



## La rilevanza della frammentazione organizzativa della produzione

*Josh Whitford\**

Giuseppe Berta ha scritto un saggio breve senz'altro intrigante. Evidenzia che le prove e le tribolazioni che nel corso dell'ultimo mezzo secolo hanno profondamente trasformato la Fiat sono interessanti non solo di per sé. Dimostra, infatti, che la storia della trasformazione del colosso industriale nazionale – con l'acquisizione della Chrysler – offre una vetrina su alcune delle tensioni inerenti alla metamorfosi dell'intero capitalismo italiano in un mondo in via di globalizzazione. Sostiene che l'alleanza della Fiat con Chrysler o con qualsiasi altra casa automobilistica – una volta che Marchionne aveva preso il timone – era inevitabile. Marchionne – scrive Berta – era un leader in grado di rompere con i vecchi sistemi: fortunatamente ha avuto la lungimiranza di capire che Fabbrica Italia era troppo piccola per acquisire la dimensione e la portata globale necessarie a realizzare profitti nell'industria automobilistica di questo nuovo secolo.

Berta confronta il ruolo, e la grande scommessa, del sindacato statunitense dei lavoratori del settore automobilistico (*American autoworkers union*, Uaw) nella profonda riconfigurazione dell'industria sull'altra sponda dell'Atlantico, con le ben più accese lotte e controversie che hanno caratterizzato le relazioni della casa automobilistica torinese, non solo con il sindacato, ma anche con le federazioni dei datori di lavoro. Egli dimostra che i lavoratori – sia negli Stati Uniti sia in Italia – hanno subito un duro colpo. Ma suggerisce anche che la grande scommessa fatta dai sindacati americani, con il riconoscimento del fatto che le loro sorti sono strettamente legate alla sopravvivenza delle *big three* di Detroit, può costituire una lezione per un sistema italiano di relazioni industriali che sta faticando a capire qual è la migliore reazione ai cambiamenti globali.

\* Josh Whitford è docente di Sociologia alla Columbia University di New York.

Quelle lezioni – nota Berta – non sono facili da cogliere, anche se, senza dubbio, dobbiamo porci la questione e affrontare il fatto che l'internazionalizzazione produce l'effetto che le imprese che intendono competere su scala globale non solo possono, ma *devono* trascendere il territorio.

Il libro pone i suoi argomenti con eleganza, senza soffermarsi in dettagli superflui. Berta ricorre a una combinazione di ragionamenti e di esempi capaci di attrarre allo stesso modo il lettore casuale e lo studioso. Ma il mio compito qui non è elogiare: un commento di sole lodi sarebbe inevitabilmente noioso. Mi è stato chiesto di presentare il punto di vista di un americano che ha scritto della trasformazione delle industrie manifatturiere sia negli Stati Uniti sia in Italia, prestando particolare attenzione all'industria automobilistica e alla Fiat. Da questo punto di vista c'è un'importante osservazione da fare: anche se Berta ha fatto molto per evidenziare le implicazioni della *frammentazione geografica* della produzione nell'industria automobilistica, ha ignorato l'*altra grande questione* che ha segnato la ristrutturazione globale, ossia il passaggio da un'economia dominata dai produttori di massa integrati verticalmente – in molti casi eccellenze nazionali – agli attuali regimi di produzione più decentralizzati e post-fordisti. Non ha prestato la dovuta attenzione, in particolare, alla rilevanza della *frammentazione organizzativa* della produzione.

Con ciò intendo dire che nel libro l'enfasi è sulla dispersione geografica dell'industria, ovvero sui modi in cui questo fenomeno non solo apre nuovi spazi di competizione e profitto, ma compromette anche un modello definito di relazioni industriali che – soprattutto nell'industria automobilistica – ha spianato la strada al benessere della classe operaia e al senso di stabilità che ha segnato in profondità l'immaginario postbellico della *middle class society*. Quando scrive dei declini intrecciati dell'Uaw e le *Detroit Three*, ad esempio, Berta si concentra sul *transplanting* delle fabbriche (termine in uso negli Stati Uniti per indicare il trapianto di stabilimenti dall'estero, *ndt*) da parte di produttori europei e dell'Asia orientale negli Stati *right to work* (dove cioè i lavoratori non sono obbligati a iscriversi ai sindacati, *ndt*) del Sud degli Stati Uniti. Sono Stati in cui, naturalmente, è molto più difficile organizzare i lavoratori, in cui anche coloro che sono organizzati hanno minore capacità di contrattazione collettiva con i vertici aziendali rispetto a Stati storicamente manifatturieri come il Michigan, l'Ohio, l'Illinois e l'Indiana. L'arrivo dei *transplant* ha dunque indotto una pressione competitiva sulle *big three* di Detroit nel loro mer-

