

## La fabbrica fluida. Il modello di co-produzione *just in time* di Melfi

di Sergio Bruni

### 1. Grande impresa e indotto.

Il rapporto tra insediamento della grande impresa esterna e il conseguente sviluppo dell'economia locale ha costituito, nelle recenti vicende dell'economia del Mezzogiorno, un aspetto centrale e al tempo stesso un tema di analisi quanto mai controverso. Com'è noto, il periodo tra il 1958 ed il 1963 è stato caratterizzato dalla creazione, nell'area dell'intervento straordinario, di alcuni grandi poli di industria di base: la siderurgia Iri a Taranto, la chimica Montecatini a Brindisi e Priolo, quella Eni a Gela e Pisticci. Negli anni tra il 1968 ed il 1973 si è assistito al prevalere invece degli impianti dell'industria meccanica ed elettronica: Iri in Campania, Fiat in Sicilia ecc. Quali sono stati gli effetti di allargamento della base produttiva indotti da tali interventi dall'alto? O, più precisamente, quale grado di influenza hanno esercitato le fabbriche madri sull'ambiente circostante, stimolando la nascita di imprese piccole e medie ad esse collegate? La letteratura sul tema mostra una notevole varietà di posizioni. Augusto Graziani, commentando qualche anno fa gli esiti della politica dei grandi insediamenti industriali, rilevava che

le imprese locali hanno sentito direttamente la concorrenza delle nuove imprese sul mercato del lavoro, in quanto l'apertura di un nuovo impianto di grandi dimensioni ha comportato l'aumento del livello dei salari e il drenaggio della manodopera specializzata disponibile, esponendo le imprese minori preesistenti ad un aumento repentino dei costi. In parte gli effetti si sono verificati attraverso strade meno dirette: l'aumento della domanda ha reso appetibile alle imprese del Nord un mercato locale che in precedenza risultava scarsamente interessante, ed ha reso conveniente lo sforzo commerciale necessario per conquistarlo. Le imprese locali si sono trovate così esposte ad una concorrenza nuova dalla quale erano dapprima protette. Anche in questo caso, è presumibile che gli effetti negativi dei nuovi investimenti siano stati superiori a quelli positivi<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> A. Graziani, *Il Mezzogiorno nel quadro dell'economia italiana*, in *Investimenti e disoccupazione nel Mezzogiorno*, a cura di A. Graziani e E. Pugliese, Il Mulino, Bologna 1979, pp. 62-3.

Capovolgendo il punto di vista, si può dunque sostenere che una possibile opportunità di innescare un processo virtuoso di crescita si gioca non tanto e non solo sulla capacità, posseduta dalla grande impresa, di sviluppare una domanda addizionale – che solo a condizione di non essere soddisfatta dalle imprese esterne può contribuire alla creazione di imprese locali – ma sulla capacità che essa ha di garantire una domanda addizionale stabile, che può essere catturata con successo dalle imprese locali. Per tale ragione, la politica dei grandi poli ai suoi esordi – cioè nella fase che è stata considerata l'epoca del massimo impegno meridionalistico – si è prestata in misura evidente alle critiche sopra esposte, giacché le grandi imprese di base appaiono le meno adatte a sostenere un indotto consistente nelle economie locali. Mentre, sotto tale profilo, più efficace è risultato l'impatto delle imprese meccaniche ed elettroniche<sup>2</sup>.

Com'è stato notato, la possibilità di sostenere la formazione di nuova imprenditoria locale, se da una parte dipende dalle capacità e dalle competenze presenti nel tessuto locale, dall'altra deriva dalla volontà o dalla necessità della grande impresa esterna di alimentare in maniera stabile e duratura una domanda di beni. Il grande insediamento non solo è in grado di offrire un nuovo mercato di sbocco per i semilavorati, le materie prime o i macchinari di cui abbisogna, ma introduce anche nel tessuto sociale dell'area arretrata la capacità di percepire quel mercato di sbocco come un'occasione di profitto<sup>3</sup>. La formazione di un nucleo di piccole imprese legate all'indotto, inoltre, può costituire una sorta di «incubatore» per lo sviluppo di nuove capacità imprenditoriali.

Alcune delle analisi empiriche più recenti sul ruolo della grande impresa nel Mezzogiorno tendono ad evidenziare gli aspetti positivi di tali insediamenti e constatano effetti benefici anche negli anni ottanta, allorquando cioè la stagione della costruzione dei grandi impianti si era ormai conclusa. Adriano Giannola<sup>4</sup>, utilizzando i dati CRS-Iasm (che vengono stratificati per anno di nascita, dimensioni e tipo di pro-

<sup>2</sup> Per una critica al ruolo del grande insediamento di base cfr. H. Hytten-M. Marchioni, *Industrializzazione senza sviluppo. Gela: una storia meridionale*, Angeli, Milano 1970. Una ricostruzione dell'intervento straordinario si trova in A. Del Monte-A. Giannola, *Il Mezzogiorno nell'economia italiana*, Il Mulino, Bologna 1978.

<sup>3</sup> Un'analisi del ruolo delle «connessioni» tra grande impresa e aziende locali, seppur limitata alla Sardegna, si trova in S. Brusco-S. Paba, *Teoria delle connessioni e sviluppo del Mezzogiorno. Alcuni risultati di un'indagine sull'industria della Sardegna*, in «Meridiana», 1991, 11-12, pp. 151-63.

<sup>4</sup> Cfr. A. Giannola, *Industria manifatturiera e imprenditori del Mezzogiorno*, Guida, Napoli 1986.

prietà), giunge alla conclusione che esiste una significativa sincronia fra le fasi di più intensa costruzione delle imprese esterne – e quindi dei grandi impianti – e la formazione dell'imprenditorialità locale. Alfredo Del Monte e Raul De Luzenberger<sup>5</sup>, tuttavia, dimostrano che né le opportunità del mercato locale, né la politica di intervento straordinario riescono a spiegare significativamente i percorsi attorno a cui si è snodata la crescita delle imprese locali nel Mezzogiorno tra il 1951 ed il 1981. A conclusioni addirittura opposte pervengono invece Gioacchino Garofoli<sup>6</sup> e Massimo Florio<sup>7</sup>. Il primo, utilizzando dei dati Cerved relativi alle iscrizioni ai registri delle imprese presso le Camere di Commercio, stima che i tassi di natività delle aziende siano in relazione negativa con la quota di occupazione nella grande impresa, mentre risultano positivamente correlati con la quota dei lavoratori indipendenti attivi. Il secondo – procedendo ad un'analisi che copre lo stesso periodo preso in considerazione da Del Monte e De Luzenberger e utilizzando una scomposizione delle informazioni censuarie a livello provinciale – sostiene che le evidenze empiriche sembrano escludere forti relazioni fra la presenza di grandi unità e generazione di occupazione locale: anche se all'interno di questa tendenza generale si notano importanti differenze. Il lavoro di Florio, a sua volta, introduce un'analisi più articolata, tesa a sottolineare come gli effetti sull'economia locale dipendano non solo dalla consistenza dell'investimento esterno, ma anche, e in modo rilevante, dalle caratteristiche strategiche e strutturali dell'impianto realizzato.

Fra queste appaiono cruciali il grado di autonomia direzionale e di complessità organizzativa, in quanto solo l'esistenza di un ampio ventaglio di funzioni aziendali consente lo sviluppo del settore dei servizi alla produzione, con positivi effetti esterni anche per le imprese locali e più forti legami con i fornitori locali<sup>8</sup>.

Una maggiore concordanza di giudizi si riscontra in merito al ruolo di stabilizzazione dell'occupazione svolto dagli investimenti esterni

<sup>5</sup> Cfr. A. Del Monte-R. De Luzenberger, *The effect of regional policy on new firm formation in Southern Italy*, in «Regional Studies», XXIII, 1989, pp. 219-30.

<sup>6</sup> Cfr. G. Garofoli, *Formazione di nuove imprese e sviluppo locale*, in *Le politiche di sviluppo locale*, a cura di C. Antonelli, Angeli, Milano 1988.

<sup>7</sup> Cfr. M. Florio, *Investimenti esterni e sviluppo locale: il dibattito e alcuni temi di indagine*, in *Grande impresa e sviluppo locale*, a cura di M. Florio, Clua, Ancona 1991, pp. 25-64. Uno dei primi lavori che analizza gli stessi temi è quello di A. Graziani, *Il grado di autonomia delle unità produttive*, in *Incentivi e investimenti industriali nel Mezzogiorno*, a cura di A. Graziani, Angeli, Milano 1973, pp. 144-65.

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 61. Nello stesso volume curato da Florio si trovano una serie di lavori che analizzano le funzioni aziendali che le grandi imprese hanno decentrato nei vari stabilimenti. Cfr. anche M. Florio-M. Capriati, *Grande impresa e sviluppo endogeno dei sistemi locali*, in «L'industria», 1986, 4, pp. 711-52.

anche nel corso degli anni ottanta: epoca in cui la capacità progettuale e propulsiva della grande impresa si è molto affievolita e l'impegno del governo a favore delle regioni «sottosviluppate» si è alquanto ridotto. Manuela Samek e Francesco Silva<sup>9</sup> dimostrano che nel 1989, considerando le unità con più di dieci addetti, il 60 per cento dell'occupazione presso le imprese meridionali è riferibile ad impianti di proprietà esterna e che tale quota passa al 70 per cento se solo si prendono in considerazione le unità con più di 100 addetti. Questo risultato, che per altro si è mantenuto alquanto stabile nel tempo, evidenzia che non si è sviluppata a sufficienza un'imprenditorialità autoctona e che pertanto la relativa quota degli occupati stenta a crescere. In un lavoro comparativo sugli effetti della politica regionale in Gran Bretagna e nel Mezzogiorno d'Italia Alfredo Del Monte<sup>10</sup> conclude che

le imprese locali nelle aree depresse non sono in grado, in caso di arresto degli insediamenti delle imprese non locali, di occupare un numero di addetti nel settore manifatturiero almeno pari (se non superiore) a quello che le imprese non locali hanno creato in passato<sup>11</sup>.

