

RISCRIVERE IL FUTURO
Strategie di profitto, forme d'internazionalizzazione
e nuovi spazi nell'industria automobilistica

Robert Boyer, Michel Freyssenet
CNRS Paris
GERPISA

Diversi commentatori ed esperti hanno affermato che il futuro successo dell'industria automobilistica dipende dalla sua adozione generalizzata dei metodi di 'produzione snella' (*lean production*) e dall'accettazione dell'inevitabilità della globalizzazione. Ma queste sono davvero le uniche due vie possibili che valga la pena considerare valide oppure esistono altre possibili traiettorie che si prestano a essere accuratamente prese in considerazione dalle aziende? E possibile trovare una risposta a questa domanda attraverso lo studio della storia delle imprese automobilistiche nel mondo a partire dai primi anni '70. Gli autori del volume *The Machine that Changed the World* (Womack et al., 1990) hanno affermato che, durante questo periodo, l'unico modello di produzione a essere veramente riuscito è stato quello della *lean production*; questa tesi, tuttavia, si scontra con la realtà dei fatti. Anzitutto, la *lean production* è un costrutto teorico, risultato dall'amalgama di due diversi modelli industriali, e non ha quindi una propria identità specifica. In secondo luogo, nonostante la loro coesistenza in Giappone, questi due modelli industriali erano di fatto completamente diversi l'uno dall'altro, a livello sia pratico sia concettuale. Inoltre, non c'è mai stato un periodo in cui uno solo dei due modelli sia stato applicato in modo esclusivo (nemmeno quando la produzione artigianale - la *craft production* che ha segnato gli inizi di questo secolo - ha lasciato il posto alla produzione di massa); anche i tempi più recenti non sono mai stati segnati dal monopolio di un modello considerato 'la via migliore' (*the one best way*).

La pluralità dei modelli industriali è stata una costante ed è il risultato della continua esigenza dei produttori, nel settore automobilistico, di sviluppare percorsi e soluzioni originali. E questo per due motivi: anzitutto, a causa dei diversi tipi di instabilità dei mercati e del lavoro a cui le aziende hanno dovuto far fronte in territorio sia nazionale sia internazionale; e, soprattutto, per evitare di trovarsi in una competizione interaziendale diretta, in un determinato spazio e un determinato momento, mentre si perseguono strategie

Boyer R., Freyssenet M., « Riscrivere il futuro. Strategie di profitto, forme di internazionalizzazione e nuovi spazi nell'industria automobilistica », in Lodigiani, R., Martinelli, M., *Dentro e oltre i post-fordismi. Impresa e lavoro in mutamento tra analisi teorica e ricerca empirica*, Vita e Pensiero, Milan, 2002, pp155-175. Édition numérique, freyssenet.com, 2006, 250 Ko.

divergenti (e con differenti mezzi industriali a disposizione). Pertanto, la suddetta pluralità dei modelli produttivi industriali non è semplicemente il risultato di disparità tra diversi contesti economici e sociali, bensì anche un inevitabile 'effetto collaterale', sociale ed economico, scaturito dal cambiamento delle strategie aziendali, anche quando il contesto, entro cui le aziende stesse operano, è rimasto inalterato. Queste sono sostanzialmente le conclusioni di un programma di ricerca internazionale intitolato *The Emergence of New Industrial Models in the Automobile Industry*. Si tratta di uno studio realizzato dal 1993 al 1996 dalla rete GERPISA, composta da un gruppo internazionale di ricercatori sociali, che gli autori di questo saggio hanno avuto l'onore di guidare e coordinare.

Il programma GERPISA ci ha permesso di identificare tre modelli industriali per il periodo che va dal 1974 al 1992 (si veda il volume in corso di pubblicazione di Boyer-Freyssenet). Con ciò, non vogliamo dire che questi modelli verranno necessariamente adottati in futuro dalle aziende. Infatti, viste le difficoltà incontrate dai tre modelli durante la prima metà degli anni '90, le aziende che li hanno fatti propri e attuati sono state in qualche modo costrette a modificarli e, di fatto, a mettere in atto cambiamenti su larga scala. A ogni modo, ciò non significa nemmeno che il futuro evolverà verso un vuoto assoluto. Al contrario, dall'analisi della storia e della geografia delle aziende, è possibile iniziare a comprendere le condizioni esterne e interne che hanno influito sulle modalità in cui i vari modelli industriali si sono prestati a possibili strategie di profitto (Freyssenet et al., 1998; Boyer et al., 1998; Lung et al., in corso di pubblicazione; Durand et al., 1998).

Pertanto, è possibile valutare l'importanza che ognuna di queste strategie di profitto potrà ricoprire in futuro, concentrandosi su un'attenta analisi delle tendenze che al momento stanno rimodellando gli spazi economici e sociali nel mondo, e integrando nella nostra riflessione la trasformazione delle diverse modalità spaziali di incremento e redistribuzione del reddito. In realtà, diversi scenari intravisti già coesistono: una generalizzazione del commercio deregolato, così come l'omogeneizzazione delle condizioni lavorative; la formazione di poli regionali, ognuno dei quali con un proprio specifico modello di incremento e redistribuzione del reddito; e perfino l'emergere di paesi altrettanto vasti e popolosi dei poli regionali in fase di formazione. I mercati dell'automobile e le forze di lavoro che scaturiranno da questi tre scenari possibili sono estremamente differenti (Freyssenet - Lung, 1996). La soluzione prevalente, che appare come la più probabile per b meno ne! corso del prossimo decennio, è attualmente una combinazione dei tre modelli. L'unica incertezza riguarda il peso relativo dei suoi elementi costitutivi.

Nel presente saggio verranno ampliati i concetti appena espressi. Il primo paragrafo delinea le caratteristiche dei tre modelli industriali negli anni '70 e '80, spiegandone il funzionamento e le modalità d'attuazione. Il secondo paragrafo approfondisce il decennio spartiacque, rappresentato dagli anni '90. Il paragrafo finale valuta le traiettorie future rivelatesi perseguibili, alla luce delle modalità in cui gli spazi economici mondiali si stanno attualmente riconfigurando.

