

# 116. Reti di industrie

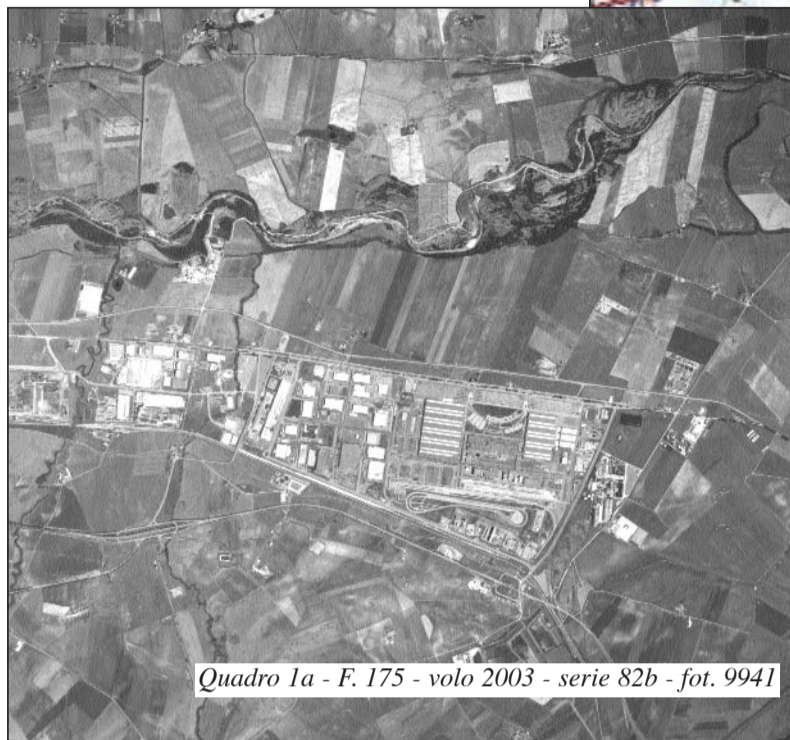
ERMINIO BORLENGHI

Università degli Studi di Torino

## La FIAT a Melfi

Lo stabilimento FIAT a Melfi è con i suoi 7 000 dipendenti l'investimento industriale più rilevante nel Mezzogiorno degli ultimi anni. Esso, localizzato in posizione baricentrica rispetto agli altri impianti FIAT, distribuiti nelle regioni meridionali, intensifica nel sud la rete dei rapporti di integrazione interaziendali all'interno del gruppo.

A Melfi nel 1995 si è partiti immediatamente con la realizzazione del processo di produzione flessibile profondamente diverso dal modello fordista, come si può notare nella tabella seguente (HARVEY D., 1993).



Quadro 1a - F. 175 - volo 2003 - serie 82b - fot. 9941



### IL PROCESSO PRODUTTIVO

#### SECONDO IL MODELLO FORDISTA

- Uniformità e standardizzazione
- Grandi scorte tampone
- Controllo della qualità a posteriori
- Scarti nascosti nelle scorte
- Perdita di tempo di produzione per: lunga preparazione, parti difettose, strozzature di magazzino
- Basato sulle risorse
- Integrazione verticale
- Riduzione dei costi attraverso il controllo dei salari

