



Processi di raggiustamento industriale in Italia nell'epoca della globalizzazione

Luciano Pero*

1. Lo scenario: la crisi, il declino industriale, il problema dell'export

La fase di crisi che stiamo vivendo presenta alcuni effetti molto noti, che non richiedono commenti, come la crescita della disoccupazione, la cassa integrazione, il forte calo produttivo e la minaccia diffusa del posto di lavoro. Altri aspetti sono meno chiari e meno percepiti nella loro gravità; sembra perciò importante precisare alcuni punti di fondo che possono aiutare la comprensione di un fenomeno complesso come quello della crisi della struttura industriale del nostro paese.

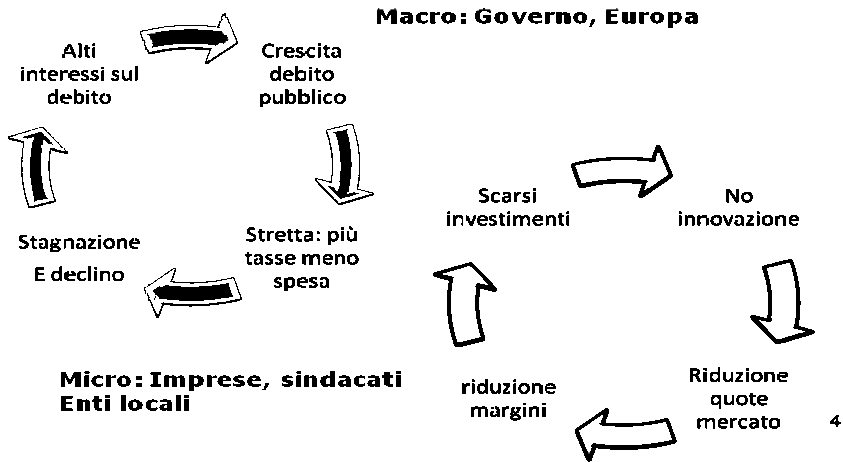
Un primo punto è che in Italia stiamo vivendo due diversi tipi di crisi, annidate e concatenate una all'altra. In primo luogo vi è la crisi finanziaria globale, che in Europa ha assunto l'aspetto di crisi del «debito sovrano», che ha condotto a politiche fortemente restrittive attuate dai governi europei (il cosiddetto *fiscal compact*). In secondo luogo vi è la crisi del sistema produttivo, che da noi significa anzitutto sistema industriale, responsabile dei maggiori effetti negativi sull'occupazione e sui redditi popolari. Le due crisi sono strettamente collegate e si alimentano a vicenda, sino a creare una sorta di doppio circolo vizioso che oggi sembra difficile da spezzare. Da un lato, a livello macro, la crisi finanziaria e del debito sovrano assorbe denaro liquido dal sistema e riduce i finanziamenti per tutte le attività economiche, dall'altro, la riduzione dell'attività produttiva restringe i redditi e le risorse fornite allo Stato (come le tasse) e alle banche (come il risparmio). Un primo punto fermo, quindi, deve essere questo: le crisi in Italia sono due, sono annidate una nell'altra, e si alimentano a vicenda in senso negativo: non basta intervenire su una sola (ad

* Docente nel Mip - Politecnico di Milano e studioso di organizzazioni e relazioni industriali.

esempio, sul debito sovrano), ammesso che ciò sia possibile, ma bisogna agire su entrambe, con cure molto forti e in grado di rovesciare la tendenza dominante (vedi Fig. 1).

Fig. 1

I due circoli viziosi: macro e micro



Un secondo punto è che nell'ultimo decennio il sistema produttivo italiano ha avuto basse performance, non solo perché la produttività complessiva è risultata stagnante e il Pil è cresciuto di poco (la crescita più bassa di tutti i paesi sviluppati), ma soprattutto perché ha perso quote di export, non sapendo cogliere molte occasioni che si sono venute a creare sui mercati internazionali. Mercati che, nel decennio scorso, hanno conosciuto un notevole boom di cui non abbiamo approfittato. Infatti, se da un lato è vero che nel 2011 c'è stata una leggera ripresa o tenuta del Pil, questa volta e dopo molti anni trainata dall'export, dall'altro è anche vero che nel decennio passato l'andamento delle nostre esportazioni è stato deludente, tenuto conto soprattutto del boom del commercio mondiale e degli ottimi risultati ottenuti da molti altri paesi europei.