1. *L'one best way non è mai esistita. Tre modelli industriali di successo durante gli anni '70 e '80*

Analisi statistiche e storiche indicano come dal 1974 al 1992 tre diversi modelli industriali hanno conosciuto un periodo di successo nel settore automobilistico; non, dunque, un solo modello, come hanno affermato gli autori di *The Machine that Changed the World*. Inoltre, il motto secondo cui un determinato problema conduce a una e una sola soluzione è stato sconfessato. Infatti, i tre modelli hanno raggiunto i propri limiti entro i primi anni '90 e, inevitabilmente, sono stati modificati. Va inoltre notato che questi modelli davano corpo a tre specifiche strategie di profitto costituite dalle diverse combinazioni di otto possibili elementi: economie di scala, diversificazione dei fornitori, qualità del prodotto, infrastruttura del capitale, appropriatezza delle innovazioni commerciali, flessibilità della produzione, cambiamento tecnico e ricerca continua di costi minori a prescindere dai livelli di produzione (Belis-Bergouignan - Lung, 1994; Boyer et al., in corso di pubblicazione).

Tra il 1974 e il 1992 le aziende generaliste con gli utili più alti e più regolari nel settore automobilistico furono Volkswagen, Toyota e Honda. Ognuna di esse aveva una propria strategia di profitto, una propria politica per la produzione e particolari forme di organizzazione della stessa, specifiche forme di relazioni industriali e accordi di governabilità aziendali. La Volkswagen attuò una strategia di profitto che poneva l'accento su 'volume e diversità', e fu decisamente efficiente nell'adattare il modello sloaniano alla crescita lenta che caratterizzarono quell'epoca. La Toyota preferì sempre dare priorità a una strategia di 'continua ricerca di costi bassi, a prescindere dai livelli della produzione', e inventò un modello originale al fine di raggiungere questo obiettivo: il modello Toyota. La Honda si concentrò su 'innovazione e flessibilità', delineando un sistema di produzione che fosse in grado sia di limitare i rischi inerenti a questo tipo di strategia sia di ottenere il massimo beneficio possibile dal sistema stesso: il modello Honda.

L'unica caratteristica comune a queste tre aziende era la coerenza della strategia di profitto che avevano scelto. Le loro politiche presero in considerazione il contesto macro-economico, sociale e concorrenziale; ciò permise alle aziende di sviluppare un accordo di governabilità tra i diversi attori. Di conseguenza, la loro politica produttiva, l'organizzazione della produzione e le relazioni con i lavoratori furono coerenti con la loro strategia di profitto. I loro livelli di produttività, quindi, scaturirono da una combinazione di elementi esterni e coerenza interna, e non dalla loro eccellenza in un'area piuttosto che in un'altra; una condizione, quest'ultima, che è sempre stata erroneamente considerata come l'espressione diretta e universale della competitività.

Durante questo periodo, tutte le altre grandi aziende generaliste attraversarono almeno una grande crisi finanziaria. Per alcune, l'incompatibilità tra strategia di profitto e il contesto circostante causò il ripetuto innalzamento del punto di profitto, perfino oltre al valore aggiunto che ottenevano dalla vendita dei loro prodotti (Ford, GM, Chrysler, Fiat, Renault, PSA, Mazda, Mitsubishi). Per altre, la crisi fu dovuta al fatto che la loro politica produttiva, l'organizzazione della produzione e le relazioni industriali non coincidevano con la strategia intrapresa (Nissan, Mazda, Mitsubishi). Di fatto, molti arrivarono a pensare che il modello sloaniano, nella sua peculiarità di strategia incentrata su 'volume e diversità', perdesse quota a causa della recessione che infuriò a partire dall'inizio

degli anni '70 e dei concomitanti cambiamenti che si verificarono nei mercati del lavoro e dei prodotti. Ciononostante, a partire dal 1974, la Volkswagen cominciò ad adottare questo modello industriale ed ebbe abbastanza successo. Come noto, il modello sloiano combinava economie di scala (realizzate grazie alla creazione di piattaforme comuni) con la creazione di una ampia gamma di prodotti che aumentavano i margini della compagnia nella misura in cui tale manovra aveva risvolti efficaci dal punto di vista commerciale: in tal modo, infatti, a un prezzo leggermente maggiore, si offriva ai clienti l'accesso a merci di qualità al di sopra della media.

A questo punto, il costo del successo in un contesto di crescita lenta è duplice: l'azienda deve conseguire economie di scala (attraverso un costante incremento del livello di condivisione delle piattaforme e/o della quota di mercato e/o della crescita esterna); ed è necessario che ci sia un accordo di governabilità dell'azienda in cui il costo del lavoro sia legato alla competitività nell'export. La Volkswagen riuscì a soddisfare pienamente entrambe queste condizioni e in maniera eccellente. Anzitutto, la società cominciò presto a utilizzare la stessa piattaforma per entrambe le sue marche (Volkswagen e Audi), e in seguito aumentò la quota di mercato con l'acquisizione di Seat e Skoda. In secondo luogo, essa firmò un accordo sindacale che proteggeva i posti di lavoro enfatizzando la mobilità interna, la versatilità e la condivisione tra due o più lavoratori dello stesso posto, anziché puntare su aumenti salariali. Questa strategia di profitto e i mezzi necessari per la sua implementazione erano compatibili con il modello di crescita tedesco che era stato orientato all'esportazione già da qualche tempo e che era caratterizzato - a differenza di Francia, Italia e Stati Uniti (almeno fino agli anni '80) - dal fatto che la redistribuzione del reddito fosse legata alla competitività sull'esportazione piuttosto che ai ricavi derivati dalla produttività interna. Il modello Volkswagen era indirizzato a un mercato di consumatori prevalentemente costituito dalla classe media. Esso era basato su tassi di interesse bassi e su una ridotta diversificazione dei prodotti; inoltre, faceva leva su un forte e severo controllo da parte dell'impresa sul costo del lavoro, e su una politica di continuo aggiornamento rispetto a ogni novità nell'ambito della produzione automobilistica. E però vero che, in seguito a forti speculazioni e alla riunificazione della Germania, la Volkswagen perse il controllo su questi due ultimi parametri. Le insufficienze di questo modello cominciarono a manifestarsi e furono accentuate dalla recessione del 1993. Alla fine, comunque, la Volkswagen è stata capace di rendere nuovamente stabile la situazione attraverso il rinnovo degli accordi di governabilità aziendale con i sindacati e attraverso una vigorosa riaffermazione del proprio controllo sulle relazioni con i fornitori (Jurgens, 1998). Ancora una volta, la Volkswagen è stata capace di interpretare con successo un modello basato su 'volume e diversità'.