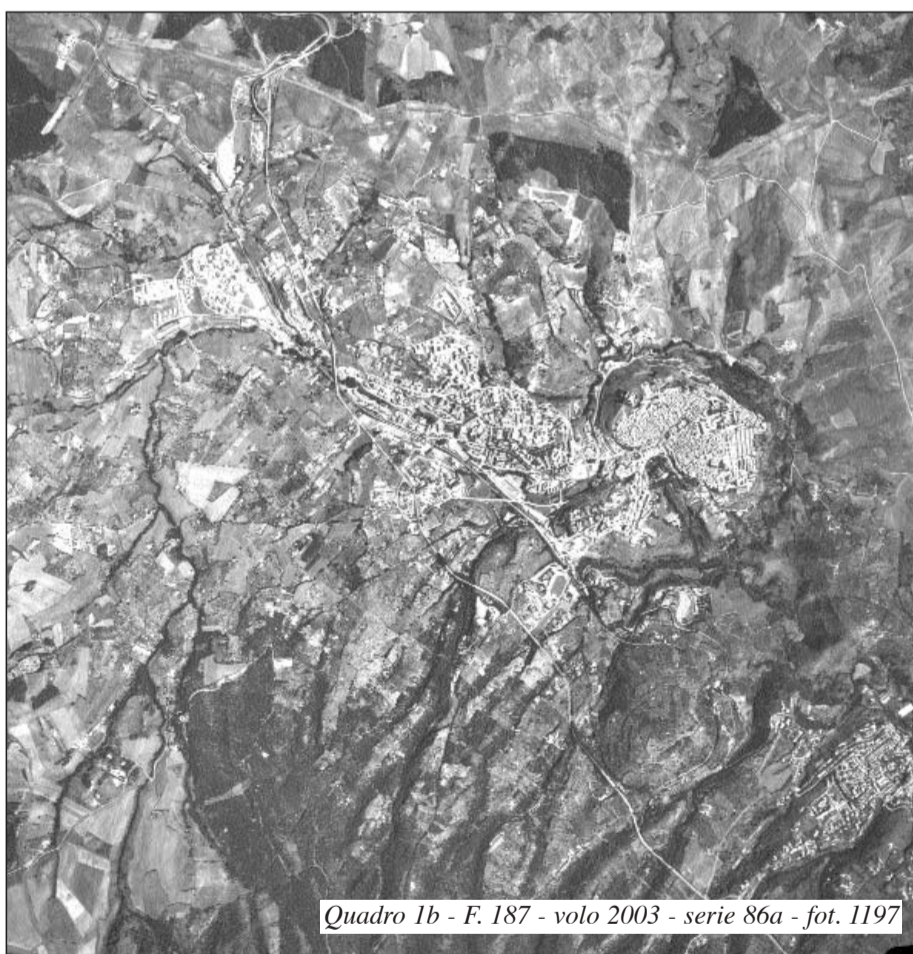
#### SECONDO IL MODELLO FLESSIBILE

- Produzione flessibile
- Assenza di scorte
- Il controllo della qualità è parte del processo
- Immediata eliminazione degli scarti
- Riduzione dei tempi morti
- Basato sulla domanda
- Subappalto con integrazioni verticali e orizzontali
- Apprendimento attivo integrato nella pianificazione a lungo termine

La conseguenza della scelta è stata anche la formazione di un rapporto tra impianto principale e fornitori locali che è più di cooperazione che di semplice dipendenza. L'abbandono del modo tradizionale si è concretizzato in una metodologia di lavoro che si basa sullo sviluppo contestuale del prodotto e del processo produttivo. Questo è attivato da parte di un unico team interfunzionale, al quale partecipano sia i rappresentanti della FIAT sia i tecnici dei fornitori. Tutto questo rientra nella più generale logica di accorciare drasticamente i tempi che intercorrono tra la concezione del prodotto ed il suo lancio sul mercato (BIONDI G., 1995).

Sul piano territoriale questa strategia nel campo dei rapporti interaziendali si è concretizzata non solo in una

preselezione dei potenziali fornitori (che non poteva che essere di origine non locale), ma nella definizione di una vera e propria cittadella dell'automobile (**quadri 1 e 1a**) che è fisicamente staccata dal centro abitato (**quadri 1 e 1b**). Lo stabilimento principale di produzione (o meglio di assemblaggio) e la corona delle unità afferenti dell'indotto diretto (3 000 dipendenti) costituiscono un soggetto produttivo di tipo reticolare. Qui è modesta la partecipazione diretta dell'imprenditoria meridionale almeno in termini di unità produttive. Gran parte delle presenze è di derivazione piemontese o lombarda.



Quadro 1b - F. 187 - volo 2003 - serie 86a - fot. 1197



Quadro 1 - F. 451 - Melfi; F. 434 - Candela - Serie 50

Dal punto di vista produttivo il noto *just in time*, inoltre, movimentata giornalmente centinaia di grandi autocarri e molti vagoni ferroviari che assicurano il collegamento con le unità esterne della più grande rete dell'automobile

È interessante notare che la FIAT, come molte altre grandi imprese, preveda anche qui che gli imprenditori dell'indotto possano operare liberamente sul mercato. Così alcune imprese qui presenti costituiscono i nodi di altre reti di partecipazione produttiva ed inseriscono Melfi in altri spazi del mondo globale.

Non risulta invece sufficientemente attivato localmente il secondo livello dell'indotto, ossia il rapporto di subfornitura, mentre sono nate iniziative che riguardano le attività complementari esterne alla produzione, l'attività edilizia ed i servizi alla popolazione.

Melfi è stato il primo impianto FIAT ad applicare estesamente il modo di produzione flessibile, profondamente diverso rispetto al modello precedente, come è visibile sommariamente dallo schema che segue.

