Corriere Economia

Data 12-06-2006
Pagina 16
Foglio 1

Il libro sulla Fiat

Copiate Garuzzo

Esiste ancora un management che aspira a essere classe dirigente. Con le responsabilità che questo comporta

di **Giulio Sapelli**

Molto si è parlato e scritto del recente libro di Giorgio Garuzzo: «Fiat: i segreti di un'epoca», pubblicato dall'editore Fazi poche settimane or sono. Io non voglio aggiungere nulla sui problemi che il libro solleva relativamente alla recente storia della Fiat e alle polemiche che possono seguirne. Mi interessa invitare tutti coloro che sono attivi nell'azienda a leggerlo e a rileggerlo per comprendere quanto sarebbe importante che i dirigenti d'impresa, di ogni livello, top o middle manager che siano, scrivessero le loro memorie, le loro autobiografie. Ma che le scrivessero come ha fatto Garuzzo, con una costante attenzione — più che ai giochi di potere e alle notazioni folcloriche — alle scelte manageriali che derivano dalla natura del business in cui si opera.

Chi vuol conoscere le grandi scelte con cui ha dovuto confrontarsi la nostra industria automobilistica non potrà non ripartire da questo libro. Il ruolo dell'innovazione tecnologica e del suo posizionamento — sia rispetto ai fornitori sia rispetto alla fase finale della presentazione dei prodotti alla clientela — si svela, dalle pagine di queste memorie, come la questione essenziale.

Vi sono brani veramente da manuale sulla ristrutturazione del settore macchine agricole, trattori e camion, che rimarranno come documenti da antologia di storia economica e di storia della tecnologia, nonché di tattica e di strategia manageriale. La Fiat ci appare per quello che era ed ancora è, nonostante tutto: un grande interlocutore internazionale nello scenario mondiale dell'industria automobilistica.

Si tratta di una lettura non facile, ma, tuttavia, sempre attraente per chi voglia veder scorrere sotto i suoi occhi i fatti e non le interpretazioni dei fatti, i vincoli tecnologici ed economici e non le improvvisazioni e le leggende. Si veda, per esempio, l'esemplare interesse che rivestono le appendici al testo. Una cinquantina di pagine da leggere tutte d'un fiato.

Il primo documento allegato risale al 1976 e ci dà un quadro della struttura della componentistica auto che è essenziale per comprendere il volto nuovo che va assumendo l'industria di questo settore, che si confronta con la competizione, ma che ha bisogno, del resto e sempre più, della cooperazione con i fornitori e con gli stessi concorrenti in parti decisive della catena tecnologica e in quella del valore.

Il futuro della Fiat si gioca su quel terreno e leggere queste pagine è fondamentale per comprendere ciò che accadde in seguito e per capire quali alternative si ponessero al gruppo. E ricordo anche il documento sulla struttura industriale di Fiat nel panorama internazionale, da cui traggo una citazione che è rivelatrice di un destino: «Storicamente — si afferma in quello scritto di Garuzzo del luglio 1993 — la natura del gruppo Fiat è fin dall'origine sempre stata quella di un gruppo industriale integrato; le diversificazioni hanno rappresentato momenti aggiuntivi e compensativi, sovente molto utili ma sempre marginali rispetto alla consistenza dell'insieme».

Si tratta di documenti che vengono dall'interno del gruppo, dalla sua cultura e rendono manifesto il conflitto organizzativo e culturale che lo attraversava. Soltanto l'esperienza manageriale diretta può restituire questa realtà così complessa e consentire una riflessione spregiudicata e disinteressata su di essa. Ma il manager che scrive è altresì un esempio di autoriflessività, di meditazione e di autocollocazione simbolica nel mondo.

Di questa capacità di autoriflessione ha sempre più bisogno una cultura del capitalismo che voglia essere ben temperato dalla centralità della persona. Autobiografie come quella di Garuzzo, per il solo fatto di porsi nel nostro panorama culturale, sono la prova che esiste ancora un ceto sociale che si forma nell'industria in posizioni dominanti e che aspira ad agire come metafora della classe dirigente.

Una classe dirigente è tale infatti se sa riflettere sul passato e indicare un futuro fatto di consapevolezza e di autorevolezza. Essa si fonda sulla professionalità e sulla dedizione all'azienda e non sul personale, privato, interesse immediato.

Questa autorevolezza deriva soltanto dalla capacità di riflettere in solitudine sulle sfide che si sono affrontate, con disincanto e con fermezza, nella costante riaffermazione della centralità del valore incivilente di una direzione manageriale culturalmente evoluta. Per questo il «sé narrato» di chi esercita il potere può divenire, nel racconto autobiografico, un esempio e una guida morale per i nuovi dirigenti delle nostre imprese.

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.