La filosofia fondamentale del modello Toyota - che porte l'accento su una strategia di profitto mirante a una 'continua ricerca di costi bassi, a prescindere dai livelli della produzione' - era basata principalmente sulla nozione di 'effimero'. La massima priorità dell'azienda è sempre stata quella di ridurre i costi complessivi, perfino durante quei periodi di rapida crescita in cui l'aumento delle vendite conduceva a un aumento dei costi diretti. Il suo atteggiamento scaturiva dalla considerazione che le situazioni possono sempre variare inaspettatamente: un modello produttivo potrebbe fallire, il management potrebbe commettere errori, i tassi di cambio potrebbero variare e, ancora, si potrebbero sempre

verificare sconvolgimenti politici e sociali. Altre fonti di profitto sono state considerate poco più che supplementi agli obiettivi strategici principali dell'impresa. Queste fonti supplementari potevano includere un aumento nella produzione (sempre che ciò fosse permesso dal mercato del prodotto e dal flusso di capitale della società); o potevano includere perfino diversificazione e qualità (se richieste dai clienti e, comunque, solo per quei prodotti che potevano effettivamente essere commercializzati). D'altra parte, però, l'innovazione del prodotto non è mai stata una priorità, proprio per il rischio intrinseco che essa comporta. In genere, l'azienda ha ritenuto che l'innovazione potesse essere facilmente copiata e duplicata, o perfino acquistata sotto forma di brevetti, una volta che essa fosse stata convalidata dal mercato.

La strategia di profitto della Toyota è risultata particolarmente adeguata in un paese in cui la competitività dei prezzi nell'esportazione di certi settori industriali (specie nell'industria automobilistica) è vista come elemento fondamentale del modello di crescita nazionale. L'azienda è stata capace di abbassare i suoi costi (cioè di intervenire su tempi di lavoro, salari, capitali, macchinari, energia), indipendentemente dalle condizioni dei mercati, grazie al modo in cui i suoi dipendenti e i suoi fornitori hanno lavorato congiuntamente per il raggiungimento di questo obiettivo. Questa strategia ha dato luogo a una serie di limitazioni per i lavoratori, creando un regime rigido nel quale i lavoratori stessi sono stati cooptati in cambio della maggiore sicurezza dell'occupazione e di un sistema retributivo che ha legato le mensilità percepite agli sforzi dei team nel ridurre i tempi standard dei flussi produttivi. La partecipazione dei fornitori a tale strategia aziendale è stata resa possibile da un sistema di ordini garantiti, da una condivisione degli utili negoziata e da legami finanziari con la casa produttrice. In conclusione, questo modello industriale ha contribuito enormemente alla crescita eccezionale della Toyota.

Ciononostante, come già messo in luce a proposito delle diverse strategie qui analizzate, alcune delle condizioni essenziali alla salute del modello possono talvolta venire meno. I limiti del modello Toyota emersero al culmine della *bubble economy*¹ (durante i primi anni '90). L'assunzione di nuova forza lavoro cominciò a divenire difficoltosa: il mercato del lavoro era generalmente rigido e molti cominciarono a pensare che le condizioni di lavoro fossero troppo dure; era impossibile soddisfare la domanda crescente con ulteriori aumenti del lavoro straordinario; le relazioni con i fornitori si erano inasprite; la concorrenza esacerbata e diversi paesi ospitanti le filiali della compagnia esprimevano ostilità politica alle operazioni dell'azienda all'estero. La Toyota dovette quindi apportare modifiche significative alla propria organizzazione della produzione e alle relazioni con i lavoratori. Queste modifiche inclusero l'introduzione di sistemi più tradizionali di pagamento dei salari e di organizzazione del lavoro, una crescente specializzazione nella catena di montaggio e l'allentamento di alcuni rapporti con fornitori che erano stati in precedenza molto vicini all'azienda (Shimizu, 1998). Solo il futuro potrà dire se la Toyota ha veramente scoperto un nuovo modello di partecipazione dei lavoratori.

¹ Il termine *bubble economy* rimanda al periodo di forte crescita economica determinato da manovre speculative ingenti, dalle quali è dipesa la successiva fase di recessione [N.d.T.].

Il modello industriale della Honda ha intrapreso una strategia di profitto basata su 'innovazione e flessibilità'. La compagnia ha risposto alle attese non ancora manifeste e alle preferenze emergenti dei clienti con il lancio di modelli che sono distintivi e che presentano caratteristiche in grado di attirare l'attenzione per le loro particolarità. I designer hanno seguito le loro intuizioni nella creazione di nuovi prototipi; una volta che la domanda di questi nuovi prodotti era stata corroborata, i prototipi entravano nel circuito produttivo immediatamente e in grandi quantità, in modo da poter essere lanciati prima che le aziende concorrenti li copiassero. L'importanza storica di questa strategia risiede nel fatto di avere permesso a nuovi produttori di farsi spazio tra i leader del mercato già esistenti, e di ottenere profitto attraverso questa operazione. Questo è ciò che è successo con la Honda, l'ultima azienda a essere entrata nel campo della produzione automobilistica in Giappone e oggi seconda più grande azienda produttrice di automobili nel paese. Tuttavia, la storia dell'industria automobilistica è piena di casi di aziende che sono andate in fallimento proprio a causa di questo tipo di strategia.

