

## LE PERSONE E LA FABBRICA: IL WORLD CLASS MANUFACTURING E LA FIAT\*

di Nicola Acocella

---

Il lavoro inquadra la ricerca della FIM-CISL nell'ambito dei problemi dell'industria italiana, fra i quali spicca la scarsa dinamica della produttività e delle soluzioni tecnico-organizzative capaci di superarla. Della ricerca si discutono i meriti, i limiti e i possibili margini per migliorare le informazioni desumibili dalla ricerca stessa.

The paper deals with the FIM-CISL field research in the framework of the problems faced by Italian industrial firms, mainly the low productivity dynamics, and of the technical and organizational solutions to face them. It discusses the usefulness of the research, its limits and some possibilities to improve the information that can be derived from it.

---

### 1. INTRODUZIONE

Nelle brevi osservazioni che seguono cercherò di indicare prima alcuni problemi generali nell'ambito dei quali la ricerca della FIM-CISL (di cui dà conto Pero *et al.*, 2014) deve necessariamente essere inquadrata, per una sua congrua valutazione. Da questa prima analisi scaturirà che i problemi dei quali soffrono l'industria e più in generale l'apparato produttivo italiano sono immediatamente riconducibili alla scarsa dinamica della produttività. E la radice maggiore ne è non tanto la diversità dimensionale delle nostre imprese rispetto a quelle di altri paesi avanzati, quanto lo scarso ammodernamento dell'apparato stesso, in relazione in particolare al suo posizionamento nella catena del valore, alle tecnologie adottate e all'organizzazione del processo produttivo, incluso il coinvolgimento dei lavoratori dipendenti.

Le risposte necessarie per eliminare queste carenze sono molteplici e sono di natura macroeconomica e microeconomica. Fra queste ultime sono rilevanti, nel contesto della ricerca presentata, le strategie adottate a livello di impresa e di impianto, in particolare con riferimento all'adozione di nuovi metodi produttivi e organizzativi e, fra questi, il ricorso al *World Class Manufacturing* (WCM).

---

\* Ringrazio Riccardo Leoni per i suoi suggerimenti che hanno permesso di migliorare il testo rispetto a una precedente versione.

Nicola Acocella, Sapienza Università di Roma.

## 2. L'EUROPA, LA GLOBALIZZAZIONE E L'ITALIA

Da almeno un ventennio l'Italia agisce in un contesto europeo. Abbiamo prima perseguito l'obiettivo di partecipare alla nuova Unione monetaria, che si profilava sin dagli Accordi di Maastricht del 1992. Abbiamo, poi, agito nell'ambito delle nuove istituzioni e delle politiche di volta in volta adottate dall'Unione. In entrambi i casi, l'effetto maggiore sull'economia del nostro paese è stato deflattivo.

Questo effetto è derivato anzitutto dalla maggiore concorrenza conseguente all'adozione della moneta unica e dall'impossibilità di utilizzare lo strumento della svalutazione della lira. Questo strumento era stato impiegato nei due decenni precedenti, al fine di recuperare la competitività perduta per effetto dell'inefficienza dell'apparato pubblico e privato che si era venuta accumulando nel tempo. In senso ancora deflattivo operavano le istituzioni e le politiche monetarie e fiscali restrittive.

Le virtù del cosiddetto "vincolo esterno", ritenuto in grado di indurre i soggetti privati e pubblici a una maggiore efficienza, non si sono manifestate. Le ragioni di ciò, a parte le carenze nella conduzione politica del paese, sono principalmente due. Anzitutto, va ricordata la "droga" che ha attenuato il vincolo esterno e l'effetto deflattivo sia nel nostro che in altri paesi caratterizzati da inefficienze, costituita dagli afflussi di capitale dai paesi a minore inflazione (*in primis* la Germania), che attenuava il vincolo esterno, consentendo alle imprese, ai consumatori e allo Stato di finanziarsi a tassi di interesse reale convenienti. In secondo luogo e principalmente, si è venuto determinando un complesso di circostanze che ha consentito alle imprese di mantenere posizioni minimamente competitive senza introdurre radicali riposizionamenti nella catena del valore e innovazioni tecnologiche o organizzative.

