risultato conseguito in Italia, che le impedisce di intraprendere con il necessario vigore la via dell'internazionalizzazione alla maniera delle case giapponesi. I guai della Finsider derivano dalla progressiva poli-

---

<sup>73</sup> Incontro con Agostino Rocca dei ricercatori che, diretti da Franco Bonelli, avrebbero lavorato alla preparazione del volume *Acciaio per l'industrializzazione*, avvenuto il 18 gennaio 1978 presso la Fondazione Einaudi a Torino.

<sup>74</sup> Si veda OSTI-RANIERI, *L'industria di Stato*, pp. 42-72; ed anche F. AMATORI, *Beyond state and market: Italy's futile search for a third way*, in P.A. TONINELLI (ed.) *The rise and fall of state-owned enterprise in the western world*, Cambridge University Press, Cambridge - New York 2000, pp. 147-49.

<sup>75</sup> Si veda per la Fiat V. CASTRONOVO, *Fiat 1899-1999. Un secolo di storia italiana*, Rizzoli, Milano 1999, capitoli 25-31. Per la Finsider oltre al già citato OSTI-RANIERI, *L'industria di Stato dall'ascesa al degrado* (capp. V-VII) si veda M. BALCONI, *La siderurgia italiana (1945-1990). Tra controllo pubblico e incentivi del mercato*, Il Mulino, Bologna 1990, capp. 9 e 10.

ticizzazione del suo vertice, che per conseguire consenso sociale persegue una crescita svincolata da ragioni economiche (il raddoppio di Taranto, il progetto di Gioia Tauro). Per ciò che concerne le coorti manageriali, all'interno di questo quadro generale la cultura della rigida gerarchizzazione sabauda sembra aver resistito meglio alle pressioni del «contesto turbolento» rispetto all'ideologia del nazionalismo economico che ha origine negli ambienti della Comit e della Sofindit, fra gli «ingegneri che sanno leggere i bilanci». Ma la loro storia nella fase che segue l'età di Valletta e di Sinigaglia pare ancora in gran parte da scrivere.