

**RELAZIONI INDUSTRIALI, COMPETENZE AZIENDALI,
GLOBALIZZAZIONE: IL CASO FIAT***

Arnaldo Camuffo

Università di Venezia

1. LE RELAZIONI SINDACALI COME COMPETENZE PER LA GLOBALIZZAZIONE

Che le politiche di gestione delle risorse umane siano un fattore strategico, è un dato ormai acquisito dagli studi organizzativi, in particolare all'interno di quel filone teorico detto resource based view (Foss, 1997).

Assai meno indagato e riconosciuto è invece il tema di come le politiche di relazioni industriali possano anch'esse rappresentare core capabilities aziendali, capaci di favorire o inibire il successo di strategie o la funzionalità di assetti organizzativi. Tale problema diventa particolarmente rilevante in presenza di strategie di globalizzazione, dove la presenza produttiva e commerciale in molteplici paesi pongono problemi di definizione di politiche di relazioni industriali in contesti caratterizzati da assetti istituzionali, meccanismi legislativi e contrattuali, e attori sindacali anche assai diversi tra loro (Berger e Dore, 1996; Locke, Kochan e Piore, 1995).

Utilizzando come caso di studio la recente strategia di globalizzazione di FIAT Auto (Camuffo e Volpato, 1999; Volpato, 1999), questo paper mostra come l'esistenza di un repertorio di approcci alla gestione della problematica sindacale, repertorio sviluppato storicamente attraverso esperienze, tanto di successo quanto di insuccesso, nel paese d'origine o in altri paesi, costituisca una base di competenza che influenza l'impostazione delle relazioni industriali nei diversi paesi interessati da una strategia di globalizzazione.

2. UNA DEFINIZIONE DI COMPETENZE AZIENDALI

L'utilizzo delle risorse e la loro combinazione in processi organizzativi individuano le competenze aziendali (Hamel e Prahalad, 1990) che sono il risultato di processi interni

di sviluppo, nonché dello scambio di informazioni tra gli attori organizzativi (Amit e Shoemaker, 1993). Le *organizational capabilities* sono sistemi complessi e articolati di competenze (Leonard Barton, 1992) e si concretano in:

- sistemi manageriali, tecniche di gestione finalizzate a orientare il comportamento organizzativo;
- cultura organizzativa, sistema di valori che, attraverso il trasferimento e la condivisione di significati, orienta i comportamenti organizzativi.

3. CAPACITÀ DI PRODURRE REGOLE E RELAZIONI INDUSTRIALI

Il concetto di competenza aziendale è interessante come strumento interpretativo delle strategie di relazioni sindacali messe in atto da FIAT in corrispondenza al processo di globalizzazione associato al lancio del "progetto 178" perché consente di interpretare tali strategie come un patrimonio di *esperienze di regolazione di rapporti complessi*. Queste esperienze diventano patrimonio aziendale nella misura in cui si istituzionalizzano in contratti, strumenti operativi, consuetudini, ecc., diventando routines attivabili a fronte di nuove esperienze o problemi che richiedano (o richi amino per interpretazione analogica) l'applicazione di soluzioni già messe a punto in precedenza. Applicando quindi la prospettiva *resource-based* al tema delle relazioni industriali in un contesto di globalizzazione si può sostenere che competenze distintive aziendali in questo campo sono delle *capacità di produrre regole* in risposta a problemi o situazioni, ovvero al fine di conseguire certi risultati. La caratteristica di appropriatezza deriva dalla capacità di tali regole di fornire supporto all'attività di *problem solving* o all'implementazione di una certa strategia. Tali capacità, peraltro, si producono attraverso processi negoziali.

4. LA RICERCA

Il paper si basa su una ricerca condotta in quattro paesi (Argentina, Brasile, Marocco, Polonia, Turchia) in cui Fiat ha recentemente realizzato la propria strategia di globalizzazione introducendo il "progetto 178" (cioè una famiglia di vetture, modelli Palio, Palio Weekend, Siena, Strada, progettate nell'ambito della stessa piattaforma e destinate a soddisfare il fabbisogno di prima motorizzazione tipico dei mercati emergenti), costruendo ex novo o ristrutturando impianti produttivi.

Oltre che attraverso interviste a manager e rappresentanti sindacali nei diversi siti produttivi, la ricerca è stata condotta attraverso la costruzione di un database trasversale alle diverse fabbriche avente per oggetto le misure dei principali fenomeni associati alle relazioni sindacali (attività contrattuale, conflittualità, assenteismo, turnover, politiche retributive, indicatori di clima) (Volpato, 1999; Camuffo e Volpato, 1999).