Queste circostanze vanno ricondotte, anzitutto, al progresso nella globalizzazione che ha investito il nostro paese, come altri, dal punto di vista commerciale, produttivo e finanziario: la possibilità di delocalizzare parte della produzione degli stessi prodotti e sostanzialmente con le stesse tecnologie ha enormemente abbassato i costi di produzione, consentendo di rimanere negli stessi mercati. Inoltre, l'introduzione di varie forme di lavoro temporaneo ha, da un lato, permesso di mantenere basso il salario e, dall'altro, ha rappresentato un ulteriore disincentivo a investire in capitale umano e innovazioni tecnologiche. In aggiunta, sin dal 1993 ha operato nel nostro paese un potente fattore di contenimento del salario, in virtù degli accordi sindacali del 1993 e della limitata estensione della contrattazione decentrata.

Nonostante questi fattori di contenimento del salario, o proprio per effetto di ciò, il costo del lavoro per unità di prodotto ha teso ad aumentare, a causa del ridotto incentivo ad adottare nuove tecnologie e ricollocarsi su altre produzioni<sup>1</sup>, ciò che ha implicato una dinamica bassa o negativa della produttività del lavoro. Questo è ormai riconosciuto come il principale handicap delle imprese italiane, ciò che ha spinto a suggerire proposte tendenti a eliminarlo (Acocella, Leoni, Tronti, 2006, 2008; Ciccarone, 2009; Fadda, 2009; Messori, 2012; Ciccarone, Franzini, Saltari, 2010). Ciò che invece è meno noto è che, parallelamente a questo ritardo nell'innovazione tecnologica, l'Italia ha accumulato anche un ritardo nell'introduzione di innovazioni organizzative, connesse con l'uso delle tecnologie

<sup>1</sup> Sulle riallocazioni si vedano Scarpetta *et al.* (2004) e Daveri, Jona-Lasinio (2005), che peraltro riducono l'enfasi sulla sfavorevole evoluzione settoriale della nostra matrice produttiva come fattore di contenuta dinamica della produttività.

esistenti o di innovazioni tecnologiche. Pochi hanno raccolto, sicuramente sul piano operativo, il messaggio sull'importanza di innovazioni organizzative (cfr. Leoni, 2013). Di questo ritardo ci occupiamo nel PAR. 3.

### 3. LE INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE IN ITALIA

Le imprese italiane hanno tardato a introdurre le innovazioni organizzative che stanno caratterizzando gli assetti produttivi post tayloristi-fordisti e che risultano tanto più rilevanti quanto meno codificate esse sono rispetto alle conoscenze tecnologiche, richiedendo sperimentazione per la loro adozione nel processo produttivo.

In questo ambito va collocato il ritardo in materia di gestione delle risorse umane (*Human Resource Management, HRM*). Il concetto è stato introdotto nella letteratura e nella pratica all'estero da almeno tre decenni. Nella pratica attuazione esso è diffuso nel nostro paese in misura molto meno accentuata che nel resto dell'Europa e, in particolare, nei paesi scandinavi (cfr. TAB. 1), che hanno mantenuto (o accresciuto) la loro competitività in virtù di questo tipo di innovazioni, nonostante l'elevato e crescente salario. Anzi, questo aumento è servito in quei paesi sia da stimolo per l'introduzione delle innovazioni tecnologiche e organizzative, sia per riconoscere ai lavoratori gli sforzi di apprendimento delle nuove competenze che le stesse innovazioni richiedevano.

Tabella 1. Numero di pratiche sofisticate di HRM in un gruppo selezionato di paesi europei

Paesi	Nessuna	Una	Due o più	Totale
Paesi scandinavi	9	26	65	100%
Germania	24	38	38	100%
Regno Unito	27	37	37	100%
Francia	28	37	37	100%
Italia	51	32	17	100%
Media EU-27 paesi	32	36	32	100%

Fonte: nostre elaborazioni su Eurofund (2011, pp. 11-2).