In una ricerca successiva, lo stesso Del Monte<sup>12</sup> dimostra che tra il 1981 ed il 1985, ovvero in un periodo caratterizzato da una forte ristrutturazione della grande industria, l'occupazione industriale complessiva nel Mezzogiorno è diminuita di quasi 35 000 unità, l'80 per cento delle quali lavorava presso imprese locali.

## 2. *Gli insediamenti Fiat e le imprese fornitrici.*

Gli insediamenti Fiat nel Mezzogiorno<sup>1</sup> si sviluppano quasi in controtendenza con la stagione di maggior impegno meridionalista del

<sup>9</sup> Cfr. M. Samek-F. Silva, *Gli investimenti delle imprese non meridionali nel Mezzogiorno. Un'analisi sul campo*, in *Il difficile sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno*, a cura di F. Silva e G. Viesti, Angeli, Milano 1989.

<sup>10</sup> A. Del Monte, *Insediamenti esterni e sviluppo dell'imprenditoria locale*, in «Note Economiche», 1987, 2, pp. 157-80. L'incapacità dell'imprenditorialità locale di sostituirsi alla grande impresa nella creazione di occupazione non è un fatto che si riferisce solo al Mezzogiorno. Si ripropone anche in Gran Bretagna dove, unitamente ad un processo di deindustrializzazione, si è assistito anche alla crescita delle piccole e medie imprese. Su questo, cfr. la bibliografia ragionata contenuta in *ibid.* Cfr. anche *Barriers to growth in small firms*, a cura di J. Barber, J. S. Metcalfe e M. Porteous, Routledge, London-New York 1989.

<sup>11</sup> Del Monte, *Insediamenti esterni* cit, p. 171.

<sup>12</sup> Cfr. Id., *Incentivi alle imprese e processo «job creation» nel Mezzogiorno*, in «Nord e Sud», 1989, 4, pp. 155-77.

<sup>1</sup> Per una ricostruzione puntuale dell'argomento si rimanda al saggio di D. Cersosimo contenuto in questo numero di «Meridiana».

governo. Dopo i primi isolati stabilimenti di Napoli (1956) e Termini Imerese (1964), il vero e proprio ingresso del gruppo torinese al Sud si avvia agli inizi degli anni settanta, quando le partecipazioni statali hanno ormai realizzato tutti i principali investimenti. Fabbriche Fiat nascono, com'è noto, a Cassino, in provincia di Frosinone, a Bari, a Lecce, a Termoli. Negli anni ottanta si prosegue con interventi volti ad ingrandire e a ristrutturare gli insediamenti esistenti e con l'acquisizione, da parte della Fiat, degli impianti Alfa Romeo dall'Iri. Lo sviluppo degli insediamenti continua anche negli anni successivi fino alla recente realizzazione degli impianti di Melfi e di Pratola Serra.

Nel tentativo di pervenire ad una prima valutazione degli effetti di tali insediamenti sulla struttura locale si è cercato di individuare le aziende, localizzate nel Mezzogiorno, che operano come fornitori dell'industria automobilistica<sup>2</sup>. Più esattamente, non disponendo di un elenco delle aziende che costituiscono la filiera locale della Fiat, si è individuata l'area produttiva che prevalentemente la costituisce e le aziende che in essa ricadono. A tal fine è stato selezionato un comparto «specifico» utilizzando le categorie fornite dall'Istat che si riferiscono pressoché integralmente ed in modo univoco alla produzione automobilistica<sup>3</sup>. L'elenco è stato elaborato utilizzando i dati del CRS di Napoli

<sup>2</sup> L'uso del concetto di indotto è relativo alla definizione e misurazione delle capacità di attivazione di un'industria sul complesso dell'economia, piuttosto che all'osservazione di un settore industriale ben definito. L'individuazione dei fornitori punta alla ricostruzione della filiera che sviluppa per la produzione di determinati beni.

<sup>3</sup> L'individuazione del comparto in questione è contenuta in A. Enrietti, V. Ferrero, R. Lanzetti, *Da indotto a sistema. La produzione di componenti nell'industria automobilistica*, Rosenberg & Sellier, Torino 1991. A questo schema, con piccolissime varianti, farò riferimento. In concreto la selezione comprende i rami: Costruzione di parti ed accessori per autoveicoli

Tabella 1. Stabilimenti Fiat nel Mezzogiorno\*.

Stabilimento	Anno	Produzioni	Dipendenti
Cassino Carrozzeria	1974	Tipo, Tempra	7500
Sulmona	1972	Componenti meccaniche	1000
Termoli	1972	Motori	2900
Comino	1978	Componenti in plastica	1000
Pomigliano Carrozzeria	1973	Alfa 33, Alfa 55, Nuova Delta	8300
Pomigliano Meccanica	1973	Motori	1200
Termini Imerese	1970	Punto	3000

Fonte: «Il Sole 24 ore», 1994.

\* I dati riportano la situazione attuale degli stabilimenti. Ricordo che l'acquisizione degli impianti Alfa da parte della Fiat è avvenuta nel 1986. Agli stabilimenti indicati occorre aggiungere quelli di Melfi e Pratola Serra.

e comprende tutte le unità produttive, con più di dieci addetti, operanti al 1992, per un totale di 519 stabilimenti e 64 068 addetti (cfr. tab. 2).

Il confronto con gli analoghi dati riferiti al complesso dell'industria manifatturiera nel Mezzogiorno rivela che il comparto della lavorazione auto dava occupazione all'11,5 per cento dei lavoratori complessivi ed utilizzava il 4,5 per cento del totale degli stabilimenti. La maggiore incidenza degli occupati si spiega col fatto che la produzione dell'automobile (o di parti di essa) avveniva in stabilimenti di dimensioni assai più grandi della media.

Si può pervenire ad una più corretta valutazione dell'importanza della fornitura CSE se si considera separatamente la produzione finale delle automobili. Gli addetti ai più grandi stabilimenti Fiat ammontavano a circa 25 000 unità, pari al 57 per cento degli occupati nel ramo dei mezzi di trasporto e a circa il 4,5 per cento dell'occupazione totale nel settore manifatturiero. Si può pertanto valutare l'incidenza dell'eterogeneo comparto della fornitura a circa il 7 per cento dell'occupazione totale: una quota certamente importante, ma non tale da prefigurare una marcata specializzazione produttiva dell'area.

Un ulteriore confronto può contribuire alla formulazione di un più articolato giudizio: disponiamo infatti dei risultati di un'indagine condotta dall'Ires<sup>4</sup> sulla filiera automobilistica piemontese alla fine del 1986. I risultati di tale lavoro, pur non permettendo un rigoroso confronto con i più recenti dati sul Mezzogiorno (in quanto non danno conto delle trasformazioni intervenute in questi ultimi anni)<sup>5</sup> consentono tuttavia di utilizzare, pur con le dovute cautele, come termine di paragone una regione che, come è noto, si è sempre caratterizzata per una forte specializzazione produttiva nel settore automobilistico. Se si

e rimorchi (353), Costruzione di apparecchiature elettroniche per mezzi di trasporto (343,1), Costruzione di pile ed accumulatori (343,3), Costruzione di organi di trasmissione (326), la sottoclasse Costruzione di carrozzerie e rimorchi (352). Sono state incluse anche lavorazioni che, pur non essendo «specifiche» a tutti gli effetti, ricadono nella filiera e comprendono le sottoclassi Fonderie (311), Fucinatura, stampaggio ecc. (312), i prodotti di Seconda Trasformazione con riferimento alle sottoclassi Trattamento e rivestimento metalli (313,5) e Meccanica Generale (313,6). A queste sono state aggiunte alcune produzioni «complementari» composte dalle sottoclassi Industria della gomma (481), Industria dei prodotti delle materie plastiche (483) e Produzione di articoli in materie tessili non altrove classificati (455, 2).

<sup>4</sup> Cfr. Enrietti, Ferrero, Lanzetti, *La produzione di componenti* cit. Si ricorda che la selezione del comparto della lavorazione auto relativa al Mezzogiorno è stata effettuata considerando gli stessi rami dell'indagine piemontese. I dati relativi al Mezzogiorno comprendono in più la categoria 455,2 relativa alla confezione di articoli in materia tessile, ma si tratta di 11 imprese con 708 addetti.

<sup>5</sup> Le trasformazioni che nella seconda metà degli anni ottanta hanno interessato il Piemonte non sono tali da mutare radicalmente il quadro presentato. Nelle pagine seguenti di questo lavoro si tornerà sull'argomento.

Tabella 2. Distribuzione degli addetti e delle imprese nel Mezzogiorno per categoria\*.

Classi di addetti	10-49		50-199		200-499		500-999		oltre 1000		Totale	
	U.L.	addetti	U.L.	addetti	U.L.	addetti	U.L.	addetti	U.L.	addetti	U.L.	addetti
Articoli in materia tessile	7	164	3	253	1	363					11	780
Manufatti di gomma	3	75	4	437	1	391	1	763			9	1666
Materie plastiche	19	497	9	961	1	211			1	1089	30	2758
Prodotti in metallo	175	3537	37	3177	4	1023	3	1802			219	9539
Macchine	15	239	4	304	1	300					20	943
Elettrotecnica	14	309	6	414	5	1276			1	2061	26	4060
Mezzi di trasporto	143	2965	37	3265	11	3001	2	1536	11	33555	204	44322
Totale lavorazione auto (1)	376	7786	100	8811	24	6565	6	4101	13	36705	519	64068
Totale manifatturiero (2)	9644	178685	1062	126964	266	79334	83	57150	52	113536	11443	555669
Rapporto (1)/(2)	3,9	4,4	9,4	6,9	9,0	8,3	7,2	7,2	25,0	32,3	4,5	11,5

Fonte: mia elaborazione su dati CRS.