5. MODELLI DI COMPETENZE NELLE RELAZIONI SINDACALI DI FIAT

L'evoluzione delle relazioni sindacali alla Fiat è interpretabile come il contesto storico in cui un insieme di attori (aziendali e sindacali), anche sulla base delle relazioni di potere reciproche hanno cercato di perseguire le proprie finalità e risolvere i problemi attraverso la produzione di regole.

Come in ogni processo storico dove la path dependence è rilevante, si è trattato di un percorso di sperimentazione, scoperta e apprendimento unico e irripetibile, all'interno del quale le regole prodotte (e le modalità di tale produzione) non sempre si sono rivelate efficaci ed efficienti rispetto al problema o alla strategia.

Eppure si tratta di regole ed esperienze che sono ormai parte del patrimonio di conoscenze aziendali e possono diventare oggetto di applicazione ulteriore.

Senza aver la pretesa di affrontare un tema così complesso come quello dell'evoluzione delle relazioni industriali alla Fiat, è possibile sostenere che esistono quattro modelli di competenza messi a punto storicamente dall'impresa torinese nell'affrontare le problematiche di relazioni sindacali.

I modelli di competenza individuabili sono quattro:

- Modello paternalistico;
- Modello conflittuale;
- Modello di unilateralismo manageriale;
- Modello partecipativo-collaborativo.

Le competenze che compongono tali modelli trovano la loro origine in una particolare fase evolutiva della Fiat ma, allo stesso tempo, si sviluppano e perfezionano anche in fasi successive.

Seguendo alcuni schemi di articolazione delle competenze aziendali (Barney, 1991; Leonard Barton, 1992; Amit e Shoemaker, 1993), per ogni modello si sono individuate tre componenti fondamentali:

1. le competenze di carattere negoziale e contrattuale, intese come strategie adottate dall'impresa nella gestione del rapporto con il sindacato e con i dipendenti;
2. le competenze intese come gli strumenti impiegati dal management per perseguire le proprie strategie. Queste possono avere natura contrattuale tecnica, tecnologica, retributiva, ecc.
3. i valori interni all'azienda in grado di favorire la condivisione degli obiettivi e delle iniziative aziendali da parte dei dipendenti.

5.1. Il modello paternalistico

Questo modello nasce e si sviluppa nell'"era Valletta", dal nome dell'imprenditore-manager che ebbe l'incarico di svolgere una complessa opera di modernizzazione in senso fordista della Fiat nel secondo dopoguerra.

Il primo elemento su cui si basa tale modello è, anche in corrispondenza al clima politico del momento e alla curvatura drammaticamente ideologica del sindacato, di tipo prevalentemente negativo: emarginare le sinistre, anche perché in evidente antagonismo con la collocazione occidentale della Fiat, e reperire una controparte che fosse almeno passiva e accomodante (Bairati, 1983).

Il secondo elemento è "l'idea di trasferire nella grande industria i modelli e i valori della famiglia, di accomunarla in un'unica identità collettiva" e ciò avviene attraverso una politica di comunicazione interna, indottrinamento e comunicazione, su base individuale.

Il primo valore che si era cercato di affermare era la *disciplina* e dell'*ordine del lavoro* (Revelli, 1989). Questo era imposto attraverso una scrupolosa applicazione degli articoli del contratto di lavoro, rimasti quasi inalterati per tutti gli anni '60, che regolavano i provvedimenti disciplinari, le multe e le sospensioni, gli eventuali licenziamenti, secondo una casistica minuta.

A questo si aggiungeva, poi, una politica assistenziale che, passando anche per i Consigli di Gestione e le Commissioni Interne, estendeva e rafforzava le molte istituzioni aziendali assistenziali già esistenti.

5.2. Il modello conflittuale

Si tratta del modello di competenza più articolato e difficile da sintetizzare dato che il contesto di conflittualità nell'ambito del quale Fiat ha maturato questa competenza si è protratto per oltre un decennio, dal 1969 al 1980, alimentato da rivendicazioni e contesti economici e produttivi profondamente diversi; esso si è articolato nell'ambito di tre esperienze.

5.2.1. Autunno caldo

Su questo periodo, sulla situazione di fabbrica, sul contesto economico-sociale locale e nazionale, oltre che sulle strategie dei molteplici attori sindacali presenti ed emergenti si rinvia alla letteratura sconfinata in materia.