In Italia, la formazione professionale è aumentata dal 2005 al 2010, principalmente per effetto dell'entrata in vigore della legge che prevede l'obbligatorietà della formazione per la sicurezza, ma rimane inferiore alla media europea (ISTAT, 2013). Essa è attuata principalmente attraverso corsi di formazione interni all'impresa e, soprattutto, ha finalità ristrette in quanto non appare collegata a cambiamenti tecnologici e organizzativi di rilievo. «Le risposte delle aziende premiano il rafforzamento delle "competenze tecnico-operative" (57,9%), che riguardano gli specifici compiti che i singoli addetti sono chiamati a svolgere, piuttosto che gli *skills* da loro stesse indicati come cruciali per lo sviluppo dell'azienda» (ivi, p. 7)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Gli errori più gravi delle strategie aziendali seguite dalle imprese italiane sono due, legati entrambi all'incultura sull'organizzazione del lavoro: «il primo, quello di aver pensato, e di continuare a pensare [...] alla formazione come

Le pratiche tecnico-organizzative che vanno sotto il nome di WCM hanno importanti effetti attesi positivi<sup>3</sup>. Questi riguardano in particolare:

- a) la produttività del lavoro; questi effetti derivano dalla migliore conoscenza del processo produttivo e delle sue esigenze, che si riflette in possibili suggerimenti di innovazioni organizzative e tecniche;
- b) le condizioni di lavoro, per effetto del miglioramento della varietà delle funzioni svolte.

Per contro ne possono derivare effetti negativi. Anzitutto, la manifestazione degli effetti positivi richiede tempo (si stima da 3 a 5 anni) e implica costi di innovazione tecnologica e organizzativa. Infatti, sono necessarie re-ingegnerizzazioni organizzative e formazione delle competenze opportune, cosa che richiede di sostenere dei costi. Non sono tanto rilevanti quelli relativi all'acquisto di un sistema di ERP, quanto quelli connessi con la sua pratica implementazione, in misura 10 volte superiore a quelli dell'acquisto (Brynjolfsson, McAfee, 2011). Questo aspetto delle nuove tecniche mal si concilia con le strategie a breve termine di molte aziende, che operano sotto la pressione della concorrenza, e all'impazienza del capitale finanziario, che obbliga a scegliere strategie con rendimenti elevati nel breve periodo. L'incompletezza delle innovazioni organizzative – che spesso deriva dalla connesse complessità (Jones, Cline, Ryan, 2006) – nonché della parallela revisione delle competenze porta, poi, al fallimento delle nuove pratiche.

Un aspetto ulteriore da valutare è che il possibile miglioramento delle condizioni di lavoro può implicare la richiesta dell'impresa di intensificare i ritmi di lavoro (Green, 2004), facendo così aumentare incidenti sul lavoro e malattie (si veda, ad esempio, Askenazy, Marcus, Caroli, 2002).

#### 4. LA RICERCA IN OGGETTO: UNA VALUTAZIONE

I risultati della ricerca sono indicati dal saggio di Luciano Pero in questo stesso volume. A noi si pone il problema di valutarne il contenuto e i risultati, esprimendo un giudizio articolato e complessivo.

Se ci si domanda, sinteticamente, quale sia il giudizio complessivo, possiamo dire che l'indagine è indubbiamente utile, per le informazioni che aggiunge alle nostre scarse conoscenze in materia e per aver indicato un precedente nei rapporti del sindacato con i lavoratori in materia di conoscenza degli effetti di innovazioni tecnologico-organizzative. Essa è anche accurata per molti versi.

Alcuni dei risultati della ricerca vanno enfatizzati. Una parte di essi conferma alcune conoscenze che ci derivano da altra fonte. Ciò accade, ad esempio per:

- a) la lunghezza dei tempi necessari affinché i risultati positivi si producano;
- b) il carattere molto variegato dei risultati stessi, che sono legati alle modalità di introduzione del WCM e non soltanto alle caratteristiche dei lavoratori direttamente interessati (messe abbastanza bene in evidenza), che influiscono sulle risposte;
- c) molti aspetti positivi delle innovazioni;

se essa fosse frutto di decisioni isolate da parte dell'impresa, piuttosto che parte di un insieme di pratiche lavorative [...] nonché di disegni organizzativi e di relazioni industriali messi in atto nell'intento di perseguire competitività, sopravvivenza e sviluppo. [...] Il secondo grave errore [...] è di aver continuato [...] a concettualizzare la formazione nei termini di una modalità d'aula, di saperi da trasmettere e di un apprendimento fuori dal posto di lavoro [...]. Le moderne teorie sull'apprendimento degli adulti indicano invece come l'atto efficiente ed efficace dell'apprendere o del conoscere in pratica (*knowing in practice*) sia impregnato di problem solving» (Acocella, Leoni, 2011c).

