

Nuova manifattura, lavoro, contrattazione

■ a cura di Vladimiro Soli

Maggio 2017

La ricerca, curata da Vladimiro Soli, ha avuto in Veneto il sostegno delle Camere del Lavoro di Treviso, Padova, Vicenza.

Essa è parte di un progetto interregionale che vede impegnati, oltre l'Ires Veneto, l'Ires Emilia-Romagna e l'Ires Toscana.

Nuova manifattura, lavoro, contrattazione

Per avviare una riflessione sindacale sui temi della nuova manifattura, IRES Veneto ha condotto una ricerca su quattro imprese manifatturiere di medio-grandi dimensioni. Le imprese selezionate appartengono al settore chimico (Nuova Ompi e Osram) e meccanico (Breton e Askoll): si tratta di realtà insediate nelle province di Treviso, Padova e Vicenza, territori a forte addensamento manifatturiero. Le aziende sono caratterizzate da intensi processi di innovazione tecnologica e organizzativa, e sono state scelte nell'ipotesi che le spinte innovative abbiano tra i loro effetti un ripensamento del governo delle comunità di lavoro e delle forme di controllo e di coinvolgimento dei lavoratori. Gli effetti di queste trasformazioni sono molteplici, ma appare logico attendersi che i processi abbiano un impatto particolarmente rilevante sul ruolo delle rappresentanze aziendali (Rsu) e del sindacato. I casi di forte innovazione anticipano i segni di un mutamento che attraversa il sistema produttivo, favorendo movimenti che sono destinati a cambiare le fabbriche, le forme di rappresentanza, le condizioni contrattuali. Data la natura di questo quadro, IRES Veneto ha inteso guardare ai mutamenti della manifattura regionale con un'impostazione originale, accompagnando il consueto lavoro di ricerca con un particolare ascolto dell'esperienza diretta maturata da delegati e funzionari sindacali nel confronto con le aziende.

Lo scenario

La ricerca nasce da una considerazione che va assunta nella sua radicalità: i sistemi produttivi sono investiti da un processo di trasformazione che non tocca solo le funzioni tecnico-produttive, ma anche le regole competitive, le strategie di relazione in impresa, i rapporti tra produzione e consumo. Inoltre, tale impatto si propaga ben oltre le dinamiche organizzative, con riflessi che coinvolgono i modelli di regolazione e mettono in tensione il rapporto capitale-lavoro.

Le aziende affrontano queste sfide in condizioni di incertezza per l'assenza di soluzioni predeterminate e vedono messa alla prova la loro capacità di aprirsi all'innovazione. Le risposte sono naturalmente diversificate e solo le imprese dotate di maggiore disponibilità innovativa sanno utilizzare queste correnti trasformative per costruire posizioni di successo e prestigio, sia nei confronti del mercato, che dei propri *stakeholders* (compresi i lavoratori!). L'orientamento all'innovazione è un tratto che caratterizza i movimenti sottostanti ai processi di globalizzazione, ma l'elemento di novità proposto dalle vicende recenti è che questa pressione tende a manifestarsi in forme sempre più estese e pervasive, come fosse accelerata dalla disponibilità di nuove soluzioni

tecnologiche. L'elemento di novità è dato dal fatto che sono ormai diffusamente disponibili tecnologie replicabili e dall'elevata capacità integrativa, la cui combinazione garantisce un salto di qualità nelle prestazioni.

Un'analisi dettagliata di questi processi richiede delle chiavi di lettura in grado di misurare puntualmente il rapporto tra innovazione e strategie aziendali. Si tratta, peraltro, di connessioni tutt'altro che chiare e univoche, per cui risulta spesso complicato collegare l'effettivo grado di innovatività di un processo alla strategia che lo muove. In questa analisi il buon senso suggerisce di non fare eccessivo affidamento sulle dichiarazioni delle imprese, per cui è preferibile far dipendere un giudizio sull'innovazione dallo svolgimento di adeguate verifiche empiriche.

I mutamenti che stanno investendo le aziende hanno inevitabili riflessi sulle relazioni di lavoro. Cogliere il senso delle modificazioni nei rapporti di lavoro appare essenziale per il sindacato, per analizzare effetti che vanno ben oltre le questioni che occupano tanta parte del dibattito (modelli di relazione sindacale e regole contrattuali). La formazione, non ancora pienamente avvertita, di nuove condizioni prefigura lo svuotamento di molti dei tradizionali riferimenti e apre ad una situazione dai contorni largamente inesplorati. In prima approssimazione si può dire che *sta mutando la natura stessa del legame impresa/lavoro*, a partire dalle sue premesse costitutive (il compromesso capitale/lavoro) e dalle forme storicamente date (tutela contrattuale e welfare). Se si guarda al soggetto collettivo "lavoro", inoltre, sono già evidenti i segni di un affievolimento della sua consistenza interna (viene meno anche la nozione sociologica), come se i percorsi identificativi non fossero più percepibili sulla base degli usuali modelli di riconoscimento.

I cambiamenti sono visibili anche a livello aziendale, dove si moltiplicano i tentativi di riorganizzazione delle pratiche e delle modalità di relazione. Le imprese innovative tendono a fuoriuscire dagli schemi convenzionali, con particolare riferimento a processi organizzativi, distribuzione dei poteri, forme di riconoscimento, meccanismi di coinvolgimento, gestione delle aspettative, ecc. Ovviamente, non tutto nella nuova configurazione d'impresa è già nuovo, o sarà del tutto nuovo. Questa verifica dovranno farla in primo luogo i sindacalisti, guardando a questi segni con un rinnovato impegno analitico perché solo muovendosi a ridosso dei fenomeni di maggiore consistenza innovativa diviene possibile cogliere movimenti destinati a trasformare il lavoro nelle imprese.

La necessità di un salto culturale

La nostra ricerca ha ritenuto urgente analizzare le traiettorie innovative delle imprese per cogliere la natura dei mutamenti che disegnano nuovi profili organizzativi. L'osservazione del cambiamento in atto comporta inevitabilmente nuovi punti di vista: alcuni aspetti perdono di importanza e altri divengono centrali, sia per quanto riguarda le logiche operative, che gli approcci culturali. Un

esempio specifico può aiutarci a capire meglio questi aspetti. In Veneto imprese e sindacato si sono storicamente contraddistinti per una comune cultura del “prodotto”, intendendo con ciò l’importanza dei criteri che presiedono alla realizzazione puntuale di un manufatto. Questa cultura è stata al centro delle strategie produttive delle piccole e medie imprese venete, per cui la cura del prodotto, la sua qualità realizzativa ha determinato il successo delle imprese. Oggi uno sguardo focalizzato sui parametri produttivi cristallizza il posizionamento delle aziende e rischia di spingerle in un vicolo cieco. Concettualmente la priorità attribuita alla realizzazione del prodotto sottende che il manufatto precede il suo beneficiario, lo dà per scontato: si produce un oggetto che soddisferà un fabbisogno preciso, sulla base di una gamma ben definita di bisogni, con una differenza legata al saper offrire una soluzione di maggior qualità e/o a costi minori. La crisi ha svelato definitivamente la perdita di valore strategico di questa visione, giacché *il futuro delle imprese si gioca sulla costruzione di “mercati”* (nozione dal significato molto più ampio del semplice rapporto con la domanda) di cui il prodotto è un componente accessorio. In questo quadro, diviene decisiva la capacità di ideazione (invenzione) del mercato, di fabbisogni non ancora definiti, anticipando concretamente il problema della progettazione e realizzazione del prodotto. Questa nuova situazione impone un cambiamento di ottica che ha effetti sulle politiche aziendali in termini di simbologie, decisioni, strumenti, organizzazione, funzioni, competenze, forme di collaborazione.

Se il prodotto non è più il parametro prioritario con cui catturare e assecondare le dinamiche del mercato, la cultura che ne è all’origine può divenire un impedimento al rinnovo delle strategie d’impresa. Per lungo tempo, secondo un meccanismo di corrispondenza, la cultura di prodotto sviluppata dall’impresa è stata assunta anche dalla sua controparte sindacale, che si è abituata a interpretare le vicende aziendali con identici schemi concettuali. Su questi presupposti sono state valutate le strategie, gestite le relazioni, organizzate le rispettive collocazioni. Impresa e sindacato, pur muovendosi con finalità diverse, agivano sottoposti al rigore della stessa logica. Per molto tempo l’organizzazione dell’impresa ha mirato alla realizzazione di un bene già iscritto nella gerarchia del mercato: i cambiamenti potevano riguardare l’evoluzione tecnologica, l’attenzione da porre alla qualità produttiva, la capacità di rispondere in modo flessibile alla domanda, ma senza che ne fosse mutato l’ordine.

Ben più di un semplice slittamento dei termini, da prodotto a mercato, le forze che premono sulle aziende segnalano la formazione di un nuovo paradigma operativo. Alcuni segnali si manifestano già negli impatti destabilizzanti prodotti dall’irruzione a cascata delle forme di *sharing economy* (economia della condivisione), altri nel ruolo delle nuove tecnologie produttive (tecnologie additive, robotica, virtualizzazione, ecc.), altri ancora nella pervasività dei processi digitali (internet delle cose e *cloud*). Sono tutti fenomeni che esaltano la potenza delle spinte di mercato e la necessità per le imprese di assecondarle e farne buon uso. Se cambia il modo di concepire il

prodotto cambia anche la sua realizzazione, con effetti sul lavoro che si intravedono sempre più chiaramente.

Mercato e “comunità” di lavoro

L'analisi dei processi operativi aiuta a capire come il mutamento dell'organizzazione aziendale tende ad attribuire un rilievo assoluto al governo delle comunità di lavoro. Le nuove politiche del lavoro hanno poco a che fare con la logica del “capitale umano”, secondo un approccio tanto richiamato quanto controverso nei suoi esiti. Le forme del capitalismo cognitivo mettono sotto pressione le tradizionali categorie del sapere professionale, dando spazio a modelli di apprendimento e di erogazione delle competenze più legati ai fabbisogni in formazione che ai sistemi formali di riconoscimento.

La questione è resa più complessa dal manifestarsi di dinamiche imprevedute, che ripropongono in forme nuove il problema dei meccanismi di adesione/partecipazione. Nelle situazioni conosciute il quesito dell'adesione al compito del lavoratore si poneva in modo diretto: come si mantiene, e si governa, il senso di appartenenza in una comunità di lavoro? Oggi tale incertezza rivela sovente un nuovo risvolto: in ragione di quali fattori è necessario mantenere l'unità e l'inclusività delle comunità di lavoro? Si tratta di questioni che alludono a condizioni che stanno cambiando radicalmente i rapporti di lavoro: in alcune situazioni appare più utile per l'impresa costruire una specie di comunità con la propria domanda, gli utenti, piuttosto che con i dipendenti. Ovviamente ci si può chiedere se è possibile, al di là della propaganda, l'assenza di vera condivisione, di impegno reciproco o, almeno, di controllo sociale all'interno dell'impresa, ma ciò segnala ulteriormente le incertezze sulla direzione delle trasformazioni organizzative. I segnali disponibili non escludono soluzioni ambivalenti, sia nuove configurazioni più coese, sia una tendenziale divaricazione, con nuove gerarchie o collocazione ai margini, dei diversi membri del sistema sociale.

I singoli processi possono risultare ancora poco trasparenti, ma è indubbio che l'intero mondo dell'impresa appare sospinto verso un riassetto complessivo. Poiché non sono disponibili schemi preordinati, alle aziende appare più conveniente sperimentare un mix di soluzioni, controlli, attribuzioni di responsabilità, attese, pretese e vincoli, ecc. In ogni caso, si deve prendere atto che stanno prendendo forma ambienti lavorativi che hanno poco a che fare con i contesti conosciuti.

I sindacalisti corrono il rischio di accorgersi tardi dei cambiamenti perché utilizzano schemi di riconoscimento inadeguati. Essi mostrano, anche, qualche comprensibile resistenza ad affrontare questioni che segnalano il venir meno di sicurezze analitiche e riscontri lungamente esperiti. Questa incertezza può essere inevitabile ma espone al rischio di cogliere solo dei segnali parziali, con la conseguenza di trovarsi a constatare la distanza tra rappresentazione e realtà solo a cambiamento avvenuto.

L'approccio alla ricerca di Ires Veneto: la ricerca-azione

La nostra ricerca ha solidi riferimenti concettuali, che rimandano alle trasformazioni globali del sistema capitalistico, ma non intendiamo fare un esercizio di astratta riflessione teorica. Per vocazione Ires Veneto si propone di sviluppare analisi che sappiano intercettare i problemi concreti di lavoratori e sindacalisti. La decisione di affrontarli con gli strumenti della *ricerca-azione*, segnala l'intenzione di incrociare esperienze concrete di lavoro e approfondimenti analitici, traendo da ciò elementi utili per sviluppare una discussione collettiva. L'esercizio del pensiero sindacale non è concepibile separato dall'agire, per cui l'indagine punta a connettere trasformazioni produttive/organizzative e concrete pratiche sindacali. Il fine ultimo di questo nostro lavoro è quello di valutare l'azione sindacale come risorsa che può utilizzare la comprensione dei fenomeni, l'elaborazione culturale, la partecipazione dei lavoratori, per produrre risposte concrete ed incisive. Già in altri recenti lavori l'Ires ha posto al centro delle proprie ricerche il tema delle trasformazioni manifatturiere, guardando a fenomeni che investono le più tipiche attività produttive del Veneto. Mentre altri soggetti sono impegnati a discutere di questioni generali, l'Ires, il sindacato, vuole indagare da vicino i processi che sono fonte di cambiamento e, inevitabilmente, terreno di nuovi conflitti. Le questioni affrontate suggeriscono che non si tratta di fenomeni passeggeri, bensì di trasformazioni profonde che sono destinate a incidere sulla vita, il ruolo, la dignità e l'autonomia dei lavoratori.

Come detto, l'organizzazione dell'indagine fa riferimento ai modelli della ricerca-azione. Attraverso il dialogo con sindacalisti e delegati si ricostruisce la ratio delle vicende aziendali, si trovano le piste di ricerca, vengono cercati percorsi praticabili e/o obbligati. Il lascito di una ricerca condotta in questo modo è anche quello di sperimentare un metodo di analisi che resta nella disponibilità del sindacato, in modo da continuare a leggere i cambiamenti delle imprese. Queste riflessioni aiutano il sindacalista a decidere come stare in azienda, come contrattare il cambiamento, come rappresentare il lavoro nuovo senza dimenticare quello più conosciuto.

Sono evidenti le ragioni che rendono urgente questo passaggio. L'azione di svuotamento delle regole che in questi anni è stata portata avanti dalle imprese, si traduce oggi nel tentativo di affermare una fisiologia relazionale che tende ad assegnare *un ruolo subalterno alla rappresentanza del lavoro*. Questo rischio deve essere avvertito in primo luogo dai sindacalisti, che potrebbero trovare nei processi innovativi spazi utili per ripensare il rapporto tra impresa e lavoro. Si tratta di questioni di cui è evidente l'urgenza che, peraltro, vanno affrontate senza attendere un comunicato dal centro o una delibera congressuale: in ogni territorio si possono sperimentare iniziative o interventi in grado di fare i conti con le situazioni locali. Stando a ridosso dei fenomeni di maggiore

consistenza innovativa, infatti, è possibile cogliere meglio le dinamiche in atto, verificare la loro estensione, comprendere le ricadute concrete e le opportunità che si aprono per l'azione sindacale.

I cambiamenti del sistema manifatturiero: Industria 4.0

L'ambiente di riferimento della ricerca sono le aziende manifatturiere venete. Esse restano il motore dei processi di sviluppo regionale e dalle loro trasformazioni dipendono ricchezza e qualità dell'ambiente veneto. Anche in passato il sistema manifatturiero è stato promotore del cambiamento, ma oggi questi fenomeni hanno assunto forme e caratteristiche del tutto nuove. L'insieme di provvedimenti, indirizzi, dibattiti, assunti ideologici che dominano la discussione possono essere fatti rientrare sotto l'etichetta di *Industria 4.0*. Non casualmente, la definizione viene coniata in ambienti industriali tedeschi già nel 2012, segno delle sfide che un sistema produttivo d'avanguardia sente incombere sulle prospettive dei settori manifatturieri. La teorizzazione sui cambiamenti industriali tende a delineare uno scenario fortemente evocativo, che con facilità fin eccessiva tende a farsi paradigma culturale. Occorre dire che gli ideatori di questi nuovi scenari appaiono consapevoli delle complesse implicazioni di tali processi (si veda l'ultimo documento del Ministero del Lavoro e degli Affari Sociali tedesco; *Weissbuch Arbeiten 4.0*, novembre 2016), mentre gli imitatori tardivi (la prima iniziativa del Governo italiano è il Piano nazionale industria 4.0 del 21 settembre 2016) presentano una filosofia ancora una volta centrata su politiche di facilitazione alle imprese. Su queste basi, era inevitabile che l'impostazione confindustriale piegasse il dibattito verso una impostazione tutta centrata sulle componenti tecnologiche, in primis quelle riferite ai processi di digitalizzazione. Ciò tende a prefigurare una lettura fortemente tecnocratica dell'innovazione, quasi che le trasformazioni indotte dalla tecnologia siano da considerare il presupposto di ogni forma di regolazione economica e sociale. Ne è la riprova il fatto che molti commenti istituzionali prospettano scenari che mostrano di apprezzare questo esito, non è chiaro se perché lo considerano auspicabile o inevitabile. E' evidente che lo sviluppo delle tecnologie di rete tende ad attribuire ai sistemi informativi/comunicativi il potere di regolare l'intero ciclo del processo, dalla pianificazione, alla produzione e al consumo. Nello stesso tempo, l'incorporazione nei manufatti di dispositivi digitali (*Internet delle cose*) favorisce le strategie di controllo e attivazione di complessi meccanismi di domanda/risposta, così come le tecnologie antropomorfe (robot) operano per semplificare radicalmente certi nodi produttivi. Tuttavia, se la pervasività e i concreti effetti queste soluzioni, dalla digitalizzazione alla robotica, influenzano molti aspetti delle attività produttive, una lettura critica deve saper *connettere impatti tecnologici, ruolo delle soggettività e forme di autonomia sociale*. Malgrado le potenzialità contenute in queste applicazioni, appare evidente che le soluzioni organizzative ad esse collegate devono saper

coniugare innovazione tecnologica e intervento umano, specie se l'obiettivo è quello di ottenere risultati duraturi ed efficaci.

Vi è un altro aspetto di portata più generale che va esplorato nelle sue implicazioni. Il pensiero sottostante a Industria 4.0 rimanda ad un'ambizione ricorrente del sistema capitalistico: riunire in un solo processo, per via tecnologica, senza intoppi o discontinuità, la produzione con il consumo. Secondo queste visioni, l'integrazione delle due dimensioni sarebbe garantita da processi *smart* (intelligenti) capaci di potenziare il controllo su fabbisogni e richieste della domanda, prefigurando così una nuova stagione di sviluppo e di prosperità industriale. In tale quadro la stessa distinzione tra produzione e servizi tende a perdere il suo tradizionale significato, lasciando il posto ad un processo integrato capace di adattarsi fluidamente ad ogni richiesta. Se ciò ripropone l'eco di un progetto vistosamente fallito negli anni Novanta, l'idea di una fabbrica senza uomini, non va sottovalutata la portata di questo approccio, non solo per i risultati che oggi lo sviluppo tecnologico consente di raggiungere, ma piuttosto per il segno complessivo che tale progettualità annuncia: la costruzione di sistemi volti a governare in modo quasi automatico (con un governo centralizzato?) ambienti complessi.

In ambito confindustriale l'approccio tecnocratico al modello di Industria 4.0. è largamente maggioritario, forse nell'illusione di bypassare per questa via i vincoli intrinseci collegati alla complessità della gestione produttiva. Se la digitalizzazione della manifattura è un processo destinato a plasmare l'industria del futuro (definita anche "Manifattura Digitale", "Fabbrica Intelligente", ecc.), le aziende sono spinte a concentrarsi su una serie di opzioni già disponibili: mecatronica, robotica, internet delle cose, big data, *cloud*, sicurezza informatica, produzione 3D, nanotecnologie, materiali intelligenti, tecniche di simulazione. Ben inteso, sono tutte strumentazioni tecnologiche di grande interesse, segno delle traiettorie innovative dominanti e motore di un'auspicabile aumento della produttività. In una prospettiva così circoscritta, però, è d'obbligo segnalare che *non si intravede nulla che abbia l'obiettivo di ripensare l'efficacia dell'impresa all'interno del suo ambiente sociale*, mentre prevalgono meccanismi tecnici funzionali alla crescita della produttività, dell'efficienza, del potere di controllo. Recenti indagini confermano questo approccio imprenditoriale, dove i benefici delle diverse tecnologie sono riassunti in una prospettiva rigidamente funzionale (fonte: Indagine Federmeccanica, Industria 4.0, settembre 2016):

- i guadagni di produttività costituiscono il maggior beneficio ottenuto dall'adozione di mecatronica, robotica, robotica collaborativa, sicurezza informatica;
- la possibilità di offrire nuovi servizi ai clienti è legata all'adozione di Internet delle cose, *Big Data*, *Cloud computing*, sistemi di simulazione, nanotecnologie;
- l'utilizzo della stampa 3D consente la riduzione del *time to market*;

- la personalizzazione del prodotto e del servizio è favorita dall'adozione di materiali intelligenti.

Se ci si colloca in una prospettiva di tipo più organizzativo, le risposte sono ancora più nette, con nuove tecnologie che dovrebbero consentire:

- possibilità di rendere profittevoli cicli di produzione a lotto singolo;
- flessibilità di risposta lungo tutta la catena del valore;
- trasparenza del processo lungo la catena del valore ottimizzata: *end-to-end forecasting*;
- nuove modalità di creazione del valore prodotto/servizio: *servitization*;
- efficienza energetica nell'uso delle risorse, con la possibilità di sviluppare forme di economia circolare: *fabbricazione–utilizzo–riutilizzo*.

Un'altra ipotesi in campo: la Nuova Manifattura

Se prevale nelle ipotesi di utilizzo delle strategie innovative più diffuse un'ottica tecnocratica, è evidente il rischio che i lavoratori, di qualsiasi livello, vengano considerati funzione delle tecnologie più che risorsa che dà senso e valore ai dispositivi strumentali. Questo problema rimanda alla necessità di avere anche altri schemi di lettura, che ci aiutino a guardare alle trasformazioni come opportunità di cambiamento positivo dell'organizzazione del lavoro. Nella nostra ipotesi di lavoro gli spazi di innovazione sono utili per migliorare i rendimenti, ma dovrebbero anche consentire *la ricerca di un nuovo profilo, "umanistico", del sistema impresa*. Non deve stupire il riferimento ad una visione umanistica del luogo di lavoro, giacché le nuove tecnologie possono valorizzare comportamenti più ricchi e coerenti compatibili con le trasformazioni produttive in atto. A queste potenzialità allude la riflessione sul modello di *Nuova Manifattura*, termine che utilizziamo per indicare un uso delle tecnologie che apre a nuovi modelli organizzativi aziendali, dove l'innovazione può contribuire a migliorare le prestazioni e la qualità aziendale attraverso la formazione di pratiche di *buon lavoro*. In questa nuova cornice, il buon lavoro va inteso come insieme di condizioni che consentono miglioramento della prestazione, arricchimento e appropriatezza delle competenze, responsabilità e autonomia nella prestazione, valorizzazione del contributo prestato. In letteratura questi elementi trovano un'eco nelle riflessioni che sono alla base del modello HPWO (organizzazione del lavoro ad alta performance). In prevalenza questo indirizzo, peraltro poco frequentato in ambito italiano, viene proposto per la gestione dei sistemi di premio, con l'obiettivo di favorire le motivazioni e il raggiungimento di performance eccellenti. In realtà, un approccio di tipo HPWO può favorire una diversa impostazione delle problematiche gestionali, sollecitando gli attori (sindacato e impresa) a sviluppare azioni concrete in grado di coniugare l'innovazione tecnologica con soluzioni organizzative centrate sulle competenze e sul contributo dei lavoratori. Mettere al centro il lavoro, con le sue competenze, la sua cultura e le sue

modalità di relazione, è un modo per consentire di immaginare una impostazione umanistica dell'impresa che attraverso il disegno di una *Nuova Manifattura* possa conciliare innovazione e qualità del lavoro.

Realisticamente, questa prospettiva rimanda alla necessaria presenza di una base di fiducia reciproca, nonché al sostegno di un orientamento normativo che faccia da cornice alle istanze di partecipazione che accompagnano queste aperture. Riguardo a questo ultimo aspetto, il nostro Paese può contare sugli accordi relativi ai diritti di informazione e consultazione, i cui esiti, peraltro, risultano deboli e di scarso impatto sulle decisioni delle imprese. Ad oggi, il caso italiano rileva che le pratiche innovative di organizzazione del lavoro che prospettano una diversa gestione delle risorse umane sono poco significative, e a questa modestia innovativa si possono far risalire anche le difficoltà di dare risposta ai noti problemi di produttività.

L'osservazione del quadro attuale sottolinea come l'avvio di una strategia di *Nuova Manifattura* sia contrastato dalla preminenza di pratiche organizzative tradizionali, che vanno decodificate e combattute se si vogliono introdurre delle effettive innovazioni. Termini quali partecipazione, arricchimento del lavoro, valorizzazione delle risorse, autonomia e responsabilità, sono utili solo se vengono declinati in senso concreto, all'interno di una nuova cornice organizzativa capace di rendere il lavoro protagonista del successo dell'impresa.

I primi esiti della nostra ricerca ci permettono di sostenere che l'adozione passiva di una impostazione tecnocratica porta a disconoscere la centralità di altre categorie di sapere, sottovaluta l'importanza dei processi relazionali, trascura i percorsi di crescita soggettiva e il valore delle pratiche di scambio e di cooperazione. Peraltro, se gli imprenditori inseguono benefici immediatamente calcolabili, il sindacato ha un onere più complesso, che non può prescindere dalla necessità di promuovere instancabilmente il miglioramento delle condizioni dei lavoratori. Se si guarda con realismo ai processi di trasformazione in corso, si vede che è possibile assumere atteggiamenti lontani sia da forme di adesione indiscriminate, che da chiusure difensive. Si può convenire che l'assenza di spinte innovative nelle imprese è pericolosa anche per i lavoratori, giacché appare segnale di un arretramento piuttosto che una garanzia di stabilità. Non per questo vanno accettate impostazioni marcatamente tecnocratiche. A questo riguardo, l'approccio che abbiamo chiamato *Nuova manifattura* ci aiuta a valutare in modo più libero i vincoli e le opportunità della nuova fase, superando la chiusura tecnocratica insita nella impostazione corrente di *Industria 4.0*. Molti dei processi di rinnovamento passano attraverso un massiccio utilizzo di nuove tecnologie, ma è chiaro che l'innovazione distintiva è quella che sa valorizzare l'intera tastiera delle risorse disponibili.

La nostra impostazione può sembrare ancorata a criteri solidi ma in qualche misura spiazzati da teorie e pratiche aziendali che tendono a fare un uso sapiente, e discrezionale, delle risorse socio-professionali presenti nell'impresa. In realtà, questo ci appare l'unico modo per collegare la pratica del conflitto sull'organizzazione del lavoro al tema della qualità del lavoro e della vita nell'impresa. In sostanza, l'innovazione definisce un nuovo orizzonte: *saper connettere il tema della crescita dell'impresa con la difesa della soggettività dei lavoratori significa conquistare spazi di autonomia e di attribuire nuovo valore al lavoro*. Subire acriticamente un'impostazione tecnocratica può voler dire per il sindacato porre le premesse per una sconfitta radicale, sia nel caso che ci si accontenti di tutelare le figure messe ai margini, sia in quello che si rinunci al confronto sull'organizzazione del lavoro per praticare altri terreni (welfare aziendale, rappresentanza formale). I processi di trasformazione in atto non sono solo una minaccia, ma indicano che l'obiettivo del sindacato può essere quello di chiarire che l'orizzonte di senso offerto dal concetto *Nuova Manifattura* prefigura un sistema più equo e sostenibile di quello proposto da *Industria 4.0*, oltre che mostrarsi altrettanto, se non più, efficace.

Un tentativo di classificazione e il gruppo campione

Nel tentativo di comprendere le trasformazioni del sistema manifatturiero veneto ci siamo posti il problema dei requisiti da attribuire alle aziende innovative, per definire uno schema utile a individuare le aziende da sottoporre ad osservazione. In linea di massima si è ipotizzato che le imprese manifatturiere di successo si distinguano per un disegno di ri-articolazione delle strategie, di riorganizzazione produttiva, di innovazione (di prodotto, di processo, di rapporto con il mercato), di nuove relazioni di lavoro. Ciò sollecita il ricorso a politiche in grado di investire ogni area o funzione aziendale, nell'obiettivo di estrarre valore da ognuna di esse.

Tali obiettivi ipotizzavano una strategia contraddistinta dai seguenti caratteri tecnici, organizzativi, gestionali, coordinati da una potente logica di integrazione e coordinamento (rete):

- **Requisiti delle tecnologie produttive:** macchine operatrici moderne e impianti complessi; processi digitalizzati e interconnessi; rispetto dei vincoli ambientali (sicurezza, isolamento, tecniche di misura, sostenibilità, ecc.).
- **Caratteristiche di prodotto:** manufatti tecnologicamente sofisticati; parametri di qualità esigenti; spinta continua a incorporare nuove conoscenze.
- **Funzioni strategiche:** attività di ricerca e innovazione; processi di sperimentazione; *big data, open data e analytics*; internet delle cose; marketing, costruzione della domanda, comunicazione, design; ecc.
- **Principi organizzativi:** modelli (strutture piatte, revisione gerarchia, team, ecc.), stile di governo condiviso, autonomia, responsabilità.

- **Mercati:** globali, Paesi evoluti, domanda esigente.
- **Regole di cooperazione:** reti d'impresa collegate (corte e lunghe), scambio integrativo, forme di collaborazione estesa.

Come prevedibile, la conformazione effettiva delle imprese selezionate corrisponde solo in parte a questo profilo, giacché la realtà concreta propone strutture dai caratteri variabili e differenziati. La selezione delle imprese innovative registra, comunque, il rilievo di linee di sviluppo significative: complessità produttiva, spinta tecnologica, progettazione e realizzazione prodotti distintivi, digitalizzazione, piattaforme e reti, qualificazione professionale, criticità delle funzioni di servizio, mercati globali, reti di collaborazione e/o cooperazione. Nelle aziende individuate queste variabili hanno diversa applicazione e influenza, tuttavia concorrono a fornire un quadro di tendenza abbastanza lineare. Naturalmente, l'ipotesi che questi cambiamenti siano diffusi anche in altri ambienti del sistema produttivo veneto non può essere data per scontata, ma la praticabilità di questi indirizzi rende probabile che tali percorsi evolutivi coinvolgano anche altre parti del manifatturiero regionale.

I casi analizzati nella ricerca si prestano a sviluppare delle considerazioni utili anche per letture di natura meno episodica. Le imprese scelte non rimandano alla tipica azienda del Nord Est, piuttosto esemplificano il percorso compiuto da alcune imprese capofila che guidano una possibile trasformazione industriale di questo territorio. Esse appartengono a quel nucleo di medie imprese essenziali per il destino del capitalismo manifatturiero nazionale, e che anche in Veneto costituiscono un fenomeno di grande interesse. Nei casi indagati non si può parlare di leader distrettuali, giacché nessuna di esse deriva dall'evoluzione di un territorio univocamente specializzato. Perlopiù rappresentano, invece, storie imprenditoriali originali che fruiscono dei vantaggi di essere insediate in un territorio ricco di competenze diffuse, ma che devono alla propria intraprendenza il successo raggiunto. Un po' diverso è il caso Osram, che abbiamo compreso in questa osservazione per il ruolo sviluppato dallo stabilimento trevigiano, realtà periferica che ha saputo mantenere una identità distintiva all'interno di un gruppo internazionale. Pertanto, la scelta di queste aziende (*Breton, Nuova Ompi, Askoll e Osram*), se non può costituire uno spaccato medio dell'impresa veneta, certamente individua un modo di fare impresa in Veneto forse più diffuso di quanto riconoscano le statistiche. Per tali motivi, al di là dei legami concreti, esse possono costituire un riferimento per quella parte del sistema produttivo regionale che intende puntare su traiettorie evolutive.

Le vicende di queste imprese consentono un approfondimento particolarmente utile per ragionare sulle modificazioni in atto. Esse hanno avviato una trasformazione complessa dei propri assetti, sia con l'attuazione di un efficace disegno organizzativo, che mediante una coerente articolazione di

strategie competitive. La loro azione esemplifica bene come tra impostazioni formali e percorsi sostanziali non vi sia sempre corrispondenza. Nelle dichiarazioni delle imprese, infatti, emerge un richiamo astratto alle tesi di *Industria 4.0*, ma i processi concreti sembrano seguire sviluppi meno prevedibili. Un primo segno riguarda le innovazioni produttive che non perseguono soltanto l'efficiente applicazione delle tecnologie, ma mostrano di tener ben presente il vincolo di una configurazione organizzativa che sia coerente con il quadro socio-professionale dell'azienda. Nei casi migliori, si può rilevare che queste imprese attivano delle traiettorie funzionali alla classificazione richiamata in precedenza puntando su aspetti quali: complessità produttiva, allineamento tecnologico, progettazione e realizzazione di prodotti distintivi, digitalizzazione diffusa, qualificazione professionale selettiva, sviluppo funzioni di servizio avanzate, attenzione ai mercati globali.

Se si guarda ad altri elementi, forse non altrettanto presenti nelle tradizionali imprese venete, si nota in queste aziende una forte determinazione a crescere, che richiede la messa in atto di strategie di continuo rafforzamento, qualificazione, differenziazione. Ciò è supportato dalla volontà di allargare i mercati di partenza, di adeguare il posizionamento, di ricercare segmenti con maggiori opportunità di sviluppo. In questo processo, inoltre, risulta decisiva la disposizione ad ideare progetti di crescita ambiziosi, che sono stimolati piuttosto che frenati dalla maggiore dimensione dei concorrenti. Una leva di questi processi è la propensione a politiche di investimento che non seguono fattori contingenti, ma che rimangono attive a prescindere dalle congiunture. Ovviamente, tali investimenti sono resi possibili da buone condizioni di redditività, ma la continuità di questi impegni non è soggetta alle aspettative di remuneratività corrente, per cui si può accettare la diminuzione degli utili pur di tener fede a questo impulso innovativo.

L'osservazione di tale dinamica allocativa evidenzia un altro elemento di rilievo. Queste aziende dispongono di strutture di ricerca (*R&D*) non circoscritte alle attività correnti, con aspettative di innovazione rivolte alla implementazione di strategie evolutive. Gli investimenti aziendali supportano interventi che riguardano la produzione, ma sono attenti ad integrarli con strumentazioni di controllo, automazione, regolazione, reporting, che danno il senso di una complessa integrazione organizzativa. Per motivi inerenti alle specificità produttive, il processo di informatizzazione può essere più legato alle funzioni gestionali che alle tecniche operative, ma ciò dipende dal fatto che la gestione dei processi produttivi è critica, mentre risposte concentrate sul potenziamento delle tecnologie di automazione potrebbero risultare inefficaci a fronte delle varianti e delle quantità trattate.

L'altro elemento che emerge dall'osservazione, correlato alla spinta per la crescita, è il rilievo attribuito alle politiche di export. La crescita di queste aziende è fortemente legata alla loro apertura

internazionale, che consente di misurarsi con le sfide di mercati espansivi. Indipendentemente dalla presenza o meno di siti produttivi dislocati in vari continenti, il mercato di riferimento per ognuna di queste aziende è il mondo, ed in questo scenario esse incrociano la domanda che le alimenta come i concorrenti che le combattono.

