

NOTA ISRIL ON LINE

N° 37 - 2010

## **CHRYSLER E FIAT: DUE STRATEGIE A CONFRONTO**

Presidente prof. Giuseppe Bianchi  
Via Piemonte, 101 00187 - Roma  
[gbianchi.isril@tiscali.it](mailto:gbianchi.isril@tiscali.it)  
[www.isril.it](http://www.isril.it)

**istituto**  
**di studi sulle relazioni**  
**industriali e di lavoro**



## CHRYSLER E FIAT: DUE STRATEGIE A CONFRONTO

1) Notizie di stampa ci informano che lo stato di salute della Chrysler è in fase di decisivo miglioramento sia dal lato economico finanziario che produttivo.

Per il terzo trimestre consecutivo il risultato operativo è positivo, in crescita è la liquidità di cassa, la perdita netta è dimezzata, verrà anticipata la restituzione del debito ai governi USA e Canada e grazie al risanamento in corso si prevede un ritorno dell'azienda in Borsa entro la fine del prossimo anno. Parallela la crescita dei volumi produttivi, del livello di utilizzo degli impianti, del fatturato e della quota di mercato (9,6% rispetto al 9,4% del trimestre precedente).

Marchionne può affermare su Il Sole 24 Ore del 9.11.2010 che "la Chrysler ha superato tutti gli obiettivi e che i risultati del III trimestre sono l'inizio di una nuova fase espansiva".

Non altrettanto incoraggianti sono le notizie che provengono dal gruppo Fiat: cadute delle vendite, perdita di quote di mercato, dubbi sulla tenuta di "fabbrica Italia".

L'interesse che ci porta a ritornare sulle due aziende è motivato da un contributo recente fornito da alcuni protagonisti (si veda il Sole 24 Ore del 10.11.2010) che l'Amministrazione Obama ha messo a capo di una task force con il compito di risanare sia General Motor che Chrysler. Il capo dell'operazione è Steven Rattner banchiere di investimento di Wall Street, affiancato da Ron Bloom specialista di ristrutturazioni aziendali e consulente del sindacato dell'auto.

Due personaggi la cui storia personale era in grado di fornire adeguate garanzie perché i diversi interessi coinvolti nel risanamento delle due aziende (azionisti, banche, lavoratori, obbligazionisti, fornitori) venissero tenuti in eguale conto. Va rilevata anche la formula organizzativa della "task force", agile struttura composta da 24 persone, con un incarico a termine, che rispondeva direttamente delle sue azioni al Ministro del Tesoro ed al Presidente, bypassando le normali procedure burocratiche.

Tale struttura poi non gode solo dell'alto accreditamento politico. Il governo USA, ritenendo il destino del settore auto strategico per l'economia americana, è intervenuto nell'operazione di salvataggio con risorse proprie (82 miliardi per General Motors e Chrysler).

Non si è trattato però di una nazionalizzazione più o meno mascherata delle due aziende. L'intervento del governo è stato del tipo "venture capitalist", cioè di chi anticipa le risorse a sostegno di un piano di sviluppo industriale da cui ci si aspetta la restituzione dei crediti con il relativo tasso di interesse.

Di conseguenza la task force non ha agito con i poteri dell'azionista di Stato che impone decisioni dall'alto secondo la vecchia logica dei pianificatori centrali. Il suo ruolo si è esercitato soprattutto nell'attivare un gioco a somma positiva fra le parti in causa, mettendo in relazione i portatori dei diversi interessi e negoziando le vie di uscita più appropriate. La metodologia è quella della teoria dei giochi la quale ipotizza che anche nelle situazioni di conflitto tra interessi

diversi esiste pur sempre una soluzione "in grado di offrire la migliore risposta alla migliore strategia degli attori" (Y. Nash).

Gli attori coinvolti sono stati i dirigenti delle due case automobilistiche che resistevano all'idea del fallimento, gli azionisti, le banche, i fornitori, i concessionari, e soprattutto i lavoratori che vedevano compromessi i loro posti di lavoro, nonché una serie di prestazioni sociali fornite dagli welfare aziendali.