\* I dati relativi all'indagine del 1992 si riferiscono non solo alle regioni storiche del Mezzogiorno, ma comprendono anche le province del Lazio e delle Marche che cadevano nell'area dell'intervento straordinario.

procede infatti alla separazione, per il Piemonte, del comparto dedito alla fase finale della produzione, che ricade nel ramo dei mezzi di trasporto, dal resto dei settori (che comprendono l'area dei fornitori), risulta (cfr. tab. 3) che nel primo trovavano lavoro circa 91 000 addetti, mentre nel secondo più di 71 000. Il numero dei secondi risultava, cioè, inferiore a quello dei primi di poco più del 20 per cento. La stessa operazione, eseguita per le regioni meridionali, dà i seguenti risultati: più di 44 000 addetti nel primo comparto, meno di 20 000 nei settori in cui operano in prevalenza i fornitori. I secondi, in questo caso, impiegavano poco più del 45 per cento degli occupati in rapporto ai primi. Si può inoltre constatare come le province meridionali manchino, nei comparti delle macchine, dei prodotti in metallo e dei manufatti di gomma di aziende al di sopra dei 1000 addetti e, più in generale, come l'insieme dei comparti dei fornitori si presenti fortemente sbilanciato verso le dimensioni più piccole. Nelle aziende al di sotto dei 500 addetti lavoravano infatti più del 70 per cento degli occupati.

La struttura produttiva piemontese si presentava, viceversa, più equamente distribuita. Le aziende al di sotto dei 500 addetti davano lavoro al 63 per cento degli occupati, mentre nessun comparto appariva privo di stabilimenti al di sopra dei 1000 addetti.

Tutti i settori, quindi, possedevano aziende-leader, ovvero non mancavano di quelle unità che risultano capaci di sviluppare progetti complessi e costosi. Tali raffronti dunque, pur nella loro semplicità, suggeriscono la considerazione che il sistema della fornitura, così come si è sviluppato nel Mezzogiorno, è povero e risulta fortemente sottodimensionato rispetto alla consistenza degli impianti finali. Nello stesso tempo la diversa consistenza delle aree territoriali presuppone una differente dispersione sul territorio degli impianti. Sicché, nel caso del Piemonte, si può più correttamente pensare ad un sistema di relazioni che coinvolge le piccole e le grandi unità. Nel caso del Mezzogiorno, invece, la più marcata dispersione territoriale fa sorgere qualche dubbio sul fatto che gli stabilimenti più lontani rispetto alle unità di produzione finale risultino integrati nel sistema dell'indotto.

Un ulteriore elemento di valutazione, a questo proposito, può essere fornito dalla ripartizione degli impianti a seconda che questi siano collocati nelle province<sup>6</sup> nelle quali esiste un insediamento Fiat o siano posti in province che di tale insediamento risultano prive (cfr. tab. 4).

<sup>6</sup> Sono state incluse in tale aggregato le province di Frosinone, Campobasso, L'Aquila, Napoli, Caserta, Avellino e Palermo. Sono state considerate tre province della Campania per il fatto che gli stabilimenti Fiat (ex Alfa) trovandosi ai confini delle tre circoscrizioni hanno favorito l'insediamento dei fornitori in tutte le zone confinanti.



Tabella 3. Distribuzione degli addetti e delle imprese piemontesi per categoria e per classe di addetti (fine 1986).

Classi di addetti	10-49		50-199		200-499		500-999		oltre 1000		Totale	
	U.L.	addetti	U.L.	addetti	U.L.	addetti	U.L.	addetti	U.L.	addetti	U.L.	addetti
Manufatti di gomma	53	1159	23	2043	2	602	2	1785	4	9520	84	15109
Materie plastiche	169	3678	42	4105	5	1622	1	563	1	1822	218	11790
Prodotti in metallo	633	13015	109	9407	19	4965	1	562	3	4059	765	32008
Macchine	18	445	9	873	3	854	3	1722	2	2828	35	6722
Elettrotecnica	18	351	9	753	4	1327	3	1779	1	517	33	5727
Mezzi di trasporto	137	3250	70	7245	18	5083	8	6073	13	69545	246	91196
Totale lavorazione auto	1028	21898	262	24426	51	14453	18	12484	24	89291	1381	162552

Fonte: Ires, Anagrafe delle imprese.

La costruzione di una rete di relazioni tra imprese finali e sistema di indotto è debole nel Mezzogiorno perché il sistema di produzione dell'automobile ha nel nostro paese un radicamento territoriale marcato e l'articolazione dei rapporti tra imprese di produzione finale e fornitori non è tale da favorire un loro processo di decentramento territoriale, analogo a quello che ha caratterizzato gli impianti di produzione finale.

Gli insediamenti storici dell'industria automobilistica, com'è noto, si trovano nel vecchio triangolo industriale da dove, progressivamente, si sono spostati nelle regioni vicine. Nelle regioni settentrionali, Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna, Veneto e Trentino Alto Adige, si concentrava nel 1971 oltre il 93 per cento dell'occupazione complessiva del sistema auto; dieci anni dopo tale percentuale era scesa al 78,6 per cento<sup>7</sup>: il declino è imputabile al decentramento degli impianti, soprattutto quelli finali, nel Mezzogiorno. In Piemonte, regione dove si concentra la maggior parte dell'industria automobilistica italiana, tra il 1980 ed il 1987 la filiera automobilistica ha conosciuto una flessione occupazionale del 30,8 per cento, pari ad oltre 72 000 addetti, la maggior parte dei quali si concentrava negli stabilimenti finali (dove sono scomparsi 49 000 addetti, pari al 68 per cento della contrazione totale dell'occupazione)<sup>8</sup>. Nella componentistica il declino è risultato molto più contenuto ed ha riguardato circa 7500 addetti con un tasso

<sup>7</sup> Cfr. V. Ferrero-R. Lanzetti, *La componentistica automobilistica in Piemonte*, in Enrietti, Ferrero, Lanzetti, *Da indotto a sistema* cit.

<sup>8</sup> *Ibid.*, pp. 125-6.

Tabella 4. Ripartizione degli insediamenti nel Mezzogiorno.

	Province con insediamenti Fiat		Totale Mezzogiorno		% province su Mezzogiorno	
	U.L.	addetti	U.L.	addetti	U.L.	addetti
Articoli in materia tessile	4	84	11	780	36,4	10,8
Manufatti di gomma	5	277	9	1666	55,5	16,6
Materie plastiche	23	2342	30	2758	76,7	84,9
Prodotti in metallo	78	3949	219	9539	35,6	41,4
Macchine	4	284	20	943	20,0	30,1
Elettrotecnica	12	1193	26	4060	46,1	29,4
Mezzi di trasporto	66	30174	204	44322	32,3	68,1
<b>Totale</b>	<b>192</b>	<b>38303</b>	<b>519</b>	<b>64068</b>	<b>37,0</b>	<b>59,8</b>

Fonte: mia elaborazione su dati CRS.

di caduta attorno al 20 per cento, corrispondente a meno della metà di quello verificatosi nel segmento automobilistico in senso stretto. Fra il 1985 ed il 1990, quando tutto il settore ha conosciuto una forte ripresa, l'occupazione è ritornata a crescere e gran parte dell'aumento si è concentrato nella componentistica<sup>9</sup>.

### 3. *Le trasformazioni nella componentistica.*

I mutamenti avvenuti nel settore della componentistica derivano soprattutto da un profondo processo di ristrutturazione e riconversione che solitamente si fa partire dai primi anni settanta. Nei decenni precedenti, ovvero durante gli anni della ricostruzione e del boom economico, la produzione è stata trainata da una sostenuta domanda ed il sistema dell'indotto si è sviluppato adeguandosi alle crescenti richieste delle grandi case automobilistiche. Il mercato era caratterizzato da un forte predominio delle case costruttrici, che richiedevano dai fornitori solo capacità di produrre e di disegnare, e raramente ricercavano competenze specialistiche. Non è un caso che negli anni sessanta la subfornitura sia stata considerata come uno dei meccanismi di attivazione del sistema dell'indotto da parte della grande impresa. Allora l'attenzione era posta

sulla specificità tecnica dell'oggetto della commessa (*subfornitura di capacità o specialità*) e sulla durata del rapporto (*subfornitura occasionale e permanente*)<sup>1</sup>.

La subfornitura di capacità era la forma di rapporto più diffusa in quegli anni, ma era anche quella che esponeva maggiormente l'azienda, che riceveva tale incarico, alle incertezze del mercato. Essa si realizzava e si realizza quando un'impresa committente – che non può raggiungere nel proprio stabilimento un determinato livello di produzione – acquista all'esterno un ammontare di produzione supplementare. In questo rapporto il mercato è dominato dal committente in quanto esistono più imprese disposte a fare da puri esecutori nella produzione di un pezzo e queste, facendosi concorrenza sui prezzi, si muovono in un mercato fortemente concorrenziale. Il rapporto assume, poi, i caratteri di vera aleatorietà se il contratto è episodico ed è legato a fattori puramente congiunturali.

<sup>9</sup> Cfr. A. Enrietti, G. Peruzio, V. Rieser, *L'industria automobilistica a Torino. Strategia della grande impresa ed ambiente economico locale*, Ires, dattiloscritto, 1992.

<sup>1</sup> E. Esposito-M. Raffa, *L'evoluzione del sistema della subfornitura nell'industria italiana*, in «Economia & Management», 1994, 4, p. 13.

La subfornitura di qualità configura invece un rapporto maggiormente favorevole all'offerente in quanto il subfornitore utilizza tecniche proprie, che sono anche diverse da quelle impiegate dall'azienda committente e che non sempre è agevole ritrovare sul mercato. Quando poi il committente usa tecniche esclusive può arrivare ad operare in un regime di monopolio<sup>2</sup>. Per meglio caratterizzare le relazioni industriali che si affermano nel periodo in questione si può fare riferimento al modello organizzativo che convenzionalmente può essere definito delle organizzazioni «quasi gerarchiche»<sup>3</sup>. Più che di rapporto con i fornitori

si può parlare di transazioni a carattere ripetuto con soggetti cui vengono demandati compiti sostanzialmente esecutivi, limitati a fasi-attività specifiche e soggette ad un controllo puntuale. [...] I soggetti esterni, in larga parte sostituibili, vengono attivati e selezionati secondo criteri e principi di semplice convenienza economica rispetto all'alternativa dello sviluppo interno<sup>4</sup>.