Ad una prima valutazione del loro posizionamento emergono *due criticità: scarso investimento sulle reti esterne di collaborazione e/o cooperazione; sottovalutazione del problema del governo del lavoro*. Si può supporre che le politiche aziendali abbiano ben presente queste tematiche, ma l'analisi tende a confermare questa, almeno apparente, sottovalutazione. Probabilmente, questi due temi vengono gestiti con cautela perché si tratta di terreni che implicano un possibile conflitto e, di conseguenza, suggeriscono un rapporto tattico con il sindacato. Non per questo il sindacato può stare tranquillo. Il cambiamento che si profila in queste aziende, infatti, lo interpella con particolare riferimento alle strategie produttive e al ruolo del lavoro. Su questo secondo aspetto le questioni riguardano principalmente gli spazi di effettiva partecipazione dei lavoratori, il loro grado di autonomia e responsabilità, l'accesso a percorsi evolutivi coinvolgenti, le logiche di cooperazione. In sostanza, si ripropone il tema di come si possono rappresentare i lavoratori inseriti nei nuovi contesti produttivi. Questi aspetti rimandano direttamente al problema della regolazione del rapporto con i lavoratori. Si deve tener conto che la scelta delle aziende da analizzare è stata compiuta in assenza di informazioni precise su questi specifici aspetti, per cui ci siamo limitati ad ipotizzare che le innovazioni produttive avessero un ruolo centrale nei processi organizzativi. L'unico vincolo inaggirabile era quello della presenza sindacale, per coerenza con i principi della ricerca azione ma anche per mettere in relazione strategie di innovazione d'impresa e duttilità di risposta sindacale. A prima vista il panorama offerto da queste aziende prospetta diversi stili di relazione, da quello tipicamente manageriale a quello familistico padronale. In tutti i casi sembra emergere un certo utilizzo di alcuni meccanismi di condivisione, pur se è fuori luogo parlare di partecipazione. Anche le soluzioni organizzative più correnti sembrano poter andare in questa direzione, con pratiche volte a favorire la responsabilità, il coinvolgimento, l'integrazione. L'analisi svolta più in profondità complica molto questo quadro e, come vedremo, sollecita una valutazione di portata più strategica.

Le indicazioni che emergono dalla ricerca

La ricognizione ci ha offerto la possibilità di analizzare i processi innovativi presenti nelle imprese, di valutare la loro evoluzione e l'eventuale affiorare di tratti comuni. Una lettura efficace dei cambiamenti in atto ha richiesto, peraltro, una verifica della natura di questa innovazione. Da questo punto di vista, l'osservazione mostra che le dinamiche innovative sono frutto di processi stratificati e complessi, il cui elemento comune deve essere considerato *la propensione di queste aziende a puntare sull'innovazione come risorsa distintiva*. Questa specifica attitudine coinvolge diversi piani: visioni; tecniche; comportamenti; organizzazione; rapporto con la domanda, ecc. In ogni caso, si tratta di manifestazioni che segnalano la presenza di uno spirito innovativo capace di qualificare strutturalmente l'agire delle imprese. Nel concreto, ciò tende ad evidenziare una combinazione di interventi di questo tipo: l'innovazione parte dal prodotto e lavora per differenziarlo, trasformarlo, diversificarlo in relazione ad una nuova domanda; dal punto di vista tecnologico si adottano soluzioni avanzate, che però vanno integrate da specificazioni frutto di competenze maturate a livello aziendale; la qualificazione dell'offerta è sospinta dall'analisi di nuovi spazi di domanda, da intercettare precocemente o, se possibile, anticipare; la capacità innovativa non va dispersa su aspetti laterali, ma deve venire focalizzata sui fattori critici della competizione.

A partire da queste premesse, si nota che le imprese attribuiscono un rilievo strategico alle politiche di innovazione, preoccupandosi di sostenerle con notevoli investimenti tecnologici e aggressive politiche di prodotto. Nei casi analizzati il posizionamento scelto obbliga a presidiare fasce di domanda esigenti, sia in termini di qualità e innovazione produttiva, sia nella prospettiva di dover realizzare politiche di servizio distintive. Nello stesso tempo, le imprese sentono di dover puntare su modelli di gestione flessibili, garantiti da buone relazioni di lavoro e comportamenti adattivi dei lavoratori. Il buon funzionamento organizzativo non appare contrastato dalla presenza sindacale, indipendentemente dal suo peso effettivo, ma piuttosto deve essere supportato da intese che garantiscano un clima di cooperazione e il coinvolgimento dei lavoratori.

I processi innovativi che caratterizzano le aziende indagate seguono dinamiche relativamente prevedibili, che formalmente possono essere praticate da un numero ampio di imprese. Ciò che fa la differenza è la capacità di disporre di forme efficaci di flessibilità organizzativa, di poter contare su un qualificato *know how* produttivo e su un clima aziendale cooperativo. Per quanto si tratti di un assetto che ha garantito a queste imprese di realizzare performance eccellenti, è ipotizzabile che simili condizioni si ritrovino anche in tante altre imprese venete che sono cresciute in questi anni a tassi sostenuti.

La diffusione di un quadro con caratteristiche di questo tipo rende plausibile la formazione di ambienti produttivi che possono favorire azioni organizzative di portata più strategica, sia nel senso di una spinta verso il modello di *Industria 4.0*, che di un'apertura verso i criteri partecipativi evocati dall'approccio di *Nuova Manifattura*. Rispetto a queste due opzioni, tuttavia, appare evidente che le indicazioni raccolte disegnano un quadro eterogeneo, con percorsi di maturazione delle possibili strategie evolutive non ancora del tutto definiti. Sembra di poter affermare che questa incertezza sia riferibile ad entrambi gli indirizzi, anche se una certa inerzia culturale degli imprenditori li porta a guardare più naturalmente agli schemi di *Industria 4.0* piuttosto che ai disegni di una *Nuova Manifattura*. In questo sono favoriti dal fatto che le ipotesi di *Industria 4.0* stanno divenendo senso comune, anche se ciò non sembra garantirne l'effettiva comprensione di tutte le implicazioni, mentre il dibattito sulla *Nuova manifattura* è sostenuto da piccoli gruppi di studiosi ed è poco frequentato dal sindacato.

Una riflessione più ponderata sulle potenzialità di questo quadro richiede, peraltro, una adeguata valutazione del contesto. Sul piano tecnologico è bene tener conto che le traiettorie tecniche accessibili a queste aziende non appartengono alle innovazioni di frontiera: esse realizzano manufatti di ottima qualità, che richiedono tecnologie avanzate ma non d'avanguardia. Queste imprese, peraltro, sono particolarmente attente a implementare in modo appropriato le tecnologie utilizzate: nessuna forzatura verso automatismi o soluzioni sovradimensionate, piuttosto utilizzo di dispositivi in linea con i concorrenti e funzionali alla propria specifica identità produttiva. Vi è anche un altro aspetto che va ricordato per il ruolo svolto in relazione al loro quadro produttivo: malgrado dimensioni consistenti, per fatturato e occupati, gli stabilimenti veneti di queste aziende hanno un profilo tecnico che affida la propria competitività a requisiti di appropriatezza, flessibilità, personalizzazione. Anche nel caso di serie produttive lunghe, almeno tecnicamente, prevale un approccio strategico volto a privilegiare politiche di differenziazione nella fornitura, come nel servizio e nelle scelte di customizzazione. Nelle loro valutazioni le aziende mostrano la preferenza per posizionamenti che guardano a mercati di nicchia, dove risultano centrali le attività di co-design, di collaborazione progettuale con il cliente, di personalizzazione produttiva. Se ciò richiede organizzazioni centrate sulle prestazioni professionali più che sulle potenzialità degli impianti, l'intrinseca complessità dei piani produttivi favorisce, con alcune avvertenze, la disposizione a dotarsi di sistemi operativi integrati, con piattaforme ICT in grado di governare flussi, scambi, controlli in tempo reale. Anche per queste operazioni vengono preferite soluzioni tendenzialmente non accentrate, con un gradimento per le soluzioni a vista, governabili in modo localizzato, con possibilità di interventi di correzione-aggiustamento puntuali. L'insieme di questi elementi dimostra che la teorica adesione ai modelli *Industria 4.0* risulta molto duttile e personalizzata, come è giusto

in generale, ma anche che le aziende sono attente ai vincoli gestionali che richiedono, soprattutto, cura per l'appropriatezza e l'efficacia, più che astratti disegni di primazia tecnologica.

Tali dinamiche possono essere lette anche in relazione alle modifiche socio-professionali che si manifestano all'interno delle aziende. In coerenza con l'affermarsi di un capitalismo produttivo basato sulla conoscenza, i vantaggi competitivi dipendono strettamente dalla messa a regime di competenze ad alto contenuto innovativo. La spinta più appariscente di tutto ciò è visibile nei processi di terziarizzazione, che comportano uno spostamento degli equilibri produttivi dalle attività strettamente manifatturiere alle funzioni di servizio. Nel contempo, i compiti produttivi occupano una quota sempre più ridotta di operatori diretti, senza che questo influisca oltre misura sulle quantità prodotte. Ciò è una prova delle potenzialità già intrinseche ai processi tecnologici disponibili che non richiedono ulteriore espansione o automatizzazione, mentre le forme di criticità riconosciute sono sempre più connesse agli obiettivi di personalizzazione del prodotto. I terreni privilegiati dell'innovazione si collocano più propriamente nelle funzioni di preparazione, gestione e consegna del prodotto, che devono essere arricchite di competenza e conoscenza anche per servire al meglio le fasi di realizzazione. Ciò induce una crescita occupazionale centrata sulle figure terziarie, che appare meno evidente solo in *Nuova Ompi*. In questo ultimo caso, peraltro, la fase espansiva dell'azienda ha richiesto (solo per ora?) di concentrarsi sull'aumento delle potenzialità produttive, anche per supportare impianti esteri forse non ancora sufficientemente produttivi.

Le funzioni svolte dalle figure tecnico impiegatizie hanno un ruolo strategico nei piani di sviluppo delle aziende, che su queste risorse contano per realizzare gli avanzamenti necessari. Il fenomeno della terziarizzazione, quindi, ha molteplici significati: supporta e rende più efficaci, pur ridimensionandone la portata effettiva, gli investimenti tecnologici; sviluppa la conoscenza che più coerentemente sostiene le strategie aziendali; consolida il *know how* distintivo dell'azienda; muta le regole di funzionamento organizzativo dando più spazio a logiche di adesione/coinvolgimento. Tra le righe, è necessario registrare un aspetto meno noto: la carenza nei tecnici e negli impiegati di una visione sindacale può risultare utile alle aziende perché complica il processo di rappresentanza, ma nello stesso tempo favorisce modelli di relazione individualistici, con tutti i rischi di opportunismo e di divisione sociale connessi.

Se l'applicazione degli indirizzi di *Industria 4.0* non persegue in queste aziende obiettivi di innovazione tecnologica astratti, mostrandosi piuttosto attenta ad inserire la tecnologia in misura appropriata ai propri parametri produttivi, una riflessione non dissimile può essere fatta con riferimento all'opzione *Nuova Manifattura*. Su questo terreno le prospettive di innovazione sembrano risentire di una forte idiosincrasia delle aziende per il ricorso a modelli evoluti, ed è difficile capire se ciò dipende da una resistenza culturale per le forme di progettazione strutturata o

da un'antica consuetudine che tende a privilegiare le soluzioni di adattamento contingente. In ogni caso, questa inerzia sembra precludere la possibilità di prendere in considerazione strategie organizzative più ricche, soprattutto se queste prevedono un coinvolgimento collettivo dei lavoratori. In tal modo, peraltro, si finisce per disconoscere un elemento cruciale delle teorizzazioni sugli indirizzi di *Nuova Manifattura*, che hanno come presupposto l'idea che un sistema efficace di innovazione organizzativa deve consentire un rapporto trasparente con i lavoratori, perlomeno nella assunzione dei criteri gestionali e nella definizione di obiettivi e riconoscimenti.

Si può facilmente supporre che l'assenza su questi aspetti di una visione organica nasconda, in realtà, il timore di dover rendere esplicite alcune condizioni. Se a tutt'oggi le aziende non vedono la necessità di modificare gli assetti organizzativi, ciò dipende dal fatto che correntemente esse possono fare leva su situazioni che garantiscono la forte disponibilità dei lavoratori. I modelli organizzativi, in fabbrica come in ufficio, utilizzano largamente la propensione (adesione?) dei lavoratori a farsi carico degli aggiustamenti atti a garantire flessibilità, rispetto dei tempi, parametri di qualità, *problem solving*. Si tratta con tutta evidenza di pratiche consolidate che si sono plasmate in anni di concreta collaborazione, e che non sono venute meno per la presenza del sindacato. In questo caso, peraltro, esse risultano soggette ad un controllo collettivo, dando così modo al sindacato di intervenire con la negoziazione o il conflitto aziendale. Questa eventualità sembra sempre meno gradita alle aziende, che puntano a mantenere il controllo del lavoro accompagnando le innovazioni tecnologiche con interventi volti a introdurre metodologie organizzative a forte impronta collaborativa (*lean* e dintorni). Questi nuovi approcci sono favoriti da comportamenti correnti dei lavoratori che sono abituati a risolvere i problemi che si pongono sul posto di lavoro, anche se le impostazioni consolidatesi nel corso del tempo possono frenare l'adesione a nuove procedure più strutturate e formalizzate.

In sostanza si può affermare che il contesto organizzativo di queste aziende è contraddistinto da *un diffuso orientamento alla partecipazione e alla responsabilità esecutiva*, tanto da poter rimediare, quando necessario, anche a limiti di direzione, di programmazione, di supporto al processo. Queste operazioni sono facilitate dalla presenza di figure professionali adeguate, frutto dell'impegno a migliorarsi sul luogo di lavoro, nel vivo di processi cooperativi, più che dipendere da opportunità formative di grande respiro. Il riscontro sulle politiche formative delle aziende mostra che, nel caso degli operai, gli interventi formativi seguono prevalentemente la logica dell'aggiornamento, mentre per impiegati e tecnici le azioni sono forse più cospicue, ma pur sempre puntuali e circoscritte.

Tali aspetti mostrano con tutta evidenza che il problema della *governance* del lavoro è ben presente alle aziende, che si preoccupano di presidiarne le dinamiche anche in assenza di piani di intervento mirato. Su questo aspetto, una lunga osservazione del funzionamento delle aziende venete rileva

che le imprese ricorrono in modo diffuso a criteri di regolazione caratterizzati da un mix di controllo, responsabilità, attesa di partecipazione. L'aspetto forse più significativo di questo quadro, peraltro, è che ciò avviene senza che le aziende ritengano di dover supportare questi comportamenti con forme di riconoscimento impegnative, né dal punto di vista salariale, né da quello professionale. Dobbiamo pertanto supporre che tale disposizione sia favorita da *un sentimento di responsabilità e di appartenenza dei lavoratori decisamente più solido e strutturato* di quanto il modello di relazioni farebbe supporre. Le ragioni di questi comportamenti possono essere molteplici, a noi piace credere che i lavoratori siano motivati dalla volontà di compiere un lavoro ben fatto, e che di ciò le imprese traggano beneficio con costi limitati.

La fase di cambiamento che investe le imprese le induce a non ritenere più adeguati, o a non accontentarsi, dei modelli concretamente praticati fino ad ora. Per meglio dire, si continua a ritenere essenziale la disposizione cooperativa dei lavoratori, ma le complessità gestionali suggeriscono l'uso di presidi più regolati e stabili, anche per facilitare l'impiego delle tecnologie di gestione informatizzata dei processi (dati e conoscenze). Questa necessità sembra favorire il ricorso a soluzioni organizzative formalmente partecipative, in realtà organizzate per "estrarre" partecipazione, spesso con pochi ritorni se non di tipo simbolico culturale (vedi, tra l'altro, l'uso propagandistico delle politiche di appartenenza).

Tali considerazioni sono la premessa anche per una riflessione sul ruolo attribuito ai modelli di regolazione formale. Dalla ricognizione risulta evidente che ciò che viene messo in tensione in queste fasi di trasformazione non è il potere delle aziende di governare il lavoro. I cambiamenti in atto possono richiedere qualche aggiornamento delle pratiche, o prevedere una nuova contestualizzazione dentro processi più fluidi e dinamici, ma essi sembrano poggiare su condizioni pregresse già favorevoli. Piuttosto, le aziende appaiono determinate a creare le condizioni che possono garantire un miglioramento continuo delle prestazioni, tanto per via di apprendimento, quanto per una rinnovata disponibilità dei lavoratori ad assumersi maggiori responsabilità. Oggi si parla spesso di *governance* del lavoro come fattore critico del confronto competitivo, ma l'osservazione svolta in questa ricerca dimostra che questi problemi sono gestiti con oculatezza all'interno di queste aziende, e ciò presumibilmente avviene anche in molte altre aziende venete.

Il problema che emerge dall'analisi, piuttosto, è il ruolo che in questo quadro le aziende sono disposte a riconoscere al sindacato. Se anche in passato la padronanza professionale dei lavoratori era alla base di una gestione fluida dei processi, sovente la presenza del sindacato garantiva uno spazio di controllo e di contrattazione delle politiche di *governance*. Tali effetti erano oggettivamente più limitati laddove la presenza sindacale era flebile e spesso non coinvolgevano impiegati e tecnici, da sempre punto dolente dell'azione sindacale, tuttavia questa presenza

consentiva di mantenere aperto un terreno di negoziazione e di intesa. Se si prende a riferimento la specifica situazione di queste aziende, il quadro odierno rivela esplicitamente la rottura di questo equilibrio, o la volontà di farlo. Da una parte, il processo di crescente terziarizzazione delle imprese aggrava la mancanza di un'efficace copertura sindacale di queste figure, dall'altra, le iniziative aziendali volte ad affermare il pieno controllo dei processi produttivi rendono più complicata l'attività di rappresentanza degli operai.

Per effetto di queste politiche aziendali, si deve ritenere che lo scarto tra potere di *governance* dell'impresa e ruolo contrattuale (e di rappresentanza) del sindacato si stia acuendo. Forse una parziale eccezione viene proposta dal caso Osram, ma solo per l'influenza del modello di relazione in uso presso la casa madre: in questo caso si manifesta una minore difficoltà a sindacalizzare operai e impiegati e si attivano forme di coinvolgimento e criteri di condivisione più regolati. Senza sminuire l'esigenza da parte dell'impresa di una partecipazione responsabile e motivata dei lavoratori, questo approccio riesce a conciliare meglio gli obiettivi di governo aziendali e il riconoscimento del ruolo del sindacato. Ciò sembra motivare anche una diversa responsabilità collettiva dei dirigenti, non solo verso l'impresa e i lavoratori, ma anche nei confronti della collettività.

Tutti gli elementi raccolti dalla ricerca confermano che le strategie di *governance* adottate dalle imprese venete puntano a ottenere *un forte coinvolgimento dei singoli lavoratori, escludendo in via tendenziale che su questi temi vi sia un confronto ravvicinato con il sindacato*. Per quanto riguarda le risposte dei lavoratori gli indirizzi sono abbastanza chiari. Le dinamiche correnti tendono a confermare che l'adesione individuale di impiegati e tecnici non incontra ostacoli rilevanti, anche se non sempre è chiaro il livello effettivo di gradimento. Occorre considerare che gli interventi appaiono molto focalizzati sui passaggi critici per l'impresa, per cui il processo di apertura e coinvolgimento promosso dalle aziende non è detto riguardi tutte le figure terziarie. Nel caso degli operai si rileva una diffusa adesione ai meccanismi di partecipazione informale, che si può attribuire sostanzialmente all'agire di un diffuso senso di responsabilità per il proprio compito. I piani di intervento strutturato che li riguardano, quando vi sono, si stanno invece concentrando sul consolidamento delle impostazioni di tipo *Lean*, che puntano a rendere più esigibili, e prevedibili, i meccanismi partecipativi. Nel caso di interventi organizzativi di maggior respiro, raramente questi prendono in considerazione tali categorie di lavoratori, salvo per aspetti molto limitati e selettivi rivolti a coloro che svolgono compiti critici a ridosso delle funzioni tecniche.

Le differenze osservate negli interventi aziendali rimandano principalmente al tono del fattore innovazione, con riferimento ad ampiezza, profondità e pervasività del cambiamento. Per quanto attiene all'implementazione della tecnologia, su cui molto si concentra l'attenzione delle imprese, è

evidente che essa genera ricadute sul piano sociale ed organizzativo, ma ancora una volta la dimensione del sociale in queste aziende appare povera di effettiva autonomia e di riconoscimento: semplice formula che serve a connettere soluzioni tecniche e priorità aziendali. L'insieme di questi elementi conferma la criticità per il sindacato dei processi evolutivi messi in atto dalle aziende. Se all'impresa è consentito di focalizzarsi sulle sole problematiche tecniche senza che vi sia opposizione, è inevitabile che si consolidino degli assetti che prefigurano la cristallizzazione di un ruolo ancillare del sindacato. In questo quadro sarebbe difficile evitare che le nuove fabbriche divengano, forse più di un tempo, luoghi di differenziazione sociale, di aspettative insoddisfatte, di subordinazione senza riconoscimento.

Nello svolgimento della ricerca abbiamo tenuto sullo sfondo l'analisi delle politiche sindacali praticate in queste imprese. Ci siamo limitati a individuare gli aspetti più evidenti dei sistemi di relazione presenti, deboli o forti che siano. Dall'osservazione si possono comunque trarre degli spunti che consentono di legare i processi alle politiche sindacali, partendo dal presupposto che all'innovazione delle aziende dovrebbe corrispondere uguale capacità di innovazione del sindacato. Lo scenario che abbiamo descritto sembra chiarire bene quali passaggi nelle politiche di *governance* delle aziende tendono a sollecitare risposte da parte sindacale. Se per le imprese la sfida consiste nel valorizzare scelte di innovazione produttive di futuro, le strategie del sindacato non possono non interrogarsi sul ruolo della contrattazione all'interno di ambienti in perenne trasformazione.

Con questo spirito possiamo avanzare anche un'altra considerazione. Le aziende che abbiamo analizzato si caratterizzano per una propensione innovativa che non dipende da eventi accidentali, o da una fortunata combinazione, ma da un impegno volto a definire in modo sistematico il profilo innovativo dell'impresa. Questo carattere fa parte, per così dire, della natura intrinseca di queste imprese, ed è ciò che le mette in condizioni di distinguersi e di promuovere innovazioni di successo. Tale attitudine tende a favorire un approccio strutturato ai problemi, con riferimento sia agli aspetti tecnologici che alle connesse questioni di tipo gestionale-organizzativo. Se si valutano correttamente queste condizioni, risulta evidente che non si può immaginare una strategia contrattuale che non tenga conto della specifica natura dell'impresa. Se si contratta in un'azienda innovativa come in qualsiasi altra azienda si è destinati a: 1) essere percepiti come un ostacolo all'innovazione; 2) mettere i lavoratori nella situazione di dover fronteggiare un'impresa che difende la propria ragion d'essere; 3) non sentire l'esigenza di produrre una visione autonoma dell'innovazione. Questa puntualizzazione rende esplicito un elemento di verità obiettiva che si impone all'attenzione del sindacato: le aziende non sono tutte uguali tra di loro, e una contrattazione efficace deve saper leggere le dinamiche aziendali per comprenderne gli elementi di peculiarità e di distinzione.

Conclusivamente, con questa ricerca non avevamo l'intenzione di individuare dei modelli di cambiamento delle imprese, ma ci appariva urgente sollecitare una riflessione sindacale sulle strategie di alcune imprese capofila che, presumibilmente, saranno progressivamente imitate da altre aziende. Di conseguenza, si può ritenere che anche le posizioni assunte dal sindacato in queste imprese fungeranno di riferimento per l'intero sistema produttivo. Se nella sfida dell'innovazione è in gioco il futuro delle imprese, per il sindacato sono i destini della contrattazione a venire messi in discussione. Il fatto che queste aziende siano particolarmente innovative malgrado la presenza del sindacato, a prescindere da ruolo e potere di incidenza effettivi, è una prova che non vi è incompatibilità tra strategie di innovazione e attività sindacale. Piuttosto, emerge l'esigenza che il sindacato si doti di un profilo contrattuale all'altezza delle complessità insite nei processi di innovazione.

L'intricata matassa dei processi innovativi non mette in primo piano solo questioni squisitamente tecnologiche, ma evidenzia quanto i cambiamenti siano connessi all'affermazione di nuovi modelli di gestione d'impresa, che richiedono anche una crescente terziarizzazione dell'occupazione. A fronte di spinte trasformative di questa portata, il sindacato è chiamato a mettere in atto adeguate strategie di rafforzamento organizzativo, con l'obiettivo di costruire strutture di rappresentanza più qualificate e migliorare il legame di fiducia e vicinanza con i lavoratori.

Il caso Askoll

1) Breve presentazione azienda

Askoll è un gruppo manifatturiero che in poco più di trenta anni ha raggiunto dimensioni e risultati di grande rilievo. L'interesse per la sua vicenda non dipende, tuttavia, solo dal suo sviluppo sui mercati internazionali, quanto dalla sua capacità di far crescere al proprio interno delle competenze che, trasferite a *business* diversi, hanno garantito l'avvio di nuove traiettorie di crescita per l'impresa. Lo sviluppo del *know how* interno non è stato soltanto messo al servizio di strategie produttive che consentivano la diversificazione dell'offerta, ma hanno anche garantito l'autosufficienza nella realizzazione delle tecnologie di processo utilizzate in produzione.

Ripercorrendo la storia del gruppo si può rilevare come la sua evoluzione sia scandita in tre diverse fasi, alle quali corrispondono altrettanti sviluppi nelle sue politiche di mercato. L'azienda era nata con l'obiettivo di produrre acquari, un tipico mercato di nicchia che si rivolge a una domanda molto specifica nell'ambito dei cosiddetti beni di affezione. Si tratta di un segmento produttivo apparentemente poco appariscente che soddisfa una platea di consumatori con aspettative sostanzialmente emozionali, che sono poco sensibili alle componenti tecnologiche del prodotto. In realtà è un mercato che ha confini più ampi di quanto normalmente si suppone, storicamente più diffuso nei paesi del nord Europa, in Usa e oggi in Asia. La storia di successo dell'azienda su questi prodotti è legata alla sua capacità di inserirsi su questo mercato con un'innovazione tecnologica rilevante: l'introduzione del motore sincrono con magnete permanente per la produzione delle pompe (soluzione coperta da brevetto). Questa innovazione, irrobustita da una buona qualità produttiva e da costi contenuti, ha favorito un accordo di lungo periodo stipulato con un grande distributore nord americano (Hagen). La collaborazione si è rivelata molto felice e ha consentito all'impresa di avviare una lunga fase di espansione che ne ha consolidato il ruolo, permettendo nello stesso tempo di accumulare le risorse che consentiranno, verso la fine degli anni ottanta, di promuovere un processo di diversificazione produttiva. Nonostante la natura molto tradizionale di questo comparto, ancora oggi Askoll mantiene un solido presidio nel settore dell'acquariologia, che continua ad essere garantito dalla stabilità del rapporto con Hagen cui viene destinata pressoché l'intera produzione aziendale.

Il successo raggiunto rapidamente nel settore acquariologia, ha suggerito all'azienda l'idea di utilizzare le competenze maturate nella produzione di motori e pompe per aprirsi a settori affini. La scelta di intraprendere una nuova missione produttiva è stata favorita dalle potenzialità di un settore molto più grande di quello dell'acquariologia. L'ingresso nel settore degli elettrodomestici presentava due fattori favorevoli: si poteva utilizzare l'esperienza maturata come fornitore

specializzato di un grande gruppo; la strategia di offerta poteva sfruttare il vantaggio acquisito con le innovazioni relative alla tecnologia dei motori sincroni. Soprattutto il *know how* tecnologico costituiva un forte elemento di discontinuità nelle politiche di offerta, favorendo una innovazione significativa nelle applicazioni destinate agli elettrodomestici.

In tempi relativamente brevi anche questa operazione è stata premiata da una buona accoglienza del mercato. Nel successo di Askoll conta anche la tempistica, giacché l'inserimento dell'azienda nelle produzioni di componenti è coinciso con un trend dell'industria nazionale ancora sostenuto. Peraltro, la traiettoria positiva del settore dovrà presto registrare dei segnali che annunciano rischi di contrazione strutturale, e questo elemento avrà un certo peso nelle dinamiche future dell'azienda. Va considerato che all'apice della sua espansione l'industria dell'elettrodomestico italiana deteneva il secondo posto in Europa, alle spalle della Germania, e sembrava destinata a scalare il vertice settoriale. In realtà, la scelta di coprire la fascia media del prodotto e la veloce espansione delle aziende, esponeva l'industria nazionale più dei concorrenti agli effetti della fine del grande ciclo espansivo. I primi segnali di crisi, quindi, preannunciavano l'avvio di processi di razionalizzazione e, nello stesso tempo, sospingevano con più forza i produttori di fascia media verso politiche di delocalizzazione produttiva.

Malgrado il suo tardivo ingresso in mercati già maturi, Askoll ha mostrato una forte capacità di innovazione e un'aggressività competitiva che le hanno consentito di affermarsi come fornitore dei grandi gruppi del comparto. Questa seconda stagione della vita aziendale non ha determinato una cesura rispetto alla situazione precedente, bensì il progressivo sviluppo dei prodotti per i diversi comparti dell'elettrodomestico (lavaggio, refrigerazione, cottura, riscaldamento) si è sommato al mantenimento del presidio nel settore degli acquari.

In quella fase, che ha coinciso con la stagione del suo massimo sviluppo, Askoll ha provveduto a riorganizzare la produzione, ha specializzato i propri siti produttivi per tipologia di prodotto e ha potenziato le sue strutture di ricerca consolidando il proprio ruolo di fornitore globale. La consapevolezza che la difesa di questo ruolo richiedeva dimensioni internazionali, ha spinto l'azienda a maturare l'idea di un salto dimensionale. L'opportunità le sarà offerta dai processi di riorganizzazione produttiva che stavano accompagnando la globalizzazione del settore. Il gruppo multinazionale Emerson, con cui l'azienda collaborava da anni, decideva di uscire da questo settore, cedendo ad Askoll i suoi impianti suddivisi tra Italia, Romania, Slovacchia e Cina. L'acquisita dimensione internazionale del gruppo si completerà, in un momento successivo, con l'apertura di stabilimenti in Messico e Brasile. Le vicende immediatamente successive dimostreranno che l'azienda ha colto in extremis l'occasione di assumere una dimensione internazionale, approfittando di una finestra temporale che si è ben presto chiusa. Come risulterà dagli sviluppi successivi, con la

rapida chiusura degli stabilimenti ex Emerson italiani, il settore dell'elettrodomestico entrava in una fase di riorganizzazione permanente che avrebbe obbligato le aziende di fornitura a seguire i rivolgimenti imposti dal mercato. In quegli anni il settore a livello globale mostrava delle traiettorie evolutive ben identificate. Il ridimensionamento dei tassi di crescita della domanda nei paesi industrializzati determinava lo spostamento delle produzioni nei paesi di nuova industrializzazione, che erano anche quelli che mostravano cicli di crescita elevata dei consumi. La formazione di un mercato espansivo nei paesi di nuova industrializzazione favoriva, peraltro, anche la nascita di produttori locali, di componenti come di prodotto finito, che si apprestavano a godere di grandi vantaggi di costo.

In questo quadro tendevano a mutare anche le prospettive di lungo periodo di Askoll, facendo emergere dinamiche che facevano presupporre un ridimensionamento del perimetro del gruppo e delle sue velleità di leadership settoriale. Questo scenario ha sollecitato l'azienda a ripensare le proprie strategie. In linea con la sua storia e la sua cultura, l'azienda decideva di cercare nuovi mercati che le consentissero di mettere a frutto le competenze maturate nei business preesistenti. La scelta è caduta su un mercato di grande potenzialità, quello della mobilità sostenibile (oggi bici e scooter elettrici, in un prossimo futuro veicoli a quattro ruote), anche se si tratta di uno sbocco che prospetta condizioni radicalmente diverse da quelle sperimentate dell'azienda nel corso della sua storia. Come nelle occasioni precedenti, l'azienda non mostra di voler abbandonare le produzioni che caratterizzano il suo posizionamento tradizionale (acquari e componentistica per elettrodomestici), ma punta ad allargare la propria offerta su una nuova area di *business*.

Una valutazione dell'evoluzione vissuta dall'azienda, deve riconoscere che essa ha saputo nei suoi passaggi cogliere le opportunità prospettate dalle dinamiche di settori maturi, di medio livello tecnologico, con produzioni di serie e forte competitività di costo. Il segmento della mobilità elettrica corregge solo parzialmente questi parametri, pur se assumono un certo rilievo dei fattori distintivi che impongono la segmentazione del mercato e formule produttive di qualche flessibilità. Questa scelta mette in evidenza anche una notevole propensione al rischio imprenditoriale che s'era manifestata anche nelle scelte realizzate in passato. Forse più che nelle scelte strategiche precedenti, peraltro, l'ingresso nel comparto della mobilità elettrica accentua questa dimensione di rischio, profilando delle difficoltà che già sono visibili nelle vicende recenti.

2) Storia del sindacato in azienda

L'insediamento del sindacato in Askoll e le vicende che ne contraddistinguono la presenza hanno uno sviluppo controverso, che sollecitano un'osservazione puntuale. Per quanto i percorsi di sindacalizzazione disegnino spesso traiettorie originali, le vicende che portano all'insediamento del sindacato in Askoll hanno poco in comune con altre esperienze diffuse nel territorio locale. Nello

stesso tempo, la forma di queste relazioni e la loro stabilità nel tempo hanno dato vita a un sistema di regolazione che risente molto dei modi e dello stile dell'imprenditore. Se è vero che le situazioni in cui l'imprenditore tende a definire in modo autoritario lo spazio d'azione del sindacato non sono eccezionali, nel caso specifico agiscono una serie di fattori che vanno approfonditi. L'osservazione delle dinamiche sociali in Askoll mostra che, sia i percorsi di consolidamento della presenza sindacale, che i modi con cui l'azienda ne condiziona il ruolo effettivo, hanno finito per determinare un assetto squilibrato nel rapporto capitale lavoro. Non si vuole attribuire a questa situazione un carattere di eccezionalità, ma certamente le dinamiche di Askoll esemplificano bene quelle situazioni in cui la presenza formale del sindacato fatica a tradursi in capacità di incidere sulle dinamiche aziendali.

Per chiarire meglio questo assetto occorre considerare gli elementi essenziali del quadro. Innanzitutto, il faticoso insediamento del sindacato in azienda va messo in relazione con alcuni aspetti, interni ed esterni, che hanno certamente avuto un qualche effetto: lo sviluppo dell'impresa avviene nel corso degli anni ottanta, quando è già in atto il ripiegamento contrattuale del sindacato; la localizzazione decentrata dell'azienda è coerente con le logiche di dispersione territoriale tipiche dell'industria del nord est; la crescita dell'impresa avviene in controtendenza rispetto ai numerosi segnali di difficoltà che coinvolgono il tessuto produttivo circostante; la riorganizzazione produttiva del sistema industriale italiano produce una riaccensione della conflittualità intersindacale, indebolendone la capacità di tutela; il generale appannamento dell'immagine del sindacato favorisce la caduta delle aspettative dei lavoratori, che ridimensionano molte delle speranze coltivate nei decenni precedenti. In questo contesto non va trascurato il ruolo svolto dalla proprietà. Opportunamente essa non si è opposta all'insediamento formale del sindacato, forse ritenendo controproducente una strategia seguita con esiti modesti da altre aziende del territorio. Si sono applicati, piuttosto, dei comportamenti che avevano l'obiettivo di confinare l'eventuale azione sindacale in un ambito formale, preoccupandosi che non venissero posti vincoli e incombenze particolari all'azienda. Le dinamiche di crescita dell'azienda sono continuate per tutti gli anni novanta, inducendo nei lavoratori un sentimento di sicurezza e di tranquillità che tendeva a ridimensionare le ragioni e i motivi di contrapposizione. Va segnalato che alla sicurezza del posto di lavoro prodotta dall'espansione aziendale, non sembrano corrispondere forme significative di premio per i lavoratori, sostituite piuttosto da un largo ricorso allo straordinario, ma lo stile di relazione imposto dall'azienda riusciva a governare efficacemente lo scambio contenendo ogni espressione conflittuale.

Forse il presupposto di questa situazione può essere attribuito alla singolare procedura di formazione del sindacato in azienda. L'inserimento del sindacato è scaturito dalla decisione di

alcuni lavoratori, sensibili ai temi politico sindacali per condizioni familiari più che per esperienza diretta, di costruire una presenza sindacale all'interno di un'azienda ormai ben strutturata. Tale iniziativa era sospinta da motivazioni soggettive che non trovavano grande riscontro nella comunità dei lavoratori Askoll, oltre a non essere sostenuta da un investimento significativo da parte del sindacato. Fin dal primo momento l'azienda non ha espresso alcuna forma di contrapposizione, forse fidando sul relativo senso di estraneità espresso dalla maggioranza dei lavoratori.