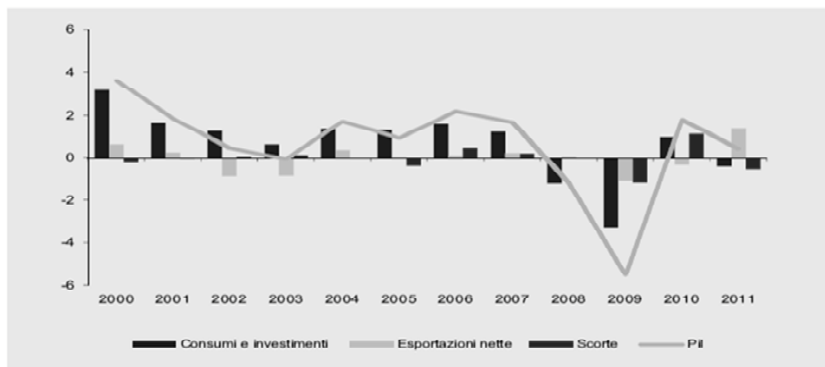
La Fig. 2 mostra i risultati deludenti dei primi cinque anni del decennio, appena compensati da una ripresa di vivacità dell'export tra il 2005 e il 2008. Tra l'altro, sia nel 2006-2008 sia nel 2011 le esportazioni risultano trainate da alcuni settori tradizionali del *made in Italy*, in particolare dall'alimentare, dalle macchine e automazione, dalla moda, dalle calzature, come mostra l'Istat nel Rapporto 2012.

Un terzo punto fermo è che la bassa crescita di produttività del decennio scorso non ha solo cause esterne al sistema industriale, come spesso si afferma: le reti logistiche, i trasporti, le «lanterne» della giustizia civile, la criminalità, la burocrazia e così via. Ci sono anche gravi cause interne al sistema industriale stesso. Le analisi ormai sono concordi nell'attribuire l'eccessiva lenta crescita di produttività del nostro sistema produttivo alla difficoltà di utilizzare efficacemente quelle che sono indicate come risorse del capitale intangibile, cioè non le macchine e gli impianti ma l'intelligenza delle persone, che si esplica in ricerca e sviluppo, innovazione di prodotto e di processo, marketing e nuovi prodotti. La Fig. 3, tratta dall'ultimo Rapporto Istat, esemplifica bene sia il ritardo dell'Italia rispetto agli altri paesi europei sia il fatto che da noi si è investito poco e in gran parte in macchinari e impianti.

Fig. 2 - Andamento del Pil e dell'export

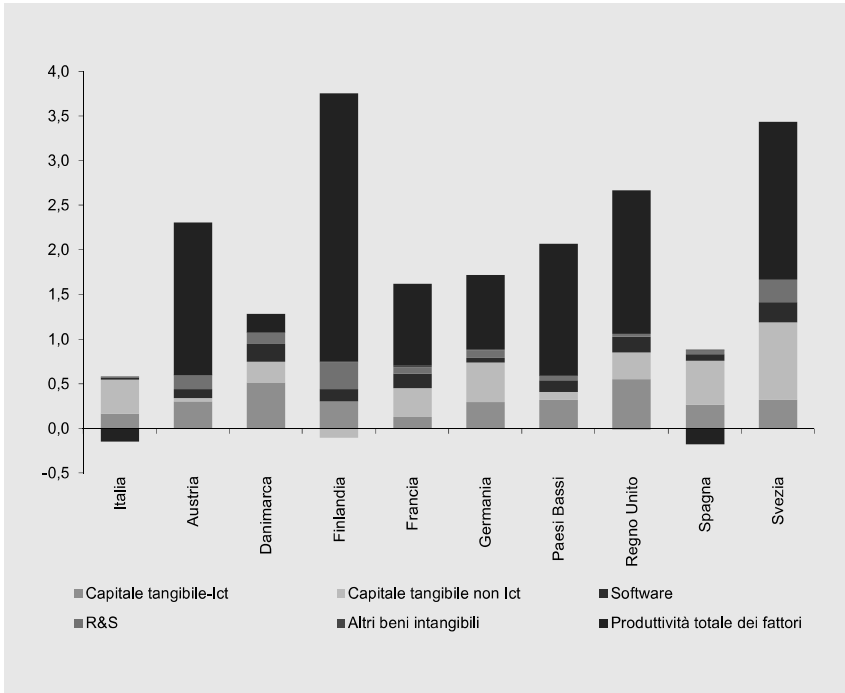
ANDAMENTO A "W" DELLA CRISI E EFFETTI DIVERSI

Figura 3.1 Crescita del Pil e contributo delle principali componenti - Anni 2000-2011 (variazioni e punti percentuali)



Fonte: Istat, Conti economici nazionali

Figura 3.18 Contributi alla crescita della produttività del lavoro - Anni 1995-2007 (punti percentuali)



Fonte: Elaborazione su dati Euklems

2. La questione industriale: la crisi e il mancato adattamento all'internazionalizzazione

A conclusione dei punti prima citati bisogna sottolineare che oggi in Italia, se esistono indubbiamente molte questioni aperte, come la «questione» settentrionale, quella meridionale, l'evasione fiscale e altre, tuttavia quella di gran lunga più importante è quella industriale. L'Italia è il più grande paese industriale d'Europa dopo la Germania, e comunque il ruolo dell'industria nella creazione di occupazione e nel contributo al Pil

è molto rilevante, al punto che non possiamo rinunciarvi senza mettere in discussione il futuro dell'intero sistema paese.