In tale contesto la Fiat, cogliendo l'opportunità offerta dalla formazione di un autentico mercato di massa, ha realizzato impianti, modellati sul sistema fordista, che presentano un assetto fortemente integrato ed un grado di autosufficienza fra i più elevati del mondo. L'autoproduzione realizzata configura il massimo di standardizzazione e di economie di scala. Ma l'integrazione sembra configurarsi come il risultato di una scelta obbligata:

In essa si riflettono la povertà tecnologica e il ritardo industriale italiano rispetto alle economie dei paesi concorrenti in questa branca produttiva. Condizioni che hanno premuto per una azione di «supplenza» da parte della casa torinese<sup>5</sup>.

Gli effetti della crisi petrolifera del 1973 hanno indotto un ripensamento della strategia dell'integrazione verticale per le case automobilistiche. La crisi, esasperata dalle oscillazioni della domanda provocate dai due shock petroliferi del 1973 e del 1979, ha radici molto più

<sup>2</sup> Un esame dei vari tipi di subfornitura si trova in B. Chaillou, *Définition et typologie de la sous-traitance*, in «Revue économique», 1977, 2. Un riesame critico degli stessi temi si trova in Esposito-Raffa, *L'evoluzione del sistema della subfornitura* cit.

<sup>3</sup> La definizione è utilizzata in particolare da M. Benassi, *Dalla gerarchia alla rete*, Etas, Milano 1993; Id., *Le modificazioni organizzative delle grandi imprese: il caso Fiat*, in «Economia e Politica Industriale», 1994, 81, pp. 91-119.

<sup>4</sup> Ivi, p. 94.

<sup>5</sup> G. Volpato, *Crisi dell'auto e riorganizzazione dell'industria dei componenti*, in *L'industria dell'auto e dei componenti: integrazione e internazionalizzazione produttiva*, a cura di G. Formengo e E. Rullani, Angeli, Milano 1982, p. 60. Volpato preferisce descrivere l'industria automobilistica italiana come una struttura «polarizzata», piuttosto che «integrata», in considerazione della concentrazione delle imprese nelle fasce più piccole ed in quelle più grandi e degli elementi di debolezza che contraddistinguono l'organizzazione della componentistica italiana: bassa internazionalizzazione, bassa diversificazione, modesta attività di ricerca e di sviluppo.

profonde. È piuttosto una crisi che trae origine nella formazione dell'offerta. È stato notato a tal proposito che

non è il settore dell'automobile nel suo complesso ad essere minacciato, sono le singole imprese a trovarsi in una situazione caratterizzata da un inusitato livello di aggressività concorrenziale<sup>6</sup>.

L'esasperazione della concorrenza sul mercato automobilistico è stata determinata dalla riduzione della domanda ma, soprattutto, dall'ingresso di nuovi produttori, quali i costruttori d'auto giapponesi. L'inasprimento dello scontro commerciale ha reso discriminanti per i consumatori le caratteristiche di qualità, durata e affidabilità delle autovetture rispetto alla fedeltà alla marca basata sull'immagine complessiva e stereotipata della produzione delle grandi case. Per mantenere le quote di mercato i grandi produttori automobilistici sono stati costretti dunque a introdurre continue innovazioni di prodotto ed a migliorare i processi produttivi. Ciò ha comportato una ridefinizione generale del modo in cui si produceva l'automobile: non era più possibile pensare di intervenire solo nella fase di assemblaggio finale del modello o nella fase iniziale di progettazione. Erano ora piuttosto le singole parti ad incorporare le innovazioni di prodotto e, essendo ampio lo spettro delle tecnologie e dei prodotti interessati, nessun produttore automobilistico disponeva di risorse sufficienti per affrontare compiti così diversi e per cimentarsi su piani così differenziati<sup>7</sup>.

In questo mutato contesto i fornitori vengono così ad acquistare un rilievo ed un'autonomia prima sconosciuta. Per l'azienda automobilistica non è più possibile ipotizzare di assegnare le commesse a piccoli lotti solo sulla base di una serrata contrattazione dei prezzi, mantenendo un'elevata concorrenza tra più produttori. Ciò risulta in conflitto con la necessità di richiedere ai fornitori di impegnarsi in investimenti che assicurino una migliore qualità dei prodotti ed un adeguamento degli stessi alle mutate esigenze del mercato.

Si comincia dunque a profilare la necessità di sviluppare contratti di collaborazione a lungo termine per permettere alle aziende subfornitrici di impegnarsi in attività di ricerca e di sviluppo. Parallelamente, si fa strada l'esigenza di selezionare i fornitori, rinunciando ad una po-

<sup>6</sup> Volpato, *Crisi dell'auto* cit., p. 16. L'autore, per rappresentare la crisi dell'automobile, fa riferimento al modello proprio di una *infant industry* la cui crescita si fonda su vaste e radicali innovazioni. Sugli stessi temi cfr. anche A. Enrietti, *La dinamica dell'integrazione verticale alla Fiat Auto Spa (1979-1986)*, in «Economia e Politica Industriale», 1987, 55, pp. 113-45.

<sup>7</sup> Cfr. Enrietti, *La dinamica dell'integrazione verticale* cit.; P. Bianchi, *Innovazione e struttura di mercato nel settore automobilistico*, in Fornengo-Rullani, *L'industria dell'auto e dei componenti* cit.

litica volta prevalentemente a contrapporre più produttori per spuntare prezzi più bassi, in modo da permettere un dialogo tecnico che inizia dalla progettazione stessa della vettura. Si tratta, però,

di una collaborazione gestita dal grande cliente: possiamo allora parlare della quasi integrazione verticale come di una combinazione tra *collaborazione* e *direzione* tenuto conto che proprio attraverso rapporti stretti con imprese esterne il grande cliente viene a godere dei vantaggi dell'integrazione verticale, sintetizzabili nella maggiore possibilità di controllo<sup>8</sup>.

Nel corso degli anni ottanta si sono potuti misurare gli effetti di tale politica. Più esattamente, tra il 1981 ed il 1982 la Fiat ha avviato un robusto processo di selezione dei propri fornitori sulla base della capacità di assicurare innovazione, prezzi competitivi e affidabilità. In questo biennio le imprese fornitrici di materiali diretti, che all'inizio ammontavano a circa 1200, sono diminuite di circa 350 unità. Le commesse sono poi state ripartite tra i fornitori rimasti che hanno potuto così produrre utilizzando meglio i propri impianti e realizzando economie con un abbattimento dei costi stimabile intorno al 2 per cento<sup>9</sup>. Nello stesso tempo la scomparsa dei fornitori marginali ha portato ad un miglioramento della qualità della produzione, misurabile in una diminuzione della quota dei pezzi difettosi sul totale di quelli realizzati.

Nella nuova filosofia produttiva l'automobile non si presenta come un insieme di pezzi specificamente concepiti per comporre un determinato modello, ma, piuttosto, come un «sistema di sistemi» (ad esempio il sistema frenante, il sistema di alimentazione, il sistema di trasmissione), costruiti «in grande serie da produttori altamente specializzati, responsabili dello sviluppo, della progettazione della qualità, ma sempre strettamente collegati all'industria terminale per gli aspetti progettativi»<sup>10</sup>. In quest'ottica è necessario dividere le aziende fra quelle che sanno progettare e produrre un pezzo completo e quelle che sono capaci di eseguire lavori più particolareggiati su commessa. La Fiat procede, pertanto, ad una classificazione della rete dei fornitori in tre livelli<sup>11</sup>:

1) imprese leaders, che producono macro-componenti caratterizzati da alto livello qualitativo e dalla capacità di sostenere con fondi propri

<sup>8</sup> A. Enrietti, *La «quasi integrazione verticale» come modello interpretativo dei rapporti tra le imprese*, in «Economia e Politica Industriale», 1983, 38, p. 47.

<sup>9</sup> Cfr. Enrietti, *La dinamica dell'integrazione verticale* cit.

<sup>10</sup> G. Rampa-C. Sacchi, *Interdipendenza tra grande impresa e sistema della fornitura nell'esperienza dell'industria automobilistica: il caso Fiat*, in *Åa.Vv., Piccola e grande impresa: un problema storico*, Angeli, Milano 1987, p. 162.

<sup>11</sup> *Ibid.* Cfr. inoltre Enrietti, *La dinamica dell'integrazione verticale* cit.; R. Locke-S. Negrelli, *Il caso Fiat auto*, in M. Regini-C. F. Sabel, *Strategie di riaggiustamento industriale*, Il Mulino, Bologna 1989.

programmi di investimento e di ricerca. Esse collaborano con l'azienda madre nel design e nell'innovazione di prodotto (circa 100 unità);

2) imprese che producono componenti meno complessi, lavorano quasi esclusivamente per l'industria automobilistica e sono sub-fornitrici delle imprese leaders;

3) imprese che producono parti e componenti standardizzati di bassa serie, non destinati solamente al settore automobilistico.

Nello stesso tempo l'azienda torinese ha attivato altri due strumenti, che negli anni ottanta hanno conosciuto una progressiva utilizzazione (cfr. tab. 5), particolarmente utili per le imprese di contenute dimensioni: l'incarico di sviluppo ed i contratti a lungo termine. Con il primo la Fiat contribuisce alle spese sostenute dai fornitori nello sviluppo di prodotti innovativi; con il secondo facilita, accrescendo lo spazio temporale dei contratti e riducendo i margini di rischio, gli investimenti degli stessi per la realizzazione o il miglioramento di nuovi componenti.

Le misure adottate hanno condotto ad un rafforzamento delle imprese di componenti più grandi e, in particolare, di quelle controllate dalla Fiat e dai grandi gruppi nazionali e internazionali.

Il sistema italiano dell'indotto si caratterizza per una notevole frammentazione produttiva e per una polarizzazione tra aziende di piccola e di grande dimensione. Anche se non si dispone di informazioni dettagliate relative a tutto il territorio nazionale, si può correttamente desumere il fenomeno analizzando alcune indagini relative al Piemonte,

Tabella 5. Relazioni della Fiat auto con i componentisti.