Questa strategia di intervento ha portato, come è noto, ad una intesa i cui contenuti per la Chrysler sono dati dall'ingresso della Fiat che ha messo a disposizione competenze e tecnologie ottenendo una partecipazione azionaria del 20% e la responsabilità di gestione. Decisiva anche la disponibilità dei Sindacati a trattare nuove condizioni in termini di salari, condizioni di lavoro, trattamenti integrativi, acquisendo temporaneamente la quota maggioritaria del capitale sociale (55%).

La strategia della task force nell'arco di un anno e mezzo ha creato le condizioni perché a livello Chrysler si ottenessero i risultati che abbiamo precedentemente citato.

Per quanto riguarda la General Motors è notizia di questi giorni il ritorno di tale azienda a Wall Street dopo essere passata per una procedura di fallimento (Chapter 11). Il Governo USA ha già recuperato parte dei soldi investiti, a carico del contribuente, con una discesa della propria presenza dal 61% al 26% del capitale di General Motors.

Ciò che importa mettere in evidenza è stata l'efficacia del sistema di relazioni industriali che è stato il punto di forza dell'operazione di salvataggio.

Determinante è stato il ruolo degli attori (Stato-impresa-sindacato) così come la messa in campo di strutture (la task force) e di regole che, riducendo il grado di incertezza, hanno consentito alle diverse rappresentanze degli interessi di giocare la loro partita al meglio, arrivando a soluzioni condivise che non sono state contraddette dai risultati ottenuti.

2) Ben diverso è il contesto istituzionale entro il quale si sviluppa il caso Fiat. Con riferimento al ruolo del governo è difficile cogliere linee di politica industriale nel labirinto degli incentivi che, a vario titolo, sono offerti alle imprese. Si tratta di misure che si sono sovrapposte nel tempo (250 tra nazionali e locali secondo alcune recenti analisi), alcune delle quali senza fondi o con stanziamenti ridicoli. Ma al di là della quantità decrescente delle risorse impegnate ciò che va rilevato è l'incerta finalizzazione e la complessità procedurale delle modalità di accesso.

Tornando ancora all'esperienza USA, occorre rilevare come in quel paese non si parli mai di politica industriale, ma non è difficile scorgere dietro alle storie delle imprese di successo o delle imprese strategiche risanate, lo zampino dello Stato che può assumere la forma di prestiti, infrastrutture, sostegni finalizzati alla ricerca, strutture di assistenza tecnica o quanto altro.

Ma anche in Europa non sono mancati interventi forti da parte dei governi (Francia e Germania) a difesa dei volumi produttivi e dell'occupazione in settori definiti strategici (Renault, Siemens).

A differenza di quanto avviene altrove, l'Italia deve ancora esprimersi sul tipo di industria che vuole, quale ruolo assegnare alle poche grandi imprese sopravvissute, come rimediare alla scarsa attrattività degli investimenti esteri, come prevenire il disimpegno delle multinazionali straniere (Alcoa, Glaxco).

Non occorre quindi meravigliarsi che la Fiat di oggi non abbia mostrato interesse ad interloquire con il governo italiano, al di là degli atti di mera cortesia istituzionale, ritenendo che gli interlocutori politici e burocratici avessero ben poco da offrire per la soluzione dei problemi dell'azienda.

Una conseguenza di tale situazione è stata quella di aver lasciati soli, impresa e sindacati, di fronte ai problemi di recuperare la competitività necessaria perché gli investimenti previsti da "Fabbrica italiana" potessero avere un ritorno di mercato.

Pomigliano è il caso di specie in cui si sono sperimentate le nostre strategie di risanamento. Era noto da tempo e a tutte le parti in causa che le condizioni di produttività di tale stabilimento fossero largamente fuori norma. Le inerzie del passato e l'accelerazione imposta dall'attuale crisi non hanno certo creato le condizioni favorevoli perché si realizzasse la migliore strategia.

Il linguaggio del codice Marchionne che, nel 2002-2004, puntava sugli investimenti tecnologici e sulla formazione ed il coinvolgimento del personale è stato sostituito dalla neo-lingua del mercato globale: investimenti in cambio della governabilità dello stabilimento.