L'industria va dunque sostenuta e rilanciata, e la questione industriale va affrontata in modo serio e profondo. Negli ultimi decenni sembra invece che il paese si sia disinteressato della questione, come si potrebbe dedurre dal fatto che si mantiene sull'intero sistema (lavoratori e imprese industriali) una pressione fiscale tra le più alte del mondo, si accettano interventi limitati di sostegno all'industria, per di più confusi, a pioggia e non finalizzati.

Una seconda conclusione è che nel nostro paese la politica industriale si decide intorno a due problemi centrali. Il primo riguarda il rapporto tra cause esterne di inefficienza (costo eccessivo dei servizi professionali non liberalizzati, lentezza della pubblica amministrazione, infrastrutture logistiche, costo dell'energia) e cause interne proprie alle imprese industriali. Su questo punto, decidere quale causa venga prima è poco utile: si tratta piuttosto di ridurre le inefficienze dovunque esse siano, dentro o fuori, e di farlo quanto più rapidamente possibile, usando strumenti adeguati e diversi per ogni area o problema. La seconda questione tocca invece le cause specifiche della scarsa crescita di produttività all'interno del sistema industriale. Al riguardo la discussione è molto interessante perché definisce dei punti di diagnosi, cui poi possono seguire interventi correttivi.

Su questo secondo problema, le motivazioni date in letteratura e nelle discussioni sui ritardi del nostro sistema industriale sono grosso modo riferibili a tre *cluster* di cause:

- vi sono anzitutto le analisi centrate sulla *piccola dimensione* delle nostre imprese, che inoltre hanno un carattere prevalentemente familiare, con il connesso problema del passaggio generazionale. La piccola dimensione renderebbe difficile politiche espansive sui mercati esteri e investimenti significativi, sia in reti commerciali sia in reti produttive. La piccola dimensione, inoltre, è indubbiamente sfavorevole anche per altri aspetti come l'ottenimento di prestiti bancari o l'acquisizione di risorse manageriali qualificate;
- un secondo tipo di analisi sottolinea la lentezza nell'acquisizione delle nuove tecnologie Ict (*information and communication technology*) più moderne e nella diffusione della *banda larga* alla generalità delle piccole e medie imprese. I ritardi nel Web 2.0 ridurrebbero le opportunità di e-

commerce, di sviluppare le reti a grande distanza e di acquisire un know how innovativo;

- un terzo tipo di analisi sottolinea la lentezza nelle *innovazioni di prodotto* e nel riposizionamento del catalogo prodotti. Si osserva che lo spostamento della gamma di prodotti su una fascia più alta, di maggior valore e qualità o con maggiori contenuti innovativi, sarebbe in grado di sottrarre le imprese italiane alla concorrenza diretta dei paesi emergenti a basso costo del lavoro, almeno in parte.

È probabile che tutte queste osservazioni contengano una parte di verità, contribuendo a dare una prima spiegazione delle tendenze in atto. La mia idea è che esse tuttavia descrivano i sintomi piuttosto che la malattia, oppure che ritraggano in buona misura la scena in cui si è svolta l'azione, ma non ci dicono gli errori che sono stati commessi e soprattutto le correzioni che si devono apportare. La piccola dimensione di impresa, ad esempio, è indubbiamente un contesto sfavorevole e una concausa. Ma perché i distretti e le filiere sono riusciti a fare tutti molto bene negli anni ottanta e novanta, quando il mercato principale erano Europa e Nord America, rivelandosi invece più deboli dopo il 2000 per il resto del mondo? Bisogna scavare più a fondo. Allo stesso modo si può assumere che non è la banda larga o il Web 2.0 che da solo può generare un nuovo orientamento all'e-commerce o una proiezione su nuove fase di mercato: la tecnologia Ict è uno strumento che può veicolare nuovi contenuti e nuove modalità di marketing, ma questi contenuti devono essere elaborati e proposti dalla «testa» dell'impresa, e informare tutte le sue attività.

3. Come i sistemi produttivi si riorganizzano per la globalizzazione: le tendenze generali

Per scavare più a fondo nei problemi strutturali del sistema industriale è importante capire quali modifiche o innovazioni sono state fatte troppo lentamente o in misura limitata, che avrebbero invece consentito migliori performance nel decennio passato. In Italia su questo punto ci sono indicazioni convergenti, e per certi aspetti anche molto diffuse nelle analisi effettuate. Esse tendono a convergere su tre aspetti principali di cambiamento dell'architettura del sistema delle imprese. Questi tre aspetti sono importanti sia in positivo sia in negativo. Da un lato essi appaiono

più frequenti nelle imprese che hanno migliorato le loro performance nell'ultimo decennio e che hanno rafforzato l'export e la presenza sui mercati mondiali, dall'altro sono molto spesso proprio le innovazioni che «mancano» nel resto del sistema, e che probabilmente ne costituiscono i punti di debolezza. Questi tre aspetti sono così riassumibili:

- *reti di vendita a dimensione globale*, con capacità di presenza soprattutto nei grandi paesi in via di rapido sviluppo (Brasile e Sud America, India, Cina, Sud-Est asiatico, Russia);
- *innovazioni nella catena logistico-produttiva*, con capacità di integrare diversi tipi di componenti in un network esteso e, contemporaneamente, di adottare sistemi *lean* lungo l'intera catena. A questo spesso si accompagna la capacità di sviluppare una versione *lean evoluta*, personalizzata per le fabbriche principali del proprio network;
- *innovazione di prodotto*, che pur rafforzando le caratteristiche tipiche del marchio, lo adattano all'enorme varietà dei consumatori potenzialmente presenti su scala mondiale.

Non è un caso che, se si osservano le storie e le caratteristiche delle 400 imprese italiane di dimensioni medio-grandi che «tirano» il sistema industriale italiano nella globalizzazione, queste tre caratteristiche si trovano puntualmente in modo diffuso (si vedano le indagini Mediobanca). Più in generale, se allarghiamo la visione oltre il caso italiano, si può osservare che l'internazionalizzazione sta cambiando profondamente le architetture dei sistemi industriali. La tendenza del cambiamento è infatti rappresentabile come un allungamento delle catene logistico-produttive, che tocca sia le multinazionali tradizionali sia le filiere e i distretti industriali, che diventano filiere lunghe e distretti allargati. I sistemi si allungano, si differenziano in modo molto variegato tra settori e sottosettori, oltre a doversi adattare alle tipicità dei diversi paesi e dei loro sistemi normativi e di regolazione.

Per fornire un'idea della grande varietà che il paradigma emergente delle «reti lunghe» può assumere, è sufficiente presentare brevemente la tipologia di Gereffi, Humphrey, Sturgeon (2005). Questi autori, studiando in diversi casi e diversi settori la riconfigurazione recente dei sistemi logistico-produttivi, hanno individuato un'ampia gamma di modelli di impresa-rete, che spaziano da *reti lunghe* a base completamente *gerarchica*, cioè con poli produttivi appartenenti alla stessa impresa-rete, sino a *reti lunghe* a base completamente *di mercato*, cioè imprese a rete nelle quali i

poli e gli attori del network sono del tutto indipendenti e operano con accordi commerciali di breve o lungo periodo.

4. Due mancate innovazioni: ipotesi dei punti di debolezza del nostro sistema industriale

All'interno dello scenario descritto si possono individuare due situazioni che segnalano la fatica del nostro sistema industriale ad adattarsi al nuovo contesto competitivo sorto nell'ultimo decennio con la globalizzazione, sui quali mi sembra opportuno riflettere e operare per superare le odierne difficoltà.

4.1. La configurazione «lunga» della catena logistico-produttiva: la debolezza italiana

Uno dei punti di forza della grande industria esportatrice tedesca nell'ultimo decennio è stata la capacità di riconfigurare in modo radicale il network produttivo, sfruttando al meglio sia la competenza tecnico-produttiva delle grandi fabbriche storiche in Germania sia le potenzialità delle nuove fabbriche di assemblaggio finale, acquistate o costruite ex novo nei paesi dell'Europa orientale o meridionale o in altri continenti. A questa riorganizzazione del network delle fabbriche produttrici dei prodotti finali va aggiunta la capacità di rivedere le filiere dei subfornitori, usando al meglio sia le filiere della componentistica italiana, francese e spagnola (più costose ma di maggiore qualità), sia quelle dei paesi dell'Est europeo o asiatici (meno costose ma di minore qualità).

Nel caso delle grandi imprese tedesche la revisione radicale dei network produttivi tra il 1995 e il 2005 ha condotto i ricercatori a parlare di «*piattaforme industriali integrate*» dell'Europa centrale. Si tratta di network costituiti dai poli centrali in Germania (fulcro dei network) e dai nodi minori in Italia, Polonia, Ungheria, Repubblica Ceca, Romania ecc. È noto che nelle automobili tedesche la quota di valore dei componenti prodotti fuori dalla Germania sta crescendo, dal 40 per cento del valore globale del veicolo finito degli anni 1995-1996 al 60 del 2002-2003, fino all'attuale 70 per cento. In questi network non solo si sfruttano al meglio le potenzialità esistenti di costo e di competenze tecnologiche, ma soprattutto

si fanno transitare nuove competenze tecniche, nuove metodologie produttive, nuove regole di governo della catena logistica.