La prima competenza che la Fiat matura in questo periodo è la comprensione della necessità un interlocutore legittimato, di un soggetto rappresentativo con cui confrontarsi (Locke e Negrelli, 1989).

Con questa consapevolezza la Fiat siglò l'accordo dell'8.8.71. Tale accordo si prefiggeva di definire un insieme di regole che consentisse di identificare i confini e i temi per il confronto sindacale di fabbrica, in un'ottica di decentramento negoziale (istituzione della figura d'incaricato delle relazioni con il personale (Irp) e dei comitati, regole di organizzazione del lavoro -tempi ciclo, saturazioni ecc.).

5.2.2. Difesa ad oltranza nella crisi petrolifera

La seconda esperienza è quella che si è sviluppata nella fase immediatamente successiva alla crisi petrolifera, in cui le difficoltà finanziarie e di mercato, della Fiat ma più in generale di tutto il settore si fecero drammatiche.

Mentre il sindacato considerava occupazione e retribuzioni variabili indipendenti e chiedeva "un nuovo modo di fare l'automobile", la Fiat articolò una strategia difensiva andando incontro, non senza costi ingenti, alle esigenze della controparte, e conseguendo, nel contempo (accordo del 1974) due importanti risultati strategici:

- la gestione integrata della CIG come strumento di flessibilità;
- La sterilizzazione degli effetti dell'inflazione sulla conflittualità aziendale attraverso la neutralizzazione garantita dall'unificazione del punto di contingenza.

E' inoltre in questo periodo che si sperimentano, con modalità, motivazioni ed esiti diversi, processi di automazione produttiva, anche al fine di ridurre il grado di vulnerabilità dei processi produttivi.

5.2.3. Marcia dei quarantamila e dintorni

La terza esperienza prende le mosse dall'ondata di terrorismo degli ultimi anni '70. Di fronte alle continue proteste operaie, la Fiat aveva cercato, in un primo momento, di mantenere comunque una politica di "compromesso" provando, nei limiti del possibile, a venire incontro alle richieste degli operai (ad es. con l'episodio delle cabine di verniciatura dell'estate del 1979).

Di fronte agli scioperi degli operai contro il cambiamento dell'organizzazione del lavoro, la Fiat non esitò a firmare le lettere di licenziamento per 61 lavoratori e annunciare, successivamente, il licenziamento di 14.500 dipendenti.

Matura, con questa esperienza, la capacità di decidere e procedere unilateralmente, scegliendo e mantenendo una linea dura (Becchi Collidà e Negrelli, 1986).

5.3. Coinvolgimento individuale e unilateralismo manageriale

Questo modello ha le sue origini nel contesto di “Relazioni Industriali dimezzate” del dopo '80. La strategia di base della Fiat fu l'aver sostituito transazioni individuali a quelle collettive (Costa, 1997), riducendo i costi di transazione associati alla produzione di regole con un interlocutore, il sindacato, in crisi (Locke, 1992). L'intervento si articolò nella rivitalizzazione della catena gerarchica, nella rivalutazione dei professional, nel lancio dell'esperienza delle gare, dei circoli e dei comitati di qualità, nella costituzione di strumenti di internal marketing (Auteri e Busana, 1985), nella introduzione della meritocrazia e di sistemi di valutazione finalizzati al controllo, allo sviluppo e all'erogazione di premi e sanzioni, nella costituzione della figura del Repo nei reparti di produzione.

In sintesi, si tratta di una serie di iniziative sì di coinvolgimento, ma soprattutto di un'iniziativa unilaterale cui il sindacato non partecipa ma non riesce neppure ad opporsi. La competenza maturata da Fiat in questo periodo fu di ricostruire "il contratto psicologico" con i singoli collaboratori come presupposto fondamentale per la creazione di un rapporto non conflittuale e per l'avvio dei nuovi sistemi e processi di produzione.

5.4. L'apertura partecipativa nell'epoca della lean production

Quest'ultimo modello di competenza si caratterizza per la messa a punto di un modello organizzativo (la Fabbrica Integrata) di tipo antropocentrico (almeno sulla carta) e per l'avvio della partecipazione sindacale alle gestione aziendale.

La transizione da un modello organizzativo di determinismo tecnologico fondato sull'automazione a uno che esplicitamente si richiamava al lean manufacturing si tradusse in nuovi sistemi di gestione delle risorse umane, in orientamenti organizzativi

ai processi e al teamwork, e in valori facenti esplicitamente richiamo alla cultura del risultato e della qualità.