<sup>3</sup> Sullo stato delle ricerche in materia di WCM si veda Leoni (2013).

d) alcuni aspetti negativi, dovuti probabilmente alle modalità della loro attuazione, per valutare i quali sarebbero necessarie informazioni addizionali<sup>4</sup>.

Alcune osservazioni di contenuto e metodologiche possono essere utili o per future impostazioni di ricerche analoghe o per una efficace valorizzazione delle informazioni derivanti dall'indagine.

Devo, comunque, premettere che la fondatezza delle osservazioni che seguono richiederebbe una conoscenza del testo completo della ricerca, della quale non dispongo. Mi sembra comunque possibile sottolineare sin d'ora l'assenza di alcune domande e di possibili valutazioni *ex post* che a me sembrano di interesse.

Le domande che a me sembra si sarebbero potute utilmente inserire nel questionario sono relative:

- a) alle valutazioni del lavoratore sulle variazioni della produttività intervenute a seguito dell'introduzione della pratica del WCM; tuttavia, indicazioni indirette in materia sono disponibili da altre fonti e vanno nel senso di un aumento della produttività, al quale corrispondono un'accresciuta competitività e l'ampliamento dei posti di lavoro; queste valutazioni potrebbero essere collegate al diverso coinvolgimento dei vari stabilimenti nell'innovazione (si veda Leonardi, 2015);
- b) all'influenza delle modalità di attuazione nel giudizio attribuito al carattere positivo o negativo dell'introduzione della pratica;
- c) a una valutazione complessiva degli accordi sindacali;
- d) all'appartenenza del lavoratore a un sindacato e, in caso positivo, alla specificazione del sindacato di appartenenza. Informazioni in materia potrebbero, comunque, derivare implicitamente dalla percentuale di votanti alle rappresentanze sindacali aziendali (RSA), ciò che avrebbe potuto far rilevare possibili distorsioni campionarie.

L'assenza di alcune di queste domande può apparire comprensibile (ad esempio, in relazione all'appartenenza al sindacato o al giudizio sugli accordi, anche a seguito delle innovazioni organizzative). Probabilmente, non si voleva pregiudicare con il loro inserimento il successo dell'iniziativa né dare messaggi fuorvianti rispetto ai veri intendimenti del sondaggio. La garanzia dell'anonimato delle risposte avrebbe potuto, peraltro, far propendere per l'inserimento.

In ogni caso, esisteva ed esiste, successivamente alla somministrazione del questionario e all'elaborazione dei risultati, la possibilità di effettuare alcune correlazioni. Ad esempio, si potrebbero mettere in relazione le percentuali di risposte positive con i risultati delle votazioni RSA, stabilimento per stabilimento, essendo questi ultimi noti da altre fonti. Oppure, si sarebbe potuta approfondire la relazione dei risultati con la performance generale dell'azienda in termini di quote di mercato, occupazione, produttività, se non anche in relazione all'andamento del risultato di esercizio; oppure con riferimento ad altre informazioni specifiche sui singoli stabilimenti, ad esempio, in relazione alle recenti decisioni di aumento dell'occupazione; o con riferimento alla tipologia di produzione (più o meno tradizionale o innovativa). Ancora, si sarebbero potute effettuare correlazioni fra il tipo positivo o negativo di risposta con la localizzazione regionale dello stabilimento, riflettendo con ciò la "cultura" di fabbrica dei lavoratori e la diversa difficoltà di adattarsi alle nuove modalità tecnico-organizzative.