I rischi inerenti a questa strategia sono evidenti: un'innovazione può non trovare l'approvazione pubblica che ci si aspetta; la domanda può essere sopravvalutata o sottovalutata; l'azienda può perdere la propria abilità di introdurre innovazioni nei tempi previsti, con il rischio di provocare la reazione degli investitori che possono non essere disposti ad aspettare; e, infine, un successo iniziale può indurre a ritenersi già una tra le maggiori produttrici sul mercato. Il modello Honda era disegnato appositamente per evitare questi rischi, o per lo meno per mitigarne al massimo gli effetti. Per esempio, accanto alle funzioni più tradizionali, fu creato un gruppo di 'esperti' al fine di supportare e sostenere la capacità dell'azienda di innovare e mostrare la propria creatività (Mair, 1998). Si indicevano, pertanto, concorsi per le nuove idee, si organizzavano programmi di ricerca tematici, gli ingegneri presentavano i loro progetti all'analisi di una commissione e, se i loro progetti venivano selezionati, si assegnava loro un budget unitamente all'opportunità di creare i propri project team. Inoltre, alcuni agenti commerciali venivano incaricati di identificare le aspettative generali dei clienti, così come ogni nuova tendenza. Diversamente dal modello Toyota, che sottolinea il valore del gruppo, questo modello enfatizza l'individualità sia tra i dipendenti sia tra i clienti. Al fine di realizzare questi progetti - alcuni dei quali potevano essere considerati molto rischiosi dagli azionisti esterni e dalle banche - la Honda ha dovuto mantenere la propria indipendenza finanziaria ed evitare legami finanziari con i propri fornitori. I suoi livelli di integrazione e i suoi punti di profitto sono dovuti rimanere bassi, in modo da permettere all'azienda di far fronte a eventuali insuccessi. Per di più, vista la difficoltà nel prevedere i volumi nei suoi nuovi mercati, la Honda ha dovuto mantenere un minimo di flessibilità produttiva. Infine, essa ha dovuto basare le sue politiche di gestione del personale sul riconoscimento e la ricompensa delle abilità e dei talenti dei lavoratori, così come su buone condizioni di assunzione e di lavoro.

Diversamente da Chrysler (durante gli anni '70 e '80) o da Citroën (prima del 1974) - compagnie che hanno adottato la stessa strategia di profitto - la Honda è stata capace di implementare la suddetta metodologia, da cui è stata ampiamente ripagata. Ciononostante, la *bubble economy* degli anni '90 ha creato dei problemi all'azienda. La Honda aveva previsto che, a lungo termine, la crescita più rapida si sarebbe verificata nella domanda di

auto sempre più lussuose e sportive. L'azienda, quindi, trascurò completamente la domanda che iniziava a fiorire di *minivan* e utilitarie; infatti, solo recentemente essa è riuscita a modificare con successo la propria politica di produzione attraverso il lancio di alcune utilitarie ben accolte dal mercato. Fino a oggi, la Honda non è stata un'innovatrice in questo settore e la sua coerenza con la strategia aziendale iniziale deve ancora essere dimostrata.

Possiamo osservare che questi modelli sono tutti e tre piuttosto differenti l'uno dall'altro, a livello sia concettuale sia empirico. La *lean production* è un misto di attributi tratti dai modelli Toyota e Honda, sebbene sia evidente la loro incompatibilità strutturale. Questa conclusione può essere verificata attraverso un'analisi storica. Fatta eccezione per alcuni casi marginali, nessuna azienda o gruppo è mai stato in grado di implementare due diverse strategie di profitto simultaneamente. Pare infatti impossibile che tutti siano tutto: non si può essere Einstein e Carl Lewis allo stesso tempo.

2. Gli anni '90: un decennio spartiacque. Lo spazio mondiale si riconfigura e si sviluppano nuovi modelli di crescita e di redistribuzione del reddito

I primi anni '90 sono stati un momento di svolta: cambiano le relazioni tra le aziende del comparto automobilistico, mutano i contesti nazionali nonché la configurazione internazionale (Boyer Freyssenet, 1996; Freyssenet - Lung, 1996). Le disparità tra i livelli di competitività dei vari produttori diminuisce. I costruttori di automobili sono ancora in competizione l'uno con l'altro, ma in condizioni decisamente differenti rispetto a quelle degli anni '70. Inoltre, ci sono cambiamenti nella categorizzazione e classificazione dei diversi paesi. Durante gli anni '70, la redistribuzione del reddito era stata giustificata, in alcuni paesi, a partire dai guadagni che venivano realizzati nella produttività interna, mentre altri paesi avevano legato questa politica alla competitività esterna. Durante gli anni '90, la distinzione avviene tra paesi in cui la redistribuzione del reddito viene istituzionalizzata e centralizzata, e paesi in cui i modi di redistribuzione sono competitivi e decentralizzati. Questi cambiamenti nelle varie modalità nazionali di accrescimento e redistribuzione del reddito contribuiscono, insieme all'emergere di nuovi paesi industrializzati e al crollo dei regimi comunisti, alla nascita di un processo che ridisegna i contorni dell'economia globale e dello spazio politico. La domanda di automobili si è trasformata quantitativamente, qualitativamente e geograficamente: ciò ha portato le aziende a riconsiderare le loro strategie di profitto o per lo meno i mezzi attraverso cui queste ultime vengono implementate. In una parola, il futuro può essere riscritto.

Le aziende automobilistiche generaliste - oltre a Volkswagen, Toyota e Honda - hanno attraversato difficoltà finanziarie che le hanno involontariamente, ma fortuitamente, spinte a modificare le relazioni con i lavoratori, a riorganizzare la loro produzione e perfino ad adottare nuove politiche di prodotto. Un tempo i salari erano legati all'indice relativo agli aumenti nella produttività nazionale, ma questa politica è stata abbandonata e l'occupazione è diventata più flessibile. Le imprese hanno adottato misure economiche che hanno avuto come effetto immediato di abbassare i punti di profitto. Il debito è stato ridotto attraverso la cessione delle attività collaterali. Inoltre, gli effetti positivi di queste misure sul risultato finanziario sono stati sostenuti dalla forte crescita nella domanda di automobili sin dalla seconda metà degli anni '80. Aziende che si erano trovate in difficoltà sono state in grado di

recuperare la redditività e di migliorare la competitività. A ogni modo, rimane da stabilire se le attuali prestazioni sono basate su condizioni durature, cioè se queste strategie di profitto sono adeguate ai nuovi panorami economici e sociali, e se queste stesse strategie possono essere implementate coerentemente.