La "giapponesizzazione" (Bonazzi, 1993) fu vissuta in modo assai diverso da fabbrica a fabbrica, soprattutto nei contesti brownfield, ed ebbe esiti diversi. In tutti i casi, il sindacato la visse come una scelta autonoma e un'imposizione esterna, criticandone non tanto il contenuto, quanto l'equità procedurale.

Ciò nonostante si ebbe una ripresa del rapporto con il sindacato che, iniziata con gli accordi sul terzo turno di Mirafiori e sul sabato lavorativo a Termoli, si sviluppò in senso partecipativo con l'accordo di Melfi del giugno 1993 e con l'accordo sulla ristrutturazione del febbraio 1994.

Il primo accordo che aveva segnato un riavvicinamento tra impresa e sindacato fu tuttavia quello sul Premio di Performance di Gruppo (PPG) dell'8.7.88, una forma di retribuzione variabile ancorata a indicatori economico-finanziari.

Un ulteriore avanzamento del consenso dimostrato dai sindacati si era registrato negli accordi del 1991 e 1992 che, in corrispondenza all'implementazione della Fabbrica Integrata, portarono all'introduzione e regolazione dei sistemi di miglioramento della qualità (Cerruti e Rieser, 1992).

Ma la vera svolta, nel rapporto con il sindacato, si realizzò con l'accordo di Melfi del giugno 1993. L'approccio a Melfi fu di tipo greenfield e zero based anche nelle relazioni industriali nella definizione degli aspetti contrattuali (Camuffo e Volpato, 1995). Il fulcro dell'accordo consisteva nell'introduzione della flessibilità organizzativa (orari, turni e organizzazione del lavoro) e retributiva (premio di competitività), degli organismi partecipativi aziendali (commissioni miste e paritetiche a livello di società, di

stabilimento e di unità operativa) introdotti per favorire la partecipazione con le organizzazioni sindacali..

6. LE COMPETENZE NELLE RELAZIONI INDUSTRIALI PER LA GLOBALIZZAZIONE

Questo repertorio di competenze è stato utilizzato, attraverso ricombinazioni e adattamenti, nei diversi paesi oggetto della recente strategia di globalizzazione corrispondente al lancio del "progetto 178".

Il fatto di sperimentare una molteplicità di approcci, e di confrontarsi con una pluralità di attori sindacali e di contesti istituzionali, anche in presenza di risultati localmente non ottimali, costituisce occasione di apprendimento, opportunità di sviluppo di capabilities utilizzabili successivamente in momenti e situazioni diverse.

6.1. Il Brasile

Il gruppo Fiat è presente in Brasile fin dagli anni '70 ed è attivo nella produzione d'autoveicoli, macchine per il movimento terra, prodotti metallurgici ed autocarri.

Risale, infatti, al luglio 1973 la costituzione della Fiat Automòveis, un'azienda compartecipata da Fiat e dallo stato del Minas Gerais.

L'esperienza brasiliana richiama due modelli di competenza acquisiti dalla Fiat nel passato: il modello paternalistico e quello di coinvolgimento.

Il primo richiamo è da un lato giustificato storicamente (relativa arretratezza nel momento del primo insediamento che richiedeva una politica anche sociale dell'impresa nell'area) e dall'altro finalizzato, soprattutto in un momento di forte sviluppo produttivo

e di forte esigenza di commitment alla qualità, a garantire un senso di identificazione dei dipendenti nell'azienda.

Ma il Brasile rappresenta un contesto profondamente diverso da quello italiano degli anni '50, in uno Stato, il Minas Gerais, che è situato all'interno del paese e in una città, Betim, vicino a Belo Horizonte, posta in una regione collinare di recentissima industrializzazione. L'assenza di una cultura industriale ha consentito una completa adesione da parte dei dipendenti alle iniziative aziendali e la totale assenza di scioperi negli ultimi dodici anni, creando un'esperienza unica nell'internazionalizzazione della Fiat.

L'assenza di una cultura industriale è testimoniata anche dal fatto che in Minas Gerais, lontano dalle tensioni del mercato del lavoro e dai sindacati più agguerriti dell'area di San Paolo, i costi di lavoro sono più contenuti.