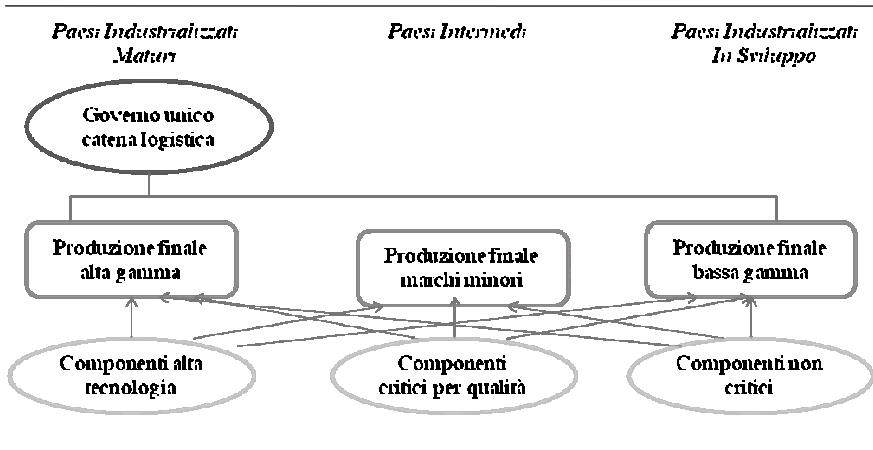
Un altro vantaggio di questi network è la presenza di un'unica centrale di governo dell'intera catena logistico-produttiva, collocata negli stabilimenti centrali in Germania, che regola e ottimizza i flussi dei prodotti nel complicato sistema di interscambio di parti, componenti o moduli del prodotto e delle tecnologie di produzione e di gestione del flusso.

Nel caso di Volkswagen, che è tra i produttori di auto più grandi del mondo e più interessanti in questa fase, c'è un forte parallelismo tra elevata complessità del prodotto e del network produttivo. Infatti, a un network produttivo complesso e ben integrato corrisponde una piattaforma comune di progettazione dei prodotti, altrettanto e forse più complessa, che si rivela in grado di gestire una gamma molto ampia, con numerosi marchi e una notevole varietà di vetture, con economie di scala e velocità di consegna e di lancio di nuovi prodotti impensabili sino a pochi anni fa. E che fa invidia a moltissimi concorrenti. Questa piattaforma complessa ed efficiente è nota come «multiplatforma».

Schematizzando (in maniera forse eccessiva) questi tipi di network transnazionali evoluti si potrebbe dire che un'unica cabina di regia governa il flusso sulla base di una distinzione tra: poli produttivi di prodotti finali di alta gamma (nei paesi industrialmente maturi) o bassa gamma (nei paesi industrialmente in via di sviluppo); poli produttivi dei componenti di tipo *a)* ad alto contenuto tecnologico; *b)* critici per qualità; *c)* non critici e rilevanti per il costo. Al di là dello schematismo, la Fig. 4 (nella pagina seguente) cerca di dare un'idea della complessità e, nello stesso tempo, della rilevanza per la competizione strategica mondiale del network logistico-produttivo.

La tesi che si sostiene è che nel caso italiano solo pochissimi grandi imprese sono riuscite a sviluppare network di produzione complessa riconducibili a questo paradigma. È evidente che il loro successo negli ultimi anni, in epoca di crisi, in cui hanno trainato la ripresa delle nostre esportazioni, come accaduto nel 2011, è riconducibile anche al fatto che si sono riorganizzate in questo modo. L'identità di queste imprese più virtuose non è difficile da trovare, basta ricordare i grandi nomi della moda, soprattutto quelli della moda che vende alti volumi (ad esempio Benetton, Luxottica, Tod's), e studiare le loro evoluzioni recenti. Ma ci sono casi nel settore alimentare (come Ferrero) e molti altri.

Fig. 4 - Paradigma di un network evoluto e complesso



La grande maggioranza delle imprese italiane, invece, ha affrontato la globalizzazione e la delocalizzazione con un'ottica diversa, più orientata alla rapida riduzione dei costi di produzione per abbassare il prezzo del prodotto finale, oppure con lo scopo di cogliere opportunità di ingresso nei nuovi mercati, copiando le fabbriche italiane e «clonandole» in un altro paese per vendere lì gli stessi prodotti. Secondo i casi sono state adottate nella delocalizzazione dell'industria italiana strategie molto diverse e spesso «opportunistiche», nel senso di cogliere vantaggi di costo o di ingresso in nuovi mercati di «breve periodo». Talora si sono fatte operazioni avventate, poco studiate sul piano del ritorno economico, poco inserite in strategie di lungo periodo, spesso deboli e molto esposte all'oscillazione dei cambi, dei mercati e delle convenienze. Ci sono stati anche casi di ritorno in Italia o di riallocazione in altri paesi, alla ricerca di nuove convenienze di costo.