cato interno, rompendo allo stesso tempo una tregua di lunga durata tra le aziende di assemblaggio. Infatti, negli anni precedenti all'arrivo dei *transplant*, l'Uaw aveva contribuito a livellare tra le case automobilistiche americane i costi della manodopera. L'arrivo dei *transplant*, nonostante livelli salariali alti, almeno per gli standard manifatturieri americani, ha comunque contribuito ad aumentare la pressione competitiva sui costi del lavoro e la flessibilità (rispetto alle case automobilistiche storiche degli Stati Uniti).

Berta parla, dunque, di come la frammentazione dei produttori globali ha fatto sì che questi – da una prospettiva americana – siano arrivati nel paese, alterando un sistema stabile e vantaggioso. Il suo resoconto della trasformazione dell'Italia industriale, poi, con la Fiat come finestra sul mondo, si concentra sulle implicazioni della frammentazione spaziale della produzione. Berta descrive le tensioni che si sono manifestate quando in anni recenti la Fiat ha cercato di ottenere un maggiore controllo sui processi lavorativi (sotto l'impellenza della «flessibilità»). Egli sostiene che tali tensioni non possono essere davvero comprese senza tenere conto, da una parte, della trasformazione della Fiat in un'azienda a tutti gli effetti transnazionale, con un centro di gravità tanto nel nuovo mondo quanto nel vecchio, dall'altra, di un manager realmente transnazionale, al punto di essersi formato non solo fuori dall'industria automobilistica, ma fuori dall'Italia. Grazie alla prima condizione quest'ultimo ha avuto la possibilità di mettere gli stabilimenti uno contro l'altro. Pomiigliano, ad esempio, riceve la produzione della Panda da Tychy, ma solo a certe condizioni. E dove saranno fatti gli investimenti futuri? Betim? Messico? Auburn Hills? La questione non è tanto il costo quanto il desiderio di autonomia, la capacità di reagire rapidamente e in maniera indipendente ai dettami di un mercato che nessuno, men che meno la Fiat, sembra in grado di controllare. E così Marchionne ha scoperto di non avere bisogno delle vecchie garanzie dei politici e di Confindustria, come avrebbe avuto una volta. Ha potere e non ha paura di usarlo, se di questo ha bisogno la Fiat per sopravvivere e prosperare in un gioco globale.

La storia che racconta Berta non è certo sbagliata. Però è incompleta. La fine della produzione fordista verticalmente integrata – e la trasformazione dell'industria dell'auto – è stata segnata non solo dall'internazionalizzazione crescente di così tanti produttori, ma da molto altro. La tendenza delle moderne aziende di assemblaggio a contare in larga misu-

ra sulle aziende fornitrici, frammentando così il processo di produzione non solo geograficamente, ma anche attraverso le strutture organizzative, ha avuto un impatto non inferiore sulle fortune della Fiat, della Chrysler e delle migliaia di persone che vi lavorano. Infatti, quando Berta si concentra sulla sfida che i *transplant* lanciano oggi al movimento sindacale, uno sguardo indietro agli anni settanta e ottanta ci ricorda che l'Uaw ha veramente perso il controllo sull'industria non tanto quando sono arrivati i *transplant*, ma quando i posti di lavoro hanno cominciato a defluire dalle aziende di assemblaggio sindacalizzate nelle aree urbane verso un gruppo di fornitori più piccoli e non sindacalizzati, spesso localizzati nelle aree rurali.

L'impeto iniziale per tale trasformazione, a parere di molti, era legato al costo e alla flessibilità, dato che i manager cercavano di spingere la produzione verso fornitori che – sebbene limitati ancora agli Stati Uniti – pagavano i loro lavoratori di meno. Ma c'era un altro motivo, altrettanto importante. L'outsourcing consentiva alle *Detroit Three* di sbarazzarsi di manodopera sindacalizzata, riducendo quei costi fissi del lavoro che da strumento per garantire alte barriere all'ingresso nel settore si erano trasformati in un fardello troppo pesante.

Sollevo la questione della frammentazione organizzativa della produzione non perché avrei voluto che Berta aggiungesse dettagli solo per il gusto di farlo, in un libro che – come ho detto – è splendidamente conciso. Sollevo la questione perché oggi è intrinseca a qualsiasi discussione sullo stato dell'industria automobilistica contemporanea.