<sup>4</sup> Ad esempio, insieme a Riccardo Leoni, a suo tempo avevamo avanzato delle riserve sulla via italiana all'implementazione della nuova tecnica organizzativa seguita alla FIAT. Infatti, le *best practices* a livello internazionale richiedono il pieno coinvolgimento dei lavoratori, che passerebbe – tra l'altro – per un accordo completo con i sindacati ed è ostacolato da alcune modalità dei turni e delle pause di lavoro (Acocella, Leoni, 2011a, 2011b).

Infine, un raccordo con i risultati di altre ricerche in materia compiute in Italia sarebbe utile (ad esempio, Colombo, Delmastro, Rabbiosi, 2007; Leoni, 2012).

## 5. UNA STRADA PER L'IMPRESA ITALIANA

L'impresa italiana deve recuperare il terreno perduto rispetto ai concorrenti europei – e fra questi principalmente la Germania – in termini di vari fattori e non soltanto tecnologici. La Germania ha saputo costruire un'economia *export-led* poco sensibile all'ambiente deflazionario imposto dalle istituzioni europee e dalle politiche attuate in quella sede. È uno fra i pochissimi paesi industrializzati che è stato capace di mantenere invariata la quota dell'industria manifatturiera sul totale del valore aggiunto, anche se non in termini di occupati, e dopo la crisi ha ridotto il tasso di disoccupazione. A ciò hanno concorso un impulso iniziale *una tantum* di riduzione dei salari nominali (vera politica che scaricava le difficoltà interne sui vicini), una saggia opera di ristrutturazione e ridisegno dell'organizzazione della produzione, compresa la delocalizzazione all'estero.

Se rimaniamo nel campo organizzativo e del nostro paese, sorge il bisogno di estendere l'adozione dei nuovi sistemi di impresa integrati (*ERP, Enterprise Resources Planning*), che richiedono un coinvolgimento complessivo del lavoratore nel processo produttivo. I risultati positivi che ne conseguono sarebbero notevoli anche nel campo dello stimolo all'innovazione tecnologica rilevato da alcune indagini empiriche relative al nostro paese (Leoni, 2012; Leoni, Gritti, 2013), che fanno seguito a numerose simili indagini all'estero<sup>5</sup>.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ACOCELLA N., LEONI R. (2011a), *Richard Freeman e Sergio Marchionne: l'accademico e il manager a confronto (Perché Marchionne fa gli annunci più importanti quando è in USA?)*, "nelMerito.com", 14 gennaio.
- ID. (2011b), *Se Marchionne studiasse alla London School, "Eguaglianza e Libertà"*, 26 gennaio.
- ID. (2011c), *Formazione: il ritardo delle imprese italiane*, in [www.sbilanciamoci.info](http://www.sbilanciamoci.info), 3 febbraio.
- ACOCELLA N., LEONI R., TRONTI L. (2006), *Per un nuovo Patto Sociale sulla produttività e la crescita*, in <http://www.pattosociale.altervista.org/>.
- IDD. (2008), *Incentivi fiscali per la promozione della produttività in Italia: strumento per lo sviluppo del capitale organizzativo e sociale delle imprese. Una proposta per la prima commissione CNEL*, aprile, dattiloscritto.
- ASKENAZY P., MARCUS C. V., CAROLI E. (2002), *New organizational practices and working conditions. Evidence from France in the 1990s*, "Recherches économiques de Louvain", 68, 1, pp. 91-110.
- BRYNJOLFSSON E., MCAFEE A. (2011), *Race against the machine: How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*, Digital Frontier Press, Lexington.
- CICCARONE G. (2009), *Produttività programmata. Una proposta per la riforma della contrattazione e l'unità sindacale*, "nelmerito.com", 24 aprile.
- CICCARONE G., FRANZINI M., SALTARI E. (a cura di) (2010), *L'Italia possibile. Equità e crescita*, F. Brioschi Editore, Milano.
- COLOMBO M. G., DELMASTRO M., RABBIOSI L. (2007), *'High performance' work practices, decentralization, and profitability: Evidence from panel data*, "Industrial and Corporate Change", 16, 6, pp. 1037-67.
- DAVERI F., JONA-LASINIO C. (2005), *Italy's decline: Getting the facts right*, "Giornale degli Economisti e Annali di Economia", 64, 4, pp. 365-410.
- ECKARTZ S., DANEVA M., WIERINGA R., VAN HILLEGEERSBERG J. (2009), *A conceptual framework for ERP benefit classification: a literature review*, Technical Report TR-CTIT-09-04, Centre for Telematics and Information Technology, University of Twente, Enschede (ISSN 1381-3625).