Anni	Incarichi di sviluppo		Contratti a lungo termine
	numero	valore in miliardi	valore in miliardi
1980	29	6,0	n.d.
1981	34	7,5	n.d.
1982	38	9,0	300
1983	41	11,5	353
1984	48	15,0	420
1985	58	20,0	470
1986	80	27,0	730
1987	155	45,0	970
1988	261	75,0	1600
1989	377	101,0	1750

Fonte: Enrietti, Ferrero, Lanzetti, *Da indotto a sistema* cit.

regione che raccoglie quasi un terzo delle aziende operanti nella produzione della componentistica per l'automobile. In una rilevazione condotta da Aldo Enrietti e da Enrico Follis<sup>12</sup> alla fine del 1981, risultava che le quattro imprese appartenenti alla *holding* Fiat occupavano il primo posto della gerarchia con una media di 4707 addetti, seguite dalle imprese legate a gruppi multinazionali con una media di 827 addetti per stabilimento (cfr. tab. 6). La casa automobilistica torinese impiegava poco meno di un terzo della manodopera. Così se alla *holding* italiana sommiamo le aziende controllate dal capitale internazionale arriviamo a coprire più del 56 per cento dell'occupazione totale.

Il ruolo della Fiat Auto nel settore costituisce un elemento specifico della situazione italiana ed un dato che caratterizza l'attività dell'azienda rispetto alle sue concorrenti. Essa ha provveduto, già all'inizio degli anni ottanta, ad autonomizzare una serie di stabilimenti del settore e a darsi un assetto organizzativo che in un primo tempo era articolato su tre attività (metallurgia, componenti veicolistici e componenti industriali) e prevedeva tre imprese caposettore (Teksid, Magneti Marelli e Gilardini). Esso è stato attualmente ridisegnato attorno a quattro aree strategiche: i prodotti elettronici con caposettore Magneti Marelli, i prodotti metallurgici all'interno della Teksid, i componenti meccanici e plastici nella Gilardini e gli accumulatori nella Ceac<sup>13</sup>.

La presenza di stabilimenti in mano al capitale internazionale è invece un dato consueto in tutti i paesi produttori di automobile e dipende dal fatto che la produzione di alcune componenti richiede una specializzazione ed una mobilitazione di risorse tale che solo le grandi imprese, in grado di utilizzare forti economie di scala, possono assicurare.

<sup>12</sup> A. Enrietti-M. Follis, *Il settore dei componenti per autoveicoli*, in «Politica ed Economia», 1983, 5, pp. 37-45. L'indagine ha interessato 304 imprese per un totale di 62 964 occupati.

<sup>13</sup> Cfr. A. Enrietti, M. Follis, G. Fornengo, *Innovazione tecnologica e potere di mercato nei rapporti tra imprese: l'industria dei componenti per auto*, Angeli, Milano 1988; Enrietti, Peruzio, Rieser, *L'industria automobilistica a Torino* cit.

Tabella 6. Fornitori Fiat per struttura proprietaria.

	Imprese	Addetti %
Holding Fiat	4	29,9
Capitale estero	20	26,3
Gruppi nazionali	98	26,0
Independenti	182	17,8
Totale	304	100



Al polo opposto devono essere invece situate le unità appartenenti a gruppi minori italiani (con 244 addetti in media), e nettamente differenziate: vale a dire le piccole aziende «indipendenti» (con una media di 61 addetti).

Il quadro tracciato si è modificato nel corso degli anni ottanta con una spinta all'aumento della concentrazione in seguito alla scomparsa dei fornitori più deboli causata dalla politica che privilegiava – nell'attribuzione delle commesse – le aziende più grandi, capaci di produrre non solo singoli componenti ma interi sistemi. Le modificazioni, tuttavia, non sono risultate tali da alterare la polarizzazione della struttura produttiva esistente all'inizio del decennio. Un'indagine curata dall'Ires tra il 1989 ed il 1990 sulla subfornitura automobilistica del Piemonte<sup>14</sup> rivela che la Fiat ha accresciuto il proprio ruolo con un'accorta politica di acquisizioni e le imprese ad essa collegate si collocano sistematicamente nella fascia più alta, con una dimensione al di sopra dei 500 addetti. Le aziende appartenenti a gruppi esteri mantengono un peso oscillante tra il 20 e il 30 per cento degli addetti e del fatturato e risultano di taglia mediamente inferiore a quelle del gruppo italiano, anche se nessuna di queste ha meno di 50 addetti. Le imprese appartenenti ai gruppi italiani, invece, hanno visto diminuire la propria presenza sul mercato sia in termini di quota degli addetti che di fatturato. Oggi esse presentano dimensioni nettamente contenute rispetto agli altri gruppi citati con significative presenze anche nell'area delle imprese minori.

Il gruppo degli «indipendenti» si colloca ampiamente in quest'ultima fascia ed opera, per la sua ridotta capacità di impegnarsi in rilevanti piani di investimento, spesso come fornitore di altre imprese della componentistica. L'effetto di questa persistente polarizzazione fa sì che sul mercato dei settori di componenti per auto si realizzi un elevato livello di concentrazione: nella maggior parte dei comparti, infatti, «la quota di mercato del primo produttore è superiore, in alcuni casi di molto, al 50 per cento»<sup>15</sup>.

Il processo di ristrutturazione avviato dalle grandi imprese, di cui le vicende della Fiat non sono che un esempio, e i mutamenti che questo ha provocato nei «rapporti tra imprese» non hanno ricevuto un'adeguata attenzione nel dibattito economico.

<sup>14</sup> Cfr. Enrietti, Ferrero, Lanzetti, *Da indotto a sistema* cit. Non è possibile procedere ad un confronto puntuale tra i risultati delle due indagini citate, anche se fanno riferimento alla stessa area geografica, perché i metodi di campionamento sono differenti. È però certamente possibile evidenziare le linee di tendenza.

<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 117.

All'interno del lungo dibattito sul decentramento le categorie di fornitura, subfornitura, cooperazione tra imprese non hanno svolto un ruolo significativo a causa, probabilmente, del taglio congiunturale e politico che ha finito per prevalere, per cui si è letto il decentramento come una risposta del capitalismo italiano alle grandi trasformazioni intervenute nei rapporti sociali di produzione e si sono posti in evidenza i temi del costo del lavoro e della flessibilità produttiva<sup>16</sup>.

Lo sviluppo della piccola impresa e l'affermarsi di ampi processi di decentramento alla fine degli anni sessanta e nel corso del decennio successivo sono stati letti come fenomeni dai caratteri prevalentemente difensivi. Si è posto così l'accento sulle capacità delle piccole unità di controllare la manodopera in maniera flessibile e di erogare salari in misura più bassa della media. È prevalsa, in un primo momento, un'interpretazione che può essere definita neoclassica. Questa cercava di spiegare le trasformazioni produttive come una conseguenza dei cambiamenti nel mercato del lavoro che hanno permesso ai lavoratori dipendenti di mutare a loro vantaggio la distribuzione delle risorse e hanno provocato una prolungata caduta dei margini di profitto. Ma poco coerente è apparsa la

convivenza tra uno schema concettuale che insiste sulla natura difensiva e congiunturale delle strategie dalle quali avrebbero tratto origine i sistemi di imprese (visti come modello antagonistico a quello della grande impresa isolata) e la constatazione che tale sviluppo è coinciso in realtà con periodi di forte crescita di questi stessi settori<sup>17</sup>.

La constatazione che i settori «a piccola impresa» abbiano costituito delle organizzazioni produttive di una certa stabilità ha portato ad una revisione dell'interpretazione neoclassica. La scomposizione e la parcellizzazione dei processi produttivi, infatti, permette alle piccole unità di concentrarsi su particolari fasi di produzione e di avviare intensi processi di specializzazione. Nel caso in cui si riesca a dar vita a sistemi integrati di piccola impresa, la sinergia ed il coordinamento degli sforzi permettono di arrivare sul mercato con un prodotto finito.

Le piccole imprese, in quanto costituite in sistemi, possono essere, e spesso sono, componenti di grandi aggregati produttivi: concettualmente, ciò che fa la differenza fra un'azienda fordista e un sistema di piccole imprese a specializzazione flessibile sono i modi di divisione del lavoro<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Enrietti, *Industria automobilistica* cit., p. 40.

<sup>17</sup> F. Nuti, *I sistemi articolati di produzione e «rapporti tra imprese»*. *Lo stato dell'arte dell'analisi dei rapporti tra imprese nell'industria manifatturiera: riconsiderazione della letteratura e aggiornamenti*, in *Distretti e sistemi produttivi alla soglia degli anni '90*, a cura di F. Gobbo, Angeli, Milano 1989, p. 17.

<sup>18</sup> A. Bagnasco, *Prefazione* a M. J. Priore-C. F. Sabel, *Le due vie dello sviluppo industriale*, Isedi, Milano 1987, p. 23.

Alcune piccole aziende, inoltre, risultano produrre beni per il mercato finale con caratteristiche particolari; altre, anche quando producono su commessa, non sempre sono subordinate alle grandi imprese committenti.

Quando esistono più imprese committenti, anche di diversa dimensione, si crea una situazione sostanzialmente commerciale all'interno della quale si collocano anche le piccole imprese che lavorano su commessa, che non risultano quindi legate o subordinate in modo definitivo ad un unico cliente<sup>19</sup>.

Si è quindi affermata un'interpretazione del processo di divisione del lavoro tra imprese che considera secondario il problema della ripartizione del reddito e ritiene la frammentazione dei cicli come il risultato della crescita dei settori. Non a caso coloro che hanno assunto questo punto di vista, che è definito «smithiano», si sono richiamati alla divisione del lavoro tra imprese, piuttosto che al decentramento produttivo. Il primo termine indica, infatti, un fenomeno più ampio che non «riguarda la politica di decentramento produttivo della *singola* impresa, bensì l'organizzazione globale dei settori industriali, nell'aspetto della ripartizione delle attività fra imprese»<sup>20</sup>. La divisione del lavoro ha «una netta caratterizzazione strutturante, nel senso che le forze che la determinano esplicano i loro effetti nel lungo periodo e a vasto raggio sulla struttura di un sistema industriale o di un singolo settore»<sup>21</sup>, mentre il decentramento produttivo si caratterizza quale fenomeno che tende a sfruttare anche opportunità contingenti, quali le differenze salariali.