In sintesi estrema, si possono individuare due paradigmi di delocalizzazione «opportunistica», basati su questi network più semplici. Il primo è la «clonazione», fondato sull'idea di riprodurre la fabbrica italiana in un paese estero, con l'obiettivo di fare lì integralmente lo stesso ciclo, verificarne la qualità e i costi, vendere i prodotti nel nuovo paese, e se poi il sistema funziona bene sostituire pian piano i prodotti della fabbrica estera (che hanno minori costi di produzione) a quelli italiani (che hanno costi

maggiori). In questo modo si evita l'erosione dei margini sui mercati mondiali e, visto il possibile aumento dei volumi, si possono ampliare notevolmente i ricavi complessivi. Il paradigma della clonazione può avere ovviamente diverse varianti, come un «parallelo continuo» tra le due fabbriche, nel senso che la nuova fabbrica estera non sostituisce mai completamente quella in Italia, per vari motivi, compresa la cautela sul futuro e l'incertezza dei contesti. Oppure può esserci un «parallelo temporaneo», che prevede poi la chiusura in Italia, oppure un «parziale parallelo», che prevede una parziale diversificazione dei prodotti.

Il secondo paradigma è quello dell'«arrocco», nel senso che si mantiene in Italia la parte più alta del sistema di produzione (come l'assemblaggio finale, la confezione e marchiatura, il montaggio conclusivo), mentre tutto il resto viene delocalizzato. In tal modo si tagliano drasticamente i costi di produzione, ma si può mantenere a certe condizioni il marchio *made in Italy*. Una variante «forte» dell'arrocco è tenere in Italia solo la capacità di progettazione, marketing e prototipazione, delocalizzando completamente le fabbriche in paesi emergenti, come avviene in molti settori dell'abbigliamento e di prodotti piccoli e più semplici. In tal modo si riducono i costi logistici di produzione, mantenendo in Italia la progettazione e il governo del fattore design e moda. Le varianti più «deboli» dell'arrocco sono invece quelle di delocalizzare intere fasi di produzione, quindi di spostare interi reparti, oppure di acquistare parti e componenti del prodotto finale da produttori esterni, stabilendo con essi relazioni di partnership di lungo periodo. Talvolta i due paradigmi, la clonazione e l'arrocco, vengono mescolati insieme.

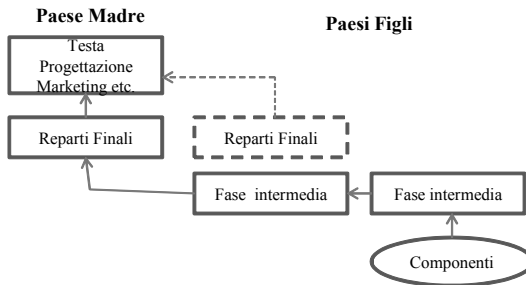
Ovviamente si può osservare che i network semplici sono spesso quelli più adatti alle produzioni relativamente «semplici» di molti distretti italiani, oppure che essi sono nient'altro che la ripetizione su scala internazionale di schemi di comportamento che negli anni ottanta e novanta erano praticati quotidianamente nei distretti italiani. Questo è vero, ma resta il fatto che oggi hanno più successo nel mondo globale i network complessi di quanto ne abbiano i network semplici. Ad esempio, nella produzione di calzature si potrebbe interpretare in questo modo il successo di Tod's tra i produttori marchigiani, e il declino dei produttori tradizionali distrettuali. Nell'insieme, i network complessi mi sembrano più efficaci ed efficienti sui mercati globali, quelli semplici lo sono sui mercati domestici o locali.

Fig. 5 - Paradigmi semplici dei network globali

- a) **La clonazione: modalità** 1 ON/OFF
2 Parallelo stabile o temporaneo



- b) **L'arrocco: modalità** arrocco solo della testa, o anche della parte principale della fabbrica



4.2. La diffusione limitata della lean e il non coinvolgimento dei lavoratori nei progetti di innovazione

Una seconda ipotesi che avanziamo per spiegare la scarsa produttività dell'industria italiana consiste nella lenta e stentata diffusione di due pratiche necessarie e oggi indispensabili. Da un lato i modelli *lean*, conosciuti ormai da quasi venti anni, stanno penetrando lentamente nelle nostre imprese, certo anche a causa della piccola dimensione, della dominanza delle strutture familiari e della debole presenza di manager moderni e competenti. Alla diffusione di questi approcci in Italia ha dato indubbiamente un forte contributo positivo il progetto *Wcm* (*world class manufacturing*) della Fiat. Dall'altro lato, si deve osservare che molti dei progetti di innovazio-

ne *lean* avviati negli ultimi anni, soprattutto dopo il 2005, faticano a raggiungere gli obiettivi attesi e possibili, spesso si «impantanano» a metà strada, raggiungendo solo una parte dei risultati che si potevano ottenere.

