

CONFINDUSTRIA

Parte II - La Fiat e la Prima Guerra Mondiale: i prodromi di un'egemonia secolare (Prospettiva Marxista – maggio 2021)

Nel precedente articolo abbiamo accennato a come l'abbandono di Confindustria da parte della Fiat nel 2011 avesse rappresentato un punto di svolta della fisionomia confindustriale. Nella presenza o meno, infatti, del maggior gruppo industriale italiano all'interno del maggior sodalizio padronale italiano, risiede la principale forza motrice che imprime alle politiche perseguite dall'associazione, caratteristiche e direzione proprie del grande capitale internazionalizzato.

La defezione della Fiat da Confindustria è stata, come si suol dire, una cosa grossa. Tanto più se, come il tempo ha confermato, tale mossa non ha rappresentato una temporanea fuoriuscita per determinare in una organizzazione sulla quale il gruppo torinese evidentemente non aveva più il passato ascendente, ma pur sempre un notevole peso in termini di quota associativa, un cambio di rotta verso la direzione desiderata.

A dieci anni di distanza, la Fiat non sembra intenzionata a tornare sui suoi passi, né lo spostarsi del baricentro finanziario del gruppo (che ha nel frattempo acquisito la Chrysler per poi fondersi con Peugeot) al di fuori dei confini nazionali, non fa presagire un ritorno, per lo meno nel breve periodo, sotto l'ombrello di una Confindustria in cui la piccola impresa ha un peso sempre maggiore. Non sarà in questo articolo che esamineremo quanto abbia pesato la defezione della Fiat da Confindustria su di una sempre crescente influenza della piccola - media borghesia nell'associazione (sicuramente già in essere, nel quadro di marcata deindustrializzazione del tessuto capitalistico italiano), quantunque l'espressione «*punto di svolta sulla fisionomia confindustriale*» si riferisse in gran parte a questo aspetto e agli effetti che ciò ha determinato in termini di scelte strategiche. Ci preme qui, piuttosto, analizzare come, a cavallo del primo conflitto mondiale, sia iniziato con successo per la Fiat quel processo che l'ha portata ad assurgere, all'interno del quadro capitalistico italiano, ad un ruolo di preminenza tale per cui gli effetti, nel bene e nel male, nel successo o nell'insuccesso, delle proprie scelte strategiche, avrebbero determinato in maniera tutt'altro che secondaria i destini dell'intero corpus capitalistico nazionale.

Una rapida scalata ai vertici del capitalismo industriale italiano

I prodromi per poter uscire rapidamente dal novero delle imprese medio-grandi e insediarsi stabilmente, al termine della prima guerra mondiale, al terzo posto nella classifica delle maggiori industrie italiane per capitale sociale ed impianti, erano già in essere nel 1911, quando in occasione della guerra italo-turca, la Fiat intraprese importanti evoluzioni organizzative e tecniche che le permisero, quattro anni più tardi, di poter avere il bagaglio tecnico e impiantistico per rispondere efficacemente alle commesse belliche.

Al contempo, già in occasione della vertenza tra i metalmeccanici e il Consorzio delle industrie automobilistiche torinesi del 1912 – 1913, di cui abbiamo parlato nello scorso articolo, la Fiat aveva dimostrato d'aver raggiunto una posizione tale da poter forzare *pro domo sua* regole ed equilibri interni alla Cidi, senza che le conseguenze di tale condotta superassero i benefici.

Ma, come accennato, è stata proprio la prima guerra mondiale e le relative commesse statali per gli armamenti che hanno rappresentato per l'intero settore metalmeccanico un poderoso propellente di sviluppo. Grazie all'olocausto di milioni di proletari mandati al massacro al fronte o a sostenere i ritmi infernali della produzione bellica sotto sorveglianza armata, i maggiori gruppi industriali del settore, hanno consolidato le loro posizioni. Tra questi, spicca senz'altro la Fiat, capace di eccezionali performances: negli anni della guerra, il suo capitale sociale passa da 17 milioni di lire nel 1914 a 200 milioni nel 1919, in coda ai 300 milioni dell'Ilva e ai 500 dell'Ansaldo. Sempre nello stesso periodo, la Fiat decuplica i