Aziende quali General Motors (GM) e Fiat hanno riattivato una strategia basata su 'volume e diversità' attraverso l'incremento della condivisione di piattaforme produttive, la ristrutturazione delle aziende affiliate che si occupano di produzione delle attrezzature (in modo tale da riprendere il controllo sulla catena produttiva globale) e lo sviluppo della polivalenza dei dipendenti. La Nissan, al contrario, è stata incapace di ripristinare un adeguato livello di 'diversità'. Il gruppo francese PSA ha tentato di implementare una strategia basata su 'riduzione permanente dei costi, a prescindere dai livelli della produzione', ma ha dovuto abbandonare questo orientamento quando i suoi dipendenti intrapresero azioni collettive, ed è ritornato al modello precedentemente attuato che enfatizza 'volume e diversità'. La Ford, che aveva seguito la stessa linea, si è spostata verso una strategia basata sul 'volume', e ha cercato di disegnare e vendere automobili per qualsiasi mercato, ognuna delle quali con una propria piattaforma. La Chrysler è stata inizialmente poco chiara sulla direzione da seguire, ma in seguito ha preso la decisione di modificare la propria strategia di profitto così da enfatizzare 'innovazione e flessibilità'. Per realizzare questo obiettivo, l'azienda ha operato adattamenti nella propria politica di prodotto, nell'organizzazione della produzione e, in un certo qual modo, nella propria politica di gestione del personale. La Mitsubishi ha provato a fare la stessa cosa, ma il suo indebitamento cronico ha limitato la sua capacità di operare indipendentemente e di sviluppare le misure che questo tipo di strategia richiederebbe. Per la Renault e la Rover, la qualità divenne la massima priorità: ciascuna delle due ha cercato di alzare il livello della propria presenza sul mercato, riposizionandosi nei segmenti della fascia alta. In seguito, la Renault si è concentrata sull'innovazione, ma a poco a poco si è resa conto che un tale approccio avrebbe richiesto una completa riorganizzazione del suo assetto.

Per assicurare coerenza e durata dei mezzi utilizzati per raggiungere questi obiettivi, le suddette case produttrici avrebbero dovuto sviluppare degli accordi di governabilità aziendale. Sembrerebbe, tuttavia, che ciò non sia avvenuto. Lavoratori e sindacati erano reduci da battaglie aspre e si erano assai indeboliti; essi, pertanto, facevano molte concessioni riguardo a forme di impiego, orario di lavoro e salari. Essi accettarono una nuova organizzazione del lavoro e della produzione. Ciononostante, negli anni '90, lavoratori e sindacati sono passati al contrattacco: partendo dalla considerazione che non erano stati adeguatamente ricompensati dei loro sforzi, hanno iniziato a esternare pubblicamente il loro malcontento, a denunciare il fatto che i tagli all'occupazione non erano accompagnati da un aumento proporzionale dei salari. Sono poi scoppiati degli scontri sporadici; a conferma di quanto detto poco sopra, di fatto, non venne siglato nessun accordo aziendale. La storia dimostra che la durata della performance dipende dalla presenza di un accordo *de jure* o *de facto*: la paura della disoccupazione non può, infatti, costituire una garanzia sufficiente per la partecipazione spontanea e volontaria dei lavoratori al processo produttivo e alla costruzione di un clima di armonia sociale.

Alcune delle aziende, che avevano maggiormente sofferto durante la precedente recessione, sono state in grado di riconquistare un minimo di salute finanziaria durante gli anni '90. Al contrario, altre imprese, che avevano sempre mantenuto un'alta redditività, all'inizio degli anni '90 hanno cominciato a sperimentare alcuni seri problemi. Questo dato di fatto le ha spinte a cambiare il modello industriale e/o a ristabilire la coerenza strategica che stavano progressivamente perdendo. A causa della *bubble economy* in Giappone e della riunificazione in Germania, la domanda crebbe vertiginosamente in queste due nazioni tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90, con una serie di conseguenze. L'accordo aziendale della Toyota venne destabilizzato e i lavoratori si rifiutarono di aggiungere ore di straordinario e di svolgere maggiori carichi di lavoro (Shimizu, 1998); il metodo della Honda, quello cioè di anticipare le preferenze dei clienti e di sviluppare innovazioni commercialmente efficaci, suscita forti spinte critiche; la Volkswagen perse temporaneamente la sua capacità di mantenere il controllo sia sui costi totali di salari e stipendi sia sui prezzi pagati ai fornitori.

In definitiva, le disparità nei livelli di competitività delle varie aziende cominciarono a diminuire. Uno dei fattori principali, che contribuì a caratterizzare questa tendenza, era la sopravvalutazione del marco tedesco e dello yen, in quanto ciò si è rivelato dannoso per tutte le aziende giapponesi e tedesche. Questa situazione ha fatto esplodere un nuovo round di competizione interaziendale, ma su una base decisamente differente e in un contesto molto cambiato rispetto agli anni '70. Di fatto, alla luce dei cambiamenti che si stavano verificando allo stesso tempo a livello della composizione del mercato automobilistico dal punto di vista qualitativo, quantitativo e geografico, questa nuova rivalità è ritornata con una forza maggiore di quanto fosse mai successo prima.

Fino al 1974, i principali mercati automobilistici si localizzavano in quei paesi, a eccezione del Regno Unito, in cui il PIL veniva redistribuito in modo piuttosto istituzionalizzato e gerarchizzato. Come abbiamo visto, la redistribuzione veniva realizzata o in funzione dei ricavi della produttività interna (negli Stati Uniti, in Francia e in Italia) o in modo da riflettere la competitività esterna (basata sia sui prezzi, come in Giappone, sia sulla specializzazione del prodotto, come in Germania). Sebbene ogni paese esprimesse la domanda di automobili in una propria maniera idiosincratca, alcuni di questi tratti specifici - inclusi alcuni tra i più significativi - erano comuni a tutti i paesi. I mercati erano organizzati gerarchicamente, dai segmenti più bassi a quelli più alti, garantendo un continuum che permetteva alle case produttrici di ascendere alla nicchia immediatamente superiore ogni qual volta il reddito disponibile aumentava. Una strategia di profitto basata su 'volume e diversità' era particolarmente appropriata in questo contesto.