IMPIEGO DELLA FORZA LAVORO	
SECONDO IL MODO DI PRODUZIONE FORDISTA	SECONDO IL MODO DI PRODUZIONE FLESSIBILE
Ogni addetto esegue un singolo compito	L'addetto può avere compiti multipli
Retribuzione per categoria	Retribuzione personale (sistema di gratifiche)
Alto livello di specializzazione per un ridotto numero di addetti	Riduzione della distinzione tra mansioni
Formazione sul posto di lavoro limitata	Lunga formazione sul posto di lavoro
Organizzazione verticale della manodopera	Organizzazione orizzontale della manodopera
Poca responsabilità del lavoratore	Corresponsabilità del lavoratore

Vi è un superamento della rigida separazione tra pianificazione ed esecuzione del lavoro. La competenza del lavoratore viene valutata sulla base della sua conoscenza del processo prima che della sua manualità. È opportuno comunque evitare di enfatizzare in ogni senso la portata dell'applicazione della flessibilità, spesso compressa da esigenze di mercato che in assenza di risposte innovative da parte del produttore tendono a «stressare» il lavoro della risorsa umana.

Nonostante questi ultimi limiti si può tuttavia notare che questa forma di impiego della forza lavoro contiene in sé alcuni elementi che tendono a far emergere lo spirito di iniziativa degli operatori più intraprendenti. Da questi ultimi potrebbe uscire, se opportunamente supportato, quell'indotto di secondo livello che rafforzerebbe la complessità della rete locale, come è avvenuto in altre realtà industriali.

L'interesse dalla grande impresa sul territorio di insediamento permane ancora fortemente settoriale, legato cioè al contingente della produzione (l'indotto diretto, la forza lavoro, le comunicazioni per il trasporto merci). Così Melfi con il suo territorio appare ancora un territorio più destabilizzato che innovato. Ma nonostante ciò è evidente (come dimostrano le due carte a confronto) il cambiamento di rotta intrapreso dalle amministrazioni locali. Questo territorio è assai lontano dalla descrizione di area marginale ed è simile a casi ritrovabili in aree ad evoluzione positiva con caratteri simili a quelli presentati nella tabella seguente.

Modello marginale	Modello a specializzazione flessibile
Produzione marginale	Tendenza alla specializzazione settoriale
Know-how marginale	Know-how specifico
Forza lavoro marginale	Forza lavoro professionalizzata in cicli chiusi
Servizi alle famiglie mediocri	Consumo di massa di beni medi
Moderate densità di uso del suolo	Alta intensità di uso del suolo

Gli impulsi esogeni hanno condotto Melfi all'interno (non più ai margini) di una economia globale. La città è forzata ad agire in un contesto di interdipendenza che l'obbliga a dotarsi di strumenti, in parte nuovi, di partecipazione e di competizione.

#### Prato: un modello produttivo territoriale

Da sessanta a cento sono i distretti industriali contati in Italia (la differenza nasce da interpretazioni più o meno estensive del termine). In aggiunta a questi vi sono entità di varia composizione che vanno dai distretti in for-

mazione a relitti del passato. È un mondo che si estende dal nord al centro, che ha significative presenze anche nel Mezzogiorno e che copre oltre la metà dell'occupazione manifatturiera in Italia.

È questa un'altra conferma della vocazione al «particolare», come scrive G. Becattini riprendendo il termine dal Guicciardini, a voler mostrare la continuità di una peculiarità del fare italiano.

Questa forma di industrializzazione «scatena processi di mobilità verticale, contagio intellettuale, emulazione nel lavoro e partecipazione aziendale che eccedono, per certi tratti di tempo e per certi tipi di prodotti, le possibilità di accumulazione capitalistica classica» (BECATTINI G., 2002). La produzione è ad alta intensità di *know how*, di design, di fantasia accompagnata sempre di più, come nel caso qui illustrato, da un certo impegno tecnologico (*Ibidem*).

Prato (**quadri 2, 2a e 2b**), secondo S. Brusco, si configura come un modello produttivo territoriale più che un semplice sistema produttivo settoriale. «Si potrebbe dire che le dotazioni socioculturali dell'area in cui l'industria è localizzata sono in qualche misura un prius, che determina le forme organizzative

che questo o quel settore finiscono per assumere» (BRUSCO S., 2001). In quanto fatto territoriale tutto ciò rappresenta un mix originale di elementi confrontabile con altri mix ma non imitabile: possono essere simili le reti produttive, le forme di divisione del lavoro, ma diverse sono le relazioni verticali del *milieu*. Sul territorio pratese, in particolare, si è formata una rete assai più complessa di quella strettamente produttiva, che comunque è assai solidale con quella.