dipendenti, che passano da 4.000 del 1914 a oltre 40.000 nel 1919. Per avere un paragone dimensionale della crescita Fiat, basta pensare che l'Ansaldo, passa dai 10.000 dipendenti del 1914 ai 42.000 del 1918. Ebbene la Fiat raggiunge le stesse dimensioni di organico dell'Ansaldo, partendo però da una base inferiore alla metà di quella del concorrente genovese. In quegli anni poi, il fondo di riserva della Fiat incrementa da 1,5 a 92 milioni di lire, mentre gli utili negli anni 1915 e 1916 risultano essere superiori a quelli di tutte le altre imprese del settore¹. Si tratta di un processo di crescita vigoroso, avvenuto in tempi brevi, in un contesto di sviluppo generale (quindi anche della concorrenza), che ha determinato la selezione di quadri borghesi portatori di una forma mentis che elevava il pensiero strategico dalle logiche di concorrenza a breve termine, per espanderlo ad una visione di ampio respiro, che investiva tutto il panorama di sviluppo capitalistico nazionale. Un pensiero che vedeva nella collaborazione con gli elementi più avanzati del sindacalismo riformista un punto focale per lo sviluppo del grande capitale industriale, sia in termini di controllo delle masse operaie, sia in termini di convergenza su alcune rivendicazioni quali pietre fondanti per una ristrutturazione dei cicli produttivi sulla base dello sviluppo di nuove tecnologie.

Alla fine del primo conflitto mondiale, il grande capitale industriale italiano si trovava infatti di fronte a due nodi da risolvere. Il primo era di natura squisitamente contingente: il passaggio da una produzione di guerra ad una di pace. Si trattava di smobilitare le ingenti falangi di forze di lavoro cooptate per la produzione bellica e gestire il conflitto di classe che sarebbe scaturito sia dalle masse espulse dal ciclo produttivo, sia pure da quelle ancora occupate, dopo anni di lavoro sotto controllo militare, in un momento in cui l'industria stava ancora smaltendo la sbornia dopo l'orgia di sovraprofiti di guerra. Il secondo nodo riguardava invece obiettivi strategici di lungo periodo. Era infatti fondamentale cogliere la profonda accelerazione allo sviluppo industriale impressa dalla guerra per rendere strutturale l'efficientamento dei cicli produttivi tramite l'organizzazione scientifica del lavoro (taylorismo), che vedeva in uno dei suoi elementi più caratteristici – la catena di montaggio – un inedito salto di qualità in termini di aumento dei volumi produttivi, diminuzione dei tempi di lavorazione di ogni singolo pezzo, diminuzione della specializzazione della forza lavoro e, con essa, del suo potere contrattuale.

In questo senso, non a caso, fu proprio Giovanni Agnelli che nel 1909, recatosi in visita agli stabilimenti Ford di Detroit, si fece pioniere in Italia delle prime produzioni in serie, applicandola ai modelli di automobili "Tipo 2" e "Zero". Ovviamente si trattava di volumi produttivi nemmeno lontanamente paragonabili a quelli dell'impresa statunitense, allora impegnata nella prima opera di motorizzazione di massa con il "Modello T". Tuttavia furono sufficienti, una volta estese le rudimentali catene di montaggio anche alla produzione di autocarri sia civili che militari, a rendere la Fiat, fondata da poco più che un decennio, un'industria tecnologicamente all'avanguardia, pronta, come detto, alle sfide della produzione bellica². Sebbene al termine del conflitto la Fiat si fosse, come accennato in principio, stabilmente insediata nella terza posizione tra i maggior gruppi industriali di allora, essendo la prima e la seconda occupate rispettivamente dall'Ansaldo e dall'Ilva, queste ultime, già nel 1920 si troveranno piene di debiti e sull'orlo del fallimento³. La Fiat invece, proprio perché il suo core business s'era focalizzato su di un mercato in espansione come quello degli autoveicoli, si troverà a prosperare, pianificando strategie di export che contempleranno anche accordi con la Russia sovietica. Nel giugno del 1920, infatti, il delegato russo Leonid Borisovic Krasin era stato contattato da Agnelli, ed in un clima definito cordiale, i due avevano discusso dell'eventualità di riprendere la fornitura di camion e trattori agricoli⁴.