Le vicende successive sono emblematiche degli effetti di tali premesse: in assenza di vicende che determinassero uno stato di relazioni conflittuali con l'azienda, la rappresentanza sindacale è stata costantemente rinnovata senza fatti che rinforzassero l'attività di rappresentanza. Il mantenimento della delega, anche fisicamente, ai soggetti promotori dell'inserimento del sindacato, sanzionava la stabilità di questa presenza più che il coinvolgimento attivo dei lavoratori. Le vicende aziendali, anche quando si sono manifestate situazioni problematiche, non hanno dato luogo ad alcuna forma di autonomia dei lavoratori rispetto all'azienda. Con tali premesse appare quasi inevitabile che la struttura delle relazioni sindacali in azienda abbia garantito un riconoscimento poco più che virtuale: in assenza di eventi in grado di modificare significativamente il tasso di adesione dei lavoratori, o di situazioni che imponessero un confronto non subordinato con l'azienda, solo il principio di continuità ha tutelato questo assetto.

Nel 2015 la situazione del gruppo presentava queste caratteristiche: gli occupati totali erano 2.194, per un fatturato consolidato di oltre 273 milioni di €. Ad oggi gli stabilimenti vicentini occupano poco meno di 500 dipendenti, circa il 60% dei quali sono tecnici ed impiegati. Gli organismi di rappresentanza sindacale prevedono la presenza di 8 delegati (4 FiomCgil, 3 FimCisl, 1 UilmUil) mentre gli iscritti sono complessivamente meno di 50. Tra questi iscritti, malgrado la forte terziarizzazione degli addetti degli stabilimenti vicentini, non risulta vi siano impiegati o tecnici.

Questo modello di relazione si è cristallizzato con l'esaurimento, almeno negli stabilimenti vicentini, della fase espansiva del gruppo. Alla fine degli anni novanta la riorganizzazione globale del settore elettrodomestico appare ormai segnata, portando con sé una spinta a riorganizzare l'assetto del gruppo. Se la delocalizzazione guidata dai grandi produttori (OEM) prospettava un rafforzamento della leadership di Askoll nell'area della fornitura, ben presto l'ingresso di nuovi competitori andava a ridefinire i contorni dell'arena competitiva. La repentina chiusura degli stabilimenti italiani ex Emerson produceva un ripiegamento che è apparso finalizzato alla sola tenuta produttiva degli stabilimenti vicentini. Mette conto di rilevare che, almeno in questo frangente, i lavoratori Askoll hanno espresso la loro solidarietà ai lavoratori degli stabilimenti piemontesi, anche se ciò ha stupito e irritato la proprietà.

L'esaurimento della spinta alla crescita all'interno dei confini nazionali, con il concomitante avvio di una strategia produttiva che attribuiva un ruolo cruciale agli stabilimenti esteri, ha ridefinito il ruolo della rappresentanza sindacale negli stabilimenti vicentini. La necessità di fruire di un processo di mobilità aziendale, con la fuoriuscita di numerosi lavoratori, ha portato l'azienda a confrontare con il sindacato le sue politiche di ridimensionamento occupazionale, con esiti contrattuali di semplice contenimento.

Nonostante gli sforzi dei rappresentanti sindacali, votati ma moderatamente sostenuti dai lavoratori, le relazioni con l'azienda restano improntate a un rispetto formale che non consente grandi spazi di iniziativa sindacale. Malgrado questo predominio, l'azienda si mostra preoccupata di non aprire varchi ad una effettiva contrattazione, al punto da anticipare le attese dei lavoratori con scelte autonome, seppur di scarso beneficio, pur di non legittimare un effettivo confronto sindacale.

La particolarità del sistema di regolazione sindacale in Askoll, suggerisce un'ipotesi sui requisiti di un assetto tanto resistente quanto poco partecipativo. La spiegazione più efficace rimanda ad un problema di tipo culturale, collegato alla prolungata assenza di momenti di conflitto: la desuetudine a forme di contrapposizione con l'impresa sembra aver reso impraticabile una regolazione dei rapporti di lavoro che tenga conto delle istanze dei lavoratori. Tuttora, ciò impedisce di riconoscere che nel confronto capitale lavoro si possono dare posizioni contrastanti, che vanno regolate secondo criteri di reciproco riconoscimento. La timidezza espressa dai lavoratori su questo fronte porta a subire le decisioni aziendali anche nei momenti critici della vita lavorativa. La riluttanza a prendere atto che vi sono delle situazioni intrinsecamente conflittuali, ha prodotto una diffusa difficoltà a riconoscersi come soggetti autonomi rispetto alla proprietà.

Questa situazione appare per molti versi cristallizzata, come se la dimensione dell'agire sindacale non trovasse visibilità rispetto alle logiche di governo aziendali. Le condizioni presenti in Askoll, ma anche quelle future, richiederebbero un ruolo attivo del sindacato, ma ciò passa per una maggiore consapevolezza dei lavoratori sull'utilità di una voce che sappia interpretare esigenze e obiettivi di miglioramento.

3) Processi di trasformazione e nuovi fattori di successo

Attualmente il gruppo Askoll distribuisce le sue produzioni tra gli stabilimenti vicentini e una serie di insediamenti esteri (Brasile, Messico, Slovacchia, Romania, Cina). Malgrado gli stabilimenti vicentini insistano sulla stessa area, l'azienda ha diviso le attività secondo una logica di specializzazione, strutturando ben sei società, formalmente autonome, che operano in strutture adiacenti. A capo del gruppo vi è Askoll Holding, che controlla le diverse società di produzione. Oggi queste sono: Askoll due, specializzata nella produzione di acquari, ma a cui è stato attribuito anche il compito di assemblare bici e scooter elettrici; Askoll tre, la cui missione riguarda la

produzione di pompe e motori; Askoll Eva, costituita per la progettazione di componenti per bici e scooter elettrici. Fino al 2015, faceva parte del gruppo anche lo stabilimento dedicato alla produzione di circolatori per il settore riscaldamento, Askoll sei, che però è stato ceduto alla multinazionale Taco: la cessione non sembra essere dipesa da motivi strategici o tecnico produttivi, che anzi avrebbero consigliato il mantenimento di questo presidio produttivo, quanto dalla necessità del gruppo di realizzare un incasso finanziario cospicuo per sostenere gli investimenti richiesti dal comparto della mobilità elettrica. Le altre società sono state ricondotte sotto la diretta gestione della Holding. Si tratta di: Askoll uno per le operazioni commerciali; Askoll quattro specializzata nella produzione di macchine per la lavorazione; Askoll cinque, storica divisione del gruppo destinata alla attività di ricerca e sviluppo; Askoll E dedicata alla produzione dei componenti elettronici.

Il progressivo allargamento dei campi di attività di Askoll ha sempre avuto due principali caratteristiche: valorizzare le competenze tecniche maturate sviluppando prodotti in aree di business affini a quelle originarie; inserirsi in nuovi mercati senza abbandonare quelli già presidiati. Questa strategia espansiva rispondeva alla convinzione di poter difendere il posizionamento consolidato e trovare in esso risorse per sostenere nuovi percorsi di crescita. La cessione di Askoll sei è il primo segnale della chiusura di questa strategia, che ha sottolineato la necessità di procedere a scelte dolorose.

Nel frattempo, la difesa delle posizioni conquistate non può essere garantita da comportamenti attendisti. La produzione di acquari e componenti costituisce un'area di *business* ormai marginale per l'impresa, circa il 7% del fatturato del gruppo, ed è l'unica produzione realizzata interamente in Italia. Tuttavia, l'azienda ritiene importante mantenere il presidio di questo specifico mercato, sia per la qualità delle soluzioni produttive maturate, che per il legame costruito nel tempo con un committente che assorbe quasi l'intera produzione aziendale. Il posizionamento di Askoll due, peraltro, dimostra come la decisione di mantenere la produzione in Italia, anche in presenza di fattori che consiglierebbero di fare altrimenti, possa trasformarsi in una spinta a trovare soluzioni efficaci. Trattandosi di un prodotto dalle modeste possibilità espansive, l'azienda è stata sfidata a mettere in campo processi di innovazione e miglioramento capaci di annullare i vantaggi di costo dei concorrenti. Ciò ha favorito lo sviluppo di pratiche tecnico organizzative che si stanno dimostrando particolarmente efficaci, e che potrebbero tornare utili anche alle altre piattaforme produttive del gruppo. Nel comparto l'azienda si è progressivamente spostata sulle produzioni di maggior valore, sostenendole con innovazioni di prodotto e di servizio che puntano a fidelizzare il committente. Se anche nei mercati tradizionali la differenziazione della domanda richiede varietà di gamma e moltiplicazione delle componenti, la conseguenza è che si riducono tendenzialmente i lotti produttivi. Una produzione in piccole serie di pezzi dal costo unitario modesto, se efficiente e

supportata da politiche di servizio flessibili e puntuali, garantisce la competitività anche di produttori occidentali, consentendo la difesa del mercato anche in settori che sembrerebbero appannaggio dei paesi a basso costo. Non è certo prevedibile un'espansione di queste aree di mercato, ma politiche appropriate permettono una tenuta soddisfacente.

La fase di maggiore espansione del gruppo, con la conquista di un profilo di grande produttore, è coincisa con la produzione di componenti per elettrodomestici. Partendo dall'offerta di motori sincroni in precedenza mai utilizzati dalle aziende del settore, l'azienda ha definito una strategia di offerta destinata ai diversi segmenti dell'industria dell'elettrodomestico (lavaggi, *cooking* e refrigerazione). Ovviamente, questo ruolo nella subfornitura mondiale è in gran parte dovuto alla presenza degli stabilimenti esteri, che sono a ridosso dei committenti e garantiscono costi allineati a quelli dei concorrenti internazionali.

Con la cessione di Askoll sei, sono Askoll tre a Vicenza produce per il comparto degli elettrodomestici bianchi. Ciò è reso possibile dalla forte focalizzazione di prodotto, con un crescente utilizzo della componentistica elettronica e un 'elevato livello di automazione degli impianti. Sono questi fattori, combinati ad aree di committenza vicine e politiche di servizio competitive, a consentire una produzione locale malgrado le forti pressioni competitive. Se la spasmodica attenzione per l'efficienza e il controllo dei costi ottiene risultati incisivi in Askoll due grazie alle politiche di differenziazione, Askoll tre deve fronteggiare una domanda più standardizzata, con una concorrenza allineata tecnologicamente e favorita dalle strutture di costo.

In questo quadro si comprende meglio la decisione di entrare nel settore della mobilità elettrica, che segnala l'avvio del recente e radicale processo di innovazione intrapreso dall'impresa. Per il livello di investimento richiesto e per la rilevanza strategica della scelta, questo passaggio appare destinato a trasformare le prospettive del gruppo. La prima sfida è rappresentata dalla fuoriuscita dal terreno tradizionalmente praticato: il mercato dei beni strumentali. Il business della mobilità sostenibile mette in relazione con una domanda innovativa e ancora largamente in formazione. Inoltre, richiede di saper valorizzare aspetti simbolici e espressivi, contare su complesse strategie di comunicazione, progettare strategie di servizio e di fidelizzazione del tutto diverse rispetto al mondo della subfornitura industriale.

Questa scelta pone Askoll tra i pionieri dello sviluppo della mobilità sostenibile in Italia. Il ruolo ha prospettive ambivalenti, giacché può garantire la leadership di mercato, ma può anche subire l'inerzia di una domanda che pregiudica gli investimenti dell'impresa. Ad oggi sembra di dover dire che l'Italia mostra di reagire tiepidamente alla formazione di un'offerta specializzata.

Nella produzione di scooter e biciclette le aziende italiane vantano posizionamenti e prodotti di grande prestigio, e questa immagine di specialisti sembra frenare il decollo della mobilità elettrica.

A tutt'oggi sono queste le forze in campo: da una parte, una miriade di produttori di biciclette di piccola dimensione, specializzati nella realizzazione di mezzi sofisticati; dall'altra, un grande produttore motociclistico preoccupato di difendere i modelli di consumo tradizionali. La modesta offerta di bici elettriche nazionale vede la leadership di produttori di impronta generalista, privi di una reputazione che possa stimolare la domanda. Nell'area scooter, invece, solo di recente Piaggio ha programmato di investire nel settore, annunciando l'uscita nel 2017 del primo scooter elettrico della casa. E' del tutto evidente che su questa situazione pesano ritardi istituzionali e normativi, ma va riconosciuto che l'assenza di trend di crescita simili a quelli che investono altri paesi europei dipende anche dalla debolezza delle politiche d'offerta. Il risultato è che, mentre nei paesi europei si vendono più di un milione di bici all'anno, in Italia siano a meno di 50.000.

Se questi aspetti dimostrano lo spirito innovativo della scelta di Askoll, purtroppo questo suo ingresso nel mercato non è ancora sostenuto da una domanda sufficientemente espansiva. Il 2015 è stato il primo anno di produzione dei veicoli elettrici di Askoll, con risultati inferiori a quanto previsto. Sia nel 2015 che nel 2016 le vendite, pur in crescita, si sono mantenute al di sotto dei budget aziendali. Pur considerati i diversi fattori di difficoltà, non vanno trascurati i segnali che vengono dal mercato. Le criticità connesse all'ingresso in un nuovo mercato, soprattutto in assenza di una specifica reputazione, mettono in risalto il ruolo delle politiche di prodotto distintive, che devono sostenere le nuove tipologie di consumo con politiche attraenti di comunicazione e vendita. L'azienda ha giudicato accettabile il primo bilancio produttivo (2015), pari a circa 1000 bike e 300 scooter venduti, ma l'espansione delle vendite nel 2016 sembra aver migliorato di poco la situazione. Attualmente l'azienda si posiziona al terzo posto tra i produttori italiani nel settore bike a pedalata assistita, mentre è al primo posto per gli scooter (moped).

La situazione sconta una staticità della domanda che danneggia sia la produzione interna che i tentativi di apertura all'estero, peraltro poco significativi, con il rischio è che il mercato divenga preda dei produttori asiatici, che possono contare su mercati interni molto dinamici e strategie produttive già ben strutturate.

Se, quindi, va riconosciuto il coraggio e la determinazione con cui Askoll ha deciso di entrare in un mercato dalle grandi prospettive, non vanno sottovalutate le incertezze del quadro generale. Mentre la domanda nazionale mostra tassi di crescita modesti, i grandi produttori, soprattutto asiatici, stanno conquistando posizioni di forza all'interno dei mercati più dinamici. Secondo analisi fornite da centri di ricerca specializzati (*Navigant Research*) accanto alla Cina che fa caso a sé (oltre 200 milioni di bici circolanti e 700 imprese attive nel settore), nel resto del mondo di stanno producendo ogni anno circa 3 milioni di *e.bike*, con una tendenza al deciso aumento. In Europa i mercati più recettivi sono Germania e Olanda, mentre l'Italia è, paradossalmente, tra i paesi più statici.

Queste difficoltà potrebbero accentuarsi nell'altro progetto di Askoll, la produzione di un veicolo elettrico. Mentre questo progetto è ancora in fase di prototipazione sembra crescere l'interesse dei produttori di automobili, e non solo, per lo sviluppo di questo segmento. Molti vincoli rendono problematico lo sviluppo esteso della mobilità elettrica nel settore automobilistico, ma è evidente che l'eventuale ingresso di questi produttori cambierebbe la natura stessa del mercato.

4) Profilo tecnico organizzativo, composizione e dinamiche socio-professionali

Il modello organizzativo adottato storicamente da Askoll prevede che ogni azienda del gruppo si muova con una missione ben definita, da gestire con ampi margini di autonomia operativa. Per il resto, alla capogruppo sono affidate una serie di funzioni volte a ottimizzare la catena del valore: coordinamento del gruppo, controllo economico, definizione delle strategie *corporate*, gestione delle risorse finanziarie, brevetti. L'autonomia societaria è riservata alle strutture produttive, mentre le attività di servizio (ricerca, progettazione, innovazione impiantistica, ecc.) operano come divisioni interne alla Holding.

La ramificata struttura produttiva del gruppo salvaguarda il principio che tutti i prodotti Askoll vengono progettati e sviluppati nelle realtà vicentine, mentre gli stabilimenti esteri sono focalizzati sui compiti produttivi. L'impegno del gruppo in ricerca e innovazione è un elemento costante della sua evoluzione, come dimostra l'elevato numero di brevetti registrati. Di recente, peraltro, la priorità attribuita al progetto mobilità sostenibile ha favorito una riorganizzazione delle attività, con una maggiore autonomia progettuale delle diverse unità. Lo stabilimento di produzione degli acquari è incaricato anche di sviluppare le attività di ricerca, progettazione, gestione e controllo di questo prodotto; l'unità addetta alla produzione di pompe mantiene un presidio sulla innovazione nell'area componenti; alla nuova unità (Askoll E) è affidata lo sviluppo delle componenti elettroniche con diversa destinazione (pompe, inverter, mobilità sostenibile, ecc.). La nuova organizzazione attribuisce un ruolo centrale ad Askoll Eva, società responsabile della progettazione e sviluppo delle nuove linee di prodotto (bici e scooter elettrici), che per le proprie necessità utilizza le competenze specialistiche di tutte le altre aree del gruppo.

L'osservazione mostra che il continuo processo di riorganizzazione attuato dal gruppo coinvolge anche gli assetti lavorativi. La necessità di mantenere elevati livelli di efficienza produttiva determina interventi volti a garantire prestazioni ad alta intensità lavorativa. Ogni stabilimento del gruppo persegue questi obiettivi secondo le condizioni che meglio si adattano alla propria missione. L'unità impegnata nella produzione degli acquari, che oggi assembla anche bici e scooter elettrici, ha adottato un disegno organizzativo che deve rispondere a una domanda variabile, con serie produttive corte e un ruolo rilevante attribuito a politiche di servizio efficienti (co-design, tempi di risposta, innovazione, flessibilità, ecc.). Questi vincoli hanno portato ad un assetto dei compiti che

garantisce elevata intercambiabilità funzionale, polivalenza operativa e responsabilità esecutiva. Per loro natura i compiti sono semplici e ripetitivi, ma la flessibilità introdotta ha diminuito l'onerosità delle prestazioni, con esiti giudicati soddisfacenti anche dai lavoratori. Interventi organizzativi di questo tipo sono invece meno richiesti nelle lavorazioni di componenti, dove prevale la ricerca di efficienza con linee automatiche ad alto grado di ripetitività. Malgrado variazioni della domanda avvengano anche nel comparto *appliance*, le missioni produttive degli altri stabilimenti, italiani ed esteri, rispondono a richieste più prevedibili, dove devono essere garantiti elevati livelli di produttività e rigido controllo dei costi. Lo sviluppo delle linee produttive utilizzate negli stabilimenti è affidato alla divisione *engineering* del gruppo, che ha progettato e costruito le linee di produzione automatiche presenti nei vari stabilimenti.

All'interno delle unità produttive la tradizionale prevalenza delle figure esecutive si è ridimensionata per l'aumento delle funzioni di progettazione corrente, gestionali e commerciali. Ovviamente, le figure terziarie sono concentrate nella Holding e nelle unità dedicate alla ricerca e innovazione: Askoll cinque, quattro, E ed Eva. Nello stesso tempo, alla Holding fanno riferimento le funzioni strategico gestionali, con la concentrazione delle figure preposte al coordinamento generale, alle politiche finanziarie e amministrative.

5) Quadro di mercato, competizione e vincoli concorrenziali

Allo stato attuale il gruppo Askoll è presente nella produzione degli acquari e affini, nella componentistica per lavaggi, refrigerazione e cooking, nella produzione di bici e scooter elettrici.

Il mercato dell'acquariologia è divenuto per Askoll un business minore, che viene difeso perché fornisce margini interessanti. Questo presidio ha imposto notevoli cambiamenti organizzativi, con una differenziazione della domanda che prevede politiche di servizio esigenti. Il mercato è governato da grandi distributori, che controllano le catene di vendita che rappresentano il principale canale di sbocco del prodotto. I concorrenti sono molto numerosi e in misura crescente provengono da paesi a basso costo del lavoro. Peraltro, il funzionamento del mercato prevede che i grandi acquirenti comprino da più fornitori, che vengono messi di continuo in competizione tra loro. La necessità di fidelizzare i committenti spiega bene la scelta di Askoll di difendersi puntando su raffinate politiche di servizio, ottima qualità del prodotto e difesa strenua dei parametri di costo.

Il settore *appliance* è stato a lungo, ed è tutt'ora, il cuore delle attività produttive del gruppo. Nel tempo il posizionamento aziendale su questo mercato s'è rinforzato per effetto delle politiche di acquisizione e sviluppo all'estero. Con queste operazioni l'azienda ha consolidato un ruolo sui mercati in linea con le esigenze dei grandi costruttori mondiali, garantendo capacità di fornitura, vicinanza al cliente, concorrenzialità di prezzo. Questo processo di internazionalizzazione

produttiva ha reso meno centrali gli stabilimenti produttivi italiani, che rimangono importanti per servire mercati vicini e per sperimentare soluzioni che poi vengono trasferite a tutti gli stabilimenti. Nel settore la competizione si fa sempre più stringente, anche per effetto di uno sviluppo incerto della domanda settoriale. I problemi sembrano riguardare soprattutto i paesi occidentali, dove si ipotizza una crescita modesta, al servizio di una domanda sostanzialmente di sostituzione. Di tutt'altro segno le prospettive che riguardano l'andamento dei nei paesi emergenti, la cui domanda, peraltro, viene largamente soddisfatta da produzioni realizzate in loco.

In questi mercati Askoll incontra un buon gradimento della clientela nelle produzioni rivolte al segmento lavaggi, dove si confronta con grandi produttori internazionali (Welling, Nidec, Eds, Hanyu, Coprecl, ecc). Si tratta mediamente di gruppi ben più grandi di Askoll, che attuano politiche competitive molto aggressive. L'altro grande mercato di sbocco del gruppo è costituito dai prodotti del segmento cottura e raffreddamento, dove Askoll compete con aziende tipo Egm, Elica, ecc. Fino al 2015 Askoll ha svolto un ruolo importante nel mercato dei componenti per impianti di riscaldamento, sia tradizionali che nuovi, da cui è uscita con la cessione dello stabilimento alla multinazionale Taco. L'operazione si è resa obbligata per finanziare lo sviluppo del comparto della mobilità elettrica: malgrado il prezzo ottenuto, si è trattato di una scelta difficile perché ha portato all'abbandono di una linea di prodotti con buone prospettive di mercato.

Tutta l'attenzione strategica di Askoll appare oggi dedicata al *business* della mobilità elettrica. Con la costituzione di Askoll Eva il gruppo si è inserito nel mercato dei mezzi elettrici, oggi biciclette e scooter e, nel prossimo futuro, veicoli a quattro ruote. Come abbiamo visto si tratta di un comparto ancora in fase di formazione, perlomeno sul territorio nazionale. Una distinzione va fatta, peraltro, tra biciclette e scooter. A livello globale il mercato della bicicletta a pedalata assistita è in piena evoluzione, con trend di vendita molto dinamici e potenziali di crescita, anche per la possibile segmentazione di prodotto, interessanti. A fronte della debolezza del mercato italiano, si registra una domanda rilevante a livello europeo. Senza dubbio il trend più espansivo riguarda il mercato asiatico, peraltro poco accessibile per il presidio di produttori locali molto attivi che sono presenti anche in Usa ed Europa.

Le potenzialità di questo mercato stanno attirando l'attenzione di grandi player internazionali, sia interni al settore bici (Shimano, Scott), che esterni (Bosch). Intanto, la ridotta dinamicità del mercato italiano sembra favorire l'azione di molti produttori di nicchia, ma ciò impedisce il processo di consolidamento dell'offerta. In un quadro così complicato Askoll ha risentito di una strategia di ingresso debole, con una limitata gamma di offerta di partenza. Per quanto ciò potesse risultare obbligato, appare evidente la necessità di rinvigorire questo approccio, proponendosi al mercato con un rafforzamento della gamma (varietà di soluzioni, bici maschili, mountain bike, ecc.)

che dia maggiore consistenza alla politica di penetrazione sul mercato. Una crescita del mercato aziendale troppo lenta impedisce il consolidamento produttivo e rischia di lasciare ai grandi produttori una parte prevalente della domanda, confinando Askoll in una nicchia di mercato.

La situazione appare per il momento più aperta nel settore scooter. Su questo terreno non vi sono ancora aziende motoristiche europee che siano entrate con politiche efficaci. A livello mondiale i maggiori produttori sono cinesi (Niu, il leader), trainati da un mercato interno che garantisce volumi di vendita elevati. Peraltro, l'idea che il mercato occidentale non sia ancora maturo per questa innovazione, frena sia la penetrazione dei prodotti asiatici che gli investimenti dei produttori europei. La novità più significativa va collegata alla decisione di Piaggio di introdurre nel 2017 una Vespa elettrica. Tale scelta potrebbe mutare le tendenze del mercato, favorendo paradossalmente un'attivazione della domanda di cui potrebbero beneficiare anche altri produttori. Infine, l'avvio della produzione di un veicolo elettrico a quattro ruote rimane ancora incerto. La scala dell'intervento e le implicazioni produttive sono tali da rendere problematica la scelta, soprattutto se prendesse corpo un impegno più determinato delle grandi case automobilistiche.

6) Caratteri e principi distintivi della strategia aziendale

Con la terza fase del suo processo di riposizionamento sul mercato spinto dallo sviluppo di un'innovazione distintiva (prima acquari, poi *appliance*, infine mobilità elettrica) l'azienda sembra avviata a compiere un salto non scevro di rischi. Peraltro, anche nel passaggio alla mobilità elettrica l'azienda ha avuto cura di non abbandonare i settori già presidiati, puntando a mantenere le posizioni acquisite affiancando loro una nuova area di business.

Con questa ultima operazione il gruppo è entrato in un mercato dai caratteri del tutto nuovi. Oltre agli aspetti economico finanziari del progetto, vanno analizzati i vincoli di marketing connessi a un mercato così lontano da quelli storicamente praticati. Se per gli aspetti tecnologici l'azienda può mettere a frutto le competenze maturate con la ricerca sui motori e sulle componenti elettroniche, non sembra si possa dire altrettanto per le problematiche che insorgono in un settore radicalmente nuovo, sia per l'azienda che in assoluto. Il successo in un nuovo mercato non dipende solo dall'idea di prodotto, ma coinvolge questioni che hanno a che fare con l'analisi dei fabbisogni, il ruolo degli aspetti emotivi e l'immaginario dell'utente, le politiche di comunicazione, la promozione del prodotto e, non ultimo, le competenze logistiche e commerciali richieste dalla vendita a utilizzatori finali. Si tratta di mondi con diverso grado di complessità, che tuttavia prevedono approcci del tutto differenti da quelli utilizzati nelle produzioni industriali.

Se va apprezzata un'innovazione imprenditoriale di notevole portata, non vanno nascosti i rischi connessi a questa scelta. Non è in discussione la propensione al rischio d'impresa, atteggiamento che si vorrebbe più diffuso e che spesso latita nelle condotte industriali, quanto una sensazione di

incoerenza nelle azioni fin qui condotte. L'osservazione delle politiche e dei risultati, segnala un certo scarto tra focalizzazione strategica e capacità produttiva. Ancora più significativi appaiono i limiti che riguardano le azioni di marketing e il supporto alle strategie di vendita, così come la debolezza delle politiche di comunicazione di fronte alla necessità di costruire la formazione di un nuovo bisogno. Nell'insieme, si rilevano dei limiti nell'approccio al mercato che hanno indebolito la qualità della proposta e mettono in dubbio, in assenza di una adeguata riqualificazione di questi fattori, la praticabilità della proposta.

Trattandosi di un comparto produttivo ancora poco presidiato, vi è tempo per correggere questi limiti. Non va trascurato, tuttavia, che molti gruppi industriali appaiono prossimi, quando non sono già presenti, ad affacciarsi sul mercato. Le considerazioni sulle debolezze dell'offerta, che forse frenano il mercato più di quanto già non facciano le latitanze istituzionali, così come l'urgenza di una crescita più incisiva, non sminuiscono la bontà della scelta, piuttosto rivelano difficoltà superiori a quelle ipotizzate in partenza.

7) Ruolo del lavoro e politiche di regolazione

L'analisi del gruppo Askoll si è focalizzata sulle vicende delle aziende vicentine, che rappresentano il nucleo originario dell'impresa. Dopo varie evoluzioni questi stabilimenti costituiscono oggi il centro funzionale, gestionale, ideativo e finanziario del gruppo, mantenendo una presenza produttiva che è di supporto alle piattaforme produttive collocate all'estero. Queste unità segnalano la complessa articolazione societaria del gruppo, che si regge su fitti processi di scambio e collaborazione tra stabilimenti. In questi anni la ricerca di una maggiore efficienza ha molto impegnato il gruppo nell'obiettivo di riorganizzare relazioni e procedure operative delle diverse aziende, di affinare processi e funzioni, di approfondire le competenze connesse ad una logica di specializzazione strutturale. Le difficoltà sui mercati tradizionali, il fatturato del gruppo si è significativamente ridimensionato negli ultimi anni, hanno sollecitato la capogruppo a concentrarsi su una razionalizzazione produttiva volta a ridurre i costi di struttura, revisionare i processi lavorativi, migliorare l'efficienza complessiva. L'obiettivo era, chiaramente, quello di creare degli assetti fluidi, con nuovi parametri operativi e criteri di prestazione più efficaci. A questo scopo sono state potenziate le piattaforme informatiche del gruppo e si sono dotate le aziende di sistemi di rilevazione puntuali. L'intervento è stato completato dallo sviluppo di più complesse politiche di marketing e da una rinnovata attenzione per la gestione delle risorse umane. Molti di questi interventi hanno avuto delle ricadute in termini di qualificazione professionale, sia con l'inserimento ad hoc di risorse pregiate, sia con una pratica più coerente di sviluppo formativo. In questo quadro gli interventi formativi si caratterizzano per una certa consistenza, anche se generalmente sono destinati ad aggiornare le competenze in essere, almeno per le figure operaie, più

che a modificare i profili professionali. Nel corso del 2015 il gruppo ha complessivamente svolto negli stabilimenti vicentini un totale di 241 giornate di formazione.

La complessa articolazione produttiva del gruppo ha favorito la ricerca di interventi organizzativi flessibili, attenti ad adattare le soluzioni ipotizzate agli specifici vincoli tecnico produttivi. Le aree di lavorazione dedicate a produzioni contraddistinte da variabilità ed incertezza hanno adottato delle modalità organizzative più duttili, che premiano forme di polivalenza e adattabilità. In altri contesti, quelli a produzioni più standardizzata, prevale la richiesta di interventi ripetitivi e semplificati, ad alta intensità di prestazione, ma con un accento posto sui parametri di qualità e appropriatezza.

Le politiche di organizzazione del lavoro non hanno dovuto affrontare particolari criticità nell'utilizzo della forza lavoro, come peraltro è sempre avvenuto nella storia dell'azienda. Le implicazioni per i lavoratori sono collegate ai vincoli di mercato piuttosto che ad un disegno organizzativo funzionale al miglioramento delle condizioni di lavoro. Molta parte del processo richiede l'utilizzo di macchine autonome, o postazioni collegate, con discreti livelli automazione, ma la generale assenza di soluzioni evolute (robot o altri sistemi di esecuzione) consente all'operatore una qualche gestione dell'impianto. Sembra evidente che le politiche organizzative adottate sono state implementate in assenza di un vero coinvolgimento dei lavoratori interessati, riconfermando che le scelte sui processi produttivi sono di esclusiva competenza aziendale. E' possibile che nella individuazione di specifiche soluzioni abbiano avuto voce i diretti interessati, ma si tratta di contributi che non prevedono contrapposizione o, tantomeno, forme di confronto negoziale.

La storia del gruppo non registra occasioni o vicende che abbiamo messo in discussione l'autonomia decisionale dell'azienda. I comportamenti dei lavoratori operai esprimono una sorta di passività sociale, che rende complicato l'esercizio di un'azione sindacale già indebolita da meccanismi di tiepida adesione. Per quanto riguarda le figure tecniche e amministrative non si sono mai raccolti segnali di interesse per qualche forma di rappresentanza. Se i lavoratori operai sembrano accontentarsi di una copertura formale, utile per situazioni di carattere eccezionale, nel caso delle figure terziarie la situazione è plausibilmente più frastagliata. I soggetti che detengono competenze pregiate possono ambire a tutelarsi autonomamente per il loro potere di mercato, mentre le figure più generiche mancano anche di questa possibilità. Forse ciò non produce effetti rilevanti, ma è significativo che siano prive anche di quelle forme minime di tutela che sono accessibili ai lavoratori operai. Pur senza eccessi e manifestazioni eclatanti, l'azienda appare preoccupata di impedire un ruolo più concreto del sindacato, attenta ad evitare esperienze che potrebbero favorire una diversa considerazione delle relazioni di lavoro.

8) Valutazioni finali

Gli obiettivi di questa ricognizione sono stati delineati nella premessa del lavoro. Si trattava di interrogarsi su come il movimento sindacale si colloca dentro un tumultuoso processo di trasformazione che ha ricadute significative sulla struttura del tessuto industriale regionale.

Nel raccogliere gli spunti suggeriti dalle vicende del gruppo Askoll, una prima valutazione va espressa sugli elementi che caratterizzano le innovazioni introdotte nell'impresa. Le ipotesi assunte nel nostro lavoro, Industria 4.0 vs Nuova manifattura, richiedono di dare conto della natura dei processi di trasformazione, traendo da ciò indicazioni sulle prospettive evolutive dell'impresa.

Come era da attendersi, l'osservazione rivela che le modificazioni non dipendono da un fattore prevalente, bensì coinvolgono una molteplicità di fattori. Accanto al peso assunto dall'attitudine all'innovazione dell'impresa, vanno considerate la struttura dei mercati, la cultura aziendale e le dinamiche sociali, le competenze sviluppate e la loro potenziale estensione. Tipicamente, Askoll mostra una scarsa corrispondenza con lo schema di Industria 4.0: Si tratta di un caso di impresa di medio livello tecnologico, lontana da ogni frontiera produttiva, che non sembra richiedere lo sviluppo sistematico di dispositivi tecnologici avanzati. La sua forza sono state le innovazioni di prodotto realizzate dal centro di ricerca e sviluppo interno e coperte da brevetto. Per il resto, l'innovazione di processo consentita in queste lavorazioni spinge, al più, verso l'automatizzazione delle sequenze operative, per produzioni di componenti di piccola dimensione, standardizzati, di ridotta complessità strutturale. La distintività del prodotto dipende da una costante ricerca di miglioramento nella costruzione e nella funzionalità, ma senza che siano previsti salti radicali nelle tecnologie costruttive, processuali e/o nelle funzioni d'uso. Per di più, la ricerca innovativa in queste aziende di fornitura risente della ridotta incidenza della componentistica rispetto al prodotto finito, per cui l'adozione di tecnologie innovative è soggetta a vincoli di costo, efficacia e affidabilità largamente garantiti dalle produzioni correnti.

Le stesse tecnologie di processo perseguono obiettivi efficienti senza ipotizzare trasformazioni radicali. Nel caso degli acquari le ridotte serie di produzione, e l'ampia gamma di varianti possibili, fanno preferire l'uso di singole macchine automatiche alle linee serializzate, con compiti flessibili, polivalenti, e scorrimento lungo le postazioni. Le lavorazioni dei componenti *appliance* prevedono la realizzazione di prodotti in lotti consistenti, prestandosi all'uso di macchine automatiche che richiedono interventi semplificati e ripetitivi. In sostanza, la frontiera produttiva dei settori tradizionalmente presidiati dall'azienda comporta l'uso generalizzato di macchine operatrici automatizzate, con procedure standardizzate, focalizzazione sul compito, e una presenza episodica di robotica di servizio. La facilità di spostare produzioni serializzate nei paesi a basso costo, rende

conveniente il ricorso a modelli operativi standardizzati piuttosto che la ricerca di forme di automazione integrale.