Costituisce un esempio di iniziativa di carattere paternalistico, la priorità data all'assunzione di parenti e figli dei dipendenti nei processi di inserimento di nuovo personale effettuate da Fiat nella fase di espansione produttiva del 1989-96.

A questo si aggiunga l'impegno assunto dal gruppo torinese in senso assistenziale, nel creare centri polisportivi per le famiglie dei dipendenti, nel fornire servizi di mensa e refezione gratuiti, nel supportare servizi di asilo nido per le lavoratrici madri.

Ma in Brasile, come in altri stabilimenti esteri, sono presenti anche elementi del modello di unilateralismo manageriale, e solo per alcuni aspetti embrionali, l'approccio partecipativo.

Va sottolineato che in Brasile la combinazione e la transizione tra i modelli è avvenuta senza una fase conflittuale.

Questo è stato possibile da una lato per l'esistenza di fattori culturali favorevoli, e dall'altro per la sostanziale "verginità industriale" delle maestranze. In questo contesto, principi organizzativi come quelli della lean production, attecchiscono rapidamente se adeguatamente supportati, coniugandosi a condizioni normative ancora lontane da quelle dei paesi di lunga tradizione industriale (ad esempio, l'orario medio settimanale di lavoro è di 44 ore e 40 minuti).

In tale ottica "giapponesizzante" Fiat ha cercato un coinvolgimento attivo dei dipendenti ed una loro maggiore motivazione, mediante una serie di iniziative che. Oltre all'implementazione del modello organizzativo della Fabbrica Racionalizada (trasposizione dell'esperienza della Fabbrica Integrata), vanno dalla formazione (costituzione di ISVOR Fiat Brasile), all'informazione (Commissione azienda–Copae e Commissione intersindacale paritaria finalizzate alla prevenzione di eventuali conflitti, relazione mensile dei lavoratori, riunioni semestrali per fornire le informazioni sull'andamento economico e produttivo dell'azienda), alla qualità (partecipazione attiva dei dipendenti attraverso Circoli di Qualità e Proposte di Miglioramento della Qualità), fino alla partecipazione ai risultati aziendali, secondo uno schema contrattuale simile all'PPG (Premio Performance di Gruppo).

Il modello di coinvolgimento si concreta poi in sistemi di riconoscimento, anche retributivo, individuali, ispirati a logiche meritocratiche. I sistemi monetari di incentivazione vanno dalla partecipazione ai risultati aziendali, al riconoscimento di bonus individuali legati alle assenze o al merito.

In sostanza, l'obiettivo primario è stato ed è quello di comunicare, di coinvolgere e di integrare i dipendenti, impiegando meccanismi quali la comunicazione, la formazione, la prevenzione dei conflitti, la delega gestionale e alcuni benefits.

Si tratta di competenze che Fiat ha maturato nelle proprie esperienze di relazioni industriali in Italia e che ha saputo replicare nel contesto Brasiliano.

6.2. L'Argentina

La presenza della Fiat in Argentina risale alla fine degli anni '50. Anche in Argentina il programma d'internazionalizzazione subì una battuta di arresto successivamente alla crisi petrolifera. Il gruppo italiano dovette intervenire a più riprese, in particolare nel 1980 con la costituzione della Sevel Argentina, a partecipazione paritetica con Peugeot e, infine, nel 1982 con la cessione della maggioranza del pacchetto azionario ad investitori locali (Gruppo Macri).

Con gli anni '90 matura la decisione di tornare con una presenza produttiva diretta nel paese, e l'elemento più interessante della nuova esperienza Fiat in Argentina è stato, almeno nel periodo iniziale (1996-1998) la conflittualità.

Sicuramente, il background di esperienze e di abilità giuridiche, contrattuali, negoziali e organizzative maturato da Fiat nel corso della sua storia è stato utile ad affrontare la complessa situazione emersa in corrispondenza all'apertura dello stabilimento di carrozzeria e all'introduzione dei modelli 178.