A Prato sono in funzione più di 5000 imprese tessili, con circa 38000 addetti, ed

oltre 2300 imprese dell'abbigliamento (maglieria e confezione), con 11000 lavoratoti. Carattere tra loro comune è l'elevata propensione esportatrice (BARACCHI M. *et alii*, 2001).

I due quadri a confronto, quello cartografico (**quadro 2**), del 1950, e quelli aerofotografici (**quadri 2a e 2b**) attuali, mettono in evidenza un paesaggio fortemente dinamico in chiave industriale. Infatti la geografia più recente rappresenta un prevalere degli insediamenti secondari sulle altre funzioni. Cosa non possiamo vedere è la forte frammentazione del sistema produttivo. Nel comparto tessile l'84% è rappresentato dalla subfornitura che impiega i due terzi degli addetti; ed elevato è il decentramento produttivo anche nell'abbigliamento. Il processo, scomposto in fasi distinte, lascia spazio ai piccoli produttori o meglio trova proprio in questa suddivisione il suo modo di essere competitivo. È pensabile che un numero consistente di piccole e piccolissime unità di produzione si annidino anche nella trama del tessuto urbano residenziale.

Altri elementi che costituiscono il paesaggio pratese e hanno fatto crescere l'agglomerazione urbana sono quelli di natura logistica, come, ad esempio, gli intermediari negli scambi specializzati nella raccolta e distribuzione dei materiali e dei prodotti, nonché dei servizi comuni (*import, export*, magazzino ed altro ancora). Presenti sono poi gli operatori legati alla specializzazione delle reti di trasporto.

Il modello produttivo mostra un «grado di autocontenimento territoriale» molto forte. «Le imprese finali pratesi dell'abbigliamento decentrano la maggior parte delle lavorazioni a subfornitori locali, e i subfornitori locali lavorano prevalentemente per committenti del distretto. Inoltre acquistano più della metà delle materie prime necessarie (filati e tessuti) all'interno dello stesso distretto, contribuendo così ad accrescere il grado di integrazione verticale della filiera tessile-abbigliamento locale» (BRUSCO S., 2001).

Un classico della rete di un distretto è la formazione e l'accumulazione di professionalità riassunto da Marshall nel concetto olistico di «atmosfera». Nel caso di Prato si è passati ad un concetto avanzato di atmosfera, che si coniuga con l'altra categoria delle economie esterne, quella dei processi innovativi. Accanto alla rete delle connessioni informali si è formata la rete della cultura e della formazione universitaria specifica per il Pratese con l'istituzione di corsi come Economia e Ingegneria della Qualità, *Marketing* del Tessile e dell'Abbigliamento, Ingegneria dell'Ambiente e delle Risorse, Gestione delle Risorse Umane. È questo un buon segno dell'abitudine di operare nel mondo globale e, quindi, anche di consapevolezza che il modello ha bisogno di una costante immissione di conoscenza, dalla gestione al processo, non solo di tipo incrementale.

#### BIBLIOGRAFIA

BARACCHI M., BIGARELLI D., COLOMBI M., DEI A., *Modelli territoriali e modelli settoriali: un'analisi della struttura produttiva del tessile-abbigliamento in Toscana*, Torino, Rosenberg & Sellier, 2001.  
BECATTINI G., *I sistemi locali nello sviluppo economico italiano e nella sua interpretazione*, in BECATTINI G., SFORZI F., *Lezioni sullo sviluppo locale*, Torino, Rosenberg & Sellier, 2002.

BIONDI G., *La rete industriale*, in *L'Italia del 2000: la FIAT a Melfi ed il futuro del Mezzogiorno*, Roma, FORMEZ, 1995.  
BRUSCO S., *Prefazione* a BARACCHI M. *et alii*, *Modelli territoriali e modelli settoriali. Un'analisi della struttura produttiva del tessile abbigliamento in Toscana*, Torino, Rosenberg & Sellier, 2001  
HARVEY D., *La crisi della modernità*, Milano, Milano, Il Saggiatore, 1993.



Quadro 2a - F. 106 - volo 2003 - serie 3 - fot. 7626



Quadro 2 - F. 263 - Prato - Serie 50



Quadro 2b - F. 106 - volo 2003 - serie 4 - fot. 7586