Non potremmo, ad esempio, interpretare correttamente le motivazioni che hanno portato alla decisione dell'amministrazione Obama di «salvare» General Motors e di intercedere nell'alleanza tra Fiat e Chrysler, senza considerare l'importanza giocata da uno studio pubblicato dal Center on automotive research (Car) il giorno in cui Obama fu eletto, nel novembre 2008. Lo studio riguardava *L'impatto sull'economia Usa della grande contrazione delle tre case automobilistiche di Detroit*, suggerendo che anche «una riduzione del 50 per cento della produzione e dell'occupazione globali delle *big three* di Detroit nell'economia Usa» – il probabile risultato dell'eventuale fallimento di Chrysler e General Motors – avrebbe potuto determinare un enorme effetto a catena, portando alla perdita di 1,5 milioni di posti di lavoro entro il 2010. La chiusura di queste due case automobilistiche in cattive acque, spiegava il rapporto, avrebbe avuto rica-

dute pesanti sui fornitori che progettano e producono tra il 60 e il 70 per cento del valore di un'automobile. E le conseguenze si sarebbero ripercosse fino ai primi anelli della catena di fornitura non solo della Ford, ma anche della Honda, della Toyota e del resto dei *transplant*, dato che – ha sottolineato il Car – contavano tutti su un parco fornitori largamente sovrapponibile.

Il rapporto del Car era solo uno dei tanti a rilevare come il sistema americano di produzione automobilistica fosse tenuto assieme in un sistema frammentato e interconnesso, in una sorta di destino comune. Ma è stato un rapporto particolarmente importante, anche solo per il suo tempismo, ed è verosimile pensare che abbia aiutato a creare una vera e propria svolta nel dibattito pubblico. La task force automobilistica è stata sensibilizzata sui pericoli di conseguenze involontarie. I politici hanno iniziato a notare, ad esempio, che Ford era un esplicito sostenitore dell'aiuto ai suoi concorrenti, anche se Ford sapeva di avere risorse sufficienti per superare la crisi. Le stesse Toyota, Nissan e Honda, che secondo molti avrebbero prelevato la sua quota di mercato in caso di crollo a Detroit, non davano segno di opposizione ad aiuti alle loro concorrenti.

È notevole anche che il senatore Bob Corker – indicato da Berta come uno dei più diretti oppositori dell'aiuto a Detroit – era contrario non tanto a dare qualche aiuto a Detroit, bensì si opponeva solo alle modalità e alle condizioni di tale aiuto, chiedendo che fosse legato a una riduzione dei salari nel settore automobilistico. Corker giustificava questo cambio di tono sostenendo che un'esplosione nelle case automobilistiche del Michigan avrebbe danneggiato non solo i *transplant* nel suo Stato, ma anche le molte aziende fornitrici localizzate negli Stati del Sud. E quindi la decisione di assicurare l'aiuto, quando infine è stata presa, non ha avuto forse il sostegno di tutti, ma ha avuto molta meno opposizione. Si riconosceva che si trattava non tanto del salvataggio di Detroit o del Michigan, quanto di arginare un potenziale cataclisma nell'industria americana.

Questa trasformazione della narrazione politica contiene una certa dose di ironia. Senza dubbio le *Detroit Three* non sono mai state tanto felici di avere l'Uaw nelle loro fabbriche come nel 2008, quando si sono presentate con il cappello in mano all'American senate banking committee, spiegando che non sarebbero sopravvissute senza il sostegno federale, e sono state messe alla berlina per essere arrivate con un aereo privato. Per loro fortuna erano accompagnate da Ron Gettelfinger, rappresentante

dell'Uaw, che è stato capace di contrastare l'immagine di quei ricconi e di parlare con passione dell'importanza del lavoro operaio nel cuore industriale dell'America. Certamente le parole di Gettelfinger erano motivate dalla sua appartenenza al sindacato, che stava subendo l'attacco dei media per gli «alti salari» (anche se, andrebbe notato, non abbastanza alti da offrire la speranza di qualcosa di più di una vita da *middle class*) e per le pensioni e assicurazioni «d'oro» (ottenute, naturalmente, in cambio di una moderazione salariale negli anni precedenti). La decisione finale dell'amministrazione Obama ha significato che gli iscritti dell'Uaw, anche se con molte concessioni, sono rimasti a far parte della *middle class* americana. E qui sta la triste ironia. Allo stesso tempo Gettelfinger stava parlando in difesa anche del posto dei molti altri lavoratori delle aziende fornitrici che, negli anni, avevano acquisito un ruolo sempre più importante nel sistema, ma avevano anche sottratto all'Uaw i suoi iscritti e il suo potere.