Il governo dei processi produttivi globali sottolinea, piuttosto, il ruolo crescente delle piattaforme informative integrate. Sia per quel che riguarda il singolo processo produttivo, che per la gestione di un sistema decentrato, il gruppo si è dotato di modelli di programmazione assistita, controlli in tempo reale, controlli di gestione interconnessi, reti che consentono la condivisione delle decisioni aziendali. La centralità attribuita alla digitalizzazione dell'infrastruttura produttiva, consente di governare l'intera catena del valore, supportando le decisioni strategiche, il trasferimento delle informazioni in tempo reale, le strategie di relazione integrativa con clienti e fornitori.

La lettura del profilo tecnologico dell'impresa, quindi, tratteggia per quel che riguarda la parte produttiva un quadro riconoscibile: tecnologie coerenti con condizioni strutturali e di mercato, aggiornamento evolutivo senza salti tecnologici, controllo dell'intensità prestazionale, automatizzazione puntuale. Per migliorare performance già tese, si può ricorrere all'adeguamento della dotazione di dispositivi automatici e all'utilizzo pervasivo degli applicativi gestionali. In assenza di innovazioni tecnologiche che consentano cambi di paradigma significativi, le traiettorie evolutive paiono largamente prevedibili. Non è un caso che l'investimento nelle competenze delle figure a servizio dei processi esecutivi, riguardi soggetti che svolgono funzioni di governo, gestione e controllo.

L'ingresso nel comparto della mobilità sostenibile potrebbe modificare il quadro consolidato. In questo caso non sono le tecnologie di produzione a rappresentare una sfida, quanto quell'insieme di tecnologie soft (di servizio al mercato) che assumono un rilievo strategico nella produzione di beni "identitari". La realizzazione dei mezzi di mobilità sostenibile ricorre per le diverse parti, come da tradizione nel settore tradizionale, a catene di fornitura specializzata (telai, ruote, organi di trasmissione, componentistica, ecc.). Nel caso di Askoll, il gruppo mantiene all'interno l'assemblaggio delle batterie, la produzione delle componenti elettroniche e le linee di montaggio: in una fase iniziale l'azienda ha preferito rifornirsi all'esterno per il motore, in attesa di produrre in proprio un motore di nuova generazione. La ragione di queste scelte è chiara: le batterie, a partire da componenti fornite da produttori internazionali, costituisce un fattore essenziale per le prestazioni del mezzo e richiede lo sviluppo di competenze sofisticate; la produzione del motore, invece, è provvisoriamente affidata all'esterno, ma a breve l'azienda proporrà un suo prodotto dalle caratteristiche molto innovative; le linee di montaggio, infine, sono collocate nello stabilimento in modo da garantire la necessaria flessibilità e la valorizzazione delle pluriennali esperienze nell'ambito dell'assemblaggio.

Tuttavia, sono altri gli aspetti critici che si prospettano con la scelta compiuta dal gruppo. In primo luogo, pesano i fattori legati alla strategia di ingresso in un mercato che segnala la centralità delle politiche di comunicazione, le forme di coinvolgimento simbolico, l'innovazione delle strategie di vendita, i nuovi criteri di servizio e il sostegno alla formazione e diffusione della domanda. Nessuno di questi aspetti si interfaccia strettamente con i modelli tecnocratici, piuttosto rimanda agli approcci utilizzati per i prodotti "identitari", quanto di più lontano ci possa essere dalla domanda industriale. In sostanza, si prospettano delle problematiche che hanno relazioni flebili con i principi del modello Industria 4.0, mentre invece delineano situazioni dove sono critici i fattori del buon lavoro quali: creatività; partecipazione intelligente; valorizzazione dei processi cooperativi; propensione all'innovazione; identità. Sono aspetti più considerati nelle strategie organizzative che tendono a costruire ambienti lavorativi ad alta qualità di prestazione, che qui abbiamo sinteticamente denominato *Nuova Manifattura*.

Se il segno delle tendenze in atto non è ancora ben definito, netta appare la spinta per una terziarizzazione del sistema aziendale. Nel caso di Askoll la lettura di questo effetto va ricondotta alle unità vicentine del gruppo, giacché gli stabilimenti esteri, che costituiscono la parte più estesa del gruppo, sono delle officine di produzione. L'effetto terziarizzazione dipende anche da una leggera contrazione dell'organico operaio, che accentua il peso di tecnici e impiegati che pure non crescono molto in valore assoluto.

L'osservazione del caso Askoll conferma che gli scenari tecnologici futuri paiono dipendere dalla struttura produttiva e dai mercati. Le produzioni di Askoll prevedono un potenziale limitato di innovazione, con un modesto ricorso alle tecnologie di nuova generazione. Virtualmente vi è spazio per strategie di robotizzazione dei processi, ma ciò sembra richiedere dimensioni di scala estranee agli assetti attuali della fornitura. In prospettiva potrebbero darsi degli impieghi capaci di mutare le specifiche di prodotto (nanotecnologie, nuovi materiali, ecc.), ma attualmente niente di tutto ciò è previsto. Più rilevante il contributo innovativo conseguente alla diffusione dei componenti elettronici, ma senza che ciò determini mutamenti radicali nei processi produttivi. Anche l'estensione degli automatismi di processo, e l'eventuale uso nelle fasi di carico-scarico della robotica di supporto, non prevede applicazioni tali da stravolgere gli assetti. Piuttosto, i vincoli organizzativi indotti dalle differenziazioni produttive sollecitano l'uso di assetti flessibili, che prevedono un impiego più duttile degli operatori. Allo stesso modo, l'innovazione collegata ai prodotti della mobilità sostenibile investe le componenti elettrico-elettroniche, mentre i restanti processi produttivi ricalcano modelli. In queste aziende modificazioni importanti sono avvenute con lo sviluppo degli apparati informatico comunicativi, che hanno aperto la strada alla riorganizzazione

dei modelli operativi e di programmazione e controllo, favorendo sistemi di governo sempre più fluidi e potenti.

Plausibilmente i processi di trasformazione più profondi dipenderanno dalla crescente terziarizzazione dell'impresa, sia per la gestione delle aree produttive estere, sia per la nuova dotazione di competenze richiesta da mercati complessi. Il maturare di queste nuove condizioni contrasta con alcune incertezze. Lo sviluppo dei programmi sulla mobilità sostenibile ha richiesto grandi investimenti, con riflessi di qualche peso. Ad esempio, le risorse destinate all'area di ricerca e sviluppo appaiono più focalizzate; le politiche di servizio più attente all'efficienza che all'innovazione; l'evoluzione del quadro aziendale appare un po' sospesa, in attesa di segnali più definiti.

Se si resta agli aspetti strettamente tecnologici, l'osservazione rivela che le condizioni strutturali del gruppo non richiedono una forzatura tecnocratica in ottica Industria 4.0. Le nuove tecnologie trovano modesti spazi di applicazione in aziende di questo tipo, salvo il rilievo attribuito al potenziamento dei sistemi informativi/comunicativi. Nello specifico della situazione Askoll, peraltro, non vi sono molti segnali di una cultura aziendale orientata a scenari di *Nuova Manifattura*. Nelle aree operaie gli interventi che richiamano una prestazione più duttile e responsabile sono circoscritti, e anche la strategia formativa ha obiettivi di aggiornamento più che di evoluzione professionale. Nelle aree tecnico impiegatizie è possibile che la natura dei processi, unita alla capacità dell'azienda di garantirsi l'adesione di questi lavoratori, possa promuovere percorsi professionali e modelli relazionali più soddisfacenti, ma non disponiamo di segnali sufficienti per sostenerlo. In ogni caso, è difficile rilevare l'emergere di un disegno strategico che si prefigga l'arricchimento del ruolo del lavoro. Se i vincoli strutturali ostacolano le applicazioni Industria 4.0, la cultura gestionale dell'impresa appare focalizzata su una gestione delle prestazioni volta a premiare gli esiti funzionali piuttosto che ambienti lavorativi più ricchi e coinvolgenti. Sul terreno della qualità del lavoro l'azienda non pare disponibile a grandi aperture, per cui è il sindacato a dover sfruttare le condizioni favorevoli offerte dal mercato. In una situazione che vede crescere solo le figure tecnico impiegatizie, peraltro, lo scarso radicamento sindacale riduce di molto le possibilità di confronto con l'impresa.

Come risulta di frequente nell'osservazione delle medie imprese venete, anche eccellenti, le strategie di successo sono legate alla capacità di collocarsi in segmenti di mercato che premiano la flessibilità, l'offerta distintiva, la capacità di differenziare il prodotto, la propensione a politiche di servizio *customizzate*. Questi fattori propongono un utilizzo problematico dei modelli a forte componente tecnologica, mentre richiedono applicazioni che danno risalto a politiche di adattamento, miglioramento e responsabilizzazione diffusa. La cultura organizzativa di queste

aziende non sembra, tuttavia, possedere sufficiente consapevolezza (o apertura?) per avviare delle strategie di progettazione coerenti di nuovi ambienti, optando per modelli di *governance* centrati su rapporti individualizzati, adesione subalterna, esclusione di ogni istanza collettiva.

Il caso Breton

1) Breve presentazione dell'azienda

Breton appartiene a pieno titolo a quella schiera d'impresе di medie dimensioni che rappresentano la nervatura del sistema manifatturiero nazionale. La progressiva apertura internazionale che contraddistingue questo tipo di aziende, chiamate anche multinazionali tascabili, segnala la loro determinazione a competere su scala globale, anche con concorrenti di taglia molto maggiore. La Breton è nata negli anni sessanta quando prendevano forma processi specializzativi che hanno portato allo sviluppo di una consistente industria meccanica regionale. Su queste basi le aziende migliori hanno avviato traiettorie generative importanti, che sostengono ancora oggi la vitalità del comparto industriale regionale.

I presupposti del successo della Breton vanno individuati nella capacità dell'azienda di innovare le tradizionali produzioni di macchine per la lavorazione della pietra, con forti elementi di discontinuità rispetto al quadro tecnologico settoriale. Tale posizionamento innovativo ha permesso la rapida crescita dell'azienda, in concomitanza con un lungo ciclo espansivo della domanda. In queste condizioni l'impresa ha avviato un coerente processo di innovazione-crescita-innovazione, con la conquista della leadership globale nel settore. In questi anni l'azienda ha mantenuto fermo questo spirito innovativo, allargando progressivamente la sua gamma di prodotto: dalle macchine per la lavorazione del marmo, agli impianti per la produzione di pietre composite e, più di recente, le macchine per la produzione di piastre in pietra sinterizzata. Questa attitudine ha indotto l'impresa a cercare nuovi segmenti di mercato, rinforzando gli elementi che caratterizzano il suo ruolo di protagonista dell'innovazione settoriale. Un'articolazione coerente di questo proposito si è manifestata nella decisione, a ragion veduta lungimirante, di avviare una nuova linea di prodotti. L'azienda è persa consapevole che la leadership nel segmento delle macchine per la lavorazione della pietra poteva risentire dei limiti espansivi del settore, pregiudicando le sue possibilità di sviluppo. Il settore della lavorazione della pietra, infatti, costituisce un mercato di dimensioni abbastanza definite, dove appare ineluttabile uno spostamento del baricentro produttivo verso quei paesi (per la maggior parte non industrializzati) che hanno la maggiore disponibilità di materia prima. Tuttora il presidio di questi mercati comporta di dover fare i conti con un tasso di crescita modesto della domanda, con la conseguente difficoltà a fare apprezzare quelle innovazioni di prodotto che richiedono impegnative politiche di investimento.

Nel corso degli anni novanta, sulla scorta di queste considerazioni, l'azienda ha avviato l'esplorazione di nuovi comparti. Le competenze maturate nella produzione di macchine complesse, hanno suggerito di entrare nel settore delle macchine utensili, anche se ciò profilava un salto

tecnologico di non poco conto. Il mondo delle macchine utensili per il metallo rappresenta un ambiente di elevata complessità, che vede la presenza di imprese di grande qualità e di riconosciuto prestigio. Tale tentativo è riuscito in tempi relativamente brevi all'azienda, dando conferma delle solide basi costruite grazie a una disposizione innovativa che è fondante della sua identità produttiva. Nel segmento dei centri di lavoro a controllo numerico ad alta velocità essa ha conquistato in pochi anni uno spazio rilevante a livello mondiale. L'ampliamento della gamma ha consentito di inserirsi in un mercato più ampio di quello delle macchine per la pietra, che già oggi vale più di un quarto del fatturato aziendale, soprattutto s'è posizionata in un segmento di grande sofisticazione tecnologica (meccatronica) dove la competizione si gioca principalmente sulle componenti di innovazione e di qualità.

Sono percorsi resi possibili dalla vocazione dell'impresa per la ricerca, che pone una forte attenzione sui temi dell'innovazione e dell'avanzamento tecnologico, facendone la chiave del suo successo. Anche negli anni recenti l'azienda ha mantenuto un apprezzabile ritmo di crescita, sia in termini di presenza sul mercato, che di ampliamento dimensionale. Limitando lo sguardo al solo perimetro aziendale si rileva che l'impresa ha raggiunto dimensioni consistenti, senza contare che di questo sviluppo ne ha tratto giovamento anche quella parte di indotto locale, pur non molto rilevante, che è influenzato dalle dinamiche dell'azienda. La preferenza per una crescita autocentrata fa sì che essa sostenga principalmente un indotto di quantità, di cui si serve per garantirsi una qualche flessibilità operativa.

In questo disegno un grande ruolo è attribuito all'apertura sui mercati globali. La quota di export dell'impresa copre normalmente il 75% della produzione e viene collocata attraverso delle stabili reti di vendita e assistenza nei vari paesi europei, in Asia e negli Stati Uniti.

2) Caratteri della presenza sindacale

Le vicende sindacali in Breton hanno avuto uno sviluppo relativamente lineare, con una sola fase che crisi che si è manifestata tutta all'interno del sindacato più che nei rapporti aziendali. Se si pensa alla vivacità del confronto sindacale negli anni settanta in Veneto, si può dire che l'azienda è stata poco toccata dai momenti di contrapposizione più acuti, forse anche grazie alla cura dimostrata dall'imprenditore di non esasperare i contrasti con i lavoratori e di gestire le relazioni con equilibrio e accortezza.

Il processo di sindacalizzazione alla Breton s'è prodotto a cavallo tra gli anni settanta e ottanta, con l'azienda che fin dalle fasi iniziali ha privilegiato delle strategie attente a garantire un approccio negoziale più che a innescare situazioni conflittuali. L'ispirazione di fondo rimanda allo sviluppo di uno stile negoziale volto a dare un'impronta aziendalistica al rapporto con i lavoratori, con strategie che contengono il protagonismo sindacale grazie ai legami aziendali e al ruolo di culture locali

relativamente poco propense al conflitto e alla contrapposizione. E' un modello di relazione che tende ad accompagnarsi con forme di rapporto diretto tra lavoratori e l'imprenditore e larghi richiami a condizioni di supposta familiarità e di comune appartenenza.

Sulla scorta di queste premesse, è abbastanza induttivo che le vicende sindacali in Breton non abbiano mai conosciuto momenti di particolare crisi, con relazioni prive di asperità e connotate da una stabilità di fondo. Mentre nei territori circostanti le vertenze sindacali davano luogo a momenti di conflitto acuto, l'azienda godeva di un quadro di stabilità e di confronto che trovava conferma in intese negoziali generalmente soddisfacenti. Di fatto ciò non ha impedito che si mantenesse costante anche una adeguata partecipazione alle forme di mobilitazione generali, soprattutto per il rinnovo del contratto nazionale di categoria, senza che però ciò turbasse l'equilibrio delle relazioni in azienda.

A memoria dei delegati questo quadro ha conosciuto un solo momento di crisi, peraltro con una tensione tutta interna alla compagine sindacale. Verso la fine degli anni novanta, il rifiuto dei lavoratori di accettare un accordo concordato dal Consiglio di Fabbrica con l'azienda (premi aziendali progressivi in funzione del miglioramento di efficienza e produttività che prevedevano l'uso di strumenti di natura paritetica dipendenti-azienda) ha portato a una implosione di tale organismo, con l'apertura di una crisi nel rapporto tra rappresentanti e lavoratori. La situazione si è aggravata con le dimissioni dei rappresentanti sindacali e un parallelo processo di allontanamento dal sindacato di molti iscritti. Questa crisi della rappresentanza aziendale è durata qualche anno, finché la situazione di eccessiva libertà concessa all'azienda ha favorito il rilancio della presenza sindacale. La fase caratterizzata dalla discrezionalità concessa all'azienda non è durata a lungo, e vi sono elementi per pensare che anche per l'impresa una situazione di incertezza nella rappresentanza presentasse dei problemi. La necessità di poter contare su un quadro di relazioni più certo, ha consentito che la ricostruzione della rappresentanza interna fosse accettata di buon grado dall'azienda, che evidentemente apprezzava poter avere dei riferimenti più strutturati nel rapporto con i lavoratori.

La ripresa dell'iniziativa sindacale ha peraltro assunto un più forte carattere aziendalistico, che per qualche tempo ha tenuto ai margini l'azione del sindacato esterno. La forza assunta in azienda dai delegati che facevano riferimento alla Fiom Cgil ha finito per attribuire un ruolo preminente a questa organizzazione, che si è tradotta stabilmente in una forte prevalenza degli iscritti a questa organizzazione. Oggi in Breton gli iscritti alla Fiom sono circa 170, con una presenza delle altre sigle abbastanza residuale. Peraltro questo quadro evidenzia una peculiarità che non nasconde degli elementi di tendenziale criticità: gli iscritti al sindacato appartengono in misura quasi esclusiva alla componente operaia, per quanto il numero degli impiegati e tecnici sia tanto aumentato da costituire

oltre il 40% degli addetti complessivi. A ciò si aggiunge una certa difficoltà a promuovere la sindacalizzazione delle figure più giovani, sia per la distanza con cui generalmente le nuove generazioni guardano il sindacato, che per una crescita dell'occupazione che coinvolge prevalentemente impiegati e tecnici. Si sommano, quindi, due aspetti: la resistenza dei più giovani ad aderire al sindacato fino a quando, e oltre, non sono ben inseriti in azienda; i sentimenti di distanza che le figure tecnico impiegatizie mantengono nei riguardi del sindacato.

Come da lunga consuetudine, il confronto negoziale avviene normalmente senza dare luogo a momenti di particolare tensione. Le parti prendono atto senza significativi irrigidimenti delle diversità di posizione, mostrando una concreta disponibilità a trovare dei punti di mediazione. Le fasi di confronto sono gestite cercando di attenersi al merito dei problemi, mentre gli accordi vengono raggiunti senza percorsi traumatici, così come sono rispettati e applicati con soddisfazione comune.

Tra i lavoratori aleggia il timore che il modello di gestione delle relazioni sindacali possa subire dei cambiamenti in relazione all'ingresso in azienda della terza generazione della famiglia. In realtà, più che per una presunta volontà delle nuove leve imprenditoriali a modificare lo stile di relazione, sono i vincoli indotti dalle dinamiche di mercato a mettere in tensione il modello tradizionale. La complessità del quadro competitivo sollecita l'azienda a progettare degli interventi riorganizzativi che investono direttamente anche le relazioni sul luogo di lavoro. Il disegno su cui l'azienda sta lavorando non appare pregiudizialmente contrastato dai lavoratori che, di fatto, sembrano disposti ad assumerlo senza pregiudizi, pur se non emerge una precisa consapevolezza sui possibili effetti. Forse proprio per questi motivi, e per la tendenza a calare dall'altro un disegno che non lascia spazio a discussioni di merito, si stanno diffondendo dei dubbi e dei sospetti che incrinano il rapporto fiduciario. Già le prime soluzioni hanno determinato degli interventi sull'orario di lavoro che hanno prodotto molti disagi tra i lavoratori, finendo per accentuare una certa diffidenza sulla possibilità di avere una collaborazione concreta sul terreno organizzativo.

A differenza che per il recente passato, questi interventi non sono oggetto di approfondita comunicazione e di confronto sindacale, secondo un'impostazione che mostra di ritenere tali interventi di esclusiva competenza manageriale. Poiché il fuoco della riorganizzazione è al momento rivolta agli assetti delle aree tecniche e d'ufficio, non vi sono segnali espliciti su come gli interventi vengono vissuti da queste figure. Le Rsu non sono in grado di sapere se le trasformazioni rispondono ad esigenze sentite anche dai lavoratori, o se si corre il rischio di produrre disegni di grande effetto comunicativo ma di scarso significato operativo.

Questa situazione tende a produrre qualche malumore tra i lavoratori operai che lamentano una minore attenzione per le condizioni organizzative delle aree di fabbrica. I rappresentanti del

sindacato in azienda mostrano di volere prendere sul serio le possibilità di cooperazione con l'azienda, ma percepiscono il rischio che vi sia spazio solo per una collaborazione subalterna. Come da cultura sindacale d'azienda consolidata, i rappresentanti sono disponibili a stabilire dei percorsi di confronto strutturati, ma l'urgenza e l'intensità con cui l'azienda intende affrontare questi problemi pare complicare il confronto. L'esito di questo processo non appare chiaro: esso potrebbe costituire una svolta nel modello di relazioni aziendali, con alcuni costi ma anche delle prospettive di nuova cooperazione; oppure, potrebbe accentuarsi una divaricazione tra esigenze dell'impresa e spazi di una matura relazione sindacale.

3) Processi di trasformazione e nuovi fattori di successo

Breton è un'impresa che ha come cifra di riconoscimento distintivo quella di puntare su strategie di innovazione in grado di alzare barriere significative rispetto ai concorrenti. Questa filosofia si è manifestata fin all'avvio delle vicende aziendali con il tentativo di innovare un prodotto di impronta tradizionale. L'azienda è parsa subito consapevole dei caratteri del comparto: utilizzo di tecnologie tradizionali; mercato relativamente esigente dal punto di vista prestazionale; possibilità di espansione della domanda relativamente contenuta. A suo merito va riconosciuto di aver compreso che solo qualificazione dell'offerta avrebbe potuto aprire nuovi spazi di crescita settoriale. In queste condizioni, peraltro, era plausibile che l'eventuale espansione della domanda avrebbe attratto nuovi concorrenti in grado di sfruttare strategie imitative e vantaggi nelle politiche di costo.

La percezione delle minacce competitive che gravano su un settore poco segmentato, ha favorito un approccio strategico che fin da subito ha introdotto elementi di discontinuità rispetto alla concorrenza. Tale impostazione ha portato all'ideazione di soluzioni radicalmente innovative (gli impianti per la realizzazione della pietra composita) e, nel corso degli anni novanta, all'ingresso nel settore delle macchine utensili per asportazione truciolo. Con questa svolta l'azienda si avventurava in un comparto molto più complesso e sofisticato di quello delle macchine per la lavorazione della pietra, confermando una raggiunta maturità sul piano tecnologico.

Poiché questa svolta strategica appare rilevante ai fini della comprensione dell'approccio aziendale, merita di essere analizzata a fondo. L'ingresso della Breton in questo specifico segmento è avvenuto in tempi relativamente recenti, che ha portato l'azienda ad aggiungersi a imprese che vantano storie produttive molto più ricche di esperienza e reputazione. L'ingresso ritardato ha costituito un vincolo ma anche un'opportunità, giacché ha consentito di entrare nel mercato quando la tecnologia compiva un salto radicale con la diffusione dei centri di lavoro e lo sviluppo delle soluzioni meccatroniche. Il consolidamento in questo nuovo posizionamento dimostra che i requisiti che hanno contraddistinto l'impresa in passato (ricerca di innovazione, qualità, adattabilità, personalizzazione, ecc.) costituiscono una base solida per l'ingresso anche in comparti inesplorati.

La chiave della strategia innovativa dell'impresa risiede nella consapevolezza di dover forzare i processi di trasformazione produttiva, giacché solo questa attitudine continuamente coltivata può alzare le barriere nei confronti dei concorrenti. Questa scelta appare una costante nelle politiche della Breton: la sua disposizione all'investimento ha dei costi anche in termini di redditività a breve, ma mostra come l'azienda sia disposta a impegnare ingenti risorse nell'investimento pur se ciò penalizza i rendimenti netti.

Nel corso del tempo il ruolo attribuito alle politiche d'innovazione ha favorito una configurazione abbastanza originale per una azienda di dimensioni medie. La Breton si è dotata di forti aree di progettazione e ricerca, una dedicata alle macchine per la pietra e l'altra alle macchine utensili, secondo una filosofia organizzativa che coerentemente prevede l'internalizzazione delle competenze progettuali, sia meccaniche che elettriche ed elettroniche. A ciò si è aggiunta la costituzione di uno specifico centro di ricerche non vincolato ai *business* correnti, che utilizza piuttosto gli stimoli e le sfide poste dalla competizione settoriale per esplorare le possibilità di nuovi progetti produttivi. In una certa misura le questioni tecnologiche affrontate per migliorare i prodotti, vengono utilizzate per guardare all'opportunità di nuovi terreni di sviluppo. Un esempio di questo percorso si può ritrovare in una politica di evoluzione delle specializzazioni presenti, come nel caso del progetto Lapitec, ma esso può dare luogo anche a progetti di natura diversa, non immediatamente collegati al *business*, che aprono prospettive d'intervento in aree di sviluppo del tutto nuove.

Per quanto si tratti di un'unità di dimensioni non grandi, peraltro significative se rapportate alla dimensione medie delle imprese italiane di macchine per l'industria, è importante sottolineare la logica che presiede queste scelte. L'azienda è convinta che le sue strategie di lungo periodo dipendano inevitabilmente dalla capacità di sviluppare nuove opportunità, che vanno esplorate secondo una visione di continuo rinnovamento. Questo atteggiamento evolutivo si dispone a politiche di innovazione aperte, che vanno attivamente coltivate se si intende cogliere segnali in grado di trasformarsi in *business* futuri.

Tali strategie sono servite da politiche effettive che muovono forti investimenti. In questi anni hanno portato allo sviluppo di nuove linee produttive, hanno garantito l'ampliamento della gamma di offerta, hanno immesso sul mercato prodotti nuovi (Lapitec). Il tutto è finalizzato all'obiettivo di mantenere e consolidare la leadership globale nel settore delle macchine per la lavorazione della pietra, ma anche a rafforzare il ruolo distintivo costruito nel comparto macchine utensili, servendo una domanda molto sofisticata (*aerospace*). Per dare una misura di questo impegno, va sottolineato che negli ultimi esercizi l'azienda ha investito annualmente cifre superiori ai dieci milioni di euro.

La situazione attuale di Breton è uno stadio di un processo di sviluppo teso ad un allargamento del mercato. Lungo questo percorso sono emersi, com'era prevedibile, anche numerosi problemi organizzativi, che mettono in discussione l'efficienza e il miglioramento delle performance aziendali. Ciò ha indotto l'impresa a intervenire con una certa radicalità sugli assetti organizzativi e sui criteri di governo delle attività. Se pare si stiano ottenendo dei risultati positivi, non vi sono ancora le condizioni per un giudizio esaustivo. Ad ogni modo, consolidare un elevato livello di efficacia organizzativa costituisce un fattore critico per l'azienda, dalla cui soluzione dipende la possibilità di abbinare qualità delle politiche produttive e livelli soddisfacenti di redditività. Un sistema produttivo complesso come quello di Breton, non richiede solo la qualità funzionale delle aree critiche (progettazione, officina, ecc.) ma un fluido collegamento tra le diverse aree.

4) Profilo tecnico organizzativo, composizione sociale e dinamiche socio-professionali

Le aziende che producono macchine per l'industria come la Breton, sono contraddistinte da processi produttivi centrati su due grandi aree: le lavorazioni di officina e le linee di montaggio. Questi due reparti possono avere diversa dimensione e complessità, ma costituiscono tradizionalmente il cuore del processo produttivo. Peraltro, gli assetti di queste aziende hanno subito una torsione per effetto di un cambiamento strutturale delle basi di competenza richieste dal settore. Se un tempo l'innovazione nasceva, per così dire, all'interno del processo costruttivo, i cambiamenti indotti dall'evoluzione tecnologica e dalla ricerca ingegneristica, hanno reso centrali le attività di progettazione, che sono divenute il parametro di effettiva distinzione rispetto ai concorrenti. La formalizzazione di un'area distinta e riconosciuta di progettazione ha segnato il processo di progressiva terziarizzazione delle imprese, arricchendo il quadro aziendale di una serie di competenze e funzioni finalizzate al miglioramento dei parametri di performance e di qualità. La centralità conquistata dalle funzioni progettuali tende a ridimensionare il ruolo dei compiti produttivi veri e propri, tanto che molte aziende tendono a ridurre, anche in misura assoluta, il peso delle attività manifatturiere interne per affidarsi a reti di fornitura esterna.

In virtù di un trend espansivo che non ha mai subito rilevanti battute d'arresto, Breton non propone una prospettiva così dicotomica. L'aumento delle figure terziarie (tecniche e di servizio) ha assunto un grande rilievo senza che venissero ridimensionate le attività produttive. Tutt'ora l'azienda appare intenzionata a trattenere molta parte delle funzioni produttive al proprio interno, rivolgendosi al mercato solo per produzioni specializzate o di integrazione quantitativa. La ragione va probabilmente collegata alle politiche di servizio aziendali, che devono garantire capacità di adattamento e prontezza di risposta alle esigenze della clientela.

Le aree che presiedono agli aspetti tecnologici, centro di ricerca e dipartimenti di progettazione meccanica ed elettronica, sono state molto potenziate in questi anni, in coerenza con gli obiettivi

tecnologici individuati dall'impresa. Le problematiche relative alle nuove idee di prodotto, dai processi alle tecnologie di produzione, sono tutte gestite all'interno, anche se non sono escluse possibilità di collaborazione e scambio con strutture di ricerca universitarie. Nel complesso si è in presenza di un'azienda fortemente autocentrata, che si affida largamente al patrimonio di conoscenze sviluppate e alla costante implementazione delle proprie capacità. In effetti, le politiche di sviluppo privilegiano la crescita interna, affinché la ricerca innovativa, sia per la progettazione meccanica che per quella elettrica ed elettronica, evolva garantendo una visione unitaria dei processi tecnologici.

I piani di intervento organizzativo di Breton seguono una strategia di modificazioni progressive, agendo sulle diverse aree e categorie in base a una valutazione di criticità. Il disegno di partenza ha focalizzato una serie di interventi dedicati all'organizzazione del lavoro delle aree di progettazione, che per molti versi sono quelle più delicate e sottoposte a maggiore stress operativo. La varietà di strumenti utilizzati rimanda sostanzialmente ai principi della fabbrica snella, che si intende applicare nelle aree di ufficio per migliorare i criteri di collaborazione, l'integrazione tra compiti e funzioni, la disponibilità al reciproco apprendimento. Tutt'ora queste azioni riorganizzative coinvolgono principalmente questi reparti, e solo di recente mostrano qualche tentativo di coinvolgere alcune figure esecutive. In effetti, i processi produttivi nelle aree di fabbrica adottano criteri organizzativi molto tradizionali, in coerenza con i vincoli della costruzione di macchine e impianti che richiedono interventi lunghi e complessi, sia per la parte meccanica che per gli assemblaggi. La flessibilità intrinseca a strategie di servizio che obbligano frequenti adattamenti, si scaricano sui processi organizzativi, con effetti negativi sulla programmazione del lavoro e la gestione dei processi. Le modifiche e gli adattamenti vengono realizzati nelle aree di progettazione, ma le conseguenti varianti di programma e di gestione devono essere assorbite dai lavoratori in forme tali da garantire l'efficienza del processo.

Gli interventi organizzativi si appoggiano su un apparato tecnologico (sistemi, macchine, applicativi e reti) ben strutturato. Gli obiettivi dichiarati dall'impresa chiariscono bene le priorità che sono state individuate. Al primo posto si pone l'obiettivo di migliorare il flusso dello "sviluppo prodotto" mediante un sistema definito *Hybrid project management*: in sostanza, si adottano delle metodologie *Lean*, adeguatamente supportate da degli applicativi informatici nuovi (*Lean Agile*) e tradizionali. Il governo del flusso di gestione del prodotto è garantito da sistema PLM dedicato, integrato da programmi per l'attivazione del flusso documentale e la gestione elettronica dei documenti. Tutti gli applicativi confluiscono in una piattaforma generale strutturata in modo da consentire un alto livello di partecipazione e di condivisione delle conoscenze.

Passare da una progettazione organizzativa disegnata dai consulenti alle concrete modifiche degli assetti non è esercizio privo di rischi e di inconvenienti. Alcune considerazioni aziendali fanno supporre che al momento si reputi positivo l'intervento in atto, anche se si riconosce che i livelli di miglioramento non sono ancora quelli attesi. Per giustificare le difficoltà con cui fare i conti, viene rilevato che l'espansione dell'azienda continua anche negli ultimi anni con tassi significativi, ma queste dinamiche finiscono inevitabilmente per sacrificare i parametri di efficienza e di redditività. Meno orientati all'innovazione appaiono le strategie di qualificazione tecnologica dei processi manifatturieri. La dotazione impiantistica risulta efficiente, ma i vincoli indotti dalla forte variabilità produttiva sembrano non giustificare una spinta più massiccia verso le nuove tecnologie. Sono stati introdotti dei robot per alcune attività di manipolazione e il flusso produttivo è governato da programmi informatizzati, ma non vi è la ricerca di soluzioni estreme, anzi, si tende a utilizzare l'esperienza dei lavoratori e la loro capacità di adattamento per gestire in modo flessibile i processi. La logica complessiva per le aree di produzione, quindi, è quella di procedere ad aggiornamenti che migliorano l'efficienza e le funzionalità organizzative, senza ricercare soluzioni di frontiera. L'azienda sa di poter contare su una disponibilità cooperativa dei lavoratori che va resa coerente con i processi organizzativi. Ciò suggerisce di procedere per aggiustamenti progressivi, che consentano di governare una realtà complessa senza turbare un clima ambientale soddisfacente. La Breton è determinata a crescere con impegnative politiche di investimento e di innovazione e i lavoratori mostrano di apprezzare questi aspetti, anche perché valutano che altre aziende presenti nel territorio sono penalizzate da atteggiamenti imprenditoriali ben più prudenti. Un altro aspetto che ottiene un discreto gradimento è che le politiche di investimento danno spazio a programmi di formazione abbastanza estesi. Essi hanno diversa natura a seconda delle realtà coinvolte (in alcuni casi si tratta di percorsi strutturati, mentre in altri prevale il semplice aggiornamento), ma il segno complessivo è quello di un attribuire ai processi formativi un ruolo di rilievo. In sostanza, l'azienda dà l'impressione di essere impegnata in una complessa e articolata serie di interventi organizzativi. La filosofia di gestione che si vuole sviluppare è improntata alla costruzione di un senso di comunità, in modo da favorire uno spirito di collaborazione e di condivisione della conoscenza. Nello specifico ciò porta a ridisegnare i processi aziendali con l'obiettivo di garantire un approccio pro-attivo in tutti gli ambiti aziendali. Di riflesso ciò conferma che il successo di questi anni ha generato anche molte difficoltà e inefficienze, che sono state scaricate sull'intensità di prestazione e su forme di flessibilità obbligate. Le criticità gestionali che sono all'origine del programma di riorganizzazione non sembrano riguardare solo l'introduzione di miglioramenti in termini di efficienza e produttività, che pur sono essenziali per assicurare la competitività futura dell'azienda. Si punta anche a rivedere le migliorate

le politiche di gestione dei materiali, l'uso delle scorte, le tempistiche produttive. Vi è motivo di pensare che tra gli obiettivi va dedicato particolare impegno allo sviluppo di piattaforme funzionali a rinforzare i legami con la clientela. In questo quadro, è da attendersi lo sviluppo di strumentazioni CRM per il marketing evoluto, supporti alle attività di vendita e post vendita, creazioni di modelli di Business intelligence. Le ricadute non sono solo tecnologiche, ma rilevano la necessità di nuovi modelli organizzativi e, soprattutto, di una dotazione di figure professionali per la gestione dei nuovi processi.