La causa principale di queste due difficoltà di diffusione dell'innovazione organizzativa e di processo è da ricercarsi nello scarso coinvolgimento diretto dei lavoratori (tutti i lavoratori, sia tecnici e capi sia operai di produzione) nei progetti innovativi. In molti casi si osserva un coinvolgimento blando, solo formale e non sostanziale, faticoso, talora nascosto dietro le incomprensioni e i sospetti reciproci che caratterizzano i rapporti di fabbrica e delle relazioni sindacali in Italia. Anche qui i risultati sono deludenti.

La scarsa diffusione della partecipazione diretta dei lavoratori in Italia rispetto, ad esempio, alla Germania, ai paesi del Nord Europa e ultimamente anche alla Francia, è riconducibile sia alle nostre relazioni industriali, caratterizzate da una cultura più conflittuale che partecipativa, sia al forte scetticismo degli attori sociali. Imprese, management e sindacati considerano spesso la partecipazione come un lusso che noi non possiamo concederci, o qualcosa di inutile e costoso. Invece ci sono molti casi recenti che dimostrano il contrario. In effetti risulta che la partecipazione diretta e il coinvolgimento delle risorse sono in grado di aumentare la produttività e la qualità, cioè proprio i punti più deboli del nostro sistema, senza ledere i diritti acquisiti dei lavoratori. I casi riguardano aziende nelle quali sono stati impostati vari progetti di miglioramento *lean*, che spesso vengono collegati tra loro in modo da definire un nuovo modello aziendale.

Nella prassi diffusa in Italia tali progetti sono di solito studiati e analizzati in modo *top down*. Essi, in altre parole, sono condotti dai responsabili aziendali che coinvolgono quasi esclusivamente i capi dei reparti produttivi e gli specialisti, come gli esperti delle tecnologie, della manutenzione, della logistica, dei magazzini, dello sviluppo prodotto. In questi gruppi vengono di solito ridefiniti i flussi dei prodotti, la disposizione delle macchine e dei reparti (layout di fabbrica), il sistema di preparazione dei materiali (*kitting*), le modalità di lavoro (in linea, a isola, in gruppo), la disposizione fisica dei magazzini e degli uffici. Questi progetti sono denominati da me come «manovre solo hard», in quanto vengono calati dall'alto e ottengono indubbiamente risultati spesso elevati, ma che, tuttavia, sono solo una parte di quelli che si potrebbero ottenere. Un esem-

pio è dato dal risparmio rilevante dei costi di produzione raggiunto dai progetti di *cost deployment* in Fiat Group tra il 2007 e il 2009.

Tuttavia vi sono casi in cui l'atteso aumento della produttività (di linea, di isola, di team) non viene raggiunto se non attivando forme di partecipazione più forte, che prevedono un coinvolgimento più ampio e diretto di tutti gli operatori. Il motivo per cui la produttività è così legata al coinvolgimento dipende dal fatto che in molte situazioni dell'industria leggera italiana la produttività è correlata direttamente al grado di cooperazione del gruppo dei lavoratori o all'affiatamento dei team operativi. Questa condizione si verifica frequentemente in Italia proprio per la diffusione di sistemi produttivi di impianto artigianale, che sono presenti anche nella media impresa.

Ad esempio, in un caso tipico di media azienda italiana, il salto di produttività raggiunto dopo l'intervento di coinvolgimento dei lavoratori (+20 per cento) è legato alla forte crescita della cooperazione sulle linee di produzione. Ma ci sono molti altri casi in cui il maggiore coinvolgimento attiva una più forte cooperazione tra ruoli e funzioni diverse, oppure attiva una più forte capacità di *problem solving* dei singoli e dei gruppi. In questi casi si accelera il processo di miglioramento e di correzione degli errori e degli sprechi, attivato direttamente dagli attori, e la produttività (e qualità) aumenta di conseguenza in modo elevato. Indico questo secondo tipo di progetti come «manovre anche soft» (Fig. 6).

Fig. 6 - Tipologia di progetti lean con manovre «hard» e «soft»

	MANOVRE SOLO HARD	MANOVRE ANCHE SOFT
ATTORI COINVOLTI	responsabili, capi intermedi e specialisti	responsabili, capi intermedi specialisti, operativi
APPROCCIO di CHANGE MANAGEMENT	TOP DOWN (Analisi, Decisione, Applicazione, Informazione)	CONDIVISIO (Analisi preliminare, Informazione, Diagnosi condivisa, Decisione, Applicazione congiunta)
OGGETTI DEL CAMBIAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Elementi fisici (macchine, materiali, utensili, flussi) • Assetto macchine, flussi e posto di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Elementi fisici e azione umana • Condivisione, layout e posto di lavoro
RISULTATI	<p style="text-align: center;">PARZIALI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riduzione s.n.v.a • Riduzione stock di magazzino • Riduzione set up • Riduzione lead time • Riduzione sprechi logistici 	<p style="text-align: center;">OTTIMALI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento qualità • Aumento produttività di gruppo • Aumento efficacia dei suggerimenti • Aumento efficacia miglioramento continuo