In conclusione, cosa significa tutto questo per l'Italia e per la *deriva dell'Italia industriale*? Credo che uno sguardo alle implicazioni della frammentazione organizzativa della produzione renda ancora più complesso e interessante il nostro commento. Secondo Berta la Fiat è stata costretta a scegliere tra il suo radicamento territoriale e una proiezione sui mercati globali. Quest'ultima, a suo avviso, è diventata un imperativo per la sopravvivenza dell'azienda, mentre il suo timore è che il primo sia diventato un optional, rendendo così necessario il ripensamento di un sistema di relazioni industriali che – suggerisce l'autore – è forse più in sintonia con un'altra epoca. Concordo abbastanza con l'attenzione che Berta rivolge a queste tensioni. Allo stesso tempo, tuttavia, devo aggiungere che la rinascita della Fiat come azienda transnazionale a tutti gli effetti risulta notevolmente complicata quando pensiamo al fatto che Fabbrica Italia progetta e produce non più del 30 per cento dei prodotti che realizza e vende; per il resto si affida a fornitori, molti dei quali radicati nel territorio di Torino e dintorni.

Le implicazioni di questo piccolo fatto, naturalmente, sono state analizzate piuttosto in profondità. Aldo Enrietti e io, ad esempio, abbiamo esaminato il significato della precedente crisi della Fiat per i molti produttori di componenti per auto con sede a Torino e dintorni (in *Stato e Mercato*, 2006, n. 1, pp. 129-161). In particolare, abbiamo indicato come la globalizzazione della Fiat stava imponendo un nuovo modo di regolazione nel sistema di produzione territoriale, dato che il suo «re» di lunga data

non era più tanto interessato a un tale ruolo sovrano. Abbiamo avvertito però che né quei produttori né la Fiat si erano davvero liberati dei loro legami con il territorio. Altri studiosi hanno analizzato le diverse implicazioni: Serafino Negrelli ha preso in esame il comprensorio di Melfi, usando questo caso per dimostrare che i modelli di relazioni industriali presso la Fiat e i suoi principali fornitori sono intrinsecamente connessi; Francesco Zirpoli ha scritto ampiamente sull'importanza dei fornitori nell'ideazione e nello sviluppo dei prodotti innovativi che hanno salvato la Fiat dal baratro lo scorso decennio. E così via. Ce ne sono anche diversi altri.

L'idea di Berta, tuttavia, è che l'alleanza cambia le cose. Non ha torto. Ma in che modo? Qui le questioni sono più aperte, ed è attorno a questo punto che mi auguro possano nascere nuove discussioni. La Fiat è stata vista dalla task force automobilistica americana come un potenziale salvatore perché, nella sua inversione di rotta, aveva sviluppato una serie di nuove tecnologie e nuovi modelli in base ai quali – si sperava – gli italiani avrebbero potuto infondere nuova linfa vitale al costruttore moribondo di Auburn Hills. Non va dimenticato però che quelle soluzioni tecniche, quelle idee, quella innovazione, erano state sviluppate in collaborazione con i fornitori, dato che lì si trovano oggi molte importanti competenze tecniche. Molti di quei fornitori, inoltre, non solo hanno relazioni di lunga data con i dipartimenti tecnici della Fiat, ma hanno radici profonde a Torino.

Fabbrica Italia sposterà alcune parti del suo cuore tecnico verso lidi lontani oppure ingrandirà semplicemente quel cuore? Cosa succederà quando la Fiat e il suo nuovo partner americano cercheranno di lavorare non soltanto tra loro, ma anche con i reciproci fornitori? Sollevo tali questioni per ricordare che, per quanto attiene all'industria automobilistica, la deriva dell'Italia industriale – come la deriva dell'America industriale – ha due facce. Cosa ne sarà della Fiat è ovviamente importante. Che la Fiat sia davvero libera dal suo territorio, nella forma dei suoi fornitori storici, come temono alcuni, è difficile da sostenere con certezza. Allo stesso tempo, tuttavia, dire se un'industria di componenti che negli ultimi due decenni ha iniziato a vendere ad altri assemblatori europei la stessa quantità che vende alla Fiat sia davvero indipendente da Fabbrica Italia resta una questione davvero aperta. Ma è una questione, anch'essa, di grande importanza.

*[Traduzione a cura di Francesca Gnetti]*