In seguito alla crisi energetica del 1974, ogni stato dovette far fronte a un improvviso aumento dei costi per l'energia attraverso una crescita delle esportazioni. Questa situazione si rivelò benefica per Giappone e Germania, in quanto entrambi i paesi presentavano già un tipo di accordo nazionale sull'occupazione che permetteva di aggiustare salari e stipendi in base ai loro livelli di competitività esterna. D'altro lato, Stati Uniti, Italia, Francia e Gran Bretagna furono costretti a modificare le regole della redistribuzione del prodotto interno lordo; ciò non avvenne senza proteste e scontri con lavoratori e tensioni politiche. Queste ultime quattro nazioni cominciarono a diventare più competitive verso la seconda metà degli anni '80, ma raggiunsero l'obiettivo seguendo una molteplicità di strade. Ciascuna

sembra aver intrapreso un processo di liberalizzazione, che ha comportato, tra le altre cose, contrattazioni salariali privatizzate e decentralizzate, indebolimento dei sindacati e modifiche nell'intervento statale; ciascuna nazione, tuttavia, ha portato avanti questo processo in maniera differente e a diversi livelli. I lavoratori statunitensi e britannici sono stati obbligati a sottostare ai dettami delle imprese: ciò ha causato una brusca diminuzione della disoccupazione, ma allo stesso tempo un forte aumento dei differenziali salariali. Francia e Italia si sono mosse sulla linea della gestione di ampi settori del servizio pubblico e hanno messo in atto normative per garantire protezione sociale a coloro che avevano perso il lavoro e altre risorse sociali. Allo stesso tempo, il vantaggio di Giappone e Germania si era in un certo qual modo smussato. Il Giappone versava in cattive condizioni a causa dell'avvento della cosiddetta *bubble economy* e la Germania a causa della sua riunificazione. Inoltre, il crescente valore delle rispettive valute di questi due ultimi paesi ridusse ulteriormente le loro posizioni competitive comparative.

A partire da questo periodo, è esploso un vero e proprio conflitto tra i diversi modelli nazionali di crescita e redistribuzione del reddito. L'opposizione è tra quei paesi in cui la distribuzione del reddito è deregolata - e regolata solo dalle leggi della domanda e dell'offerta che organizza i mercati del lavoro locali (Stati Uniti, Regno Unito) - e quei paesi in cui sono state invece mantenute forme di redistribuzione del reddito nazionale istituzionalizzate e coordinate (Giappone, Germania e in minor misura anche Francia e Italia).

Da un rapido sguardo a quest'analisi, si potrebbe concludere che vi sia stata una convergenza in direzione di un unico modello di crescita e redistribuzione del reddito e pertanto in direzione di un unico tipo di mercato e di condizioni di produzione. Questa sarebbe, tuttavia, una conclusione errata. In realtà, i mercati organizzati gerarchicamente, che erano stati l'essenza della domanda di automobili (un riflesso dell'organizzazione debolmente gerarchica attraverso cui il reddito nazionale veniva redistribuito), iniziarono a essere rimpiazzati da una varietà di mercati. Alcuni di essi si caratterizzarono per l'emergere di un nuovo tipo di domanda, mentre altri per il manifestarsi di processi di stratificazione, polarizzazione, balcanizzazione o addirittura destabilizzazione.

Abbiamo visto che i rapporti tra paesi industrializzati si sono modificati e che i loro mercati dell'automobile si sono diversificati. Inoltre, occorre notare l'emergere di paesi di recente industrializzazione in America latina e nel Sud-est asiatico e il rapido incremento della loro domanda di automobili. La crescita economica non si è originata allo stesso modo in ognuno di questi paesi. Per un lungo periodo, il Sud-est asiatico ha beneficiato della politica americana orientata al contenimento dell'espansionismo sovietico o cinese. Pertanto, questi 'paesi favoriti' erano esenti dalle barriere doganali degli Stati Uniti e venivano simultaneamente forniti di uno sbocco per i loro prodotti sul mercato americano. Il crollo dei regimi comunisti dell'Europa dell'Est e i cambiamenti in Cina hanno modificato radicalmente la situazione. Oltre a considerare l'interesse per questi nuovi mercati come sbocco per le merci americane e come target per gli investimenti, gli Stati Uniti hanno reagito a queste recenti trasformazioni anche mettendo in discussione il loro precedente sistema di garanzie e agevolazioni doganali nei confronti di certi paesi. Il governo statunitense ha esercitato notevoli pressioni sull'Europa e sul Giappone per spingere questi due blocchi ad aprire i propri mercati alle importazioni provenienti dai paesi

legati da accordi economici agli Stati Uniti. Tuttavia, questa tendenza è sfociata in due altri fenomeni: la formazione di poli regionali e l'emergere di nuovi mercati - come China, India o Russia - ognuno dei quali costituisce in sé e per sé un intero polo regionale.

3. Quali strategie di profitto domineranno il prossimo decennio? Come verranno implementate? Quali tipi di accordi aziendali le caratterizzeranno?

Il mondo si sta riconfigurando in diversi modi, e, se la storia dice il vero, tutti questi diversi scenari saranno interconnessi. Se il libero commercio generalizzato serve a evitare l'instabilità politica ed economica, allora esso dovrà essere governato e controllato in un contesto, globale. Comunque, ci vorranno probabilmente diversi anni prima che le regole in grado di governare questo processo siano definite e ritoccate in modo da soddisfare le esigenze di tutti, specie se si considera la scarsità - almeno in un futuro prossimo - di nazioni che siano abbastanza potenti da imporre unilateralmente le proprie strategie al resto del mondo.

Per questa ragione, molti dei più grandi partner commerciali internazionali hanno cercato (in modo finalizzato o, altrimenti, senza accordi specifici) di costituire zone di libero commercio. In tal modo, è più facile studiare delle regole con cui governare tali zone; inoltre, per il fatto che la scala territoriale a cui esse vengono applicate è limitata, i partecipanti hanno l'impressione che i benefici si faranno sentire prima. Il risultato può essere o una 'satellizzazione' dei paesi emergenti da parte di potenti vicini industrializzati - come è il caso del NAFTA - oppure un'alleanza tra paesi emergenti relativamente autonomi, come stanno cercando di fare i membri del MERCOSUR. Queste zone di libero commercio porteranno all'avvento di un libero commercio globale oppure, se questo orientamento si rivelerà utopistico o impossibile, alla formazione di poli regionali economici e politici. Inoltre, se davvero si deve realizzare una configurazione policentrica (costituita da stati raggruppati regionalmente e ritornati a un tipo di crescita economica orientata all'interno), la sua implementazione non potrà essere altro che parziale. Come è stato dimostrato dalla storia dell'unificazione europea, la formazione di questi poli regionali si rivela essere una strada lunga e tortuosa, dissestata. Tuttavia, sul medio termine, uno o due di questi poli potrebbero effettivamente diventare reali.