Dante Ferraris: un uomo Fiat al ministero dell'Industria⁵

Nel 1919, mentre il segretario di Confindustria Gino Olivetti riusciva non senza difficoltà ad entrare in Parlamento con uno sparuto gruppo di imprenditori tramite il deludente esperimento del "Partito liberale economico", un uomo, Dante Ferraris, che aveva appena concluso la sua decennale esperienza in qualità di vicepresidente della Fiat, veniva chiamato a ricoprire niente di meno che la carica di ministro dell'Industria nel governo Nitti⁶. È difficile ripercorrere la carriera di agente del capitale di Dante Ferraris senza perdersi nel labirinto

delle sue partecipazioni nelle varie realtà industriali, specialmente nel settore metalmeccanico. Quel che è certo è che era una figura chiave del capitalismo piemontese ed italiano di allora. Aveva iniziato la sua carriera nel 1893 presso la Diatto di Torino, dove era stato dapprima consigliere, amministratore delegato ed infine presidente dal 1914. A partire dal 1900 ricoprì ruoli di alto management in molte realtà industriali piemontesi, sino ad entrare nell'agosto del 1908 nel nuovo consiglio d'amministrazione Fiat. A settembre dello stesso anno fu nominato vicepresidente, carica che mantenne fino alle sue dimissioni nel luglio del 1918. Oltre alla carica dirigenziale in Fiat, Ferraris svolgeva un'importante azione di collegamento tra le imprese che avevano stretti rapporti di collaborazione con la società di Agnelli, in particolare con il cosiddetto "gruppo piemontese", costituito dal trittico Ferriere piemontesi, Officine ex Diatto e Industrie metallurgiche di Torino, e assorbito in blocco dalla Fiat nel 1917. Durante l'esperienza in Fiat ebbe ruolo chiave nel raggiungimento dell'accordo scaturito dalla vertenza nel 1912-1913 tra il Consorzio automobilistico e la Fiom, di cui abbiamo parlato nello scorso articolo. Notevole anche il ruolo che ebbe sia in occasione della guerra italo-turca, quando costituì un consorzio di imprese in grado di produrre il cannone francese Déport 75, poi adottato dal ministero della Guerra in sostituzione dei modelli tedeschi Krupp, sia durante la prima guerra mondiale, quando nel quadro della strategia di diversificazione delle attività produttive in Fiat, fece parte della commissione di studio per la fabbricazione della mitragliatrice Revelli. Attivo nell'associazionismo industriale, fu presidente della Federazione industriale piemontese e dell'Assonime⁷. Ferraris esce dalla vicepresidenza Fiat per approdare, nel 1919, alla presidenza di una Confindustria da lui voluta, unitamente a Gino Olivetti, per espandere su scala nazionale l'esperienza della Cidi⁸. Nominato ministro nello stesso anno, fu il primo titolare del dicastero dell'Industria (scorporato da quello dell'agricoltura nel 1916, e all'epoca comprendente anche Lavoro e Commercio) nella storia del Regno d'Italia a provenire da un background esclusivamente industriale. Sino ad allora infatti s'erano alternati a tale ministero accademici, economisti, avvocati e persino medici, ma mai un capitalista. L'ex uomo Fiat alla guida del ministero dell'Industria appoggiò la concessione delle otto ore lavorative agli operai del comparto metalmeccanico⁹. Una decisione questa, che non solo ebbe come obiettivo quello di "allontanare la rivoluzione senza sacrificare il profitto" come aveva affermato efficacemente l'allora leader della Cgdl Ludovico D'Aragona, ma che era propedeutica ad un più razionale utilizzo delle turnazioni di lavoro in vista della svolta taylorista che le più grandi aziende del settore avevano intrapreso, con l'utilizzo delle catene di montaggio in luogo dei tradizionali gruppi di lavoro¹⁰. Certamente, la posizione di Ferraris circa l'introduzione delle otto ore era espressione del grande capitale industriale, impopolare quindi a quel gran numero di aziende metalmeccaniche iscritte a Confindustria di dimensioni minori, e che quindi non disponevano del capitale necessario a trasformare in tempi brevi i propri impianti. La politica industrialista del governo Nitti aveva condotto altri esponenti di punta di Confindustria a cariche di rilievo. Ettore Conti di Verampio, pioniere dell'industria elettrica e futuro presidente di Confindustria dal 1920 al 1922, era stato nominato sottosegretario al Tesoro, inoltre Nitti s'era rivolto ad Alberto Pirelli e all'eccentrico industriale siderurgico Oscar Sinigaglia in qualità di consiglieri del ministero degli Esteri durante le trattative con gli alleati dell'Intesa in merito alle richieste italiane rimaste in sospenso dopo il primo incontro dei negoziati alla Conferenza di pace di Parigi¹¹. Tuttavia, il ruolo di maggior rilievo fu affidato all'uomo che aveva trascorso gli ultimi 10 anni della sua carriera alla vicepresidenza della Fiat, proprio nel periodo di crescita impetuosa e di successivo consolidamento.