Per la verità, l'accettazione di questo schema, per così dire «progressivo», è risultata più facile per interpretare l'evoluzione dei settori dominati dalla presenza delle piccole imprese. Più contrastata è risultata invece l'estensione di tale interpretazione ai settori dominati dalla grande impresa, le cui vicende sono state rese di più complessa interpretazione da un lungo e complicato processo di adattamento e di ristrutturazione i cui esiti si prolungano fino ai nostri giorni<sup>22</sup>.

<sup>19</sup> C. Borzaga, *Le performances delle imprese manifatturiere per dimensione (1961-1984)*, in *Industria manifatturiera e terziario avanzato per le imprese*, a cura di F. Tassinari, Angeli, Milano 1989, pp. 116-7.

<sup>20</sup> P. Mariti-R. Varaldo, *I rapporti tra imprese*, in «Economia e politica industriale», 1981, 32, p. 229.

<sup>21</sup> *Ibid.* Cfr. anche *Ristrutturazioni industriali e rapporti tra imprese. Ricerche economico-tecniche sul decentramento produttivo*, a cura di R. Varaldo, Angeli, Milano 1979; M. Mariti, *Sui rapporti tra imprese in un'economia industriale moderna*, Angeli, Milano 1980; F. Nuti, *Divisione del lavoro e crescita: il caso dei settori a tecnologia matura*, in «L'industria», 1983, 1, pp. 111-39.

<sup>22</sup> Fornengo poneva la questione se il processo di divisione del lavoro tra imprese (evidenziato dai lavori di Mariti e Varaldo) si presentasse con le stesse modalità anche in settori dominati dalla grande impresa o inseriti in un ciclo internazionale, e se i fattori esplicativi individua-

Il processo di ristrutturazione della grande impresa in Italia, come in altri paesi, ha richiesto quindi un lungo periodo perché si trattava di ridefinire il modello stesso di riferimento della produzione industriale in grandi volumi [...]. La fase di ristrutturazione è stata lunga del resto per l'alta proporzione di costi fissi non più recuperabili (*sunke cost*) incorporati nel modo di produzione che si voleva superare<sup>23</sup>.

Per tali ragioni le imprese medie e grandi a partire dalla fine degli anni settanta hanno realizzato uno svecchiamento del capitale di rilevanti proporzioni, avviando un processo di razionalizzazione dell'attività produttiva, riducendo l'impiego di lavoro per unità di prodotto, ma accrescendo in misura assai modesta la base produttiva. La complessa ristrutturazione è stata realizzata attraverso una riduzione significativa e continua della durata di vita del capitale che ha portato ad una contrazione dell'utilizzo del macchinario di quasi due anni<sup>24</sup>. L'orientamento volto a non accrescere la quantità dei beni prodotti ha per alcuni anni costituito l'orizzonte entro cui si sono mosse molte delle medie e grandi imprese, e tale prospettiva ha precluso la possibilità di realizzare significative economie di scala. L'aumento della competitività è stato perseguito attraverso altre vie. Innanzitutto ricorrendo all'introduzione di tecnologie flessibili *capital e labour saving* che hanno associato un incisivo processo di ricostruzione del capitale fisso con un forte ridimensionamento dell'occupazione, che nelle imprese con più di 200 addetti, nel periodo 1980-85, ha portato alla contrazione di circa il 25 per cento degli occupati. Più esattamente, i settori «tradizionali», caratterizzati da strutture produttive piccole e medie, le quali fanno ricorso a tecnologie leggere e flessibili, hanno conseguito anche nei primi anni ottanta discreti incrementi della produzione ed hanno perseguito adeguamenti del livello della capacità produttiva con investimenti di ampliamento, di sostituzione e di innovazione<sup>25</sup>.

ti avessero lo stesso rilievo e la stessa importanza in un diverso contesto; cfr. G. Fornengo, *I rapporti tra imprese*, in «Economia e Politica Industriale», 1981, 30, pp. 229-37. Il citato lavoro di Enrietti del 1983, apparso anch'esso su «Economia e Politica Industriale», rappresenta una risposta ai quesiti di Fornengo ed il tentativo di ricollocare le vicende del comparto automobilistico in uno schema interpretativo quale quello proposto da Mariti e Varaldo.

<sup>23</sup> P. Bianchi, *Riorganizzazione produttiva e crescita esterna delle imprese italiane*, in Regini-Sabel, *Strategie cit.*, p. 341. Per una riaffermazione dell'ipotesi di una frattura periodale cfr. A. Vercelli, *La lunga crisi: interpretazioni e prospettive*, in *Oltre la crisi*, a cura dell'Ente Einaudi, Il Mulino, Bologna 1986.

<sup>24</sup> Cfr. F. Barca-M. Magnani, *L'industria tra capitale e lavoro*, Il Mulino, Bologna 1988; F. Barca-M. Magnani, *Risanamento e prospettive di sviluppo dell'industria italiana*, in *Nella competizione globale*, a cura di A. Battaglia e R. Valcamonici, Laterza, Roma-Bari 1989.

<sup>25</sup> Un'analisi dei differenti risultati conseguiti dalle piccole e dalle grandi imprese nei primi anni ottanta si trova in D. Delli Gatti-P. Saraceno, *Accumulazione di capitale e ristrutturazione industriale: una considerazione del «caso italiano» negli ultimi venti anni*, in *Trasformazioni strutturali delle imprese italiane*, a cura di G. P. Barbetta e F. Silva, Il Mulino, Bologna 1989.

Buona parte della grande impresa si è invece trovata, come abbiamo ricordato, ad affrontare gli *affanni di una crescita lenta*, ovvero ha sperimentato la situazione con cui si erano confrontati alcuni anni prima in Giappone i fondatori del modello produttivo della *lean production*. Il problema che assillava Tajichi Ohno<sup>26</sup>, ingegnere alla Toyota, consisteva nella necessità di produrre a costi decrescenti quote sempre minori di prodotti sempre più differenziati al loro interno, per un mercato sempre più esigente e diversificato. Le grandi imprese italiane disegnavano delle ristrutturazioni nell'ambito del modello taylorista e perseguivano strategie molteplici che andavano dall'acquisizione di nuove imprese per significative risegmentazioni del mercato e per diversificazioni mirate<sup>27</sup>, alla riorganizzazione produttiva che puntava alla progressiva introduzione di un sistema di produzione flessibile, capace di adeguarsi alle mutevoli esigenze della domanda<sup>28</sup>. Significativo in quest'ultimo contesto il mutamento nella stessa concezione del prodotto «automobile» che viene considerato come un bene composto da più moduli su cui operare separatamente. Si punta cioè a progettare prodotti-base che presentino delle caratteristiche comuni a molti altri modelli e che si basino su elementi strutturali tali da permettere rilevanti variazioni senza mutare gli assetti essenziali del prodotto. Si riduce quindi il numero di moduli specificamente costruiti per un solo bene finale, aumentano i «gruppi» comuni a più modelli, aumentano le capacità di comporre diversamente i prodotti finali, senza disperdere i vantaggi di scala nella realizzazione delle singole parti. Nel 1982 i dodici modelli base montavano cinquantadue gruppi

<sup>26</sup> Cfr. T. Ohno, *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino 1993.

<sup>27</sup> Uno studio dettagliato delle acquisizioni e delle dismissioni realizzate dai grandi gruppi industriali negli anni ottanta si trova in L. Consolati-A. Riva, *Crescita e riposizionamento della grande industria italiana negli anni '80 (1981-86)*, in *Concorrenza e concentrazione nell'industria italiana*, a cura di P. C. Padoan, A. Pezzoli e F. Silva, Il Mulino, Bologna 1989. Sullo stesso tema cfr. anche Bianchi, *Riorganizzazione produttiva* cit.

<sup>28</sup> Va ricordato che molte medie e grandi imprese italiane hanno perseguito in quegli anni delle politiche finanziarie più attente che nel passato sfruttando l'elevata redditività di investimenti in titoli. Queste operazioni sono state interpretate da alcuni come un'ulteriore strategia per riequilibrare con successo il grado di indebitamento delle aziende, da altri come un segno delle ambiguità del processo di ristrutturazione realizzato in quegli anni. Questi ultimi hanno sottolineato come per tale via significative risorse siano state sottratte agli investimenti destinati ad una razionalizzazione del processo produttivo a causa delle incertezze nella crescita della domanda e nelle «forme» in cui avrebbe dovuto articolarsi la ristrutturazione produttiva. Cfr. F. M. Frasca, *La ristrutturazione finanziaria delle grandi imprese*, in *Ristrutturazione economica e finanziaria delle imprese*, a cura della Banca d'Italia, Roma 1988; D. Cavalieri-F. Milleri, *Ristrutturazione industriale ed accumulazione del capitale. Un'analisi su dati di bilancio delle grandi imprese in Italia*, in «L'industria», 1986, 2, pp. 269-319; G. Calcagnini, *Valutazioni di mercato, politiche finanziarie e processo di accumulazione in Italia: una verifica empirica della «Q di Tobin»*, in «Economia e politica industriale», 1993, 77, pp. 97-130.

motori propri, cioè montati su un solo modello e quarantuno comuni, cioè montati su più modelli; nel 1990 i dieci modelli base erano dotati di tredici gruppi propri e quarantanove gruppi comuni<sup>29</sup>. Il mutamento intervenuto nelle relazioni industriali nei primi anni ottanta ha in un certo senso costituito il prerequisito che ha permesso il recupero dei margini di profitto e quindi l'avvio di un significativo processo di ristrutturazione. Il rallentamento della crescita del costo del lavoro, la riduzione dell'assenteismo e l'aumento delle ore lavorate<sup>30</sup>, la diffusione, nella contrattazione aziendale, di accordi per un'elasticità di impiego del lavoro finalizzata a recuperi di produttività avrebbero concesso all'industria italiana un riassetto dei conti aziendali di breve durata senza il riammodernamento dell'apparato produttivo ed il ricorso a nuove tecnologie. Ancora una volta le scelte compiute dalla Fiat nella prima metà degli anni ottanta ben rappresentano le strategie perseguite da una parte non trascurabile delle grandi imprese. L'azienda torinese si impegnò in una diffusione massiccia delle innovazioni informatiche ed elettroniche, che raggiunse il suo culmine negli stabilimenti meridionali di Termoli (produzione di motori Fire) e Cassino (assemblaggio finale), entrambi considerati a quei tempi come gli impianti più tecnologizzati del mondo<sup>31</sup>. Si trattò di un tentativo di riformare il modello fordista provando a renderlo meno vulnerabile alle resistenze operaie, introducendo macchine al posto del lavoro e cercando di rendere, grazie alla tecnologia, gli impianti capaci di assicurare quella flessibilità e quella qualità che il mercato richiedeva. La scelta dell'azienda, per un certo periodo di tempo, si rivelò felice in quanto produsse un forte aumento della produttività aziendale e trovò un certo consenso tra i lavoratori dal momento che riduceva la fatica e la nocività del lavoro in fabbrica.