Infine, tali tendenze non possono eludere il fatto che gli stati nazionali continuano a esistere e, perfino, a espandersi, sia perché costituiscono talvolta in sé delle intere regioni o continenti (in base al volume della loro popolazione e all'abbondanza delle loro risorse naturali) sia perché costituiscono, altre volte, aree realmente indipendenti (in quanto altri paesi potrebbero volere che questi stati nazionali continuassero a svolgere il ruolo che ricoprono attualmente nel sistema economico internazionale).

Perché i diversi spazi mondiali del futuro non possono portare avanti le stesse strategie di incremento e redistribuzione del reddito e, quindi, far fronte comune alle medesime incertezze riguardanti i mercati del prodotto e del lavoro? Ciò è forse dovuto alle differenti modalità di inserimento dei diversi poli all'interno del sistema economico internazionale? C'è chi ipotizza che le aspettative delle case automobilistiche - e di conseguenza le regole della competizione - diventeranno sempre più omogenee; ma ciò è altamente improbabile,

se non altro per via delle differenze culturali le quali, anziché scemare, si stanno ampliando, sebbene attraverso modalità diverse. In queste circostanze, qual è la probabilità che le diverse aziende automobilistiche seguano tutte la stessa strategia di profitto?

La strategia del 'volume e diversità', come noto, ha due precondizioni: la produzione deve crescere costantemente; i clienti devono accettare che le uniche differenze tra modelli molto simili riguardino gli accessori e l'aspetto esteriore. Oggigiorno, la produzione può essere aumentata attraverso la localizzazione delle unità commerciali e, se necessario, delle unità industriali nei paesi in via di sviluppo. Inoltre, si possono avviare processi di acquisizione di imprese e di condivisione di piattaforme. Una strategia basata su 'volume e diversità' può rivelarsi perciò pienamente appropriata in uno scenario in cui i produttori di automobili, in tutto il mondo, hanno a grandi linee le stesse preferenze e in cui gli stati e le regioni si differenziano solo in base alle caratteristiche secondarie del prodotto.

Questa è la scommessa che la General Motors, più di ogni altra casa automobilistica, ha scelto di far propria. L'azienda spera di realizzare le necessarie economie di scala attraverso un'omogeneizzazione a livello globale delle piattaforme produttive utilizzate per costruire i modelli regionali. Queste vengono organizzate in base ai segmenti di mercato. Le differenze regionali sono limitate alle caratteristiche visibili ed esterne dell'auto; la dimensione locale è anche il livello di riferimento per la considerazione delle preferenze e per l'implementazione delle regolamentazioni. In ogni caso, questa strategia presuppone che l'automobile serva alla stessa funzione dovunque e che ci sia un modo di redistribuzione del reddito leggermente gerarchico in ognuno degli spazi interessati. L'idea è che gli acquirenti vengano, in tal modo, persuasi ad accettare modelli scarsamente differenziati l'uno dall'altro e che le disparità tra i livelli di reddito reale dei diversi paesi siano di conseguenza attenuate. Ora, una strategia di questo tipo è basata su poli regionali formati secondo modalità di crescita incentrate sulla redistribuzione regolata; essa, inoltre, è fondata anche sul fatto che questi poli sperimentino evoluzioni sociali ed economiche in maniera congiunta. Fino a ora, però, tra i vari poli regionali e all'interno di ciascuno di essi, la disuguaglianza di reddito è in aumento e le diversità culturali si fanno sempre più profonde. È possibile inventare un nuovo modello di omogeneizzazione che consenta ai vari raggruppamenti regionali di superare questi ostacoli? Come abbiamo visto con la General Motors, la riorganizzazione a livello mondiale sottesa a questa strategia può provocare tensioni interne: le affiliate regionali - che avevano fino a questo momento progettato e fabbricato la propria gamma di prodotti - hanno infatti rifiutato di cedere il loro controllo sulle politiche di produzione.

Una strategia basata sulla 'continua ricerca di costi bassi a prescindere dai livelli di produzione' implica teoricamente un modello di produzione snella; a prima vista, ciò potrebbe sembrare la forma di adattamento più adeguata a un mondo incerto e instabile. Data l'infinita gamma di possibili ricomposizioni e modalità di crescita a cui si prestano gli spazi globali, questa è una descrizione appropriata per il futuro. Tuttavia, come anticipato poco sopra, le condizioni per la riuscita di questa strategia sono davvero piuttosto rare. Infatti, per circa quarant'anni, solo un'azienda è riuscita a portare avanti con successo questo approccio e, all'inizio degli anni '90, è stata comunque costretta ad abbandonarlo e a svilupparne uno nuovo. I dipendenti, i fornitori, i concorrenti della Toyota - e perfino i paesi in cui questa grande azienda ha operato - hanno respinto la sua politica di costante

perseguimento della riduzione dei costi. Rimane da vedere se la compagnia potrà, in definitiva, riuscire a creare un nuovo modello industriale attraverso la ricostruzione di un accordo di governabilità aziendale che utilizzi altri mezzi rispetto a quelli applicati fino a oggi. Sembrerebbe che il nuovo orientamento della Toyota contempli un design innovativo dei modelli d'auto; ciò dovrebbe comportare un mutamento della sua strategia di profitto tradizionale.

Una strategia di profitto basata su 'innovazione e flessibilità' è particolarmente appropriata in quei contesti caratterizzati dall'emergere di nuovi strati sociali, ognuno avente le proprie preferenze e nuove aspettative riguardo al prodotto automobilistico. Questi nuovi strati sociali fanno la loro comparsa in quelle società che sono in uno stato di continuo cambiamento economico e sociale; essi sono spesso composti da persone che mostrano una certa iniziativa o che possiedono un certo know-how (spesso di tipo finanziario). Essi possono anche nascere a seguito di modificazioni di tipo qualitativo del modo in cui il reddito di un paese viene distribuito tra le categorie sociali esistenti. Oggigiorno, in molti stati, il reddito viene redistribuito in modo competitivo. Questo elemento concorre, spesso, all'emergere di nuovi strati sociali oppure alla modifica della domanda che proviene dalle categorie già esistenti. Tuttavia, un'eccessiva concorrenza può dar luogo a instabilità sociale; ciò può impedire, a sua volta, che si formino aspettative di consumo fondamentalmente nuove.