Giovanni Agnelli, l'Amma e il suo ruolo nel Biennio Rosso

Il settore metalmeccanico era quello che più aveva tratto profitto dal conflitto appena conclusosi, ed era all'avanguardia per investimenti, estensione e quota di Pil prodotto rispetto agli altri settori industriali. Il Piemonte, grazie anche al contributo della Fiat, era uno dei tre pilastri portanti del settore, assieme a Liguria e Lombardia. Ebbene, a seguito del successo conseguito nel 1912 – 1913 in termini di relazioni industriali tramite il Consorzio automobilistico, Giovanni Agnelli fondava, nel 1919, l'Amma, acronimo di Associazione fra

gli industriali Metallurgici Meccanici e Affini per il Piemonte, allo scopo di estendere il modello rodato in ambito automobilistico all'intero comparto metalmeccanico piemontese¹². Anche nel caso dell'Amma, come abbiamo a suo tempo accertato per la Cidi, la spinta all'associazionismo industriale era legata in maniera preponderante (se non, in questo caso, pressoché assoluta) all'esigenza di far fronte alla lotta di classe del proletariato, che stava per compiere quel salto di qualità che avrebbe condotto, in poco più di un anno, ad un notevole rafforzamento dei consigli di fabbrica, su cui l'ordinovismo ha basato le sue prospettive politiche, in opposizione alle commissioni interne, espressione della Fiom e, con lei, delle frange riformiste del movimento operaio. Tra i numerosi focolai di lotta di classe che andavano espandendosi nel 1919, uno in particolare aveva posto in allarme Agnelli, contribuendo all'accelerazione del processo di associazionismo settoriale, presto sfociato nell'istituzione dell'Amma. Si trattava dello sciopero dei capi tecnici della Fiat, che aveva paralizzato l'attività produttiva per quasi tutto il mese d'aprile, subito dopo, per giunta, allo sciopero delle impiegate dell'amministrazione, che avevano preso parte alle assemblee sindacali¹³. Il fiume in piena della lotta di classe stava trascinando con sé non solo gli strati di lavoro dipendente impiegatizi, storicamente più refrattari alle proteste, ma anche i quadri intermedi, ovvero coloro che erano posti a difesa della continuità dell'organizzazione gerarchica capitalistica sul luogo di lavoro.

Si tratta delle stesse figure sociali che 61 anni dopo sarebbero state protagoniste, sul versante opposto della barricata, della "marcia dei 40 mila", a testimonianza di come, sia le condizioni oggettive (industria in forte espansione nel 1919 - inizio di una fase di profonda ristrutturazione nel 1980), sia le caratteristiche intrinseche della lotta di classe (profonda influenza della Rivoluzione russa appena avvenuta e delle frange massimaliste nel 1919 - partiti opportunisti stalinizzati ed egemonia totalizzante del sindacato riformista nel 1980) siano fattori fondamentali nella magnitudine della forza di trazione che il proletariato industriale produttore primario di plusvalore, riesce a esercitare verso figure sociali spurie o inquadrabili nell'ambito del lavoro subordinato non produttivo.