<sup>5</sup> Ad esempio, Nicolaou, Bhattacharya (2006). Per una più recente rassegna si veda Eckartz *et al.* (2009).

- EUROFOUND (2011), *HRM practices and establishment performance: An analysis using the european company survey 2009*, Eurofound, Dublin, in <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/69/en/1/EF1169EN.pdf>.
- FADDA S. (2009), *La riforma della contrattazione: un rischio e una proposta circa il secondo livello*, "nelmerito.com", 19 giugno.
- GREEN F. (2004), *Why has work effort become more intense?*, "Industrial Relations", 43, 4, pp. 709-41.
- ISTAT (2013), *La formazione nelle imprese in Italia, Anno 2010*, Statistiche Report, 1° agosto.
- JONES M. C., CLINE M., RYAN S. (2006), *Exploring knowledge sharing in ERP implementation: An organizational culture framework*, "Decision Support Systems", 41, 2, pp. 411-34.
- LAPADULA B. (2013), *Sì al patto per la produttività programmata*, 5 gennaio, in <http://www.firstonline.info/a/2012/10/01/lapadula-cgil-cnel-si-al-patto>.
- LEONARDI S. (2015), *La nuova fiat. Tra taylorismo e toyotismo*, "Rassegna sindacale", 26 gennaio.
- LEONI R. (2012), *Workplace design, complementarities among work practices, and the formation of key competencies: Evidence from Italian employees*, "Industrial and Labor Relations Review", 65, 2, pp. 370-97.
- ID. (2013), *Organization of work practices and productivity: An assessment of research on world-class manufacturing*, in A. Grandori (ed.), *Handbook of economic organization. Integrating economic and organization theory*, Edward Elgar, Cheltenham, cap. 17, pp. 312-34.
- LEONI R., GRITTI P. (2012), *High performance work practices, industrial relations and firm propensity for innovation*, in A. Bryson (ed.), *Advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 13, pp. 267-309.
- IDD. (2013), *High performance work practices and educational mismatch: Creation and destruction of competences*, paper presentato al xxviii Convegno annuale dell'Associazione italiana degli economisti del lavoro (AIEL), in [http://www.aiel.it/page/old\\_paper/leoni\\_gritti.pdf](http://www.aiel.it/page/old_paper/leoni_gritti.pdf).
- MESSORI M. (2012), *Contro la crisi un patto per la produttività. Intervista a Marcello Messori*, "Firstonline", novembre, in <http://www.firstonline.info/a/2012/09/30/contro-la-crisi-subito-un-patto-per-la-produttivita/a402c81a-d1d1-410a-9daf-0b2ce58bb6fb>.
- NICOLAOU A. I., BHATTACHARYA S. (2006), *Organizational performance effects of ERP systems usage: The impact of post implementation changes*, "International Journal of Accounting Information Systems", 7, 1, pp. 18-35.
- PERO L. (estensore), BARDELLE M., CAMPAGNA L., CIPRIANI A., ERLICHER L., NEIROTTI P. (2014), *Le persone e la fabbrica. Ricerca FIM-CISL sulle condizioni di lavoro negli stabilimenti FIAT. Summary e conclusioni della ricerca*, testo presentato il 3 luglio 2014 presso l'Università degli Studi di Torino.
- SCARPETTA S., BALTELSMAN E., BASSANINI A., HALTIWANGER J., JARMIN R. S., SCHANK T. (2004), *The spread of ICT and productivity growth: Is Europe really lagging behind in the new economy?*, in D. Cohen, P. Garibaldi, S. Scarpetta (a cura di), *The ICT revolution, productivity differences and the digital divide*, Oxford University Press, Oxford.