L'intensa ma breve ripresa economica che ha caratterizzato la fine degli anni ottanta sembrava garantire anche alle grandi imprese l'opportunità di incrementare il volume dei beni prodotti e pareva assicurare nuovamente il funzionamento del modello fordista, sia pure nella sua variante tecnologica<sup>32</sup>. L'utilizzazione degli impianti tra il 1987 ed

<sup>29</sup> Cfr. Bianchi, *Riorganizzazione produttiva* cit.

<sup>30</sup> La stessa Fiat ha perseguito nei primi anni ottanta una linea dura nelle relazioni industriali; cfr. C. Romiti, *Questi anni alla Fiat*, Intervista di G. Pansa, Rizzoli, Milano 1988. Per un'analisi dell'evoluzione dei rapporti di lavoro si veda M. Dal Co, *Ristrutturazione dell'occupazione e relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna 1986. Una ricostruzione dettagliata del «modello» di sviluppo italiano negli anni ottanta si trova in Banca d'Italia, *Relazione del Governatore sull'esercizio 1989*, Roma 1990.

<sup>31</sup> Cfr. Locke-Negrelli, *Il caso Fiat auto* cit.

<sup>32</sup> Una lettura in chiave «ottimistica» della ripresa alla fine degli anni ottanta si trova in D. Cersosimo, *Quale industria per il Sud? Neo-dualismo e prospettive di sviluppo*, in «Meridiana», 1990, 3, pp. 55-78.

il 1990 toccava il massimo consentito e poneva le aziende nella necessità di avviare investimenti finalizzati ad incrementare la capacità produttiva. Ma il ciclo economico tendeva rapidamente a volgere al peggio ed una crisi economica internazionale costringeva le aziende a confrontarsi con i dilemmi di una crescita lenta<sup>33</sup>, in presenza di una concorrenza internazionale sempre più agguerrita.

#### 4. Verso la fabbrica fluida.

La decisione di costruire l'impianto di Melfi e quello di Pratola Serra andò progressivamente delineandosi tra la fine del 1989 e l'inizio del 1990, quando l'economia del Nord era al culmine di un lungo ciclo espansivo. Ma la decisione non maturò nella prospettiva di un forte incremento delle vendite, bensì prese corpo dalla consapevolezza che la capacità dell'azienda torinese di competere vittoriosamente sui mercati andava progressivamente affievolendosi e che l'organizzazione produttiva, così come si configurava in quel momento, non permetteva significativi recuperi di produttività. È significativo che nello stesso anno fosse pubblicato il noto rapporto di James P. Womack, Daniel T. Jones e Daniel Roos<sup>1</sup> che metteva a confronto le capacità dell'industria automobilistica giapponese con quella europea ed americana ed evidenziava la chiara superiorità della prima. Il metodo della produzione snella «inventato» da Tajichi Ohno alla Toyota risultava garantire all'industria asiatica una chiara superiorità sul modello fordista. L'assioma principale del processo di produzione snella è il *just in time*, che in forma generale può definirsi come un sistema produttivo che garantisce la perfetta correlazione tra i beni prodotti e la domanda di mercato. Come dice il suo stesso nome – e come si desume anche dai vari saggi presenti in questo numero di «Meridiana» – il *just in time* presuppone un preciso sincronismo tra i vari soggetti produttivi che partecipano al ciclo dell'auto, in modo tale che i singoli componenti destinati a dar forma a un'automobile vengano prodotti esattamente quando sono necessari. Attuando questa strategia produttiva, un'azienda può arrivare a rendere superflua l'esistenza dei magazzini, eliminando lo stoccaggio: dal punto di vista della conduzione manageriale quest'obiettivo è una condizione ideale di complessa realizzazio-

<sup>33</sup> Il 1993 è l'unico anno di questo secondo dopoguerra – oltre al 1975 – in cui la crescita del prodotto interno lordo presenta valori negativi.

<sup>1</sup> Cfr. J. P. Womack, D. T. Jones, D. Roos, *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano 1991 (l'edizione inglese è del 1990).

ne per un prodotto composto da migliaia di pezzi, qual è un'automobile. Si tratta di armonizzare un gran numero di processi ed è estremamente difficile applicare in maniera rigorosa il *just in time* a ogni comparto del processo produttivo. Un errore di previsione, uno sbaglio di registrazione, un prodotto difettoso, un qualsiasi problema nell'impiantistica, una variazione nella presenza del personale... gli inciampi possono essere innumerevoli<sup>2</sup>. In quest'ottica, il dilemma tra fabbricare o comprare – che fu occasione di grandi dibattiti nelle ditte a produzione di massa – era del tutto fuor di luogo. «La vera questione era piuttosto incentrata su come l'assemblatore ed i fornitori potessero collaborare in armonia per ridurre i costi e migliorare la qualità, qualunque fosse il rapporto che li vincolasse»<sup>3</sup>. Nello schema della produzione fordista i fornitori erano organizzati in catene verticali ed erano messi l'uno contro l'altro al fine di spuntare il costo più basso e le commesse erano regolate da contratti a breve termine, il produttore riusciva ad ottenere in tal modo che i fornitori avessero un basso margine di utile, ma rinunciava ad ottenere che diminuissero costantemente il costo della produzione attraverso miglioramenti nell'organizzazione e innovazioni di processo. Analogo problema si poneva per la qualità: il produttore sapeva molto poco delle tecniche di fabbricazione del fornitore perché i contratti erano per lo più a breve termine. All'opposto, la tecnica «zero scorte» comportava l'eliminazione dei difetti e il raggiungimento di elevati standard di qualità: non era possibile sostituire gli eventuali pezzi difettosi con scorte preaccumulate. Più in generale il nuovo metodo di produzione puntava all'affioramento e alla successiva eliminazione dei difetti affinché la produzione, depurata dagli sprechi, assumesse i caratteri dell'asciuttezza e della so-

<sup>2</sup> Ohno, *Lo spirito Toyota* cit., pp. 7-8. L'altro «pilastro» del sistema Toyota è costituito dall'«autonomazione», che deriva dall'idea di dotare le macchine automatiche di una certa «autonomia», introducendo un meccanismo di arresto automatico in caso di funzionamento difettoso. Più in generale l'«autonomazione» si fonda su un particolare uso delle macchine e prefigura un rapporto uomo-macchina tale da permettere all'apparato produttivo di retroagire, intervenendo immediatamente nel caso si producano difetti del prodotto e autocorreggendo l'errore nell'esatto momento e nell'esatto segmento del ciclo lavorativo in cui il difetto si è generato. Sul senso e sulla portata del «toyotismo» cfr. M. Revelli, *Introduzione a Ohno, Lo spirito Toyota* cit. e la bibliografia in essa riportata; B. Coriat, *Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi nel modello giapponese*, Dedalo, Bari 1991. Sulle strategie industriali della Fiat Auto e sul caso Melfi cfr. G. Bonazzi, *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e fabbrica integrata alla Fiat Auto*, Il Mulino, Bologna 1993; Cersosimo, *Viaggio a Melfi* cit.; AA.VV., *Fiat Punto e a capo. Problemi e prospettive della fabbrica integrata da Termoli a Melfi*, Ediesse, Roma 1993; Svimez, *L'industrializzazione del Mezzogiorno: la Fiat a Melfi*, Il Mulino, Bologna 1993. Per una lettura critica dell'applicazione del modello giapponese alla Fiat cfr. il contributo di G. Cerruti in questo numero di «Meridiana».

<sup>3</sup> Womack, Jones, Roos, *La macchina* cit., p. 67.



brietà per divenire, per l'appunto, snella. All'interno degli stabilimenti tale obiettivo era perseguito con la responsabilizzazione degli operai di linea nella manutenzione e nell'«ascolto» continuo degli impianti; all'esterno, con la promozione di rapporti con i fornitori basati su quattro elementi chiave: il prezzo, la qualità, la sicurezza della consegna e la durata del contratto. Lo schema dei rapporti con i fornitori è completato dal passaggio alla fornitura in «autocertificazione». Ciò vuol dire che la qualità dei componenti consegnati è assicurata dallo stesso fornitore. Si tratta di un passaggio assolutamente indispensabile per poter attuare la consegna in *just in time*, dal momento che l'autocertificazione elimina i controlli alla ricezione, e le parti consegnate dal fornitore vengono convogliate direttamente al montaggio.