Il modello che Agnelli intendeva allargare tramite l'Amma, era quello che vedeva come interlocutore il sindacato riformista, ossia la Fiom, con la quale la Fiat aveva da tempo intrecciato una buona collaborazione, consolidatasi attraverso la vertenza del 1912 - 1913, e senza il cui apporto difficilmente si sarebbero potuti affrontare sia i nodi contingenti dell'ondata di conflittualità operaia che sarebbe di lì a poco sfociata nell'occupazione delle fabbriche, sia quelli della conversione della produzione bellica e del taylorismo¹⁴. Va detto che il gigantismo delle forze di classe in campo nel 1919 - 1920 non poteva che influenzare la Fiom, la cui linea spesso doveva adattarsi se non in taluni casi rincorrere il movimento rivendicativo dei consigli di fabbrica. Nel contesto economico e sociale dell'immediato dopoguerra, l'enorme afflusso di iscritti alla Fiom, passata in un solo anno da 47 mila a 96 mila¹⁵, non poteva che essere foriero di difficoltà nella tenuta della linea dei vertici riformisti, specialmente dopo il successo della Rivoluzione russa avvenuto un anno e mezzo prima. È d'uopo ricordare infatti, che fu proprio la Fiom, incalzata dal proletariato più combattivo, a dare il via, il 31 agosto 1920, all'occupazione delle fabbriche metalmeccaniche milanesi e di tutte quelle del settore che, sul territorio nazionale, avrebbero dato ad intendere di voler attuare la serrata. Tuttavia, la Fiom restava, per gli industriali metalmeccanici, l'unico interlocutore su cui puntare per una convergenza di interessi. In questo senso, la Fiat ebbe un ruolo primario, quale punta avanzata del grande capitale industriale, nel far accettare alle altre imprese del settore (obtorto collo, s'intende, e tra mille proteste), la risoluzione scaturita da un'oggettiva convergenza tra Giolitti, salito al governo dopo Nitti e portatore di una linea tesa all'inclusione del proletariato riformista tra i soggetti attivi della compagine decisionale delle aziende, i vertici di Confindustria Ettore Conti e Gino Olivetti, impegnati a trovare una soluzione all'occupazione delle fabbriche, e i vertici riformisti della Fiom, desiderosi di riportare le energie rivendicative della classe nell'alveo della lotta meramente economica, traendo comunque il massimo vantaggio dai rapporti di forza contingenti. Tale risoluzione, formulata il 19 settembre, prevedeva l'impegno del Governo ad approntare un disegno di legge sul controllo operaio delle fabbriche. Agnelli, a sostegno di ciò, il giorno antecedente,

propose in via informale a Giuseppe Romita, all'epoca parlamentare del Partito Socialista, di trasformare la Fiat in cooperativa¹⁶. Inoltre, il 26 settembre, quale presidente dell'Amma, firmò un concordato con la Fiom che riconosceva agli operai anche il pagamento delle giornate lavorate in regime di occupazione ottenendo lo sgombero pressoché immediato delle fabbriche metalmeccaniche torinesi, tra cui appunto la Fiat¹⁷, il cui consiglio di fabbrica, presieduto da Giovanni Parodi, era un ingranaggio chiave dell'organizzazione consigliare, eliminato il quale si assistette ad una rapida destabilizzazione del già indebolito fronte d'occupazione.

Terminata l'occupazione, fu ben chiaro che l'azione incarnata dai consigli di fabbrica, non solo non aveva mai travalicato i confini delle aziende ed ebbe così grande estensione grazie anche alla scelta del Governo di mantenere il regime repressivo al minimo, ma stava per essere ulteriormente ridimensionata da un quadro recessivo all'interno del quale la lotta di classe passò rapidamente dalla fase d'attacco a quella di difesa. La risoluzione dunque, venne riformulata secondo i nuovi rapporti di forza, ovvero ridimensionando pesantemente il terreno concesso al proletariato. Nel periodo susseguente al termine dell'occupazione, il disegno di legge sul controllo operaio delle fabbriche venne presto archiviato, e anche in questo caso, Agnelli fu l'agente del capitale di maggior peso ad opporsi in ogni modo, non solo alla stesura, ma anche alla semplice discussione in sede istituzionale, del disegno di legge, determinandone l'archiviazione. Con questa mossa, il leader della Fiat si era nuovamente allineato al sentire degli altri industriali, dopo essere stato da questi tanto ostracizzato per l'appoggio alla politica giolittiana, da doversi temporaneamente dimettersi dall'Amma¹⁸.

L'eccezionale espansione della Fiat durante la prima guerra mondiale, figlia di indovinati investimenti tecnici attuati in tempi utili per poter cogliere appieno le enormi opportunità delle commesse belliche, ha contribuito all'emersione di quadri borghesi, come Ferraris e Agnelli, portatori di idee e strategie che si sono rivelate al passo con le esigenze generali del grande capitale industriale di allora.