Quella che oggi parla è la Fiat del XXI secolo che non utilizza più le strategie oliate degli Agnelli, sostenute da un grande impegno comunicativo, attente alla macchina del consenso sulla cui base promuovere rapporti con lo Stato. La nuova Fiat guarda al mondo, constata che la nuova domanda proverrà soprattutto dai mercati emergenti, dice senza timore che le produzioni italiane non soddisfano le condizioni richieste di redditività e considera fabbrica Italia un tassello di un progetto di sviluppo a livello internazionale. Non chiede di spartire il potere in un mercato di scambio di favori, ma di esercitarlo.

Alla luce delle esperienze esaminate si può ritenere anche velleitario un tale atteggiamento quando imprese di ben più ampia dimensione e credito internazionale (come General Motors e Chrysler) hanno adottato strategie consensuali a difesa del loro radicamento nel paese da cui hanno tratto origine ed ottenuto vantaggi competitivi. Ma nello stesso tempo non si può non richiamare l'incapacità del nostro paese nel darsi assetti istituzionali in grado di favorire un costruttivo rapporto tra Stato ed impresa, in presenza di situazioni di crisi.

E che dire poi dei Sindacati? L'atteggiamento della Fiat non ha offerto margini di azione perché si potesse conciliare la difesa dei posti di lavoro con una politica consensuale rivolta al recupero di competitività, come peraltro avvenuto in altri settori (tessile, chimico) ove la cooperazione impresa e sindacato è stata un fattore importante nelle strategie di risanamento.

Ha pesato, nel caso Fiat, la scarsa rappresentatività degli attori sociali, la rigidità delle regole contrattuali, il prevalere di antagonismi identitari che hanno ostacolato l'individuazione di un percorso lungo alcuni obiettivi condivisi.

Hanno pesato anche le inerzie del passato nell'arrestare il degrado della competitività così come le insufficienze dell'oggi nel definire una strategia di scambio con cui rimotivare la propensione produttivistica dei dipendenti. Alcuni sindacati hanno mostrato più coraggio di altri, ritenendo che la tutela dell'occupazione fosse il bene primario da garantire ai lavoratori. L'ulteriore percorso richiede ora più ampie convergenze per consentire il riposizionamento competitivo della Fiat nel mercato globale.

3) Il confronto Chrysler-Fiat è in grado di dare un senso ed una direzione al tema che viene periodicamente riproposto di un migliore funzionamento del nostro sistema di relazioni industriali.

C'è il problema del rapporto Stato-Impresa che non ha ancora trovato una sua soluzione in presenza di crisi che coinvolgano settori ed imprese strategiche. Non si tratta di evocare gli interventi dirigistici del passato o di creare forzature nelle regole di mercato incrementando dall'alto un ordinamento già sovraccarico di norme. Più semplicemente occorre creare le condizioni che facilitino le strategie delle imprese nella loro competizione globale, come peraltro avvenuto in paesi nei quali la cultura dell'intervento pubblico è largamente minoritaria.

E poi c'è il problema dei rapporti impresa-sindacati la cui instabilità, alimentata dalla mancanza di una condivisa cultura partecipativa, produce effetti perversi quando le parti sociali vengono lasciate sole a fronteggiare, come nel caso Fiat, situazioni di gravosa complessità.

Il riferimento al caso Chrysler evoca la funzionalità di un sistema di relazioni industriali scarsamente istituzionalizzato, ma efficace nei suoi risultati.

Ben più strutturato è il modello di relazioni industriali tedesco che ha dato grande prova di sé nel sostenere la competitività dell'industria in quel paese, al cui interno c'è la grande vitalità del settore auto.

Il sistema di relazioni industriali nel nostro paese, ancora alla ricerca di una propria identità, evolve confusamente alimentando una proliferazione di norme, sia legislative che contrattuali, che riducono gli spazi di autonomia entro i quali i diretti portatori di interessi possano tra loro interagire nella ricerca delle soluzioni più appropriate.

L'adattamento del sistema di relazioni industriali rientra così nel novero dei problemi che evocano una nuova "governance" istituzionale a livello di paese, che più che introdurre vincoli, stimoli le opportunità offerte da una evoluzione economica e sociale destinata a premiare quanti sono più innovativi nell'adattare le loro strategie.

Già gli antichi l'avevano capito ritenendo che i generali perdenti fossero quelli che adottavano le strategie delle guerre precedenti.