5. Che fare: spunti per la politica industriale e la contrattazione

Le riflessioni sviluppate sopra hanno focalizzato due punti critici del sistema italiano: la debolezza dell'innovazione di processo e il governo frammentato della catena logistica globale. Le cause di queste due criticità risiedono nello scarso coinvolgimento dei lavoratori (per l'innovazione di processo) e nell'aver adottato approcci di breve periodo, con fuoco sui costi, con scarsa visione di prospettiva sul mercato globale (per il governo della catena logistica). Questi punti di debolezza «micro» ovviamente si aggiungono a quelli «macro», ben presenti nel dibattito, in particolare la difficoltà delle imprese ad accedere a finanziamenti bancari e il forte carico fiscale su lavoro e impresa (ambidue legati alla crisi del debito sovrano). Anche il tema delle politiche industriali a favore dello sviluppo di settori innovativi ad alta tecnologia sarebbe da approfondire.

Limitandoci ai due temi «micro» illustrati sopra, le suggestioni che emergono da questa analisi riguardano le contrattazioni da un lato, le politiche di impresa e industriali dall'altro. Per ottenere un coinvolgimento maggiore dei lavoratori si deve cambiare il clima e la cultura dei rapporti quotidiani di fabbrica. Oggi un clima di conflitto acuto e permanente nei reparti produttivi tra azienda e sindacato è deleterio per tutti. Bisogna salvare il lavoro e il sistema industriale, quindi ci vuole più coinvolgimento diretto dei lavoratori, pur nel rispetto dei ruoli contrapposti di capitale e lavoro. Su questo punto la contrattazione aziendale e di secondo livello può fare moltissimo, e in due direzioni.

La prima è favorire e regolare direttamente la partecipazione diretta con *accordi sulle procedure di informazione e di coinvolgimento dei lavoratori*. La mia proposta *non* è di istituire commissioni o comitati in cui i sindacalisti siano presenti per valutare o studiare i piani e i progetti aziendali. Queste sono soluzioni già sperimentate, che nel nostro contesto hanno sempre incontrato molte difficoltà. Anche se ci possono essere casi in cui si rivelano ancora molto utili. I progetti di innovazione devono essere elaborati e gestiti dalle direzioni aziendali sotto la loro responsabilità, ma ci devono essere procedure concordate con sindacati e Rsu che garantiscano che i lavoratori interessati siano adeguatamente informati, resi consapevoli e coinvolti attivamente nella ricerca di soluzioni. Penso che anche le Rsu devono attivarsi per fare in modo che i lavoratori siano coinvolti il più possibile in modo attivo nella ricerca delle soluzioni più adatte. Le Rsu ovviamente hanno il

potere di vagliare la soluzione dal punto di vista del rispetto dei contratti in vigore, ma nel merito sono i lavoratori che si devono esprimere.

La seconda direzione è regolare i risvolti sulle condizioni di lavoro dell'innovazione organizzativa, ad esempio in caso di nuovi orari di lavoro, soprattutto di utilizzare i risultati di aumento di produttività, di qualità e di flessibilità come base per la negoziazione del salario integrativo a livello aziendale. I miglioramenti ottenuti devono essere infatti ridistribuiti in parte ai lavoratori.

Sul punto invece dell'architettura e del governo dei nuovi network produttivi globali, le linee di intervento possono riguardare contemporaneamente sia le politiche aziendali di gestione strategica sia le politiche industriali attuate dal governo e dalle Regioni, sia indirettamente le relazioni industriali. Il punto più importante è ovviamente la strategia aziendale: ci sono molte imprese italiane che, pur avendo una dimensione non piccola, non sono ancora state in grado di individuare una strategia adeguata alla globalizzazione, dal punto di vista sia della rete commerciale sia dal network produttivo. Altre imprese dovrebbero crescere di dimensione, puntare a darsi una conseguente strategia adeguata. Ma spesso c'è scarsa consapevolezza e le funzioni si fanno in un'ottica solo patrimoniale. Le politiche industriali possono favorire queste elaborazioni, purché non si limitino a un approccio patrimoniale o basato sulle quote di mercato, ma facilitino anche la riorganizzazione dei network produttivi.

Infine, la contrattazione potrebbe giocare un ruolo di verifica e controllo delle strategie aziendali di network. Ho il sospetto che in Germania le imprese siano state indotte a un approccio più di lungo periodo anche per ottenere l'approvazione dei consigli di sorveglianza. L'idea è che la presenza di un controllo esterno alla direzione, per quanto debole, obblighi le direzioni stesse a fare ragionamenti più strutturati, di più lungo periodo e alla fine più efficaci. Bisognerebbe trovare il modo di applicare quest'idea di verifica debole delle strategie di delocalizzazione anche nel sistema italiano.

Riferimenti bibliografici

Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. (2005), *The Governance of Global Value Chains*, in *Review of International Political Economy*, 12, 1.