In particolare, in Argentina si può individuare l'impiego di tutte e tre le aree di competenza che costituiscono il "modello conflittuale" nelle sue varianti. La prima competenza, cioè la ricerca di un interlocutore sindacale credibile e rappresentativo in grado di comprendere le esigenze economiche ed organizzative dell'azienda, è emersa sin dall'inizio della vicenda, anche se, per condizioni oggettive di contesto, si è rivelata assai problematica. La seconda competenza può essere individuata nel modo con cui l'impresa ha fronteggiato le proteste emerse di fronte alla proposta di riduzione salariale,

contenuta nell'accordo del '96. La logica adottata dal gruppo torinese, in questa circostanza, è stata quella della metà degli anni '70 in Italia, ossia la logica "di scambio". L'obiettivo primario dell'azienda era quello di avere un unico interlocutore sindacale, con cui gestire le eventuali rivendicazioni e/o le difficoltà (la sigla SMATA). Anche in Argentina, infine, è emerso il problema di dover gestire rappresentanze sindacali "spontanee". Ed è proprio nell'adozione della "linea dura" che è emersa la terza competenza, storicamente maturata nel decennio di "conflittualità permanente" italiana. La politica impiegata in Argentina è stata pressoché identica: i licenziamenti degli attivisti più facinorosi ebbe un carattere simbolico e segnò la riaffermazione dell'ordine interno e delle prerogative manageriali.

Il modello di competenza conflittuale non è, però, l'unico ad essere attualmente presente in Argentina, in quanto, conclusa la vertenza iniziale, sono state avviate anche iniziative di carattere partecipativo e collaborativo.

Le iniziative rivolte alla costruzione di rapporti partecipativi con il sindacato sono testimoniate dell'impiego delle commissioni, dall'adozione di procedure di conciliazione interna e da altre misure.

Il coinvolgimento è invece testimoniato da un lato all'adozione del "Piano di Qualità", delle "Proposte di Miglioramento della Qualità" e dei "Gruppi di Diagnosi", dall'altro lato dai piani meritocratici.

La Fiat adotta, sistemi di retribuzione variabile collettivi, analoghi al premio di competitività (Melfi) e individuali.

Il sistema di relazioni industriali è quindi teso alla ricerca di collaborazione da parte degli operai e di partecipazione del sindacato, ma con modalità totalmente diverse rispetto al Brasile.

La popolazione argentina, infatti, è molto simile a quella europea ed italiana, per cultura, per origini e per le fattezze stesse, ed ha quindi un atteggiamento più duro nei confronti dei datori di lavoro di quanto, ad esempio, non avvenga nel contesto brasiliano. Cordoba vanta un'antica tradizione industriale, all'interno della quale è radicata una forte cultura operaista.

Solo dopo una fase di confronto duro e di conflittualità, in cui Fiat ha fatto tesoro delle competenze maturate durante gli anni settanta in Italia, è stato possibile impostare un sistema di relazioni industriali moderno, aperto, coerente con i modelli organizzativi emergenti.

6.3. Polonia

La presenza della Fiat in Polonia risale al 1920 con la costituzione della Polski Fiat a Varsavia. Un ulteriore rafforzamento dell'attività della Fiat si ebbe, poi, nel 1948 con un contratto di licenza per la produzione d'automobili: nacque così la Fso. La produzione della Fiat crebbe ulteriormente con l'avvio del progetto "126", realizzato negli anni '70 in occasione di un programma governativo di sviluppo della motorizzazione.

Ma la grande ristrutturazione e il consistente ampliamento degli stabilimenti di Tychy e di Bielsko-Biala, (1992 e 1993), si collocano in una cornice più ampia in relazione ad un processo di privatizzazione dell'economia polacca.

La privatizzazione di FSM avvenne nel 1992 quando Fiat acquisì il 90% del capitale sociale.

Attualmente, dopo un processo di ristrutturazione basato su ridimensionamenti e terziarizzazioni, Fiat Auto Poland ha concentrato la propria attività in due stabilimenti,

quello di Tychy e di Biesko-Biala, localizzati nel Sud del paese. Entrambi gli stabilimenti si ispirano al modello organizzativo della Fabbrica Integrata.

Nel rapporto con il sindacato esistono alcune somiglianze tra l'esperienza polacca e quella italiana della seconda metà degli anni '70. In particolare si fa riferimento alla molteplicità di rappresentanze sindacali presenti in azienda, alle loro continue rivendicazioni salariali e alle richieste di informazioni sull'organizzazione del lavoro e sulla gestione del personale.

Si tratta di un sindacato frammentato, che fonda il proprio potere in una legislazione, per alcuni aspetti recente, che lo legittima ad intervenire nell'organizzazione del lavoro, nella gestione dei turni, nel trasferimento dei dipendenti da uno stabilimento ad un altro, nella terziarizzazione, ecc.