La strategia di 'innovazione e flessibilità', di conseguenza, implica una più attenta analisi della natura dei cambiamenti di tipo qualitativo nei diversi mercati - specialmente in quelli più vasti - dove la creazione di nuova domanda può condurre a volumi d'affari significativi. Come tale, questa strategia di profitto è quindi compatibile con uno scenario in cui i nuovi poli regionali emergenti hanno adottato un modello competitivo di redistribuzione del reddito; in questo modo, essi sono in grado di offrire sia una domanda di tipo innovativo sia i volumi necessari. Secondo questa ipotesi, un produttore che sta perseguendo una strategia basata su 'innovazione e flessibilità' non sarebbe necessariamente costretto a espandersi su scala globale: una redditività sufficiente potrebbe, infatti, essere già garantita a livello regionale. In realtà, questo potrebbe essere il futuro di Honda, Chrysler e Renault: ognuna di queste imprese persegue, nel contesto della propria specifica regione, una strategia basata su 'innovazione e flessibilità'.

Non è, tuttavia, fuori posto pensare che anche le aziende globali possano perseguire questa strategia; è necessario, però, che esse siano capaci di progettare e produrre veicoli innovativi e non si limitino, pertanto, a cercare semplicemente soluzioni minimali, vendendo all'estero gli stessi modelli innovativi che erano stati originariamente progettati con riferimento ai propri mercati interni. Inoltre, queste automobili dovrebbero essere adattate ai nuovi strati sociali che stanno facendo la loro comparsa in diversi luoghi in tutto il mondo. A tutt'oggi, altri produttori stanno cercando di sfruttare l'innovazione per andare incontro alla nuova domanda: l'idea che sta alla base è che l'innovazione possa essere utilizzata come complemento alla propria strategia abituale. Rimane da verificare se questo sia possibile. Per il momento, ogni evidenza empirica sembra suggerire il contrario.

La riconfigurazione degli spazi economici e politici a livello globale e la trasformazione dei vari modelli di incremento e redistribuzione del reddito potrebbero, quindi, far riemergere strategie di profitto che erano praticamente del tutto scomparse: strategie basate, cioè, su 'volume' e su 'diversità e flessibilità'.

In un mondo in cui vi è una convergenza verso un'unica forma di concorrenza e un solo modo di redistribuzione del reddito, ha ancora senso parlare di una politica globale per la produzione delle automobili? Come abbiamo osservato, tale scenario appare del tutto improbabile. Ma è davvero totalmente impensabile? La sua fattibilità dipende da due condizioni.

Prima di tutto, ci dovrebbe essere un volume sufficiente di libero scambio tra i maggiori partner commerciali. Questo impedirebbe alle variazioni sui dazi doganali e sui tassi di cambio di ostacolare la concentrazione e la specializzazione dei siti di produzione nel mondo: un elemento strategico indispensabile per la realizzazione di economie di scala. In secondo luogo, nei mercati principali sarebbe necessaria una certa presenza di clienti, per i quali la priorità maggiore sia quella di pagare il meno possibile quando acquistano un'automobile, disposti ad accettare anche una qualità non del tutto eccellente. La Ford sembra aver optato per questa ipotesi, specializzando ognuno dei suoi tre poli mondiali di progettazione e produzione in base ai segmenti di mercato.

Tuttavia, con ogni probabilità, le condizioni future non saranno favorevoli a questa strategia. Le affiliate europee e giapponesi dovrebbero essere in grado di specializzarsi in un singolo segmento di mercato o addirittura in un solo tipo di automobile.

Di fatto, fino a ora, esse hanno continuato a progettare e costruire molteplici tipi d'automobili. In conclusione, ci sono state molte analisi contraddittorie dei modi in cui la domanda è cambiata nelle diverse parti del mondo; la tensione che queste divergenze hanno causato verrebbe accentuata da questa strategia.

Infine, si potrebbe verificare un rinnovato interesse per una strategia basata su 'diversità e flessibilità'. Un modello concorrenziale di redistribuzione del reddito coincide con significativi tagli nell'erogazione di benefici economici, culturali e legati al lavoro; ciò spinge ogni categoria sociale e professionale a difendere aspramente le proprie prerogative e caratteristiche distintive. Il risultato potrebbe essere una balcanizzazione dei mercati, di cui un esempio è l'evoluzione del mercato britannico prima degli anni '60. Questa strategia consiste, da parte dell'azienda, nel progettare e produrre, da un lato, tanti tipi di modelli quanti sono i gruppi sociali (ognuno dei quali ha le proprie specifiche preferenze che lo contraddistinguono) e, dall'altro lato, nella capacità dell'azienda di essere flessibile quanto basta per adeguarsi alle inevitabili variazioni della domanda proveniente da ognuno di questi gruppi sociali.

4. Conclusioni

L'*one best way* non è mai esistita, né in passato né nel presente. Ed è, inoltre, molto improbabile che ce ne sia una in futuro (almeno non durante il XXI secolo). La *lean production* non esiste. Essa consiste, piuttosto, in un miscuglio inaccettabile di caratteristiche incompatibili tratte dai modelli 'Honda' e 'Toyota'. Il modello 'Toyota' è arrivato fino a dove ha potuto e l'azienda è stata poi obbligata a cambiare i suoi accordi di

governabilità aziendale, così come i mezzi attraverso cui aveva cercato di attuare la sua strategia di profitto.

La globalizzazione non è l'unico modo di attuare l'internazionalizzazione. Inoltre, la redditività ultima di questa tendenza dipenderà dall'appropriatezza della strategia di profitto in una determinata situazione, dalla trasformazione dei modelli di incremento e redistribuzione del reddito e dal modo in cui lo spazio mondiale si sta riconfigurando.

La nostra conclusione principale è che ci sono due pre-condizioni fondamentali per la redditività. La prima riguarda l'incidenza di una determinata strategia di profitto sul modello di crescita e redistribuzione del reddito in atto in uno specifico spazio politico ed economico. La seconda concerne l'attuazione di un accordo di governabilità dell'impresa che assicuri la coerenza dei diversi mezzi attraverso cui l'azienda cerca di implementare la strategia di profitto che ha scelto, in particolare tra la sua politica produttiva, l'organizzazione della produzione e le relazioni con i lavoratori. La visione semplicistica relativa a un inizio del XXI secolo caratterizzato da aziende globalizzate, che usano la lean production in un mondo di libero commercio generalizzato, può essere per ora abbandonata.