Il sistema basato sulla produzione snella si è rivelato vincente ed ha permesso all'industria automobilistica giapponese di acquisire dei vantaggi rispetto ai concorrenti non solo sul piano di un maggior standard di qualità ed affidabilità del prodotto, di una più bassa incidenza dei costi per l'abolizione delle scorte, ma per la possibilità di progettare e di produrre in un tempo inferiore una nuova vettura e quindi per la capacità di accorciare il ciclo di vita dei modelli<sup>4</sup>. Il rapporto con i fornitori si è rivelato cruciale ed ha inciso in modo rilevante sulle capacità competitive e sui risultati d'impresa. La qualità e la perfetta sincronizzazione delle consegne ha permesso il funzionamento del sistema *just in time*: il passaggio da un sistema di progettazione realizzato all'interno delle case automobilistiche ad un modello di co-produzione ha fatto il resto. L'accorciamento dei tempi di produzione e di realizzazione di un modello si è avuto, infatti, perché le grandi imprese sono passate da un sistema di progettazione che si sviluppava per tappe successive ad un modello di sviluppo simultaneo che prevedeva la produzione in contemporanea delle varie parti che compongono un'automobile. In tale schema un rilievo particolare assume il coinvolgimento dei fornitori, chiamati non alla realizzazione di parti su disegni eseguiti dalla casa costruttrice, ma coinvolti direttamente nella progettazione, quando non sono responsabili *in toto* dell'ideazione di un pezzo o di un

<sup>4</sup> Cfr. *ibid.*; G. Volpato, *Il settore automobilistico*, in «L'industria», 1994, 1, pp. 57-113. Più esattamente, i giapponesi risultavano in vantaggio dal punto di vista della gamma dei prodotti offerti, in quanto disponevano di un numero di pianali almeno doppio rispetto a quello dei concorrenti europei, ed offrivano un numero di modelli tre volte superiore; sul ritmo di rinnovo dei prodotti che risultava più breve di almeno due anni rispetto a quello dei produttori del vecchio continente. Un forte vantaggio avevano, inoltre, nei tempi di realizzazione dei prodotti, che si aggiravano attorno ai 24 mesi, a fronte dei 36-40 dei concorrenti, e nella qualità degli stessi, come testimoniato dal differenziale nel tempo in garanzia, che risultava di circa tre anni, contro un anno degli europei.

componente della vettura. L'impresa committente costruisce, allora, il rapporto con i fornitori al centro di architetture reticolari e si pone «come "agente orchestratore" di una fitta maglia di relazioni con soggetti autonomi e come un centro decisionale che interviene sulle dimensioni più critiche del business»<sup>5</sup>.

La scelta Fiat a favore del modello giapponese matura dopo che si è consumata l'esperienza della fabbrica ad alta automazione, dove il ricorso alla tecnologia è spinto al massimo e dove l'intervento delle risorse umane è limitato alla fase di supervisione. Ma l'intensa automazione dei processi produttivi non riuscì a risolvere i problemi di inceppamento di linea, né risultò adatta a far fronte alle richieste di maggiore flessibilità produttiva e a migliorare la qualità del prodotto<sup>6</sup>.

L'insediamento di Melfi già nell'impianto denuncia la scelta a favore di nuovi modelli organizzativi. La parte più grande dell'area è occupata dallo stabilimento che raccoglie l'insieme dei reparti Fiat veri e propri; di fronte si estendono 700 000 metri quadrati, riservati all'insediamento di più di venti fornitori di primo livello: un'esperienza unica al mondo, sconosciuta pure al Giappone. Lo stabilimento è collegato ai fornitori da una strada dritta, larga 24 metri e lunga un chilometro e mezzo, che consente rapidità e facilità di movimentazione dei componenti secondo la logica del *just in time*. Attualmente hanno avviato o stanno per avviare la costruzione e la sistemazione degli impianti venti fornitori – tutti di media taglia – che, come appare dalla tab. 7, appartengono a società già operanti nel settore. Più esattamente, solo uno degli stabilimenti è di proprietà di gruppi privati meridionali, gli altri fanno parte di grandi gruppi privati o pubblici o di società internazionali. Tutto ciò rispecchia la situazione del settore a livello nazionale: nelle regioni interessate dall'intervento straordinario, già prima della realizzazione dell'impianto di Melfi, la proprietà (cfr. tab. 8) dei gruppi meridionali era costituita da impianti di più contenute dimensioni (84,1 per cento delle imprese nella classe di addetti 10-99), ma tendeva bruscamente a contrarsi quando si passava al raggruppamento successivo, fino a ridursi al possesso di un impianto negli stabilimenti al di sopra dei 500 addetti. In quest'ultima classe i gruppi privati settentrionali possedevano tredici impianti, pari al 68,4 per cento del totale,

<sup>5</sup> Benassi, *Le modificazioni organizzative* cit., p. 94.

<sup>6</sup> Il modello della fabbrica ad alta automazione mostra i primi limiti a partire dal 1986, allorché si passa da uno a tre tipi di motore (per 36 varianti), e la gestione della catena logistica diviene difficile, sicché – nel periodo peggiore – si producono a Termoli 1800-2000 motori al giorno, di contro ai 2700 previsti. Sull'argomento cfr. i lavori di D. Cersosimo e di G. Della Rocca pubblicati in questo stesso numero di «Meridiana».

**Tabella 7. Fornitori Fiat a Melfi per società di appartenenza.**

Nome	Società di appartenenza	Linee di prodotto
<b>Società private</b>		
La.Sme	Lames/NuovaSme	Alzacristalli
Pianfei Sud	Fulcheri	Pannelli Porte
Soc. Antivibranti Sud	Pirelli	Manufatti in gomma
Me.Co.Flex	Brero	Comandi Flessibili
Sistema	Interporto di Rivalta Scrivia	Centro distribuzione+servizi
Pirelli Pneumatici	Pirelli	Gommatura Ruote
Commer 1	Siano	Pannelli Porte
Commer TGS	J.V. Siano/ Toscana Gomma	Imbottiture
Fo.Me.	Fontana	Bullonerie+Distribuzione Minuterie
IAO Industrie Riunite Sud	Rigamonti	Gruppo Sospensione Anteriore
O.S.L.	Magnetto	Stampaggio+Lastratura
IPLAM	Ceresa	Lastratura
<b>Gruppo Fiat</b>		
Sepi Sud		Sedili
G.S. Gilardini silenziamento		Impianti di scarico
<b>Società pubbliche</b>		
Proind	Ilva (Iri)	Centro Distribuzione Lamiere Stampaggio componenti
T.L.T.	Ilva (Iri)	Tubi e Stampaggi Inox per marmitte
<b>Capitale misto</b>		
Complasint	J.V. Maione/Enichem	Plance, paraurti, serbatoi
<b>Multinazionali</b>		
Cavisud	Labinal	Cablaggi
Michelin pneumatici	Michelin	Gommature ruote
TRW*	TRW	Cinture di sicurezza

Fonte: Csata, Melfi.

\* Fuori «comprensorio» fornitori.

mentre quelli stranieri controllavano cinque stabilimenti con un'incidenza del 26,3 per cento. Gli elementi di novità dovrebbero, comunque, sopravanzare le analogie tra vecchi e nuovi insediamenti. In particolare lo sviluppo di accordi di co-progettazione e il completo decentramento della produzione di interi sottosistemi a fornitori di prima fascia, capaci di realizzare autonome innovazioni di prodotto e di processo, potrebbe favorire il decentramento presso impianti periferici – quali quelli dei fornitori presso lo stabilimento di Melfi – non solo delle funzioni di assemblamento parziale o finale dei prodotti, ma anche quelle di ricerca e di sviluppo. In questo caso si realizzerebbe un trasferimento completo delle funzioni aziendali presso stabilimenti periferici: un evento che raramente ha accompagnato i precedenti insediamenti nel Mezzogiorno delle imprese appartenenti a gruppi pubblici e a società non meridionali. Nello stesso tempo potrebbe affermarsi un modello produttivo che prevede per i fornitori – soprattutto per quelli di prima fascia – una differenziazione dei mercati di sbocco conseguito attraverso l'aumento del numero dei clienti all'interno del mercato automobilistico, cioè una presenza sui mercati internazionali. In alternativa a questa soluzione potrebbe configurarsi la presenza su un mercato affine a quello automobilistico, quale quello dei veicoli industriali. Le spinte verso una differenziazione sono molto forti e tutte coerenti con le esigenze della specializzazione flessibile.

In primo luogo l'aumento dell'export comporta un non indifferente stimolo ad un innalzamento del livello qualitativo dei prodotti: la presenza sui mercati internazionali può realizzarsi solo dopo aver vinto la concorrenza delle altre imprese del settore e dopo aver dimostrato la capacità di soddisfare le richieste delle grandi case automobilisti-

Tabella 8. Imprese fornitrici Fiat nel Mezzogiorno per proprietà e classi di addetti.

Classe addetti	meridionali		Gruppi				stranieri	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
10-99	371	84,1	11	2,5	53	12,0	6	1,4
100-499	18	30,5	8	13,5	27	45,8	6	10,2
oltre 500	1	5,3			13	68,4	5	26,3
<b>Totale</b>	<b>390</b>	<b>75,1</b>	<b>19</b>	<b>3,7</b>	<b>93</b>	<b>17,9</b>	<b>17</b>	<b>3,3</b>

Fonte: mia elaborazione su dati CRS.

che. La differenziazione del mercato, inoltre, permette alle imprese fornitrici di superare con più facilità i momenti negativi del ciclo, ovvero di far fronte ad un calo di ordini da parte di quella che è la loro principale impresa committente.

In ogni caso il sistema di relazioni industriali che è alla base dello stabilimento di Melfi prelude ad un radicale mutamento nelle relazioni tra impresa finale e fornitori. Non è certo possibile «leggere» l'insediamento lucano come una «fabbrica» unica che ha sostituito ai reparti delle unità produttive facenti capo ad imprese autonome. Più opportuno è far riferimento a relazioni che si richiamano al modello delle architetture reticolari, cioè ad un sistema che è in grado di «rimodellare le connessioni interne-esterne in funzione dei problemi che debbono essere affrontati e delle opportunità che si presentano»<sup>7</sup> e che enfatizza l'autonomia degli attori, intesa come capacità di avviare azioni in condizioni di rischio e di assumere comportamenti «quasi imprenditoriali».

<sup>7</sup> Benassi, *Le modificazioni organizzative* cit. p. 93; Sullo stesso argomento cfr. Id., *Dalla gerarchia alla rete*, Etas, Milano 1993; *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, a cura di G. Lorenzoni, Etas, Milano 1992.