5) Situazione di mercato, competizione e pressione concorrenziale

La Breton opera nel settore delle macchine per l'industria, con riferimento quindi a un sistema produttivo che serve aree di mercato di grande importanza per l'innovazione e la trasformazione industriale. Nei diversi comparti di questo macro settore le imprese italiane mostrano tradizionalmente una notevole capacità competitiva, che garantisce loro un ruolo di rilievo nel commercio internazionale. L'osservazione strutturale di questi mercati rileva che all'interno dei comparti tende ad agire una storica divisione dei ruoli tra paesi produttori, con i leader settoriali (generalmente tedeschi, giapponesi e statunitensi) che garantiscono la produzione di macchine e impianti più pregiati, mentre i produttori italiani coprono delle nicchie volte a soddisfare i fabbisogni più specifici e differenziati. Questo vincolo strutturale agisce in due sensi: da una parte favorisce il mantenimento di piccole dimensioni aziendali, che sono più adatte a coprire delle nicchie di mercato; dall'altra spinge le aziende a specializzarsi su particolari tipologie di prodotto e a sviluppare una flessibile capacità di risposta alla domanda. Fortunatamente, vi sono dei campioni dell'industria settoriale italiana che hanno messo in campo delle strategie di crescita volte a competere più da vicino con i maggiori concorrenti. Se intendono muoversi in questa direzione, peraltro, le imprese devono trovare un punto di equilibrio efficiente tra dimensione e distinzione specializzativa. La strada che le aziende di maggior successo sembrano aver intrapreso non è tanto quella di una espansione focalizzata su una specifica gamma di prodotti, quanto dell'ampliamento della propria gamma di offerta con l'inserimento in segmenti affini di quelli principali per rivolgersi a diverse tipologie di domanda. Se guardiamo a due dei casi industriali più interessanti (Biesse e Scm), notiamo che la loro strategia di costruzione di gruppi di dimensioni rilevanti e di compiuta configurazione multinazionale, è dovuta a processi di arricchimento che hanno integrato l'originaria vocazione produttiva (macchine per la lavorazione del legno) con l'inserimento in altri comparti (macchine per la lavorazione di pietra, vetro, plastica e materiali compositi). Il successo nell'attività presidiata fin dall'origine e successivo ampliamento dell'offerta, ha portato questi due gruppi ad assumere un profilo marcatamente multinazionale, per dimensioni e stabilimenti produttivi, portandoli al livello dei principali concorrenti internazionali.

Questa strategia è stata seguita anche da Breton, che tuttavia l'ha realizzata puntando su due segmenti di mercato abbastanza lontani uno dall'altro. Se non è inusuale che aziende dinamiche e ben strutturate, soprattutto se multinazionali, puntino a presidiare prodotti merceologici differenti, in questo caso la differenziazione dell'offerta (macchine utensili per asportazione truciolo e macchine per la lavorazione della pietra) risulta abbastanza originale. Anche i due gruppi citati in precedenza sono presenti nel comparto delle macchine utensili per lavorazioni metalli, ma nella loro gamma questa produzione risulta decisamente meno distintivo. Per di più, questo allargamento avviene di norma grazie a processi di acquisizione, mentre nel caso della Breton lo sviluppo è avvenuto per vie interne ed è apparso fin da subito frutto della ricerca di un posizionamento tecnologicamente più impegnativo.

La lettura del profilo competitivo delle imprese non deve guardare solo all'ampiezza dell'offerta e/o alla sua diversificazione, ma vanno compresi i fattori che qualificano la posizione concorrenziale. Se si guarda a questi fattori, si coglie la distanza tecnologica che separa il comparto delle macchine per pietra da quello delle macchine per asportazione truciolo, in aggiunta alle implicazioni relative alla diversa dimensione internazionale dei due comparti. Poiché il peso della produzione di macchine per il metallo all'interno di Breton è ancora una frazione minoritaria rispetto al *business* complessivo, si deve ritenere che malgrado i lusinghieri risultati si tratti di una evoluzione non ancora completamente realizzata. Il problema rimanda alle ragioni che hanno suggerito questa strategia di arricchimento dell'offerta, con una scelta apparsa a maggior ragione corretta in questi anni dove è emersa la generale stanchezza della domanda interna. L'azienda si è mostrata lungimirante nel considerare che il settore della lavorazione della pietra ha dimensioni abbastanza contenute, cresce in misura modesta e, soprattutto, spinge i paesi produttori della materia prima a divenire indipendenti anche per le tecnologie di lavorazione.

Il comparto delle macchine utensili prospetta l'accessibilità ad un mercato potenziale molto ampio, in linea con le politiche dell'azienda che collegato il proprio ruolo in relazione allo sviluppo della domanda internazionale. Tanto è vero che oggi Breton colloca quasi l'80% delle sue produzioni all'estero, come avviene di norma per gli altri grandi *competitor*. Ovviamente, la quota di export è solo un parametro orientativo del profilo competitivo: per ogni tipologia di prodotto vi sono molteplici segmenti di domanda da servire, di elevata qualità o di profilo più semplice e tradizionale. Un conto, quindi, è competere con le aziende di maggiore spessore e reputazione, un conto doversi difendere dall'aggressione dei produttori di seconda schiera. In base all'estensione della gamma e alla natura del prodotto, un'azienda definisce la sua collocazione di mercato. Nel caso Breton, questo problema si pone per quanto riguarda il gruppo di macchine per la lavorazione della pietra standardizzate, ma colpisce anche l'offerta di macchine utensili di tipo più corrente. In

questi segmenti l'azienda sconta la concorrenza di produttori turchi e cinesi, ma anche italiani, che sono sostanzialmente allineati sul fronte delle tecnologie impiegate e delle performances produttive ma vantano vantaggi di costo, ovviamente diversi tra italiani e stranieri, di non poco conto. Su questo terreno il tentativo di difendere le condizioni di vantaggio è affidato a un margine di differenziale prestazionale che va comunque garantito, ma soprattutto alla capacità dell'azienda di fronteggiare richieste molto personalizzate e ad una rete di servizi che può fare la differenza agli occhi del cliente. La tenuta del vantaggio competitivo di Breton nel settore delle macchine per la pietra è affidata al riconoscimento del suo profilo di innovatore, garantendo un apprezzamento da parte della clientela di maggiore qualità. La realizzazione degli impianti per la produzione di pietra composita, prima, e i nuovi impianti per le grandi lastre di pietra sinterizzata (Lapitec) ora, costituiscono la vera barriera competitiva rispetto la concorrenza. Su queste tipologie di prodotto i concorrenti non sembrano ancora in grado di presentare dei prodotti simili che diano luogo a una effettiva competizione. Il problema, piuttosto, è quello di far crescere la domanda di impianti così sofisticati, prospettiva che trova qualche resistenza per la scarsa dinamicità della domanda globale. Un simile problema si pone nel caso della competizione settoriale sulle macchine utensili: naturalmente i mercati di riferimento di queste macchine hanno altre dimensioni e ciò determina una diversa ampiezza e qualità dell'arena competitiva. Su questo terreno l'azienda ha teso fin dall'inizio a qualificarsi rivolgendosi ai comparti industriali più esigenti (*areospace*, stampi, *automotive*, ecc.). I riconoscimenti ottenuti dimostrano la capacità dell'impresa di stare al passo con la concorrenza più sofisticata, a patto, però, di coprire domande più circoscritte. Questa constatazione rimanda la discussione al problema del modello di posizionamento delle imprese italiane. Le aziende leader si mostrano in grado di ampliare la propria offerta, ma ciò viene fatto mantenendo la disposizione ad offrire al mercato soluzioni non standardizzate. Mentre i produttori internazionali hanno grandi capacità produttive che si tramutano in un dominio nella produzione di impianti e macchine di serie, il valore distintivo di Breton è quello di garantire un profilo di fornitore personalizzato. Dal punto di vista concettuale Breton, come la gran parte dei produttori di macchine utensili italiani, propone una fisionomia di fornitore in grado di soddisfare la produzione di piccole serie, quando non impianti costruiti secondo specifiche personalizzate ma, a differenza delle piccole aziende specializzate, può farlo con una capacità produttiva che garantisce volumi complessivi importanti. E' un posizionamento che prevede una strategia di relazione personalizzata con il mercato, che implica politiche di servizio (progettazione, realizzazione, gestione delle relazioni, tempi e consegne) impegnative. Tale strategia produttiva si è mostrata fin qui ricca di risultati positivi per l'azienda, ma può essere garantita solo da politiche produttive rigorose in

termini di: qualità della progettazione, gestione delle forme di servizio, gestione organizzativa, flessibilità e capacità produttiva, responsabilità operativa.

I fattori competitivi che garantiscono la forza di mercato dell'azienda sono ben visibili: innovazioni tecnologiche, competenza progettuale, reattività operativa, adattabilità e capacità di risposta. Alcuni di questi fattori rimandano a funzioni misurabili, ma altri sono l'esito di un contesto produttivo che nel suo insieme si mostra in grado di conseguire risultati importanti. Se il principale nodo problematico rimanda alla necessità di far convergere efficacemente competenze di diversa natura, nelle attività a valle devono essere gestiti i processi di produzione in modo da garantire flessibilità operativa, qualità di realizzazione, risoluzione dei problemi. Tutto questo non sarebbe possibile se non vi fosse un esercizio di responsabilità dei lavoratori, che tendono naturalmente a farsi carico degli obiettivi produttivi. Questo contesto di fluida collaborazione e di responsabilità operativa non è misurabile da indicatori strutturati, ma rappresenta un elemento cruciale delle condizioni che hanno consentito, e consentono, il successo dell'azienda sul mercato. E' da ritenere che l'azienda sia sempre stata consapevole dell'importanza del clima aziendale, ma che in ciò sia stata favorita da pratiche di relazioni sindacali attente alle opportunità di sviluppo del sistema aziendale.

6) Caratteri distintivi della strategia aziendale

Nel corso dell'analisi abbiamo più volte messo in evidenza il ruolo strategico attribuito alla continua ricerca di innovazione dell'impresa. Questa spinta è stata decisiva per conquistare la leadership nel settore delle macchine per la lavorazione della pietra, ma ha consentito anche di realizzare degli impianti che non trovano ancora oggi sul mercato proposte di eguale qualità. Questo divario rispetto alla concorrenza si è riaperto con la recente introduzione di una nuova tipologia di impianti per la produzione di lastre in pietra sinterizzate di grandi dimensioni. L'apprezzamento per queste strategie non deve dimenticare il possibile manifestarsi degli inconvenienti connessi alle innovazioni di portata radicale: quando l'offerta presenta una situazione particolarmente innovativa, all'interno del mercato deve maturare la formazione di una domanda coerente con le nuove tipologie di offerta. Questo problema sembra emergere in relazione alla nuova linea di prodotti, così come per certi versi è accaduto in passato per gli impianti di produzione della pietra composita. Si può, quindi, considerare che la forza della strategia aziendale derivi dalla sua gamma di offerta, che nei prodotti più innovativi rimane inavvicinabile dalla concorrenza. Tuttavia, ciò determina un paradosso, per cui il vantaggio rispetto ai concorrenti su questi prodotti rimane elevato, ma la crescita della domanda per produzioni così raffinate, e costose, fatica ad esprimersi compiutamente. L'orizzonte strategico per le produzioni di macchine per la lavorazione del metallo non prospetta alternative così problematiche. Su questi mercati l'azienda gode di un posizionamento efficace che necessita di una continuità in termini di produttività e rinnovamento qualitativo. Il vincolo esterno è

costituito dalla domanda globale, ma la solida presenza internazionale permette di assorbire le difficoltà congiunturali che colpiscono alcuni paesi. Per altro verso, la cura della relazione con il cliente costituisce una risorsa preziosa per la fidelizzazione della clientela. A tutt'oggi non si notano segni di incertezza nella collocazione internazionale dell'impresa, anche se la distanza da alcuni competitori appaiono difficili da colmare.

Il profilo innovativo dell'impresa viene supportato dai programmi di ricerca attivati dal centro che in azienda presiede allo sviluppo di nuovi percorsi di innovazione. La missione affidata a questo nucleo di ricercatori è quella di mantenere uno sguardo rivolto alle opportunità di innovazione che potrebbero tradursi in nuovi terreni di business aziendale, sia che si ricolleghino alle produzioni correnti, sia che prefigurino nuove aree di business, anche realizzabili in partnership con altri produttori. Alcuni segnali raccolti indicano che le ricerche svolte da questo centro hanno individuato delle soluzioni che potrebbero avere potenzialità di sviluppo industriale, anche se sono ancora lontane dal potersi concretizzare in manufatti da collocare sul mercato.

7) Ruolo del lavoro e politiche di regolazione

L'intera nostra osservazione sui caratteri peculiari di Breton ha messo in rilievo la centralità del ruolo del lavoro nelle strategie dell'impresa. La Breton si configura come un ambiente produttivo complesso, che deve integrare tecnologie efficienti e sistemi di governo fluidi per poter operare con l'efficacia richiesta da un mercato aggressivo. Le variabili che determinano questa generale condizione di complessità sono connesse a due elementi chiave: il rapporto con un mercato esigente che richiede una filosofia di servizio fortemente *customizzata*; la necessità di disporre non delle soluzioni tecnologiche più avanzate ma di quelle più appropriate, per evitare forme di sovra capacità. L'azienda sembra rendersi conto che una strategia di utilizzo intensivo di nuove tecnologie (Industria 4.0), potrebbe risultare inadatta a soddisfare le richieste di flessibilità e adattamento che vengono dal mercato. La sua azione, quindi, s'è mossa con l'obiettivo di realizzare un assetto produttivo capace di raccordarsi alla varietà della domanda piuttosto che puntare sull'innovazione impiantistica tout court. Sono molte le aziende italiane che nel scegliere il tipo di investimento impiantistico devono tener conto di un posizionamento di mercato molto segmentato. Ciò risente di una vocazione in qualche misura obbligata di tanta parte del sistema produttivo nazionale, che per dimensioni e caratteristiche si orienta a una collocazione di nicchia sul mercato. La presenza di questi vincoli rende meno efficaci le risposte che confidano sull'effetto distintivo delle strategie di *up grading* tecnologico, a favore di approcci attenti a miscelare tecnologie efficienti con appropriati dispositivi organizzativi. Questa preferenza, peraltro, segnala una diffusa disponibilità di risorse professionali adeguate che, quando sono servite da una buona strumentazione, possono produrre risultati in linea con quelli della concorrenza.

Il sistema Breton evidenzia come in ogni area aziendale l'efficacia dei processi critici dipenda in larga misura dalla qualità professionale dei lavoratori. L'area di fabbrica vede storicamente presenti delle figure dotate di solide competenze realizzative, figure esperte che padroneggiano le operazioni macchina e le fasi di assemblaggio. Sul versante tecnico, inoltre, l'azienda può contare su un gruppo di progettazione che è fortemente cresciuto in questi anni, sia come numero che come dotazione di competenze. L'azienda ha manifestato chiaramente l'importanza del ruolo svolto da questi due nuclei con riconoscimenti formali ma, ancor più, affidando a queste risorse l'obiettivo di rafforzare il prestigio produttivo dell'impresa. L'analisi dei concreti processi organizzativi mostra come le attività di queste aree abbiano seguito un processo evolutivo, volto a plasmarsi in relazione alle pratiche delle diverse esperienze che si maturavano. Il rispetto degli obiettivi produttivi aziendali, pertanto, è stato garantito più dalle modalità operative apprese nel corso dei processi, che dal peso delle funzioni di presidio organizzativo o degli *input* tecnico gestionali. I criteri regolativi adottati, quindi, tendevano ad aderire alle indicazioni raccolte nelle pratiche concrete. Si possono immaginare delle regole generali di questo tipo: gli operai devono disporre di strumenti efficaci e contare su una programmazione di riferimento, ma per il resto si attende che si facciano carico di risolvere eventuali problemi, di trasmettere informazioni sui processi, di garantire il raggiungimento dei risultati previsti. Per quanto riguarda le funzioni progettuali, esse devono mantenere gli standard qualitativi, mostrarsi coerenti nella implementazione di soluzioni innovative, sviluppare una competenza di *problem solving* in grado di rispondere in maniera efficace alle richieste della clientela.

Non vi è da stupirsi se per molti anni le funzioni di servizio alle due aree, quelle organizzative e quelle di integrazione del sistema (ITC), hanno occupato posizioni marginali nella configurazione produttiva di Breton. La tensione verso la crescita costante che ha contraddistinto l'impresa ha favorito una pratica fatta di continui aggiustamenti, che pur avendo il pregio della risposta personalizzata rendevano più complicata la gestione di processi complessi. L'adattabilità e la capacità di apprendimento delle figure di queste aree hanno per lungo tempo garantito soluzioni poco costose e di soddisfacente efficacia. Tuttavia, questo assetto è parso soddisfacente fino a quando tale capacità autoregolativa è risultata sostenibile. Alla lunga non poteva non risultare evidente l'impossibilità di legare l'efficienza del sistema agli sforzi crescenti dei lavoratori, per quanto essi di mostrassero responsabili nel perseguire gli obiettivi da raggiungere. La presa d'atto dell'azienda di questa situazione nasce dalla constatazione che ciò tende ad imporre eccessivi impegni prestazionali ai lavoratori, con esiti necessariamente meno che ottimali dal punto di vista delle rese produttive. La necessità aziendale di rivedere il proprio assetto funzionale sottolinea il ruolo di due campi a lungo trascurati: quello del disegno organizzativo e delle sue configurazioni; quello delle

dotazioni informatiche volte a potenziare la circolazione delle informazioni, i meccanismi di integrazione, i supporti decisionali, le gestioni di rete.

Secondo uno stile che è una costante di questa azienda, la decisione di investire su questi terreni ha messo in moto un processo che sta incidendo a fondo sulla sua fisionomia operativa. Ancora una volta si può notare che non si seguono le suggestioni di specifici modelli: la stessa prospettiva di Industria 4.0 appare poco attrattiva, se non per quel che riguarda l'interesse per lo sviluppo delle risorse informatiche, con programmi di reporting, estese applicazioni di rete, valorizzazione delle soluzioni *cloud*. Si tratta di percorsi quasi obbligati nelle imprese efficienti, i cui benefici sono evidenti ma il cui impatto tecnologico trasversale si diffonde in tutta l'impresa, ma non induce necessariamente altre opzioni tecnologiche.

Il piano di intervento elaborato dall'impresa tende a ridefinire processi organizzativi e ruolo riconosciuto al lavoro. Il percorso attuativo si presenta complesso, con soluzioni che intendono mantenere, e implementare, il consolidato orientamento al *problem solving* maturato dagli operatori nelle diverse aree. Ma tale obiettivo sembra poter essere garantito dall'avvio di un disegno organizzativo che porti i lavoratori ad agire in contesti più strutturati, prevedendo la formalizzazione dei naturali meccanismi di cooperazione, l'aumento delle forme di controllo sociale, la misurabilità dei contributi individuali. Lo stato di pressione che si è manifestato progressivamente rispetto alle problematiche progettuali (forse perché i tecnici hanno una soggettività più marcata degli operai, normalmente più abituati alle dinamiche collettive), ha indotto l'impresa a dare la precedenza all'intervento rivolto a queste aree. In aggiunta ai vincoli obiettivi, si può anche ritenere che l'attenzione prioritariamente rivolta alle aree tecnico impiegatizie derivi dalla convinzione che queste figure tendono a manifestare orientamenti soggettivi forti, per cui risulta urgente creare dei contesti operativi che garantiscano un'efficace cooperazione. Le imprese sono consapevoli che le figure tecnico impiegatizie sono meno soggette ai criteri di regolazione che vengono utilizzati per i lavoratori operai. Normalmente esse possono contare su dei meccanismi di adesione culturale, che rendono meno necessaria la costruzione di dispositivi organizzativi più strutturati. In effetti, ciò segnala che le manifestazioni di competenza di queste figure sono meno esigibili di quanto capiti agli operai, per i quali vige storicamente un principio estrattivo, anche forzato se necessario, mentre tale appropriazione risulta più complicata se la competenza è più rarefatta, inafferrabile e complessa.

L'insieme di questi aspetti ha portato la Breton a sentire con forza l'esigenza di contare su modelli organizzativi che determinino un profilo più gestibile dei processi, sia in fabbrica che negli uffici. Non vi è dubbio che tali disegni prevedono anche una maggiore distribuzione delle informazioni, una più esplicita responsabilizzazione sui risultati, un coinvolgimento più diretto e fattivo.

Paradossalmente, la priorità attribuita dall'azienda all'intervento nelle aree tecniche, viene percepito come discriminate dagli operai, che trovano conferma di un'organizzazione che contempla il ruolo subordinato delle figure esecutive. L'azienda dichiara l'intenzione di estendere a tutto l'area produttiva questa nuova impostazione, ma al momento il coinvolgimento delle figure operaie riguarda aree molto circoscritte. Il processo di transizione organizzativa messo in atto dall'azienda non ha immediati riflessi sul piano delle relazioni sindacali. Formalmente, si tratta di attuare un disegno organizzativo che realizzi obiettivi di maggiore fluidità operativa, rafforzamento cooperativo, efficacia produttiva. Di fatto, ciò comporta un sistema di regolazione che cambia a seconda della specifica collocazione: per tecnici e impiegati si punta a costruire ambienti che vincolano alla cooperazione e allo scambio, con l'obiettivo di spingere alla trasparenza professionale per ottenere condivisione delle competenze e circolazione delle informazioni; per gli operai, l'alternativa è quella di mantenerli nel loro ruolo formalmente subordinato, anche se nei fatti fortemente responsabilizzante, oppure collegarli ai nuclei tecnici per estrarne meglio le competenze o subordinarli più strettamente ai piani operativi. Le strategie organizzative dell'azienda ripropongono le questioni intrinseche all'utilizzo dei modelli che sinteticamente possiamo definire *Lean*. Essi vanno nella direzione di una cooperazione più organica e sistematica all'interno delle aziende, ovviamente nella prospettiva di garantire un coinvolgimento dei lavoratori che si traduca in maggiore efficienza e redditività d'impresa. Naturalmente, non è utile assumere un atteggiamento sindacale di chiusura, anche perché certi dispositivi possono avere l'effetto di migliorare concretamente la prestazione di lavoro. Deve essere chiaro, però, che il meccanismo va svelato nella sua natura, per mantenere un profilo di autonomia e di discrezionalità del lavoro e non piegarsi ad assumere una logica tutta interna alle finalità dell'impresa.

8) Valutazioni finali

Nel raccogliere gli elementi osservati alla Breton, vanno messe in ordine le questioni che erano al centro del nostro lavoro di ricerca. Innanzitutto, ci dobbiamo interrogare su quale è il tratto che emerge con maggiore forza nei percorsi evolutivi dell'impresa. La nostra analisi ha messo in evidenza la forza dello spirito innovativo che percorre l'impresa, ma questa innovazione può prendere forme diverse. Una strategia di cambiamento che dà molto risalto alle componenti tecnologiche potrebbe determinare degli assetti che rimandano al modello Industria 4.0, ma se, nello stesso tempo, l'organizzazione del lavoro propone vincoli di appropriatezza e di efficacia, potrebbero valere le richieste di una nuova qualità del lavoro suggerite dagli approcci della *Nuova Manifattura*. Questa ambivalenza chiarisce bene la difficoltà di pervenire ad una classificazione netta e segnala la compresenza di fattori che non determinano in modo univoco i percorsi evolutivi di un'impresa.

La varietà dei percorsi possibili richiede che per ogni impresa si valutino le condizioni che favoriscono una direzione piuttosto che un'altra. Se si prendono a riferimento le linee che contraddistinguono il modello Industria 4.0, almeno secondo i requisiti indicati dagli imprenditori, viene sottolineata la criticità del vantaggio tecnologico, con la conseguenza che sono le condizioni strutturali ad essere decisive: presenza di prodotti/mercato che consentono un uso intensivo della tecnologia, applicazioni automatiche, impiego nuovi materiali, tecnologie di gestione e pianificazione, sistemi di comando a distanza, ecc. Per converso, le opzioni che segnalano una possibile evoluzione secondo i principi della *Nuova Manifattura*, segnalano invece l'importanza degli aspetti di natura politico culturale: disegni organizzativi che valorizzano il ruolo delle persone, un'idea di impresa come entità che garantisce benessere alla collettività, centralità della crescita professionale e della qualità del lavoro, responsabilità verso l'esterno (territorio, ambiente, istituzioni, ecc.).

Nel caso Breton le variabili tecnico produttive sono molto importanti, collegate alla complessità dei prodotti e alle performance richieste. Si deve attribuire, quindi, grande peso alla natura specifica del prodotto, alle tecnologie utilizzabili, al tipo di domanda e alle opportunità di segmentazione del mercato. Tuttavia, la complessità del rapporto prodotto/mercato che caratterizza il posizionamento di Breton, sottolinea come i successi dell'impresa dipendano dal contributo di un'attività lavorativa di qualità. Questi elementi indicano che le dinamiche innovative di Breton non supportano necessariamente una strategia modello Industria 4.0, mentre sembrano richiamare condizioni che aprono ad un impianto organizzativo secondo gli approcci di *Nuova Manifattura*. Che poi questo si realizzi effettivamente è tutt'altra questione, giacché vanno combinate con strategie culturali poco diffuse tra gli imprenditori, anche se la Breton non appare radicalmente avversa a queste possibilità. I vincoli produttivi di Breton, quindi, sembrano ridimensionare la necessità di modelli di automazione spinta, mentre le sollecitazioni di mercato impongono all'azienda di puntare su un binomio flessibilità/adattabilità che mal si concilia con sistemi di governo formalistici. Ciò è confermato anche per gli aspetti gestionali, dove le tecnologie adottate dall'impresa fanno uso di sistemi, applicazioni e reti comunicative che consentono un uso decentrato, con discreti livelli di interdipendenza e di trasparenza. Coerentemente, le linee di intervento privilegiano le soluzioni organizzative che non puntano su assetti formalizzati, ma puntano a rafforzare le forme di cooperazione e di scambio. L'obiettivo è chiaramente quello di rendere più vincolanti ed esigibili le prestazioni dei lavoratori, senza proporre un quadro radicalmente nuovo ma integrando le pratiche diffuse all'interno dell'azienda. Per la rilevanza che va riconosciuta alle funzioni progettuali, l'azienda ha focalizzato il suo intervento su questo perimetro, con soluzioni che intervengono sugli ambienti, le condizioni di lavoro, i programmi produttivi e le forme di cooperazione. Sulla scorta di

questo disegno è plausibile che sia in atto un'estensione di tali criteri anche al resto delle aree impiegatizie. Al momento non vi è segno di coinvolgimento delle aree di lavoro operaio, che mantengono pratiche organizzative molto tradizionali, caratterizzate per lo più da un esercizio dei compiti che ha l'onere di garantire la fluidità e l'efficienza dei processi produttivi. A queste figure non è data, almeno finora, la possibilità di essere coinvolte in un modello partecipativo più coeso e sfidante, limitandosi a centellinare qualche integrazione con le funzioni tecniche che prevedono più oneri che riconoscimenti effettivi.

Sono troppi, e su troppi terreni, i fattori che stanno ridefinendo il profilo dell'azienda per non interrogarsi su come queste dinamiche possono determinare una nuova organizzazione produttiva. Questi processi si sviluppano in concomitanza con una crescita produttiva che ha portato a un forte aumento delle figure tecniche, spostando il baricentro dell'azienda verso assetti decisamente più terziarizzati. Tale espansione ha prodotto delle difficoltà organizzative in termini di efficienza e funzionalità delle attività di progettazione. Sono evidenti i problemi di gestione della crescita, ma sono emersi anche i limiti di un disegno organizzativo definito dalle pratiche consolidate. Questa regolazione "lasca" segnala la propensione ad affidarsi all'autoregolazione delle aree tecnico impiegatizie, la cui disponibilità è sostenuta, peraltro, da criteri di regolazione personalizzate. L'aumentata complessità tecnico organizzativa imposta dalle trasformazioni del mercato, sembra mettere in discussione questo modello, sia per un aumento del tradizionale individualismo di queste figure, sia per una pressione innovativa che incide sui meccanismi professionali. Sono questi i piani su cui opera principalmente la riorganizzazione messa in atto dall'azienda, con esiti non ancora definiti ma i cui indirizzi risultano ben leggibili. L'aumento delle figure terziarie e la loro crescente centralità nelle strategie dell'azienda, spinge verso un'organizzazione dei compiti meno informale di un tempo, pur evitando di ricorrere a forme di controllo rigide. Il nuovo disegno si propone un costruito organizzativo in grado di rinforzare le forme di cooperazione, garantendo allo stesso tempo autonomia e spirito partecipativo. Sembra troppo presto per dire se questi cambiamenti otterranno i risultati previsti, ma l'azienda appare confidente sulla disponibilità dei suoi collaboratori. Peraltro, questa focalizzazione sulle aree impiegatizie può indurre un atteggiamento di sospetto nella componente operaia, che confronta questo impegno con lo scarso interesse per i problemi di chi lavora in produzione. Se questo malumore esiste davvero, si suppone che l'azienda dovrebbe tenerne conto: pur con modalità proprie, anche la comunità operaia si è sempre mossa con responsabilità e dedizione, per cui la Breton non può rischiare di incrinare una disponibilità che resta cruciale per l'efficienza del sistema.

Indipendentemente dagli orientamenti attuali, il quadro operativo della Breton suggerisce che per l'azienda sia essenziale mantenere le condizioni di fiducia, di cooperazione, di riconoscimento

reciproco. Per molti anni queste condizioni hanno potuto contare su un assetto che dava spazio ad una presenza sindacale efficace, che ha garantito con continuità un soddisfacente rapporto con la comunità operaia. Si è trattato di una presenza istituzionale che ha dato voce ai lavoratori, pur senza infrangere la determinazione dell'azienda a garantirsi una relazione esclusiva con le aree impiegate. Paradossalmente, questo assetto può funzionare fino a che l'azione sindacale porta benefici, seppure indiretti, alla parte non sindacalizzata.

La forte accelerazione imposta dall'azienda sul terreno organizzativo non può non avere ricadute importanti sul funzionamento del sistema aziendale. Gli effetti investiranno consuetudini e relazioni strutturate, interrogando il sindacato su quale ruolo intende svolgere in un contesto in via di trasformazione. La tenuta di un'azione attenta ma sostanzialmente limitata alla componente operaia non appare in grado di esercitare una pressione adeguata sull'impresa, giacché le dinamiche socio professionali insite nel processo di terziarizzazione non potranno essere governate in assenza di politiche coerenti di rafforzamento organizzativo.

In questa fase molte aziende, così come Breton, hanno necessità di poter contare sul contributo consapevole dei lavoratori. Questo vincolo è un elemento di fragilità e incertezza delle politiche aziendali, che non può essere affrontato senza politiche di *governance* del lavoro adeguate. Molti segnali ci dicono che le imprese tendono a perseguire questi obiettivi a prescindere dal sindacato, puntando su delle forme di regolazione diretta con i lavoratori. Non va dimenticato che nemmeno le strategie organizzative compatibili con il modello *Nuova Manifattura*, qualora si realizzassero, darebbero automaticamente spazio all'azione sindacale. Il sindacato mantiene la convinzione che non sia utile per l'impresa limitare l'azione di rappresentanza, ma ciò rischia di essere il portato di condizioni ormai lontane. Le nuove strategie di *governance* teorizzano l'effettiva praticabilità di modelli che possono sostituire l'azione sindacale con una tessitura coesa ed efficace di relazioni personalizzate. Può darsi che ciò si riveli un'illusione e riemerga la necessità di una istanza collettiva, ma è del tutto opportuno non aprire varchi a queste possibilità. Indipendentemente, quindi, dalle strade che le aziende potrebbero essere tentate di scegliere, il sindacato dovrebbe favorire un confronto che permetta di affrontare i problemi organizzativi con un nuovo approccio culturale. Se in questa fase il rapporto con il sindacato non sembra costituire per l'impresa un vincolo imprescindibile, la risposta non può essere l'accettazione di un ruolo di pura rappresentanza formale, piuttosto, esso deve porsi al centro di un processo innovativo che sappia rendere protagonisti i lavoratori.

Il caso Osram

1) Breve presentazione azienda

La presenza del gruppo Osram in Italia è affidata storicamente all'unità commerciale di Milano e ai due stabilimenti produttivi di Treviso e Bari. Lo stabilimento di Treviso costituisce da sempre l'unità di punta delle attività italiane del gruppo e anche nella recente riorganizzazione questo ruolo ha trovato conferma nelle decisioni organizzative dell'impresa. Gli oltre cinquant'anni di vita dell'insediamento trevigiano sono stati segnati da una costante evoluzione, con eventi che nella loro successione hanno progressivamente trasformato il profilo dello stabilimento: da azienda frutto di una delocalizzazione ante litteram, per produrre a costi minori di quanto non fosse possibile negli stabilimenti tedeschi, fino a unità non più focalizzata solamente sul manufacturing ma in grado di assumere un ruolo significativo nei processi di innovazione del gruppo.

Questo profilo si è consolidato in prossimità del giro di secolo, quando le strategie del gruppo hanno puntato a rafforzare gli spazi di crescita globale moltiplicando gli insediamenti produttivi. Dopo una prima fase in cui il processo di delocalizzazione ha riguardato principalmente i territori est europei, il movimento si è fatto più globale con la costituzione di nuove piattaforme produttive nel continente americano e in quello asiatico. Si è trattato di scelte obbligate per la natura globale di questo specifico mercato: Osram, al pari delle poche altre grandi imprese che storicamente dominano questa industria, si muove in questo ambito con l'intento di impedire l'ingresso di concorrenti che possano minacciare gli equilibri consolidati. L'internazionalizzazione delle sedi produttive è un fenomeno che ha fortemente contribuito alla globalizzazione dei mercati, consentendo alle grandi imprese multinazionali di blindare l'assetto oligopolistico che caratterizza il settore (ancora fino a qualche anno fa i tre principali *competitor* globali, Philips, Osram e General Electric, si spartivano circa l'80% del mercato mondiale). Per contro, questa politica di controllo del mercato attraverso la moltiplicazione delle strutture produttive, è sostenuta da continui processi di ristrutturazione/ottimizzazione della produzione, con l'obiettivo di mantenere una presa efficiente sul mercato e di difendere la redditività garantita dalla posizione dominante.

Nell promuovere le proprie strategie di reinsediamento, Osram ha periodicamente rimesso in discussione la funzione degli stabilimenti periferici del gruppo, come dovevano essere considerati, e come rimangono fino a prova contraria, quelli italiani. In questi passaggi le vicende degli stabilimenti italiani evidenziavano la progressiva divaricazione delle due realtà produttive: per Treviso il problema ha sempre riguardato la potenziale competizione con altri stabilimenti esteri

Osram, principalmente quello slovacco, mentre per Bari le incertezze vanno collegate ad una specializzazione produttiva di tipo più tradizionale.

Se l'appartenenza a un gruppo dal profilo sempre più globale prospetta evoluzioni non sempre prevedibili, per molto tempo la situazione degli stabilimenti italiani è stata garantita dalla capacità di presidiare il mercato con unità specializzate, un buon *know how* produttivo ed efficienti condizioni di funzionamento. Più di recente la situazione degli stabilimenti italiani sembra aver risentito, pur se in maniera indiretta, della persistente debolezza del mercato italiano, con una progressiva contrazione delle risorse produttive (solo Treviso ha perso in un decennio circa 250 addetti). In una logica globale, le valutazioni di un gruppo multinazionale prescindono da condizioni legate ad un singolo mercato, ma non si può escludere che la revisione delle strategie che ha coinvolto lo stabilimento trevigiano sia stata influenzata tanto da disegni a lungo termine, quanto da dinamiche di breve momento.

Nel 2014 il gruppo ha messo in atto un ennesimo piano di ristrutturazione da cui traspariva l'intenzione di innestare una modifica degli assetti produttivi degli stabilimenti italiani. Peraltro, già da alcuni anni si avvertivano segnali che mostravano come i cicli produttivi risultassero meno lineari, con richieste di adattamento e forti pressioni per saturare le attività. Se il piano di ristrutturazione imposto allo stabilimento di Treviso doveva essere una risposta a questi problemi, è apparso ben presto evidente che esso era parte di un processo non ancora compiutamente delineato. Nell'immediato il sindacato ha cercato un'intesa che escludesse ogni ipotesi di ridimensionamento o di marginalizzazione dello stabilimento trevigiano, ma l'accordo raggiunto apre a delle prospettive future che possono venire smentite da successivi interventi.