In corrispondenza all'introduzione del progetto 178 la strategia di FIAT è quindi prevalentemente difensiva. L'esperienza italiana funziona da base di competenza nel senso che, di fronte ad un interlocutore dotato di un forte potere rivendicativo e di una legittimazione giuridica più che non derivante dalla rappresentanza, si cerca di sfruttare la proceduralizzazione del sistema in un'ottica di *concession bargaining* (Osterman, 1988).

Questa politica, riconducibile al modello conflittuale, si sta evolvendo in senso collaborativo attraverso iniziative rivolte alla prevenzione e alla conciliazione dei conflitti, per le quali il contratto collettivo individua nella informazione e nello scambio di opinioni e di posizioni tra le parti, lo strumento principale (Commissioni di Consultazione, a livello di stabilimento e di società).

In realtà quindi, l'esperienza polacca si caratterizza in senso microneocorporativo (Camuffo, 1985).

Anche in termini di relazioni individuali con il personale, la situazione è sensibilmente diversa da quella brasiliana e argentina. Alcuni strumenti di tipo retributivo sono applicati, ma con modalità e intensità più contenute. Il piano meritocratico prevede l'erogazione di aumenti sia individuali sia collettivi. Vi è poi il premio di efficacia, ma legato al raggiungimento dei risultati aziendali sulla base dello schema messo a punto in Italia con il PPG del 1988.

Per quanto riguarda gli altri strumenti di coinvolgimento del personale, possiamo citare l'adozione di un sistema di suggerimenti per i quali, però, non è prevista alcuna remunerazione, legato all'applicazione del TPM.

Il fatto che in questo insediamento produttivo, le iniziative manageriali siano numericamente più contenute e qualitativamente meno apprezzate dal personale può derivare dal fatto che il fallimento della privatizzazione basata su azionariato dei dipendenti, tentata dal governo polacco prima dell'acquisizione di FIAT abbia rotto il "contratto psicologico" tra azienda e lavoratori, e che Fiat, nonostante le iniziative di "fidelizzazione" e assistenza non sia ancora riuscita a ricostruirlo.

Si tratta, quindi, di un contesto in continua evoluzione che verosimilmente si muoverà lentamente e non senza difficoltà verso un rapporto più collaborativo con il sindacato.

6.4. Turchia

La presenza della Fiat in Turchia risale al 1968 con la costituzione della Tofas, una joint venture paritetica con Koç, il principale gruppo industriale turco.

La strategia di relazioni industriali di Fiat in Turchia è rivolta alla fidelizzazione dei dipendenti, ossia alla diffusione del senso di identificazione del personale con l'azienda.

Gli strumenti impiegati per il perseguimento di tale obiettivo sono molteplici: ne sono un esempio la creazione della cooperativa aziendale con tutte le attività ad essa connesse gli interventi in ambito culturale e formativo, l'introduzione di una serie di sussidi di carattere monetario previsti dal contratto di lavoro che possono essere utilizzati per la fidelizzazione di una forza lavoro che si caratterizza per elevati livelli di professionalizzazione (sono considerati i "tedeschi" del medio oriente), per un grado di istruzione elevato e per un'età media di 32 anni circa.

L'esito di tali iniziative, al di là delle condizioni oggettive di contesto, è visibile anche sul clima interno che si contraddistingue per la pressoché totale assenza di scioperi e per un tasso di assenteismo assai modesto, pur in presenza di orari e condizioni di lavoro assai pesanti.

Il secondo modello di competenza individuabile in Turchia è quello del coinvolgimento unilaterale, testimoniato dall'impiego dei Circoli di Qualità, dei Cedac, del TPM e del Kaizen.

L'assenza di iniziative di carattere partecipativo con il sindacato, testimoniata da un limitato scambio di informazioni tra impresa ed organizzazioni sindacali può essere ricondotta da un lato ad una normativa che non prevede obblighi di carattere informativo a carico delle imprese e dall'altro alla mancata introduzione di meccanismi quali le commissioni che potessero fungere da canale di comunicazione e confronto con i sindacati.

La strategia di valorizzazione diretta e individuale delle Risorse Umane è peraltro bilanciata dall'elemento forse più innovativo dell'esperienza turca, costituito dalla presenza di meccanismi di partecipazione istituzionale di tipo "tedesco", cioè di forme

di controllo o di influenza sul potere di governo dell'impresa riconosciute ai lavoratori in via legislativa (Costa, 1997).

In Turchia, quindi, si ha una “rappresentanza a due canali”, dato che la rappresentanza sindacale coesiste con i consigli aziendali eletti dai dipendenti. Data l'esistenza di una legislazione che obbliga a istituire consigli aziendali elettivi, tali consigli costituiscono, quindi, la rappresentanza di tutte le categorie della forza lavoro, indipendentemente dalla appartenenza ad un sindacato.