Il consolidamento della propria posizione nel primo dopoguerra, a fronte dell'eclissarsi dei principali competitor, ha ulteriormente accentuato la centralità della Fiat quale motore trainante del capitalismo industriale italiano e delle scelte strategiche che da questo scaturiscono. Un motore, certamente, che può riuscire o meno ad affrontare certe salite, ma pur sempre un motore, organo primario che imprime movimento ad un apparato. Come vedremo, infatti, l'imminente ascesa del fascismo, che rialzerà le sorti del capitale agrario sacrificando una seppur convulsa via verso un "patto dei produttori" tra grande industria e proletariato riformista, rappresenterà una temporanea sconfitta della linea riformista del grande capitale industriale di cui la Fiat era espressione, linea che riprenderà vigore durante gli anni Cinquanta e Sessanta.

Tuttavia va specificato, per sgombrare il terreno da ogni fraintendimento, che la linea riformista incarnata in quello che per comodità espositiva chiamiamo "patto tra produttori", non è qualcosa di immanente o necessariamente corrispondente in ogni fase storica alla natura del grande capitale industriale. Vi sono fasi in cui, ad esempio, l'esigenza di espandere il mercato interno o di attuare particolari cambi di paradigma tecnologici, fanno prevalere l'interesse del grande capitale verso il "patto tra produttori". Altre fasi, invece, hanno visto tale frazione borghese percorrere strade che andavano in direzione opposta. È il caso, giusto per citare gli esempi di maggior rilievo, dell'alleanza tra grande capitale e piccola borghesia in essere negli anni Ottanta, quale elemento chiave nell'indebolimento del proletariato e delle sue organizzazioni in vista dell'apertura dei mercati e della conseguente attività di delocalizzazione di molte filiere produttive. Ovvero ancora dell'accordo di Pomigliano del 2010, col quale la Fiat poneva in essere un peggioramento delle condizioni salariali e di lavoro in vista della «*costruzione di un grande gruppo internazionale con 181 stabilimenti in 30 paesi*», per citare le parole di Marchionne¹⁹, che necessitava di un giro di acceleratore sulla competitività.

In entrambe i casi, è stata proprio la Fiat a fare il primo passo istradando l'intero treno delle politiche industriali in quella data direzione: la "marcia dei 40 mila" nel 1980 è stato il

prodromo di un progressivo ed inesorabile indebolimento delle organizzazioni sindacali e, nel lungo periodo, delle forze politiche opportuniste, mentre l'accordo di Pomigliano è stato l'inizio di una accelerazione che ha portato in poco tempo all'emanazione del Jobs Act.

NOTE:

- ¹ Guido Pescosolido, "La Fiat in trincea", *Il Foglio*, 22 agosto 2016.
- ² Valerio Castronovo, *Cento anni di imprese Storia di Confindustria 1910-2010*, Editori Laterza, 2010.
- ³ *Ibidem*.
- ⁴ *Ibidem*.
- ⁵ I dati biografici di Dante Ferraris provengono dal Dizionario Biografico Treccani.
- ⁶ Valerio Castronovo, *Cento anni di imprese Storia di Confindustria 1910-2010*, Editori Laterza, 2010.
- ⁷ Associazione fra le società italiane per azioni, nata a Roma il 22 novembre 1910.
- ⁸ Valerio Castronovo, *Cento anni di imprese Storia di Confindustria 1910-2010*, Editori Laterza, 2010.
- ⁹ Dizionario Biografico Treccani.
- ¹⁰ Valerio Castronovo, *Cento anni di imprese Storia di Confindustria 1910-2010*, Editori Laterza, 2010.
- ¹¹ *Ibidem*.
- ¹² Giuseppe Berta, *Giovanni Agnelli e la politica sindacale dell'Amma (1919 – 1924)*, estratto da *La metalmeccanica torinese fra le due guerre nelle carte dell'Amma*, Torino 1995.
- ¹³ *Ibidem*.
- ¹⁴ *Ibidem*.
- ¹⁵ *Ibidem*.
- ¹⁶ Valerio Castronovo, *Cento anni di imprese Storia di Confindustria 1910-2010*, Editori Laterza, 2010.
- ¹⁷ *Ibidem*.
- ¹⁸ *Ibidem*.
- ¹⁹ Andrea Malan, "Marchionne: Fiat fuori da Confindustria da gennaio. La replica: non condividiamo le ragioni dell'uscita", *Il Sole 24 Ore* (edizione online), 3 ottobre 2011.