Allo stato, appare evidente che la tenuta dei nuovi assetti è legata ad alcune questioni non eludibili: se e come l'unità di Treviso riesce a difendere un ruolo distintivo che contribuisce efficacemente agli equilibri del gruppo; in che modo possono essere rispettati i vincoli imposti all'unità garantendo criteri di qualità produttiva; quanto i percorsi innovativi sperimentati a Treviso possono essere sviluppati in modo compatibile con le strategie generali del gruppo.

Nonostante le perdite occupazionali subite, la soluzione raggiunta sembra aver prodotto dei processi riorganizzativi coerenti con le attuali strategie del gruppo. Già in passato la fortuna dello stabilimento trevigiano era dipesa dalla capacità di anticipare la capogruppo nello sviluppo di tecnologie che sono divenute essenziali per i prodotti illuminotecnici. Ciò ha riguardato l'introduzione dei prodotti al Led, ma anche la precoce sperimentazione dell'elettronica nella gestione delle fonti luminose. Con queste premesse, è apparso conveniente attribuire allo stabilimento di Treviso il compito di concorrere all'implementazione di nuove produzioni innovative (SSL), con un forte *commitment* per le politiche di fornitura nel settore dell'*automotive*.

Tale assetto riconosce a Treviso la capacità di soddisfare le strategie generali del gruppo, pur nei vincoli imposti da obiettivi di redditività ed efficienza molto esigenti. Il tema dell'efficienza è cruciale nella gestione dello stabilimento di Treviso. In questi anni si sono manifestate crescenti pressioni per rendere più competitiva l'unità, come è testimoniato dall'impegno per migliorare l'efficienza produttiva, ridurre i costi di funzionamento e realizzare rapidi adattamenti ai nuovi compiti produttivi.

Il quadro complessivo rimane, peraltro, sottoposto a dinamiche che il gruppo non può che subire. Le spinte prodotte dal turbolento scenario settoriale si sono riproposte dopo poco più di un anno dall'accordo sugli esuberi raggiunto a livello nazionale. Ne è scaturito un nuovo piano di riorganizzazione del profilo complessivo del gruppo, con un processo di separazione (*carver out*) delle attività produttive e la costituzione di due nuove divisioni industriali, Osram e Ledvance. Su questa operazione torneremo più avanti, qui basta sottolineare che ciò riconferma uno stato di incertezza settoriale che non riguarda solo i processi di riorganizzazione ma le stesse prospettive future del gruppo.

2) Storia della presenza sindacale

Tra gli elementi di interesse offerti dal caso in esame, vi è il fatto che si tratta di un'azienda nata da un investimento diretto di un produttore tedesco (Osram) nel nostro paese. Per questa sua specifica natura è da ritenere plausibile che l'azienda si sia sempre mossa tenendo insieme due aspetti: da una parte, lo sviluppo di un percorso insediativo coerente con i caratteri del territorio, in modo da assecondare alcune peculiarità della cultura industriale veneta; dall'altra, la volontà di riproporre gli elementi principali del sistema di governo produttivo adottato in Germania, con particolare riguardo per gli aspetti relativi ai criteri di relazione sindacale, al modello di *governance* del lavoro, alle strategie di adesione/partecipazione dei dipendenti. L'attenta miscela di questi elementi ha senz'altro contribuito a strutturare un ambiente organizzativo originale, di cui va tenuto conto nel valutare le vicende aziendali e il ruolo contrattuale del sindacato. Non va trascurata anche un'altra peculiarità della realtà trevigiana: ovviamente, essa ha sempre avuto una guida aziendale di chiara impronta manageriale, con un approccio gestionale sostanzialmente estraneo ai modelli familistico padronali prevalenti in area veneta.

Nel ripercorrere queste le vicende si rileva che il sistema di relazioni sindacali aziendali ha conosciuto solo di riflesso le tensioni conflittuali che hanno contraddistinto negli anni tanta parte dell'industria veneta. A dispetto di quanto capitava all'intorno, le relazioni interne sono state gestite in modo da garantire una modalità di confronto funzionale ad un sistema di governo attento agli equilibri, efficiente e programmaticamente coerente. Ciò ha reso possibile lo sviluppo di un buon radicamento sindacale e il raggiungimento di esiti contrattuali complessivamente soddisfacenti,

tenendo l'azienda al riparo da momenti di eccessiva tensione o da conflitti a forte impatto produttivo. Si deve supporre che tale impostazione non sia un frutto originale della gestione trevigiana, ma che abbia seguito strategie e indicazioni comuni al gruppo Osram, impegnando piuttosto i dirigenti dello stabilimento a garantire un raccordo tra le indicazioni della casa madre e gli adattamenti richiesti dallo specifico ambiente locale.

Se questo tratto distintivo ha caratterizzato negli anni il sistema di relazioni sindacali, si può rilevare che esso non ha subito significative modificazioni nemmeno in tempi recenti, restando fedele a quella visione organica del sistema di fabbrica che ispira il modello regolativo tedesco. Prevedibilmente, essendo Treviso una realtà periferica del gruppo, per di più collocata al di fuori del territorio d'origine, le linee generali di questo modello sono state applicate con una certa flessibilità, evocando l'ispirazione originaria ma utilizzandola per i suoi caratteri più correnti e meno vincolanti. Pur con tali correzioni, questo sistema di relazioni ben strutturato risulta, oggi come in passato, molto distante dagli approcci e dalle pratiche adottate dalla media delle imprese venete. Si rileva che in Osram è considerata normale la presenza del sindacato e non si propongono manovre tese a dissuadere i lavoratori (tutti) dall'aderirvi; è naturale per l'impresa garantire la circolazione delle informazioni, produttive e non, presentando le proprie strategie in modo adeguatamente motivato; si valuta necessario, quindi, operare per costruire un consenso informato nel rapporto con lavoratori e sindacato, quale condizione per il raggiungimento degli obiettivi; infine, ci si mostra consapevole della necessità di legare i risultati a meccanismi di premio trasparenti, indicando obiettivi effettivamente raggiungibili e garantendo il rispetto di quanto concordato formalmente.

L'adozione di politiche consensuali, o non dissuasive, non è certo frutto di un atteggiamento ingenuo. Se il rispetto formale di certi criteri è consolidato, non è escluso l'uso di strategie di relazione che privilegiano alcune figure, particolarmente gli strati tecnico impiegatizi di medio alto livello, rispetto alle quali si può ricorrere a meccanismi di convincimento più selettivi. A ben vedere è un'esclusione che sta nelle cose, giacché i temi che coinvolgono più direttamente le figure di alto livello appaiono sovente (inevitabilmente?) poco al centro delle preoccupazioni sindacali. Il sindacato si mostra interessato a promuovere delle intese aziendali che coinvolgano nella discussione e nel confronto tutti i lavoratori, ma alcune questioni paiono obiettivamente lontane dalla sua agenda.

Anche in questa realtà nessuna conquista è ovviamente garantita se non si raggiungono gli obiettivi prefissati, ma il quadro operativo è definito con chiarezza e non vengono eluse eventuali richieste di informazioni e di partecipazione. Su questi aspetti, peraltro, sarebbe singolare che fosse l'azienda a dover sollecitare un forte impegno della rappresentanza sindacale. Come già si è potuto constatare in

altre aziende simili, anche i rappresentanti trevigiani vivono le relazioni di gruppo (tramite il CAE) come una dimensione lontana, poco influenzabile da una postazione comunque periferica. In qualche misura i lavoratori italiani sembrano sottovalutare l'importanza di svolgere un ruolo più attivo all'interno del proprio gruppo, forse conseguenza di una visione troppo centrata sullo stabilimento rispetto a dinamiche che, invece, dipendono strettamente dalle strategie generali dell'impresa. Peraltro, l'abitudine a ricevere informazioni e a vedere rispettate le previsioni sembra rendere meno sentito questo problema, anche quando vi è qualche differenza rispetto alle consuetudini vigenti in Germania. E' abbastanza normale che le vicende dello stabilimento proponano delle varianti rispetto alla situazione vista da Monaco, ma sembra che in tali situazioni i responsabili aziendali si facciano carico di convincere la casa madre dell'utilità di adattamenti volti ad armonizzare la situazione trevigiana con quella tedesca.

Lo sviluppo di un'attività contrattuale a livello aziendale è un fattore cruciale del sistema di relazioni sindacali. Negli stabilimenti italiani del gruppo la contrattazione di secondo livello viene praticata con una discreta ampiezza. Le politiche salariali appaiono soddisfacenti e hanno favorito il raggiungimento di livelli più elevati della media del comparto. L'inquadramento professionale non è stato soggetto di recente a revisioni di qualche significato, ma nel corso del tempo ha determinato degli avanzamenti rilevanti, tanto che oggi diviene più complicato garantire delle progressioni significative. Peraltro, il tema dell'inquadramento è sempre stato affrontato con una certa apertura, come dimostrano i non infrequenti passaggi da operaio a impiegato, pur se rivolti ai lavoratori che assumevano responsabilità di gestione di squadre operative.

Più complicati risultano i passaggi che hanno accompagnato la contrattazione sul tema dell'orario, che occupa un ruolo centrale nelle strategie produttive dell'azienda. Gli interventi su questo terreno hanno reso evidente la rilevanza politica della questione, facendo della regolazione degli orari un oggetto costante della contrattazione aziendale. Non casualmente, su questo tema si è prodotto il più importante momento di conflitto registrato nella storia dell'azienda trevigiana. Ciò è avvenuto in coincidenza con la richiesta aziendale di introdurre il regime di lavoro a turni, premessa allo sviluppo di una turnazione notturna e, successivamente, alla formalizzazione di un utilizzo pieno degli impianti su base settimanale. Il conflitto è stato aspro e si è concluso con un accordo che ha introdotto un regime di lavoro settimanale su tre turni giornalieri. In cambio, il nuovo assetto prevedeva una riduzione del monte ore pro capite e la corresponsione di una forma di premio per l'aggravio lavorativo. Il riconoscimento del principio della turnazione è stato ben presto utilizzato dall'impresa per ottenere un progressivo ampliamento degli orari, fino alla situazione attuale che consente un utilizzo degli impianti che copre l'intera settimana. Per quanto l'estensione del regime di turni sia stata scambiata con una riduzione degli orari individuali e la stipula di un apposito

premio di flessibilità, alla fine l'azienda si è garantita la possibilità di ottenere una saturazione completa dei processi produttivi su impianti che non giustificano tecnicamente il ricorso al ciclo continuo. In realtà, l'azienda sembra aver riproposto a Treviso il sistema vigente negli stabilimenti tedeschi, dove le aziende si erano già garantite un dominio assoluto sulla regolazione degli orari. In Germania, peraltro, ciò avviene con l'impiego di squadre apposite che lavorano la notte o i giorni festivi: in molti casi si tratta di lavoratori stranieri, o figure deboli del mercato del lavoro, che vengono impiegati solo su queste turnazioni. A Treviso, invece, si è ritenuto opportuno non introdurre differenziazioni tra i lavoratori, coinvolgendo tutti gli addetti di reparto nei programmi di turnazione. Questo assetto è ordinato in modo da garantire una gestione organizzativa molto flessibile: la saturazione totale degli impianti, infatti, viene applicata solo quando risponde alle esigenze dell'impresa, mentre in altri momenti la gestione dei carichi di lavoro aziendali impiega discrezionalmente le risorse a disposizione. L'effetto finale è quello di integrare la potenziale saturazione con un ricorso a combinazioni più flessibili, che consentono di modificare velocemente i regimi d'orario in rapporto ai carichi delle linee. Se in termini contrattuali le concessioni concordate sono state compensate da efficaci contropartite (riduzione strutturale dell'orario, confronto sull'uso degli orari in compensazione, informazioni sulle richieste di flessibilità, programmi e premi, ecc.), nello stesso tempo è sancita l'indiscussa autorità dell'azienda nella gestione dell'orario.

L'assetto del sistema di relazioni sindacali in azienda ha consentito negli anni una stabilità e un controllo della conflittualità ragguardevole. Gli unici momenti critici hanno coinciso con una prima vertenza (anno 1995) scoppiata per l'introduzione della turnazione giornaliera e, successivamente, con una crisi del gruppo (anno 2005) che ha portato alla sospensione di alcuni accordi. In quella fase non era chiaro l'effettivo coinvolgimento dello stabilimento di Treviso nella crisi, ma la stagione di revisione contrattuale imposta dall'azienda al sindacato tedesco ha interessato, ovviamente, tutte le unità del gruppo. L'obiettivo dell'intervento era palesemente quello di ridurre i costi degli stabilimenti occidentali, come è puntualmente avvenuto con delle scelte che hanno codificato la sospensione di accordi salariali e normativi. All'origine vi era un'intesa stipulata dal sindacato tedesco (pressato dal governo a guida socialdemocratica), che conveniva di accettare i sacrifici a fronte dell'impegno aziendale a ridurre le esternalizzazioni verso i paesi a basso costo. In realtà, questo processo si è sviluppato ugualmente, pur con modalità e tempi più scaglionati, ma, nel frattempo, era ormai sancito il potere dell'azienda di imporre ai lavoratori sacrifici e rinunce anche sul versante salariale. Ovviamente, un'impresa che può contare su una rete di stabilimenti produttivi a livello globale ha margini di manovra considerevoli, ed è anche il motivo per cui lo stabilimento

trevigiano, che ha un limitato peso nella scacchiera complessiva, può sottrarsi meno di altri alle pressioni aziendali.

Per quanto riguarda la situazione sindacale in azienda, il tasso di sindacalizzazione è discreto (circa 200 tesserati) e vede una netta prevalenza degli iscritti alla Cgil. Decisamente contenuto risulta il tasso di iscrizione degli impiegati, pur con presenze non insignificanti, soprattutto rispetto ad altre realtà locali. L'organismo di rappresentanza aziendale è composto di 11 membri, con la maggioranza assoluta riconosciuta ai delegati Cgil.

L'efficacia dell'azione della Cgil appare un po' sacrificata dal permanere di qualche pregiudizio che attribuisce a questa organizzazione una visione operaista, atteggiamento che almeno in questo caso è abbastanza lontano dalla realtà. La tradizionale distanza che gli impiegati mostrano verso la Cgil è l'effetto di resistenze culturali dure a morire, pur se non vanno dimenticati i limiti delle politiche di offerta di una agenda sindacale che mostra scarsa attenzione per le specifiche aspettative di questa categoria. Vi sono, peraltro, dei segnali che indicano come l'ingresso di figure giovani possano aprire nuovi spazi, purché vi sia la capacità di leggere le domande espresse da questi lavoratori.

Ovviamente c'è sempre da fare i conti con l'azienda e, per quanto riguarda gli impiegati, con gli altri sindacati, soprattutto la Cisl, che sembrano più simpatetici con lo strato impiegatizio più aziendalista. In prospettiva è destinato a pesare il ruolo giocato dalle diverse sigle nel corso delle vertenze, ma anche negli ultimi passaggi è apparso visibile il protagonismo dei delegati Cgil. Merita comunque ricordare che non bastano i segnali, ma la conquista di una credibilità richiede la capacità di mettere in campo azioni coerenti e strutturate.

3) Processi di trasformazione e nuovi fattori di successo

Nel corso degli anni lo stabilimento trevigiano ha subito numerosi interventi riorganizzativi, con una ricerca di standard produttivi più esigenti per contenere la spinta della concorrenza internazionale. L'accelerazione dell'ultimo decennio ha reso evidente l'intenzione di Osram di disporre di strutture asciutte, capaci di innovazione, con processi produttivi efficienti che ottimizzano le performance. Questi obiettivi sollecitano strategie di miglioramento continuo, con l'impegno costante dell'organizzazione a ridefinire il proprio profilo competitivo. Inevitabilmente, la ricerca di efficienza in situazioni di moderata crescita della domanda ha come esito la lenta ma costante erosione dei livelli occupazionali. A Treviso, peraltro, la riduzione dell'occupazione, soprattutto delle figure professionali coinvolte nelle lavorazioni più tradizionali, non ha perseguito solo l'intento di alleggerire la struttura, ma ha promosso un ricambio della composizione professionale dell'impresa funzionale ad un processo di riposizionamento produttivo.

Occorre anche tener conto che la costante ricerca di efficienza è una cosa diversa dalla semplice riduzione del personale e non può essere affidata a metodologie tradizionali. Osram, come fanno

tutte le grandi imprese, supporta la gestione dei suoi processi produttivi con un utilizzo intensivo delle metodologie più evolute (*lean, kaizen, event, six sigma*, ecc.). Ancora una volta si deve segnalare che le tecniche e le applicazioni informatiche favoriscono una programmazione efficace delle attività, ma i fattori critici, come l'utilizzo intensivo degli impianti e la reattività complessiva del sistema, continuano a dipendere, e a rendere prezioso, un modello di *governance* del lavoro di comprovata affidabilità.

In linea teorica le varie metodologie utilizzate per il recupero di efficienza non sono di per sé garanzia di strategie evolutive: in alcune realtà vengono adottate allo scopo di mantenere in condizioni di efficienza e redditività strutture produttive mature, in attesa che le trasformazioni del mercato rendano convenienti dei cambiamenti più radicali. Questo stato di potenziale transizione non è certamente estraneo alle dinamiche che coinvolgono anche lo stabilimento trevigiano, giacché tutto il settore dell'illuminazione è attraversato da spinte e sollecitazioni di cui non sono chiari gli sviluppi. Nel nostro caso, tuttavia, sembra di poter dire che le strategie del gruppo hanno accompagnato i processi con l'inserimento di nuove produzioni dalle prospettive interessanti. Certamente, la riorganizzazione che ha colpito nel 2014 lo stabilimento di Treviso ha determinato una dolorosa perdita occupazionale, ma tale effetto è stato mitigato da un disegno di apertura su nuovi fronti. Le linee di produzione inserite, gli investimenti fatti e i piani di ricerca avviati, prefigurano delle potenzialità positive per lo stabilimento.

In attesa dei futuri sviluppi, si può riconoscere che la ristrutturazione ha attivato degli interventi che migliorano le prospettive dello stabilimento, pur se esse rimangono legate alla capacità innovativa delle aree di ricerca e sviluppo e alla qualità ed efficienza dei processi produttivi. I nuovi compiti produttivi puntano a soddisfare fasce di domanda più esigente, con prodotti innovativi (Led e lampade con tecnologie *solid state lighting*) che garantiscono l'accesso a mercati più espansivi e remunerativi. La principale destinazione dei prodotti SSL è il settore *Automotive*, da cui proviene una domanda in forte crescita. L'impegno su queste nuove aree di *business* è integrato dalle produzioni dei moduli Led flessibili, compresa la relativa componentistica elettronica. Merita di ricordare che i nuovi compiti produttivi sono consentiti, e hanno trovato giustificazione, dal consolidarsi all'interno dello stabilimento di una area di ricerca e sviluppo che opera come centro di competenza per l'intero gruppo. Attualmente i gruppi di ricerca attivi in azienda sono una decina, impegnati a sviluppare specifici programmi e linee di prodotto conseguenti. Le aree di maggiore potenzialità riguardano l'innovazione dei sistemi per il controllo e la gestione delle fonti luminose; lo sviluppo degli apparecchi di illuminazione per teatri; i sistemi *wireless* per il governo dei flussi luminosi; gli alimentatori elettronici per Led; l'industrializzazione dei prodotti per il settore *automotive*; ecc.

4) Profilo tecnico organizzativo, composizione sociale e dinamiche socio-professionali

Anche dopo la recente ristrutturazione Osram Treviso presenta una struttura d'impresa dal profilo semplificato, giacché parte delle funzioni direzionali (amministrazione, vendita, marketing, ecc.), pur ridimensionate, rimangono dislocate presso gli uffici di Milano. Lo stabilimento trevigiano resta focalizzato sulle attività di manufacturing e sui servizi ad esse collegati: direzione tecnica, R&S, servizi gestionali, controllo qualità, ecc. L'organico attuale, dopo la recente ristrutturazione, conta circa 550 addetti, di cui 220 tra tecnici e impiegati. A ben guardare, la riorganizzazione ha determinato un cambiamento più complesso di quanto può apparire superficialmente e ne è prova il processo di terziarizzazione in atto. Già l'assenza nello stabilimento di Treviso di una serie di funzioni amministrative e di vendita, ha determinato la formazione di un'area impiegatizia composta prevalentemente da figure di profilo tecnico produttivo. I movimenti seguiti alla ristrutturazione hanno rinforzato queste caratteristiche, con un ridimensionamento occupazionale che ha penalizzato l'area operaia meno professionalizzata e reso più evidente il nuovo disegno organizzativo. La situazione odierna di Treviso, quindi, va letta anche in funzione di indirizzi che prospettano un mutamento strutturale, sia in termini di focalizzazione produttiva dello stabilimento, che di tendenziale riorganizzazione delle attività di *manufacturing*.

Poiché il nuovo quadro sottolinea la tendenziale crescita del tasso di terziarizzazione dell'occupazione dello stabilimento di Treviso, conviene soffermarsi sulle implicazioni di ciò. L'indicatore terziarizzazione è utilizzato normalmente per segnalare gli effetti di una trasformazione strutturale dell'industria, che vede ampliarsi i compiti e le prestazioni che hanno natura di servizio. Ma la radicalità delle trasformazioni che stanno investendo la manifattura richiede che l'analisi vada meglio contestualizzata, e il caso Osram fornisce a questo proposito delle indicazioni interessanti. Esso suggerisce che in certe configurazioni produttive il tasso di terziarizzazione non riguarda più il semplice rapporto tra impiegati ed operai. A Treviso tecnici e impiegati rappresentano ormai circa il 40% del personale, ma questo dato è lontano dall'esaurire il peso di queste figure e chiarire il contributo loro richiesto. Ciò dipende dal fatto che l'evidente crescita degli addetti con compiti tecnico impiegatizi non è, di per sé, prova della perdita di rilevanza strategica del *manufacturing*, piuttosto è segno di una trasformazione delle attività di manufacturing in rapporto alle dinamiche dell'innovazione. Il legame è sostanzialmente di due tipi: in primo luogo appare ormai accertato che l'efficacia dell'innovazione dipende da un più stretto rapporto tra ricerca e manufacturing, come modalità che consente l'apertura al processo innovativo e la verifica della sua concreta realizzabilità; in secondo luogo, le trasformazioni produttive mostrano che i processi prevedono strumentazioni tecnologiche gestite da figure operative ad elevata competenza tecnica. Il caso Osram offre delle evidenze a sostegno di entrambi questi

aspetti: da una parte, vi è il rapporto fecondo tra attività di ricerca e *manufacturing*, anche se non sempre questa relazione è significativa a livello di stabilimento; dall'altra, si registra che i requisiti professionali richiesti agli addetti alle linee produttive valorizzano competenze che esulano dal normale profilo operaio, competenze che in contesti più tradizionali giustificerebbero inquadramenti nelle categorie tecnico impiegatizie. Il profilo richiesto per i nuovi inserimenti operai in Osram, infatti, prevede lo svolgimento di compiti complessi in termini di gestione della macchina e dei criteri di programmazione, conoscenza delle componenti elettroniche, manutenzione, gestione e controllo di processo e di prodotto, flessibilità e polivalenza. Questo profilo risulta confermato dalla preferenza aziendale per l'assunzione di addetti alle linee in possesso di diploma, che devono mostrarsi capaci di superare selezioni e prove rigorose. L'attuale quadro occupazionale segnala, quindi, un paradosso: l'occupazione terziaria dello stabilimento sta aumentando, ma tale classificazione non sottolinea adeguatamente l'effettivo profilo delle nuove figure operaie (tecnici a tutto tondo, specie i più giovani, in possesso di attestati scolastici di medio alto livello).

In questo caso, *up grading* professionale e terziarizzazione vanno di pari passo e sono fenomeni che risultano coerenti con la nuova fisionomia dello stabilimento. L'osservazione propone, però, una considerazione ulteriore riferita al ruolo delle funzioni di ricerca. All'interno delle attività terziarie quelle di tipo più sofisticato, aree di ricerca e di controllo qualità, debbono essere considerate il vero fattore competitivo strategico dell'impresa. Peraltro, l'attuale posizionamento dell'impresa raccoglie e sviluppa una propensione innovativa presente in azienda da molti anni. Il riconoscimento più importante è venuto dalla capogruppo, che ha inserito i laboratori di ricerca di Treviso tra i suoi centri di competenza a livello internazionale. Nel corso del tempo questa area di ricerca ha sviluppato delle innovazioni progettuali di rilievo, sia in termini di utilizzo di tecnologie (elettronica), che di prodotti innovativi (Led). Alla luce di quanto osservato, quindi, si può convenire che le strategie del gruppo attribuiscono a Treviso un ruolo non marginale, grazie a un assetto produttivo che sviluppa una efficace sinergia tra attività di ricerca e processi di *manufacturing*.

L'analisi dei processi che coinvolgono lo stabilimento trevigiano, peraltro, rivela una divaricazione tra la sofisticazione delle attività di ricerca e il carattere della struttura produttiva: le conoscenze richieste agli addetti alle attività di produzione si applicano a processi che non usano tecnologie di frontiera, con impianti spesso tradizionali, pur se dotati di aggiornamenti per tecnologie di controllo, nuovi automatismi, dispositivi facilitanti. Un tentativo di classificazione segnala che le produzioni più tradizionali si avvalgono di impianti a tecnologia matura, rigidi, con compiti gestionali che richiedono esperienza e cura delle possibili varianze. Per contro, le linee dedicate ai nuovi prodotti (Led), sono strutturate come sequenza di macchine operatrici governate via computer

e con un ridotto impegno diretto dell'operatore, al quale però è affidato il compito di saper intervenire con prontezza ed efficacia in caso di varianti. Le nuove produttive superano l'idea dell'impianto dedicato, che viene sostituito da sequenze produttive disposte a seconda delle lavorazioni. In termini concorrenziale questa combinazione è dirompente, giacché tende a ridurre drasticamente le barriere economiche, tecniche e cognitive, che hanno tradizionalmente ostacolato l'ingresso dei concorrenti.

Per quel che riguarda le funzioni di processo, quindi, si assiste ad un mutamento che ha un indirizzo preciso: si riducono le attività operative su impianti tradizionali che richiedevano esperienza e padronanza della macchina; aumenta la richiesta di operatori che gestiscono le nuove linee con capacità di previsione, controllo, intervento manutentivo, ottimizzazione dei rendimenti della linea. In questo quadro, risalta ancor più uno degli elementi caratterizzanti dello stabilimento trevigiano, cioè la capacità del sistema di adattarsi alle richieste garantendo livelli elevati di efficienza e qualità. Questa priorità sottolinea ancora una volta l'importanza di disporre di un modello di gestione aziendale efficiente. Forte di competenze professionali, dispositivi tecnico organizzativi e politiche di *governance* efficaci, l'azienda ha storicamente saputo garantire il rispetto dei vincoli di prestazione e l'ottenimento di risultati produttivi soddisfacenti.

Rispetto ai nostri obiettivi di ricerca non appare pertinente, pur in un contesto generale innovativo, collegare le trasformazioni aziendali alle categorie che sono alla base del modello Industria 4.0. Per quanto riguarda le attività di R&S in sé, esse rimandano ai profili organizzativi tipici dei grandi gruppi, con percorsi che collegano traiettorie scientifiche e concreta applicabilità produttiva. Se l'impegno dedicato alle aree di potenziale innovazione del prodotto tende a plasmare la nuova configurazione dello stabilimento di Treviso, e questo processo si avvale di un gruppo di ricerca formato da circa 100 ricercatori, cui si aggiungono circa 40 tecnici impegnati nelle attività di controllo qualità e certificazione, l'esito, pur di grande interesse, segue percorsi che incrociano limitatamente le dinamiche industria 4.0.

Nello stesso tempo, l'efficacia del sistema dipende dagli aspetti organizzativi più che dalle innovazioni tecnologiche legate al manufacturing. Il governo dei processi si avvale di un apparato informativo complesso, che tiene in rete il sistema gestionale del gruppo. Le *smart technologies* utilizzate sono funzionali a regolare le attività industriali per la parte di controllo e trasferimento delle informazioni, ma senza determinare percorsi di *up grading* tecnologico che trovino applicazione nel *manufacturing* vero e proprio.

5) Quadro di mercato, competizione e vincoli concorrenziali

I movimenti che hanno coinvolto recentemente lo stabilimento di Treviso prospettano un quadro complesso. Se il nuovo assetto, pur scaturito da una riorganizzazione dolorosa, sembra delineare

indirizzi evolutivi per lo stabilimento, non vanno sottaciuti i problemi che gravano sulle prospettive di un'industria che vive una fase di trasformazione complicata. Per comprendere meglio le recenti vicende trevigiane occorre allargare lo sguardo alle dinamiche che investono l'intera industria dell'illuminazione.

Sono ormai quasi venti anni che il settore è sottoposto a una forte pressione, frutto di una discontinuità di tipo tecnologico che ne sta ridisegnando natura, processi e modelli di consumo.

Sostanzialmente queste spinte vanno fatte risalire all'introduzione sul mercato delle lampade Led. Il salto tecnologico indotto da questo passaggio è stato così radicale da mutare le coordinate di un comparto che per un secolo ha operato in sostanziale continuità. La rottura di questa continuità va considerata un evento di quelli che, nella lettura d'impresa, vengono individuati come processi di distruzione di un settore. La novità rappresentata dalle lampade Led non ha portato solo alla trasformazione strutturale delle fonti luminose, e quindi della loro efficacia, ma ha introdotto materiali (i diodi) e tecnologie (l'elettronica) che hanno sconvolto i sistemi produttivi tradizionali. Anche in ragione di ciò, sul mercato si assiste all'ingresso di una nuova categoria di imprese, i produttori chimici di semiconduttori (con uso di diodi, materiali di conduzione, componenti, polimeri, ecc.). Si tratta di trasformazioni che sono destinate a ricevere un'ulteriore spinta con il passaggio dall'elettronica al digitale, mentre è già in vista un ulteriore salto tecnologico legato allo sviluppo delle applicazioni laser.

L'impatto che queste innovazioni hanno avuto, e hanno, sull'industria è rappresentato con chiarezza dalle scelte operate da Philips, leader con General Electric e Osram del settore a livello mondiale. Ai primi segnali dell'innovazione del Led, Philips si è mossa per anticipare la concorrenza, avviando precocemente la fuoriuscita dal settore delle lampade tradizionali per concentrarsi esclusivamente su queste nuove fonti luminose. Questo abbandono delle produzioni tradizionali è apparsa un'efficace strategia di allontanamento da mercati in rapido declino. La scelta di accelerare tempi e modi di dismissione, infatti, rispondeva una logica precisa: anticipare i processi di ristrutturazione; ridurre le perdite che inevitabilmente emergono quando si esce da un mercato; trarre il massimo vantaggio dalla possibilità di concentrarsi sull'innovazione di prodotto; procedere ad un percorso di diversificazione sostituendo un prodotto in declino con altri in fase di crescita.

Portata a compimento in pochi anni la dismissione da un mercato presidiato per oltre un secolo, Philips è rimasta nel settore il tempo necessario a sfruttare le opportunità iniziali del Led e a procedere ad una radicale diversificazione produttiva. Già nel 2016 essa ha abbandonato definitivamente l'industria dell'illuminazione, cedendo l'intera divisione luce ad un fondo cinese (GO Scale), probabilmente collegato a qualche produttore asiatico. Nel frattempo anche General Electric ha ritenuto necessario rivedere la propria posizione: per attrezzarsi sul fronte più innovativo

essa ha rinsaldato il suo accordo con Nichia, azienda giapponese leader nella produzione di componenti per le lampade Led, con una collaborazione che le consente di mantenere un primato nei processi che cavalcano le nuove traiettorie tecnologiche.

L'attuale quadro concorrenziale vede i *competitor* storici (ex Philips, GE, Osram) contrapposti a una vasta schiera di produttori asiatici, che fanno del loro dominio nel settore dei semiconduttori, con le applicazioni collegate (monitor, display, televisori, ecc.), la leva per l'ingresso in forze sul mercato dell'illuminazione. Agli occhi di questi gruppi risulta prezioso l'elevato numero di brevetti detenuto dai leader settoriali, attraverso i quali potrebbero colmare lo scarto di conoscenze che ancora li penalizza sul mercato.

Le prospettive di Osram si giocano all'interno di questo scenario. Se non vi è dubbio che la centralità assunta dalle nuove tecnologie sta determinando una trasformazione radicale del settore, induce qualche preoccupazione il fatto che Osram sembra mostrarsi meno reattiva dei tradizionali concorrenti, per di più con il rischio di affrontare una sfida impegnativa potendo contare sull'incerto sostegno del suo maggiore azionista.

6) Caratteri e principi distintivi della strategia aziendale

Nel quadro di movimenti che stanno ridisegnando il profilo del settore, la riorganizzazione che ha coinvolto lo stabilimento di Treviso risulta più leggibile, anche se non sono pochi gli elementi di incertezza che pesano sulle prospettive generali. In rapida sequenza gli stabilimenti italiani del gruppo hanno sperimentato degli interventi dagli sviluppi poco prevedibili. In prima istanza c'è stato il piano di ristrutturazione, che ha inciso pesantemente sui livelli occupazionali delle unità italiane. Tale operazione è stata immediatamente seguita da un nuovo elemento di frattura attribuibile all'operazione di *carver out* che ha diviso Osram Italia. Questa scelta merita di essere ripercorsa più in dettaglio, perché aiuta a capire lo stato di incertezza che avvolge il settore. Il nuovo modello societario adottato dal gruppo ha previsto la separazione delle attività e la costituzione di due nuove divisioni. Nella prima divisione, denominata Osram Light, sono state inserite le aziende impegnate nelle produzioni più innovative (led, luci speciali per applicazioni di domotica e *automotive*, sistemi di controllo elettronico e digitale delle fonti luminose, laser), mentre alla seconda divisione, Ledvance, sono state conferite le aree di business più tradizionali. L'intento di questo disegno appariva evidente: si trattenevano all'interno di Osram i settori caratterizzati da tecnologie innovative, che richiedono investimenti su prodotti ad elevata redditività; per contro, si concentravano in Ledvance le produzioni legate a tecnologie standardizzate, produzioni sottoposte alla concorrenza di *competitor* molto aggressivi sul fronte dei costi

La diversa missione riconosciuta all'area di Bari rispetto a Treviso ha sancito l'avvio di un percorso di separazione che anticipava le dinamiche generali del gruppo. Occorre dire che la manovra di

separazione già lasciava presagire l'intenzione di avviare una strategia di disimpegno sui prodotti più maturi, ed è difficile ipotizzare che il sindacato non ne fosse consapevole. Tale processo, peraltro, si è realizzato in tempi ancor più rapidi di quanto fosse prevedibile. In quest'ottica, il fatto che i compiti dello stabilimento di Treviso siano stati ridefiniti secondo un disegno produttivo dai forti caratteri innovativi appare un elemento positivo, anche se non esclude per il futuro svolgimenti meno rassicuranti.

Che siano in atto movimenti di grande portata è stato confermato dalle recenti novità di casa Osram. Repentinamente, almeno rispetto ai programmi presentati qualche mese prima al sindacato, l'azienda ha ceduto la nuova divisione Ledvance ad un consorzio di aziende cinesi. Di lì a poco, il problema si è ripresentato in forma ancor più radicale: nel dicembre 2016 Osram Light (di cui Siemens è ancora massimo azionista) ha rifiutato un'offerta proveniente dall'azienda cinese di semiconduttori Sanan, anch'essa sostenuta dal fondo Go Scale già protagonista dell'acquisto di Philips. Voci insistenti, peraltro, confermano la disponibilità di Siemens ad uscire dal settore, per cui la tenuta della nuova divisione Osram Light sembra dipendere, più che dalle intenzioni dell'azionista di maggioranza, dalla sua forza interna e dall'efficacia delle sue strategie di innovazione.