In conclusione l'esperienza turca conferma, ancora una volta, che la scelta della Fiat si è focalizzata primariamente sulla ricerca di cooperazione dei lavoratori, al fine di prevenire eventuali conflitti e di ottenere un miglioramento continuo della performance di gruppo, ma al tempo stesso dimostra la capacità del gruppo torinese nel sapersi adattare a sistemi di Relazioni Industriali differenti.

7. CONCLUSIONI

Il paper ha cercato di dimostrare come le strategie di relazioni sindacali implementate da Fiat nei diversi paesi oggetti del suo recente processo di internazionalizzazione siano fortemente radicate nel repertorio di esperienze sviluppate dall'impresa nel corso della sua storia.

I processi di esperienza e apprendimento su cui si basa la costituzione di competenze aziendali si applicano dunque anche alle relazioni sindacali aziendali.

L'esperienza della Fiat suggerisce che il fatto di aver sperimentato storicamente una molteplicità di contesti di relazioni industriali (ad esempio nel paese d'origine) costituisce un fattore di flessibilità e di ricchezza nel predisporre risposte appropriate in termini di come affrontare le relazioni industriali nei diversi paesi.

BIBLIOGRAFIA

Amit R., Schoemaker P.J.H., (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n. 1.

Auteri, E., Busana, O. (1985), *La gestione del personale*, Etas Libri, Milano.

Bairati, P. (1983), *Valletta*, Utet, Torino.

Barney J., (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, n. 1.

Becchi Collidà, A., Negrelli, S. (1986), *La transizione nell'industria e nelle relazioni industriali: l'auto e il caso Fiat*, Franco Angeli, Milan.

Berger S., Dore R., (eds.) (1996), *National Diversity and Global Capitalism*, Itacha, NY, Cornell University Press.

Bonazzi, G. (1993), *Il tubo di cristallo*, Il Mulino, Bologna.

Camuffo A., (1985), *Le nuove relazioni industriali tra modello IRI e modello Federmeccanica*, *Economia e Politica Industriale*, n.47.

Camuffo A., Volpato G. (1995), "The Labor Relations Heritage and Lean Manufacturing at Fiat", *International Journal of Human Resource Management*, vol.6, n.4.

Camuffo A., Volpato G. (1996), "Dynamic Capabilities and Manufacturing Automation: Organizational Learning in the Italian Automobile Industry", *Industrial and Corporate Change*, n.3.

Camuffo A., Volpato G., (1999), *From lean to modular manufacturing? The case of Fiat 178 project world car*, IMVP-MIT Working Paper, september

Cerruti, G. and Rieser, V. (1992), "Fiat: aggiornamenti sulla Fabbrica Integrata", *Quaderni di ricerca IRES*, n. 1, Giugno.

Costa G. (1997), *Economia e Direzione delle risorse umane*, Utet Libreria, Torino.

- Dealessandri, T. and Magnabosco, M. (1987), *Contrattare alla Fiat*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Foss N.J. (ed.), 1997, *Resources, Firms and Strategies. A reader in the Resource-Based Perspective*, New York, Oxford University Press.
- Kochan T.A., Osterman P., (1994), *The Mutual Gains Enterprise*, Boston, Harvard Business School Press.
- Leonard-Barton D., 1992, "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, Vol. 13.
- Locke, R.M., (1992), "The demise of the national union in Italy: lessons for comparative industrial relations theory", *Industrial and labor relations review*, Vol. 45 n.2, Jan. 1992.
- Locke, R.M., and Negrelli, S. (1989), *Il caso Fiat Auto*, in Regini, M. and Sabel, C., *Strategie di riaggiustamento industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Locke, R.M., Kochan, T.A., Piore, M (eds.), (1995), *Employment Relations in a Changing World Economy*, Cambridge, MA, MIT University Press.
- Osterman, P. (1988), *Employment futures. Reorganization, dislocation and public policy*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Prahalad C.K. e Hamel G., 1990, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Maggio-Giugno.
- Volpato G. (1999), *The globalization pattern of the Italian automobile filiere*, IMVP-MIT working paper, september.
- Volpato, G. (1996), *Una strategia di riorganizzazione e rilancio; La Fiat negli anni '80 e '90*, Isedi-Utet, Torino.