Il cambiamento strutturale resosi evidente a seguito dell'ultima operazione di scomposizione del gruppo italiano, peraltro, consente di apprezzare come emblematica la trasformazione avvenuta in questi anni, il cui elemento portante appare lo sviluppo di un assetto produttivo molto spostato sulle attività di innovazione e ricerca. Come già rilevato, il *manufacturing* nello stabilimento trevigiano mantiene un ruolo rilevante, ma è vincolato alla capacità di garantire elevati livelli di efficienza e produttività tali da assorbire le differenze di costo con l'offerta est orientale o asiatica. In linea generale, il *manufacturing* di Osram è sempre più al servizio di processi che nascono nelle aree di ricerca inserite in azienda, che usano le aree produttive come terminali delle attività di innovazione. In questa prospettiva, le linee hanno il compito di garantire la realizzazione di prodotti che hanno cicli di vita relativamente brevi, oltre a poter essere soggetti a interventi che ne richiedono il continuo adattamento. Peraltro, non è detto, che vi sia contiguità tra processo di innovazione e linee produttive: la situazione di Treviso mostra che parte della ricerca fatta in loco beneficia altre strutture produttive, secondo programmi decisi dalla capogruppo. Ciò non toglie che la vicinanza tra aree di ricerca e concrete applicazioni produttive rimane un vantaggio di cui anche lo stabilimento di Treviso può godere. Questo intreccio sembra confermato dalle richieste di flessibilità che investono le aree produttive: se da un lato segnalano l'obbligo di aderire alle pressioni della domanda, dall'altro riflettono un processo di arricchimento dell'offerta garanzia di successo sul mercato.

In questo modo, combinando efficienza e innovazione, Osram cerca di mantenere gli standard di performance e redditività che sono richiesti dal gruppo. A leggere i report economico finanziari del gruppo (anno 2016) sembra che gli obiettivi raggiunti siano soddisfacenti, anche se il *benchmark* imposto dai grandi concorrenti asiatici segnala l'affanno con cui si seguono queste dinamiche. L'analisi del bilancio di Osram Italia, fino al 2015 comprensivo anche dello stabilimento di Bari e della parte dell'unità di Milano migrata in Ledvance, mostra che gli ultimi anni sono stati caratterizzati da una contrazione progressiva del fatturato. Esprimere valutazioni più complete appare però difficile, poiché il bilancio Osram Italia registra le prestazioni in termini di trasferimento alla capogruppo. In sostanza, i valori riportati nel bilancio di Osram Italia non sono espressi a prezzo di mercato ma come costo di acquisto della capogruppo; pertanto, non consentono di stimare l'effettivo ammontare del fatturato e i margini conseguiti dallo stabilimento trevigiano.

7) Ruolo del lavoro e politiche di regolazione

Ragionando sul lavoro in Osram possiamo meglio valutare come le concrete dinamiche lavorative dipendano da modelli di regolazione e politiche di controllo delle prestazioni cogenti. Se nelle aziende i criteri regolativi sono frutto di strategie organizzative pensate per governare i processi di lavoro, Osram si distingue per il ruolo che viene attribuito alle forme di negoziazione concertativa. In questo caso, infatti, le linee di fondo dell'agire organizzativo rimandano alla tessitura procedurale che caratterizza tipicamente i modelli "partecipativi" centro europei. Può essere che a Treviso queste indicazioni non siano sempre applicate alla lettera, anche per l'assenza in Italia delle cornici normative tedesche, ma esse costituiscono un affidabile criterio di riferimento. In sostanza, il connotato distintivo ha un profilo riconoscibile: un po' meno del sistema originale, ma indubbiamente di più di quanto non avvenga in aziende nazionali della stessa dimensione.

Un elemento di forza di questo quadro è quello che mostra come la richiesta di prestazioni sia inserita in un approccio informativo adeguato e coerente, con programmi e compiti dichiarati formalmente, e dove anche le variazioni eventuali vengono giustificate con chiarezza e sufficiente anticipo. Un quadro informativo soddisfacente contribuisce a rendere più accettabile il clima aziendale, tanto più se sostenuto da un'attenzione per rapporti improntati al rispetto, assenza di atteggiamenti autoritari, cura dell'ascolto. Ciò non esclude che si possano manifestare situazioni e comportamenti incoerenti, ma sembra che l'azione di controllo esercitata dai rappresentanti sindacali sia sufficiente per evitare deviazioni troppo marcate. Anche lo spazio di contrattazione informale che accompagna le pratiche organizzative quotidiane, contribuisce a determinare un contesto dove è possibile esercitare un controllo su quanto succede e dirimere le questioni in modo non conflittuale.

Già questi pochi cenni, mettono in luce la natura di una strategia aziendale che attribuisce un grande peso al tema della regolazione del lavoro. E' noto che le strategie di concertazione sono molto attente alle politiche di *governance* del lavoro, facendone il perno di condotte organizzative articolate. L'osservazione mostra che approcci di questo tipo hanno cura di affrontare i problemi del lavoro attivando una fitta rete di modalità concertative: ciò garantisce il raggiungimento degli obiettivi mediante un confronto che smussa progressivamente le resistenze, in un percorso negoziale che indirizza le scelte in funzione degli obiettivi strategici dell'azienda.

Nel concreto del processo produttivo aziendale i lavoratori si muovono con discreti livelli di autonomia e sufficiente padronanza dei compiti. Tuttavia, negli ultimi anni essi hanno rilevato che le richieste di prestazione si sono fatte via via più esigenti. La percezione diffusa è che siano cambiati i parametri di riferimento, nel tentativo di assecondare una pressione prestazionale che satura gli spazi e riduce le discrezionalità. Paradossalmente, ciò sembra aver riguardato anche le discrezionalità positive, quelle che aiutano a risolvere i problemi e a fare meglio il lavoro. Nel complesso, la situazione rimane accettabile ma si percepisce un cambio di passo che incide sulle regole, sui compiti e sul clima generale.

L'elemento che risalta con più forza riguarda le richieste funzionali ad una maggiore efficienza produttiva. L'aumento dei carichi comporta attività che richiedono maggiore cura ed attenzione, spinge per adeguare la flessibilità e l'adattamento, sottopone l'esecuzione del compito a procedure più pressanti. A completamento di ciò, tutto il disegno organizzativo appare agli occhi dei lavoratori più formalizzato e stringente. Si deve supporre che questo scenario rifletta dei cambiamenti che investono l'intero settore, trasferendosi inevitabilmente sulla gestione delle attività produttive. Nello stesso tempo si manifestano delle dinamiche paradossali: da una parte, l'azienda sottolinea il rigore con cui vengono effettuate le politiche di assunzione per poter disporre di lavoratori adatti a compiti più complessi, inseriti in percorsi che puntano a valorizzare le competenze; dall'altra, i lavoratori ritengono di vivere una condizione di minore autonomia e libertà, con effetti negativi in termini di riduzione della professionalità effettiva e di ingabbiamento delle capacità dentro schemi più ristretti.

Allo stato questi segnali rimangono espressioni potenziali di un disagio, e/o dissenso, che non si traduce in forme conflittuali, anche per la sottolineata capacità dell'azienda di garantirsi un controllo efficace dei processi. Un esempio lo si può ritrovare nelle vicende che hanno accompagnato la recente riorganizzazione. L'avvio del processo di ristrutturazione ha comportato un forte esubero del personale (circa 140 persone a Treviso). Va ricordato che, per natura e collocazione, lo stabilimento trevigiano è da sempre esposto alle minacce di una potenziale sostituibilità, giacché le sue produzioni possono teoricamente essere svolte da altre unità che

mantengono notevoli vantaggi di costo. Proprio la consapevolezza di questi elementi di debolezza, ha sempre spinto la direzione dello stabilimento trevigiano a contrastare questa soluzione puntando su politiche di innovazione. Pertanto, la richiesta aziendale di procedere ad un alleggerimento del personale è stata accompagnata dalla promozione di strategie di consolidamento e innovazione produttiva di qualche affidabilità, oltre che da un corposo meccanismo di sostegno all'esodo. In questo modo il sindacato ha potuto contrapporre ai sacrifici occupazionali la difesa di elementi di qualificazione produttiva. La specifica cultura del contesto trevigiano, che combina l'impostazione concertativa con la disponibilità ad un affidamento reciproco, ha favorito un esito che mantiene aperte le prospettive evolutive dell'azienda.

In sostanza, il sistema di regolazione si è mostrato efficace anche in una fase particolarmente delicata, prova di una stabilità e solidità che malgrado qualche cedimento non viene messa in discussione. Va detto che questo modello di relazioni ha consentito un apprendimento anche da parte dei rappresentanti sindacali. Si tratta di un apprendimento non banale, nel senso che una sostanziale adesione all'impostazione aziendale non impedisce che si mantenga anche un atteggiamento attento, capace di distinguere tra applicazioni legittime e scelte opportunistiche.

La tenuta dei questi modelli dipende ovviamente anche dalle condizioni di agibilità sindacale che essi consentono. In Osram non solo non è ostacolata l'adesione al sindacato, anche alla Cgil malgrado qualche preoccupazione maggiore, ma nemmeno viene penalizzato chi partecipa attivamente alla politica sindacale. Nel caso specifico, anche gli impiegati partecipano senza problemi, sia alle assemblee che alle discussioni sui rinnovi contrattuali.

Tale ambiente prospetta degli evidenti vantaggi per l'azione sindacale, ma sembra contribuire anche ad un atteggiamento psicologico di adattamento e passività, quasi fosse necessario il conflitto per mantenere una certa reattività. La condizione soddisfacente su alcuni istituti contrattuali ha inevitabilmente sollecitato aspettative crescenti, che non sempre trovano risposte in contesti produttivi vincolati. Di conseguenza sembra diffondersi una certa Insofferenza, che al momento non si manifesta appieno o viene indirizzata preferibilmente contro il sindacato, ma che potrebbe trovare in futuro altre espressioni. Nello stesso tempo le iniziative rivolte a nuove tematiche (nuovi diritti individuali, evoluzione professionale, valorizzazione della componente femminile, ecc.) non sono sufficientemente sostenute, con il rischio di produrre una distanza tra le passività dei lavoratori e la costruzione di profili di intervento sindacale più avanzati. Forse si deve tener conto che sul quadro pesa il crescere di una visione individualista, che mentre rende difficile l'azione sindacale favorisce la gestione duttile e puntuale dell'azienda. Nel complesso, la situazione aziendale sembra venire apprezzata per le sue componenti di stabilità e sicurezza, ma il clima generale induce un approccio poco critico ai fattori di potenziale conflitto.

8) Valutazioni finali

La lettura delle vicende dell'Osram di Treviso doveva consentire di mettere in relazione i caratteri tradizionali del governo di questa azienda con le novità apportate dai recenti processi di ristrutturazione. Vi sono molti elementi per ritenere che le recenti vicende non abbiano stabilizzato le prospettive aziendali, all'interno di fenomeni che prospettano dei scenari settoriali non facilmente interpretabili. Quella che è apparsa una accelerazione delle strategie del gruppo (in sequenza: esuberi, riorganizzazione delle attività produttive, divisioni societarie, cessione di Ledvance), rischia di apparire un piano di interventi che sconta un ritardo rispetto alle trasformazioni del quadro. La rapidità e diffusività delle innovazioni tecnologiche che hanno investito il comparto sembrano aver introdotto un fattore di discontinuità che spiazzava i modi dell'evoluzione precedente. Si può discutere se ritenere lungimirante l'uscita di Philips dal settore, valutazione che ha bisogno di tempo per trovare o meno conferma, ma è chiaro che queste mosse hanno colto Osram in una posizione difensiva. L'atteggiamento possibilista di Siemens sembra confermare che in molte sedi si dubita della possibilità di difendere la leadership settoriale, anche perché tutte le trasformazioni tecnologiche (semiconduttori, laser, led, digitale, ecc.) sembrano favorire l'ingresso di una nuova generazione di produttori.

Nell'attesa che si chiariscano meglio questi nuovi scenari, è evidente che il gruppo non può rinunciare ad una efficace strategia di *up grading*. Tale strategia ha puntato sul progressivo abbandono dei prodotti tradizionali e l'inserimento in traiettorie innovative che valorizzano le capacità di ricerca e sviluppo. Parallelamente, l'azienda appare consapevole che l'innovazione è integrata strettamente con le strategie produttive, che a loro volta devono garantire assetti competitivi adeguati sul fronte dei costi, dell'efficienza produttiva, della risposta alla domanda. La difesa di queste condizioni appare necessaria per garantire i livelli di redditività che tutelano l'impresa e la soddisfazione degli azionisti, consentendo di sostenere gli investimenti e, eventualmente, trattare la cessione del gruppo a condizioni convenienti. Non vi è dubbio, peraltro, che è il patrimonio di conoscenze e di brevetti ciò che rende interessante l'azienda per i potenziali compratori, mentre la disponibilità degli assetti produttivi è soggetta a valutazioni più strumentali.

Ad oggi il fattore di forza dell'unità trevigiana è dato dalla qualità dei centri di competenza sviluppati in loco e da un *know how* che sa trasferire efficacemente l'innovazione in applicazioni produttive. Le risorse produttive dello stabilimento consentono la realizzazione efficiente di prodotti apprezzati dai clienti più esigenti. Allo stesso tempo, l'azienda mostra una reattività che si traduce in spinta continua per il miglioramento, nonché una adattabilità alle richieste tipica di un sistema che conosce a fondo le esigenze degli utilizzatori.

Nelle more di un'evoluzione difficile da prevedere, il destino dello stabilimento di Treviso corre lungo dei parametri di fondo: mantenere un ruolo importante per l'intero gruppo su filoni produttivi che connettono ricerca e applicazioni; disporre delle risorse necessarie a sostenere con investimenti e piani adeguati questi interventi; rinforzare forme di competenza/capacità specifiche che danno distinzione all'area produttiva.

Il caso nuova Ompi

1) Breve presentazione azienda

La società del gruppo Stevanato analizzata è la Nuova Ompi. Essa è responsabile di circa il 65% del fatturato della divisione *Glass* e di oltre il 70% degli utili dell'intero gruppo, ha il suo core business nella produzione di contenitori (packaging) in vetro per l'industria farmaceutica. L'azienda si è inserita nel mercato nell'immediato dopoguerra, proponendosi come semplice produttore di oggetti in vetro, ma solo in tempi ben più recenti ha iniziato a specializzarsi nella produzione di tubi di vetro. Molto presto essa ha puntato a caratterizzarsi per una particolarità che ha giocato un grande ruolo nell'indirizzare il suo futuro sviluppo. L'imprenditore aveva sempre coltivato l'ambizione di sviluppare al proprio interno la capacità di produrre i macchinari per la lavorazione, con l'obiettivo di dotarsi di una competenza che mettesse l'impresa in condizioni di innovare le tecnologie di produzione. Questa scelta ha consentito all'azienda di non dover replicare le metodiche produttive dei concorrenti, favorendo così la ricerca di soluzioni innovative che potessero introdurre dei vantaggi nella gestione delle fasi produttive. Si deve ritenere che la capacità tecnologica acquisita abbia giocato un ruolo importante anche nel favorire la decisione di modificare il posizionamento tradizionale dell'impresa, con la scelta di abbandonare una produzione generica e sviluppare un'offerta più specializzata. Sulla base delle competenze sviluppate nel gruppo, Nuova Ompi ha potuto prendere in considerazione delle opportunità di mercato normalmente non accessibili ad un tipico terzista, valutando la possibilità di affacciarsi su un mercato, quello dei prodotti per il settore farmaceutico, in prospettiva ben più interessante di quello presidiato storicamente. La competenza progettuale e l'esperienza produttiva maturata nel gruppo, ha progressivamente dato corpo ad una strategia capace di raggiungere un posizionamento efficace in questo specifico segmento. Lo spirito d'innovazione e la determinazione a garantire l'efficienza produttiva, hanno consentito di rivolgersi a fasce di domanda più esigenti, ponendo le premesse per conquistare un ruolo di fornitore qualificato del settore farmaceutico.

Le due linee di specializzazione sviluppate, produzione di fiale e siringhe e macchine operatrici, rimangono ancora oggi i pilastri su cui si regge il successo del gruppo Stevanato. Il gruppo presenta una struttura articolata in due divisioni: l'area dei prodotti inseriti nella *Glass division* (siringhe e contenitori di vario tipo e utilizzo), con la società principale Nuova Ompi e altri 4 stabilimenti all'estero (Slovacchia, Messico, Cina e Brasile); la divisione *Engineering*, che realizza gli impianti di produzione nella società destinata fin dall'origine a questa missione, Spami, che oggi comprende anche la Optrel (confluita in Spami), Innoscan e SVM). I diversi stabilimenti garantiscono la

produzione degli impianti per la lavorazione del tubo di vetro e i dispositivi per il controllo ottico e la verifica qualità.

L'ingresso nel settore farmaceutico ha determinato una forte espansione dell'impresa. Il successo di questo riposizionamento specializzativo ha consentito a Nuova Ompi di entrare in un mercato di dimensioni globali, tradizionalmente dominato dai grandi gruppi farmaceutici. Per valutare appieno le dinamiche che hanno reso possibile tale inserimento, vanno considerate una serie di dinamiche che hanno indotto una tendenziale destrutturazione del mercato della sub-fornitura. Per molto tempo le case farmaceutiche hanno governato direttamente un mercato che era presidiato stabilmente da un numero limitato di soggetti in competizione. La domanda rimaneva largamente condizionata dall'offerta (i produttori di farmaci) e anche le attività complementari (strumenti, materiali, supporti, ecc.) seguivano un andamento largamente prevedibile. Spesso, le stesse aziende farmaceutiche disponevano di unità incaricate di produrre gli accessori, oppure si rivolgevano a fornitori considerati in qualche misura interni. Per molto tempo, e in parte succede ancora oggi, le case produttrici hanno ritenuto conveniente affidare questi compiti a grandi operatori globali, che si basavano su modelli organizzativi e funzionali tipici della grande impresa. Se ne ha conferma nel fatto che tutt'ora questo specifico comparto è dominato da un piccolo gruppo di fornitori globali (8 imprese), cui fa da corona una schiera, poco più larga e diffusa, di piccole aziende che soddisfa una domanda di tipo integrativo. La focalizzazione strategica adottata dal gruppo Stevanato con Nuova Ompi, qualificata dalla capacità di introdurre innovazioni nelle tecnologie operative, ha permesso l'inserimento progressivo in questo segmento, riuscendo in tempi relativamente contenuti ad allinearsi alle aziende che presidiano storicamente questi mercati.

Non sarebbe del tutto appropriato attribuire il successo dell'impresa solo alla lungimiranza strategica e alla competenza tecnica di cui è dotata. A pesare in questo processo di affermazione vi sono senz'altro anche i fattori di vantaggio di cui Nuova Ompi ha goduto per lungo tempo, e in parte gode ancora, rispetto alla concorrenza: vantaggi nel costo del lavoro, governo ferreo della fabbrica, flessibilità ed elasticità impraticabili per strutture di grande impresa, rapidità innovativa connessa alle competenze sviluppate a contatto con le aree di progettazione impiantistica.

In questi anni l'azienda ha saputo sfruttare bene questi vantaggi, provvedendo a ritagliarsi uno spazio importante senza che ciò apparentemente provocasse forti reazioni dei produttori leader. Vari elementi fanno supporre che si tratti ancora oggi di un mercato dove vige una concorrenza relativamente poco aggressiva, che garantisce alle aziende globali difesa delle quote di mercato e buone performance reddituali. Le barriere dimensionali, quelle che segnalano la possibilità di servire grandi clienti multinazionali, rendono complicato l'ingresso di nuovi concorrenti, anche

perché le maggiori imprese sono divenute più attente nella loro azione di difesa e puntano sempre di più su politiche volte a fidelizzare il rapporto con la clientela.

La rapidità ed efficacia con cui Nuova Ompi si è inserita in tali mercati le hanno consentito, inoltre, di ottenere risultati economici considerevoli, creando le premesse per garantire continuità alla propria espansione produttiva, sia rafforzando le strutture interne, sia promuovendo, con acquisizioni o creazione diretta, lo sviluppo di numerosi stabilimenti esteri. L'internazionalizzazione della produzione collegata al *core business*, di pari passo con una strategia di acquisizione volta ad arricchire e completare la gamma produttiva, ha chiaramente l'obiettivo di sfruttare meglio dei fattori cruciali per la competizione settoriale: la vicinanza agli stabilimenti dei clienti; la competitività di costo; l'efficienza delle politiche produttive; l'innovazione di prodotto.

Nonostante la configurazione compiutamente multinazionale assunta dal gruppo, non appare prevedibile un ridimensionamento del ruolo degli stabilimenti italiani. Per quanto riguarda la *Glass division*, la Nuova Ompi rimane la sede principale per produzioni che servono i mercati europei e non solo, nonché la struttura impegnata nelle politiche di ricerca e innovazione che supportano la crescita degli stabilimenti internazionali. La divisione *Engineering* comprende a sua volta di aziende italiane e straniere, ma è la Spami, collocata nei pressi della capogruppo, a provvedere alle strategie di innovazione e di cambiamento in raccordo con l'unità di ricerca e sviluppo interna.

2) La storia sindacale dell'azienda

Per dare conto delle vicende del sindacato in Nuova Ompi è utile riflettere sui connotati peculiari del sistema aziendale. A distanza di molti anni dal suo insediamento in azienda, il sindacato deve constatare quotidianamente come l'impresa mantenga una egemonia culturale e una discrezionalità organizzativa che le consentono di governare il sistema in forme compatte e prive di sbavature. Poiché le azioni sindacali non sono mai state in grado di rendere meno monolitico questo modello, l'iniziativa sindacale in azienda si è progressivamente inscritta nei limiti e negli spazi di questa cornice. Un ruolo importante è stato giocato dalle dinamiche produttive, che non hanno mai proposto eventi capaci di rompere gli equilibri interni (crisi, licenziamenti, attività antisindacali, tensioni organizzative, rotture culturali, ecc.), dando modo al sindacato di intervenire su condizioni di lavoro che hanno mantenuto una parvenza di linearità priva di incrinature.

L'inserimento formale della rappresentanza sindacale è avvenuto già negli anni '70 e non ha trovato ostacoli rilevanti da parte dell'azienda. A fronte di questa accettazione l'azienda ha continuato a gestire autonomamente le situazioni in forme semplici e dirette, limitandosi al rispetto formale delle regole di rappresentanza. La lettura delle dinamiche aziendali segnala con discreta evidenza gli elementi che hanno sempre contraddistinto le relazioni aziendali in Nuova Ompi: forte propensione alla gestione paternalistica; preferenza per le forme di contatto diretto e di negoziazione individuale;

modi di intervento morbidi ma chiaramente determinati; richiamo insistente al senso di responsabilità e di appartenenza dei lavoratori. Il controllo è stato reso più facile dalla sottolineata continuità produttiva dell'azienda, che muovendosi lungo un sentiero di crescita prolungata ha garantito sviluppo occupazionale, continuità e certezza del lavoro, condizioni salariali migliorative rispetto al territorio.

Per gli aspetti di carattere più pubblico, che rimandano alla costruzione di un'immagine utile al riconoscimento istituzionale, l'impresa ha mantenuto un rapporto stretto con la comunità locale, alternando pressioni e sostegno in relazione ad un ruolo produttivo sempre più centrale nel territorio. L'attenzione mostrata per un visibile profilo pubblico a livello di territorio, ha sostenuto, e sostiene, interventi di vario genere, attività di patronato, sponsorizzazione eventi, vicinanza alle figure amministrative. D'altro canto, la società circostante non sembra aver prodotto condizioni di complessità sociale neanche nei periodi più burrascosi della fase di modernizzazione produttiva del Veneto. Le opportunità di sbocco occupazionale e gli inserimenti in azienda sono avvenuti senza che si dessero situazioni di instabilità, non si è proposto l'ingresso di figure eccentriche o poco controllabili, così come di scarso impatto sono apparsi gli squilibri d'ordine strutturale (immigrazione, diversità etniche, fenomeni di degrado, ecc.).

La grande stabilità che caratterizza il quadro sociale dell'impresa ha garantito il pieno controllo della situazione, con grandi benefici in termini di controllo costi, di continuità gestionale e di flessibilità organizzativa. Come si è detto, ciò è avvenuto malgrado sia presente fin dagli anni settanta un presidio sindacale formalizzato. Questa presenza, peraltro, non è mai stata messa alla prova di un conflitto interno: nella storia dell'azienda non si ha memoria di nessuno sciopero per motivi aziendali e, forse, di una sola fermata a seguito di un'iniziativa di carattere esterno. In linea di massima si può ipotizzare che l'ingresso diretto del sindacato, in tempi in cui la spinta alla sindacalizzazione non era facilmente contenibile, non sia stata gradita dalla proprietà, che tuttavia ha evitato forme di contrapposizione o di rifiuto. L'iniziativa è nata probabilmente da una determinazione soggettiva di alcune figure politicizzate, che avevano l'obiettivo di portare all'insediamento di una presenza sindacale formalmente riconosciuta. Appare del tutto evidente che per molto tempo questo presidio non ha interferito sostanzialmente con la forte presa dell'azienda, limitandosi a prevedere il riconoscimento delle normative e delle applicazioni contrattuali. Tutto ciò che esulava dalla normativa era disciplinato in autonomia dall'impresa, che ha sempre evitato di lasciare aperti spazi che favorissero una autonoma iniziativa sindacale. Pur in un quadro difficile, va riconosciuto ai rappresentanti sindacali di aver difeso una presenza che ha costituito un preciso riferimento per i lavoratori, oltre a promuovere un'iniziativa che ha garantito il rispetto delle intese nazionali e il periodico rinnovo degli accordi aziendali. Come è comprensibile, il contesto aziendale

non appare favorevole alla stipula di accordi molto impegnativi, per cui lo sforzo dei delegati si è concentrato su intese che hanno regolato premi di risultato, politiche di orario e verifiche degli inquadramenti. Si tratta di forme di politica sindacale acquisitiva abbastanza contenute, che riflettono bene lo scarso supporto che i delegati ricevono dai lavoratori e il forte controllo esercitato sulle politiche organizzative dall'impresa. Occorre dire che anche i parametri adottati per il premio di risultato appaiono labilmente collegati alla effettiva redditività aziendale, più attente a contenere le attese che a produrre una strategia redistributiva coerente con le dinamiche reddituali dell'impresa.

Gli ambiti di manovra dei rappresentanti sindacali sono sempre apparsi condizionati da un ambiente sociale che non pare voler sostenere le forme di rivendicazione di natura conflittuale. I lavoratori hanno approvato la costituzione del sindacato che poteva dare garanzie di controllo e di espressione ma, nel contempo, si sono anche riservati la possibilità di trattare direttamente con l'azienda le questioni di personale interesse. Il risultato, non così raro in ambienti socialmente poco reattivi, è inevitabilmente quello di un sistema di regole che viene enunciato e applicato a livello prevalentemente formale, ma che è subordinato al rispetto delle priorità soggettive e individuali per quanto riguarda la contrattazione concreta. Ciò ha reso fragile la formazione di una presenza sindacale che ha dovuto fare i conti con livelli di adesione modesti, con una preferenza per comportamenti opportunistici e la preoccupazione di non precludersi lo spazio dello scambio diretto con l'azienda. Occorre dire che la forte espansione occupazionale dell'impresa, verso la fine degli anni novanta, ha richiesto una gestione più manageriale delle relazioni, ma l'assunzione di un quadro più formalizzato sembra aver solo confermato l'impronta del modello di gestione tradizionale. I dipendenti degli stabilimenti padovani (sede della capofila, Nuova Ompi e Spami) sono complessivamente (dati 2015) 1.277, di cui 289 dirigenti e impiegati e 988 operai, per la maggior parte (935) inseriti in Nuova Ompi. Rispetto a questo quadro occupazionale gli iscritti al sindacato sono presenti solo in Nuova Ompi: complessivamente sono circa 230, di cui 150 iscritti alla Cisl e il restante alla Cgil. L'organismo di rappresentanza sindacale aziendale in Nuova Ompi è composto di 15 delegati; 11 Cisl e 4 Cgil.

In questi anni le coordinate del sistema di relazioni sono sempre state determinate dalle priorità aziendali. Tutti i processi interni sono orientati al rispetto di alcuni criteri base essenziali per il successo aziendale: elevata saturazione degli impianti; intensi livelli di produttività; rispetto dei parametri di qualità produttiva; certezza nella programmazione e nella capacità di risposta; ottimizzazione dell'uso delle risorse; difesa di un'elevata redditività e controllo puntuale dei costi. Queste condizioni ispirano i comportamenti aziendali e determinano le relazioni sindacali. Fino ad oggi queste priorità sono state, non solo rispettate, ma sostanzialmente favorite da atteggiamenti di

disponibilità e adesione nei lavoratori. L'azienda ha lavorato con determinazione per rendere inevitabile il rispetto delle prospettive individuate, anche in virtù di una dinamica congiunturale che ha visto crescere l'occupazione senza che ciò divenisse fattore di conflitto o di squilibrio. L'immagine di posto di lavoro sicuro, discretamente retribuito, in ambiente accettabile e vivibile, supera di gran lunga gli inconvenienti dettati dal regime di turnazione continua (3 turni per 7 giorni), dalla intensità prestazionale, dalla ripetitività dei compiti.

Pur riconoscendo l'efficace strategia di crescita dell'azienda, appare evidente il ruolo stabilizzatore del sistema sociale interno. I lavoratori tendono ad attribuire diffusamente all'impresa il merito della sua storia di successo, mostrandosi timidi anche nel produrre rivendicazioni che mettano in conto una migliore redistribuzione dei risultati ottenuti. Questa disattenzione per le condizioni di lavoro in azienda si possono cogliere anche nel disinteresse per quel che concerne il rapporto con i lavoratori delle altre unità del gruppo: non solo non vi è contatto con i lavoratori delle aziende estere, ma anche per quel che riguarda i lavoratori delle aziende prossime allo stabilimento principale non vi è nessun tentativo di avviare una relazione di qualche tipo.

Come s'è visto, l'azienda si muove con nella gestione dei processi in totale autonomia. Un solo evento ha incrinato in modo impercettibile questa situazione, nel momento del passaggio da un sistema d'orario basato su tre turni per cinque giorni alla settimana a un sistema di ciclo continuo. Tale resistenza è stata ben presto fugata, anche grazie ad una piccola erogazione "una tantum" destinata a coloro che avrebbero aderito immediatamente al nuovo regime d'orario. Per i nuovi assunti, ovviamente, la situazione si è presentata come già definita e ha funzionato come selezione naturale per le richieste d'assunzione.

Il disegno delle relazioni sindacali in Nuova Ompi risente anche di una limitata coesione tra le sigle sindacali. La preferenza per uno stile collaborativo espressa dalla Cisl, peraltro maggioritaria in azienda, sembra aver favorito una cultura del lavoro priva di qualsiasi riferimento conflittuale. Agli occhi dei lavoratori il successo economico dell'impresa è fonte di sicurezza lavorativa, certezza dei riconoscimenti, stabilità di appartenenza. Ma in assenza di una visione che sappia individuare gli spazi per un maggiore protagonismo dei lavoratori, favorendo così anche una forma di coesione sociale più consapevole del proprio stato, l'unico riconoscimento che finisce per contare è quello espresso dall'azienda.

3) Processi di trasformazione recenti e nuovi fattori di successo

Il processo evolutivo messo in atto dall'impresa è il frutto di una strategia fortemente votata alla crescita che si mostrata capace di cogliere le opportunità offerte da favorevoli condizioni di mercato. Peraltro, i piani di sviluppo predisposti dall'impresa sono stati sostenuti da un andamento economico molto positivo, frutto di dinamiche di mercato decisamente espansive. Di

suo l'azienda ha messo una capacità gestionale che le ha consentito di crescere a tassi superiori a quelli medi settoriali, garantendo così margini di profitto elevati. Una lettura canonica di questi processi, mostra che il successo può essere attribuito in larga misura al grande impegno espresso dal gruppo in termini di investimento, con un'azione che si è riflessa su più piani: ampliamento del perimetro produttivo con acquisizioni mirate e l'apertura di impianti in paesi strategici per il rapporto con la clientela (Slovacchia, Cina, Brasile, Messico); crescente focalizzazione su innovazione e arricchimento della gamma di offerta di prodotto; avvio di politiche atte a sostenere una diversa e più complessa fruizione dei dispositivi farmaceutici proposti da parte di alcune categorie di utilizzatori finali, rendendo più facile la fidelizzazione della clientela. Occorre dire che sono tutti aspetti importanti, ma, pur di passaggio, non va trascurata l'importanza di poter disporre di un contesto produttivo che ha riservato ben poche complessità in termini di governo dei processi, di certezze produttive, di garanzie prestazionali.

Le politiche di investimento dell'impresa hanno puntato costantemente a conseguire dei vantaggi fruttuosi di una posizione distintiva in alcuni segmenti di prodotto. Ciò è avvenuto principalmente per la produzione di tubi fiale iniettabili per insulina, su cui si è innestato lo sviluppo di altri dispositivi utili al completamento della gamma. In sostanza, l'azienda si è mossa con la consapevolezza che il successo in un mercato complesso come quello farmaceutico impone una politica di customizzazione (cioè azioni di servizio personalizzato) nel rapporto con il cliente. Se questa strategia ha permesso all'impresa di inserirsi tra i grandi gruppi di settore, le mosse successive hanno previsto un continuo innalzamento del profilo competitivo, con l'obiettivo di crescere all'interno di un segmento dove i competitori diretti hanno risorse e dimensioni ben maggiori di quelle dell'impresa.

Tra le condizioni favorevoli che finora hanno accompagnato la crescita di Nuova Ompi abbiamo ripetutamente fatto cenno ai vantaggi di costo, che comprendono i costi del lavoro ma che devono considerare anche i risparmi collegati a una situazione organizzativa più governabile (flessibilità, rapidità di risposta, adattabilità). L'impresa ha tutta l'intenzione di difendere questi fattori di vantaggio, ma essa appare consapevole che essi vanno sorretti da contenuti, di prodotto e di servizio, via via più qualificati. I passi compiuti negli ultimi anni mostrano che l'allineamento alle dinamiche dei gruppi internazionali sta sollecitando l'impresa a modificare il proprio profilo produttivo, per passare dalla semplice produzione di contenitori alla progettazione, realizzazione, fornitura di sistemi completi per la somministrazione dei farmaci iniettabili. Questo mutamento è richiesto anche da atteggiamenti che si diffondono tra gli utilizzatori finali, con soggetti (i pazienti) che mostrano la forte propensione a gestire in forme sempre più autonome i propri percorsi curativi, privilegiando i dispositivi che offrono condizioni tecniche e funzionali atte a venire gestite

direttamente dal soggetto. Soprattutto per alcune categorie di utilizzatori, quelli che devono provvedere ai propri fabbisogni curativi in modo continuativo, tali esigenze si manifestano con particolare forza e divengono un elemento caratterizzante della domanda. Come in altri campi d'uso, il packaging diventa una condizione essenziale per la garanzia di un utilizzo efficace e sicuro delle terapie, assumendo un ruolo di sostituto delle tradizionali modalità di utilizzo (fruizione tramite operatore). Il concretizzarsi di questi scenari agisce oggi come *driver* nella ricerca di soluzioni innovative, obbligando il comparto a proporre dispositivi in grado di soddisfare tali esigenze.

Se le dinamiche in atto tendono a produrre delle trasformazioni della domanda, anche il quadro organizzativo interno deve saper mantenere i requisiti che garantiscono un posizionamento efficace. Va rilevato che l'impresa appare pronta ad adeguarsi alle condizioni richieste dallo scenario competitivo che si va delineando. Sul piano del disegno strutturale le scelte sono ormai ben chiare e si appoggiano su un processo di estesa internazionalizzazione produttiva (Slovacchia, Messico, Cina, Brasile,) con piattaforme che garantiscono l'aumento delle potenzialità produttive e un legame ravvicinato con gli stabilimenti decentrati dei grandi produttori farmaceutici. Dati gli attuali equilibri produttivi viene da pensare che l'articolazione dei compiti nel gruppo non è destinata a subire grandi modifiche: al centro rimane lo stabilimento storico (Nuova Ompi), mentre le strutture internazionali hanno il compito di seguire più da vicino i nuovi mercati garantendo livelli di costo competitivi. In realtà, si potrebbero ipotizzare effetti di maggior impatto in concomitanza con lo sviluppo completo dei nuovi stabilimenti (Cina e Brasile) che guardano a una domanda prevista in grande espansione. Lo spostamento del baricentro verso le aree del Pacifico potrebbe influire sulla situazione dello stabilimento padovano, ma ciò sembra ipotizzabile solo in tempi lunghi. Va ricordato che la necessità di allargare e completare la gamma di prodotto ha portato recentemente all'acquisizione di un importante produttore tedesco (Balda) che presidia un campo affine (prodotti per l'industria farmaceutica in plastica) che può ampliare l'offerta e consentire una relazione più integrativa con i committenti.

L'importanza crescente che andrà dedicata ai processi di innovazione di prodotto, sottolinea con forza il ruolo centrale che assumeranno le tematiche da affrontare dalle funzioni di Ricerca e Sviluppo del gruppo. L'impresa sta procedendo nelle politiche di rinforzo di queste aree mettendo in campo progetti che coinvolgono business innovativi, sia nei segmenti che costituiscono il cuore dell'offerta aziendale, sia in ambiti laterali che possono aprire nuove prospettive di mercato. In una certa misura sono percorsi obbligati, funzionali ad una specializzazione aziendale che è obbligata a perseguire lo sviluppo di nuovi segmenti di domanda sul mercato. Tali obiettivi presuppongono un aumento della dotazione di risorse e competenze da impiegare nelle aree di innovazione, con

l'immissione di figure e funzioni in grado di interpretare la domanda, di anticiparne le esigenze, di favorire un riconoscimento specifico da parte degli utilizzatori.

Il piano di sviluppo industriale predisposto dal gruppo non riguarda solo la divisione vetro e i successi di questi anni consentono di pianificare ambiziosi obiettivi anche per l'area *Engineering*. Le linee di intervento previste riguardano una più compiuta focalizzazione di Spami sugli obiettivi di ricerca e innovazione, anche grazie a una politica di acquisizioni che ha completato e arricchito la gamma d'offerta settoriale. Secondo il gruppo vi sono oggi le condizioni per allargare la missione produttiva della divisione *Engineering*, affiancando al tradizionale impegno sulla produzione degli impianti destinati ai processi interni, una politica di crescita sul mercato esterno quale fornitore di tecnologie complesse per la lavorazione del tubo di vetro.

Vi è motivo di ritenere che un disegno così articolato e incisivo sia premessa per una trasformazione strutturale del gruppo, con esiti capaci di riverberarsi sulla situazione di ogni stabilimento. Il complesso produttivo padovano, sede della capogruppo, di Nuova Ompi e di Spami, dovrebbe mantenere un ruolo centrale nella galassia produttiva di un gruppo che sta assumendo un complesso profilo multinazionale. Le più pressanti spinte per il cambiamento riguarderanno le funzioni innovative, con riguardo allo sviluppo delle funzioni pregiate che saranno dedicate alla progettazione degli impianti, la ricerca sui nuovi prodotti, lo sviluppo delle modalità di fruizione del farmaco, le nuove politiche di servizio). Il compito delle aree produttive rimane quello di garantire la rapida applicazione delle innovazioni e di difendere l'elevata redditività del gruppo. In questo scenario si può immaginare emerga una crescente divaricazione tra la nuova configurazione delle aree tecnico impiegatizie, con investimenti volti al rafforzamento e alla qualificazione delle funzioni strategiche, e il destino delle aree produttive, sempre più vincolate a garantire alta produttività, saturazione degli impianti, bassi costi di gestione, controllo dei prezzi.

4) Profilo tecnico organizzativo, composizione sociale e dinamiche socio-professionali

Il processo produttivo in Nuova Ompi è organizzato per reparti dedicati a specifiche produzioni (siringhe, fiale, carpule). Le operazioni prevedono una serie di postazioni con impianti che realizzano l'intero ciclo di lavorazione del tubo, fino al prodotto finito. Il compito degli operatori addetti all'impianto è sostanzialmente di supporto a processi che prevedono limitati interventi di supervisione e di controllo. Nella loro attività gli operatori sono, peraltro, supportati da sistemi di monitoraggio e controllo incorporati nell'impianto che garantiscono il rispetto dei parametri qualitativi. Le innovazioni sviluppate dalle aree di progettazione del gruppo hanno messo a disposizione degli impianti in grado di realizzare nel ciclo di lavoro l'intero processo produttivo, dalle fasi di lavorazione fino all'imballaggio dei prodotti finiti.

Per quanto riguarda le caratteristiche del processo produttivo (su cui è bene soffermarsi perché costituiscono uno dei fattori di vantaggio dell'azienda), si può notare che si tratta di un ciclo di lavorazione, dalla fase di caricamento a quella del confezionamento, relativamente corto, che si completa in un tempo tra i 20 e i 30 minuti. Il processo vero e proprio inizia con il caricamento automatico dei pezzi, seguito dall'inserimento dei componenti nell'area forno per la lavorazione vera e propria, il trasferimento delle fiale mediante sistemi di trasporto a manipolazione automatica, il loro ingresso nella *clean room* per le operazioni finali di controllo, verifica qualitativa e imballo. Le attività svolte dagli operatori a supporto all'impianto sono simili per ogni linea e impiegano figure professionali di eguale profilo. Gli addetti alle operazioni dell'impianto seguono e monitorano mediamente 4 o 5 impianti pro capite, garantendo supervisione e interventi secondo necessità. Nel caso delle operatrici addette alle *clean room* per le attività di imballo, invece, esse servono mediamente due impianti perché svolgono attività di maggior carico manuale. Le aree di produzione comprendono sostanzialmente questi reparti con le linee di impianto dedicate a specifiche lavorazioni: in qualche caso a valle di queste produzioni principali vi sono dei piccoli reparti preposti allo svolgimento di operazioni minori, come, ad esempio, l'attacco degli aghi per le siringhe.

La caratteristica di questi processi produttivi è quella di essere strutturati in forme tecnologicamente vincolate, con una limitata gamma di operazioni dirette volte prevalentemente a supportare degli impianti automatizzati dotati di sistemi di robot di carico e scarico, di controlli elettronici della lavorazione, di rilevazione scarti, nonché, pur in modo parziale, di automatismi nelle operazioni di imballo. L'intervento umano degli addetti agli impianti prevede di completare i compiti di supervisione con il vincolo di garantire il corretto funzionamento dell'impianto. Un intervento più diretto può essere richiesto nel caso in cui l'impianto imponga piccoli interventi di sistemazione funzionali a mantenere gli standard produttivi programmati. In caso di complicazioni di natura più complessa, invece, l'operatore si limita a fermare l'impianto e a richiedere l'intervento dei tecnici. Più operativo risulta l'intervento delle figure addette al confezionamento nelle *clean room*, che devono eseguire, pur con il supporto di robot e di strumenti di misura, le operazioni di imballaggio del prodotto.

I lavoratori delle linee hanno una modesta discrezionalità operativa. Le informazioni relative agli impianti assegnati e ai programmi produttivi sono disponibili all'ingresso nel reparto, e vengono prese in visione all'inizio del turno. Quando si avviano le operazioni i lavoratori trovano in testa agli impianti i materiali di lavoro già con un caricamento che avviene in automatico. Pertanto, se non si danno situazioni fuori della norma, gli operatori durante il turno devono limitarsi a seguire il flusso di attività degli impianti assegnati garantendo la supervisione e un controllo ravvicinato del

flusso produttivo. Maggiore rilievo esecutivo è richiesto alle operatrici delle *clean room*, che devono provvedere alla confezione e all'inscatolamento realizzando anche un controllo visivo finale. Sembra che interventi diretti, volti eventualmente a salvaguardare la continuità e la qualità del prodotto, non siano molto frequenti: in questi casi si interviene direttamente, oppure si ferma l'impianto e si richiede l'intervento della manutenzione. Malgrado sia modesto lo spazio attribuito all'azione diretta, la necessità di seguire l'attività di più impianti e l'obbligo di coadiuvare le forme di controllo qualitativo automatiche, producono negli operatori la sensazione di una forte saturazione. I cicli d'ordine sono abbastanza lunghi e possono prevedere una durata di lavorazione della serie tra i 3 e i 7 giorni. Tutti i reparti produttivi lavorano su tre turni giornalieri per sette giorni la settimana, con una fermata totale degli impianti prevista solo a Natale, Capodanno e Pasqua.

La gestione delle attività produttive fa affidamento su appositi sistemi di pianificazione e programmazione, con largo utilizzo di procedure informatizzate che vengono costantemente aggiornate. Nel caso si manifestino delle piccole varianti in corso di lavorazione, gli operatori devono avvertire i superiori per dare loro modo di riprogrammare l'attività in modo da ridurre al minimo le perdite di tempo e di produzione. La pianificazione del lavoro viene predisposta giornalmente dagli uffici sulla base degli ordinativi il giorno precedente, lasciando al capo reparto il compito di garantire la saturazione degli impianti e di gestire il rapporto tra carichi di lavoro e numero degli operatori disponibili. Poiché il programma di lavoro quotidiano è noto anche all'operatore di turno, sulla base di queste informazioni si prevede che esso si attivi in modo da rispettare i programmi e i criteri (routinari) di esecuzione delle attività.

Gli obiettivi di efficienza che l'impresa si dà, nonché la necessità di governare un processo produttivo suddiviso negli stabilimenti dei diversi continenti, hanno reso necessario lo sviluppo di un sistema gestionale che consenta di coordinare i diversi programmi produttivi. A questo scopo l'impresa si è dotata di una piattaforma informatica che le consente di pianificare lo svolgimento in dei piani di esecuzione degli ordini e di eventuale adeguamento dei processi. Come è ovvio, le informazioni di partenza sono prodotte dalle aree commerciali, per essere successivamente elaborate dalle aree acquisti, pianificazione e programmazione, in modo da definire l'ipotesi di gestione di flussi che può meglio consentire l'organizzazione di un ciclo di produzione efficiente e tempestivo. In Nuova Ompi, ma probabilmente anche negli altri stabilimenti, le variabili imprevedute possono essere collegate alla consegna dei fornitori (poche e rare), agli inconvenienti produttivi (occasionalmente e causa eventualmente di scarti ma non di blocco produttivo), ad assenze straordinarie che riducono la saturazione degli impianti, tutto ciò senza che si manifestino segnali di particolare problematicità.

Il quadro sommariamente descritto spiega perché l'impresa abbia dedicato impegno e risorse alla costruzione di un potente sistema informativo cui affidare la gestione complessiva delle attività. In prima istanza l'attenzione si è concentrata sulla realizzazione di sistema che fosse in grado di coordinare le funzioni a livello globale. Successivamente il gruppo ha implementato le sue piattaforme tecnologiche in modo da calibrarle coerentemente sui fabbisogni espressi dal processo di crescita e dalla dimensione internazionalizzazione delle attività. Il lavoro di affinamento dell'apparato informativo aziendale ha richiesto anche la realizzazione di un modello gestionale e organizzativo in grado di garantire un ambiente adatto alle funzioni di *business intelligence*. Per i servizi di infrastruttura, infine, è stata sviluppata una piattaforma completamente virtualizzata, allo scopo di consentire che tutti i dati relativi all'ambiente produttivo siano replicati con apposite strumentazioni e viene garantito. Nel suo insieme il sistema realizzato risulta aperto a future implementazioni, in modo che i nuovi fabbisogni possano essere riorganizzati all'interno di procedure informatiche che garantiscono le impostazioni consolidate.

In parallelo con questi interventi il gruppo ha provveduto anche a rafforzare le condizioni per disporre di network esteso e attivo. A questo proposito sono stati unificati tutti i sistemi di comunicazione vocale, attivando delle soluzioni di fonia avanzata. In questo modo le sedi del gruppo sono tutte interconnesse, favorendo una comunicazione in tempo reale e una ottimizzazione congiunta degli obiettivi di produttività. Il risultato è che non solo vengono ridotti i costi di comunicazione, ma può essere centralizzata l'amministrazione tecnologica favorendo le operazioni di *problem solving* e i tentativi di ottimizzazione delle risorse umane.

L'insieme di questi elementi evidenzia che la filosofia gestionale del gruppo è particolarmente attenta a predisporre le soluzioni ottimali per garantire processi produttivi efficienti. Su questi terreni Nuova Ompi appare consapevole della criticità che il confronto di mercato trasferisce sui parametri di governo produttivo, rafforzando la necessità di difendere gli attuali assetti produttivi. Si può con buone ragioni affermare che per lungo tempo queste condizioni sono state soddisfatte da un'intensità prestazionale e da una efficienza produttiva che non ammetteva deroghe, ma oggi l'espansione del gruppo impone l'utilizzo di modelli organizzativi adatti a riprodurre anche nei nuovi stabilimenti quanto a Piombino Dese è garantito da disponibilità e disciplina dei lavoratori.

Il nuovo quadro impone un profilo necessariamente più terziarizzato del gruppo. Malgrado la notevole espansione realizzata in questi anni, le attività ad elevato contenuto di conoscenza rimangono relativamente circoscritte ad alcune aree. Un aumentato impegno sul terreno dei processi di terziarizzazione aziendali è motivata dalla considerazione della loro centralità per i processi di trasformazione dell'impresa. Gli scenari evolutivi delle imprese più innovative sono strettamente legati al potenziamento delle funzioni pregiate, ricerca, marketing, comunicazione e immagine,

politiche di servizio, ecc. L'osservazione diretta sembra segnalare che il peso di questi indirizzi nelle aziende del gruppo è ancora limitato, riconfermando che nella filosofia del gruppo è ancora prioritario il problema del funzionamento efficiente dei processi produttivi.

Il gruppo Stevanato ha superato nell'anno 2015 i 2.100 dipendenti, con una lieve maggioranza tuttora detenuta dagli stabilimenti padovani che occupano 1.277 addetti. Complessivamente gli addetti delle categorie non operaie, dirigenti, impiegati e tecnici, non superavano in quell'anno i 300 addetti, una frazione significativamente modesta del totale occupazionale. Pur se vanno tenuti in considerazione i requisiti specifici di un *business* a forte caratterizzazione produttiva, sembra di poter dire che costruzione di un profilo adeguato alle nuove esigenze del gruppo non è ancora ben espressa dall'attuale fisionomia. Se l'obiettivo, come dichiarato dal gruppo, è quello di esprimere una filosofia produttiva capace di rafforzare la comprensione dei fabbisogni dell'utenza finale, anche per costruire relazioni più fidelizzate con i committenti, è necessaria una dotazione di risorse professionali ben più cospicua di quella oggi presente in azienda.

5) Quadro di mercato, competizione e vincoli concorrenziali

Il Gruppo Stevanato ha attribuito a Nuova Ompi il compito di fungere da società di punta per la competizione nel mercato dei dispositivi farmaceutici. Il mercato dei contenitori di vetro per uso medico sembra consentire spazi di crescita ancora notevoli, pur se richiede il continuo rinnovamento delle politiche dell'offerta per poter intercettare le trasformazioni della domanda. Nel caso specifico, si tratta di difendere la leadership in un mercato che ha dimensioni globali, che mette l'azienda in relazione con una clientela formata dalle principali aziende farmaceutiche mondiali. Per la natura del prodotto si può parlare di mercato di nicchia, ma la domanda è trainata dalle grandi case del farmaco che si muovono, sia per i mercati di produzione, che per quelli di vendita, in un'ottica globale. La particolare focalizzazione dell'offerta di Nuova Ompi nei prodotti per farmaci iniettabili, ha permesso all'impresa di conquistare posizioni (circa il 15% della domanda in alcuni segmenti) che la pongono all'altezza dei maggiori concorrenti. Ma sono anche altri gli elementi che mostrano come la scalata alla leadership settoriale sia stata frutto di politiche efficienti: l'azienda da anni ha tassi di crescita più elevati di quelli medi settoriali, nonché performance reddituali di tutto rispetto. Tutto ciò malgrado Nuova Ompi non abbia potuto contare su una rilevante domanda nazionale, ma questo non ha impedito che il suo fatturato sia per circa il 90% realizzato con clienti esteri.

Il Gruppo è intenzionato a mantenere anche nei prossimi anni questo trend positivo. L'ultimo piano industriale elaborato dal gruppo si prefigge l'obiettivo di aumentare il proprio ruolo nei segmenti di domanda più redditizi, mettendo in campo politiche di sviluppo della gamma che presentino un'offerta completa di prodotti per la somministrazione dei farmaci iniettabili. Le aziende di

fornitura sono tutte impegnate a rinforzare il legame con le aziende committenti, approfittando del fatto che le case farmaceutiche sono concentrate sulle attività *core*, l'evoluzione dei farmaci, e affidano in misura crescente ai fornitori il compito di sviluppare dispositivi e soluzioni innovative per la fruizione del medicinale.

Questi elementi delineano con maggiore precisione il quadro competitivo che l'azienda deve affrontare. Come detto, si tratta di un mercato di nicchia che registra la presenza di un numero limitato di competitori. Viene stimato che il sistema di offerta sia costituito da circa una sessantina di produttori specializzati, solo otto dei quali, peraltro, hanno caratteristiche industriali che permettono di operare a livello internazionale. E' questo principalmente il gruppo dei concorrenti settoriali con cui Nuova Ompi deve confrontarsi sui mercati mondiali, rispetto ai quali essa deve muoversi cercando di mantenere, o migliorare, la propria posizione.

Conquistato con tutta evidenza un profilo di *competitor* globale, l'azienda deve fare i conti con un nuovo posizionamento che ha in vantaggi della diffusa presenza e del controllo di ampie quote di mercato, ma che impone una sfida costante in termini di innovazione efficiente. L'eccellenza produttiva deve muoversi lungo un crinale fatto di buona qualità dei prodotti, di miglioramento dei processi produttivi ed organizzativi, di gestione ottimale dei processi di lavoro. Su questo terreno l'azienda ha costruito il proprio successo ed è prevedibile che stia bene attenta a non perdere tali requisiti. Tuttavia, si profila anche l'emergere di uno scenario più problematico, che segnala come lo sviluppo di nuovi prodotti e di nuove modalità d'uso, con relativo cambiamento della domanda, sia destinato ad avere un ruolo decisivo nella trasformazione del mercato. Questi nuovi vincoli agiscono su due piani. Nei processi interni occorre difendere i vantaggi di costo mantenendo elevati standard qualitativi nella fornitura del prodotto. Per quel che riguarda le strategie di offerta, invece, l'impresa ha l'obiettivo di sviluppare una serie di nuovi prodotti ad alta specializzazione, allargando il campo dei cosiddetti *drug delivery device*. Peraltro, già oggi l'attenzione per i segmenti di mercato a forte potenziale di crescita è al centro delle politiche aziendali, come dimostra il proposito di aumentare la capacità produttiva dedicata alla realizzazione delle siringhe iniettabili (EZ-fill), nonché la produzione di contenitori in vetro ad uso farmaceutico sterili di pronto utilizzo dalle case produttrici. Il banco di prova del successo di queste operazioni, peraltro, non verrà misurato tanto dalle capacità produttive, quanto dal saper divenire partner dei clienti impegnati a rinnovare la propria gamma di prodotti, contribuendo nello stesso tempo a migliorare il benessere dei pazienti e il loro desiderio di maggiore autosufficienza.

Ovviamente, su questo terreno sono impegnati anche tutti gli altri competitori internazionali, che assecondano una tendenza generale a lasciare ai produttori di seconda fila la realizzazione dei prodotti più standardizzati, spostandosi verso le produzioni più pregiate. Questo impegnativo

processo di *up grading*, che coinvolge i produttori di punta del comparto, deve essere in grado di difendere la competitività di costo dell'impresa. Questo vincolo favorisce una generale tendenza a sviluppare dei siti produttivi in prossimità degli stabilimenti dei clienti, con effetti sui processi di internazionalizzazione produttiva e rinnovate problematiche di controllo dei costi (costo del lavoro e produttività).

Su questi terreni l'azienda continua a godere dei vantaggi offerti dalle soluzioni tecnologiche proposte da Spami, che in questi anni hanno costruito una condizione di superiorità nelle lavorazioni del tubo di vetro. Anche con l'obiettivo di difendere questo vantaggio competitivo, il gruppo sembra orientato ad ampliare la missione produttiva affidata all'area *engineering*. La divisione è coinvolta in un progetto di rafforzamento del ruolo di mercato, per arricchire la gamma con soluzioni volte a soddisfare nuove esigenze nel campo della movimentazione e del packaging. E' chiaro che l'obiettivo di aumentare la produzione rivolta al mercato potrebbe indebolire i vantaggi dell'innovazione dedicata alle società del gruppo, ma la valutazione dell'impresa sembra essere, invece, che questa apertura possa favorire una maggiore crescita di competenze interne con positivi effetti sulla ricerca di innovazione tecnologica. In questa prospettiva, gli impegni previsti dal piano industriale del gruppo mostrano l'intenzione di investire sulla costituzione di un team interamente dedicato agli sviluppi delle nuove linee di produzione, con particolare attenzione per le macchine per incollaggio aghi, di confezionamento finale, per i sistemi di misurazione e le tecnologie di visione per il controllo qualità.

6) Caratteri e principi distintivi della strategia aziendale

Abbiamo visto come il gruppo Stevanato abbia perseguito in questi anni una strategia di crescita sostenuta, con l'obiettivo di inserirsi stabilmente tra i principali produttori globali del mercato dei contenitori farmaceutici. Tale obiettivo è stato sempre più affidato allo sviluppo di una rete produttiva internazionale di dimensioni rilevanti. Peraltro, dall'analisi dei risultati produttivi sembra che il contributo delle piattaforme estere non sia ancora adeguato alla missione loro attribuita, probabilmente a causa di un percorso di messa a regime più lungo di quanto previsto dal gruppo.

Ad accompagnare questi insediamenti specializzati si è aggiunta una politica di acquisizioni di un certo rilievo: la divisione *engineering* ha completato il proprio assetto con l'acquisizione di Innoscan nel 2013 e di SVM Automatik nel 2016. Si tratta di due aziende danesi, la prima specializzata sui sistemi di visione per il controllo qualità, la seconda sui sistemi di assemblaggio e packaging. Per quanto riguarda la divisione *Glass*, sempre dal 2016 essa si è arricchita della capacità produttiva del gruppo Balda, importante società tedesca che opera nel mercato dei prodotti in plastica per il settore farmaceutico. Malgrado questi interventi, è possibile rilevare che il cuore del gruppo è ancora oggi rappresentato dalla Nuova Ompi, e si deve ritenere che ancora per lungo

tempo i successi del gruppo saranno legati alle vicende di questo stabilimento produttivo. Sono ancora le sue produzioni, infatti, a permettere di soddisfare in buona parte la domanda che proviene dai committenti internazionali, garantendo l'elevato riconoscimento qualitativo e vantaggi in termini di costo e di servizio. In questo quadro viene da pensare che agli stabilimenti esteri, *in primis* Cina e Brasile quando saranno a regime, sarà attribuito il ruolo di produttori focalizzati sui prodotti a minor valore, con l'obiettivo di sfruttare i bassi costi del lavoro più che la vicinanza alla domanda. Si può, quindi, immaginare che lo spostamento verso produzioni più qualificate vada a coinvolgere principalmente lo stabilimento padovano, affidando ad esso un ruolo centrale nella strategia di *up grading* adottata dal gruppo. Solitamente lo spostamento verso produzioni a maggior valore aggiunto allenta la pressione sul controllo dei fattori di costo, ma sembra plausibile sostenere che in Nuova Ompi, non sarà così. Se la particolarità del prodotto porti a supporre che i costi logistici incidano meno che per altre tipologie di merce, tuttavia affidare un ruolo rilevante di fornitore internazionale allo stabilimento padovano implica una certa pressione sui costi. Poiché gli ambiziosi piani di sviluppo del gruppo richiedono un forte impegno finanziario, il gruppo non può rinunciare al rilevante apporto fornito su questo terreno da Nuova Ompi. Questa società realizza buona parte dei proventi del gruppo e la continuità di questo flusso è fondamentale per le strategie di crescita.

Se, quindi, la strategia generale del gruppo rientra nei canoni classici di un'impresa proiettata a crescere a livello globale (stabilimenti multinazionali, vicinanza ai mercati di sbocco, miglioramento del prodotto, innovazione dei modelli d'utilizzo, efficienza tecnologica, reti informatiche di grande potenza, ecc.), tutto ciò dipende ancora molto dai rendimenti di Nuova Ompi.

Queste considerazioni portano a pensare che gli standard produttivi di questa società sono troppo importanti per essere messi in discussione. Se nelle strategie aziendali il modello organizzativo, l'efficienza prestazionale, i livelli di produttività, il controllo dei costi, sono elementi irrinunciabili, tanto meno si può mettere in dubbio la vera forza del sistema aziendale: un controllo sociale sul lavoro che non può essere scalfito da fatti che possano incrinare il governo assoluto dell'impresa.

A questa situazione concorre il discreto impegno mostrato dall'azienda per le tematiche della formazione. Non sono disponibili i dati sulla dimensione dell'intervento formativo: si suppone che per i lavoratori operai coinvolga tutti quelli addetti alla produzione con finalità di aggiornamento. Probabilmente più intensa è l'attività formativa rivolta ad alcune aree tecnico impiegatizie. Secondo dichiarazioni recenti dell'azienda, gli impegni da realizzare in questi anni riguardano lo sviluppo di competenze finalizzate a: aggiornamento dei processi produttivi in relazione ai nuovi prodotti; introduzione nuovi modelli organizzativi e gestionali per le azioni commerciali e logistiche;

miglioramenti nella gestione dei programmi di preventivazione, sviluppo ordine, consegna prodotti; implementazione competenze applicate al sistema informativo aziendale, controllo di gestione, simulazione, comunicazione.

7) Ruolo del lavoro e politiche di regolazione

L'analisi svolta ha dedicato molto spazio alla ricostruzione delle strategie e delle politiche aziendali, come era giusto fare per fornire al sindacato e ai lavoratori una chiave di lettura delle vicende aziendali. Il nostro tentativo, tuttavia, non si esaurisce in questi aspetti, ma per dare un senso di maggiore concretezza alla lettura del sistema aziendale deve spostare l'osservazione sul lavoro e sulla sua regolazione.

Delle strategie di Nuova Ompi è stato adeguatamente riconosciuto il rigore, la lungimiranza e la complessità, ma ciò non sarebbe bastato senza il controllo esercitato dall'azienda sull'ambiente sociale di fabbrica. Peraltro, il funzionamento del sistema di regolazione sindacale in azienda è un elemento essenziale per valutare lo spazio d'azione del sindacato. Come si è visto nel paragrafo relativo alla storia sindacale del gruppo Stevanato, emerge il dato di una presenza rarefatta, per molti versi incapace di aggredire le forme di una subalternità strutturale della forza lavoro. E' sul piano del riconoscimento sociale che l'egemonia della cultura aziendale non sembra attaccabile dal sindacato, il quale non sembra cogliere che questo terreno è decisivo per la costruzione di una presenza che possa influire sui processi decisionali. Il modesto potere di condizionamento sindacale ha fin qui permesso all'azienda di realizzare con assoluta discrezionalità le proprie politiche, con la sola preoccupazione di non assumere iniziative che provocassero reazioni tra i lavoratori. Un altro esempio di accortezza da parte dell'impresa, è stato l'aver avviato una progressiva evoluzione dei modelli gestionali, da quelli tipicamente padronali a quelli di tipo più manageriale, senza che ciò andasse a modificare le pratiche organizzative. Anche in questo passaggio il sindacato non è stato in grado di costruire delle forme di iniziativa autonoma capaci di introdurre una distinzione tra di impresa e lavoro. Ovviamente, vi sono delle ragioni concrete che motivano queste difficoltà, e sono già state identificate nel paragrafo citato. Un ruolo centrale va probabilmente riconosciuto all'ininterrotta stagione di crescita aziendale, che non ha dato spazio ad elementi visibili di contrasto. A dire il vero, qualche elemento concreto suscettibile di contrapposizione si è manifestato: basterebbe rilevare come solo una quota modesta dei risultati aziendali siano stati trasferiti ai lavoratori a fronte di risultati economici molto brillanti. Certamente una ricaduta effettiva vi è stata per quanto riguarda la sicurezza del posto di lavoro, di per sé implicita nella crescita produttiva dell'azienda, ma è discutibile che una garanzia di questo tipo esaurisca i possibili fattori di contrapposizione tra azienda e lavoratori. A svelare la natura contraddittoria di questi meccanismi di regolazione, si può segnalare l'effetto paradossale di una presenza contrattuale

stabile, con scadenze che rispettano i tempi della contrattazione aziendale, dando luogo, tuttavia, ad accordi di modesto profilo innovativo, che affrontano problemi aziendali prima che quelli dei lavoratori e producono riconoscimenti salariali decisamente modesti. Si ha quindi conferma che la regolazione sindacale all'interno del gruppo Stevanato non appare in grado storicamente di costituirsi come espressione di un rapporto di potere di cui l'azienda debba tenere conto. Il problema rimane collegato alla difficoltà di definire un profilo del mondo del lavoro distinto da quelle dell'impresa, in modo da definire una capacità di rappresentanza per soggetti che si vivano come entità distinte e autonome rispetto all'impresa. Probabilmente, l'assenza di concrete esperienze conflittuali, del tutto comprensibile e prevedibile in questo quadro di relazioni d'impresa, ha di fatto impedito che i lavoratori maturassero il senso di una propria identità da contrapporre legittimamente a quella dell'impresa. Se non viene costituito questo profilo minimo, pur senza alcuna velleità antagonista, è difficile pensare che una situazione compattamente subordinata alle esigenze dell'impresa dia spazio all'esercizio di una efficace attività sindacale.

8) Valutazioni finali

Per trarre una valutazione conclusiva da questa osservazione dobbiamo rispondere al quesito che abbiamo posto al centro della nostra ricerca. Merita di ricordare che la nostra indagine si proponeva di approfondire le dinamiche evolutive delle aziende analizzate per rendere conto, non solo della loro conformazione attuale, ma anche dei percorsi che possono prefigurare i futuri assetti. Il gruppo Stevanato (Nuova Ompi) presenta molti elementi che rimandano alle correnti evolutive che stanno ridisegnando i profili di molte aziende manifatturiere. Accertata questa dinamica innovativa resta da chiedersi come qualificare questi processi di trasformazione. Pertanto, prevalgono i segni di un cambiamento indirizzato a modellarsi secondo la prospettiva evocata dal modello Industria 4.0, oppure stanno emergendo delle linee di qualificazione che propendono per un disegno di *Nuova Manifattura*, secondo i requisiti presentati nella premessa al lavoro?

Appare che non è immaginabile trovare la formazione di disegni evolutivi nettamente caratterizzati, ma si può dire che il riferimento a Industria 4.0. si potrebbe collegare a un indirizzo che attribuisce un ruolo dominante allo sviluppo delle risorse tecnologiche. Per contro, se si rileva una dinamica processuale più aperta, con interventi che utilizzano largamente le nuove tecnologie ma mostrano anche il rilievo di un'attenzione alla qualità del lavoro e un respiro organizzativo più umanistico, potremmo ipotizzare la presenza di percorsi vicini ai criteri di *Nuova Manifattura*.

Abbiamo visto che come i vincoli strutturali delle aziende abbiano il potere di influenzare le strategie di cambiamento ma, in ultima istanza, si può ugualmente affermare che è l'orizzonte culturale dell'impresa a risultare decisiva per le scelte, o perlomeno per la disponibilità a conciliare vincoli strutturali e sistema sociale.

Per come abbiamo ricostruito il percorso di sviluppo di Nuova Ompi, sembra di poter dire che l'orientamento all'innovazione è il motore delle politiche di successo aziendale. Questa innovazione è stata principalmente declinata sul terreno delle strumentazioni produttive, che hanno consentito un costante adeguamento dei prodotti e uno stabile riconoscimento del mercato. Il percorso è stato accompagnato da un esteso utilizzo di soluzioni informatiche che hanno migliorato i processi comunicativi, lo sviluppo organizzativo e le attività di gestione. Se si guarda ai vincoli strutturali dell'azienda, che dipendono dalla natura delle lavorazioni svolte, il quadro delle nuove tecnologie di più immediata applicazione risulta chiaro. Prendendo dalla ricerca confindustriale il set delle nuove tecnologie più collegate al modello Industria 4.0, si rileva che solo alcune si adattano alla situazione aziendale, e precisamente: adozione di principi meccatronici sugli impianti; robotica applicata alla movimentazione; digitalizzazione dei processi gestionali; uso del *cloud*. Risulta quindi che l'azienda tende ad adottare diffusamente quelle soluzioni tecnologiche che si connettono bene al processo produttivo, mentre sono meno evidenti le opportunità offerte da soluzioni tecniche più di frontiera: stampa 3D, utilizzo di nuovi materiali, processi di simulazione, ecc.

A prima vista, si può ipotizzare che l'azienda abbia ben chiare le potenzialità contenute nelle nuove tecnologie, ma che rivolga la propria attenzione alle soluzioni che consentono un uso appropriato alle operazioni aziendali. La focalizzazione sui fabbisogni concreti di innovazione tecnologica determina le soluzioni meccatroniche applicate agli impianti; la diffusione di processi che fanno largo uso dei dispositivi di controllo/esecuzione elettronici; la presenza di strumenti di regolazione e/o manipolazione di tipo robotizzato a servizio delle operazioni; il largo uso di tecnologie digitali per la comunicazione, la programmazione, il controllo e il reporting. Appare corretto concludere che l'azienda mostra la volontà di promuovere un utilizzo intensivo delle nuove tecnologie, con il vincolo di poterle adattare al proprio assetto produttivo.

Sulla linea di questi orientamenti, è possibile immaginare che le dinamiche future si muoveranno nell'ottica di difendere e approfondire questo profilo innovativo. Sembra legittimo interpretare questo indirizzo in continuità con una visione sostanzialmente tecnocratica. L'idea che i processi innovativi dipendano strettamente dalle soluzioni tecnologiche adottate è figlia di una concezione d'impresa tutta funzionale ai parametri produttivi. Malgrado le dichiarazioni di convenienza, questa filosofia non si pone il problema della complessità sociale sottostante a un sistema produttivo, privandosi della capacità di pensare a governare un ambiente sociale secondo valori condivisi. Più in generale, si rileva che molte aziende si accontentano di teorizzazioni manageriali che scambiano il sistema di valori con la centralità attribuita alla qualità produttiva e alle relazioni cliente/mercato, puntando su meccanismi di adesione che dipendono più dalla soggezione culturale che dalla qualità di relazione tra soggetti di pari dignità.

L'impronta tecnocratica adottata da Nuova Ompi appare lontana dalle ipotesi di trasformazione del lavoro suggerite dai modelli di *Nuova Manifattura*. La verifica di questi processi rimanda proprio alle condizioni del lavoro operaio, che appare quello di più complessa riqualificazione. Un simile ragionamento si può fare anche per molte funzioni del lavoro impiegatizio, che mantengono una piegatura routinaria di scarso respiro innovativo. Ovviamente, l'attenzione per la qualità del lavoro delle figure pregiate è molto più viva, ma in questo caso è la stessa natura del compito professionale che contempla un criterio di valorizzazione e alla condivisione. Peraltro, forse nemmeno questo è vero per tutti, basta pensare a miriadi di nuovi lavori qualificati tenuti, anche all'interno delle aziende, in poca o nulla considerazione. Per tornare alla Nuova Ompi, si può ritenere che i lavori pregiati riguardino ancora nuclei isolati di dipendenti, mentre per tutti gli altri le regole, con diversità più simboliche che reali, seguono gli indirizzi generali applicati a tutte le aziende del gruppo. È possibile che questo orientamento aziendale dipenda anche dalla mancanza di un vero confronto con il sindacato sui modelli di organizzazione del lavoro e le politiche di valorizzazione. Le complessità cui deve tener conto l'impresa sono quelle che dipendono dalle difficoltà tecniche, o dal contesto di mercato, ma non sono generate da instabilità del contesto organizzativo. Il sistema decisionale aziendale presuppone la persistenza di un contesto sociale disciplinato, diviso e adattivo.

In conclusione si può dire che dell'azienda va apprezzata la propensione innovativa, funzionale a una strategia di crescita su scala globale. Il modello cui guarda la trasformazione in atto rimanda chiaramente ai criteri di Industria 4.0, mentre nessuna considerazione viene riservata a progetti che puntino al miglioramento della qualità del lavoro. La via tecnologica propone effetti efficaci e misurabili a breve, mentre la costruzione di un sistema sociale coeso dove i lavoratori possono crescere professionalmente e sentirsi partecipi richiede più tempo, anche se può dare migliori garanzie di successo sul lungo periodo. Allo stato la scelta dell'azienda è chiara, anche alla luce di un quadro sociale che non pone vincoli alla gestione dell'impresa. La positiva congiuntura di cui gode l'impresa concorre a mantenere questo *status quo*, sta al sindacato immaginare delle iniziative che aprano maggior spazio alla soggettività del lavoro.